

*Beata Namysłak*

Uniwersytet Wrocławski, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego,  
pl. Uniwersytecki 1, 50-137 Wrocław; e-mail: beata.namyslak@uw.edu.pl;  
ORCID: 0000-0001-6558-4383

## **KLASTRY W SEKTORZE KREATYWNYM W POLSCE<sup>1</sup>**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest klastrom w sektorze kreatywnym zlokalizowanym w Polsce. Celem pracy jest przedstawienie czynników motywujących do zakładania tego typu klastrów oraz ukazanie czynników hamujących ich działalność. Badanie przeprowadzono wśród koordynatorów klastrów, wykorzystując przy tym metody CAWI oraz CATI.

Badanie wykazało, że czynnikami mającymi kluczowy wpływ na tworzenie badanych klastrów było dążenie do zawiązania współpracy wśród podmiotów, które miały ze sobą kontakt w przeszłości, oraz chęć wzmocnienia pozycji rynkowej i zasięgu oddziaływania klastrów – a zatem głównie czynniki wewnętrzne. Natomiast wśród barier wyróżniono zarówno czynniki wewnętrzne, m.in. niechęć do dzielenia się wiedzą, przewagę rywalizacji nad współpracą, źle odbierany przepływ pracowników w klastrze, jak i czynniki zewnętrzne, np. uzależnienie od zewnętrznych środków finansowania oraz brak zainteresowania ze strony jednostek samorządowych.

**Słowa kluczowe:** klastr kreatywny, działalności twórcze, motywy zakładania klastrów, bariery rozwoju, Polska.

## **CLUSTERS IN THE CREATIVE SECTOR IN POLAND**

**Abstract:** The present paper focuses on creative clusters in Poland. Its main goal is to determine the factors behind the establishment of creative clusters and the factors limiting their activity. The study is based on data provided by cluster facilitators, and the CATI and CAWI methods are used for analysis.

The study shows that the most important factors contributing to the creation of clusters are internal: the willingness to cooperate, especially between knowledgeable entities, and to strengthen market position and the range of influence. The barriers are: reluctance to share knowledge, the advantage of rivalry over cooperation, poorly perceived flow of employees in clusters (internal factors), as well as dependence on external financing and lack of interest on the part of local government units (external factors).

**Keywords:** creative cluster, creative industries, factors behind the establishment, barriers to development, Poland.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w oparciu o badania sfinansowane przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu „Organizacja powiązań w klastrach kreatywnych jako czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego” (nr projektu 2017/25/B/HS4/00098).

## 1. Wprowadzenie

Struktury klastrowe to jedna z form organizacji działalności gospodarczej, naukowo-badawczej i instytucjonalnej, która może stać się użyteczna w praktyce zarządzania oraz polityce gospodarczej. Klaster funkcjonuje jako system wytwarzania wartości większej niż suma indywidualnych części. Jego utworzenie może przynieść szereg korzyści, m.in. redukcję niepewności przetrwania na rynku, elastyczność relokacji zasobów, wymianę wiedzy i współpracę z jednostkami naukowymi, w tym większe prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Ten szereg korzyści możliwych do osiągnięcia sprawia, że klastry zakładane są w różnych krajach i w różnych branżach.

Niniejszy artykuł poświęcony jest klastrom kreatywnym, czyli klastrom bazującym na działalnościach twórczych (*creative industries*), które zlokalizowane są w Polsce. Celem pracy jest ukazanie przyczyn decydujących o zakładaniu tego typu klastrów w Polsce oraz określenie czynników ograniczających ich działalność. Autor starał się również znaleźć odpowiedź na następujące pytanie: czy czynniki motywujące do zakładania klastrów oraz bariery hamujące rozwój klastrów kreatywnych mają charakter endo- czy egzogeniczny, to znaczy czy powstały one w samej strukturze klastrowej, czy poza nią? W tym drugim przypadku oznacza to, że klastry mogły nie mieć wpływu na zaistnienie niektórych czynników. Zaprezentowane wnioski pochodzą z badań CAWI i CATI przeprowadzonych wśród koordynatorów klastrów kreatywnych w Polsce w 2018 roku.

## 2. Koncepcja klastrów przemysłowych, w tym klastrów kreatywnych w literaturze przedmiotu

Za prekursora badań nad klastrami przemysłowymi uznaje się Michaela E. Portera, który w pracach z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia (np. Porter 1998) opisał klastry jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, firm w branżach pokrewnych oraz związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów i stowarzyszeń branżowych), konkurujących i współpracujących ze sobą. Definicja Portera pozostaje nadal najbardziej znaną. Jednak w ciągu prawie 30 lat pojawiły się nowe koncepcje dotyczące struktur klastrowych. Przykładowo, niektóre ujęcia bardzo wyraźnie akcentują istotność powiązań między podmiotami w klastrze w łańcuchu wartości. Michael J. Piore (1990) określa klaster jako sieć międzyorganizacyjnych relacji pomiędzy różnymi aktorami, takimi jak klienci, konkurenci, dostawcy, organizacje wspierające czy instytucje lokalne. Vipin Gupta i Ram Subramanian (2008) stwierdzają, że istotą klastra jest przenikanie i wspólne uczenie się przy wydatnej roli lidera wspieranego przez lokalne instytucje, zaś Stuart Rosenfeld (1997) zwraca przede wszystkim uwagę na powiązania typu *soft* ułatwiające naukę jednego od drugiego i przepływ informacji. Z kolei znaczenie koncentracji podmiotów w przestrzeni jako cechy charakterystycznej dla struktur klastrowych jest różnie akcentowane w literaturze przedmiotu. Według większości koncepcji klaster opiera się na więzach komplementarności podmiotów skupionych blisko

siebie, bowiem intensywność oddziaływania jest większa, jeśli firmy są skupione (według np. Gordon i McCann 2000; Micek 2017). Zgodnie z tym ujęciem nawet najnowocześniejsze formy zdalnej komunikacji nie są w stanie dorównać bezpośrednim kontaktom (de Berranger i Meldrum 2000). Jednak zdaniem np. Rona Martina i Petera Sunleya (2003) nie należy przeceniać stopnia, w jakim sukces firmy zależy od jego lokalizacji. Jeszcze inne podejście znajdziemy w opracowaniu Pima Den Hertoga i Svena Malthy (1999), w którym nie ma w ogóle odniesienia do koncentracji przestrzennej. Generalnie jednak w większości ujęć opisywane są te same składowe, co w definicji Portera (m.in. Rabelotti 1995; Cooke 2002).

Należy dodać, że w polityce regionalnej funkcjonują dwa pojęcia: klastr i organizacja klastrowa (m.in. Główka 2018; Morgulis-Yakushev i Sölvell 2017). Klastr rozumiany jest jako regionalna aglomeracja podmiotów podobnej branży, natomiast organizacja klastrowa to instrument polityki rozwoju bazujący na klastrach. Organizacja klastrowa jest sformalizowana. Działa na rzecz intensyfikacji wzrostu i zwiększenia konkurencyjności klastra. Na jej czele stoi lider, który ma osobowość prawną. Przykładowo, organizacje Unii Europejskiej odpowiedzialne za realizację polityki klastrowej, w tym identyfikację i monitoring klastrów w poszczególnych krajach, używają określenia *cluster organization*. Nie wszyscy autorzy konsekwentnie rozdzielają te dwa pojęcia. Jednak część opracowań, w tym niniejsze, dotyczy właściwie organizacji klastrowych.

