

# Antecedencje i implikacje polskiej polityki klastrowej w kontekście wyzwań rozwoju klastrów

*Antecedents and implications of polish cluster policy in the context of clusters development challenges*

**Bogusław Bembenek**, Politechnika Rzeszowska

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka podstawowych antecedencji i implikacji polskiej polityki klastrowej w kontekście wyzwań rozwoju klastrów. Artykuł składa się z trzech części, w których przedstawiono strategiczny wymiar polityki klastrowej, istotę antecedencji na gruncie nauk o zarządzaniu, podstawowe antecedencje polskiej polityki klastrowej oraz wynikające z niej praktyczne implikacje dla klasteringu. Podkreślono w nim, że dynamiczny wzrost znaczenia klastrów w procesie rozwoju gospodarczego oraz wzmacniania konkurencyjności regionów i przedsiębiorstw, stał się główną przyczyną powstania polityki klastrowej. Artykuł odwołuje się do wybranych działań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie kreowania polskiej polityki klastrowej, które uznano za podstawowe antecedencje tej polityki. Tak dokonane rozpoznanie antecedencji dało wgląd w wartość i złożoność procesu kreowania i wdrażania polityki klastrowej.

**Słowa kluczowe:** antecedencja, klaster, zarządzanie, polityka klastrowa, rozwój.

The main purpose of this article is the identification and characterisation of primary antecedents and implications of Polish cluster policy in the context of clusters development challenges. The article consists of three parts, which present a strategic dimension of cluster policy, the essence of antecedents within management science, basic antecedents of Polish cluster policy and its practical implications for clustering. It emphasises that the dynamically growing importance of clusters for the process of economic development and strengthening the competitiveness of regions and businesses has become the main cause for cluster policy. The article refers to specific actions of the Polish Agency for Enterprise Development to create Polish cluster policy, which were considered essential antecedents of this policy. The identified antecedents provided an insight into the value and complexity of the process of creating and implementing the cluster policy.

**Keywords:** antecedents, cluster, management, cluster policy, development.

ABSTRACT

## Wstęp

Klasy w teorii i praktyce gospodarczej wciąż postrzegane są jako kluczowy czynnik determinujący długofalowy proces przemian dokonujących się w gospodarce, strategiczny instrument polityki regionalnej i innowacyjnej. Wynika to z faktu, że skupiska aktywności gospodarczej, koncentracja przestrzenna działalności biznesowej i badawczo-rozwojowej, ekosystem przedsiębiorczości, kapitał społeczny, kooperacja, czy też inne integralne atrybuty klastrów, w sposób naturalny sprzyjają synergiczności wspólnie podejmowanych działań.

Wzrost zainteresowania klasteringiem na świecie oraz potrzeba ograniczania barier rozwoju klastrów przyczyniły się w sposób bezpośredni do powstania koncepcji polityki klastrowej. Stopniowy rozwój europejskiej polityki klastrowej i towarzyszące mu nowe wyzwania oraz możliwości, także w zakresie rozwoju regionalnego, w znacznej mierze

przyśpieszyły proces kreowania i wdrażania założeń polskiej polityki klastrowej. Jednak jednym z istotnych dylematów tej polityki wciąż pozostaje otwarte pytanie: jak sprawnie należy wykorzystać i wzmacniać konkurencyjność klastrów kluczowych, w układzie krajowym i europejskim, a zarazem przeciwdziałać nadmiernym dysproporcjom rozwojowym pozostałych klastrów?

Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka zasadniczych antecedencji polskiej polityki klastrowej i jej implikacji dla rozwoju klastrów. Wybór tak określonego problemu badawczego wynikał z faktu, że tego typu rozważania służą zarówno rozwojowi wiedzy o znaczeniu wartości polityki klastrowej współcześnie, jak i pozwalają porządkować dotychczasową wiedzę w kontekście ewolucji tego typu polityki na gruncie doświadczeń polskiego klasteringu. Rozważania bazują na wynikach badań teoretycznych i badań typu *desk research*. Interpretacji zgromadzonych danych dokonywano klasyczną metodą analizy, porównania i dedukcji. Ze względu na przyjęte ograniczenia objętościowe artykułu

rozważania skoncentrowano na analizie wybranych antecedencji polskiej polityki klastrowej, w szczególności tych, które dotyczą aktywności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) na rzecz kreowania tej polityki.

### Strategiczny wymiar polityki klastrowej

Współczesne klastry to organizacje partnerskie, uczące się, a w niektórych przypadkach też inteligentne, które powstają w efekcie rozwoju współpracy wokół wspólnych celów w układach poziomych i pionowych o charakterze formalnym i nieformalnym, pomiędzy interesariuszami lokalnych procesów gospodarczych, tj. przedsiębiorstwami danego sektora i sektorów pokrewnych, jednostkami sektora B+R, instytucjami wsparcia biznesu, jednostkami samorządu terytorialnego. Biorąc pod uwagę ewolucję koncepcji klastra i uwarunkowań w jakich powstawały i rozwijały się te struktury, nie sposób nie zauważyć różnorodności definicji klastra. W teorii i praktyce gospodarczej popularnym podejściem w definiowaniu tego pojęcia jest traktowanie go jako:

- geograficzne skupisko niezależnych podmiotów, które reprezentują daną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości (Ministerstwo Rozwoju 2016);
- specyficzne ugrupowania strategiczne przedsiębiorstw, pomiędzy którymi występuje jednoczesna konkurencja i współpraca, silna specjalizacja w oparciu o dominujący typ wiedzy i tradycje w regionie (Kuczevska 2014: 228);
- forma samoorganizacji działalności gospodarczej autonomicznych, wzajemnie ze sobą powiązanych podmiotów relacjami o różnym natężeniu i charakterze w danej przestrzeni gospodarczej, tworzących mniej lub bardziej domknięte skoncentrowane przestrzenie systemy gospodarcze (Brodzicki 2012: 15).

Aktywnie funkcjonujące klastry, zdolne do generowania efektu pozytywnej synergii, stwarzają korzystne warunki do kształtowania dla gospodarki nowych strategicznych specjalizacji zarówno po stronie podażowej (elastyczność, kreowanie innowacji, łączenie komplementarnych kompetencji), jak i po stronie popytowej – poprzez angażowanie klientów i prosumentów do współtworzenia innowacyjnych rozwiązań (Szymoniuk 2014: 220). Cechy klastrów, takie jak: koncentracja przestrzenna, kooperacja, kapitał społeczny, dyfuzja wiedzy, rozwój innowacji i przedsiębiorczości, inwestycje strategiczne, sprawiły, że bardzo szybko struktury te uznano za strategiczne narzędzie realizowania podstawo-

wych założeń europejskiej polityki regionalnej (Mikołajczyk, Kurczewska, Fila 2009: 32). Tym samym, by osiągnąć inteligentny rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach, niezbędne okazało się opracowywanie polityki klastrowej (określanej także jako polityka rozwoju opartego na klastrach, polityka oparta na klastrach – ang. *cluster-based policy*), w poszczególnych krajach Unii Europejskiej.

Władze publiczne na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym wraz z rozwojem koncepcji klasteringu angażowały się w różny sposób we wspieranie rozwoju inicjatyw klastrowych. Przykładowo, krajowe programy wsparcia np. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Polska Wschodnia oraz Regionalne Programy Operacyjne, czy międzynarodowy Program INTERREG, oferowały wymierną pomoc dedykowaną m.in. klastrów. Jednak koncepcja wspierania klastrów w ramach polityki klastrowej w Polsce, pomimo szeregu podjętych działań w tym zakresie, wciąż nie jest ostatecznie precyzyjnie określona instytucjonalnie, ze względu na swój horyzontalny charakter. Na chwilę obecną, stanowi istotny komponent kilku dziedzin polityki gospodarczej, w tym przemysłowej, innowacyjnej i regionalnej. Już w 2003 roku eksperci wskazywali, że nasz kraj jest w tym zakresie nieco spóźniony w stosunku do innych krajów europejskich. Przykładowo, Komisja Europejska w jednym ze swoich raportów wskazywała, że Polska obok Czech, Słowacji i Estonii należy do grupy państw, w których nie wypracowano i nie wdrożono jeszcze konkretnego modelu polityki klastrowej. Ponadto podkreślała, że Polska choć stopniowo dostrzega znaczenie potencjału klastrów dla długofalowego procesu przemian w gospodarce, nie podjęła jeszcze konkretnych rozwiązań w zakresie wsparcia finansowego inicjatyw klastrowych (Jankowska 2012: 142). W tym miejscu należy podkreślić, że jednym z pierwszych polskich klastrów jakie powstały w Polsce w 2003 roku o dużym potencjale strategicznym jest innowacyjny klaster przemysłowy Dolina Lotnicza, który dynamicznie rozwija się w regionie Podkarpacia, aktywnie wykorzystując szanse jakie stwarza turbulentne otoczenie.

Pojęcie polityki klastrowej bywa definiowane w literaturze przedmiotu w różny sposób, np. jako (Pilarska 2010: 93-94; Brodzicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004: 16; Borowicz, Dzierżanowski, Rybacka, Szultka 2009: 58; Aragon, Aranguren, Iturrioz 2011: 19):

- aktywne zaangażowanie władz publicznych w proces rozwoju klastrów;
- aktywne i celowe włączenie się władz publicznych różnych szczebli w proces identyfikacji i rozwoju klastrów, z zamiarem uzyskania długoterminowych społeczno-ekonomicznych korzyści;

- zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli do podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych na poziomie regionalnym;
- zespół działań o charakterze miękkim, które obejmują dostarczenie pewnych dóbr pochodzących ze środków publicznych, ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb danego klastra, które nie mogą być zaspokojone przez zwykłe mechanizmy rynkowe, a także wsparcie współpracy i sprawnego funkcjonowania sieci członków;
- odpowiednie ukierunkowanie i skoordynowanie polityki gospodarczej, w tym działań publicznych w oparciu o aktywną współpracę i dialog z kluczowymi interesariuszami klastrów oraz koncentrację wsparcia publicznego na projektach realizowanych w klastrach o priorytetowym znaczeniu dla gospodarki;
- polityka, która opiera się na współpracy i wspólnych działaniach partnera publicznego i partnerów klastrowych (w układzie *triple helix*), kreowaniu wartości, przez co ma charakter strategiczny, pomagając w tworzeniu strategii rozwoju danego regionu.

