

# Edward Chrzan

---

## Rola klastrów w strategii marketingowej miast i regionów a zaangażowanie władz lokalnych w ich tworzenie i rozwój

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 27-38

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr inż. EDWARD CHRZAN  
Politechnika Częstochowska

## **ROLA KLASTRÓW W STRATEGII MARKETINGOWEJ MIAST I REGIONÓW A ZAANGAŻOWANIE WŁADZ LOKALNYCH W ICH TWORZENIE I ROZWÓJ**

### **Streszczenie**

Naczelnym zadaniem władzy lokalnej jest tworzenie warunków do powstawania i dynamicznego rozwoju innowacyjnych, zdolnych do globalnej konkurencji przedsiębiorstw. Klastry spełniają istotną rolę w aktywizacji życia gospodarczego i wzroście konkurencyjności regionu. Bardzo często tworzenie klastrów jest wynikiem popierania idei klasteringu, co daje władzom lokalnym możliwość skorzystania z odpowiednich funduszy unijnych. Wiele klastrów istnieje jednak tylko formalnie, nie spełniając swej istotnej roli. Przeprowadzone badanie pokazuje, że udział władz regionalnych w tworzeniu klastrów jest dalece niewystarczający. Władze samorządowe tworzą i wspierają głównie klastry o charakterze przedsięwzięć komunalnych, ekologicznych czy edukacyjnych. Typowe klastry przemysłowe są tworzone i rozwijane przez samych przedsiębiorców, choć ich działalność jest formalnie popierana przez władze lokalne i uwzględniana w planach strategicznych regionów.

### **Rola klastrów w polityce regionalnej**

Zachodzące w gospodarce światowej procesy globalizacyjne mają istotny wpływ na rozwój poszczególnych przedsiębiorstw i całych sektorów przemysłu, a także regionów. Procesy te mają również ważny wpływ na ich konkurencyjność. Zmusza to twórców polityki regionalnej do analizy planowanych i realizowanych strategii oraz podejmowania nowych działań. Jednym z takich działań jest wspieranie tworzenia i rozwoju klastrów oraz ich integracja z procesami i strategiami innowacyjnymi regionów. Perspektywa potencjalnych korzyści płynących z inicjatyw klastrowych dla przedsiębiorstw i regionów zachęca rządy oraz władze lokalne do wdrażania polityki promowania klastrów. Inicjatywy klastrowe pomagają władzom lokalnym w rozwoju ekonomicznym regionów, co z kolei pozwala osiągać tymże władzom określone korzyści polityczne.

Należy w tym miejscu zauważyć, że pojęcie regionu nie jest jednoznaczne. Można pod tym pojęciem rozumieć zarówno regiony przyrodnicze, kulturowe i gospodarcze oraz regiony administracyjne, które nie zawsze odpowiadają istotnemu dla definicji regionu warunkowi pewnego wyodrębnienia geograficznego obszaru o charakterystycznych, wyróżniających go cechach. Regionem można zatem nazywać obszar kilku państw, jednej lub wielu jednostek administracyjnych w danym kraju lub na pograniczu państw oraz wreszcie niewielki obszar o wielkości polskiego powiatu czy nawet gminy. Nie wchodząc więc tutaj w akademicką dyskusję nad zdefiniowaniem regionu, dla potrzeb niniejszego opracowania pojęcie regionu będzie używane dla określenia obszaru składającego się z kilku/kilkunastu gmin, należących przy tym często do różnych powiatów/województw, na którym to obszarze występować będzie skupisko przedsiębiorstw działających w określonym sektorze rynku.

Przekształcenia polityczne, gospodarcze, społeczne, jakie zaszły w Polsce po 1989 roku, uwypukliły różnicowania międzyregionalne. Różnorodne uwarunkowania, a szczególnie umiejętność przystosowania się do gospodarki wolnorynkowej przedsiębiorstw oraz – co jakże istotne – władz samorządowych, spowodowały, że na mapie kraju daje się wyróżnić jednostki terytorialne zarówno bardzo słabe, jak i dość silne gospodarczo.

