

UNIWERSYTET WARMIŃSKO-MAZURSKI W OLSZTYNIE

WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH

STUDIA PODYPLOMOWE

MECHANIZMY FUNKCJONOWANIA STREFY EURO

Projekt realizowany z Narodowym Bankiem Polskim

w ramach programu edukacji ekonomicznej

VI edycja 2014/2015



Adam Ilnicki

**Rola środków Unii Europejskiej w rozwoju klastrów na
przykładzie klastra Mazurskie Okna**

Praca końcowa wykonana
pod kierunkiem
dr. Tomasza Wierzejskiego

Olsztyn 2015

Spis treści.....	1
Streszczenie.....	2
Wstęp.....	3
1. Ogólna charakterystyka klastrów	
1.1. Definicja klastra.....	4
1.2. Klastry w założeniach polityk regionalnych.....	8
2. Środki Unii Europejskiej w rozwoju klastrów	
2.1. Wsparcie klastrów w istniejących projektach w ramach RO RPW w latach 2007-2013.....	11
2.2. Strategia rozwoju klastra stolarki otworowej w województwie warmińsko-mazurskim.....	16
2.3 Rola środków Unii Europejskiej w rozwoju klastra mazurskie okna na przykładzie projektu „ Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i rozwój klastra w stolarce otworowej w Polsce Wschodniej”	22
Podsumowanie.....	25
Bibliografia.....	26
Spis tabel.....	27

Streszczenie

Niniejsza praca poświęcona jest problematyce rozwoju klasteringu w Polsce na przykładzie klastra Mazurskie Okna oraz sposobności realnego wykorzystania środków z regionalnych programów operacyjnych pozyskiwanych z Unii Europejskich będących czynnikiem determinującym rozwój klasteringu w Polsce. Celem pracy było między innymi stwierdzenie czy wpływ środków Unii Europejskiej odgrywa znaczącą rolę w rozwoju klastrów w Polsce. Czy środki wykorzystywane w ramach regionalnych programów operacyjnych wykorzystywane są w sposób racjonalny czy rozwój klasteringu nie jest tylko działaniem doradczym ale formą długotrwałej współpracy w ramach inicjowanych działań.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, iż klastry oraz pozyskane środki z Unii Europejskiej znacząco wpływają na rozwój przedsiębiorstw.

Wstęp

W wyniku przemian społeczno-gospodarczych rozpoczynających się w okresie międzywojennym, powojennym oraz w latach zmiany w których to ustrój socjalistyczny kładł nacisk na określenie dziedziny m.in. produkcję wykorzystanie siły roboczej, zmniejszenie funduszy na infrastrukturę oraz wykorzystanie ludności metodami przymusu partyjnego i politycznego. Zwracając uwagę na zmiany dokonane na przełomie lat w obecnych czasach doświadczamy i jesteśmy obserwatorami nowatorskich rozwiązań które wpływają na rozwój gospodarczy jak i społeczny Polski. Jednym z nich jest niewątpliwie rozwój klasteringu w Polsce. Postęp jaki dokonał się w ostatnich dekadach w zrozumieniu problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno z perspektywy teoretycznej jak też z perspektywy praktyki gospodarczej, pozwolił na wypracowanie systemowych rozwiązań dostosowanych do specyfiki współczesnej gospodarki. Koncepcją, która nabrała w tym zakresie szczególnego znaczenia w ostatnich latach stał się klastery oraz polityka rozwoju oparta o klastry której zasadnicze elementy czy wręcz całościowe rozwiązania zostały wprowadzone przez większość państw członkowskich OECD. Koncepcja klastra stanowi nowy wymiar o funkcjonowaniu konkurencyjnej gospodarki. Klastry powstają praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Występują zarówno w przemyśle, jak i usługach, w sektorach wysokich technologii, jak i tradycyjnych. Charakteryzują się również różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi strategiami i perspektywami rozwoju. Funkcjonowanie klastrów wspiera oddziaływanie samorządów, władz lokalnych, ośrodków badawczych ale w dużej mierze rozwój klastrów i ich rozwój definiuje wsparcie Unii Europejskiej w postaci regionalnych programów operacyjnych.

W pracy przyjęto hipotezę, że wsparcie finansowe z funduszy Unii Europejskiej w tworzeniu i funkcjonowaniu klastrów przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw.

1. Ogólna charakterystyka klastrów

1.1 Definicja klastra

Słowo „klaster” pochodzi od angielskiego *cluster*, oznacza ono grupę podobnych przedmiotów znajdujących się blisko siebie. Pojęcie klastra przemysłowego w ekonomii zostało spopularyzowane przez amerykańskiego badacza konkurencyjności Michaela E. Portera na początku lat 90. XX wieku. Najprostszą z definicji zaproponował Anderson twierdząc, iż klaster to „sieć przedsiębiorstw, ich klientów i dostawców materiałów, komponentów, maszyn, narzędzi, usług szkoleniowych i zasobów finansowych” .

Porter natomiast definiował klaster jako „znajdującą się w geograficznym sąsiedztwie grupę przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączonych podobieństwami i wzajemnie się uzupełniających”(Gorynia, Jankowska 2008, s. 55). Najliczniejsza grupa z opisanych w literaturze klastrów to skupiska firm z sektorów produkcyjnych, takich jak motoryzacyjny (Detroit, Toyota City, południowe Niemcy), farmaceutyczny (Bazylea, New Jersey), zegarmistrzowski (Szwajcaria) czy lotniczy (Seattle, Montreal, Tuluza). Jednak wiele z nich to np. klastry usług finansowych i ubezpieczeniowych (Londyn, Nowy Jork, Hongkong), produkcji filmowej (Hollywood, Bollywood), upraw i obrotu produktami roślinnymi (kwaciarstwo w Holandii), mody (Paryż, Mediolan) czy też rozwoju oprogramowania.

Najstłynniejszym klastrem na świecie jest Dolina Krzemowa w północnej Kalifornii, gdzie zlokalizowano tysiące firm z sektorów zaawansowanych technologii (Grycuk 2010, s. 63). Ekonomiści już dawno dostrzegli, że działalność gospodarcza człowieka często skupia się w określonych miejscach. Najczęstszymi powodami tego zjawiska było występowanie na danym terenie przydatnych kopalin lub surowców (rudę żelaza, węgiel, drewno), korzystne położenie geograficzne i komunikacyjne (porty, miasta na szlakach handlowych) oraz bliskość rynków zbytu. Współcześnie duże znaczenie dla powstania klastrów, w tym zwłaszcza firm z sektorów innowacyjnych. (informatyka, biotechnologia, elektronika, telekomunikacja), mają wyższe uczelnie. Stąd wiele przedsiębiorstw z sektorów zaawansowanych technologii jest zlokalizowanych w pobliżu miast będących silnymi ośrodkami akademickimi (Boston, Cambridge, Nicea).

W uniwersyteckich laboratoriach powstają bowiem nowe produkty i rozwiązania, które mogą być następnie komercjalizowane, w tym także przez nowo powstające firmy.