Zaprezentowane definicje polityki klastrowej wskazujące na jej przedmiot, podmiot, czy narzędzia, spójne są z co najmniej pięcioma różnymi podejściami do tej polityki, takimi jak: kreacjonistyczne, wąskie, odgórne, ewolucyjne i sieciowe (Borras, Tsagdis 2011: 28-30). Oczywiście sposób postrzegania istoty polityki klastrowej zmienia się w miarę upływu czasu, gdyż zmieniają się np. uwarunkowania rozwoju klastrów.

Współcześnie polityka klastrowa bywa definiowana zarówno w szerokim, jak i wąskim ujęciu. W pierwszym przypadku obejmuje ona wiele różnych polityk i instrumentów, które w skoordynowany sposób wspierają rozwój klastrów. Z kolei w drugim przypadku dotyczy ona wspierania konkretnych inicjatyw klastrowych i koordynatorów klastrów, których aktywność przyczynia się do dalszego rozwoju tych struktur (Dzierżanowski 2012: 16).

Tego typu polityka o charakterze strategicznym, wyznaczając nowy obszar interwencji publicznej, bliższa jest rozwiązaniom wolnorynkowym, gdyż skupia się na kształtowaniu właściwych warunków dla rozwoju współpracy poszczególnych interesariuszy systemu gospodarczego na poziomie mikro, mezo i makro (Kwietniewska-Sobstyl 2012: 112). Jej celem jest głównie rozwój klastrów w ujęciu normatywnym, czyli takich skupisk firm i instytucji otoczenia biznesu, które będą charakteryzować się odpowiednią masą krytyczną, intensywnymi interakcjami oraz wysoką konkurencyjnością i innowacyjnością (Borowicz, Dzierżanowski,

Rybacka, Szultka 2009: 6). Z założenia, rozwój klastrów ma przyczynić się do wzmocnienia poziomu konkurencyjności gospodarki krajowej, regionalnej i lokalnej. Wiąże się to z postulowaną przez wielu ekonomistów zasadą koncentracji środków publicznych w najbardziej atrakcyjnych lokalizacjach gospodarczych, biegunach wzrostu, charakteryzujących się dużym potencjałem rozwoju (Kowalski 2011: 86). Polityka klastrowa z założenia musi stawiać sobie cele realistyczne, zarówno pod względem merytorycznym, jak i czasowym. Przy czym cele te powinny uwzględniać rzeczywiste potrzeby interesariuszy zaangażowanych w rozwój klastrów, być jasno określone w drodze konsultacji społecznych i być oparte na konstruktywnym konsensusie (Brodzicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004: 21). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że efektywnie i konsekwentnie zaprojektowana i wdrożona polityka klastrowa może prowadzić do przekształcenia klastrów w dynamiczne, regionalne systemy innowacji, które wyróżniają się skuteczną absorpcją innowacji i względnie trwałym wzmacnianiem swej konkurencyjności (Leśniewski 2012: 72). Tego typu systemy tworzą środowisko instytucjonalne, w którym zdolności innowacyjne są wzmacniane przez współpracę różnych interesariuszy w obszarze dyfuzji wiedzy. Systemy te bazując na sieciach innowacji oraz instytucjach zlokalizowanych wewnątrz swego terytorium, mogą stymulować ostateczny poziom innowacyjności gospodarki w regionie i kraju (Kwietniewska 2014: 355).

Podstawowym kryterium kreowania polityki klastrowej jest zdolność klastrów do rozwoju, przy założeniu, że oferowane wsparcie publiczne jest narzędziem wspierania konkretnych pomysłów, projektów i programów, a nie celem samym w sobie (Knop 2013: 124). Z uwagi, że podejście do kreowania polityki klastrowej w poszczególnych krajach Unii Europejskiej jest bardzo różnorodne w zakresie chociażby: priorytetów, szczebla realizacji polityki, wykorzystanych instrumentów, skali i charakteru interwencji publicznej, celowości wsparcia, tym samym wielu ekspertów z zakresu klasteringu w Polsce często podkreślało i nadal podkreśla, że (Wicher-Baluta 2012: 266; Brodzicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004: 6; Kuczevska 2014: 237; Piłarska 2010: 95; Knop 2013: 140; Piątyśzek-Pych 2013: 152):

- nie istnieje jeden powszechnie stosowany model polityki klastrowej;
- wdrożenie polityki klastrowej nie wymaga radykalnych przeobrażeń dotychczasowego sposobu prowadzenia polityki gospodarczej. Istotna może okazać się modyfikacja już istniejących instrumentów wsparcia rozwoju współpracy, ich odpowiednie zintegrowanie, koordynacja działań i przyjęcie jednolitych zasad implementacji;

- nie należy ograniczać się wyłącznie do mechanicznego przenoszenia na polski grunt rozwiązań uznawanych w innych krajach za najlepszą praktykę, gdyż lokalne uwarunkowania wymagają dostosowania proponowanych rozwiązań do polskiej specyfiki i wypracowania polskiego modelu tej polityki;
- zasadne jest uwzględnienie szeregu problemów dotyczących np.: mapowania klastrów, poziomu wdrażania polityki (od odgórnego, narodowego do najniższego szczebla lokalnego), zakresu oddziaływania (stymulowanie rozwoju tylko firm, czy także organizacji publicznych i instytucji otoczenia biznesu, które zapewniają odpowiednie warunki dla rozwoju klastrów), poziomu partnerstwa w klastrach, sposobu ostatecznego umocowania tej polityki w ramach polityki przemysłowej;
- zasadne jest w większym niż dotychczas stopniu powiązanie rozwoju klastrów z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych, z uwagi na ich środowisko sprzyjające sieciowaniu i transferowi wiedzy;
- możliwe jest wspieranie klastrów poprzez bezpośrednią ingerencję (np. znaczny wpływ na zarządzanie klastrem, wsparcie finansowe) lub w sposób pośredni w postaci działań związanych z promocją aktywności, monitoringiem, raportowaniem, itp.;
- dla skutecznego pomiaru wpływu polityki klastrowej na rozwój klastrów, w tym ich członków, ale także regionu zakorzenienia klastra, konieczny jest dalszy rozwój narzędzi ewaluacji, monitoringu i oceny aktywności klastrów oparty na triangulacji wielu adekwatnych do tego celu – metod, narzędzi i koncepcji;
- sprawna implementacja polityki klastrowej wymaga rozbudowanego partnerstwa publiczno-prywatnego, gdzie liderami przedsięwzięć pro-rozwojowych są klastry i ich członkowie, a partner publiczny pełni funkcję katalizatora rozwoju;
- zasadne jest dostosowanie narzędzi wsparcia rozwoju klastrów do ich fazy życia, uwzględniając ich specyficzny cykl życia. Kierunek i intensywność wykorzystanych narzędzi powinny elastycznie zmieniać się w czasie i być adekwatne do potrzeb klastrów, wynikających z ich fazy rozwoju.

W opinii B. Szymoniuk (2014: 212) istotnym warunkiem sukcesu polityki klastrowej jest zdecydowane uproszczenie i podnoszenie sprawności wszelkich procedur projektowych, czyli prowadzenie tzw. zdroworozsądkowej polityki wsparcia klastrów, tak aby nie zatracić nadrzędnego celu europejskiej polityki klastrowej: odważnego stawienia czoła ekspansywnej, globalnej konkurencji. W realizacji

polityki klastrowej niezbędne jest zrównoważone podejście do wspierania zarówno dojrzałych klastrów, jak i tych, które znajdują się w początkowej fazie rozwoju (Koszarek, Kacprowicz 2011: 151). Wciąż bowiem istnieje możliwość pojawienia się nowych klastrów embrionalnych (inicjatyw klastrowych) w związku z dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz przemysłów wschodzących (ang. *emerging industries*). Wspieranie interakcji i transferu wiedzy pomiędzy kluczowymi interesariuszami procesu innowacji w klastrach, w tym współpracy międzysektorowej i międzyklastrowej oraz łączenie różnych komplementarnych kompetencji partnerów (w szczególności tych z obszaru biznesu i B+R) współtworzy przedsiębiorczy ekosystem, w którym nowe i perspektywiczne przemyśle mogą powstawać i szybko się rozwijać (Frączek 2013).