Klasy powstają również wśród podmiotów zajmujących się działalnością twórczą. Ich cechą charakterystyczną jest oparcie na własności intelektualnej mającej swe korzenie w kulturze i nauce oraz potencjał tworzenia nowych wartości i miejsc pracy. Do działalności twórczych zalicza się: reklamę, wydawnictwo, fotografię, architekturę, radio, telewizję, film, wideo, muzykę, wzornictwo, projektowanie (m.in. wnętrz, form przemysłowych, multimediiów, mody), działalność artystyczną i rozrywkową, rzemiosło artystyczne, tworzenie oprogramowania i gier komputerowych oraz działalność muzeów, galerii i bibliotek (Department... 2013). Klasy kreatywne tworzone są przede wszystkim przez różnorodne środowiska twórcze, w tym instytucje kultury, podmioty zajmujące się szeroko rozumianą działalnością artystyczną, jak również prywatne podmioty reprezentujące reklamę, działalność wydawniczą etc. Zauważalny jest udział podmiotów odpowiedzialnych za komercjalizację, promocję i dystrybucję wytwarzanych produktów/usług czy organizację wydarzeń artystycznych. Swoje miejsce znajdują tu również instytucje typu *venture capital*, uczestniczące w finansowaniu przedsięwzięć nowatorskich, co ma istotne znaczenie ze względu na utrzymujący się średni i wysoki poziom ryzyka działalności twórczych (Banks i in. 2000; Gibson i Kong 2005). W modelowym klastrze kreatywnym spotykają się zatem przedstawiciele środowiska twórców i biznesu, przez co powstaje nowa konfiguracja podmiotów, niezłączonych wcześniej relacjami ekonomicznymi, która docelowo może przyczynić się do przepływu wiedzy i ukształtowania wyspecjalizowanego rynku pracy (Hartley i in. 2013).

W literaturze (szczególnie zagranicznej) można znaleźć różne opracowania dotyczące klastrów kreatywnych. W pracach tych niejednokrotnie uwypuklony

jest aspekt geograficzny klasteringu. Przykładowo, według Rafaela Boixa, José Luisa Hervás-Olivera i Blancy De Miguel-Moliny (2015), którzy bazowali na danych z lat 2001–2009, w krajach Unii Europejskiej istniały 1784 klastry kreatywne, w tym 75% znajdowało się w obszarach metropolitalnych. Autorzy zaobserwowali, że klastry kreatywne mogą wręcz nakładać się na siebie, dzieląc wspólną przestrzeń, co jeszcze dodatkowo wzmacnia pozytywny wymiar synergii. Graeme Evans (2009) również zauważa, że klastry kreatywne są zwarte przestrzennie i stosunkowo mało jest klastrów regionalnych tego rodzaju. Z kolei Lisa De Propriis i Laura Hypponen (2007) oraz Caroline Chapain i in. (2010) – podobnie jak wymienieni wcześniej badacze – podkreślili, że najważniejsze są powiązania społeczne i instytucjonalne, sama zaś koncentracja podmiotów branż kreatywnych nie wystarczy.

Niniejszy artykuł skupiony jest na motywach zakładania i barierach rozwoju klastrów. Tego typu zagadnienia pojawiły się m.in. w pracy Marca Bontje i in. (2011), którzy scharakteryzowali działalności twórcze, jak i klastry kreatywne na Węgrzech, oraz Blanki Markovej (2014), która skupiła się na klastrach kreatywnych w Republice Czeskiej. W Europie Zachodniej, USA czy Kanadzie kwestia zakładania klastrów kreatywnych jest już szeroko opisana. Przykładowo, Lorenzo Mizzau i Fabrizio Montanari (2008) w swojej pracy skoncentrowali się na konsekwencjach sterowania polityką klastrową. O specyfice działalności twórczych, jak i całego środowiska artystycznego oraz możliwych barierach rozwoju pisali np. Lily Kong (2012) i Hans Mommaas (2004). Natomiast Caroline Chapain i Roberta Comunian (2010) oraz Robert Hassink (2005) badali rangę cech klastrów kreatywnych, w tym znaczenie koncentracji przestrzennej. Informacje zawarte w tych opracowaniach będą stanowiły materiał do porównań z wynikami badań autora, opisanymi w części 4.

### 3. Klastry kreatywne w Polsce

Rozważając kwestie związane z definicją klastra, warto odnieść się do polityki klastrowej. Głównym podmiotem odpowiedzialnym za realizację na szczeblu centralnym polityki klastrowej w Polsce jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która za klaster uznaje geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, konkurujących i współpracujących ze sobą. Współpraca ta musi mieć charakter sformalizowany, działać w oparciu o statut bądź inny równoważny dokument i być ukierunkowana na osiągnięcie założonych celów. W klastrze muszą znaleźć się przedsiębiorcy i jednostki naukowe, wyznaczony musi być koordynator oraz określona konieczność regularnej komunikacji i wymiany informacji (Hołub-Iwan i Wielec 2014). Zatem jest to ujęcie nawet nieco szersze niż klasyczna definicja klastra według Portera. W przypadku klastrów kreatywnych podmioty tworzące klaster reprezentują działalności twórcze lub inne powiązane z nimi branże. Praktyka wykazała, że klastry tego rodzaju wymagają znacznie więcej działań ze strony władzy lokalnej i rozbudowanej funkcji koordynatora, zwłaszcza

w zakresie działań na rzecz przepływu wiedzy oraz komercjalizacji produktów kultury i nauki.

Do roku 2012 obserwowano stały wzrost liczby wszystkich klastrów w Polsce. Jednak w ostatnich latach tendencja ta zmieniła się i liczba klastrów stopniowo się zmniejsza. Opracowanie Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) z 2015 r. mówi o 134 aktywnych klastrach, które powstały po 2003 roku, przy czym większość z nich (ponad 60%) stanowią klastry młode, zainicjowane po 2011 roku. Najwięcej klastrów zidentyfikowano w sektorze IT, energetyce, działalności budowlanej oraz w branży medycznej. Znacząca liczba klastrów działa również w sektorze metalowym, turystycznym oraz usług biznesowych (Podgórska 2016). W 2003 r. Komisja Europejska zwróciła uwagę, że w Polsce nie wypracowano i nie wdrożono polityki rozwoju opartej o klastry. W konsekwencji w następnych latach przeznaczano znaczne środki, aby tę sytuację zmienić. Przełomowa w tym względzie była możliwość dofinansowania w ramach programów operacyjnych w latach 2007–2013. To właśnie wtedy polityka rozwoju oparta na klastrach (*cluster-based policy*) jako na kluczowym warunku wzrostu konkurencyjności stała się bardzo popularna. Na przykład w samym 2012 roku w konkursie na dofinansowanie klastrów przemysłowych, organizowanym przez PARP, złożono 89 wniosków na projekty o łącznej kwocie 645 mln zł, z których wybrano do realizacji 38. Ogólnie w latach 2011–2013 obserwowano w Polsce wzrost liczby nowo zakładanych klastrów, których jedną część stanowiły klastry naturalne, powstające samorzutnie w oparciu o istniejące zasoby, a drugą – klastry sztuczne. Czas jednak zweryfikował zamierzenia i po zakończeniu finansowania z budżetu unijnego część klastrów zakończyła działalność, nie wypracowując własnych, samodzielnych mechanizmów funkcjonowania na rynku. Ogólnie większość klastrów obecnie istniejących to struktury młode, których krótki staż nie pozwala jeszcze na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Relatywnie niewiele jest zatem klastrów dojrzałych, rozwijających się i efektywnie działających. W takiej sytuacji w 2015 roku Ministerstwo Gospodarki podjęło decyzję o wyborze Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK). Było to również związane z wdrażaniem założeń strategii Europa 2020 i postulowanej przez Komisję Europejską koncepcji inteligentnych specjalizacji (*smart specialisation*), która zakłada koncentrację wysiłków i zasobów na określonej liczbie priorytetów i specjalizacji gospodarczych (m.in. Hołub-Iwan i Wielec 2014; Kwiatkowski 2018). Klaster, który chciał uzyskać status KKK, musiał wykazać się przede wszystkim innowacyjnością i międzynarodowym łańcuchem wartości. Obecnie (status ten przyznawany jest okresowo) funkcjonuje w Polsce 13 KKK, które reprezentują m.in. biotechnologię (2), ICT (2) i przemysł lotniczy (2). W grupie tej nie ma klastrów kreatywnych.

