

**Barbara Szymoniuk**

Politechnika Lubelska

---

## **KLASTRY GOSPODARCZE: OD REGIONALNEJ PODAŻY DO GLOBALNEGO POPYTU**

---

**Streszczenie:** Innowacyjne klastry, rozumiane jako branżowe sieci współpracy przedsiębiorstw i instytucji, w których jednoczesna kooperacja i konkurencja uczestników daje efekt synergii, są uważane za siły napędowe innowacji i rozwoju w regionach. Umożliwiają uczestniczącym w nich przedsiębiorstwom i instytucjom współtworzenie atrakcyjnej oferty produktowo-usługowej, zdolnej stawić czoła wielkim korporacjom i firmom sieciowym. Mając doświadczenie w zaspokajaniu potrzeb wymagających klientów i mocne oparcie w wyspecjalizowanej regionalnej gospodarce, tworzą podaż zdolną w coraz większym stopniu sprostać globalnemu popytowi na specyficzne dla nich towary i usługi. Stają się atrakcyjnymi partnerami w procesach międzynarodowej wymiany handlowej.

**Słowa kluczowe:** klastry, międzynarodowa współpraca gospodarcza, rozwój regionalny.

### **1. Wstęp**

Klastry gospodarcze stanowią coraz bardziej atrakcyjne i pożądane partnerstwo w wymianie międzynarodowej, zarówno w zakresie wymiany gospodarczej, jak i badań naukowych. W niniejszym artykule pojęcie „klaster gospodarczy” lub w skrócie „klaster” definiuje się jako sieć współpracujących podmiotów gospodarczych, zlokalizowanych w geograficznym sąsiedztwie, wspieraną przez miejscowe władze, instytucje i organizacje, a także szkoły wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe.

Zachodząca w klastrach jednoczesna kooperacja i konkurencja podmiotów daje efekt synergiczny. Sprawia on, że uczestniczące w nich przedsiębiorstwa rozwijają się szybciej, aniżeli działające w izolacji, indywidualnie. Klastry współtworząc atrakcyjną, regionalną ofertę produktowo-usługową stawiają czoła wielkim korporacjom i firmom sieciowym. Mając doświadczenie w zaspokajaniu potrzeb wymagających klientów i mocne oparcie w wyspecjalizowanej regionalnej gospodarce, tworzą podaż zdolną w coraz większym stopniu zaspokajać globalny popyt na specyficzne dla nich towary i usługi.

Dzieje się to z korzyścią dla regionalnej gospodarki i nauki. Inicjatywy klastrowe stanowią zatem przedmiot licznych badań<sup>1</sup> oraz pojawiają się w europejskich programach pomocowych w roli priorytetowych działań lub beneficjentów unijnych funduszy.

## 2. Klasy i ich znaczenie dla gospodarki

Na potrzeby tworzenia i realizacji polityki wspierania klasteringu poszczególne państwa definiują na swój sposób pojęcie klastra. W polskiej legislacji przez klaster rozumie się „przeźrenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy” [Ministerstwo Gospodarki...].

Warunkiem uznania sieci współpracy gospodarczej za klasyczny klaster jest specyficzna lokalizacja jego uczestników: powinni być „skoncentrowani” na określonym niezbyt dużym terytorium, na przykład w granicach administracyjnych regionu (co bywa istotne we współpracy z regionalnymi władzami). Taka lokalizacja zapewnia korzystną dla procesów innowacyjnych koncentrację umiejętności i wiedzy przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, a także wykwalifikowanych pracowników i wymagających, lojalnych klientów. Bliskość geograficzna, podobne warunki infrastruktury, uwarunkowania prawno-polityczne, a także bliskość kulturowa, wspólne wartości i obyczaje, pozwalają na optymalne wykorzystanie regionalnych zasobów i dużą elastyczność działania. W rezultacie w regionie uzyskuje się efekt synergii gospodarczej. Oznacza to, że dzięki współpracy łączny wynik działania osiągniany przez konkurujących i jednocześnie współpracujących uczestników klastra jest większy niż alternatywny sumaryczny wynik indywidualnych działań.