Polityka klastrowa może być realizowana na dwóch poziomach jednocześnie, zarówno na poziomie centralnym jako polityka o indywidualnym charakterze lub polityka problemowa (horyzontalna), której fundamentalne założenia uwzględnione są w polityce gospodarczej, przemysłowej, innowacyjnej, społecznej, itp., jak i poziomie samorządowym, gdzie stanowić może ważny komponent polityki regionalnej (Kaźmierski 2013: 151). Należy podkreślić, że legitymizacja polityki publicznej we wspieraniu klastrów ma swą solidną podstawę w trzech płaszczyznach takich jak: niedoskonałość rynku, niedoskonałość polityki publicznej oraz niedoskonałości systemowe, które wiążą się z niespójnością powiązań instytucji i organizacji (Andersson, Schwaag-Serger, Sörvik, Wise-Hansson 2004: 48-51). Warto w tym przypadku zwrócić uwagę na fakt, że podczas gdy w Europie Środkowej oferowane były i są odrębne programy wspierające rozwój klastrów, to w części krajów Europy Zachodniej działania władz publicznych skoncentrowane są bardziej na horyzontalnych elementach rozwoju nowoczesnej gospodarki, wspierając głównie te inicjatywy, które wykazują różnorodne formy współpracy podmiotów sektora gospodarczego i B+R (Palmen, Baron 2011: 37). To odmienne podejście do polityki klastrowej w znacznej mierze uwarunkowane jest różnicowanym poziomem rozwoju gospodarczego, poziomem innowacyjności gospodarki czy też poziomem kapitału ludzkiego i społecznego krajów Unii Europejskiej.

### **Antecedencje polskiej polityki klastrowej**

Pojęcie antecedencji na gruncie nauk o zarządzaniu rozumiane bywa w szerszym, jak i węższym znaczeniu, przez co brakuje jednoznacznej i jasno sprecyzowanej jego definicji. Najczęściej utożsamiane bywa ono z (Wójcik, Czernek 2016: 640; Czakon 2016a: 83; Nijhof, Rietdijk 1999: 42):

- okolicznościami (zdarzeniami) poprzedzającymi jakiś konkretny fakt, istotnymi dla jego zrozumienia;
- czynnikami, które w różnym stopniu wpływają na potencjał danego zjawiska;
- czynnikami, które decydują o kodzie DNA danego zjawiska;
- czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które w sposób mniej lub bardziej bezpośredni przyczyniają się do wystąpienia danego zjawiska w danym okresie czasu, decydując o charakterze, strukturze, dynamice jego ewolucji;
- czynnikami, które poprzedzają dane zjawiska (procesy, zdarzenia, zachowania), które mają wpływ na charakter zjawiska i jego konsekwencje w otoczeniu (zgodnie z modelem ABC, gdzie A to antecedenca, B – wyjściowe analizowane zjawisko, C – konsekwencje zjawiska);
- czynnikami, które traktowane jako „siła napędowa”, prowadzą do zaistnienia danego zjawiska w danym czasie i przestrzeni.

Do popularyzacji analizy antecedenencji na polskim gruncie nauk o zarządzaniu przyczynił się ostatnimi czasy przede wszystkim W. Czakon. W swoich pracach badawczych podkreśla, że antecedenencje są kategorią szerszą od samych przyczyn, gdyż uwzględniają one także sprzyjające czynniki otoczenia i czynniki wpływające na tempo lub kierunek procesu rozwoju danego zjawiska (Czakon 2015b: 17). Ponadto wskazuje, że w polu znaczeniowym antecedenencji znajdują się takie pojęcia jak: czynniki (zjawiska lub bodźce wpływające na powstanie danego zjawiska, choć ich wpływ nie jest ściśle ustalony), determinanty (czynniki o ścisłym wpływie na powstające zjawisko), siła (czynnik określający kierunek i tempo procesu tworzenia danego zjawiska), predykatory (czynniki rozpoznawane w wyniku analizy statystycznej na podstawie kryterium kowariancji), uwarunkowania i motywy (Czakon 2015b: 18).

Prawidłowe rozumienie antecedenencji jest niezwykle ważne w badaniu zjawisk, gdyż pozwala na koncentrację na ich chronologicznym aspekcie, unikając problemu znacznie bardziej wymagających badań związków przyczynowych (Czakon 2013: 10). Antecedenencje mogą, ale nie muszą spełniać rygorystycznego wymogu dowodu przyczynowości, gdyż są obecne w danym ciągu wydarzeń, który doprowadza do pojawienia się konkretnego zjawiska, interesującego badaczy. Sam sposób dowodzenia przyczynowości może być w tym przypadku oparty zarówno na założeniu racjonalności podejmowania decyzji, jak i na przesłankach poznawczych, emocjonalnych, społecznych. Tym samym samo badanie istoty antecedenencji powinno odbywać się

na poziomach analizy makro i mikro, z zastosowaniem metodologii pozytywistycznej i interpretatywnej, by lepiej zrozumieć genezę danego zjawiska (Czakon 2015a: 90).

Co więcej, zastosowanie koncepcji mikrofundamentów w naukach o zarządzaniu tj. zbioru postulatów metodologicznych, w których m.in. identyfikuje się relacje na poziomie mikro-mikro oraz agreguje je na poziomie mikro-makro, prowadzi do konstatacji, że analiza antecedenencji zjawisk powinna ograniczać się do badania mikrostanów tych zjawisk, z pominięciem ich szczegółowych mikrouwarunkowań, zachowując przy tym odrębność badawczą dwóch podstawowych obszarów, tj. pojedynczych uczestników zjawisk oraz interakcji zachodzących pomiędzy nimi (Klimas, Wójcik 2016: 249). Według W. Czakona (2016b: 92) mikrofundamenty, które wyrażają stanowisko indywidualizmu, należą do zbioru antecedenencji w tym sensie, że stanowią poprzedniki chronologiczne i pozostają w związku potencjalnie przyczynowym z badanym zjawiskiem.

Powyższe rozważania skłoniły do konstatacji, że antecedenencje polskiej polityki klastrowej stanowią te chronologiczne poprzedniki, którym w zależności od zastosowanych metod badawczych można przypisać rolę przyczyny albo warunku. Analiza antecedenencji w tym zakresie koncentrowała się na uwzględnieniu specyfiki procesu kształtowania polityki klastrowej. Pozwoliło to na identyfikację dwojakiego typu antecedenencji, tych wynikających z atrybutów polityki klastrowej, jak i tych stanowiących kontekst dla jej rozwoju. Bardzo wartościowe było w tym przypadku wnikliwe uwzględnienie uwarunkowań, determinant, czynników, mechanizmów i zdarzeń, prowadzących do instytucjonalizacji polityki klastrowej.

Dla potrzeb niniejszego artykułu skoncentrowano się na wybranych działaniach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), stanowiących istotne antecedenencje polskiej polityki klastrowej. Z kolei inne wybrane antecedenencje w tym zakresie przedstawiono w tabeli 1, gdyż szersza ich analiza nie była możliwa z uwagi na charakter i rozmiar tego artykułu.

PARP należy do pionierów transferu wiedzy i upowszechniania idei klasteringu w Polsce. Od wielu już lat prowadzi aktywną działalność na rzecz rozwoju klastrów. Aktywność ta przejawiała się zarówno w udzielaniu bezpośredniego wsparcia na rzecz rozwoju klastrów, jak i w procesie kształtowania polityki klastrowej w Polsce i Europie. Instytucja ta była inicjatorem tworzenia pierwszych konkretnych rozwiązań systemowych na rzecz rozwoju klastrów w Polsce, np.: powołania Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej (2011-2012), propozycji mechanizmów koordynacji systemu wsparcia rozwoju klastrów, opiniowania dokumentów strategicznych i operacyjnych, opracowania systemu