Badania klastrów jako organizacji są trudne, ponieważ nie są to podmioty posiadające osobowość prawną. O ich formalnym istnieniu przesądza jedynie porozumienie zawarte pomiędzy uczestnikami klastra. Opracowania podejmujące temat klastrów kreatywnych, które ukazały się na polskim rynku, traktują przede wszystkim o sytuacji klastrów w skali całego kraju. Rzadziej pojawiają się opracowania analizujące zjawisko w skali mikro (np. Polko i Wrana 2009).

Zauważalny jest nadal niedobór prac podejmujących konkretny problem związany z klastrami kreatywnymi, aby docelowo móc pracować nad poprawą sytuacji w tym względzie. Takimi tematami są przykładowo wpływ klastra kreatywnego na rynek pracy czy analiza czynników utrudniających funkcjonowanie tego typu klastrów. Zagadnienia te są istotne również z innego powodu – z uwagi na specyficzną rolę działalności twórczych, które należy traktować szerzej, nie tylko jako sferę zarezerwowaną dla świata sztuki, ale jako dziedzinę pobudzającą inne sektory gospodarki do działania, np. projektowanie mody a przemysł tekstylny.

W ostatnich latach prowadzone już były interesujące badania klastrów kreatywnych w Polsce. Przykładowo, Daniela Szymańska i Stefania Środa-Murawska w swojej pracy z 2013 roku przeprowadziły analizę koncentracji przestrzennej podmiotów z tego zakresu w Polsce, wykorzystując przy tym współczynnik lokalizacji LQ i wyznaczając obszary, na których istnieją dogodne warunki do zakładania klastrów (Środa-Murawska i Szymańska 2013) i których potencjał nie jest w pełni wykorzystany (klastry utajone). Sławomir Olko zajął się tematyką zarządzania w klastrach i sieciach kreatywnych (np. Olko 2017). Barbara Jankowska w swoich pracach zajmuje się umiędzynarodowieniem klastrów na przykładzie klastrów kreatywnych (np. Jankowska 2012). Natomiast klastrów kreatywnym w skali Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Republika Czeska, Słowacja, Węgry) poświęcone jest opracowanie Magdaleny Bialic-Davendry i in. (2016), opisujące kondycję i strategię funkcjonowania klastrów.

Ze względu na zwiększającą się (szczególnie w dużych miastach) liczbę podmiotów z zakresu działalności twórczych oraz podejmowane liczne próby (często udane) połączenia działalności tego rodzaju z procesami rewitalizacji miast, nowej marki miasta czy kreowaniem kapitału ludzkiego (por. Wojnar 2016) można oczekiwać dalszego zainteresowania łączeniem się tych podmiotów w klastry. Wskazane byłoby jednak podjęcie działań w zakresie polityki klastrowej, w tym zniwelowania istniejących barier utrudniających funkcjonowanie struktur klastrowych.

## **4. Badanie bezpośrednie klastrów kreatywnych**

### **4.1. Cel i metodologia badań**

W niniejszym opracowaniu autor postanowił skupić się na określeniu czynników motywujących do zakładania klastrów kreatywnych oraz czynników utrudniających funkcjonowanie klastrów w polskiej gospodarce. Autor dążył do ustalenia charakteru tych czynników: czy są to determinanty endogeniczne, które powstają w samej strukturze klastrowej, czy jednak są to czynniki egzogeniczne, które powstają poza klastrem? W pierwszym etapie badań zastosowano metodę CAWI (*computer-assisted web interview*). W pytaniach dotyczących motywów zakładania klastrów oraz barier rozwoju wykorzystano skalę porządkową Likerta. W drugim etapie badań w celu pozyskania dodatkowych informacji jakościowych zastosowano metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego CATI (*computer-assisted telephone interviewing*). Jest to metoda służąca do zbierania



informacji jakościowych, pozwalająca na ustalenie zjawisk, które nie zostały do końca wyjaśnione w narzędziu standaryzowanym – kwestionariuszu ankiety (Rossman i Rallis 2003). W przeprowadzonych rozmowach autor mógł bowiem poświęcić więcej czasu na kwestie interesujące z poznawczego punktu widzenia. Zaletą tego sposobu badania było również to, że sam badany naprowadził niejednokrotnie autora na tematy, których ten nie był w stanie przewidzieć. Umożliwiło to dyskusję nad poszczególnymi kwestiami i stworzyło szansę na weryfikację udzielanych odpowiedzi.

Odpowiedzi na pytania udzielali koordynatorzy klastrów, czyli osoby zajmujące się kwestiami związanymi z zarządzaniem i promocją. Badanie przeprowadzono w okresie od czerwca do października 2018 roku. Zbieranie danych okazało się procesem żmudnym; wraz z przeprowadzaniem wywiadów trwało ponad pół roku.

Od początku badania autor zamierzał dotrzeć do wszystkich klastrów opartych o działalności twórcze. W tym celu zapoznał się z raportami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a także dokonał przeglądu literatury przedmiotu oraz źródeł internetowych. Okazało się, że w różnych źródłach wspominało łącznie o 23 klastrach kreatywnych. Jednak dalsze poszukiwania pozwoliły ustalić, że 4 z nich już nie istnieją. Były to: INRET Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego z Rzeszowa, Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych Multiklaster z Nowego Sącza, Klaster Kultury Lubelszczyzny oraz Creativro. Z kolei przedstawiciel struktury o nazwie „LabDesign”, która figuruje w starszych zestawieniach klastrów kreatywnych w Polsce, stwierdził, że inicjatywa ta ma obecnie charakter sieci; nie jest klastrem i w nowszych zestawieniach już nie jest uwzględniana. Jedynie koordynator Klastra Przemysłów Kreatywnych ze Szczecina nie wziął udziału w badaniu i jednocześnie stronił od deklaracji, czy klaster funkcjonuje, czy nie. W tym jednym przypadku nie było jednoznacznych wskazań do usunięcia klastra z badanego zbioru. Został on zatem umieszczony na rycinie 1. jako klaster oparty o działalności twórcze, który jako jedyny nie wziął udziału w badaniu.

#### 4.2. Ogólna charakterystyka badanych klastrów

W badaniu wzięli udział koordynatorzy 17 klastrów (ryc. 1). Dla 12 z nich działalności twórcze były głównym lub jedynym rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej. Dla pięciu były to działania drugorzędne (w klastrach tych wiodące były poligrafia, turystyka bądź sektor ICT). Badane klustry powstawały w latach 2006–2015, przy czym najwięcej z nich zaistniało w latach 2011–2012. Obecna liczba podmiotów tworzących klustry waha się w granicach od 4 do 95 i w dziesięciu przypadkach systematycznie rosła, aż do uzyskania obecnego stanu. W badaniu dominowały klustry sieciowe (14), czyli klustry o charakterze homogenicznym, złożone z podmiotów podobnej wielkości – według podziału Ann Markusen (1996). Model koncentryczny wystąpił tylko w jednym przypadku. Natomiast w dwóch przypadkach koordynatorzy uznali swoje klustry za instytucjonalne – instytucją wiodącą była wyższa uczelnia. W większości przypadków