W ostatnich latach bliskość geograficzną zastępuje poczucie „bliskości” wytworzone dzięki łatwości komunikacji, rozumianej jako łatwość porozumiewania się i przemieszczania na duże odległości. Coraz częściej powstają tzw. klasy wirtualne, skupiające firmy poprzez stworzenie sprawnej łączności internetowej. W takich branżach, jak świadczenie globalnych usług informatycznych czy reklamowych, znaczne odległości geograficzne, a tym samym różnice w strefach czasowych pomiędzy uczestnikami klastrów, mogą zapewnić wysoką sprawność działania. Czasochłonne usługi z zakresu programowania, wypełniania baz danych, edycji tekstów

---

<sup>1</sup> Instytucje zajmujące się w Polsce problematyką klastrów to między innymi: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka oraz w Programie Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej), Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, a także liczne szkoły wyższe.

czy grafiki komputerowej wykonuje się w dzień w krajach azjatyckich lub europejskich, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych, z których docierają zlecenia na te usługi, trwa noc. Amerykańskie firmy, zlecając usługi pod koniec dnia pracy, otrzymują wykonane zlecenia rano następnego dnia.

Badania wykonywane na zlecenie OECD i Unii Europejskiej wykazały, że struktury klastrowe przyczyniają się do podwyższenia konkurencyjności firm oraz regionów, w których działają. Przykładowo, międzynarodowe badania prowadzone w latach 1995-2008 przez belgijskich naukowców jednoznacznie wykazały na przykładzie firm biotechnologicznych skupionych w klastrach lub działających w izolacji, że przedsiębiorstwa należące do klastrów wdrażają więcej innowacji i osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe od firm samodzielnych. W biotechnologii tłumaczy się to głównie ułatwieniem dostępu do wyników badań i obniżeniem kosztów tych badań w przypadku struktur klastrowych, szybszą dyfuzją innowacji oraz obniżeniem kosztów transakcyjnych i marketingowych [Lecocq i in., *Do Firms...*]. Badania dokonane w Polsce w trzech strukturach klastrowych, opublikowane w roku 2008, wykazały, że funkcjonowanie w klastrze oddziałuje zarówno na wzmocnienie konkurencyjności zaangażowanych firm, jak i na podwyższenie poziomu ich internacjonalizacji [Gorynia, Jankowska 2008, s. 195]. W szybko komercjalizowane procesy innowacyjne silnie angażuje się sfera nauki.

W Polsce problematyka klastrów jest dyskutowana dopiero od kilku lat. W 2002 r. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w ramach projektu badawczego zleconego przez Komitet Badań Naukowych rozpoczął badania będące wstępem do analizy potencjału i szans rozwoju struktur klastrowych w polskiej gospodarce. Przeprowadzono badanie 18 skupisk przedsiębiorstw usytuowanych w 8 województwach o największym prawdopodobieństwie istnienia klastra<sup>2</sup>. W latach 2006-2008 realizowano w Polsce „Program szkoleń promujących clustering”<sup>3</sup>. Na potrzeby szkoleń i konsultacji stworzono 36 grup zadaniowych, spośród których zawiązało się 16 inicjatyw klastrowych. Dominowały cztery branże: spożywcza, drzewna, poligraficzna i maszynowa. Choć nie wszystkie klasy przetrwały próbę czasu, projekt dowiódł, że klastering może się stać bodźcem do kompleksowego rozwoju lokalnego. Może także rozwiązać wiele problemów, takich jak bezrobocie lub konieczność restrukturyzacji regionalnej gospodarki.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości na swojej liście odnotowuje 52 klasy [www.pi.gov.pl]. Jest to liczba orientacyjna, gdyż wiele z wykazanych klastrów nie zafunkcjonowało po zakończeniu projektów monitorowanych przez PARP.

<sup>2</sup> Więcej informacji na temat wyników badań można znaleźć w publikacji: [Szulcki (red.) 2004; oraz www.pi.gov.pl].

<sup>3</sup> Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej oraz z budżetu państwa realizowany przez Konsorcjum firm: Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. (Lider Konsorcjum), Coffey International Development Sp. z o.o. oraz IBnGR na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Zakończył się w marcu 2008 r.

Z drugiej strony – istnieje wiele struktur odnoszących sukcesy gospodarcze, których uczestnicy nie uświadamiają sobie faktu stanowienia klastru.

Nie biorą one udziału w projektach unijnych i w związku z tym nie pojawiają się w opracowaniach instytucji państwowych i badaniach naukowych.