Klaster może się rozwinąć wokół dużego przedsiębiorstwa, które przyciągnie do regionu swoich poddostawców. Duże znaczenie ma także polityka państwa (np. zamówienia z sektora obronnego, środki przeznaczane na działalność badawczo-rozwojową lub tworzenie parków technologicznych).

Powstanie klastra może być również kwestią przypadku (np. wynalezienie nowej technologii lub pojawienie się na danym terenie utalentowanego przedsiębiorcy, którego sukces szybko znajduje naśladowców). Swoim zasięgiem klastry mogą obejmować zarówno cały region, jak i jedną miejscowość. Mogą skupiać firmy różnej wielkości, pochodzące tak z sektorów tradycyjnych (rolnictwo, przemysł włókienniczy), jak i sektorów zaawansowanych technologii. Klastry mogą powstawać na terenach zurbanizowanych i na terenach wiejskich, w krajach wysoko uprzemysłowionych i rozwijających się. Współpraca przedsiębiorstw w klastrze może być koordynowana (np. poprzez stowarzyszenie) lub przebiegać zupełnie nieformalnie. Wiele organizacji międzynarodowych, takich jak OECD, Bank Światowy, UNCTAD, UNIDO oraz Komisja Europejska, rozpoczęło badania zjawiska *klasteringu* i możliwości jego wykorzystywania dla pobudzania wzrostu gospodarczego. Na całym świecie zidentyfikowano dotychczas ok. 2500 inicjatyw klastrowych, z czego ponad 1200 w Europie (*European Cluster Organisation Directory Q1 2010*, www.clusterobservatory.eu).

Koncepcja klastra przemysłowego (ang. industrial cluster) została po raz pierwszy użyta w 1990 r. przez M. Portera. Koncepcja ta bazuje jednak na znaczącym dorobku teoretycznym. Wyjaśnienie przyczyn przestrzennej koncentracji działalności gospodarczej wywodzi się od prac A. Marhalla który wskazał w 1920 roku na rolę tzw. zlokalizowanych efektów zewnętrznych, w tym przede wszystkim tzw. „rozlewania” się (dyfuzji) wiedzy, przewagi kreowanej przez lokalny rynek pracy koncentrujący osoby o odpowiednich umiejętnościach oraz sieci wstępujących i zstępujących powiązań w ramach dużych rynków regionalnych. Ujęcia klastra bliskie porterowskiemu i spotykane w literaturze przytoczono poniżej. Zgodnie z nimi klaster to:

- geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich) działających w pokrewnych sektorach, powiązane z siecią publicznych i prywatnych instytucji wspierających ich aktywność. Pomiedzy przedsiębiorstwami występują powiązania rynkowe i pozarynkowe wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm są determinowane przez poczucie więzi i wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, działającymi w tej lokalizacji (Rabelotti 1995);

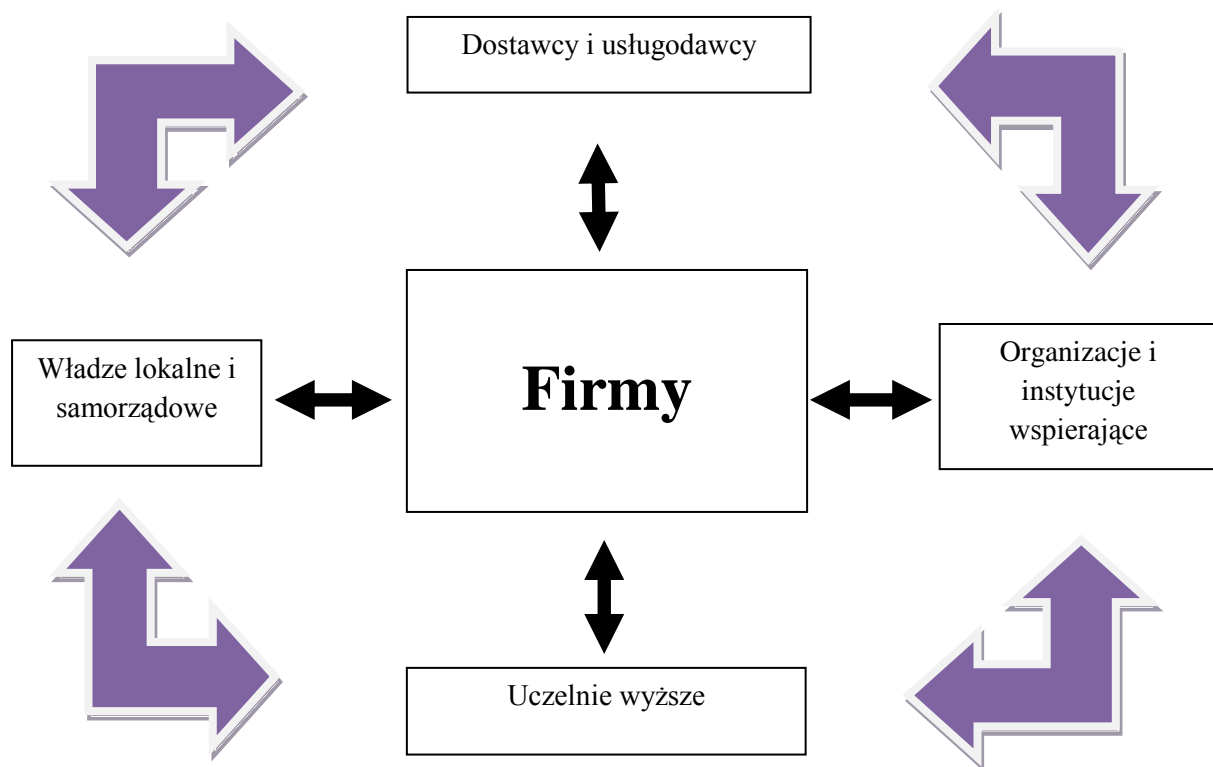
- geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, współpracujących bądź w inny sposób powiązanych ze sobą, świadczących sobie komplementarne usługi i korzystających ze wspólnej infrastruktury oraz wyspecjalizowanych dostawców (Rosenfeld 1997);
- sektorowe i geograficzne skupisko firm, które dzięki powiązaniom z wyspecjalizowanymi dostawcami, dostępowi do surowców i komponentów oraz lokalnego rynku pracy osiągają korzyści aglomeracji. Przedsiębiorstwa te są aktywnie wspierane przez sieć instytucji z sektora publicznego i prywatnego, które promują kolektywne uczenie się i procesy dyfuzji innowacji (*Boosting Innovation* 1999, s. 270);
- geograficzne skupisko firm, pomiędzy którymi występują powiązania poziome i pionowe, firmy te współpracują i konkurują ze sobą w ramach określonego segmentu rynku, korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z tą samą wizją rozwoju branży i regionu (Cooke 2002);
- gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji (van Dijk, Sverissson 2003).