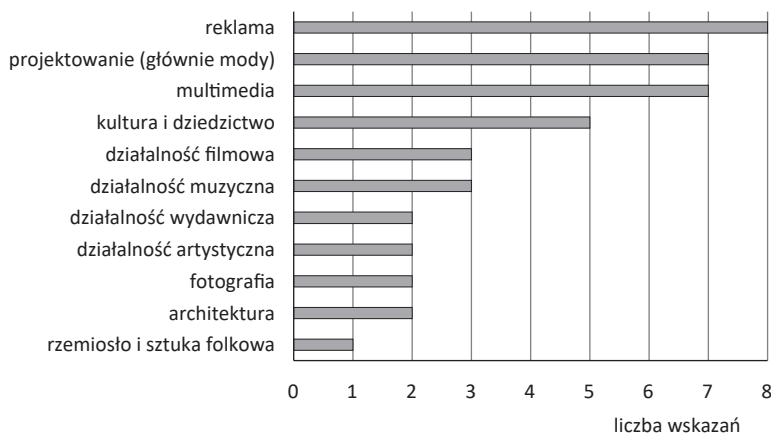
analizowane klastry nie ograniczały zakresu swojej aktywności tylko do jednego rodzaju przedsięwzięć. Zazwyczaj była to kombinacja kilku rodzajów działań. Najczęściej wskazywano na reklamę, projektowanie (głównie mody) oraz multimedia, w tym gry komputerowe (ryc. 2); zatem właśnie w tych trzech rodzajach działalności zaobserwowano największy potencjał do tworzenia struktur klastrowych. Choć należy dodać, że największe pod względem liczebności klastry (powyżej 50 członków) związane są z kulturą i dziedzictwem narodowym. Wszystkie analizowane klastry przedstawiono na rycinie 1., zaznaczając je według lokalizacji siedziby klastra. Najwięcej klastrów – aż 7 z analizowanej grupy – zlokalizowanych jest w województwie śląskim. W pozostałych regionach zanotowano co najwyżej dwa klastry kreatywne.



Ryc. 1. Rozmieszczenie klastrów kreatywnych w Polsce (w nawiasie podano nazwę miasta, w którym zlokalizowana jest siedziba klastra)

Źródło: opracowanie własne.





Ryc. 2. Rodzaje działalności wymieniane przez koordynatorów badanych klastrów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.3. Motywy zakładania klastrów kreatywnych

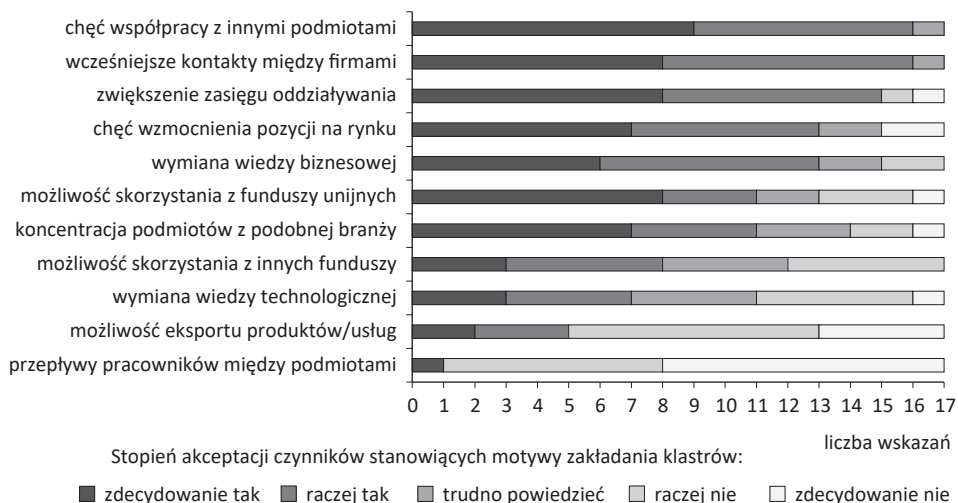
Jednym z zagadnień, które interesowało autora, były motywy, które przyczyniły się do założenia klastrów. Na podstawie literatury przedmiotu postanowiono wybrać najczęściej podawane przyczyny, a następnie zbadać ich poziom akceptacji jako czynników determinujących zakładanie klastrów w przestrzeni. Otrzymane odpowiedzi zaprezentowano na rycinie 3. Uzyskany rozkład wskazań umożliwia podział czynników na cztery grupy: (1) czynniki, które miały kluczowy wpływ na założenie klastra, (2) czynniki, które miały duży wpływ na powstanie klastra, (3) czynniki, które nie miały wpływu na założenie klastra oraz (4) czynniki, co do których nie uzyskano jednoznacznych odpowiedzi, czy miały one wpływ na utworzenie klastra, czy nie.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że inicjatywa założenia klastra powstawała najczęściej wśród podmiotów, które miały już wcześniej wspólne kontakty; niekoniecznie wynikające z kooperacji o charakterze biznesowym, częściej z obecności na targach, szkoleniach czy spotkaniach adresowanych do przedsiębiorców z zakresu MŚP. W założeniu struktury klastrowej firmy te widziały przede wszystkim możliwość wzmocnienia swojej pozycji na rynku, m.in. ze względu na liczną, chociaż niekoniecznie silną, konkurencję. Zakładano również możliwość wymiany wiedzy, w tym dzielenie się doświadczeniami w ramach tzw. dobrych praktyk. W tej kategorii myślano np. o zakładaniu konsorcjów naukowo-przemysłowych bądź o wspólnym staraniu się o wsparcie finansowe. Niektóre podmioty założyły *a priori*, że obecność w klastrze im nie zaszkodzi, a może wnieść pozytywny ładunek w ich przedsiębiorstwo. W związku z tym ochoczo przystawały na propozycję uczestnictwa w nowej strukturze, nie wnikając w ideę klasteringu, która jest jednak czymś innym niż współpraca sieciowa.

Koordynatorzy wskazywali również na znaczenie koncentracji przestrzennej podmiotów oraz na możliwość skorzystania z funduszy unijnych jako stymulantę zakładania struktur klastrowych. Jednak w tych dwóch przypadkach wskazań było już mniej (11) niż w przypadku wymienionych wcześniej czynników (ryc. 3). Obie te cechy łączą się ze sobą, bowiem zgodnie z ideą przyznawania środków w ramach programów operacyjnych wskazane jest, aby klastry przyczyniały się do tworzenia regionalnych specjalizacji gospodarki. W tym miejscu należy dodać, że w latach 2007–2013 Komisja Europejska zdecydowała o przeznaczeniu znacznych środków na politykę klastrową (np. działania 5.1 PO Innowacyjna Gospodarka i 1.6 PO Wspieranie tworzenia i rozszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług). Jednak w nowej perspektywie 2014–2020 środków przeznaczonych *stricte* na politykę klastrową właściwie nie ma. Wyjątkiem jest wybór Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK) i wsparcie dla nich – mogły one skorzystać przede wszystkim z programu PO WER (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój) i sfinansować wydatki związane z kształceniem oraz szkoleniami zawodowymi. Zatem środki unijne jako źródło (współ)finansowania były bardziej istotne w latach 2007–2013. Ponieważ większość badanych klastrow powstała właśnie w tym okresie, perspektywa zdobycia znaczącego wsparcia z UE była realna. Czynnik ten nie został jednak wskazany przez wszystkie klastry, ponieważ niektóre z nich od początku nie liczyły na ten typ finansowania. Z kolei kwestia znaczenia koncentracji przestrzennej podmiotów w klastrze (podobnie jak w cytowanych wcześniej przykładach z literatury przedmiotu) nie zaznaczyła się wyraźnie w całym badaniu. Autor jest zdania, że owszem, stanowiła ona jeden z motywów założenia klastra. Jednak w późniejszym okresie funkcjonowania klastra przestała mieć znaczenie – jedynie 10 z 17 podmiotów uznało, że bliska odległość między podmiotami ma wpływ na powiązania wewnątrz klastra. Również zebrane informacje w całym badaniu nie pozwalają na sformułowanie wniosku, że intensywność współpracy jest zależna od odległości między podmiotami.