Naczelnym zadaniem władz samorządowych jest – mówiąc w pewnym uproszczeniu – stworzenie mieszkańcom jak najlepszych warunków życia, co z kolei oznacza możliwość uzyskiwania jak najwyższych dochodów i korzystania ze wszelkich zdobyczy cywilizacyjnych. Odpowiedniego poziomu życia nie da się (na ogół) zapewnić, jeśli na danym obszarze nie będzie dostatecznej liczby prężnie działających przedsiębiorstw. Zatem naczelnym zadaniem władzy lokalnej staje się tworzenie warunków do powstawania i dynamicznego rozwoju zdolnych do globalnej konkurencji innowacyjnych przedsiębiorstw.

Kluczem do sukcesu w globalnym wyścigu regionów o pozyskanie jak największej liczby inwestycji, środków materialnych, zamożnych mieszkańców itd. jest poziom konkurencyjności tych regionów i usytuowanych w nich firm, staje się ona bowiem niezbędnym elementem współczesnego rozwoju regionalnych obszarów na całym świecie. W realiach globalnej konkurencji lokalna polityka pobudzania konkurencyjności regionów staje się powszechną praktyką, a wspieranie rozwoju klastrów przez władze publiczne, dla podnoszenia konkurencyjności jednostek terytorialnych, jest w gospodarce światowej coraz powszechniejsze. Klastry stanowią bowiem pewien wyodrębniony system gospodarczy, który wpływa na dynamikę wzrostu zarówno podmiotów będących

animatorami i uczestnikami inicjatyw klastrowych, jak i regionu. Stanowią one geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizujących, stowarzyszeń branżowych, instytucji wspierających), konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastr jest ściśle związany z terytorium, na którym działa, jest zakorzeniony regionalnie. Klastry stanowią specyficzną formę organizacji produkcji, polegającą na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne<sup>1</sup>.

Konkurencyjność (według jednej z wielu definicji) oznacza zdolność firm, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji oraz do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu do zastosowanych czynników produkcji i wysokiego poziomu zatrudnienia<sup>2</sup>. Konkurencyjność regionów czy miast może być rozpatrywana w dwóch płaszczyznach: jako pośrednia i bezpośrednia.

Konkurowanie pośrednie regionu należałoby rozumieć jako istnienie lub tworzenie warunków otoczenia regionalnego dla firm w nim działających, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w elementach pozostających poza kontrolą ich działania. Pośrednie konkurowanie regionu jest wyrażane i mierzone zdolnościami konkurencyjnymi firm w nim zlokalizowanych.

Konkurowanie bezpośrednie regionów można rozumieć jako rywalizowanie upodmiotowionych jednostek terytorialnych, które konkurują o różnego typu korzyści (np. dostęp do środków finansowych)<sup>3</sup>.

Zauważono, że klastry są istotnym instrumentem rozwoju regionalnego, dlatego ich tworzenie i rozwój stały się ważnymi elementami polityki unijnej. W 2006 r. Komisja Europejska uznała klastry za istotny dla konkurencyjności

---

<sup>1</sup> E. Chrzan, *Klastry – współpraca i konkurowanie*, w: *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji gospodarki. Kooperencja*, red. E. Chrzan, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 143–160.

<sup>2</sup> A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Wyd. Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2009, s. 26.

<sup>3</sup> M. Jaroszyńska, T. Markowski, Z. Nitkiewicz, T. Wrona, *Rozwój lokalny i regionalny*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1997, s. 23.

i innowacji mechanizm, zapewniający łączenie zasobów firm, instytucji naukowych i stymulujący tym samym wprowadzenie wiedzy na rynek. Komisja wezwwała wówczas do strategicznego ukierunkowania polityki i współpracy na rzecz rozwoju klastrów. Wskazówki i zalecenia w tym zakresie zawiera m.in. raport Europejskiej Grupy ds. Polityki Klastrowej (*European Cluster Policy Group*) opublikowany w 2010 roku<sup>4</sup>. Znajdują się w nim rekomendacje dotyczące rozwijania klastrów, ich internacjonalizacji oraz lepszego kształtowania polityki klastrowej zarówno całej Unii, jak i poszczególnych państw. Realizując politykę konkurencyjności i innowacyjności, Komisja Europejska podejmuje szereg działań wspomagających funkcjonowanie klastrów (m.in. Europejska Sieć Klastrów, Europejskie Obserwatorium Klastrów). Działania te dotyczą zarówno obszaru zarządzania klastrami, jak i kształtowania polityki klastrowej, przy czym kładzie się nacisk, aby inicjatywy i programy klastrowe były coraz bardziej innowacyjne i efektywne.