Zaprezentowane definicje klastra wskazują wyraźnie na jego konkretne elementy, które zostały wypunktowane także przez grupę specjalistów zajmującą się klastrami (Cluster Navigators Ltd.):

- branża tworząca jądro klastra (*core business*) – firmy z tej branży są kluczowymi uczestnikami klastra, osiągają wysokie przychody, zwykle obsługują one rynek międzynarodowy;
- branże wspierające – firmy z tych branż obsługują branżę tworzącą jądro klastra, są to dostawcy maszyn, materiałów, komponentów, oferenci usług finansowych, usług z zakresu marketingu, wzornictwa, public relations. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje wysoka specjalizacja i lokalizacja blisko firm z branży znajdującej się w centrum klastra;
- infrastruktura „miękka” (*soft support infrastructure*) – składają się na nią lokalne szkoły, uniwersytety, politechniki, instytucje lokalnego samorządu gospodarczego, agencje rozwoju gospodarczego, które wspierają firmy. Dla sukcesu klastra ma znaczenie jakość tej infrastruktury, jak i współpraca pomiędzy podmiotami;
- infrastruktura „twarda” (tradycyjna) – drogi, porty, gospodarka odpadami, linie połączeń telekomunikacyjnych. Zestawienie teoretycznych ujęć klastra można znaleźć również w jednym z artykułów Gordona i McCanna (2000), którzy zauważają, że fenomen klastra zainteresował badaczy z różnych dziedzin, posługujących się odmiennymi podejściami analitycznymi i teoriami w celu rozpoznania jego istoty. Przejawem tego może być

operowanie zamiennie określeniami takimi jak klaster, okręg przemysłowy, aglomeracja, kompleks przemysłowy czy środowisko gospodarcze.

Na zakończenie rozważań na temat definicji klastra warto raz jeszcze podkreślić, że klaster jest pewną siecią przedsiębiorstw, przy czym jest to sieć podmiotów skupionych w pewnej lokalizacji. Atrybut geograficznej bliskości ma więc znaczenie kluczowe, gdy podejmuje się rozstrzygnięcia, czy mamy do czynienia z klastrem czy z siecią. Poniżej rysunek przedstawiający wzajemne oddziaływanie na siebie wszystkich jednostek stanowiących klaster.



Rys. 1. Wzajemne oddziaływanie jednostek tworzących klaster

Źródło: Opracowanie własne

1.2 Klastry w założeniach polityk regionalnych

Polityka regionalna umożliwia oddziaływanie państwa oraz występujących w jego imieniu władz centralnych i regionalnych na proces rozwoju oraz zagospodarowania przestrzennego regionów (Winiarski 2004, s. 75). Polityka regionalna jest „świadomą i celową działalnością organów władzy publicznej zmierzającą do rozwoju regionalnego, mającą optymalnie wykorzystać zasoby regionów do trwałego wzrostu gospodarczego i podnoszenia ich konkurencyjności” (Grycuk 2003, s.4).

Polityka rozwoju oparta na teorii o klastrach nabrała dużego znaczenia ze względu zainteresowań nią ze strony Unii Europejskiej czy OECD. Należy zauważyć, iż polityka rozwoju oparta na klastrach posiada szersze znaczenie od polityki klastrowej, gdyż zawiera w sobie założenia polityki klastrowej i wpływa na tworzenie podstawowych warunków do powstawania klastrów jednocześnie wykorzystuje on strukturę klastra jako narzędzie do procesu poprawy konkurencyjności całego systemu gospodarczego, w którym został on zlokalizowany (Ketels 2009, s. 19).

Z uwagi na fakt, że klastry są zjawiskiem regionalnym, głównymi podmiotami zajmującymi się ich wspieraniem są władze samorządowe. W RPO dla poszczególnych województw znajdują się programy i instrumenty wsparcia, z których korzystać mogą klastry regionalne. Analizując treść RPO na lata 2007-13 w Polsce należy stwierdzić, że największe możliwości wsparcia mają projekty związane z inicjowaniem powiązań kooperacyjnych, koncentrujące się na: wyznaczeniu klastrów, tworzeniu struktury organizacyjnej oraz zarządzaniu nią, działaniach marketingowych mających na celu pozyskanie nowych uczestników, wspieraniu najlepszych praktyk oraz tworzeniu kooperacji pomiędzy członkami w celu transferu technologii.

Wsparcie mogą uzyskać ponadto projekty inwestycyjne służące zapewnieniu niezbędnego zaplecza technicznego dla powiązania kooperacyjnego, w tym adaptacje pomieszczeń, zakup wyposażenia, zakup sprzętu dla działalności badawczo-rozwojowej, wspieranie działalności promotorów kooperacji, doradztwo z zakresu opracowywania planów rozwoju. Katalog wydatków kwalifikowanych, które mogą podlegać refundacji, w każdym z programów regionalnych jest nieco inny. Jednak w każdym przypadku są one zgodne z krajowymi wytycznymi dotyczącymi kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie 2007 – 2013. Analiza Regionalnych Programów Operacyjnych wskazuje, że regiony przyjęły cztery ścieżki w zakresie wsparcia klastrów i inicjatyw klastrowych:

- 1) Najliczniej reprezentowanym sposobem jest ścieżka, w której region bezpośrednio wskazuje na możliwość wspierania klastrów ze środków strukturalnych.
- 2) Najbardziej racjonalnym i podyktowanym efektywnością ekonomiczną (oraz koniecznością pogodzenia sprzecznych interesów w walce o ograniczone środki programowe) jest rozwiązanie, w którym regiony łączą działania wspierające klastry z innymi działaniami mającymi na celu wspieranie przedsiębiorczości, instytucji otoczenia biznesu lub mającymi na celu budowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą B+R.
- 3) Inne rozwiązanie (obecne np. w RPO Województwa Podlaskiego) polega na braku osobnego działania poświęconego wsparciu klastrów, przy jednoczesnym nadaniu odpowiedniego priorytetu realizowanym działaniom, sprzyjającym rozwojowi klastrów przez umieszczenie odpowiednich zapisów w kryteriach wyboru projektów dofinansowanych w ramach programu.
- 4) Ostatnie rozwiązanie polega na pominięciu możliwości wsparcia inicjatyw klastrowych, co zmusza potencjalnych beneficjentów do aplikowania o środki krajowe (Pander, Sawicki, 2008)

Obecność wielu dynamicznie rozwijających się firm to wzrost dochodów i zamożności mieszkańców, nowe miejsca pracy oraz zwiększenie wpływów podatkowych. Klastry pomagają rozwijać silne strony regionu, wspierając rozwój lokalnych gospodarek. To sprawia, że programy rozwoju oparte na klastrach szybko zyskały popularność i zaczęły być także realizowane, w węższym lub szerszym zakresie, we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Obejmują one wiele różnego rodzaju narzędzi związanych ze wspieraniem innowacyjności, stymulowaniem współpracy nauki z sektorem prywatnym, transferem technologii, pomocą dla MSP, zwiększaniem napływu bez pośrednich inwestycji zagranicznych oraz rozwojem eksportu. Przyjmuje się jednak, że klaster powinien być tworzony przez sektor prywatny, a dopiero później wspierany przez władze lokalne. Duża część podejmowanych przez nie działań pokrywa się z szeroko pojętym programem tworzenia jak najlepszych warunków do rozwoju przedsiębiorczości, takich jak usuwanie ograniczeń w rozwoju firm czy rozwijanie potrzebnej infrastruktury. Samorządy, pozostając w ścisłym kontakcie z lokalnymi przedsiębiorcami, wspierają także dostosowywanie programów kształcenia w szkołach wszystkich szczebli pod kątem obecnych i przyszłych kwalifikacji potrzebnych w klastrze. Na przykład dla firm z sektorów produkcyjnych kluczowe znaczenie mają wykwalifikowani pracownicy

średniego szczebla (technicy). Ta duża grupa zawodowa charakteryzuje się niską mobilnością. Stąd też ci pracownicy muszą być kształceni na miejscu.