Dwie cechy uzyskały zdecydowanie najmniej wskazań. Były to: możliwość przepływu pracowników między firmami oraz możliwość eksportu produkowanych dóbr bądź świadczonych usług; to oznacza, że nie były to cechy motywujące do zakładania struktur klastrowych. Z odpowiedzi koordynatorów wynika, że klastr miał na celu wzmocnić pozycję rynkową zaangażowanych w niego podmiotów, ale bez prowadzenia działań eksportowych. Świadczy to generalnie o słabości badanych klastrow. Większość badanych klastrow miała zasięg lokalny (4) lub regionalny (8). Jedynie w trzech klastrach zasięg oddziaływania przekraczał granice kraju. Cecha ta dotyczyła klastrow bazujących na działalności filmowej oraz multimedialnych, z których, niestety, dwa są już obecnie w zawieszeniu. Mając na uwadze takie uwarunkowania, nie dziwi brak zainteresowania działaniami eksportowymi. Natomiast przepływy pracowników, mimo że zachodziły w obrębie klastra, nie były czynnikiem sprawczym. Zaznaczyły się później i – jak się okazało w badaniu – członkowie klastra nie byli z nich zadowoleni. Przepływ pracowników można różnie interpretować. Jest to przecież element tzw. *tacit knowledge*. Jednak koordynatorzy byli zdania, że zjawisko to obniżyło poziom wzajemnego zaufania w klastrze i podważyło ideę kooperacji.

Czwartą grupę czynników stanowią te, co do których nie uzyskano jednoznacznej odpowiedzi, czy wywarły one wpływ na założenia klastra, czy nie. Jedną z takich cech jest możliwość wymiany wiedzy technologicznej. W tym przypadku sprawa jest nieco bardziej skomplikowana, ponieważ nie wszystkie badane klastry bazują na nowoczesnej technologii. (Autor wspominał o tym w części 3). Taka sytuacja miała miejsce chociażby w przypadku klastrów opartych o kulturę i turystykę, dla których brak *hi-tech* nie oznacza, że klastr jest słaby. Niemniej w badanej grupie klastrów były również i takie, które opierają się na najnowszych technologiach i są żywo zainteresowane wdrożeniami takimi, jak patenty, technologie przemysłowe, wzory użytkowe czy wzory przemysłowe. Jednak tylko w dwóch przypadkach badane klastry miały tego typu osiągnięcia. W jednym z klastrów wprowadzono nowe wzory przemysłowe, a w innym – nową technologię przemysłową. Drugą cechą, która zyskała skrajne opinie, była możliwość skorzystania z innych (poza RPO) możliwości finansowania. Oprócz programów operacyjnych klastry mogły otrzymać wsparcie z poziomu centralnego. W Polsce polityką klastrową na poziomie centralnym zajmuje się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która opracowała swoją własną metodykę wyznaczania i monitorowania klastrów, opierającą się na znaczeniu łańcucha wartości w klastrze. Jednak dofinansowanie w oparciu o taką metodykę z poziomu centralnego okazało się w praktyce znacznie trudniejsze do zdobycia niż z programów operacyjnych. Dlatego też koordynatorzy klastrów nie wskazywali tej odpowiedzi. Z przeprowadzonych wywiadów wynikało bowiem, że większość klastrów nawet nie stawiała do konkursów organizowanych przez PARP, wychodząc z założenia, że progi wejścia są w tym przypadku zbyt wysokie.



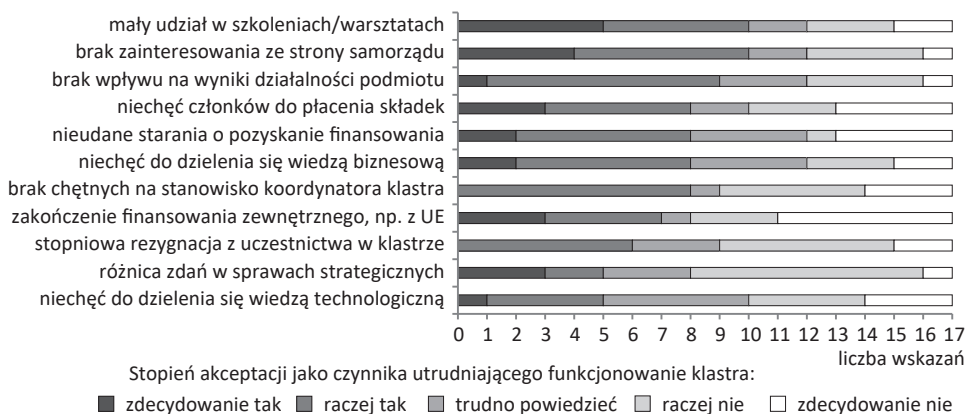
Ryc. 3. Czynniki, które zadecydowały o założeniu klastrów w opinii koordynatorów klastrów – metoda CAWI (skala Likerta)

Źródło: opracowanie własne.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że motywacja do założenia struktur klastrów powstawała przede wszystkim w samych klastrach. Jedynym czynnikiem egzogenicznym, który wpływał na utworzenie klastrów, była możliwość skorzystania z funduszy zewnętrznych, np. unijnych. Koordynatorzy nie dodawali innych odpowiedzi niż te podane w formularzu ankietowym. I nawet wywiady przeprowadzone z koordynatorami nie zmieniły uzyskanego obrazu. Inaczej natomiast przedstawiała się sytuacja w przypadku czynników utrudniających funkcjonowanie klastrów.

#### 4.4. Bariery funkcjonowania klastrów kreatywnych

Autor przeprowadził również badanie dotyczące czynników utrudniających funkcjonowanie klastra. Ponieważ w literaturze przedmiotu to czynniki wewnętrzne oraz jeden czynnik zewnętrzny (niedobór zewnętrznych środków finansowania) podawane są jako główne bariery rozwoju klastrów (Hołub-Iwan i Wielec 2014; PARP 2012; Podgórska 2016), autor postanowił początkowo zbadać stopień akceptacji właśnie tych czynników jako barier utrudniających funkcjonowanie klastrów (ryc. 4). Koordynatorzy najczęściej wskazywali na bierność członków, mierzoną ich małym zaangażowaniem w organizowane szkolenia, warsztaty lub targi, oraz mały wpływ klastra na pozycję rynkową podmiotów go tworzących. Mówiono również o niepowodzeniach w staraniu się o zewnętrzne środki finansowe, braku chętnych osób na stanowisko koordynatora i niechęci do dzielenia się wiedzą biznesową. Jednak wyniki te okazały się dla autora niezadowolające. Okazało się bowiem, że uzyskano generalnie umiarkowane lub słabe potwierdzenie znaczenia tych czynników. I co ważne, koordynatorzy dodali znaczną liczbę innych czynników niewymienionych w pytaniu, o których nie było wzmianki w literaturze przedmiotu. Zatem w tym przypadku kluczowe okazały się wywiady z koordynatorami badanych klastrów.



Ryc. 4. Czynniki utrudniające funkcjonowanie klastrów kreatywnych w opinii koordynatorów – wyniki badania CAWI (skala Likerta)

Źródło: opracowanie własne.

Przede wszystkim należy stwierdzić, że liczba barier rozwoju wymienianych przez koordynatorów była znacznie większa, niż autor przypuszczał. A w stosunku do motywów zakładania klastrów pojawiło się więcej czynników zewnętrznych. Jednym z nich były problemy związane z procesem finansowania działalności w klastrze. Tego typu problemów nie wykazały jedynie te klastry, który nie uzależniły się od finansowania zewnętrznego i wykształciły własne mechanizmy funkcjonowania, co pozwoliło im nieprzerwanie działać. Natomiast klastry, które bazowały na współfinansowaniu głównie ze środków unijnych, przeżywały zasadnicze kłopoty. Środki unijne jako źródło (współ)finansowania były bardziej istotne w latach 2007–2013. Jednak nawet wówczas pojawiły się problemy. Najpierw ze zgromadzeniem wkładu własnego (mimo że dofinansowanie mogło wynieść aż 85%). Później – w zarządzaniu środkami unijnymi przy ewentualnej zamianie wydatków miękkich (seminaria, badania, warsztaty) na wydatki twarde (biura, urządzenia, oprogramowanie).