Jedną z ważniejszych inicjatyw dla rozwoju klasteringu w Unii Europejskiej jest Projekt TACTICS<sup>5</sup> (*Transnational Alliance for Clusters Towards Improved Cooperation Support*) realizowany w latach 2009–2011 w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP – *Competitiveness and Innovation Framework Programme*)<sup>6</sup> przez międzynarodowe konsorcjum składające się z siedmiu organizacji z następujących krajów: Francja, Szwecja, Włochy, Polska, Austria, UK, Belgia. Celem tego projektu stało się wykorzystanie międzynarodowej współpracy instytucji wdrażających programy i instrumenty klasteringu dla popierania rozwoju europejskich klastrów o znaczeniu światowym, m.in. poprzez rozwój instytucji wspierających oraz przygotowanie rekomendacji w zakresie polityki klastrowej, dotyczących usuwania barier współpracy międzynarodowej klastrów. Wszelkiego zatem rodzaju programy oraz fundusze wskazują kierunek, w którym zmierza Unia. Polityka regionalna ma bowiem służyć wyrównywaniu szans poszczególnych państw i mniejszych obszarów geograficznych, a tworzenie i wspieranie klastrów – przy tym tych działających ponadnarodowo – wybitnie sprzyja rozwojowi konkurencyjności tych obszarów, które były/są relatywnie zacofane gospodarczo. W dobie narastającej konkurencji globalnej, przy szczególnym znaczeniu konkurencji ze strony nie tylko USA i Japonii, ale i państw grupy „BRIC” (Brazylia, Rosja,

<sup>4</sup> <http://www.proinno-europe.eu/ecpg/newsroom/ecpg-final-recommendations> (20.04.2011).

<sup>5</sup> <http://www.proinno-europe.eu/project/tactics> (20.04.2011).

<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/cip/> (20.04.2011).

Indie i Chiny), ujednolicenie państw zjednoczonej części Europy gospodarczo i politycznie wzmacnia ich znaczenie na świecie jako całości<sup>7</sup>.

### **Zaangażowanie władz lokalnych w tworzenie i rozwój klastrów w świetle badania**

Badanie o charakterze eksploracyjnym techniką wywiadu telefonicznego przeprowadzono w lutym 2012 na próbie 30 klastrów z terenu całego kraju. Podstawowym celem badania było określenie form i intensywności zaangażowania władz lokalnych w tworzenie i rozwój klastrów oraz udział klastrów w ogólnej strategii rozwoju poszczególnych regionów. Wywiady przeprowadzone z osobami reprezentującymi tak zarządy klastrów, jak i organizacji będących uczestnikami klastra, miały w pewien sposób zweryfikować oficjalny ton deklaracji przedstawianych na stronach internetowych samych klastrów, a także miast czy regionów.

Doboru próby dokonano w sposób celowy. Starano się dobrać po dwóch-trzech przedstawicieli klastrów z każdego województwa. Warunkiem włączenia danego klastra do próby badawczej była zdolność rozmówcy do udzielenia odpowiednich informacji. Pierwszy wniosek, jaki nasuwa się z przeprowadzonego badania, odnosi się do nieaktywności sporej części istniejących formalnie klastrów. Dane kontaktowe uczestników poszczególnych klastrów pochodziły z ich stron internetowych. Niemożność skontaktowania się w jakikolwiek sposób z przedstawicielami klastra jest pierwszym symptomem jego nieaktywności. Formalne jedynie istnienie wielu klastrów potwierdzają zresztą sami rozmówcy stwierdzający, że jest to jedynie projekt, że klastr dopiero jest w trakcie zakładania itd., a zdarzały się i przypadki, że przedstawiciele przedsiębiorstw będących uczestnikami prezentowanego w Internecie klastra nawet o tym fakcie nie wiedzieli.