Klastry mogą odegrać znaczącą rolę w przyciągnięciu do regionu nowych inwestorów. Szczególnie cenne dla regionu są nowe inwestycje firm zagranicznych, w tym zwłaszcza te o znacznym udziale zaawansowanych technologii, o dużej produkcji eksportowej, tworzące dobrze płatne miejsca pracy. Jak pokazują badania i praktyka gospodarcza, wykorzystanie koncepcji klastra w promocji inwestycji może mieć pozytywny wpływ na decyzje firm. Sygnalizuje ono bowiem obecność na danym terenie wyspecjalizowanych dostawców, potencjalnych klientów i wykwalifikowanych pracowników. Również w Polsce klastry są coraz skuteczniej wykorzystywane do aktywnego, selektywnego przyciągania inwestycji zagranicznych. Jest to szczególnie ważne w sytuacji wyczerpywania się tradycyjnych przewag konkurencyjnych naszego kraju (takich jak np. niskie koszty pracy).

2. Środki Unii Europejskiej w rozwoju klastrów

2.1. Wsparcie klastrów w istniejących projektach w ramach RO RPW w latach 2007-2013.

Klastry Polski Wschodniej, to klastry o względnie niewielkim stażu, jeśli chodzi o czas funkcjonowania. Średni czas działania dla wszystkich klastrów to niewiele ponad 4,5 roku. Najstarszymi, objętymi wsparciem klastrami w Polsce Wschodniej są Dolina Ekologicznej Żywności oraz Wschodni Klaster Informatyczny. W obu przypadkach początki klastrów datowane są na rok 2004. Do tej grupy w pewnym sensie można byłoby umownie zaliczyć Świętokrzysko - Podkarpacki Klaster Energetyczny, którego podłożem była Biomasa Świętokrzyska powstała w 2002. Do najmłodszych klastrów zaliczyć należy Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej oraz Wschodni Klaster Budowlany. Największe znaczenie dla budowania struktur klastrowych, ze względu na zakres działań oraz wielkość przewidywanych środków finansowych ma PO Rozwój Polski Wschodniej. W jego ramach zaprogramowano szereg działań mających na celu rozwój gospodarczy tej części Polski. Działania te pogrupowane zostały w pięciu osi priorytetowych dotyczących różnych aspektów życia społeczno-gospodarczego regionu:

Oś I: Nowoczesna gospodarka,

Oś II : Infrastruktura społeczeństwa informatycznego,

Oś III: Wojewódzkie ośrodki wzrostu,

Oś IV: Infrastruktura transportowa,

Oś V: Zrównoważony rozwój potencjału turystycznego opartego o warunki naturalne.

Głównymi beneficjentami planowanych działań są jednostki samorządu terytorialnego, szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe oraz organy organizacji państwowej. Za wdrażanie i realizację działań odpowiedzialna jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Część działań zaplanowanych do realizacji w poszczególnych osiach priorytetowych nawiązuje do koncepcji klastra. W osi priorytetowej „Nowoczesna gospodarka”, w działaniu I.4 „Promocja i współpraca” wymienia się tworzenie i rozwój klastrów, w tym klastrów ponadregionalnych, jako jeden z celów jego realizacji.

Data powstania klastrów objętych wsparciem w ramach PO RPW

Lp.	Nazwa	Rok powstania
1	Innowacyjny Klaster Zdrowia i Turystyki „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej” (IKZiT)	2009
2	Dolina Ekologicznej Żywności	2004
3	Klaster Instytucji Otoczenia Biznesy	2009
4	Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej	2011
5	Klaster Mazurskie Okna	2006
6	Klaster Spawalniczy „KLASTAL”(KLAS)	2007
7	Podlaski Klaster Bielizny (SPKB)	2008
8	Północno - Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej (KEC)	2009
9	Świętokrzysko - Podkarpacki Klaster Energetyczny (ŚPKKE)	2009
10	Świętokrzysko - Podkarpacki Klaster Budowlany INNOWATOR (ŚPKB)	2010
11	Wschodni Klaster Budowlany (WKB)	2011
12	Warmińsko - Mazurki Klaster Razem Ciepłej (KRC)	2007
13	Wschodni Klaster Odlewniczy KOM - CAST (KOMC)	2006
14	Wschodni Klaster Informatyczny (WKI)	2004
15	Wschodni Klaster Obróbki Metali (WKOM)	2009

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.parp.gov.pl dostęp (21.05.2015)

Biorąc pod uwagę środki oraz zakres środków finansowych można stwierdzić, że program Rozwoju Polski Wschodniej trzeba uznać za jeden z kluczowych instrumentów wspierających klastry.

Klastry w większości krajów Unii Europejskiej, napędzają konkurencyjność oraz innowacyjność tamtejszych gospodarek. W Polsce powiązania kooperacyjne zaczęły powstawać i rozwijać się stosunkowo niedawno. Istotną rolę w promocji idei kooperacji odgrywają Fundusze Europejskie, w tym działanie I.4 „Promocja i współpraca” w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW), realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Dotację przeznaczono na tworzenie i rozwój klastrów, w tym na:

- opracowanie strategii oraz dokumentów operacyjnych dla rozwoju klastra
- promocję i pozyskiwanie nowych członków klastra
- organizację spotkań tematycznych stymulujących rozwój klastra, konferencji
 - promujących potencjał klastra
 - organizację zagranicznych misji branżowych podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności firm klastrowych
 - organizację biura klastra
 - baz danych, portali, serwisów i stron internetowych na potrzeby rozwoju klastra
 - opracowanie, wykonanie i dystrybucję materiałów promocyjnych i informacyjnych dotyczących klastra,
 - popularyzację idei klasteringu
 - prowadzenie badań, analiz i ekspertyz.

Poniżej zostały przedstawione projekty zrealizowane w ramach działania 1.4 PO RPW 2007-2013. Pierwszym z nich jest projekt realizowany przez Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa - Państwowy Instytut Badawczy. Tytuł projektu: "Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności" o wartość projektu: 2.230.615,06 zł, czas realizacji: 01.01.2010 - 31.12.2013 r. Celem projektu było wsparcie rozwoju klastra Doliny Ekologicznej Żywności jako ponadregionalnej struktury współpracy. Rozwój współpracy klastrowej pomiędzy ośrodkami naukowymi, podmiotami działającymi na rzecz innowacyjności oraz przedsiębiorcami zajmującymi się produkcją, przetwórstwem i dystrybucją produktów ekologicznych. Podniesienie konkurencyjności i innowacyjności uczestników klastra poprzez wprowadzanie nowych lub udoskonalonych produktów i usług.