### 3. Klastry w procesach doskonalenia regionalnej podaży

Praktyka gospodarcza wykazuje, że klastry gospodarcze pełnią funkcję stymulatorów innowacyjności wewnętrznej i regionalnej. Dzięki temu wzmacniają potencjał konkurencyjny zarówno firm działających w klastrze, jak i regionów. Dlaczego tak się dzieje? Otóż działalność przedsiębiorstw w strukturze klastrowej jest połączeniem współpracy i konkurencji, zmuszającej do wyróżniania się w sposób twórczy poprzez nieustanne procesy innowacyjne. Bliskość (geograficzna bądź wirtualna) partnerów rynkowych sprzyja wprowadzaniu wszelkich innowacji wewnątrz klastra, a także lansowaniu innowacji na rynku zewnętrznym. Każdy z uczestników klastra może być inicjatorem innowacji prowokującej kolejne innowacje w łańcuchu tworzenia wartości, ewentualnie wymuszające innowacje w poprzedzających ogniwach tego łańcucha. Zjawisko to nazywa się „spirala innowacji”.

Wiedza, umiejętności, doświadczenie i nowe koncepcje skumulowane w klastrach sprzyjają utrzymaniu w środowisku proinnowacyjnej „atmosfery przedsiębiorczości”. Uczestnicy klastrów w swoich wypowiedziach na temat czynników sukcesu klasteringu często podkreślają znaczenie osobistych znajomości, „lubienia się” i wzajemnego zaufania.

W takich warunkach przepływ informacji związanych z kreowaniem nowych towarów lub usług, strategii promocyjnych czy ulepszeń organizacyjnych jest bardzo sprawny. Informacje przekazywane są zarówno formalnie, jak i nieformalnie – na zasadzie kontaktów międzyludzkich wewnątrz klastrów, w rodzinach pracowników lub poprzez lokalne organizacje branżowe, handlowe, związkowe czy społeczne.

Firmy działające w klastrze potrafią szybko dostrzec pojawiające się potrzeby nabywców – szybciej niż firmy duże, działające w izolacji. Dzieje się tak dlatego, że funkcjonują blisko innych uczestników rynku i mają możliwość ciągłego i bezpośredniego obserwowania sytuacji rynkowej. Elastyczność i innowacyjność klastrów pozwala na szybkie doskonalenie oferty i zaspokojenie zidentyfikowanych potrzeb. Miejscowi partnerzy silniej angażują się w procesy innowacyjne, starając się jak najsprawniej skomercjalizować swoje wynalazki. Umożliwia im to obecność na miejscu wyspecjalizowanych, doświadczonych pracowników oraz w dłuższej perspektywie – wpływ na programy nauczania w wyższych uczelniach, szkołach zawodowych i na kursach specjalistycznych.

Doskonalenie regionalnej oferty poprzez procesy innowacyjne zachodzące w klastrze wymagają zespołowych procesów uczenia się, obejmujących różne kręgi społeczne zaangażowane w rozwój regionu. Głębokiego sensu nabiera idea *collec-*

*tive learning*: „Ucząc się od siebie, rozwijamy się wzajemnie”<sup>4</sup>. Możemy mówić wówczas o budujących globalną przewagę konkurencyjną „uczących się organizacjach” oraz o „uczących się regionach”.

Dzięki zdobywaniu doświadczenia i dzieleniu się nim klasy, jako „uczące się organizacje”, stają się bardziej aktywne, znane w kraju i za granicą, atrakcyjne dla partnerów rynkowych. Wspólne przedsięwzięcia gospodarcze i promocyjne, realizowane połączonymi siłami, pozwalają na doskonalenie regionalnej podaży, czyli coraz lepsze definiowanie, wytwarzanie i promowanie unikalnych wartości oferowanych przez region.

W doskonaleniu oferty i umacnianiu przez klaster przewagi konkurencyjnej pomaga współpraca nabywców i producentów. Świadomi, wymagający nabywcy zmuszają do ciągłego podnoszenia jakości oferty, a tym samym do podwyższania konkurencyjności regionalnej podaży.

