



Munich Personal RePEc Archive

# **Cluster Development Policy in Podlaskie Voivodeship: Past Experience and Future Directions**

Klimczuk-Kochańska, Magdalena

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84986/>  
MPRA Paper No. 84986, posted 07 Mar 2018 17:56 UTC

Magdalena KLIMCZUK-KOCHAŃSKA<sup>1</sup>

## **POLITYKA ROZWOJU KLASTRÓW W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM – DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA I KIERUNKI ROZWOJU**

### **Streszczenie**

Rozwój klastrów jest jednym z kierunków dezindustrializacji gospodarki. Trudno jednak o znalezienie wskazań, co do tego, jakie działania powinny być podejmowane, aby powstawały nowe, prężnie działające, struktury gospodarcze tego rodzaju. Jednym słowem, dostrzega się brak jasnych polityk rozwoju klastrów w większości krajów czy regionów. Taki stan rzeczy można usprawiedliwić faktem, że, tak naprawdę, rozwój przedsiębiorstw, czy nawiązywanie między nimi współpracy, w każdym kraju przebiega w odmiennych warunkach: ekonomicznych, prawnych, społecznych. W pracy podjęto próbę analizy stanu realizacji polityki rozwoju klastrów w jednym z obszarów problemowych Unii Europejskiej, jakim jest województwo podlaskie. Analizie posłużyły wytyczne dotyczące kierunków działań na rzecz rozwoju klastrów, zaproponowane w literaturze przedmiotu przez S.A. Rosenfelda.

**Słowa kluczowe:** klastry, dezindustrializacja, rozwój regionalny

## **CLUSTER DEVELOPMENT POLICY IN PODLASKIE VOIVODESHIP: PAST EXPERIENCE AND FUTURE DIRECTIONS**

### **Summary**

The development of clusters is part of the process of deindustrialisation of the economy. However, there is a scarcity of guidelines for future management aimed at the creation of new efficient structures of this type. In other words, a lack of clear policies of cluster development can be observed in most countries and regions. This is partly justifiable, as the development of enterprises, and the establishment of cooperation between firms, is largely dependent on the specific economic, social and legal conditions of individual countries, and these can vary widely from one state to another. The author attempts to analyse the cluster development policy carried out in Podlaskie Voivodeship, which is among Europe's most challenged regions. The analysis is based on the guidelines for cluster development proposed by S.A. Rosenfeld.

**Key words:** clusters, deindustrialisation, regional development

### **1. Wstęp**

W literaturze, odnoszącej się do problematyki dezindustrializacji, klastry gospodarcze, rozumiane jako nowe grupy współpracy podmiotów, stanowią jedną z wielu

---

<sup>1</sup> Dr Magdalena Klimczuk – Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku.

reakcji podmiotów na zachodzące zmiany związane z odchodzeniem od gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na wiedzy [Gierańczyk 2008 s. 94]. Oznacza to, że scentralizowane struktury, charakterystyczne dla wielkich korporacji transnarodowych, coraz częściej są zastępowane strukturami sieciowymi. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabierają umiejętności współpracy przedsiębiorstw, w tym szczególnie tych o niewielkich rozmiarach i potencjale. Ustanowienie relacji między podmiotami wymaga jednak nie tylko chęci współpracy samych firm, lecz również niezbędne często okazuje się wsparcie ze strony władz czy instytucji otoczenia biznesu. Wspólne wysiłki na rzecz wzmocnienia tworzonych struktur klastrów mogą przyjmować rolę swego rodzaju „polityki” rozwoju klastrów, rozumianej jako wspólne działania: przedsiębiorstw, władz różnych szczebli i instytucji otoczenia biznesu dla osiągnięcia celów, które ich łączą, a jakimi mogą być korzyści z rozwoju klastrów gospodarczych. Nie wyklucza to jednak konkurowania tych podmiotów ze sobą, gdy ich cele będą sprzeczne.

Wobec tych nowych wyzwań, pojawiają się pytania: na ile rozwinięte są tego rodzaju struktury w takich regionach, jak chociażby województwo podlaskie, należących do jednych z najbiedniejszych w Unii Europejskiej oraz w jakim stopniu są realizowane działania wspierające rozwój klastrów. Na powyższe pytania próbowano udzielić odpowiedzi w niniejszym opracowaniu poprzez krótkie przedstawienie zagadnienia polityki rozwoju klastrów, a także stanu dotychczas zrealizowanych działań w tym zakresie w województwie podlaskim.

## 2. Istota polityki rozwoju klastrów

Analiza różnych opcji polityki regionalnej wskazuje na odchodzenie od uznawania jej za istotny segment interwencjonizmu państwowego, który zmierza do niwelowania różnicowań międzyregionalnych, i przybliżanie się do koncepcji wspierania regionów słabszych środkami skumulowanymi przez państwo. Istotą tej koncepcji stanowi próba wygrania, a nie wyrównania, międzyregionalnych różnicowań. Co za tym idzie, wykorzystanie zróżnicowanych: cech, zasobów i predyspozycji regionalnych struktur społeczno-gospodarczych oraz uwzględnienie zróżnicowanych uwarunkowań i zagrożeń rozwojowych w procesach alokacji środków staje się podstawą, tak rozumianej, polityki rozwoju i jej specyficznym potencjalnym wkładem w rozwój kraju jako całości [Pyszkowski 2000 s. 73-74].

To nowoczesne podejście do rozwoju regionalnego akcentuje wzmocnianie konkurencyjności regionów jako podstawowego kierunku polityki regionalnej i wiąże się z przewyżczeniem, dotychczas dominującego, dążenia do wyrównywania poziomu rozwoju regionów. Zasada wzmocniania konkurencyjności dotyczy wszystkich regionów, silnych i słabych. Gra o przewagę oznacza tu konieczność zabiegania o wzmocnienie ich konkurencyjności. W przypadku zaś regionów bardzo słabo rozwiniętych, które są wykluczone poza obszar rozwoju, a więc i niezdolne do konkurencji, konieczne jest wyrównanie ich szans dzięki interwencji państwa [Hausner 2001 s. 7-8].

W tym kontekście znaczenia nabiera wdrażanie koncepcji polityki rozwoju klastrów (*cluster-based policy, cluster-oriented policy*). U podstaw jej wprowadzania legło duże zainteresowanie klastrami (gronami)<sup>2</sup>. Szeroko zakrojone badania, dotyczące przyczyn powstawania oraz uwarunkowań rozwoju skupisk podmiotów, pozwoliły stwierdzić, że realizacja tej koncepcji może w istotnym stopniu przyczynić się do podniesienia poziomu konkurencyjności lokalnej i regionalnej gospodarki. Przy tym zakłada się wsparcie jej innymi rodzajami komplementarnych polityk, co oznacza konieczność ich koordynacji w celu osiągnięcia efektów synergii. Jednocześnie jej realizacja, zgodna ze współczesnym sieciowym paradygmatem innowacji, ma prowadzić do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw [Brodzicki (i in.) 2002].

Realizacja polityki rozwoju klastrów ma dwojaki charakter. Otóż może polegać na oddolnym wspieraniu podmiotów i instytucji lub na odgórnych działaniach podejmowanych przez władze publiczne. W praktyce zazwyczaj występują, z różnym nasileniem, oba podejścia jednocześnie. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że *grona są zjawiskiem oddolnym, spontanicznym, popychanym przez rynek*. Oznacza to, że rola władz i administracji różnych szczebli może mieć jedynie dodatkowy charakter działań wspierających i stanowić swego rodzaju katalizator oraz być animatorem inicjatyw, nie może jednak być „architektem” i pomysłodawcą [Klustry... 2004 s. 29].