Zwiększenie skali produkcji ekologicznej oraz wzrost liczby miejsc pracy w sektorze produkcji ekożywności (m.in. poprzez bliską współpracę sieciową i promowanie wspólnej oferty produktów i usług klastra). Poprawa dostępu uczestników klastra do kompleksowej informacji i wiedzy w zakresie produkcji, przetwórstwa i marketingu produktów ekologicznych (m.in. poprzez uruchomienie tematycznego portalu z systemem usług informatycznych). Zwiększenie popytu na produkty ekologiczne wśród potencjalnych konsumentów (m.in. poprzez działania uświadamiające i promocyjne). Kolejnym przykładem jest projekt którego beneficjentem jest Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka. Tytuł projektu: "Rozwój klastra informatycznego firm wschodniej Polski" o wartości: 3 525 913,51 zł, czas realizacji: 01.01.2010 r. - 31.12.2013 r. Celem projektu było stymulowanie rozwoju konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy poprzez wspieranie rozwoju innowacyjnych firm informatycznych z terenu wschodniej Polski, podnoszenie ich konkurencyjności i innowacyjności, dzięki tworzeniu form współpracy międzyregionalnej, międzyregionalnej konsolidacji firm. Zakupowi nieopatentowanej wiedzy technicznej - wytworzenie nowych produktów klastra z dziedziny e-usług i B2B. Umocnieniu i podejmowaniu współpracy między podmiotami nauki i gospodarki. Dokonaniu analiz rynku, opracowaniu strategii, stworzeniu baz danych. Przeprowadzeniu kampanii promocyjnej służącej pozyskiwaniu nowych członków klastra oraz nowych klientów, a także pogłębianiu dotychczasowej współpracy z innymi kooperacjami. Następnym projektem którego beneficjentem jest Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości. Tytuł Projektu: „Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i rozwój klastra stolarki otworowej w Polsce Wschodniej” w kwocie dofinansowania: 3 168 160,00 zł i okresie realizacji 01.03.2010 - 31.03.2013.

Celem projektu było zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra oraz oferowanych przez nich produktów, integracja środowiska producentów stolarki otworowej w województwach Polski Wschodniej oraz poprawa wizerunku firm w oczach odbiorców krajowych i zagranicznych poprzez podniesienie jakości oferowanych produktów.

Kolejny projekt został zrealizowany przez Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o. Tytuł projektu: Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Energii. Kwota dofinansowania wynosi około 3,17 mln zł. Czas trwania projektu: 01.01.2010 - 31.08.2013 r.

Celem projektu było zbudowanie platformy współpracy ponadregionalnej z zakresu szeroko rozumianego poszanowania energii, a w szczególności: promocja, wdrażanie i upowszechnianie na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym celów nowej polityki energetycznej Unii Europejskiej, a w szczególności efektywnego wykorzystywania energii.

Podlaski Klaster Bielizny zrealizował pt: "Rozwój kooperacji firm z branży bielizniarskiej z regionów Polski Wschodniej". Kwota dofinansowania: ok. 3,84 mln zł, czas trwania projektu: 01.01.2010 - 31.12.2011 r.

Celem projektu było zbudowanie stałej platformy kooperacji innowacyjnych firm branży bielizniarskiej z regionów Polski Wschodniej poprzez wspólne działania. W ramach projektu zaplanowano rozwój kooperacji firm z branży bielizniarskiej zarówno pomiędzy podmiotami komercyjnymi, jak również umocnienie współpracy z jednostkami badawczo rozwojowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu.

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, koordynator klastra Uzdrowiska-Perły Polski Wschodniej realizował projekt pt.: „Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka, Uzdrowiska-Perły Polski Wschodniej”. Kwota dofinansowania: 3 990 080,00 zł., czas trwania projektu: do końca 2012 r.

Celem projektu był rozwój powiązania kooperacyjnego pomiędzy jego uczestnikami działającymi w branży turystyki zdrowotnej i uzdrowiskowej a także włączenie innych zainteresowanych współpracą podmiotów.

2.2 Strategia rozwoju klastra stolarki otworowej w województwie warmińsko-mazurskim

Każdego roku na świecie sprzedawanych jest pół miliarda okien, przy czym 21% tej kwoty to okna sprzedawane w Europie. Największymi rynkami europejskimi w tym sektorze są Wielka Brytania, Niemcy, Hiszpania i Francja. Szczególnie intensywnie rozwija się rynek Europy Wschodniej, przede wszystkim Rosja.

Stolarka otworowa w Polsce jest obecnie jednym z najbardziej konkurencyjnych oraz perspektywicznych działów polskiej gospodarki. Polski rynek stolarki otworowej ogółem (a więc rynek okien i drzwi łącznie) w 2005 r. szacowany był na 8-9 mld zł, a w 2006 r. na 12 mld zł, z czego 3-4 mld zł przypada na rynek okien. Wraz z marżami dla dystrybutorów i wartością montażu wartość rynku okien może dochodzić nawet do 10 mld zł.

Tak dynamiczny rozwój uwarunkowany jest z jednej strony - boorem mieszkaniowym, z drugiej - eksportem. Wartość okien i drzwi, sprzedanych przez polskich producentów za granicę, wyniosła w 2005 roku około 1,5 mld zł. To aż 20-procentowy wzrost w stosunku do 2004 roku.

Podział całościowego rynku stolarki otworowej w Polsce wygląda następująco:

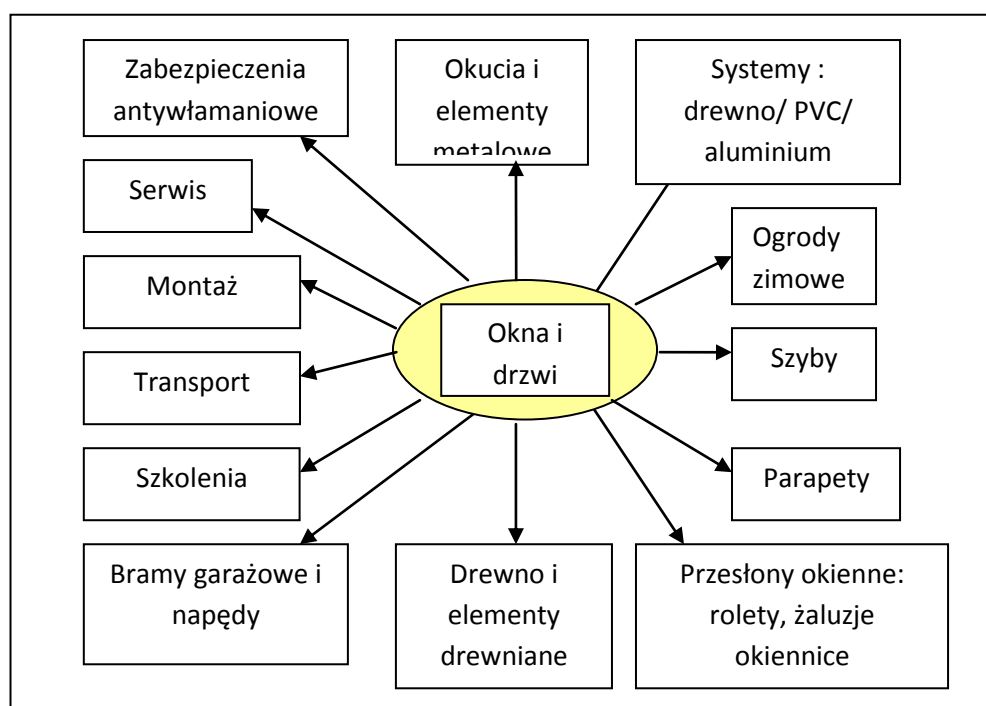
- 41% stanowią produkty z drewna (w tym 26% okna i 15% drzwi),
- 40% to okna i drzwi PCV,
- 10% to produkty aluminiowe i stalowe,
- 9% stanowią okna dachowe.