Kolejnym wnioskiem z przeprowadzonego badania – jaki nasuwa się zarówno z wywiadów telefonicznych, jak i przeglądu stron internetowych klastrów w Polsce – jest bardzo duża rozpiętość samego pojęcia klastra. Gdyby jedynie na tej podstawie określać, czym tak naprawdę jest klastr, byłoby to praktycznie niemożliwe. Z określeniem tym spotkamy się bowiem przy nazwie tworów organizacyjnych, które raczej powinny być określane jako stowarzyszenia, spółdzielnie, przedsiębiorstwa komunalne, inicjatywy społeczne, projekty edukacyjne itd. Jeśli bowiem za klastr w rozumieniu klasycznej definicji

---

<sup>7</sup> E. Chrzan, *Marketing międzynarodowy realizowany w strukturach klastrowych*, w: *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, red. A. Pabian, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 331–343.

M.E. Portera przyjmie się „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”<sup>8</sup>, to tak zorganizowane ugrupowania przedsiębiorstw będą pod określeniem klastra występowały w mniejszości.

Nie ujmując niczego wszelkim inicjatywom i projektom o znaczeniu społecznym, ekologicznym, edukacyjnym występującym pod pojęciem klastra, to o pozycji regionu na mapie ekonomicznej decydować będą przede wszystkim przedsiębiorstwa wytwarzające konkretne wyroby i usługi zdolne konkurować na globalnym rynku. Takimi produktami mogą być w warunkach polskich np. wyroby spożywcze czy usługi turystyczne. To tego typu przedsiębiorstwa (od najmniejszych do największych) skupione w strukturze klastra mogą przyczynić się do podniesienia konkurencyjności (atrakcyjności) poszczególnych obszarów. Dlatego też podstawowym zadaniem władz lokalnych powinno być inicjowanie powstawania oraz tworzenie warunków rozwoju klastrów. Każdy obszar ma jakiś walor, który może być podstawą do stworzenia klastra. Dla jednego będzie to naturalna zdolność do rozwoju istniejących i powstawania nowych przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, inny obszar będzie posiadał naturalne warunki do rozwoju przedsiębiorstw turystycznych, na innym z kolei będzie występowało skupisko firm meblarskich czy producentów lamp itd. Zadaniem władz lokalnych jest wykorzystać te możliwości i stwarzać jak najkorzystniejsze warunki dla ich rozwoju między innymi poprzez inicjatywy zmierzające do powstawania i rozwoju klasycznych klastrów przemysłowych.

Tymczasem przeprowadzone badanie pokazuje, że właśnie w tych przypadkach, gdzie mamy do czynienia z klasycznymi klastrami tworzonymi przez (najczęściej) małe i średnie przedsiębiorstwa udział władz w ich tworzeniu jest jeśli nie żaden, to raczej symboliczny. Obrazują to takie między innymi wypowiedzi respondentów: „Władze lokalne nie ingerują w tworzenie i rozwój klastra”; „W tworzeniu klastra nie było udziału władz lokalnych. Powstał on z inicjatywy przedsiębiorstw” czy „Znikomy udział władz lokalnych w tworzeniu i rozwoju klastra... raczej się szczycą klastrem, ale niekoniecznie przykładają rękę do jego sukcesów”. Inicjatywa i zaangażowanie przedstawicieli lokalnych władz jest zaś często koniecznym warunkiem do utworzenia i rozwoju