W Europie brak jednolitego modelu polityki rozwoju klastrów. Silne jej zróżnicowanie wynika z różnorodności krajów wchodzących do Unii Europejskiej. Wymienić można trzy podstawowe poziomy działań i programów Unii w odniesieniu do koncepcji klastrów [Klustry... 2004 s. 20-21]: 1) Poziom instytucji europejskich – działania inicjowane przez Komisję Europejską, z udziałem Europejskiego Banku Inwestycyjnego; 2) Poziom krajów członkowskich Unii – w ramach wspólnej polityki, które są finansowane ze środków budżetu Unii; 3) Poziom polityk narodowych poszczególnych krajów członkowskich.

Komisja Europejska dzieli państwa europejskie, w zależności od rodzaju stosowanej polityki rozwoju klastrów, na cztery grupy<sup>3</sup>. Pierwsza grupa to kraje prowadzące politykę rozwoju klastrów na poziomie narodowym, do której to zostało zaklasyfikowanych pięć, spośród 27 państw unijnych, w tym wśród nowych: Litwa, Łotwa i Słowenia. Na poziomie regionalnym jest ona realizowana w Belgii i Hiszpanii. Trzecia grupa, określona jako tworzenie narodowych ram dla realizacji polityki regionalnej, jest charakterystyczna dla pięciu krajów, w tym: Austrii, Niemiec, Włoch, Szwecji i Wielkiej Brytanii, a spośród nowych członków na Węgrzech. Pozostałe kraje nie realizują polityki specyficznej w odniesieniu do klastrów [Nowińska-Łażniewska 2005 s. 186-191]. W grupie tej znajduje się również Polska.

---

<sup>2</sup> Klaster będzie rozumiany jako geograficzne skupisko: wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład: uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Za: [Porter 2001].

<sup>3</sup> Zob.: [European Trend Chart on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies, European Commission 2003 s. 11]. Za: [Brodzicki (i in.) 2004 s. 19].

Ponadto, badania nad prowadzoną polityką rozwoju klastrów w różnych krajach Unii Europejskiej pozwoliły na wydzielenie, w zależności od poziomu prowadzonej polityki, różnych sposobów oddziaływania władz: szczebla krajowego, regionalnego czy lokalnego na rozwój grom. Uznano przy tym, że wpływ władz różnych, wymienionych poziomów może wystąpić w formie czterech rozmaitych podejść. Po pierwsze, polityka rozwoju klastrów może mieć charakter katalityczny, co oznacza, że rząd próbuje zachęcić firmy i organizacje do tworzenia sieci, a przy tej okazji dostarcza jedynie ograniczonego wsparcia tego rozwoju. Drugi rodzaj to wpływanie wspierające, polegające na działaniach o charakterze katalitycznym, które mogą polegać na powiązaniu rozwoju klastrów z prowadzonymi inwestycjami infrastrukturalnymi, uwzględniającymi specyficzne potrzeby istniejących klastrów. Mogą to być także inwestycje w: edukację, szkolenia lub działania promujące skupiska podmiotów. Kolejny, trzeci rodzaj oddziaływania władz na rozwój klastrów został określony jako „bepośredni”. Są to działania wspierające, uzupełnione o wykorzystywanie przez władze programów rozwoju klastrów do zmian w zakresie kształtowania struktur gospodarczych. Czwarta kategoria zaś to interwencjonizm, a więc działania bezpośrednie, uzupełnione o skupienie się władz na rozwoju klastrów, a nie sektora prywatnego ogólnie. Może to być również znaczne oddziaływanie rządu na kontrolę nad rozwojem klastra i jego wsparcie [Final... 2003 s. 27].

Na przykład we Włoszech klastry są bardzo powszechne i wynikają z tradycji gospodarczej tego kraju. Nie ma specjalnego ustawodawstwa w tym zakresie, ale istnieje silne wsparcie ze strony polityki ukierunkowanej w stronę małych i średnich przedsiębiorstw. Włoskie okręgi przemysłowe tworzą się spontanicznie, dzięki lokalnej społeczności biznesowej, gdzie podmioty prywatne i publiczne współpracują ze sobą. Zauważa się jednak katalityczny wpływ władz regionalnych i lokalnych na rzecz rozwoju skupisk podmiotów, gdyż są one w pełni świadome korzyści z nich wynikających [Final... 2003, s. 24].

W Holandii i Austrii polityka rozwoju klastrów polega przede wszystkim na identyfikacji luki między różnymi politykami a potrzebami klastrów, jak również dotyczy skupienia strategii rozwoju na klastrach. Także Francja ma długą tradycję w tym zakresie poprzez realizację polityki skierowanej w stronę wspierania zlokalizowanych systemów produkcyjnych (*localised productive systems*). W Grecji, Irlandii i Luksemburgu uruchomiono kilka pilotażowych projektów, celem tworzenia klastrów po to, by zdecydować, jak wprowadzać bardziej systemowe podejście do koncepcji klastrów w przyszłości [Final... 2003 s. 24].

W krajach, które jako ostatnie weszły do Unii Europejskiej, koncepcja klastrów jest dość nowa. W Republice Czeskiej, Łotwie, Słowenii i na Węgrzech było realizowanych kilka projektów, nakierowanych na zidentyfikowanie i wsparcie potencjalnych grom. Podjęto także studia nad możliwościami wprowadzenia koncepcji klastrów do ich polityki [Final... 2003 s. 24-25].

W Polsce brak jest ukształtowanej polityki rozwoju klastrów. Klastry zostały zdefiniowane w polskim systemie prawnym w ramach *Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości*

*pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi*<sup>4</sup> i chociaż zaakceptowana definicja nie odpowiada w pełni specyfice klastrów jako obiektywnej strukturze gospodarczej, to wydaje się, że przyjęcie takiej definicji było podyktowane przede wszystkim celami praktycznymi. Uczestnictwo Polski w strukturach Unii Europejskiej sprawia, że następuje coraz większe zaangażowanie ze strony władz na rzecz wsparcia klastrów. Konieczne było więc stworzenie takiej regulacji prawnej, która umożliwiłaby określenie jasnych kryteriów ubiegania się o wsparcie finansowe z gron ze środków unijnych i budżetu państwa. Pewne przejawy polityki wspierania klastrów w Polsce można odnaleźć w dokumencie strategicznym pt.: *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, który został przyjęty przez rząd w dniu 4 września 2006 r. Praktycznej realizacji tego dokumentu strategicznego ma służyć „Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013” (PO IG). Działania, które są podejmowane w ramach PO IG, mogą obejmować bezpośrednie wsparcie dla: przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek naukowych świadczących przedsiębiorstwom usługi o wysokiej jakości, a także wsparcie systemowe, zapewniające rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw. W tym, z punktu widzenia wspierania rozwoju klastrów, największe znaczenie ma Priorytet 5. „Dyfuzja innowacji”, a w jego ramach: Działanie 5.1 „Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym” oraz Działanie 5.2 „Wspieranie sieci proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu o znaczeniu ponadregionalnym”. W ramach Działania 5.1 będą wspierane m.in. inwestycje związane z pokryciem kosztów zainicjowania lub prowadzenia inwestycji dotyczących tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów. Natomiast w Działaniu 5.2 swoje miejsce odnajduje wzmocnienie proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu, takich jak m.in.: parki naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne, centra transferu technologii.<sup>5</sup>

Na podstawie, wcześniej przedstawionej, analizy można stwierdzić, że polityka rozwoju klastrów jest na rozmaitych etapach w różnych krajach. W niektórych rozwój gron następuje spontanicznie od kilkunastu lat, gdy w innych koncepcja ta dopiero się pojawiła. To zaś uniemożliwia wprowadzenie doświadczeń innych państw w zakresie polityki klastrów w krajach, w których dopiero są podejmowane działania na rzecz wsparcia skupisk podmiotów. Poza tym, w zasadzie wręcz niemożliwe jest przełożenie doświadczeń w zakresie realizowanej polityki rozwoju klastrów w innych lokalizacjach, gdyż może istnieć niedopasowanie w obszarze uwarunkowań regionalnych, wynikające m.in. ze: zmienności specyfiki regionów, z szerokości geograficznej, potrzeb społeczności lokalnej, zasobów naturalnych, poziomu rozwoju gospodarczego.