Bardzo dynamicznie (pod względem ilości) rośnie segment produktów PCV oraz sektor okien dachowych.

Biorąc pod uwagę rentowność sprzedaży, na czele uplasowali się producenci okien dachowych i ślusarki otworowej (9-10%), a najgorzej wypadli producenci okien drewnianych ze średnią 2,8%. Produkcja drzwi to średnia rentowność brutto na poziomie 8,6 proc., a przy produkcji okien PCV liczy się przeciętnie na zysk brutto w granicach 5-6 proc. wartości sprzedaży.

Ze względu na specyfikę polskiego systemu gromadzenia informacji statystycznych oraz płynne granice działalności, która może być elementem składowym klastra, nie jest możliwe ustalenie dokładnej liczby podmiotów, które mogłyby tworzyć klaster stolarki otworowej na Warmii i Mazurach. Obserwacje sugerują jednak, że w województwie warmińsko-mazurskim występuje duże skupisko tego rodzaju podmiotów. Ich szacowana liczba wynosi od 800-1000 podmiotów gospodarczych. Ze względu na tak dużą koncentrację, dostrzegalna jest silna konkurencja między poszczególnymi firmami.

Główne profile działalności podmiotów reprezentujących branżę stolarki otworowej, które mogą wchodzić w skład klastra w województwie warmińsko-mazurskim obrazuje „Mazurskie Okna”



Rys. 2: Profile działalności przedsiębiorstw skupionych w klastrze

Źródło: Opracowanie własne.

W strukturze podmiotów sklasyfikowanych pod względem wielkości zatrudnienia dominują mikro- i małe przedsiębiorstwa, powstałe po zapoczątkowanej transformacji gospodarczo-ustrojowej, w latach 1991-2006.

Trzema największymi zakładami z branży stolarki otworowej w regionie są:

- Fabryka Okien i Drzwi „DZIADEK” Sp. z o.o. w Krotoszynach z rocznymi przychodami wielkości blisko 34 mln zł.

- Przedsiębiorstwo Jocz z Rynu z rocznymi przychodami rzędu 23 mln zł.
- „AdamS” H. Pędzich z Mrągowa.

W większości przedsiębiorstw roczne obroty nie przekraczały 1 mln. zł. Wszystkie z badanych przedsiębiorstw prowadziły sprzedaż swoich produktów i usług na rynku regionalnym, 87% podmiotów jest obecne na rynku krajowym poza regionem, a jedynie 37% przedsiębiorstw eksportuje swoje produkty i usługi poza granice Polski. Głównym kierunkiem eksportu są kraje tzw. „starej Unii Europejskiej”. Odbiorcami stolarki otworowej są przede wszystkim klienci indywidualni i inne przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa z branży stolarki otworowej na Warmii i Mazurach w swojej działalności koncentrują się na parametrach jakościowych, atrakcyjnej cenie oraz ścisłym dopasowaniu do potrzeb klientów.

Wysoko ocenić należy formalne wykształcenie kadr przedsiębiorstw. Ponad 80% pracowników posiada przynajmniej wykształcenie średnie, a nieco ponad ¼ wykształcenie wyższe. Mimo to aż 81% przedsiębiorstw zadeklarowało problemy z pozyskiwaniem wykwalifikowanych pracowników.

Analiza innowacyjności przedsiębiorstw z branży stolarki otworowej na Warmii i Mazurach prowadzi do wniosków, że działania firm w tej sferze dotyczą głównie rozwoju produktów i rzadko są ujęte w formalne ramy. Najważniejszym źródłem innowacji w przedsiębiorstwach branży stolarki otworowej na Warmii i Mazurach są wskazówki klientów i odbiorców dotyczące oferowanych produktów i usług. Współpraca z jednostkami sfery B+R ma charakter sporadyczny.

Przedsiębiorstwa z branży stolarki otworowej współpracują w największym stopniu z odbiorcami i dystrybutorami oraz dostawcami i firmami o zbliżonym profilu działalności i ma miejsce w obszarach zlecenia podwykonawstwa, zaopatrzenia, kompleksowej obsługi klienta, usług serwisowych oraz udziału w targach. Większość przedsiębiorców dostrzega jednak potrzebę ściślejszego współdziałania. Współpraca ta miałaby dotyczyć głównie takich obszarów, jak: wspólna promocja, wymiana doświadczeń, negocjacje z dostawcami oraz współpraca z podwykonawcami. Wśród głównych problemów utrudniających intensyfikację współpracy wymieniane są brak okazji do doprecyzowania wspólnych interesów, brak zaufania do partnerów, oraz problemy z koordynacją i organizacją wspólnych działań.

Można wskazać na następujące uwarunkowania i bariery rozwoju branży:

1. Istotnym problemem związanym z funkcjonowaniem branży stolarki otworowej jest znaczne rozdrobnienie, które prowadzi do wyniszczającej rywalizacji między podmiotami, tworzy klimat wrogości i utrudnia wspólne podejmowanie większych projektów. Brak jest również wyraźnego animatora współpracy oraz zaangażowania największych zakładów w rozwój inicjatywy klastrowej.
2. Pomimo wysokiego rejestrowanego bezrobocia większość zakładów odczuwa problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Sytuacja ta przekłada się na proces wzajemnego „podkupowania” pracowników, co dodatkowo podsyca antagonizmy między firmami.
3. Poważnym utrudnieniem prowadzenia działalności w branży stolarki otworowej jest monopolistyczna pozycja Lasów Państwowych jako głównego dostawcy drewna oraz oligopolistyczne praktyki na rynku szkła, stali i aluminium.
4. Branża stolarki otworowej w Polsce boryka się z problemem nieuczciwej konkurencji ze strony nierejestrowanych podmiotów gospodarczych, oferujących produkty o wątpliwych parametrach technicznych, lecz na atrakcyjnym poziomie cenowym. Sytuację taką wspomaga nieświadomość klientów w zakresie parametrów technicznych okien i drzwi, którzy nie dostrzegając różnic pomiędzy produktami decydują się na najtańszą ofertę.
5. Poważną barierą w długofalowym rozwoju przedsiębiorstw z branży stolarki otworowej jest brak specjalistycznego ośrodka badawczego w regionie. Istniejące jednostki zlokalizowane są w Warszawie i Poznaniu.
6. Specyfiką firm z branży stolarki okiennej jest łączenie sprzedaży produktu z usługą montażu wynikająca z korzystniejszych rozwiązań podatkowych w zakresie podatku od towarów i usług – 7% na usługi budowlane, 22% na materiały budowlane.