<sup>8</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

klastra, jakże często bowiem w zachowaniach właścicieli głównie małych firm daje się zauważyć dużą rezerwę do wszelkich form jednoczenia. Z jednej strony jest to odbiciem działań władzy w epoce socjalizmu, a z drugiej strony przedsiębiorcom brak odpowiedniej wiedzy o funkcjonowaniu klastrów. Co prawda odpowiednie służby urzędów gminnych/powiatowych organizują czasem szkolenia na ten temat, ale można powiedzieć, że na spełnieniu tego obowiązku działania władz lokalnych często zostają zakończone, a usprawiedliwieniem dla niepodejmowania dalszych działań staje się (rzekomy) brak zainteresowania samych przedsiębiorców. Tymczasem by klastr mógł się rozwijać, niezbędne jest wsparcie władz samorządowych. Wśród urzędników nadal dość często panuje przekonanie, że to przedsiębiorca jest dla urzędnika, a nie urzędnik dla przedsiębiorcy. Według tego sposobu myślenia przedsiębiorca powinien sam sobie radzić i jeszcze wspierać urząd i jego inicjatywy. Podczas prowadzonych badań autor spotkał się z takim zdaniem wypowiedzianym przez jednego z prominentnych przedstawicieli władzy powiatowej: „...pomogliśmy tym przedsiębiorcom, choć nie mieliśmy w tym żadnego interesu”. Urzędnik ten uważał zapewne, że dokonał czegoś niezwykłego, za co powinien być w sposób szczególnie doceniony, a niestety nie ma świadomości, że spełnił tylko swój rudymenarny obowiązek, gdyż działanie w interesie przedsiębiorców jest niczym innym jak działaniem na rzecz interesu całej lokalnej społeczności, której ma on po prostu służyć, a wspomaganie lokalnego biznesu jest jak najbardziej w interesie lokalnych urzędników. Z takiego też sposobu myślenia bierze się brak zaangażowania władz lokalnych w działania na rzecz tworzenia klastrów: „Skoro sami przedsiębiorcy nie podejmują takich działań i nie proszą nas o wsparcie, to przecież urząd nie może usilnie zabiegać o organizowanie klastrów”.

Można zatem postawić tezę, że władze lokalne nie są z reguły stroną inicjującą tworzenie klastrów. Najczęściej jednak proces rozwoju klastra zapoczątkowany przez samych zainteresowanych przedsiębiorców jest – mniej lub bardziej intensywnie – wspierany przez władze lokalne. Czasem są to działania o charakterze symbolicznym: „Urząd Marszałka Województwa obejmuje patronatem dobrze działające klastry”, a często ograniczają się do włączenia informacji o działaniach klastra do kampanii promocyjnej regionu – w końcu czymś się lokalna władza musi pochwalić: średniowiecznym zamkiem i klastrem, przy których tworzeniu miała podobny (czyli żaden) udział. Niemniej jednak są i takie władze lokalne, dla których rozwój klastra jest ważnym zagadnieniem związanym z ogólnym rozwojem regionu, jego promocją i tworzeniem regio-



nalnej tożsamości, co obrazuje wypowiedź jednego z respondentów: „Władze województwa lubuskiego starają się pomagać i popierać rozwój klastra. Podejmowane są kroki służące tworzeniu regulacji prawnych, które sprzyjają rozwojowi branży winiarskiej...”.

Jak wspomniano powyżej, nikle zaangażowanie władz lokalnych dotyczy głównie działalności typowych klastrów, zrzeszających przedsiębiorstwa produkujące lokalnie a konkurujące na globalnych rynkach. Jest jednak spora liczba klastrów, które są ściśle związane z działalnością lokalnych władz oraz różnego typu instytucji działających najczęściej w powiązaniu z tą władzą. Często jednak te przedsięwzięcia niewiele mają wspólnego z klasycznymi klastrami, są to raczej inicjatywy o charakterze społecznym, ekologicznym czy edukacyjnym. Władze samorządowe często same podejmują inicjatywę tworzenia klastrów mających za zadanie obsługę lokalnej społeczności. To co szumnie nazywa się klastrem jest niczym innym jak zlepkiem przedsiębiorstw komunalnych współpracujących formalnie z lokalnymi uczelniami. Innym rodzajem „klastrów” aktywnie wspieranych przez lokalne władze są projekty o znaczeniu badawczym czy edukacyjnym. Działają one jedynie w oparciu o pozyskane fundusze, a instytucje w nich uczestniczące są finansowane ze środków budżetowych państwa, województwa czy pochodzących ze sponsoringu. Często mają one określony horyzont czasowy swej działalności i są powoływane jedynie dla realizacji określonych projektów. Jeden z respondentów tak opisuje sens istnienia klastra: „Celem klastra jest skuteczne pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych funduszy strukturalnych na lata 2007–2012, kształcenie kadr na potrzeby branży...”.