W przeprowadzonych wywiadach koordynatorzy narzekali również na zbyt dużą liczbę podmiotów w klastrze (co w pewien sposób zaskoczyło autora). Taka liczba była zazwyczaj wynikiem dostosowania się do przyjętego przez urzędy szczebla regionalnego sposobu dystrybucji środków w ramach programów operacyjnych. Klaster otrzymywał punkty za liczbę przedsiębiorstw w swoim składzie, a także po jednym punkcie za każdą jednostkę badawczo-rozwojową. Mając na celu zdobycie dofinansowania (w ramach PO), klastry chętnie skłaniały się do przyjęcia kolejnych członków, aby osiągnąć tzw. masę krytyczną (por. Płoszaj 2013). Jednak szybko okazywało się, że określenie wspólnej strategii w tak dużym gronie będzie trudne ze względu na rysujący się konflikt interesów. W późniejszym okresie pojawiały się kolejne problemy, takie jak incydentalne zainteresowanie członków działaniami klastra czy nieobecność decydentów podczas ważnych wspólnych ustaleń.

Barierą okazał się również zapis, że polityka klastrowa i związane z nią środki finansowe dotyczą tylko małych przedsiębiorstw. Podmioty tej skali bardziej liczyły na kontrakty biznesowe niż na przepływy wiedzy. Nie były chętne do dzielenia się pomysłami, co wynikało w dużej mierze z barier mentalnych. Najważniejszy był dla nich zysk w operacyjnej perspektywie jednego roku niż myślenie w kategoriach długofalowej strategii rozwoju związanej z przepływami technologii. Natomiast duże przedsiębiorstwa o znacznie większym potencjale i innej kulturze działania rzadko stawały się członkami klastrów. Z kolei podmioty posiadające kapitał mieszany lub utworzone wyłącznie w oparciu o kapitał zagraniczny nie mogą być beneficjentami pomocy publicznej w kraju rezydenta. (Chociaż spółki córki już mogą z takiej pomocy korzystać).

Koordynatorzy narzekali również, że mimo potencjalnego wpływu klastrów na specjalizację regionu zainteresowanie tego typu strukturami ze strony samorządowej jest niewielkie. W samorządach szczebla regionalnego nie ma wyznaczonych osób, z którymi koordynatorzy klastrów mogliby rozmawiać na temat polityki klastrowej. Co nabiera jeszcze większego znaczenia w sytuacji, gdy uwaga Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii skupiona jest na Krajowych Klastrach Kluczowych, a nie na klastrach regionalnych.

Klasy to struktury, które nie posiadają osobowości prawnej. Dlatego tak ważną sprawą okazał się brak lidera w klaszrze, którym zazwyczaj jest podmiot *non profit* – stowarzyszenie lub spółka, która staje się stroną w umowie konsorcyjnej lub partnerem wspierającym w umowie między kooperantami. W przypadku, gdy klaster posiadał lidera, brak osobowości prawnej klastra nie był problemem. Jeśli jednak klaster nie posiadał lidera, brak osobowości prawnej stawał się czynnikiem utrudniającym działalność, ponieważ klaster nie mógł stać się beneficjentem dofinansowania.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że wymienione bariery o charakterze egzogenicznym są kluczowe. Oprócz nich wspomniano jeszcze o problemach wewnętrznych, które często wynikały z braku doświadczenia w zakładaniu struktur klastrowych oraz zarządzaniu nimi. Zaobserwowano m.in. nieporozumienia będące wynikiem zbyt ogólnie sformułowanej umowy partnerskiej lub innego równoważnego dokumentu, np. w zakresie zidentyfikowania klastra w ujęciu geograficznym i funkcjonalnym oraz precyzyjnego określenia specjalizacji gospodarczej. Nie zawsze sprawdzał się też koordynator, którego rola jest nieoczniona podczas działań zarządczych i marketingowych. Koordynator jest odpowiedzialny za pracę nad strategią rozwoju, nawet jeśli inni członkowie nie kwapią się do uczestniczenia w tym procesie. Koordynator odpowiada również za rozwój powiązań, wymianę informacji, przygotowanie metodyki zarządzania projektami, zarządzanie ryzykiem, ustalenie oferty klastra, a także za częstotliwość spotkań i terminowość w zakresie opłacania składek członkowskich. Nie w każdym klaszrze znalazła się odpowiednia osoba do pełnienia tej funkcji. Niektóre klasy wprowadziły do statutu zapis o kadencyjności pracy koordynatora, który okazał się szkodliwy. Doświadczony koordynator po kilku latach musiał ustąpić, mimo że był już dobrze zorientowany w działaniach z zakresu klasteringu.

Koordynatorzy wypowiadali się również ogólnie o idei klasteringu. Twierdzili, że polska gospodarka nie dojrzała jeszcze do kooperacji, że firmy wolą działać samodzielnie, bo nie mają do siebie zaufania. Kooperacja, czyli jednoczesna kooperacja przy zachowaniu elementów konkurencji między podmiotami na rynku, to umiejętność – jak się okazuje – dość rzadka. A bez niej prawidłowo funkcjonującej struktury klastrowej zbudować się nie da. Mając na uwadze wymienione czynniki, niektórzy z koordynatorów wypowiadali się na temat przyszłości w pesymistycznym tonie. Stwierdzali przykładowo, że struktura klastrowa jest niepotrzebna, ponieważ cele, które firmy postanowiły zrealizować wspólnie, i tak będą realizować w przyszłości, ale już poza klaszrem.

Do wymienionych czynników należy również dodać specyfikę działalności twórczych, w których bardzo istotny jest wkład intelektualny, artystyczny i naukowy, z bardzo wyraźną dominacją mikroprzedsiębiorstw (z wyjątkiem działalności filmowej). Prognozy dotyczące popytu w tego rodzaju działalności są obciążone ryzykiem, a wartość uzyskiwanych produktów i usług trudna do oszacowania. Dodatkowo środowisko twórców jest zamknięte, a jego kontakty ze sferą biznesu są w dalszym ciągu zbyt rzadkie. Koordynatorzy byli zdania, że działalności twórcze powinny mieć wsparcie dedykowane. A tego typu form wsparcia, szczególnie dla sztuki i kultury, w Polsce nie ma. Zwracano również



uwagę, że przy porównywaniu rangi klastrów bierze się te same kryteria dla kultury jak dla przemysłu czy szeroko rozumianej przedsiębiorczości. W konsekwencji klastry osadzone w sektorze kultury zazwyczaj wypadają w takich porównaniach słabo, ponieważ wskaźniki związane z nową technologią nie mają w tym przypadku wysokich wartości. Do nielicznych wyjątków należą klastry bazujące na połączeniu designu z przemysłem, dzięki któremu pojawia się cenny aspekt wdrożeniowy.

Warto zwrócić uwagę, że żadna z odpowiedzi nie nawiązała do dyskusyjnej w literaturze przedmiotu kwestii koncentracji przestrzennej. A przecież w gronie badanych klastrów były zarówno klastry zlokalizowane w jednym mieście/powiecie, jak i w jednym województwie czy w kilku województwach. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, odległości w przestrzeni nie są jednak czynnikiem utrudniającym funkcjonowanie klastrów kreatywnych w Polsce.