#### 4. Marketing klastrów: od regionalnej podaży do globalnego popytu

W Polsce wiele firm małych i średnich, mimo posiadania atrakcyjnej oferty, obawia się samodzielnego wejścia na zagraniczne rynki, a niekiedy nawet własnego zaopatrzenia poprzez import. Obawy wynikają z nieznaności języków obcych, nieznaności przepisów i realiów zagranicznych rynków, ryzyka walutowego, braku czasu, środków i umiejętności w zakresie międzynarodowej komunikacji marketingowej itp. Dla takich firm dobrym rozwiązaniem może być podjęcie współpracy w ramach klastra. Działanie w grupie daje możliwość skorzystania z czyjś doświadczenia, obniżenia kosztów transakcyjnych i marketingowych oraz wsparcia wizerunkowego przez klaster. W razie potrzeby klasy są w stanie prowadzić także międzynarodowy lobbing, wpływając na kształtowanie korzystnych dla siebie przepisów prawnych. Z punktu widzenia partnerów zagranicznych, w tym wielkich korporacji międzynarodowych, klasy przedsiębiorstw są bardziej atrakcyjnymi i wiarygodnymi partnerami aniżeli małe i średnie przedsiębiorstwa działające w izolacji.

Współpraca w ramach klastra powinna polegać na udziale w tworzeniu kompleksowej oferty oraz wspólnej promocji – najlepiej z użyciem klastrowego logo. Do głównych form aktywności promocyjnej w skali międzynarodowej należą zazwyczaj: utrzymywanie wielojęzycznej strony internetowej (z odsyłaczami do stron uczestników klastra), wydawanie wspólnych materiałów promocyjnych i publikacji branżowych (również tłumaczonych na języki obce), udział w międzynarodowych projektach rozwojowych, targach i misjach gospodarczych. W ramach działalności klastra organizowane są szkolenia, seminaria i konferencje związane tematycznie z działalnością klastra. Na rzecz klastra prowadzone są badania z udziałem naukowców i studentów regionalnych i zagranicznych uczelni. Ich celem jest tworzenie kolejnych innowacyjnych projektów rozwojowych.

<sup>4</sup> Motto cyklicznej międzynarodowej konferencji Marketing Organic Forum. Więcej informacji o *collective learning* można odnaleźć w artykule: [Szymoniuk, Skowron 2009].

Działania marketingowe, realizowane w klastrach, powinny być kierowane zarówno do „wnętrza” struktury, jak i na zewnątrz, do jej otoczenia. Powinny być planowane, realizowane i kontrolowane przez poszczególnych uczestników indywidualnie, a także przez strukturę formalną klastra – na przykład zarząd stowarzyszenia i jego biuro. Międzynarodowa oferta marketingowa klastra powinna być skierowana zarówno do uczestników klastra (strony „podażowej” danego rynku), jak i na zewnątrz – do klientów (nazwanych dalej stroną „popytową”) i różnych środowisk opiniotwórczych. Działania marketingowe powinny być zróżnicowane – dobrane pod kątem potrzeb strony podażowej, popytowej i opiniotwórczej na międzynarodowym rynku.

Strona podażowa klastra w procesach wymiany rynkowej powinna być skoncentrowana na określonym terytorium (zgodnie z definicją klastra). Nie wyklucza to oczywiście „importu” do klastra zasobów z zewnątrz, np. brakujących materiałów i komponentów, wykwalifikowanych pracowników, specjalistycznych usług, ale jednak większość procesów przygotowania oferty klastra powinna się odbywać na jego terytorium. Rodzimi czy znajomi dostawcy powinni być preferowani. Konkurencja pomiędzy nimi zapewni wysoki poziom obsługi i niewygórowane ceny. W przypadku dużych zamówień lub dużych kampanii promocyjnych, którym pojedynczy dostawca nie będzie w stanie sprostać, pożądana jest współpraca konkurentów.

Strona popytowa w procesie wymiany rynkowej między klastrem a otoczeniem może być reprezentowana zarówno przez lokalnych, jak i krajowych czy światowych nabywców.

Do interesariuszy klastra oraz środowisk opiniotwórczych, mających wpływ na sytuację w branży na krajowych i zagranicznych rynkach, w tym na kształtowanie globalnego popytu i regionalnej podaży, zaliczymy:

- media zajmujące się tematyką powiązaną z branżą, w tym portale i fora internetowe,
- władze samorządowe różnych szczebli (w relacjach z władzami samorządowymi powinna być przestrzegana zasada apolityczności klastra),
- szkoły wszystkich szczebli, szczególnie o profilach związanych z branżą,
- instytuty naukowo-badawcze, których działalność jest merytorycznie związana z zakresem zainteresowań uczestników i klientów klastra,
- organizacje i instytucje działające na rzecz rozwoju danej branży lub regionu,
- niezorganizowaną społeczność regionu i kraju zainteresowaną sytuacją w branży.