Tabela 1. Wybrane antecedencje polskiej polityki klastrowej

Egzogeniczne i endogeniczne antecedencje polskiej polityki klastrowej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia Lizbońska – plan działań z zakresu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy Unii Europejskiej przyjęty przez przywódców krajów UE podczas szczytu Rady Europejskiej w Lizbonie w marcu 2000 roku</li> <li>• Regionalne Strategie Innowacji – pierwsze w Polsce opracowane zostały w 2002-2003 roku, których celem było stworzenie dobrych warunków do współpracy pomiędzy różnymi partnerami w regionie oraz szukanie specyficznej i niepowtarzalnej metody wzmacniania procesów innowacyjnych</li> <li>• działania Komisji Europejskiej (KE) w zakresie: identyfikacji klastrów, analiz porównawczych klastrów, rekomendacje dla kształtowania polityki klastrowej i zarządzania klastrami, tworzenie ram regulacyjnych wspieranie finansowe klastrów, popularyzacja koncepcji klasteringu</li> <li>• raport KE z badań realizowanych w 2001-2002 roku – <i>Regional Clusters in Europe</i></li> <li>• dokument KE <i>Industrial policy in an enlarged Europe</i> z 2002 roku, uznający tworzenie innowacyjnych klastrów za kluczowy priorytet nowej polityki przemysłowej</li> <li>• komunikat KE <i>Some key issues in Europe's competitiveness – towards an integrated approach</i> z 2003 roku, podkreślający znaczenie wzrostu liczby klastrów i poprawy efektywności ich funkcjonowania, potrzeby identyfikacji dobrych praktyk w zakresie ich rozwoju w Europie oraz karty jakości klastrów</li> <li>• dokument programowy KE <i>Fostering structural change: an industrial policy for an enlarged Europe</i> z 2004 roku, wskazujący na wartość klastrów oraz potrzebę przewyższenia dezindustrializacji Europy</li> <li>• dokument konsultacyjny KE z 2004 roku <i>Innovate for a competitive Europe. A new action plan for innovation</i>, wskazujący, że fundusze strukturalne mają wspomagać internacjonalizację klastrów regionalnych, podkreślający znaczenie klastrów w stymulowaniu innowacji, promowaniu ponadgranicznej wymiany doświadczeń związanych z rozwojem klastrów poprzez internacjonalizację, współpracy międzyregionalnej oraz międzysektorowej</li> <li>• program działań <i>Competitiveness and Innovation Framework Programme</i> (2007-2013) zakładający potrzebę stymulowania efektywnego rozpowszechniania wiedzy i technologii pomiędzy przedsiębiorstwami na bazie klastrów. KE wskazała na potencjał klastrów dla skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów UE</li> <li>• powstanie w 2007 roku <i>European Cluster Observatory</i>, platformy wiedzy umożliwiającej dostęp do danych statystycznych, analiz i efektów mapowania klastrów, charakterystyk polityki klastrowej w Europie istotnych dla władz publicznych na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym, jak i menadżerów klastrów oraz przedsiębiorców, szczególnie z sektora MSP</li> <li>• dokument strategiczny KE z 2008 roku <i>The European cluster memorandum. Promoting European innovation through clusters</i>, prezentujący agendę działań politycznych służących innowacyjności w Europie dzięki klastram oraz wskazujący na potrzebę promocji inicjatyw klastrowych i tworzenia dogodnych warunków sprzyjających ich tworzeniu</li> <li>• powstanie w 2009 roku Europejskiej Grupy ds. Polityki Klastrowej (ECPG), która miała pomóc w formułowaniu programu polityki na rzecz rozwoju światowej klasy klastrów (<i>word-class-clusters</i>) w Unii Europejskiej. W 2010 roku zaprezentowano wyniki raportu końcowego ECPG: <i>Final recommendations – a call for policy action</i>, wskazujące na rolę klastrów w gospodarce europejskiej i budowaniu jej konkurencyjności oraz na trzy zasady dedykowane unijnym i krajowym instytucjom realizującym politykę i programy klastrowe (programy na rzecz klastrów i polityka klastrowa muszą być zintegrowane z działaniami na rzecz poprawy istotnych warunków ramowych dla prowadzenia działalności gospodarczej w UE; punkt ciężkości programów klastrowych powinien przesunąć się ze wspierania budowy zasobów na rzecz wspierania doskonałości, przez co wsparcie publiczne powinno koncentrować się na klastrach, które mają zdolność i chęć do wzmacniania swej konkurencyjności w obliczu globalizacji; działania KE i państw członkowskich powinny być precyzyjnie określone i skoordynowane, by uniknąć ich powielania oraz uwzględnić specyfikę poszczególnych klastrów na poziomie krajów członkowskich i regionów)</li> <li>• certyfikacja jakości zarządzania klastrami – prowadzona przez <i>European Secretariat for Cluster Analysis</i> w skali trzystopniowej (poziom złoty, srebrny i brązowy)</li> <li>• Inteligentne Specjalizacje (<i>Smart Specialisation</i>) – ich identyfikacja za pomocą klastrów pozwala uniknąć kopiowania priorytetów rozwojowych innych regionów i sprzyja efektywnemu inwestowaniu środków publicznych w rozwój gospodarczy kraju i poszczególnych regionów</li> <li>• strategia <i>Europa 2020</i>, związana z unijną polityką spójności 2014-2020, która wskazuje na potrzebę rozwoju inteligentnego, zrównoważonego, sprzyjającego włączeniu społecznemu, przez co skłania polskie regiony do jeszcze większej koncentracji działań na wzmacnianiu ich innowacyjnych kompetencji, i stymuluje aktualizowanie przez władze samorządowe Regionalnych Strategii Innowacji (RIS3)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., (2004) *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, s. 17-18; Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., (2009) *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa: Difin, s. 32; European Commission, (2004) *Innovate for a competitive Europe. A new action plan for innovation*, Brussels: European Commission, 11-12; Pieńkowski M., (2011) *Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej – zalecenia na przyszłość*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=1208AA7E77BE40EFA614DC1F4C6E20AD](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=1208AA7E77BE40EFA614DC1F4C6E20AD) [1.11.2016]; Mempel-Śnieżyk A., (2013) *Koncepcje rozwoju regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem klastrów i inteligentnych specjalizacji*, „Biblioteka Regionalisty”, nr 13, s. 115-118; Dzierżanowski M., (2012) *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej*, Warszawa: PARP, s. 41; Kowalski A.M., (2011) *Europejskie inicjatywy na rzecz zwiększania innowacyjności i konkurencyjności gospodarki przez internacjonalizację klastrów*, „Studia Europejskie”, nr 1, s. 87-90.

wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK), co wynikało z określonych pod jej przewodnictwem merytorycznym kierunków i założeń polskiej polityki klastrowej. Instytucja ta partycypowała także we współkreowaniu założeń europejskiej polityki klastrowej m.in. poprzez udział w takich inicjatywach międzynarodowych jak: INNET (2006-2009), TACTICS (2009-2012), *NGPExcellence – Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland* (2010-2012). Obecnie jest członkiem wiodącej globalnej sieci współpracy TCI (*The Global Practitioners Network for Competitiveness, Clusters and Innovation*) (PARP 2016).

Rezultatami działań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie wsparcia klastrow są np.: rozwój wiedzy i świadomości o klasteringu, promocja i upowszechnianie dobrych praktyk klastrow (konferencje, seminaria i warsztaty; publikacje, poradniki i raporty, portal innowacji, interaktywna mapa klastrow), wzmocnienie umiędzynarodowienia klastrow (katalogi klastrow dla partnerów zagranicznych, spotkania B2B, *matchmaking* klastrow, misje gospodarcze, konferencje i warsztaty z udziałem ekspertów zagranicznych), permanentne badania i analizy klastrow (cykliczny benchmarking, ewaluacje, analizy przekrojowe). Instytucja ta udzieliła bezpośredniego wsparcia dla rozwoju klastrow na poziomie około 500 mln zł (1,64 mln – pilotaż na wsparcie klastrow, 1,8 mln – Innovation Express, 440 mln – Działanie 5.1 POIG, 52 mln – Działanie 1.4.3 PORPW). Z kolei wsparcie pośrednie w wartości blisko 12 mln złotych dotyczyło: programu szkoleń promujących ideę klasteringu – 5,76 mln, projektu promocji klastrow i klasteringu – 134 tysiące, projektu „Polskie klastry i polityka klastrowa” – 5,18 mln, opracowania systemu KKK i standardów zarządzania klastrem – 260 tysięcy (Podgórska 2015).

W trakcie opracowywania polityki klastrowej w Polsce funkcjonowały już na świecie różne modele tego typu polityki, które były w pewnym stopniu inspiracją, gdyż zakładały (Brodzicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004: 17-18):

- orientację na kreowanie przewagi konkurencyjnej w zakresie kluczowych sektorów gospodarki lub strategicznych łańcuchów wartości dodanej;
- orientację na podnoszenie konkurencyjności sektora MSP;
- orientację na rozwój regionalny, stymulowanie aktywności poszczególnych regionów, wzmacnianie ich konkurencyjności i atrakcyjności dla inwestorów;
- orientację na intensyfikację współpracy przemysłu z sektorem B+R, stymulując innowacje i ich efektywną dyfuzję w gospodarce;
- orientację na wzmacnianie interakcji na poziomie regionalnym w ramach potrójnej helisy, tj. systemu powiązań między trzema kluczowymi podmiotami

systemu gospodarczego: przedsiębiorstwami, sektorem B+R, władzami samorządowymi;

- orientację na rozwój powiązań między samymi firmami oraz firmami i sektorem B+R;
- orientację na koncentrację na stymulowaniu wszystkich typów interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach klastra i jego przedsiębiorczego ekosystemu, zarówno w układach pionowych, jak i horyzontalnych;
- wykorzystanie różnych instrumentów wsparcia klastrow;
- umiejscowienie tej polityki jako pewnej agendy polityki naukowo-technologicznej, innowacyjnej, przemysłowej, rozwoju regionalnego, lub nadanie jej charakteru ściśle horyzontalnego, gdzie jej filozofia i elementy znajdują się w każdej w wymienionych polityk, co nie wymaga traktowania jej jako odrębnej polityki gospodarczej.

Nie tylko klastry, ale i sama polska polityka klastrowa ma także swój specyficzny cykl życia. Na cykl ten składa się logiczna sekwencja faz/etapów związanych z instytucjonalizacją polityki klastrowej, obejmująca takie fazy jak: analiza i planowanie, projektowanie, wdrażanie, transformacja. B. Jankowska pierwszą fazę polskiej polityki klastrowej określiła mianem kreacyjnej, tj. zorientowanej przede wszystkim na pobudzanie wyłaniania się klastrow (Jankowska 2012:175). Generalnie, patrząc na efekty działań różnych interesariuszy na rzecz kreowania polskiej polityki klastrowej, można przyjąć, że okres 2002-2010 dotyczył fazy analizy i planowania w zakresie polityki klastrowej, 2011-2013 – fazy projektowania, a od 2014 roku – fazy wdrożenia. Oczekiwania koordynatorów klastrow i ich członków w zakresie polityki klastrowej zostały po raz pierwszy mocno rozbudzone przy wykorzystaniu funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w okresie programowania 2004-2006, gdzie priorytetowym instrumentem stymulującym powstawanie i rozwój klastrow była pomoc finansowa oraz wsparcie szkoleniowo-doradcze. W kolejnym okresie programowania 2007-2013 oferowane wsparcie finansowe nie było już tak powszechne, co przyczyniło się do ograniczenia aktywności niektórych inicjatyw klastrowych. Jednocześnie koordynatorzy klastrow coraz częściej negatywnie zaczęli oceniać oferowaną pomoc władz publicznych we wspieraniu rozwoju struktur klastrowych (Deloitte 2010: 198; Koszarek, Kacpro-wicz 2011: 149).