---

<sup>4</sup> Zob.: [Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielenia przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz. U. z dnia 11 grudnia 2006 r.].

<sup>5</sup> Zob.: Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mg.gov.pl/GOSPODARKA/Innowacyjnosc/Polityka+innowacyjna/Polska+polityka+klastrowa+i+udzia%C5%82+Polski+w+Europejskim+Aliansie+Klastr%C3%B3w+PRO+INNO+EUROPE.htm>], data wejścia: 7 .04.2008].

### 3. Działania realizowane w ramach polityki rozwoju klastrów

Wyniki analiz dokumentów i opracowań Unii Europejskiej oraz OECD wskazują jednocześnie na dużą dowolność w definiowaniu pojęcia klastra. W programach: RIS i RITTS Unia Europejska odnosiła się do definicji klastrów, prezentowanej przez M.E. Portera. Mimo to, pod koniec lat 90., zauważa się tendencję do zamiennego stosowania pojęć: klastr i regionalny system innowacji, obecnie przyjmuje się zaś, że klastry są niższym etapem rozwoju tego systemu.<sup>6</sup> To jednak nie przeszkadza w proponowaniu pewnych wskazówek w odniesieniu do wspierania rozwoju klastrów. Ponieważ w przeważającej większości krajów Unii Europejskiej polityka klastrów jest inicjowana głównie na poziomie krajowym przez władze centralne, to realizacją zajmują się przede wszystkim władze i agencje rozwoju. Wśród najczęściej stosowanych instrumentów polityki gromadzą się: 1) Usprawnienie obiegu informacji; 2) Tworzenie platform współpracy firm i instytucji naukowo-badawczych; 3) Wspieranie wspólnego marketingu i kampanii eksportowych; 4) Dofinansowanie konsultingu i szkoleń z zakresu nowych metod organizacji procesów technologicznych.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju w odniesieniu do: Słowenii, Słowacji, Polski, Węgier i Czech, w ramach opracowania *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*, przedstawia listę zaleceń, które mogą przyczynić się do poprawy w zakresie wsparcia rozwoju klastrów w tych krajach. Są to [Business... 2005 s. 7-8]: 1) Tworzenie mapy klastrów, w celu określenia lokalnej i regionalnej przewagi konkurencyjnej – klastry stanowią użyteczne narzędzie analizy przemysłu i określenia tendencji na potrzeby tworzenia polityki gospodarczej; 2) Wspieranie klastrów, w celu zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności firm – dzięki połączeniu kluczowych zasobów i procesów wspólnego uczenia się i rywalizacji, które stymulują szybsze innowacje w odniesieniu do produktów i procesów, firmy wchodzące w skład klastrów są lepiej przygotowane do stawienia czoła konkurencji międzynarodowej; 3) Włączenie modelu klastrów do tworzenia i wdrażania polityki rozwoju lokalnego i regionalnego. Polityka rozwoju regionalnego musi wzmocnić regionalny system instytucjonalny, celem efektywnego wykorzystania funduszy Unii Europejskiej i wdrożenia niezależnych programów regionalnych, dostosowanych do potrzeb lokalnych; 4) Wykorzystanie klastrów do wspierania rozwoju lokalnego i wzmocnienia MSP. Wspieranie klastrów może być wykorzystane dla osiągnięcia wielu celów w rozwoju lokalnym (wspieranie MSP, tworzenie miejsc pracy, rozwój umiejętności), które są ważne na poziomie lokalnym i przekładają się na zdobycze społeczne w regionie oraz w całym kraju; 5) Wykorzystanie koncepcji klastrów w narodowych strategiach, dotyczących przyciągania i integrowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Za sprawą zidentyfikowania i wzmocnienia konkurencyjności lokalnej, kraje Europy Środkowej i Wschodniej mogą z powodzeniem zintegrować bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

---

<sup>6</sup> Regionalny system innowacji to publiczno-prywatne forum współpracy: świata biznesu, administracji samorządowej i państwowej, instytucji naukowo-badawczych i edukacyjnych oraz instytucji pozarządowych, umożliwiającej aktywizację lokalnych czynników wzrostu i lepsze wykorzystanie zasobów. Za: [Matusiak, Nowakowska, Zasiadły 2005 s. 32].

Te działania o charakterze ogólnym miałyby zaś zostać przełożone na konkretne programy wsparcia rozwoju klastrów.

Przedstawione zalecenia mają ułatwić wprowadzenie polityki rozwoju klastrów w takich krajach, jak Polska, gdzie doświadczenia są jak na razie niewielkie. Realizacja polityki w tym zakresie jest ważna, ze względu na zapewnienie przede wszystkim prawnych i finansowych form wspierających prowadzenie działań na rzecz grom. Jednocześnie zauważa się, że, dzięki odgórnemu przyjęciu polityki rozwoju klastrów, łatwiej o poprawę świadomości różnych grup podmiotów w zakresie istoty danego zagadnienia, jak i korzyści, które można z tego tytułu osiągnąć.

Władze mogą również wpływać na uwarunkowania rozwoju grom poprzez usytuowanie inwestycji publicznych i prywatnych w danej lokalizacji. Działania, jakie mogą podejmować władze na rzecz rozwoju grom na początkowym etapie cyklu życia skupiska, powinny polegać raczej na budowaniu i doskonaleniu infrastruktury oraz eliminowaniu niekorzystnych zjawisk w rombie. Natomiast, wraz z upływem czasu, powinny polegać na usuwaniu ograniczeń i przeszkód utrudniających wprowadzanie innowacji [Porter 2001 s. 316-318].

Brak ustalonych ram polityki rozwoju klastrów w Polsce powoduje, że nie ma wytycznych co do realizacji działań, w tym zakresie, przez władze: krajowe, regionalne oraz lokalne. Uznać jednak należy, zgodnie z prowadzoną wyżej analizą polityk i podejścia do rozwoju klastrów na świecie, że władze publiczne mają przede wszystkim pełnić zadanie koordynatora działań różnych grup podmiotów, które uczestniczą w inicjatywach klastrowych. Władze publiczne mają stymulować i pobudzać do działania, zachęcając w ten sposób do udziału w realizacji działań, które będą zmierzać w kierunku rozwoju.

Mimo braku uniwersalnych rozwiązań, można pokusić się o zaproponowanie pewnych działań, które powinny być podejmowane przez władze publiczne celem rozwoju klastrów. W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę, że przejawem realizacji polityki rozwoju klastrów jest urzeczywistnienie inicjatyw skierowanych w stronę rozwoju klastrów (*cluster initiatives*), [Brodzicki (i in.) 2004 s. 13]. Inicjatywy klastrowe są to działania podejmowane przez wiele grup podmiotów w celu tworzenia lub poprawy siły klastra, których działania mogą zależeć od siebie na różne sposoby. Władze publiczne najczęściej są odpowiedzialne za wiele inicjatyw klastrowych, co wyznacza jednocześnie geograficzne zmiany. W Stanach Zjednoczonych bardziej powszechne są inicjatywy prywatne. Jednakże, nawet jeśli są podejmowane lub kierowane przez prywatnych aktorów, to wiele z nich zależy od różnych form publicznego wsparcia finansowego [Andersson, Schwaag-Serger, Sörvik, Hansson 2004 s. 7]. **Trzeba** także wskazać, że dla rozwoju klastrów i inicjatyw klastrowych są niezbędne również inne podmioty, składające się na model potrójnej heliksy: przemysł – administracja – instytucje otoczenia, w tym uczelnie wyższe.