W polityce unijnej problem wyrównywania poziomu rozwoju ekonomicznego poszczególnych regionów jest w znacznej mierze realizowany poprzez popieranie klasteringu. Można powiedzieć, że klastry stały się w Unii Europejskiej bardzo ważnym i dobrze widzianym elementem rozwoju regionalnego. Nic zatem dziwnego, że relatywnie łatwo jest pozyskać środki finansowe na rozwój klastra. Skoro tak, to władze lokalne oraz przedstawiciele lokalnego establishmentu spostrzegli możliwość pozyskiwania funduszy na różnego typu przedsięwzięcia, które można by realizować w postaci klastra. Z drugiej strony wspieranie przez Unię wszelkich przedsięwzięć o charakterze ekologicznym zaowocowało tworzeniem klastrów zajmujących się badaniem i rozwojem technologii służących zrównoważonemu rozwojowi. Inaczej mówiąc: tam, gdzie łączą się tak nośne (by nie powiedzieć „modne”) pojęcia jak *klaster* i *sustainability*, tam łatwo o finansowanie ze źródeł lokalnych, krajowych czy unijnych.

Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują zatem, że władze lokalne angażują się w powstawanie i rozwój klastrów na trzy zasadnicze sposoby.

Po pierwsze, korzystając z polityki unijnej faworyzującej klastry jako naturalne nośniki innowacyjności władze lokalne pod postacią klastrów współuczestniczą w realizacji różnorodnych przedsięwzięć, które pozwalają na skorzystanie ze specjalnych dotacji czy też funduszy programowych. Jakkolwiek przedsięwzięcia te przynoszą regionowi określone korzyści związane z tworzeniem pewnej liczby miejsc pracy, poprawą lokalnej infrastruktury czy choćby promocją regionu, to raczej w niewielkim stopniu służą rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości.

Po drugie, władze lokalne nie angażują się aktywnie w tworzenie i rozwój klastrów, ale wykorzystują oddolne inicjatywy przedsiębiorców dla promocji własnych dokonań. Choć trudno znaleźć przykłady jawnego utrudniania rozwoju klastrów przez lokalne urzędy czy poszczególnych przedstawicieli władzy, to z drugiej strony przedsiębiorcom trudno liczyć na aktywną i skuteczną pomoc władz samorządowych w rozwoju klastrów. Najczęściej w takich przypadkach klastry mogą liczyć jedynie na formalny patronat i poparcie lokalnej władzy oraz skorzystanie z niewielkich środków finansowych, lokali, materiałów promocyjnych itp., które są naturalnymi elementami działalności władzy lokalnej zobowiązanej do wspierania inicjatyw lokalnej społeczności.

Po trzecie, są wreszcie przykłady aktywnej współpracy władz samorządowych z przedstawicielami lokalnego biznesu i skutecznego wspierania rozwoju klastrów. Jak stwierdza jeden z rozmówców reprezentujący małą firmę wchodzącą w skład klastra przetwórstwa owocowo-warzywnego: „Przedstawiciele powiatu i gminy pomagają nam w otrzymywaniu dotacji unijnych, tworzeniu nowych miejsc pracy (...) dzięki ich pomocy nasze firmy objęte klastrem szybciej otrzymują fundusze potrzebne na rozwój”.