Analiza SWOT

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobry produkt 2. Prorozwojowe nastawienie 3. „Wiek” przedsiębiorstw – stosunkowo młode zakłady, nieobciążone złymi nawykami minionego systemu gospodarczego 4. Elastyczność działania 5. Doświadczenie na rynku 6. Zorientowanie na klienta i jego potrzeby 7. Zróznicowane technologie 8. Podobne problemy do rozwiązania 9. Geograficzne skupisko firm z branży na terenie Warmii i Mazur 10. Wsparcie ze strony instytucji otoczenia biznesu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak produktu innowacyjnego 2. Konkurowanie ceną (niska rentowność) 3. Brak lidera inicjatywy klastrowej 4. Brak zaufania do partnerów 5. Brak analiz rynków (szczególnie zagranicznych) 6. Brak transferu technologii 7. Brak jednostek B+R w regionie 8. Brak wykwalifikowanych pracowników technicznych 9. Brak wykwalifikowanych menedżerów w mniejszych miastach 10. Zjawisko podkupywania pracowników 11. Brak orientacji klientów na jakość <ul style="list-style-type: none"> - jedyne kryterium w przetargach to cena - klienci indywidualni zorientowani na cenę - deweloperzy zorientowani na cenę 12. Brak dużych zleceń 13. Niekorzystna oferta finansowania zwłaszcza dla MSP z branży
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne składanie ofert 2. Wspólne realizowanie większych zleceń 3. Silniejsza pozycja w 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monopol Lasów Państwowych 2. Podwyżki cen surowców 3. Drogie technologie 4. Dalszy odpływ siły roboczej

<p>negocjacji z dostawcami</p> <p>4. Skoordynowane działania promocyjne</p> <p>5. Wzrost efektywności pracy</p> <p>6. Otwieranie się nowych rynków zbytu</p> <p>7. Możliwość pozyskania dotacji dla klastra i przedsiębiorstw</p> <p>8. Wzrost zamożności społeczeństwa</p> <p>9. Napływ wykwalifikowanych pracowników z zagranicy</p> <p>10. Większa specjalizacja</p> <p>11. Możliwości lobbingowe</p> <p>12. Dalszy rozwój branży budowlanej</p>	<p>5. Niski poziom zamożności społeczeństwa (klientów indywidualnych)</p> <p>6. Niekorzystny wizerunek Polski zagranicą (zwłaszcza na wschodzie)</p> <p>7. Niewystarczający poziom współpracy z JST</p> <p>8. Wzrost stóp procentowych i kosztu kapitału</p> <p>9. Konkurenci z nowo-wstępujących krajów UE oraz ze wschodu</p> <p>10. Niestabilne przepisy</p> <p>11. „Pasażerowie na gapę” – obecność w inicjatywie klastrowej podmiotów o nieuczciwych zamiarach (pozyskanie poufnych informacji i wykorzystanie ich w walce konkurencyjnej, podkradanie technologii)</p> <p>12. Marginalizacja małych firm – dominacja dużych przedsiębiorstw</p>
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych www.mazurskieokna.pl (dostęp 20.05.2015)

W ciągu najbliższych kilku lat klastr stolarki otworowej „Mazurskie Okna” stanie się organizacją skupiającą kilkanaście podmiotów o różnym profilu produkcji, których działalność koncentruje się wokół produkcji okien, drzwi, ogrodów zimowych oraz elementów niezbędnych do zapewnienia ich prawidłowego funkcjonowania, bezpieczeństwa i estetycznego wyglądu.

Produkty oferowane przez podmioty z klastra kojarzone będą z wysoką jakością i rozpoznawalną marką.

Inicjatywa klastrowa zrzeszać będzie przedsiębiorców, którzy prowadzą biznes w sposób etyczny, z poszanowaniem obowiązujących norm i praw: klientów, pracowników, lokalnej społeczności oraz środowiska naturalnego.

2.3 Rola środków Unii Europejskiej w rozwoju klastra mazurskie okna na przykładzie projektu „Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i rozwój klastra w stolarce otworowej w Polsce Wschodniej.

„Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i rozwój klastra stolarki otworowej w Polsce Wschodniej” to projekt o wartości 3 168 160 zł netto. Wysokość dofinansowania projektu wynosi 90%. Koordynatorem projektu jest Warmińsko - Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Olsztynie. W ramach realizacji niniejszego projektu na potrzeby przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra wykonane zostały m.in. następujące działania:

- opracowanie strategii marketingowej o zasięgu krajowym i realizacja działań promocyjnych, polegających na wypromowaniu marki „Mazurskie Okna”. Na promocje klastra oraz marki przewidziano 1,2 mln zł.

- wykonanie badań przenikalności cieplnej rolet oraz badań dotyczących certyfikacji p.poż. i bezpieczeństwa CE okien i drzwi dla zainteresowanych przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra.

- organizację biura klastra – pracownicy świadczyli bezpłatne usługi na rzecz przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze tj.: doradztwo prawne oraz inwestycyjne w zakresie pozyskiwania funduszy z UE, doradztwo dotyczące zamówień publicznych, bezpłatnie pomagali w nawiązaniu współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi oraz koordynowali wspólne zakupy prowadzone przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra

- organizację spotkań stymulujących rozwój klastra – które pozwoliły na wewnętrzną integrację poprzez zawiązanie współpracy między przedsiębiorstwami, wymianę doświadczeń oraz korzystanie z bezpłatnych szkoleń wyjazdowych,

- modernizację strony WWW klastra - zawierała ona oferty handlowe wszystkich firm wchodzących w skład klastra, a jej promocja pozwoliła na zwiększenie przychodów przedsiębiorstw.

Konieczność realizacji projektu wynikała z faktów wystąpienia zidentyfikowanych potrzeb grupy docelowej. Potrzeby grupy docelowej zostały zdefiniowane podczas tworzenia strategii rozwoju klastra stolarki otworowej w regionie Warmii i Mazur. Strategia została przygotowana podczas warsztatów prowadzonych z członkami klastra przez ekspertów Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku w ramach projektu „Stymulowanie innowacyjności gospodarki województwa warmińsko – mazurskiego

poprzez wspieranie klastrów – działania pilotażowe” w ramach Działania 2.6. ZPORR. Problemy, do których rozwiązania przyczynił się projekt wraz z analizą możliwych wariantów rozwiązań i uzasadnieniem ekonomicznym przedstawiono poniżej.