W 2007 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości uruchomiła pierwszy pilotażowy Program „Wsparcie na rozwój klastra”, który dostarczył impulsu do tworzenia kolejnych instrumentów wdrażanych przez PARP oraz inne instytucje na poziomie krajowym i regionalnym. W ramach Programu można było finansować projekty dotyczące rozwoju

współpracy krajowej i międzynarodowej klastrów, promocji, doskonalenia kwalifikacji koordynatorów klastrów lub członków klastrów oraz wszelkie działania przyczyniające się do stymulowania innowacyjności klastrów. O wsparcie publiczne mogli ubiegać się koordynatorzy klastrów. W programie tym przyjęto, że członkami klastra są podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego oraz co najmniej 10 przedsiębiorców wykonujących działalność na terenie jednego lub kilku województw w tej samej lub pokrewnej branży. Co najmniej 50% członków struktur klastrowych mieli stanowić wówczas przedsiębiorcy (PARP 2007).

W fazie analizy i planowania oraz projektowania polityki klastrowej bardzo aktywnymi interesariuszami były w zasadzie trzy główne instytucje: Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Ta ostatnia instytucja już w 2002 roku podjęła się wyzwania analizy i identyfikacji możliwości oraz sposobu wykorzystania koncepcji klasteringu do poprawy kondycji polskiej gospodarki. W swoich badaniach bazowała na metodzie przepływów międzygałęziowych (ang. *input/output*), metodzie badania skupień oraz studiów przypadku (Jankowska 2012: 142). Z kolei w 2009 roku zaprezentowała pierwsze podstawowe założenia polskiej polityki klastrowej, które były następujące (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową 2009: 3):

- wsparcie publiczne powinno zostać skierowane głównie do klastrów o największym potencjale konkurencyjnym, wykazujących się konkurencyjnością międzynarodową, bądź mających realną szansę i możliwość na wzmocnienie swej konkurencyjności;
- klastry kwalifikowane do wsparcia powinny zostać wybrane w oparciu o przejrzyste i obiektywne zasady, w drodze konkursowej, przy uwzględnieniu trzech kluczowych grup kryteriów, np. obecny potencjał gospodarczy i innowacyjny klastra, strategia rozwoju klastra, jakość partnerstwa członków klastra;
- wsparcie dla klastrów regionalnych i lokalnych powinno być dostępne ze środków regionalnych programów operacyjnych, gdzie poszczególne województwa mogłyby mieć swobodę wprowadzenia zasady preferencji dla swoich klastrów kluczowych;
- z uwagi na długoterminowy proces rozwoju klastrów, polityka klastrowa powinna przewidywać wsparcie minimum w perspektywie średniookresowej – 5 lat;
- wsparcie publiczne dla klastrów powinno być dedykowane konkretnym obszarom ich aktywności np. działalności B+R, międzynarodowej ekspansji członków klastra, rozwojowi jakości kapitału ludzkiego, stymulowaniu partnerskiej współpracy i powstawania nowych firm.

Tak nakreślone kierunki i cele polskiej polityki klastrowej były następnie przedmiotem wielu dyskusji różnych grup interesariuszy (przedstawiciele klastrów, instytucji publicznych, środowisk naukowych i B+R, instytucji otoczenia biznesu), bezpośrednio i pośrednio zainteresowanych jej instytucjonalizacją i poprawną implementacją. Dostarczyły one solidną podstawę do modyfikacji zasad wsparcia publicznego, oferowanego klastrom na poziomie centralnym i regionalnym. Jednak o holistycznym kształcie polityki klastrowej zdecydowały ogólnopolskie konsultacje społeczne w ramach przedsięwzięcia „Polskie klastry i polityka klastrowa”, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości z honorowym patronatem Ministerstwa Gospodarki. Głównym celem tego przedsięwzięcia było wymierne wzmocnienie rozwoju polskich klastrów, podniesienie poziomu ich konkurencyjności i zdolności innowacyjnej poprzez rozwój kapitału ludzkiego oraz efektywne kształtowanie polityki klastrowej. Dotyczyło ono dwóch podstawowych komponentów: wsparcia rozwoju polskich klastrów poprzez działania promocyjno-informacyjne na rzecz klastrów i wsparcia instytucji kształtujących politykę klastrową poprzez działania zmierzające do wypracowania rekomendacji do przygotowania przyszłej polityki klastrowej. Efekty tego przedsięwzięcia są imponujące, gdyż m.in.: zorganizowano 16 jednodniowych konferencji klastrowych o zasięgu ogólnokrajowym w poszczególnych miastach wojewódzkich, we współpracy z urzędami marszałkowskimi, gdzie głównymi prelegentami byli klastrowi eksperci zagraniczni i krajowi, zorganizowano 16 wystaw klastrów (równoległe z konferencjami), wydano 16 katalogów promujących aktywność klastrów z każdego województwa, wydano katalog zbiorczy klastrów, promujący 55 polskich klastrów (PARP 2013:23-24).

W okresie od kwietnia 2011 roku do maja 2012 roku zorganizowano sześć paneli dyskusyjnych, w trakcie których analizowane były przykładowo takie zagadnienia jak: kierunki, szanse i wyzwania dla rozwoju polskich klastrów; innowacyjność poprzez klastry; rozwój klastrów poprzez inwestycje zagraniczne i internacjonalizację; zarządzanie inicjatywą klastrową i budowanie relacji z otoczeniem; strategia rozwoju klastrów oparta na współpracy; rola polityki publicznej w stymulowaniu rozwoju klastrów (Szulcka 2012:7). Aktywne uczestnictwo w tych panelach dyskusyjnych szerokiej grupy przedstawicieli polskiej społeczności klastrowej (np. członków i koordynatorów klastrów, interesariuszy klastrów), mających też po części formę konsultacji społecznych, także w zakresie głównych założeń i zakresu polityki klastrowej, pozwoliło na wypracowanie szeregu wniosków i rekomendacji. Te z kolei stanowiły solidny fundament dla Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej, powo-



łanej w ramach wyżej wymienionego przedsięwzięcia PARP. Grupę tą współtworzyli przedstawiciele klastrów, centralnych instytucji państwowych, w tym ministerstw i agend rządowych oraz przedstawiciele władz samorządowych i organizacji przedsiębiorców, a także eksperci z zakresu klasteringu (krajowi i zagraniczni). Ostateczne propozycje kierunków i założeń polskiej polityki klastrowej w perspektywie do 2020 roku zakładały m.in., że (Szultka 2012: 31-35; Dzierżanowski 2012: 11-23):

- głównym celem tej polityki powinno być trwałe wzmocnienie innowacyjności oraz konkurencyjności polskiej gospodarki w oparciu o skuteczną intensyfikację partnerskiej współpracy, interakcji i przepływów wiedzy w ramach klastrów oraz wspieranie rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych, biegunów wzrostu i klastrów kluczowych;
- wyboru klastrów o największym potencjale konkurencyjnym i znaczeniu dla polskiej gospodarki powinno dokonywać się w drodze konkursu;
- członkowie klastrów będą mogli korzystać z dostępnego wsparcia publicznego na zasadach ogólnych, natomiast wybrane projekty klastrów kluczowych, z uwagi na istotne ich znaczenie dla rozwoju gospodarki kraju lub regionu, będą mogły korzystać niejako z priorytetowej ścieżki finansowania (dzięki dodatkowym punktom w systemie oceny projektów);
- projekty klastrów kluczowych będą przechodzić standardową procedurę oceny formalnej i merytorycznej, w ramach której będą konkurować z innymi projektami;
- administracja centralna we współpracy z administracją regionalną powinna wypracować elastyczny program wsparcia dla koordynatorów klastrów;
- niewłaściwie skonstruowane i zrealizowane mechanizmy wsparcia klastrów mogą mieć negatywne skutki, hamując a nie pobudzając aktywność klastrowego środowiska biznesowego i badawczo-rozwojowego;
- wsparcie partnera publicznego może mieć formę nie tylko finansową, ale także bardziej bezpośrednią w zakresie współpracy dotyczącej promocji klastrów, lepszego wykorzystania istniejących zasobów i kompetencji instytucji działających na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, np. parków technologicznych;
- wybierając klastry kluczowe na podstawie największego potencjału gospodarczego, nie należy pomijać w dalszym wspieraniu tych struktur o mniejszym potencjale, przy czym oferowane im wsparcie powinno mieć inny charakter i być adekwatne do ich potrzeb, wynikających z fazy życia klastra;

- bardzo wartościowe jest wypracowanie takiego mechanizmu w zakresie wspierania koordynatorów klastrów, który mógłby zostać użyty w 16 województwach, tak by ograniczyć ewentualne ryzyko, że niektóre województwa nie zapewnią żadnych instrumentów wsparcia w tym zakresie;
- implementacja założeń polityki klastrowej powinna uwzględniać zasady odnoszące się do: szerokiego wspierania procesów sieciowania i nawiązywania współpracy w polskiej gospodarce, łączenia podejścia oddolnego i odgórnego w odniesieniu do wspierania rozwoju klastrów, tworzenia efektywnego ekosystemu instytucji na rzecz rozwoju klastrów, koordynacji polityk i instrumentów wokół klastrów kluczowych, prywatnego współfinansowania rozwoju klastrów, koncentracji wsparcia publicznego na klastrach kluczowych, które mają potencjał rozwoju regionalnych i krajowych inteligentnych specjalizacji gospodarczych.

Warto podkreślić, że znaczna część ostatecznych rekomendacji w zakresie polskiej polityki klastrowej była spójna z koncepcją tej polityki, zaproponowaną przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w 2009 roku. Zgodnie z wizją rozwoju polskiej gospodarki w oparciu o klastry do roku 2020 – zdecydowana większość klastrów będzie miała znaczenie lokalne i regionalne, wszystkie klastry będą wykazywać zdolność do rozwoju dzięki inwestycjom prywatnym członków klastrów i inwestorów zagranicznych, krajowe klastry kluczowe będą konkurencyjne w skali globalnej, a ich członkowie intensywnie uczestniczyć będą w wymianie handlowej oraz międzynarodowych łańcuchach wartości (Dzierżanowski 2012: 21-22).