W strategii marketingowej klastrów (krajowej, międzynarodowej i globalnej) kluczowe znaczenie ma marka podlegająca promocji. Należy podjąć zbiorową decyzję: czy warto wytworzyć i stosować zbiorową markę-parasol dla kompleksowej oferty klastra? Czy nazwa i znak marki nadają się do ochrony prawnej i promowania na zagranicznych rynkach – czy jest oryginalna i nie budzi niepożądanych skojarzeń? Czy poszczególni uczestnicy będą nadal promować własne marki? Czy zastosować taktykę dwumarkową? Na ogół im silniejsze marki posiadają uczestnicy kla-

stra, tym chętniej posługują się nimi oni sami, a także jednostka reprezentująca klastr w celu wsparcia swojej pozycji negocjacyjnej. Im silniejsza tendencja do stosowania taktyki bezmarkowej wśród małych i słabych uczestników klastra, tym większa potrzeba uzyczenia im przez klastr bezpiecznej marki-parasola. Marka-parasol wymaga umiejętnego zarządzania, aby nie traciła wartości i utrzymywała swą siłę. Zarządzanie wspólną marką powinno należeć do zadań jednostki reprezentującej, która w imieniu członków klastra uczestniczy w międzynarodowej wymianie handlowej.

Ogromne znaczenie w praktyce działania klastrów (komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, krajowej i międzynarodowej) mają ich strony internetowe, a zwłaszcza domeny (adresy) pełniące funkcję „wirtualnej marki”. Powinny się pozytywnie kojarzyć z działalnością i nazwą klastra oraz powinny być łatwe do zapamiętania.

## **5. Pokonywanie barier uczestnictwa klastrów w regionalnym i globalnym handlu – polska perspektywa**

Proces tworzenia i rozwoju klastrów gospodarczych, choć daje przedsiębiorstwom i regionom wiele korzyści, napotyka w Polsce liczne bariery. Najważniejszą jest brak tradycji i woli współpracy pomiędzy konkurującymi firmami. Tłumaczy się to brakiem wzajemnego zaufania i niechęcią do „wspierania konkurencji”, czyli dzielenia się z nią własną wiedzą, doświadczeniem oraz rynkiem nabywców.

Bariery międzynarodowej wymiany handlowej z udziałem klastrów mają naturę bardzo prozaiczną, znacznie bardziej mentalną niż ekonomiczną. W relacjach Polska–zagranica są to: słaba znajomość języków obcych, obawy związane z posługiwaniem się językiem obcym oraz ksenofobie i uprzedzenia Polaków połączone z ich zbyt niską samooceną. Bariery w relacjach zagranica–Polska są trudności w zrozumieniu języka polskiego, trudności w pozyskaniu informacji rynkowych, zwłaszcza w językach obcych (choćby na stronach internetowych), skomplikowane i nieracjonalne przepisy związane z prowadzeniem biznesu, wysokie podatki, utrudniona komunikacja (brak lotnisk, zły stan dróg i ich oznaczeń).

Przeprowadzone w latach 2008-2009 w 10 krajach Unii Europejskiej badania dotyczące innowacyjności na terenach wiejskich i peryferyjnych<sup>5</sup> wykazały pozytywny związek między tempem rozwoju wybranych regionów (wyższym w porównaniu z innymi regionami) a sprawnością generowania i dyfuzji innowacji. Zidentyfikowane przez ekspertów systemy innowacyjne mają zazwyczaj cechy klastrów. Jako czynniki ich sukcesu wskazywano:

---

<sup>5</sup> Projekt o nazwie Rural Areas, People & Innovative Development (RAPIDO) realizowany był w okresie od marca 2007 roku do lutego roku 2009. Polskim koordynatorem badań w ramach RAPIDO była Katedra Marketingu Politechniki Lubelskiej. Adres strony internetowej projektu: [www.rapido-fp6.eu](http://www.rapido-fp6.eu).