1. Podjęte w ramach projektu działania przyczynił się do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw zrzeszonych w ramach klastra. Analiza wariantów możliwych rozwiązań przeprowadzana na potrzeby niniejszego wniosku wskazała, iż dla podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra można było przeprowadzić następujące działania: utworzyć centrum badawczo – rozwojowe stolarki otworowej, zlecenie badań jednostkom zewnętrznym, zakup gotowych licencji. Jednak w związku ze specyfiką grupy oraz wstępną fazą rozwoju klastra najbardziej efektywnym kosztowo z punktu widzenia klastra było nawiązanie stałej współpracy z jednostkami B+R, którym zlecane były prace badawcze.

2. Podjęte w ramach projektu działania przyczyniły się do większej integracji branży w województwach Polski Wschodniej. Analiza wariantów możliwych rozwiązań przeprowadzona na potrzeby projektu wskazała, że w celu zacieśnienia współpracy podjęto następujące działania: organizacja biura klastra, opracowanie zasad współpracy przedsiębiorstw w ramach klastra, organizacja spotkań stymulujących rozwój klastra, organizacja spotkań zachęcających potencjalnych członków do wstępowania do klastra, organizacja imprez zachęcających do przystąpienia do klastra, wydawanie wspólnych publikacji. W związku ze specyfiką grupy i wczesną fazą rozwoju klastra zdecydowano się na wybór czterech pierwszych rozwiązań. Na obecnym poziomie rozwoju inicjatywy klastrowej, niezmiernie ważne jest stworzenie podstaw organizacyjnych klastra (biuro klastra, określenie zasad współpracy) oraz zacieśnianie współpracy i pozyskiwanie nowych członków.

3. Podjęte w ramach projektu działania przyczyniły się do podniesienia jakości świadczonych usług przez klaster. Analiza wariantów możliwych rozwiązań tego problemu wskazała, iż do jego rozwiązania można było zastosować następujące rozwiązania: lobbing na rzecz wprowadzenia wyższych norm dla producentów stolarki otworowej, lobbing na rzecz eliminacji szarej strefy, która psuje reputację całej branży, podniesienie jakości produktów oferowanych przez klaster. W związku z realizacją projektu zdecydowano się w celu eliminacji problemu jakości na podjęcie działań zmierzających do zwiększenia jakości produktów oferowanych przez klaster poprzez opracowanie wspólnych zasad jakości

stanowiących część regulaminu współpracy oraz przeprowadzenie badań, które miały się przyczynić do podniesienia jakości produktów.

4. Podjęte w ramach projektu działania miały doprowadzić do stworzenia rozpoznawalnej marki oraz do postrzegania regionu Polski Wschodniej jako kluczowego producenta stolarki otworowej w Polsce. Analiza wariantów rozwiązania tego problemu wskazała na możliwość zastosowania następujących rozwiązań: stworzenia marki klastra, przyjęcie i wykorzystanie marki już istniejącej na rynku, związanej z przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład klastra. W niniejszym projekcie założono, że przyjęte zostanie rozwiązanie polegające na stworzeniu nowej marki identyfikowanej bezpośrednio z klastrem. Rozwiązanie to było o tyle korzystniejsze, iż mimo większych kosztów jego wprowadzenia nie generuje konfliktów wewnątrz grupy.

Podsumowanie

Klustry stają się stałym i niezbędnym elementem każdej rozwiniętej i rozwijającej się gospodarki. Obecność struktur klastrowych w gospodarce świadczy bowiem o stopniu jej rozwoju, a także wskazuje na jej potencje oraz dalsze tendencje rozwojowe. Finansowanie klastrów w Polsce realizowane jest z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego poprzez Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka oraz 16 Regionalnych Programów Operacyjnych. Między poszczególnymi regionami występują jednak wyraźne dysproporcje w wartości środków przeznaczonych na wspieranie idei klasteringu. Ponadto tworzenie klastrów jest możliwe za pośrednictwem projektów realizowanych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekty unijne realizowane w ramach rozwoju klasteringu w Polsce odgrywają znaczącą rolę i mają bardzo duży wpływ na zmieniającą się specyfikę przedsiębiorstw będących członkami klastra. Wydatki realizowane w ramach projektów przeznaczone są m.in. na zwiększenie innowacyjności wytwarzanych produktów przez klastr, jak również dotyczą w dużej mierze promocji która niewątpliwie odgrywa znaczącą rolę w rozwoju przedsiębiorczości. Poprzez wdrażanie nowych rozwiązań i innowacji projekty przyczynią się do zwiększenia poziomu innowacyjności i konkurencyjności obszaru funkcjonowania klastra. Działalność klastrów o rozpoznawalnej marce skutkuje napływem do regionu nowych inwestycji, wykwalifikowanej siły roboczej oraz nowych technologii. Proces ten wywołuje podniesienie jakości we wszystkich dziedzinach życia społecznego, a dla gospodarki regionalnej ma nieocenione znaczenie.

Podjęcie projektowe do realizacji zadań w inicjatywie klastrowej, mimo że cechuje się swoją specyfiką, jest integralnie związane ze strategią klastra i jej wdrażaniem. Nie może być postrzegane w oderwaniu od strategii, lecz wykorzystywane jako efektywny sposób dostarczenia wartości dodanej dla uczestników inicjatywy przy optymalnym wykorzystaniu zasobów klastra. Animatorzy powinni być wyczuleni w szczególności na niebezpieczeństwo wynikające z uzależnienia realizowanych działań wyłącznie od wymogów projektów zewnętrznych i dostępnego finansowania.

Bibliografia:

CH. KETELS, *Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy, Expert report no. 30 to Sweden's Globalisation Council, The Globalisation Council*, Stockholm, February 2009

COOKE, P. (2002), *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, London: Routledge

GORYNIA M., JANKOWSKA B., „*Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*”, Difin, Warszawa 2008

GRYCUK A., *Klasy jako instrument polityki regionalnej*, Biuro Analiz Sejmowych, nr 13(83)

GRYCUK A., *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (113), 2003

KETELS CH. (2004), *European Clusters*, Hagbarth Publication

RABELOTTI R., *Is there an „Industrial District Model”? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared*, „World Development” 1995, vol. 23, nr 1

ROSENFELD, S.A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, 5(1)

SAWICKI M., PANDER W., „*Metody ewaluacji polityki wspierania klastrów ze środków strukturalnych*”, Redakcja Naukowa, Warszawa 2008

VAN DIJK M.P., SVERISSON A., *Enterprise Clusters in Developing Counties: Mechanism of Transition and Stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, lipiec – wrzesień 2003, vol. 15

WINIARSKI B., *Uwarunkowania, cele i dziedziny polityki gospodarczej* [w] *Polityka gospodarcza* B. Winiarski (red.), PWN, Warszawa 2004

www.parp.gov.pl

www.mazurskieokna.pl

Spis tabel:

- Tabela 1: Data powstania klastrów objętych wsparciem w ramach PO RPW, opracowanie własne na podstawie danych www.parp.gov.pl dostęp (21.05.2015)
- Tabela 2: Analiza SWOT, opracowanie własne na podstawie danych www.mazurskieokna.pl (dostęp 20.05.2015)