W 2011 roku powstał Klub Klastrów przy ówczesnym Ministerstwie Gospodarki jako forum wymiany poglądów między przedsiębiorcami, ich sieciami i klastrami, a administracją publiczną, w celu wypracowania najlepszych rozwiązań systemowych w zakresie polityki klastrowej. Klub stanowił nieformalną inicjatywę zrzeszającą menadżerów polskich klastrów. Podczas spotkań omawiano m.in. politykę innowacyjności w perspektywie 2007-2013, ważne projekty Komisji Europejskiej, dotyczące rozwoju klastrów, zakres i formy współpracy międzynarodowej klastrów.

W grudniu 2012 roku w Sejmie RP VII kadencji powstał Parlamentarny Zespół ds. Polityki Klastrowej z inicjatywy posłów Polskiego Stronnictwa Ludowego, Platformy Obywatelskiej oraz Ruchu Palikota. Celem powołania tego Zespołu było wspieranie i promocja działalności klastrów w Polsce. Do głównych zadań Zespołu należało m.in.: wspieranie i podejmowanie działań na rzecz poprawy

warunków funkcjonowania klastrów, w celu wzmocnienia rozwoju lokalnego i regionalnego; występowanie z wnioskami oraz budowanie współpracy z organami władzy ustawodawczej, administracją państwową, samorządami, organizacjami branżowymi, uczelniami wyższymi w celu wspierania i propagowania idei klasteringu; współpraca z ekspertami i środowiskami opiniotwórczymi, mediami w celu wspierania i popularyzacji koncepcji klastrów, jako priorytetowych akceleratorów narodowych i regionalnych systemów innowacji (<http://www.sejm.gov.pl>). Efektem aktywności Zespołu była m.in. współorganizacja trzech Kongresów Klastrów Polskich w 2013, 2014 i 2015 roku, które spotkały się z bardzo dużym zainteresowaniem wśród koordynatorów i członków klastrów, gdyż umożliwiły otwartą dyskusję w zakresie kluczowych problemów polskiego klasteringu i założeń polityki klastrowej.

W latach 2010, 2012 i 2014 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zrealizowała trzy edycje ogólnopolskich badań benchmarkingowych klastrów. Do głównych celów tego złożonego przedsięwzięcia zaliczono: identyfikację dobrych praktyk realizowanych w klastrach wzorcowych (tzw. benchmarki), dostarczenie koordynatorom klastrów informacji o sprawności zarządzania klastrem w porównaniu z benchmarkami, opracowanie rekomendacji w zakresie rozwoju klastrów zarówno dla koordynatorów klastrów, jak i przedstawicieli sektora B+R, czy też władz publicznych na szczeblu regionalnym i centralnym, mających wpływ na kształt polityki klastrowej. W pierwszej edycji badań uczestniczyło 47 klastrów, zaś w kolejnych edycjach – po 35 klastrów. W 2010 roku mocno podkreślano, że z jednej strony zbyt wysoki poziom wsparcia finansowego dla klastrów może powodować tworzenie sztucznych tworów klastropodobnych i sztuczne dołączanie się nowych członków klastrów, bez prawdziwego zaangażowania i identyfikacji z klastrem, z drugiej zaś zbyt niski poziom tego typu wsparcia, szczególnie w pierwszych fazach życia klastra i brak stabilności w tym zakresie może być istotną barierą w sieciowaniu i budowaniu potencjału strategicznego klastra (Deloitte 2010: 199). Na podstawie uzyskanych wyników badań eksperci z zakresu klasteringu sformułowali liczne rekomendacje dla wzmocnienia krajowej polityki klastrowej, przykładowo dotyczące: koordynacji polityk i instrumentów publicznych skierowanych na wspomaganie rozwoju klastrów kluczowych, w sposób zintegrowany (w różnych obszarach interwencji), stworzenia systemu ewaluacji podejmowanych działań publicznych na rzecz klastrów (Hołub 2012: 182-184). W 2014 roku w ramach trzeciej edycji badań benchmarkingowych wskazano m.in., że krajowe wsparcie klastrów powinno być dedykowane głównie działaniom proinnowacyjnym KKK, tak by poprzez potencjał

innowacyjny tej grupy klastrów, ich projekty innowacyjne i kapitał intelektualny wzmocnić poziom innowacyjności polskiej gospodarki (Plawgo 2014: 193).

W 2013 roku w nawiązaniu do interpelacji posłów B. Rzońcy i J. Warzechy w sprawie założeń polityki klastrowej – G. Henclewska (podsekretarz stanu) podkreśliła, że planowane na lata 2014-2020 przyjęte założenia krajowej polityki klastrowej, uwzględniające priorytety europejskiej polityki innowacyjności i przedsiębiorczości, w sposób bezpośredni i pośredni dotyczą wyzwań rynkowych i oczekiwań związanych z potrzebą adaptacji do warunków konkurencji na globalnym rynku. Założenia te wynikają zarówno z obowiązujących, jak i opracowanych w Ministerstwie Gospodarki, dokumentów rządowych o charakterze strategicznym, np. Strategii innowacyjności efektywności gospodarki”, „Programu Rozwoju Przedsiębiorczości” (Henclewska 2013).

Zaprezentowane w niniejszym artykule wybrane antecedencje pozwalają na szersze zrozumienie kontekstu polskiej polityki klastrowej. Jednak zidentyfikowana ich różnorodność świadczy o potrzebie dalszych badań z uwzględnieniem ich kategorii i relacji między nimi.

### **Implikacje polskiej polityki klastrowej dla rozwoju klastrów**

Jedną z ważniejszych implikacji polskiej polityki klastrowej dla polskiego klasteringu było opracowanie w 2014 roku standardów zarządzania klastremi przez grupę ekspertów pod kierunkiem merytorycznym PARP. Standardy te stanowią zbiór zasad określających pożądane atrybuty zarządzania klastrem i aktywności koordynatorów klastrów, uwzględniające m.in. najlepsze zidentyfikowane krajowe i międzynarodowe praktyki w zakresie ich działalności. Dotyczą one 5 głównych obszarów funkcjonowania klastra, takich jak (Piotrowski 2014: 4-8):

- organizacja klastra (podstawy organizacyjne działania, strategia działania);
- zasoby klastra (zasoby finansowe, infrastruktura, zasoby ludzkie i know-how);
- procesy w klastrze (marketing, public-relations, komunikacja wewnętrzna, wzrost i rozwój, w tym zrównoważony rozwój);
- usługi na rzecz członków klastra (finansowanie zewnętrzne, działalność B+R i innowacyjna oraz transfer technologii, aktywność rynkowa, wymiana doświadczeń i networking/matchmaking, rozwój kapitału ludzkiego, internacjonalizacja);
- współpraca klastra z otoczeniem (współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami na-

ukowymi i instytucjami otoczenia biznesu, z innymi koordynatorami klastrów, budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności).

Standardy te, które powstały w odpowiedzi na założenia i rekomendacje polityki klastrowej, dotyczące potrzeby stymulowania koordynatorów klastrów na rzecz poprawy jakości zarządzania klastrami, pełnią szereg istotnych funkcji typu: edukacyjna, poznawcza, inspirująca. Nie tylko dostarczają wiedzy o jakości zarządzania klastrami, ale też pozwalają na sprawną samoocenę procesu zarządzania klastrem pod kątem mocnych i słabych stron oraz na dalsze doskonalenie zarządzania klastrami. Systematyczna autoewaluacja i monitoring w tym zakresie oraz wdrażanie na tej podstawie konkretnych zmian z pewnością sprzyjać mogą wzmocnieniu konkurencyjności klastrów. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w okresie październik – listopad 2015 roku przeprowadziła weryfikację standardów zarządzania w wybranych 64 polskich klastrach. Z badań tych wynikało, że 30 klastrów spełniło wymagania określone w wyżej wymienionych standardach, zaś 34 klastry ich nie spełniło z uwagi chociażby na problemy z formułowaniem i wdrażaniem strategii, implementacją CSR, brakiem trwałego źródła finansowania swego rozwoju (Frączek, Kryjom 2016: 6).