S.A. Rosenfelda proponuje następujące siedem grup ogólnych kierunków działań na rzecz rozwoju grom [Rosenfeld 2002 s. 15]: 1) Działania zmierzające do poznania i *benchmarkingu* gospodarki regionu: a) identyfikacja klastrów, b) modelowanie i tworzenie mapy systemowych relacji, c) benchmarking w stosunku do konkurentów; 2) Działania na rzecz zaangażowania: a) rozpoznanie stowarzyszeń w obrębie



klasterów lub ich tworzenie, gdy dotychczas nie powstały, b) formalizacja kanałów komunikacyjnych, c) sprzyjanie rozwojowi kooperacji pomiędzy firmami; 3) Działania na rzecz organizowania i dostarczania usług: a) organizowanie i rozprzestrzenianie informacji w klastrach, b) stworzenie *one-stop cluster hubs/centers* – instytucjonalnego ośrodka klastra, c) stworzenie zespołu przedstawicieli różnych organizacji działających w klastrze, d) stworzenie w strukturach władz wydziałów/departamentów zajmujących się klastrem, e) ułatwianie relacji uczestników klastra z podmiotami zewnętrznymi; 4) Działania na rzecz kształtowania wyspecjalizowanych zasobów pracy: a) przygotowywanie kadr do wymogów zatrudnienia, b) wykorzystywanie klastra jako kontekstu kształcenia kadr, c) założenie centrum edukacyjnego na potrzeby klastra, d) kształtowanie partnerstwa pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a klastrem, e) wspieranie regionalnych porozumień firm na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadry, f) tworzenie ponadregionalnych porozumień instytucji edukacyjnych; 5) Działania stymulujące innowacyjność i przedsiębiorczość: a) inwestowanie w innowacje, b) wspieranie, opartych na klastrze, inkubatorów przedsiębiorczości, c) zachęcanie do tworzenia sieci wspierania przedsiębiorczości i uczenia się, d) wspieranie sieci innowacyjnych, e) stworzenie, opartego na klastrze, centrum technologicznego; 6) Działania na rzecz marketingu regionu: a) tworzenie zachęt do inwestowania, b) promocja klastra, c) tworzenie sieci eksportowych, d) wsparcie wykorzystania regionu jako wyróżniającej marki produktów klastra; 7) Działania na rzecz alokacji zasobów i inwestycji: a) stosowanie zachęt dla firm, priorytetowo traktujące grupy i skupiska firm, b) inwestowanie w działalność B+R klastrów, c) kształtowanie korzystnych warunków lokalizacyjnych.

Autor proponuje powyższe rodzaje działań w kontekście warunków regionów charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju. Wydaje się jednak, że odpowiadają one poziomowi rozwoju regionów Polski i ich adaptacja przez władze może przyczynić się do rozwoju klastrów. Z tego punktu widzenia, szczególnego znaczenia na etapie załączkowym rozwoju klastrów upatruje się w prowadzeniu badań i analiz na poziomie regionów, które pozwalają na ustalenie, gdzie występują skupiska podmiotów i jakiego rodzaju. Należy przy tym uznać, że uwarunkowaniem rozwoju grona jest podejście *klastrone*, co oznacza, że wszelkie działania, jakie będą realizować władze, mają uwzględniać kierunek rozwoju skupisk podmiotów w danym regionie. Tak więc, zarówno w dokumentach planistycznych, jak i podczas zastosowania innych rodzajów instrumentów, winno być praktykowane podejście przez pryzmat rozwoju klastrów, kluczowych dla danej lokalizacji.

#### 4. Polityka rozwoju klastrów w województwie podlaskim

Analizy stanu polityki rozwoju klastrów w województwie podlaskim dokonano poprzez skonfrontowanie wskazań S.A. Rosenfelda i działań, które do tej pory zostały przeprowadzone tak przez same przedsiębiorstwa, instytucje wspierające, jak i władze publiczne w województwie podlaskim.

Ponieważ autorka opracowania była pomysłodawcą, jak i realizatorem projektu Podlaski Klaster Spożywczy, to, przedstawiona w dalszej części, analiza w głównej mie-

rze bazuje na wskazaniu, jakie elementy działań, zrealizowanych w ramach projektu, wpisują się w realizację polityki rozwoju klastrów w województwie podlaskim. Należy przy tym stwierdzić, że projekt Podlaski Klaster Spożywczy był realizowany jako inicjatywa na rzecz rozwoju klastrów i zakończył się wraz z projektem realizowanym przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży (PWSiIP). Projekt nie zmierzał do zawiązania formalnej inicjatywy klastrowej, jednak jego wymierne korzyści można dostrzec w postaci np.: rozpoznania potencjału klastra branży spożywczej na Podlasiu oraz wskazania rekomendacji w odniesieniu do dalszego jego rozwoju, a także utrwalenia jego pozytywnego wizerunku poza regionem. Efekty realizacji tego projektu są więc widoczne również obecnie.

## 5. Działania zmierzające do poznania i benchmarkingu gospodarki regionu

Działania z I obszaru zmierzające do poznania i benchmarkingu gospodarki regionu, co prawda, nie były liczne, lecz podejmowano jednostkowe „akcje” w tym kierunku. Pierwszym takim badaniem na terenie województwa podlaskiego były **analizy realizowane w ramach projektu INCLUD** „Industrial Cluster Development” – Rozwój Klastrów Przemysłowych (lata 2003-2004). Finansowano go z programu Interreg III B. Liderem projektu został włoski region Lombardia. Pozostali partnerzy to: Region Emilia Romagna, San Daniele del Friuli Area, Regione Abruzzo, Regione Marche, Austria, Węgry, Rumunia, Bułgaria i Czechy. Głównym celem projektu była identyfikacja potencjalnych klastrów w wybranych krajach Europy Wschodniej oraz stworzenie warunków ich rozwoju. Przedstawicielami województwa byli wybrani pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego oraz kilku ekspertów regionalnych. Przy pomocy metod ilościowych i jakościowych ustalono, że na terenie województwa podlaskiego istnieją skupiska podmiotów w sektorach: przetwórstwa rolno-spożywczego, maszynowym oraz drzewnym.

Innym przykładem działań, mających na celu rozpoznanie gospodarki regionalnej pod kątem obszarów rozwoju klastrów, są **badania zrealizowane w ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy**. Prowadzono je w okresie: grudzień 2006-czerwiec 2007. Badania te miały na celu: dokonanie analizy siły powiązań między podmiotami klastra spożywczego, wykrycie obszarów kluczowych dla funkcjonowania klastra, wstępne określenie potencjału ekonomicznego podmiotów należących do klastra oraz ustalenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności podmiotów klastra. Badania objęły: 100 przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora *produkcji artykułów spożywczych i napojów* (NACE 15), działających na terenie województwa podlaskiego; 118 władz samorządowych województwa podlaskiego na szczeblu gminnym oraz 30 instytucji otoczenia biznesu z województwa podlaskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych było możliwe wyodrębnienie czterech, tzw. podklastrów: mleczarskiego, mięsnego, zbożowo-piekarniczego, owocowo-warzywnego. Co zaś szczególnie istotne, podjęto próbę opracowania graficznego **mapy klastra przetwórstwa rolno-spożywczego** dla czterech, wydzielonych podklastrów. Również w ramach tego projektu został przeprowadzony **benchmarking podlaskiego klastra**

**spożywczo.** Brało w nim udział 14 ekspertów, którzy dokonali 30 niezależnych analiz benchmarkingowych przedsiębiorstw w obszarze: technologii, produktów i opakowań.