- optymizm w branży (m.in. dzięki współpracy klastrowej) – rosnący dzięki innowacjom rynek nie wymusza procesów wyniszczającej konkurencji;
- chęci i możliwości wymiany informacji, doświadczeń i innowacyjnych koncepcji – na przykład poprzez stworzenie odpowiedniego forum w czasie i przestrzeni, rzeczywistej i wirtualnej;
- chęci i możliwości wspólnego wyznaczania celów rynkowych i strategii ich osiągnięcia;
- osobiste znajomości i wzajemny wysoki poziom zaufania uczestników systemu innowacyjnego (np. klastra) – procesy komunikacji wykorzystują nowoczesne technologie teleinformatyczne,
- sprawne powiązania pomiędzy światem biznesu i nauki, również wspomagane osobistą znajomością.

Niezwykle istotny dla sukcesu innowacyjnego klastra jest „czynnik ludzki”: osoba optymistycznego lidera klastra oraz sprawność i kultura organizacyjna jednostki koordynującej.

Państwa i regiony pragnące prowadzić politykę wspierania klastrów jako coraz ważniejszych uczestników stosunków międzynarodowych powinny:

1. Stworzyć możliwości wymiany wiedzy związanej z innowacją (po stronie popytowej i podaźowej). Kanały informacyjne powinny być łatwo dostępne, funkcjonujące w świecie rzeczywistym i wirtualnym, aby ułatwić i skrócić w czasie drogę „od pomysłu do przemysłu”. W miarę internacjonalizacji działań klastra niezbędna staje się aktualna informacja o globalnych rynkach.

2. Zbliżyć do siebie świat nauki i biznesu. Zmian wymaga także system edukacji dzieci i młodzieży, aby mniej był nastawiony na chłonięcie informacji, a bardziej na umiejętności pracy w zespole oraz posługiwania się odszukaną informacją w sposób kreatywny.

3. Sprawić, aby unijne środki pomocowe, mające na celu wdrażanie innowacji (w tym niezbędne szkolenia), były łatwiej dostępne i prostsze do rozliczenia.

4. Poprawić stan dróg i usprawnić system komunikacji – wówczas procesy innowacyjne będą przebiegać sprawniej.

5. Sprawić, aby decyzje gospodarcze związane z innowacjami, podejmowane przez lokalne władze, były mniej zależne od sytuacji politycznej.

Polityka gospodarcza oparta na klastrach wymaga dalekowzroczności i cierpliwości. Dla wzmocnienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw (nie tylko skupionych w klastrach) w procesach międzynarodowej wymiany handlowej korzystne będą długofalowe działania edukacyjne likwidujące bariery językowe oraz polską ksenofobię i uprzedzenia. Kolejne możliwości to ułatwienie uczestnictwa w międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych oraz dbałość o pozytywny wizerunek Polski na globalnym rynku – na przykład poprzez profesjonalny, odpowiedzialny sponsoring kultury i sportu.



## Literatura

- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008.
- Klasy zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia rozwoju i konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, listopad 2009.
- Lecocq C., Leten B., Kusters J., Van Looy B., *Do Firms Benefit from Being Present in Technology Clusters? Evidence from Firms Active in the Field of Biotechnology*, [www.ersa.org](http://www.ersa.org).
- Ministerstwo Gospodarki, *Rozporządzenie z dnia 11 grudnia 2006 roku w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi*, DzU nr 226, poz. 1651, par.13.
- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Porter M.E., *Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy*, „Economic Development Quarterly” 2002, Vol. 14, listopad.
- Szultka S. (red.), *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.
- Szymoniuk B., *Korzyści lokalizacji w budowaniu globalnej przewagi konkurencyjnej. Doświadczenia polskich klastrów gospodarczych*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Szymoniuk B., *Partnerstwo klastrów gospodarczych: szansa dla europejskich regionów peryferyjnych. Przypadek Lubelszczyzny*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 1.
- Szymoniuk B., Skowron S., *Collective learning jako warunek sukcesu innowacyjnej organizacji klastrów*, [w:] Z. Uchnast (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2009.

## Źródła internetowe

<http://clusterobservatory.eu>  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) – Portal Innowacji.

## ECONOMIC CLUSTERS: FROM REGIONAL OFFER TO GLOBAL DEMAND

**Summary:** Innovative clusters, understood as trade networks of enterprises and institutions cooperation, where simultaneous competition and cooperation of partners results in a synergy effect, are considered as key drivers of innovation and regional prosperity. They enable the companies and institutions which take part in them to prepare a competitive offer fulfilling the specific global demand and to strengthen their role as attractive partners in global economy.