Przeprowadzone badanie wskazało na nikle zaangażowanie władz lokalnych w tworzenie i rozwój klastrów. Spośród 30 klastrów poddanych badaniu w ani jednym przypadku nie można powiedzieć, że rozmówcy wskazali na decydującą, zasadniczą rolę władz samorządowych w utworzeniu i wspieraniu działalności klastra. Zaledwie w ośmiu przypadkach rozmówcy podkreślali duże zaangażowanie lokalnych władz w działalność klastrów, przy czym zaledwie dwa spośród nich to typowe klastry przemysłowe. W kilkunastu przypadkach respondenci mówili o mniejszej czy nieco większej pomocy władz samorządowych. Trudno określić granicę i zakres działań władz samorządowych, przy których należy mówić o skutecznym zaangażowaniu się władzy lokalnej

w tworzenie i rozwój klastra – niemniej jednak na podstawie przeprowadzonych wywiadów można określić, że w połowie przypadków pomoc i zaangażowanie się władz lokalnych w działalność klastra jest żadna lub praktycznie niezauważalna.

Jak wcześniej wspomniano, badanie nie miało charakteru eksplanacyjnego i nie można na jego podstawie (choćby ze względu na niereprezentatywność próby) określić statystycznej struktury badanego zjawiska. Należy zauważyć jedynie fakt istotnej rozbieżności pomiędzy deklarowanym przez władze lokalne zaangażowaniem w tworzenie warunków rozwoju lokalnego biznesu (w tym i klastrów), co można wyczytać choćby na stronach internetowych powiatów i gmin, a rzeczywistymi działaniami, czy może raczej postrzeganiem tych działań przez przedstawicieli przedsiębiorstw będących uczestnikami klastrów.

### **Zakończenie**

Zasadniczym argumentem na rzecz wspierania klastrów są potencjalne korzyści z ich powstania i funkcjonowania. Prowadzenie działalności gospodarczej w ramach efektywnie działającego klastra wpływa korzystnie na konkurencyjność uczestniczących w nim przedsiębiorstw poprzez wzrost jakości produktów i obniżenie ich cen (lepsza produktywność), a także polepszenie dystrybucji i zwiększoną skuteczność promocji. Jest to wynikiem dostępu do wyspecjalizowanych czynników produkcji, zarówno materialnych, jak i intelektualnych. Przestrzenna bliskość przedsiębiorstw, instytucji oraz innych organizacji pobudza i wspiera ich innowacyjność. Funkcjonowanie klastrów stymuluje przedsiębiorczość ludzi związanych z regionem, co często doprowadza do powstawania nowych firm. Ma to niebagatelne znaczenie dla tworzenia nowych miejsc pracy, a tym samym dla sytuacji lokalnego rynku pracy. Prowadzi to również do wzrostu specjalizacji i/lub do zwiększenia zakresu oferty klastra.

Nie należy także zapominać, że klastry generuje wiele pozytywnych, trudno mierzalnych efektów zewnętrznych w swoim regionie. Oprócz takich jak poprawa infrastruktury (na przykład drogi, kanalizacja, sieć internetowa czy oświetlenie ulic) czy postępujący wzrost zamożności i poziomu wykształcenia mieszkańców regionu owocuje licznymi inicjatywami o charakterze kulturalnym i społecznym, polepszeniem estetyki otoczenia, wzrostem walorów środowiskowych itd.

Efekty gospodarcze uzyskane dzięki klastrów w licznych rozwiniętych gospodarkach rynkowych zachęcają do prowadzenia polityki wspierającej ich powstawanie. Zasadniczym celem polityki opartej na klastrach powinno być

trwale podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w regionach, a w rezultacie poprawienie produktywności i konkurencyjności całej gospodarki narodowej. Polityka regionalna oparta na klastrach powinna prowadzić do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Działania zmierzające do tego celu powinny skupiać się na ukierunkowaniu rozwoju oraz wzroście specjalizacji przedsiębiorstw i instytucji dla osiągnięcia korzyści skali wyspecjalizowanych czynników produkcji. W celu uzyskania jak najlepszego efektu synergicznego działania te powinny być poparte kompleksem innych działań, takich jak:

- wspieranie nauki mającej jak najbardziej praktyczny wymiar poprzez współpracę lokalnych uczelni z lokalnym przemysłem,
- popieranie wszelkich form doksztalcenia,
- rozbudzanie i wspieranie inicjatyw społecznych,
- budowanie infrastruktury,
- upraszczanie procedur administracyjnych,
- prowadzenie odpowiedniej polityki podatkowej,
- udostępnianie terenów inwestycyjnych (plany zagospodarowania przestrzennego!).