Inny przykład działań, zmierzających do rozpoznania gospodarki regionu, to badania, które zostały przeprowadzone w ramach inicjatywy Podlaski Klaster Obróbki Metali. Dotyczyły one m.in.: kondycji przedsiębiorstw związanych z branżą, zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacje w dziedzinie produkcji i promocji, zapotrzebowania na wyspecjalizowane kadry, poziomu świadomości przedsiębiorców na temat idei klasteringu oraz szans rozwoju branży obróbki metali na Podlasiu [*Klustry jako...* 2010 s. 77].

Jako kolejne, znaczące działanie z obszaru I można wskazać badania statystyczne, które zostały przeprowadzone w okresie lipiec-grudzień 2007 roku na zlecenie **Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (MRR) pt.: *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej***<sup>7</sup>. Badania te pozwoliły na analizę regionalnej specjalizacji województwa podlaskiego.

## 6. Działania na rzecz zaangażowania

Wśród działań na rzecz zaangażowania (obszar II) wolno wyróżnić między innymi takie formy aktywności, jak np.: **konferencje, warsztaty, seminaria**. Najczęściej tego rodzaju czynności były elementem wielu projektów, inicjujących wsparcie przedsiębiorstw w zakresie tworzenia inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim. Przykładem są chociażby dwie konferencje, zrealizowane w ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy. Spotkania takie sprzyjają nawiązaniu kontaktów czy przekazaniu informacji o prowadzonych działaniach, co pozwala na wyciągnięcie wniosków np. w odniesieniu do najlepszych form współpracy między podmiotami.

Wydaje się, że szczególnym przejawem działań, mających na celu zwiększenie zaangażowania w rozwój klastrów, jest **powstawanie inicjatyw klastrowych**. W ostatnich latach pojawiło się ich wiele na terenie województwa podlaskiego.

Za próbę identyfikacji inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim można uznać, wspomniane już, badania pt.: *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej* [Klimczuk 2007 s. 200-218] realizowane w 2007 roku na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego przez grupę niezależnych ekspertów z pięciu województw tzw. Polski Wschodniej. Zidentyfikowano wówczas siedem inicjatyw klastrowych, które wówczas funkcjonowały formalnie lub nieformalnie, w tym: 1) Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!?”; 2) Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie; 3) Podlaski Klaster Spożywczy; 4) Grupa mleczna; 5) Podlaski Klaster Drzewny; 6) Podlaski Klaster Obróbki Metali; 7) Grupa maszynowo-mechaniczna. Wymieniono także załączki klastrów w branży: bieliźniarskiej, produkcji jachtów i turystycznej.

---

<sup>7</sup> Jednym z celów badań była identyfikacja skupisk podmiotów w pięciu województwach Polski Wschodniej. Zob.: [Klimczuk, Stypułkowski 2007 s. 16-83].

Stan, zdiagnozowanych na listopad 2009 r., inicjatyw klastrowych i załączków klastrów w województwie podlaskim został przedstawiony w raporcie pt.: *Klustry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie* [ *Klustry jako...* 2010 s. 77]. Wówczas wymieniono następujące inicjatywy klastrowe: 1) Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”; 2) Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie; 3) Podlaski Klaster Bielizny; 4) Klaster Obróbki Metali; 5) Polski Wschodni Klaster Medyczny; 6) Klaster Zielonych Technologii; 7) Północno-Wschodni, Innowacyjny Klaster Drzewny (Meblarski). Wyodróżniono również następujące załączki w branży: budowlanej, informatycznej i turystycznej. Porównując stan rozwoju inicjatyw klastrowych, zdiagnozowany w roku 2007 do roku 2009, sytuacja w tym względzie nie uległa znacznej poprawie, a w niektórych przypadkach proces rozwoju struktur klastrowych został zahamowany, czy wręcz, całkowicie zaniechany. Utrzymała się nadal inicjatywa Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!” oraz inicjatywa Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie. Inicjatywa Podlaski Klaster Spożywczy w zasadzie zakończyła się wraz z projektem realizowanym przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Podobnie miała się rzecz z „Grupą mleczną” oraz „Grupą maszynowo-mechaniczną”. Zespoły robocze, wydzielone w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt.: *Program szkoleń promujących clustering*, nie przekształciły się w inicjatywy klastrowe. Można przy tym dostrzec, że część podmiotów „grupy maszynowo-mechanicznej” już w trakcie realizacji projektu podjęła się uczestnictwa w spotkaniach w projekcie Klaster Obróbki Metali.

Zamiast Podlaskiego Klastra Drzewnego można było odnaleźć informacje o Północno-Wschodnim, Innowacyjnym Klastrze Drzewnym (Meblarskim). W 2008 roku zostało podpisane Porozumienie Partnerskie w sprawie jego powołania, a koordynatorem został Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód w Suwałkach.<sup>8</sup> Również przetrwała inicjatywa Podlaski Klaster Obróbki Metali, która podjęła się realizacji nowych projektów na rzecz członków inicjatywy klastrowej i przeobraża się w inicjatywę pod nazwą Klaster Obróbki Metali.

Załączek klastra bielizniarskiego zyskał swoją inicjatywę, w pełnym tego słowa znaczeniu, pod nazwą Podlaski Klaster Bielizny. Dziewięciu, najdynamiczniej rozwijających się, producentów bielizny postanowiło skupić się pod jednym szyldem. Są to znane marki: Gaia, Kinga, Kostar, Ava, Axami, Gorteks, Mat, Gracya, a także sklep internetowy z białostocką bielizną Kontri. Szczególnie ważny jest fakt, że jest to pierwsza taka inicjatywa w Polsce i jedna z nielicznych na świecie<sup>9</sup>.

Załączek klastra turystycznego uległ przekształceniu w inicjatywę klastrową Północno-Wschodni, Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształ Europy”<sup>TM</sup>. Kolejne działania miały dotyczyć wypracowania narzędzi do opracowania strategii. Następnie, zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie lidera Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód, miała odbyć się seria spotkań roboczych, zapla-

<sup>8</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark//index.php?option=com\_content&task=view&id=78&Itemid=11, data wejścia: 6.12.2009].

<sup>9</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,5190645.html, data wejścia: 7.12.2009].

nowanych na koniec stycznia 2009. Brak jednak informacji o dalszych działaniach i faktycznym funkcjonowaniu inicjatywy [*Klustry jako...* 2010 s. 84].

Ponadto, w trakcie przeprowadzonych analiz, w 2009 roku stwierdzono, że pojawiły się dwie, kolejne inicjatywy, które nie zostały uwzględnione na liście w raporcie dla MRR. Są to: Polski Wschodni Klaster Medyczny<sup>10</sup> oraz Klaster Zielonych Technologii<sup>11</sup>.