## 5. Wnioski końcowe

Dynamika zmian w gospodarce zauważalna jest na różnych jej płaszczyznach. Jedną z nich jest nawiązywanie rozmaitych form współpracy między podmiotami na rynku. Od lat praktykowana jest współpraca sieciowa. Zyskuje na popularności outsourcing i franchising. Pojawiają się alianse strategiczne. Na tym tle klastry jawią się jako pomysł interesujący, ale w dalszym ciągu nie w pełni wykorzystany. Liczba klastrów przemysłowych zarejestrowanych w bazie PARP w ostatnich kilku latach zmniejszyła się. Niemniej jest ich w dalszym ciągu sporo – około 130. Przeprowadzone badanie miało na celu ustalenie czynników motywujących do zakładania klastrów kreatywnych oraz czynników utrudniających ich funkcjonowanie. Na podstawie zebranych danych zarysował się dość złożony obraz, szczególnie w kategorii barier rozwoju. Czynnikiem, które miały największy wpływ na zakładanie klastrów kreatywnych, okazały się cechy związane ze współpracą między znanymi sobie wzajemnie podmiotami, możliwością wzmocnienia swojej pozycji rynkowej, w tym ze zwiększeniem zasięgu oddziaływania, oraz wymianą wiedzy, szczególnie tej o charakterze biznesowym. Były to zatem przede wszystkim czynniki wewnętrzne. W przypadku barier rozwoju ujawniły się zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Barrierami wewnętrznymi były m.in. brak lidera, konflikt interesów ujawniający się podczas prac nad strategią klastra czy nieporozumienia wynikające ze zbyt ogólnie sformułowanej umowy partnerskiej. Bardzo ważne okazało się również niezrozumienie idei klasteringu i wynikająca z tego niechęć do dzielenia się wiedzą, przewaga rywalizacji nad współpracą, źle odbierany przepływ pracowników w klastrze i w konsekwencji narastający brak zaufania. Natomiast najważniejszą z barier zewnętrznych okazało się uzależnienie od zewnętrznych środków finansowania. Ogólnie w całym badaniu wyraźnie zaznaczają się wątki związane z finansowaniem unijnym. To skłania do postawienia – być może kluczowego w tym opracowaniu – pytania: czy korzystanie z funduszy zewnętrznych w polityce klastrowej w Polsce nie „zepsuło” idei klasteringu? Czy struktury, które określają się mianem klastra, faktycznie nimi są? Być może wadliwa była sugestia odgórna (PARP), aby

wpisywać starania o pozyskanie zewnętrznego finansowania na listę celów strategicznych klastrów. To rozbudziło oczekiwania co do napływu pomocy publicznej, ale osłabiło dbałość o wytworzenie trwałości powiązań i łańcucha wartości. A przecież najważniejsza jest długotrwała współpraca, liczne projekty i pewność, że klastery nie przestanie działać, gdy pojedynczy projekt się skończy<sup>2</sup>. Wskazane byłoby również przeprowadzenie aktualizacji liczby klastrów w Polsce. Liczba ta zdaniem autora nadal się zmniejsza. Klastry, które dysponowały funduszami zewnętrznymi, były zmuszone do podtrzymywania projektu jeszcze 5 lat po jego zakończeniu (administracja, strona internetowa itp.). Dopiero bezpośredni kontakt z reprezentantami klastrów pozwala stwierdzić, że znaczna część z nich (większa, niż autor zakładał) już nie działa. Być może jedynie kilkadziesiąt (?) ze 130 faktycznie działa i realizuje jakieś projekty. Zauważalne jest również to, że część klastrów przyjęła postawę wyczekującą wobec nowej perspektywy budżetowej 2021–2027. Jeśli nie będzie w niej korzystnych zapisów dotyczących polityki klastrowej, zdaniem autora liczba klastrów znacznie spadnie.

Należy również dodać, że polityka klastrowa w Polsce oddala się od klastrów w ujęciu geograficznym, których wyznacznikiem była koncentracja przestrzenna i specjalizacja gospodarcza. Kieruje się raczej w stronę zarządzania organizacjami klastrowymi. Z kolei same klastry (w tym kreatywne) chciałyby być wykorzystywane przy prowadzeniu polityki regionalnej, aby brać czynny udział w rozwoju regionu, tworzeniu jego gospodarczej specjalizacji, kształtować rynek pracy czy wpływać na profil edukacji. Tymczasem okazuje się, że nie mogą liczyć na współpracę z jednostkami samorządowymi, aby zbudować prawidłowo działającą strukturę potrójnej helisy.

Uzyskane wyniki warto odnieść do analogicznych opisywanych w literaturze przedmiotu. Chociaż trzeba pamiętać, że specyfika każdej gospodarki, w tym idei zakładania struktur klastrowych, jest inna. W literaturze międzynarodowej prezentowane są często klastry duże i silne, jak np. w pracy Ingo Badera i Alberta Sharenberga (2010), którzy opisali klastry w Berlinie oparte o duże przedsiębiorstwa. To jest zupełnie inny wymiar niż w przykładach przedstawionych w niniejszym opracowaniu. Pewne podobieństwa można natomiast zaobserwować wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Z prac Bialic-Davendry i in. (2016), Bontjego i in. (2011) oraz Markovej (2014) wynika, że klastry kreatywne założone w tej części Europy nastawione są na pomoc finansową z programów operacyjnych. Bialic-Davendra i in. (2016) stwierdzają również, że liczba tego typu klastrów z czasem maleje. Różnica jest taka, że według wymienionych autorów powstają one w największych miastach, podczas gdy w Polsce taka tendencja nie jest obserwowana – ani w przypadku działalności twórczych, ani w przypadku innego rodzaju klastrów. Kwestia sterowania polityką klastrową została również poruszona w pracy Mizzaua i Montanariego (2008). Autorzy dowiedli, że

<sup>2</sup> W tym miejscu autor chciałby nadmienić, że istnieją w Polsce klastry (szczególnie w grupie Krajowych Klastrów Kluczowych), które liczą około 200–300 członków. Prowadzą jednocześnie wiele projektów. Mają własną administrację (nawet do 10 pracowników) pracującą na rzecz klastra. (Na podstawie wypowiedzi reprezentantów klastrów zrzeszonych w stowarzyszeniu Klastry Polskie, Warszawa, 3 czerwca 2019).

podejście oddolne w budowaniu klasteringu jest bardziej skuteczne niż sterowanie odgórne i że prowadzenie polityki odgórnej w tym względzie może przyczynić się do zmarnowania środków publicznych. Jest to problem, który występuje również w Polsce. Należy też wspomnieć o specyfice działalności twórczych, jak i całego środowiska artystycznego. Jest to środowisko wyjątkowo nieufne i niechętnie do angażowania się w działania sformalizowane, w tym te o charakterze biznesowym. Problem ten opisywali również Kong (2012) i Mommaas (2004). W badaniu zwrócono uwagę, że kwestie związane z koncentracją przestrzenną nie stanowią bariery rozwoju. Szerzej opisali to Chapain wraz z Comunian (2010) i Hassink (2005), dowodząc, że ważniejsze są przepływy wiedzy i regionalna infrastruktura niż uformowanie klastra w ujęciu geograficznym. Można również wyróżnić kilka procesów, które zostały opisane w literaturze, a które w Polsce nie zachodzą. Jest to m.in. zanikanie klastrów jako efekt zbyt silnej konkurencji w otoczeniu (Lagerholm i Malmberg 2009) oraz skupienie polityki klastrowej na rewitalizacji tkanki miejskiej zamiast na tworzeniu bazy przemysłowej (O'Connor i Gu 2012).

Przedstawione wyniki stanowią kolejny wkład w badania nad klastrami w Polsce, w szczególności klastrami kreatywnymi. W polskiej literaturze w dalszym ciągu niewystarczający jest stopień zaawansowania takich badań, które monitorowałyby jakość istniejących klastrów oraz przedstawiałyby możliwości jej dalszej poprawy. Niniejsze badanie stanowi kompleksowy zapis rzeczywistych czynników motywujących do zakładania klastrów oraz problemów, z którymi się one borykają. Szczególnie obszerny okazał się wykaz istniejących barier. Nad częścią z nich struktury muszą pracować same. Jednak druga część wynika z realiów funkcjonowania struktur klastrowych w Polsce. I w tym przypadku wskazana jest przede wszystkim zmiana nastawienia względem klastrów. W przeciwnym wypadku struktury klastrowe będą powoli zanikać. Opracowanie to stanowi zatem materiał do przemyśleń dla przedstawicieli jednostek samorządowych mających pewien wpływ na kształtowanie rangi klastrów w polityce regionalnej. W przyszłości autor chciałby kontynuować badania związane z klastrami kreatywnymi w Polsce, aby docelowo określić optymalny model klastra tego rodzaju z punktu widzenia jego dalszego rozwoju.