Należy jednocześnie pamiętać, że realizacja polityki opartej na klastrach wymaga dalekowzroczności i cierpliwości, co powoduje konieczność wzniesienia się wszystkich ugrupowań politycznych ponad aktualne problemy walki politycznej i zjednoczenia wysiłków dla dobra regionu i kraju, a to w warunkach polskich nie jest sprawą łatwą. Efektywna i konsekwentnie wdrażana polityka klastrów może prowadzić do przekształcenia się klastrów w regionalne systemy innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych, przyciągających coraz to nowe zasoby materialne i intelektualne, a w konsekwencji do unowocześnienia regionu stającego się atrakcyjnym obszarem dla inwestorów, twórców, naukowców, a wreszcie dla wszystkich jego mieszkańców<sup>9</sup>.

Wśród barier rozwoju klastrów można natomiast wymienić:

- brak skłonności do zrzeszania się,
- brak wśród przedsiębiorców odpowiedniej wiedzy o funkcjonowaniu klastra,
- brak wiary w działanie klastra jako mechanizmu mogącego podnieść pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa,

---

<sup>9</sup> E. Chrzan, *The potential cluster of fruit and vegetable processing in the districts of Kłobuck and Pajęczno*, w: *Partnerships, clusters and networks in knowledge based economy*, red. P. Pachura, R. Lescroart, Wyd. La Haute École „Blaise Pascal”, Arlon 2008, s. 68–74.

- brak odpowiedniej współpracy nauki i przemysłu,
- brak rzeczywistych działań lub brak koordynacji działań między instytucjami mającymi wspierać wszelkie inicjatywy gospodarcze (w tym tworzenie klastrów),
- krótkowzroczność ugrupowań politycznych nastawionych na osiąganie doraźnych sukcesów gospodarczych i politycznych,
- brak dostępu do kapitału, w tym kapitału wysokiego ryzyka, który można przeznaczyć na wspieranie nowych przedsięwzięć,
- krótkowzroczność marketingową (*marketing myopia*) samych przedsiębiorców zadowolonych z aktualnej (korzystnej) sytuacji rynkowej.

Trzeba jednak przyznać, że niektóre władze lokalne starają się inicjować proces przełamania tych barier. Działania te nakierowane są po pierwsze na podnoszenie świadomości społecznej na temat korzyści płynących ze współpracy, jak i na tworzenie sieci współpracy w sektorach gospodarczych określonych jako kluczowe dla regionu i wspieranie ich rozwoju, głównie poprzez organizowanie konferencji czy spotkań branżowych (dzięki którym ludzie mogą się poznać), a po drugie na pozyskiwanie odpowiednich funduszy na finansowanie odpowiednich projektów gospodarczych głównie ze źródeł unijnych.

## **THE ROLE OF CLUSTERS IN THE MARKETING STRATEGY OF CITIES AND REGIONS AND THE INVOLVEMENT OF LOCAL AUTHORITIES IN THEIR CREATION AND DEVELOPMENT**

### **Summary**

The chief task of local government is creating conditions for the emergence and dynamic development of innovative, capable of global competition enterprises. Clusters comply with the important role in the activation of economic life and increase the competitiveness of the region. Very often the setting up of clusters is the result of promoting the idea of clustering, what gives local authorities the opportunity to benefit from the relevant EU funds. Many of the clusters there is only formally, while not fulfilling its fundamental role. The survey carried out shows, that the participate of regional authorities in creating clusters, is very inadequate. Local and regional authorities create and support mainly clusters has ventures municipal, environmental and educational. Typical industrial clusters are created and developed by the concerned entrepreneurs. Although their activity is formally supported by local authorities and taken into account in the strategic plans of the regions.

*Translated by Edward Chrzan*