Analiza aktualnego stanu inicjatyw klastrowych w województwie pozwala stwierdzić, że, według stanu na listopad 2010 roku, istnieje szesnaście inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim. Można zauważyć, że załączek producentów jachtów zyskał inicjatywę w postaci Fundacji Klaster Polskie Jachty. Inne, nowe inicjatywy, które można zidentyfikować, a które nie pojawiły się we wcześniej wymienionych opracowaniach to: 1) Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu; 2) Klaster Przemysłu Gorzelniczego Polska Wódka; 3) Wschodni Klaster Edukacji Zawodowej; 4) Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej; 5) Klaster IT – Wschodni Klaster Informatyczny; 6) Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej” oraz 7) Warmińsko-mazurski Klaster „Razem Ciepłej”. Poza tym, można mówić o dwóch załączkach klastrowych, które, póki co, nie doczekały się swoich inicjatyw, jakimi są: sektor budowlany oraz sektor spożywczy, a w nim już „Grupa mleczna” oraz „Klaster mięsny”.

Do utworzenia wielu z, analizowanych powyżej, inicjatyw klastrowych przyczyniły się przede wszystkim pojawiające się **możliwości finansowania tego rodzaju działań ze środków zewnętrznych**, o których będzie mowa w dalszej części opracowania.

Jednocześnie do działań na rzecz zaangażowania w kontekście sprzyjania rozwojowi kooperacji pomiędzy firmami można zaliczyć wiele innych przykładów niż tworzenie inicjatyw klastrowych. Jednym z nich jest chociażby aktywność podmiotów Podlaskiego Klastra Bielizny, która polega na stworzeniu wewnętrznego systemu transferu surowców w formie **Klastrowej Giełdy Surowcowej i Klastrowego Systemem Wykorzystania Wolnych Mocy Produkcyjnych**.<sup>12</sup> Co więcej, przedsiębiorstwa, skupione w tej inicjatywie, uzyskały środki finansowe na realizację projektu pt.: *Rozwój kooperacji firm z branży bielizniarskiej z regionów Polski Wschodniej* z Programu Operacyjnego „Rozwój Polski Wschodniej”. Celem projektu jest zbudowanie stałej formy kooperacji innowacyjnych firm branży bielizniarskiej z regionów Polski Wschodniej. Realizacja niniejszego projektu ma zachęcić podmioty gospodarcze i społeczne do podjęcia współpracy z Podlaskim Klastrem Bielizny. Ma to na celu umocnienie jego pozycji w kraju oraz za granicą [Pławgo, Klimczuk, Citkowski (i in.) 2010 s. 42].

Inicjatywa Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie **podpisała z trzema młynami oraz hurtownią**, sprzedającą dodatki piekarskie, umowę i wynegocjowała niższe ceny dostaw, co, niewątpliwie, sprzyja współpracy jej członków.

---

<sup>10</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster\\_medyczny\\_szansa\\_dla\\_firm\\_i\\_uczelni.html](http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster_medyczny_szansa_dla_firm_i_uczelni.html), data wejścia: 7.12.2009].

<sup>11</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&chl=pl\\_PL](http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&chl=pl_PL), data wejścia: 8.12.2009].

<sup>12</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.zstio.net.pl/konf.2008/wystapienia/Nowik.htm>, data wejścia: 7.12.2009].

Centrum Promocji Podlasia wraz z Centrum Konsultacyjnym Przedsiębiorczości z Alytusa realizuje projekt „E-kooperacja – innowacyjne klastry”, którego celem jest **nawiązanie współpracy między przedsiębiorcami polskimi i litewskimi sektora obróbki metali** w obszarze pogranicza polsko-litewskiego. W ramach realizacji projektu przewidziano między innymi powstanie platformy współpracy działających inicjatyw klastrowych po obu stronach granicy<sup>13</sup>.

Centrum Promocji Podlasia, jako broker Klastra Obróbki Metali, przeprowadziło jeszcze inne działanie, jakim było **opracowanie strategii rozwoju** klastra w branży metalowej. Do podobnych działań, polegających na przygotowaniu strategii marketingowej, przymierza się obecnie inicjatywa „Razem Ciepłej” w ramach projektu realizowanego przez tę inicjatywę pt.: *Razem Ciepłej – Rozwój Warmińsko-Mazurskiego Klastra Ciepłowniczego*<sup>14</sup>.

## 7. Działania na rzecz organizowania i dostarczania usług

Do trzeciej grupy działań, na rzecz organizowania i dostarczania usług dla klastrów, można zaklasyfikować chociażby takie potencjalne działania, które sprzyjają informowaniu o działalności przedsiębiorstw, jak **tworzenie strony www inicjatyw klastrowych**. Było tak choćby w ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy, inicjatyw: Klaster Obróbki Metali czy Podlaski Klaster Bielizny. Innym działaniem, które można tu wyróżnić, jest **opracowywane różnych wydawnictw**, mających na celu dostarczenie: informacji o inicjatywie, firmach będących jej członkami, jak i innych ważnych wiadomości z danej branży. Przykładem ciekawej i, niestety, niekontynuowanej inicjatywy był biuletyn poświęcony tematyce klastra spożywczego w ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy. Również w ramach tego projektu dokonano opracowania i wydania publikacji pt.: *Klastry jako czynnik rozwoju regionu*. Podobne działania są realizowane obecnie między innymi w ramach inicjatywy Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, który wydaje magazyn pt.: „Biznes klaster.pl”.

Innym przykładem, pochodzącym z inicjatywy Podlaski Klaster Bielizny, który można zaklasyfikować do działań na rzecz organizowania i dostarczania usług, jest chociażby fakt, że zostało **stworzone wspólne biuro członków inicjatywy**. Obok wielu innych działań, podstawą pracy w inicjatywie są: cotygodniowe spotkania wszystkich członków klastra, mityngi zespołów roboczych oraz spotkania okazjonalne. Inicjatywa – co jest swego rodzaju rzadkością w województwie podlaskim – ma własną siedzibę, a komunikację i codzienne, sprawne funkcjonowanie biura klastra zapewnia Asystentka Zarządu [*Klastry jako...* 2010 s. 83].

<sup>13</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3Aaktualnoci&lang=pl](http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3Aaktualnoci&lang=pl), data wejścia: 12.12.2010].

<sup>14</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mpec.olsztyn.pl/www/index.php?id=102>, data wejścia: 10.12.2010].

## 8. Działania na rzecz kształtowania wyspecjalizowanych zasobów pracy

W ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy były prowadzone **szkolenia**, w tym również zamknięte dla np. firmy Mlekovita. Działania te można zaklasyfikować do działań na rzecz kształtowania wyspecjalizowanych zasobów pracy. Po zakończeniu projektu w ramach Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, będącej liderem projektu Podlaski Klaster Spożywczy, otworzono Instytut Technologii Żywności. Prowadzone jest nauczanie na kierunku technologia żywności i żywienie człowieka.

Warto także zauważyć, że jeszcze do niedawna w województwie podlaskim nie było żadnej szkoły średniej, która kształciłaby młodzież na potrzeby producentów bielizny. Firmy sektora produkcji bielizny nawiązały **współpracę z Zespołem Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku**. Kształci ona młodzież na kierunku: technik technologii odzieży, specjalność – konfeksjoner bielizny damskiej. Jest również członkiem Podlaskiego Klastra Bielizny. Wspólnie realizują wiele działań. Zatem, na przykład w roku 2010 współorganizowano II Ogólnopolski Konkurs na Młodego Projektanta Bielizny Damskiej [Pławgo, Klimczuk, Citkowski (i in.) 2010 s. 48]. Inna forma współpracy to wycieczki edukacyjne uczniów do firm z branży czy praktyki zawodowe, objęte programem nauczania. Jednocześnie pracodawcy wspomagają szkołę poprzez udostępnianie materiałów i dodatków, z których korzystają podczas produkcji, dzięki czemu młodzież ma kontakt z odpowiednimi, wysokiej jakości najnowocześniejszymi tkaninami [Pławgo, Klimczuk, Citkowski (i in.) 2010 s. 73-74].