Kolejną implikacją polskiej polityki klastrowej jest cykliczna identyfikacja Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK). Klastry te mają strategiczne znaczenie dla rozwoju gospodarki kraju z uwagi na ich wysoką konkurencyjność. Sama koncepcja wyboru KKK związana jest z wdrażaniem założeń strategii „Europa 2020” i koncepcji inteligentnych specjalizacji (Hołub-Iwan, Wielec 2014: 3). KKK identyfikowane są w procedurze konkursowej, organizowanej obecnie przez Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. W procedurze tej uwzględniane są takie kryteria oceny jak: masa krytyczna klastra, historia działalności klastra, struktura klastra, strategia i plan działania klastra, zarządzanie klastrem, certyfikacja jakości zarządzania klastrem, potencjał rozwojowy i intensywność współpracy w klastrze, wspólne projekty, konkurencyjność międzynarodowa, współpraca z klastrami zagranicznymi, rozwijanie kapitału społecznego w klastrze, doświadczenie i potencjał koordynatora klastra. Jest to dwuetapowy proces oceny klastrów. Nagrodą w tym konkursie jest status KKK, nadawany przez Ministra Rozwoju, który obowiązuje od dnia zatwierdzenia listy KKK do końca okresu 36 miesięcy. Konkurs w formule otwartej ma być organizowany cyklicznie w trakcie całej perspektywy finansowej 2014-2020. Udział w tym konkursie jest bezpłatny, zaś klastery mogą się ubiegać wielokrotnie o nadanie statusu KKK. Komisja oceniająca powoływana jest przez Ministra Rozwoju. W jej skład wchodzi

przedstawiciele m.in.: Ministerstwa Rozwoju, PARP, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Wnioski klastrów w każdej z rund konkursu poddawane są ocenie formalnej oraz dwuetapowej ocenie merytorycznej ekspertów zewnętrznych (Ministerstwo Rozwoju 2016). W rozumieniu Rozporządzenia Ministra Infrastruktury i Rozwoju z 10 lipca 2015 roku w sprawie udzielania przez PARP pomocy finansowej w ramach POIR (Dz.U. poz. 1027) KKK traktowane są jako klastry innowacyjne. W pierwszej rundzie konkursu o status KKK złożono 22 wnioski (nabór wniosków trwał od 12.05-19.06.2015 roku). Po tej rundzie konkursu analiza potencjału KKK wskazywała, że: 7 KKK zrzeszało 525 członków (w tym 437 firm), badane klastry wykazywały znaczącą aktywność we współpracy z klastrami zagranicznymi, średnio ponad 30% stanowił udział eksportu w sprzedaży ogółem w firmach klastrowych, klastry miały zdefiniowane struktury zarządzania, przedsiębiorstwa z sektorów wysokiej i średnio-wysokiej technologii stanowiły stosunkowo wysoki udział w tych klastrach (średnio w klastrze ponad 30 firm), klastry te wyróżniał także znaczący udział finansowania działań ze źródeł prywatnych (średnio ponad 38%) (Szczepańska 2016a). Kolejna, druga runda konkursu została otwarta w dniu 16 maja 2016 roku (do 15.07.2016 roku złożono 18 wniosków). Po drugiej rundzie konkursu do grupy wcześniej wybranych 7 klastrów, dołączyło 9 następujących (tabela 2).

Wymierną implikacją polskiej polityki klastrowej jest także to, że koordynatorzy KKK są uprawnieni do aplikowania o wsparcie publiczne w ramach Poddziałania 2.3.3. Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (POIG), przeznaczonego na wzmocnienie ekspansji międzynarodowej KKK. Celem tego przedsięwzięcia jest wzrost dynamiki internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w strukturach KKK. Przedmiotem wsparcia jest dofinansowanie kompleksowych usług, w tym doradczych, które: służą wprowadzeniu na rynki zagraniczne oferty klastra i/lub jego członków, w tym w szczególności produktów zaawansowanych technologicznie, związane są z aktywizacją członków klastra w obszarze internacjonalizacji, tworzeniem sieci kontaktów, wymianą wiedzy z partnerami zagranicznymi, współpracą międzynarodową, zwiększeniem widoczności klastra na rynkach międzynarodowych. Projekt powinien być zrealizowany do 24 miesięcy od daty jego rozpoczęcia. Pomoc operacyjna dla koordynatora obejmuje koszty wynagrodzeń personelu koordynatora klastra zatrudnionego przy realizacji tego typu projektu. Z kolei koszty administracyjne, w tym koszty ogólne, bezpośrednio związane z realizacją projektu mogą dotyczyć: aktywizacji klastra w celu ułatwienia współpracy, transferu informacji, marketingu klastra w celu zwiększenia udziału nowych członków oraz jego rozpoznawalności w otoczeniu, zarządzania

Tabela 2. Krajowe Klustry Kluczowe z uwzględnieniem zakorzenienia terytorialnego

Województwo	Krajowe Klustry Kluczowe	Termin ważności statusu KKK
dolnośląskie	NUTRIBIOMED	31.10.2019 r. – II runda
kujawsko-pomorskie	Bydgoski Klaster Przemysłowy	31.10.2019 r. – II runda
lubelskie	Wschodni Klaster ICT	31.10.2019 r. – II runda
małopolskie	LifeScience Kraków Klaster Zrównoważona Infrastruktura	31.10.2019 r. – II runda 31.10.2019 r. – II runda
mazowieckie	Mazowiecki Klaster ICT	30.09.2018 r. – I runda
podkarpackie	Dolina Lotnicza	30.09.2018 r. – I runda
podlaskie	Klaster Obróbki Metali Wschodni Klaster Budowlany	30.09.2018 r. – I runda 30.09.2018 r. – I runda
pomorskie	INTERIZON Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe	30.09.2018 r. – I runda 31.10.2019 r. – II runda
śląskie	Polski Klaster Aluminium Śląski Klaster Lotniczy MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych	30.09.2018 r. – I runda 31.10.2019 r. – II runda 31.10.2019 r. – II runda
świętokrzyskie	Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu	31.10.2019 r. – II runda
zachodniopomorskie	Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”	30.09.2018 r. – I runda

Źródło: opracowanie na podstawie: (Szczepańska 2016; <http://www.pi.gov.pl>). [07.11.2016].

zasobami klastra. Projekt może zapewnić szereg korzyści dla członków klastra np. takich jak: dostęp do zagranicznej infrastruktury B+R, usługi doradcze z zakresu internacjonalizacji, zapewnienie transportu i ubezpieczenia osób i eksponatów w związku z udziałem w targach i misjach gospodarczych, rezerwacja miejsca wystawowego na targach, finansowanie opłaty rejestracyjnej za udział w targach oraz wpis do katalogu targowego, organizacja stoiska wystawowego na targach i wystawach, reklama w mediach targowych, itp. Budżet tego poddziałania to: 133 mln zł. Wartość wydatków kwalifikowanych projektu – minimum 500 tysięcy zł, zaś maksimum 6 mln zł. Wymagany wkład własny to minimum 50% w części stanowiącej pomoc publiczną dla koordynatora klastra, zaś 20%, 30% lub 50% w części stanowiącej pomoc *de minimis* dla członka KKK. W ramach pierwszego naboru wniosków – dostępna alokacja to 61 mln zł (Kryjom 2016).

Aktualnie polska polityka klastrowa, ze względu na swój złożony i horyzontalny charakter stanowi wciąż istotny element składowy kilku dziedzin polityki: gospodarczej, przemysłowej, innowacyjnej i regionalnej. Na rolę i znaczenie klastrów dla gospodarki Ministerstwo Rozwoju wskazało w najnowszej „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”. Wśród zamierzeń na rzecz klastrów w 2017 roku

przewiduje podejmowanie m.in. takich działań jak (Szczepańska 2016b):

- działania szkoleniowe dedykowane Krajowym Klustrom Kluczowym (KKK) – warsztaty skierowane na wzmocnienie potencjału klastrów w realizacji strategii rozwoju, zapewnienie udziału przedstawicieli tych klastrów w corocznej konferencji klastrowej TCI (procedura konkursowa);
- działania skierowane do populacji polskich klastrów – szkolenia z zakresu zarządzania klastrem, w tym sprawnego budowania i realizacji strategii rozwoju klastra, działania informacyjno-promocyjne skierowane do klastrów, promocja aktywności klastrów na arenie międzynarodowej;
- monitorowanie rozwoju klastrów w Polsce – przeprowadzenie kolejnej edycji benchmarkingu klastrów, pozyskiwanie informacji bezpośrednio od klastrów w trakcie warsztatów oraz szkoleń, analiza wyników internacjonalizacji klastrów kluczowych;
- kontynuowanie kolejnych edycji konkursu o status Krajowego Klastra Kluczowego – monitorowanie populacji klastrów, aktualizacja kryteriów konkursu (III runda konkursu w 2018 roku).

Polska polityka klastrowa jako element prowadzonego przez centralne władze publiczne dialogu z różnymi interesariuszami klastrów jest płaszczyzną otwartą na dalsze doskonalenie w zakresie dostosowania jej kierunków i instrumentów do faktycznych potrzeb gospodarki oraz członków struktur klastrowych, w szczególności tych o kluczowym znaczeniu, ze względu na ich wysoki poziom konkurencyjności. Istotne jest, by polityka ta szczególnie teraz, w nowej perspektywie finansowej 2014-2020, zabezpieczyła zrównoważony rozwój nie tylko krajowych klastrów kluczowych, ale także pozostałych klastrów, które generują wartość dla swych członków i swego otoczenia.

### Podsumowanie

Obecna polska polityka klastrowa, w dotychczasowym kształcie, koncentruje się w zasadzie wokół identyfikacji krajowych klastrów kluczowych i zapewnieniu im wsparcia w zakresie umiędzynarodowienia. Z kolei pomija ona kwestię konkretnej pomocy publicznej dla pozostałych klastrów, znajdujących się na różnym etapie rozwoju. Tym samym konieczna jest dalsza analiza wartości podejmowanej w tym zakresie interwencji publicznej i określenie bardziej szczegółowych kierunków rozwoju tego typu wsparcia.