## Podziękowania

Autor chciałby podziękować koordynatorom klastrów za udział w badaniu oraz anonimowym recenzentom za wnikliwą lekturę tekstu i cenne uwagi.

## Literatura

- Bader I., Sharenberg A., 2010, „The sound of Berlin: subculture and the global music industry”, *International Journal of Urban and Regional Research*, t. 34, nr 1, s. 76–91.
- Banks M., Lovatt A., O'Connor J., Raffo C., 2000, „Risk and trust in the cultural industries”, *Geoforum*, t. 31, s. 453–464.

- Bialic-Davendra M., Bednář P., Danko I., Matošková J., 2016, „Creative clusters in Visegrad Countries: factors conditioning cluster establishment and development”, *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, t. 32, s. 33–47.
- Boix R., Hervás-Oliver J.L., De Miguel-Molina B., 2015, „Micro-geographies of creative industries clusters in Europe: from hot-spots to assemblages”, *Papers in Regional Science*, t. 94, nr 4, s. 753–772.
- Bontje M., Musterd S., Kovács Z., Murie A., 2011, „Pathways toward European creative-knowledge city-regions”, *Urban Geography*, t. 32, nr 1, s. 80–104.
- Chapain C., Comunian R., 2010, „Enabling and inhibiting the creative economy: the role of the local and regional dimensions in England”, *Regional Studies*, t. 44, nr 6, s. 717–734.
- Chapain C., Cooke P., De Propriis L., MacNeil S., Mateos-Garcia J., 2010, *Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map*, London: NESTA.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., 2005, *Cooperative Strategy, Managing Alliances, Networks and Joint-Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Cooke P., 2002, *Knowledge Economics. Clusters. Learning and Cooperative Advantage*, London: Routledge.
- De Berranger P., Meldrum M.C.R., 2000, „The development of intelligent local clusters to increase global competitiveness and local cohesion: the case of small businesses in the creative industries”, *Urban Studies*, t. 37, nr 10, s. 1827–1835.
- De Propriis L., Hypponen L., 2007, „Creative clusters and governance: the dominance of the Hollywood Film Cluster”, w: P. Cooke, L. Lazaretti (red.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 258–286.
- Den Hertog P., Maltha S., 1999, „The emerging information and communication cluster in the Netherlands”, w: *OECD Proceeding, Boosting Innovation: the Cluster Approach*, Paris: Organization for Economic.
- Department for Culture, Media and Sport, 2013, *Classifying and Measuring the Creative Industries*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203296/Classifying\\_and\\_Measuring\\_the\\_Creative\\_Industries\\_Consultation\\_Paper\\_April\\_2013-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203296/Classifying_and_Measuring_the_Creative_Industries_Consultation_Paper_April_2013-final.pdf) (dostęp: 31.05.2019).
- Evans G., 2009, „Creative cities, creative spaces and urban policy”, *Urban Studies*, t. 46, nr 5–6, s. 1003–1040.
- Gibson C., Kong L., 2005, „Cultural economy: a critical review”, *Human Geography*, t. 29, nr 5, s. 541–561.
- Główka C., 2018, *Znaczenie organizacji klastrowej dla środowiska potrójnej helisy*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Gordon I.R., McCann P., 2000, „Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?”, *Urban Studies*, t. 37, nr 3, s. 513–532.
- Gupta V., Subramanian R., 2008, „Seven perspectives on regional clusters and the case of Grand Rapids Office Furniture City”, *International Business Review*, t. 17, s. 371–384.
- Hartley J., Potts J., Cunningham S., Flew T., Keane M., Banks J., 2013, *Key Concepts in Creative Industries*, London: SAGE Publications.
- Hassink R., 2005, „How to unlock regional economies from path dependency? From learning region to learning cluster”, *European Planning Studies*, t. 13, nr 4, s. 521–535.
- Hołub-Iwan J., Wielec Ł., 2014, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych*, Warszawa: PARP.

- Jankowska B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kong L., 2012, „Improbable art: the creative economy and sustainable cluster development in a Hong Kong industrial district”, *Eurasian Geography and Economics*, t. 53, nr 2, s. 182–196.
- Kwiatkowski T., 2018, „Wykorzystanie metod identyfikacji skupień gospodarczych w krajowej polityce klastrowej”, *Studia Regionalne i Lokalne*, t. 71, nr 1, s. 106–119.
- Lagerholm M., Malmberg A., 2009, „Path dependence in economic geography”, w: L. Magnusson, J. Ottosson (red.), *The Evolution of Path Dependence*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 87–107.
- Marková B., 2014, „Creative clusters in the Czech Republic – strategy for local development of fashionable concept?”, *Moravian Geographical Report*, t. 22, nr 1, s. 44–50.
- Markusen A., 1996, „Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts”, *Economic Geography*, t. 72, nr 3, s. 293–313.
- Martin R., Sunley P., 2003, „Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?”, *Journal of Economic Geography*, t. 3, nr 1, s. 5–35.
- Micek G., 2017, *Bliskość geograficzna przedsiębiorstw zaawansowanego przemysłu i usług a przepływy wiedzy*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mizzau L., Montanari F., 2008, „Cultural districts and the challenge of authenticity: the case of Piedmont, Italy”, *Journal of Economic Geography*, t. 8, s. 651–673.
- Mommaas H., 2004, „Cultural clusters and the post-industrial city. Towards a remapping of urban cultural governance”, *Urban Studies*, t. 41, nr 3, s. 507–532.
- Morgulis-Yakushev S., Sölvell Ö., 2017, „Enhancing dynamism in clusters: a model for evaluating cluster organizations’ bridge-building activities across cluster gaps”, *Competitiveness Review, An International Business Journal*, t. 27, nr 2, s. 98–112.
- O’Connor J., Gu X., 2012, „Creative industry clusters in Shanghai: a success story?”, *International Journal of Cultural Policy*, t. 20, nr 1, s. 1–20.
- Olko S., 2017, *Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemyśle kreatywnych*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), 2012, *Klustry w Polsce*, Warszawa.
- Piore M.J., 1990, „Work, labour and action: work experience in a system of flexible production”, w: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, s. 52–74.
- Płoszaj A., 2013, *Sieci instytucji otoczenia biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Podgórska J., 2016, *Charakterystyka klastrów w Polsce – na podstawie analizy PARP*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.
- Polko A., Wrana K., 2009, „Przemysły kultury i ich lokalne klustry. Przypadek Bytomia”, w: A. Klasik (red.), *Kreatywne miasta i aglomeracje. Studia przypadków*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 237–256.
- Porter M.E., 1998, „Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, t. 76, nr 6, s. 70–90.
- Rabelotti R., 1995, „Is there an «industrial district model»? Footwear districts in Italy and Mexico compared”, *World Development*, t. 23, nr 1, s. 237–256.
- Rosenfeld S.A., 1997, „Bringing business clusters into mainstream of economic development”, *European Planning Studies*, t. 5, nr 1, s. 3–23.

- Rossmann G.B., Rallis S.F., 2003, *Learning in the Field. An Introduction to Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Środa-Murawska S., Szymańska D., 2013, „The concentration of the creative sector firms as a potential basis for the formation of creative clusters in Poland”, *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, t. 20, s. 85–93.
- Wojnar K., 2016, *Polska klasa kreatywna*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.