Inny przykład to działania realizowane przez Podlaski Klaster Obróbki Metali w ramach projektu pt. *Nowoczesne technologie – program doskonalenia zawodowego nauczycieli zawodu w przedsiębiorstwach Klastra Obróbki Metali*. Zakładał on między innymi **opracowanie programu doskonalenia zawodowego nauczycieli** pod kierunkiem zespołu ekspertów: doradców metodycznych, nauczycieli zawodu, wykładowców wyższych uczelni o profilu technicznym, przedstawicieli firm Klastra Obróbki Metali. W trakcie realizacji projektu **przeszkoleni zostali nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz instruktorzy praktycznej nauki zawodu** z branży: metalowej, mechanicznej i mechatronicznej, zatrudnieni w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie województwa podlaskiego. Kontynuacją jest projekt pt. *Nowoczesne technologie – program doskonalenia zawodowego nauczycieli zawodu w przedsiębiorstwach branży metalowej*<sup>15</sup>, którego celem jest umożliwienie doskonalenia zawodowego 60 nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu w zakresie obsługi nowoczesnego sprzętu CNC poprzez udział w stażach w ramach programu pilotażowego, realizowanego w przedsiębiorstwach branży metalowej w województwach: podlaskim, lubelskim i warmińsko-mazurskim.

---

<sup>15</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129%3Arozpoczyna-si-projekt-dla-nauczycieli-zawodu-qnowoczesne-technologieq&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl](http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=129%3Arozpoczyna-si-projekt-dla-nauczycieli-zawodu-qnowoczesne-technologieq&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl), data wejścia: 10.12.2010].

S.A. Rosenfeld, jako jedno z działań na rzecz kształtowania wyspecjalizowanych zasobów pracy, wskazał tworzenie **porozumień instytucji edukacyjnych**. Na tym polu w województwie podlaskim zwraca uwagę działanie, jakim jest sam fakt utworzenia inicjatywy klastrowej, którą jest, wymieniony już wcześniej, Wschodni Klaster Edukacji Zawodowej. Zawiązana przez Centrum Kształcenia Ustawicznego w Białymstoku wśród przyjętych zadań przewiduje: inicjowanie i zacieśnianie współpracy szkół i pracodawców z władzami regionalnymi w celu wypracowywania nowoczesnych programów nauczania, monitoring rynku pracy celem powiązania kierunków kształcenia zawodowego z konkretnymi potrzebami pracodawców. Planowane są również: promowanie i upowszechnianie kształcenia na kierunkach deficytowych, badania kierunków/zawodów deficytowych czy badania predyspozycji edukacyjnych i zawodowych uczniów oraz osób dorosłych w stosunku do potrzeb rynku pracy.<sup>16</sup>

### 9. Działania stymulujące: innowacyjność, przedsiębiorczość i marketing regionu

W ramach PWSiP właśnie jest prowadzona **budowa Centrum Technologii Żywności. Będzie to budynek dydaktyczny oraz hala laboratoryjno-technologiczna**. Centrum Technologii Żywności ma być oddane do użytku w marcu 2012. Budowane jest w ramach projektu pt.: *Rozwój infrastruktury uczelni wraz z halą laboratoryjną do nowoczesnego przetwórstwa rolno-spożywczego*, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego „Rozwój Polski Wschodniej”.

Podmioty inicjatywy Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!” pracują wspólnie nad stworzeniem wspólnego logo produktów Stowarzyszenia, które będą sprzedawane pod **jedną marką** [*Klustry jako...* 2010, s. 76]. Efektem tych prac jest fakt, że w 2008 roku w ramach IV edycji konkursu „Podlaska Marka Roku”, organizowanego przez Marszałka Województwa Podlaskiego, inicjatywa została uznana za Pomysł Roku 2007 [*Klustry jako...* 2010 s. 80].

W Podlaskim Klastrze Piekarniczym – Stowarzyszenie trwają prace nad stworzeniem **wspólnego wyrobu pod względem jakościowym i wizualnym** [*Klustry jako...* 2010 s. 80]. W ramach inicjatywy są już prowadzone badania nad recepturą czterech rodzajów chleba żytniego, który będzie oznaczony specjalną banderolą. Będzie on bazował na tradycyjnej technologii produkcji i zawierał dodatki w postaci nasion, które mają działanie prozdrowotne. Receptura wytworzenia pieczywa została opracowana w jednym z młynów, dostarczających uczestnikom klastra mąkę, przez zatrudnionego tam technologa piekarnictwa [*Podlaski...* 2010 s. 33].

W ramach Podlaskiego Klastra Bielizny również są prowadzone prace nad **budową marki parasolowej**. Wdrożenie w życie tego planu ma wzmocnić potencjał ofertowy i wizerunek marketingowy podlaskiego „zagłębia bielizniarskiego”. Planuje się także stworzenie sieci sklepów własnych lub *franchisingowych* [*Klustry jako...* 2010 s. 84].

<sup>16</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://ckubialystok.pl/>].



## 10. Inne działania

W **Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku** wyodrębniono wiodące klastry województwa podlaskiego: spożywczy (głównie mleczarski), drzewny (w tym meblarski), maszynowy oraz sektora turystycznego.

Rozwojowi kluczowych branż może sprzyjać finansowanie, przewidziane w **Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 (RPOWP)**. W osi priorytetowej I „Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie” zapisano dwa działania zmierzające do osiągnięcia tego celu, jakimi są: Działanie 1.1. „Tworzenie warunków dla rozwoju innowacyjności” oraz Działanie 1.2. „Region atrakcyjny inwestycjom”, a także Działanie 1.3. „Wsparcie instytucji otoczenia biznesu”. Szczególne znaczenie ma Poddziałanie 1.2.2. „Promocja gospodarcza regionu”, w ramach którego ujęto, obok wsparcia: udziału w imprezach targowo-wystawienniczych w kraju i za granicą, organizacji i udziału w misjach gospodarczych w kraju i za granicą, wsparcie na realizację kampanii reklamowych promujących region w kraju i za granicą, a także wsparcie działań promujących wspólną markę powiązań kooperacyjnych/inicjatyw klastrowych.<sup>17</sup> W RPOWP przewidziano preferencje dla inwestycji wspierających innowacje związane z klastrami, gdyż wskazano na branże priorytetowe, wśród których wyznaczono: przemysł spożywczy, przemysł drzewny i meblarski, przemysł maszynowy i jachtowy (szkutniczy), turystykę, bieliźniarstwo i budownictwo.

Jedną z polityk innowacyjnych, jaką stara się wspierać samorząd województwa podlaskiego, jest polityka rozwoju oparta na klastrach, a wsparcie to ma swoje odzwierciedlenie w dokumencie, jakim jest **Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podlaskiego do 2013 r.** Wśród zapisanych w niej celów i kierunków działań wskazano konieczność wzmocnienia konkurencyjności gospodarki naszego regionu dzięki innowacjom, w tym przez wspomaganie rozwoju klastrów w wybranych branżach [*Szansa...* 2010 s. 25].

Centrum Promocji Podlasia, jako broker Klastra Obróbki Metali, przeprowadziło działanie, jakim było **opracowanie strategii rozwoju** klastra w branży metalowej. Natomiast w ramach projektu pt.: *E-kooperacja – innowacyjne klastry* ma powstać strategia rozwoju inicjatyw klastrowych i grup kooperacyjnych, działających w branży obróbki metali w obszarze transgranicznym. Będzie to dokument niezbędny do opracowania projektów dla rozwoju grupy w oczekiwanych przez przedsiębiorstwa kierunkach i pozyskiwania na nie środków finansowych.<sup>18</sup> Do podobnych działań, polegających na przygotowaniu strategii marketingowej, przymierza się obecnie inicjatywa „Razem Ciepłej” w ramach projektu realizowanego przez tę inicjatywę pt.: „Razem Ciepłej – Rozwój Warmińsko-Mazurskiego Klastra Ciepłowniczego”<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mg.gov.pl/files/upload/11787/Tekst4Instrumentywsperaniaklastrow.pdf>], data wejścia: 5.12.2010].