Wyniki przeprowadzonej analizy ewolucji polskiej polityki klastrowej w kontekście wybranych antecedencji i implikacji, a także doświadczenia badawcze Autora artykułu w zakresie klasteringu prowadzą do następujących wniosków:

- zakres oferowanego wsparcia publicznego dla KKK powinien być znacznie szerszy i precyzyjniej zdefiniowany, by pełnił on funkcję stymulującą do dalszego rozwoju tych struktur i zachęcającą do systematycznego poddawania się ocenie w procedurze konkursowej o status KKK;
- w związku z tym, że polska polityka klastrowa ma charakter horyzontalny istotne jest określenie konkretnych instrumentów wsparcia dla KKK w ramach różnych dziedzin polityki: gospodarczej, innowacyjnej, regionalnej, społecznej;
- wybrane programy dedykowane klastrom powinny być także efektem współpracy władz publicznych szczebla centralnego i regionalnego oraz zarządzane z poziomu regionalnego np. poprzez agencje rozwoju regionalnego;
- dotychczasowe wykorzystanie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie realizacji konkretnych inwestycji sprzyjających rozwojowi klastrów, w tym szczególnie KKK, wciąż jest niezadowalające;

- partner publiczny powinien w większym stopniu przyczynić się do eliminacji barier, które uniemożliwiają sprawne korzystanie z dotychczasowych instrumentów wsparcia;
- w Polsce wciąż brakuje konkretnego wsparcia publicznego w zakresie mapowania i wspierania rozwoju klastrów społecznych, a te z uwagi na swoją naturę mogą przyczynić się do rozwiązania wielu problemów społecznych i poprawy jakości życia;
- dalsze doskonalenie polskiej polityki klastrowej powinno koncentrować się na zrównoważonym zróżnicowaniu wsparcia publicznego dedykowanego konkretnym potrzebom klastrów z uwzględnieniem ich fazy życia, branży, aktywności rynkowej, czy nawet ryzyka inwestycyjnego, które jest stosunkowo wysokie w klastrach embrionalnych, ukrytych i potencjalnych (niezbędna ocena tego ryzyka).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i ówczesne Ministerstwo Gospodarki jako instytucje publiczne, wykazały się znaczną aktywnością w poszczególnych fazach opracowywania polskiej polityki klastrowej. Bardzo wartościowe dla polskiego klasteringu były badania i analizy aktywności klastrów, włączanie społeczności klastrowych do konsultacji społecznych w zakresie głównych założeń polityki klastrowej, systemu identyfikacji KKK, czy standardów zarządzania klastremi. Z pewnością wartością samą w sobie może być dalsze doskonalenie polskiej polityki klastrowej, zgodnie z modelem otwartej innowacji i przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym platformy crowdsourcingowej.

### Bibliografia

1. Andersson Th., Schwaag-Serger S., Sörvik J., Wise-Hansson E., (2004) *The cluster policies whitebook*, Malmö: IKED.
2. Aragon C., Aranguren M.J., Iturrioz C., (2011) *Ewaluacja polityk klastrowych Kraju Basków*, Warszawa: PARP.
3. Borowicz A., Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., (2009) *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
4. Borrás S., Tsagdis D., (2011) *Polityki klastrowe w Europie: przedsiębiorstwa, instytucje i zarządzanie*, Warszawa: PARP.
5. Brodzicki T., (2012) *Teoretyczne aspekty koncepcji klastra* [w:] Brodzicki T., Kuczevska J., (red.), *Klastry i polityka klastrowa w Polsce*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
6. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., (2004) *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
7. Czakon W., (2013) *Kierunki badań nad strategią kooperacji* [w:] Sułkowski Ł., (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 13, część I, Łódź: Społeczna Akademia Nauk, s. 7-15.

8. Czakon W., (2015a) *Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 89-97.
9. Czakon W., (2015b) *Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych* [w:] Czakon W., (red.), *Przedsiębiorstwo w sieci*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, tom 64, nr 7, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, s. 11-22.
10. Czakon W., (2016a) *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci* [w:] Lichtarski J., Szumowski W., (red.), *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 82-89.
11. Czakon W., (2016b) *Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania* [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Witek-Crabb A., (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 87-94.
12. Deloitte, (2010) *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Warszawa: PARP.
13. Dzierżanowski M., (2012) *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej*, Warszawa: PARP.
14. European Commission, (2004) *Innovate for a competitive Europe. A new action plan for innovation*, Brussels: European Commission.
15. Frączek D., (2013) *Wykorzystanie klastrów do wspierania wschodzących branż*, PARP, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=62C4D06343A646FAADBF06297F0609EE](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=62C4D06343A646FAADBF06297F0609EE) [7.11.2016].
16. Frączek D., Kryjom P., (2016) *Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015*, PARP: Warszawa.
17. Henclewska G., (2013) *Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Gospodarki – z upoważnienia ministra – na interpelację nr 18803 w sprawie zmian założeń polityki klastrowej*, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=34F61ED4> [7.11.2016].
18. Hołub J., (2012) *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, Warszawa: PARP.
19. Hołub-Iwan J., Wielec Ł., (2014) *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych. Charakterystyka KKK w oparciu o analizę źródeł wtórnych*, Warszawa: PARP.
20. [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95922.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95922.asp) [7.11.2016].
21. <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/agent.xsp?symbol=ZE-SPOL&Zesp=213> [7.11.2016].
22. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, (2009) *Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
23. Jankowska B., (2012) *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
24. Kaźmiński J., (2013) *Redefinicja roli administracji samorządowej w polityce wspierania rozwoju klastrów*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2 (22), s. 149-159.
25. Klimas P., Wójcik D., (2016) *Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu* [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Witek-Crabb A., (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 241-251.
26. Koszarek M., Kacprowicz M., (2011) *Jak stać się klastrem światowej klasy? Czynniki krytyczne i przykłady* [w:] Koszarek M., (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Warszawa: PARP.
27. Kowalski A.M., (2011) *Europejskie inicjatywy na rzecz zwiększania innowacyjności i konkurencyjności gospodarki przez internacjonalizację klastrów*, „Studia Europejskie”, nr 1, s. 79-100.
28. Kryjom P., (2016) *Umiędzynarodowienie Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK). POIG 2014-2020*, <https://www.mr.gov.pl/media/28147/4.pdf> [10.11.2016].
29. Kuczewska J., (2014) *Konkurencja i kooperacja przedsiębiorstw – dylematy polityki wspierania klastrów*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 12, nr 3, s. 227-244.
30. Kwietniewska M., (2014) *Ewaluacja inicjatyw klastrowych a postklastrowa polityka innowacyjna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 73, s. 351-359.
31. Kwietniewska-Sobstyl M., (2012) *Analiza elementów polityki i źródeł wsparcia rozwoju klastrów w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, Gdańsk: Uniwersytet Gdański, tom 1, nr 2, s. 111-121.
32. Leśniewski M.A., (2012) *Koncepcja klastra w kształtowaniu rozwoju regionalnego – ujęcie teoretyczne: zarys problemu*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis”, tom 1, s. 67-78.
33. Mempel-Śnieżyk A., (2013) *Koncepcje rozwoju regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem klastrów i inteligentnych specjalizacji*, „Biblioteka Regionalisty”, nr 13, s. 107-121.
34. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., (2009) *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa: Difin.
35. Ministerstwo Rozwoju, (2016) *Regulamin Konkursu o status Krajowego Klastra Kluczowego*, <https://www.mr.gov.pl/media/19548/Regulamin.pdf> [1.11.2016].
36. Nijhof A.H., Rietdijk M.M., (1999) *An ABC-analysis of ethical organizational behavior*, „Journal of Business Ethics”, nr 20, s. 39-50.
37. Palmen L., Baron M., (2011) *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Warszawa: PARP.
38. PARP, (2007) *Wsparcie klastrów w POIG oraz w Programie Pilotażowym PARP*, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=8803](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=8803) [10.11.2016].
39. PARP, (2013) *Informacja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości o klastrach i polityce klastrowej w związku z posiedzeniem Komitetu Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, [http://www.leasing.org.pl/files/uploaded/kongres/2013-03-15%20KMSP\\_PARP\\_Klastry%20aktualne.pdf](http://www.leasing.org.pl/files/uploaded/kongres/2013-03-15%20KMSP_PARP_Klastry%20aktualne.pdf) [10.11.2016].
40. PARP, (2016) *PARP dla klastrów*, [http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter\\_95880.asp](http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95880.asp) [1.11.2016].
41. Piatyszek-Pych A., (2013) *Rola samorządu terytorialnego w realizacji polityki rozwoju opartego na klastrach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 64/2, s. 151-158.
42. Pińkowski M., (2011) *Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej – zalecenia na przyszłość*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?soid=1208AA7E77BE40EFA614DC1F4C6E20AD](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=1208AA7E77BE40EFA614DC1F4C6E20AD) [1.11.2016].
43. Pilarska Cz., (2010) *Polityka oparta na klastrach w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 8, s. 89-118.
44. Piotrowski M., (2014) *Standardy zarządzania klastrem*, PARP: Warszawa.
45. Pławgo B., (2014) *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*, Warszawa: PARP.
46. Podgórska J., (2016) *Klastry w Polsce: diagnoza, polityka i instrumenty wsparcia*, Warszawa: PARP, [http://www.furniturecluster.pl/do-pobrania/prezentacje/joanna\\_podgorska.pdf](http://www.furniturecluster.pl/do-pobrania/prezentacje/joanna_podgorska.pdf) [1.11.2016].
47. Szczepańska M., (2016a) *Działania Ministerstwa Rozwoju na rzecz klastrów w 2017 roku*, <https://www.mr.gov.pl/media/28144/2.pdf> [10.11.2016].
48. Szczepańska M., (2016b) *Klastry w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Ministerstwo Rozwoju, <https://www.mr.gov.pl/media/28145/3.pdf> [10.11.2016].
49. Szulcka S., (2012) *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, Warszawa: PARP.
50. Szymoniuk B., (2014) *Polityka klastrowa – dobrodziejstwo czy przekleństwo dla polskich klastrów?* [w:] Rymarczyk J., Domiter M., Michalczyk W., (red.), *Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
51. Wicher-Baluta., (2012) *Polityka oparta na klastrach jako czynnik stymulujący innowacyjność gospodarki Unii Europejskiej*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 4, s. 253-268.
52. Wójcik D., Czernek K., (2016) *Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze* [w:] Lichtarski J., Szumowski W., (red.), *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 632-644.