<sup>18</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklastr.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3Aaktualnoci&lang=pl](http://www.metalklastr.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3Aaktualnoci&lang=pl)], data wejścia: 12.12.2010].

<sup>19</sup> Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mpec.olszyn.pl/www/index.php?id=102>], data wejścia: 10.12.2010].

## 11. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że na terenie województwa podlaskiego jest realizowanych coraz więcej działań, sprzyjających rozwojowi klastrów gospodarczych. W zasadzie w tym regionie jest brak klastrów w pełnym tego słowa znaczeniu. Nawet szersza analiza obszaru tzw. Polski Wschodniej przyczynia się do stwierdzenia, że brak klastrów gospodarczych *sensu stricto*. Przypuszczalnie, cechy takiego obszaru ma jedynie Dolina Lotnicza. Poza tym, co prawda, można zauważyć występowanie skupisk podmiotów w niektórych branżach, jednak, póki co, stopień współpracy czy zaufania podmiotów wywodzących się z nich jest tak niski, że niewłaściwe jest stosowanie pojęcia klastra gospodarczego, a, co najwyżej, można doszukiwać się załączkowych form tych struktur gospodarczych, jak również poszukiwać działań na rzecz tworzenia takich form współpracy, które mają znamiona inicjatyw klastrowych.

Generalnie, obecnie realizowane działania nie składają się na spójną politykę rozwoju klastrów. Są to raczej inicjatywy o charakterze incydentalnym, co oznacza, że najczęściej nie mają swojej kontynuacji. Na przykład wydaje się zasadne realizowanie badań podmiotów kluczowych branż w województwie z pewną regularnością, co pozwoliłoby chociażby na ukazanie pełniejszego obrazu rozwoju klastrów w regionie.

Należy uznać, że dotychczasowe działania na rzecz rozwoju klastrów w województwie są przede wszystkim podejmowane przez przedsiębiorstwa i instytucje otoczenia. Nie bez wpływu pozostaje jednak zbyt bierna rola władz lokalnych i regionalnych. Istotne znaczenie ma fakt, że w dokumentach planistycznych na poziomie województwa pojawiają się odniesienia do wiodących branż. Niestety, nadal jest brak osób czy jednostek w takich urzędach, jak np.: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, które byłyby odpowiedzialne za wspieranie rozwoju klastrów gospodarczych.

Warto przy tym zwłaszcza zwrócić uwagę na to, że szczególnie niewiele jest przykładów w województwie działań stymulujących innowacyjność i przedsiębiorczość firm w kluczowych branżach, co jest znaczące przede wszystkim w kontekście inicjatyw, jakimi są parki naukowo-technologiczne. Tego rodzaju podmioty są właśnie tworzone lub w niedalekiej przyszłości powstaną w województwie podlaskim, ale najczęściej nie uwzględnia się, przy okazji ich planowania, preferencji branżowych. Zmiana tego podejścia sprzyjałaby rozwojowi wiodących branż w województwie, które mają duży, lecz często nie wykorzystany potencjał.

Trzeba także zauważyć, że powinno się wdrażać ideę zarządzania strategicznego, co wymagałoby opracowania strategii rozwoju różnych klastrów w województwie. Takie podejście umożliwiłoby nie tylko rozpoznanie potencjału wewnętrznego i otoczenia należących do nich przedsiębiorstw, natomiast również pozwoliłoby na wskazanie celów do osiągnięcia, jak i ustalenie roli różnych podmiotów w realizacji działań na rzecz rozwoju klastrów w województwie podlaskim. Wydaje się więc, że należy podjąć jeszcze wiele działań i to przez wszystkie rodzaje podmiotów, aby mówić o polityce rozwoju klastrów w województwie podlaskim w pełnym tego słowa znaczeniu.

### Literatura

- Andersson T., Schwaag-Serger S., Sörvik J., Hansson E.W. 2004 *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, Malmö.
- Brodzicki T. (i in.) 2002 *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk.
- Brodzicki T. (i in.) 2004 *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Gdańsk.
- Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. Summary in Polish* 2005, OECD.
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster\\_medyczny\\_szansa\\_dla\\_firm\\_i\\_uczelni.html](http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster_medyczny_szansa_dla_firm_i_uczelni.html)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://ckubialystok.pl/>].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,5190645.html>].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&chl=pl\\_PL](http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&chl=pl_PL)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com\\_content&task=view&id=78&Itemid=11](http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=11)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl](http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129%3Arozpoczyna-si-projekt-dla-nauczycieli-zawodu-qnowoczesne-technologie&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl](http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=129%3Arozpoczyna-si-projekt-dla-nauczycieli-zawodu-qnowoczesne-technologie&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl](http://www.metalklaster.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=95%3Aprojekt&catid=39%3AAktualnoci&lang=pl)].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mg.gov.pl/files/upload/11787/Tekst4Instrumentywsperaniaklastrow.pdf>].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mg.gov.pl/GOSPODARKA/Innowacyjnosc/Polityka+innowacyjna/Polska+polityka+klastrowa+i+udzia%C5%82+Polski+w+Europejskim+Aliansie+Klaster%C3%B3w+PRO+INNO+EUROPE.htm>].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.mpec.olsztyn.pl/www/index.php?id=102>].
- Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://www.zstio.net.pl/konf.2008/wystapienia/Nowik.htm>].
- European Trend Chart on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies* 2003, European Commission.
- Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks* 2003, European Commission, Enterprise Directorate-General.

- Gierańczyk W. 2008 *Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, nr 11, Warszawa-Kraków.
- Hausner J. 2001 *Modele polityki regionalnej w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Vol. 5, nr 1.
- Klasy – innowacyjne wyzwanie dla Polski* 2004, (red.) S. Szultka, Gdańsk.
- Klasy jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie* 2010, (red.) B. Pławgo, M. Klimczuk, M. Citkowski, Białystok.
- Klimczuk M. 2007 *Wyniki badań inicjatyw klastronnych w województwie podlaskim*, [w:] *Rozwój struktur klastronnych w Polsce Wschodniej*, (red.) B. Pławgo, Warszawa.
- Ośrodki innowacji w Polsce* 2005, PARP, SOOIPP, Poznań-Warszawa.
- Pławgo B., Klimczuk M., Citkowski M. (i in.) 2010 *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji w województwie podlaskim. Sektor produkcji bielizny*, Białystok.
- Podlaski Klaster Piekarniczy ma dwa lata* 2010, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy”, nr 4.
- Porter M.E. 2001 *Porter o konkurencji*, Warszawa.
- Pyszkowski A. 2000 *Polityka regionalna – balast czy czynnik rozwoju?*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Vol. 1, nr 1.
- Rosenfeld S.A. 2002 *Creating Smart System. A Guide to Cluster Strategies in Less Favored Regions. A Report*, European Union-Regional Innovation Strategies, Regional Technology Strategies, Carrboro, North Carolina.
- Rozwój struktur klastronnych w Polsce Wschodniej* 2007, (red.) B. Pławgo, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Studia europejskie* 2005, (red.) E. Maluszyńska, „Zeszyty Naukowe”, nr 59, Poznań.
- Szansa na sukces, wywiad z Marszałkiem Województwa Podlaskiego Jarosławem Dworzańskim* 2010, „Biznes.Klaster.pl”, nr 1.