

**Mgr Ewelina Nycz, MBA**

Politechnika Rzeszowska

ORCID: 0000-0002-4363-9205

e.nycz@prz.edu.pl

# Idea klastrów ze szczególnym uwzględnieniem klastrów spożywczych na przykładzie Klastra „Podkarpackie Smaki”

The idea of clusters with particular emphasis on food clusters on the example of the "Subcarpathian Flavours" Cluster

## Streszczenie

Klasy pełnią istotną rolę w rozwoju gospodarczym i stanowią szansę zarówno dla wzmocnienia lokalnej przedsiębiorczości, jak i gospodarki całego kraju. Celem artykułu jest ocena obecnego stanu klastrów w Polsce. Za punkt odniesienia posłużył przykład klastra spożywczego działającego w województwie podkarpackim — Klastra „Podkarpackie Smaki”. Wnioskowanie poparto wynikami badań własnych. Zastosowano metodę badań jakościowych, a jako wiodącą wybrano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Za narzędzie badawcze przyjęto scenariusz wywiadu. Jak wynika z przeprowadzonego badania, klastery mimo wielu działań i stworzonego łańcucha wartości boryka się z zarządzaniem, finansowaniem swoich działań i ich profesjonalizacją, a także szansami i zagrożeniami, które są obserwowane w sektorze rolno-spożywczym.

## Słowa kluczowe

klastery, przedsiębiorczość, ekonomia, finanse, rozwój regionalny.

## Abstract

Clusters play an important role in economic development and constitute an opportunity to strengthen local entrepreneurship and the economy of the entire country. The article objective was to evaluate the present state of clusters in Poland. The reference point was the example of a food cluster operating in the Podkarpackie Province — the "Subcarpathian Flavours Cluster". The inference was supported by the results of own research. The qualitative research method was applied and individual in-depth interview (IDI) was selected as the leading technique. The interview script was used as the research tool. According to the conducted interview, the cluster, despite many activities and the created value chain, struggles with issues related to management, financing the activities of the cluster, professionalization of activities, as well as opportunities and threats that prevail in the agri-food sector.

## Keywords

cluster, entrepreneurship, economy, finance, regional development

JEL: G00, G30, C38, R58

## Wprowadzenie

Klasy pełnią istotną rolę w szybszym wzroście gospodarczym, przyczyniają się do podniesienia produktywności, wzrostu eksportu, tworzenia nowych miejsc pracy. Wpływają na konkurencyjność danego regionu poprzez współpracę oraz rozwój grupy przedsiębiorców skoncentrowanych wokół jednej branży (Szajna, 2011).

Mają one bezpośredni wpływ na przedsiębiorczość, która jest pojęciem interdyscyplinarnym i wieloznacznym (Komarnicka, Mickiewicz i Mickiewicz, 2020). Przedsiębiorczość pojawia się nie tylko w badaniach z zakresu ekonomii, zarządzania, psychologii, ale coraz częściej w życiu codziennym. Zawiera się w niej odwaga, innowacyjność i aktywność prowadząca do podjęcia działalności gospodarczej oraz realizacji celów ekonomicznych i pozaekono-

micznych (Borgiasz-Stepaniuk, 2019). Zagadnienie przedsiębiorczości jest również związane z rozwojem regionalnym. Im lepiej rozwinięta przedsiębiorczość w danym regionie, tym większa jego konkurencyjność oraz atrakcyjność dla inwestorów, startupów i mieszkańców. Ważną rolę w regionie pełnią także instytucje działające aktywnie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, których jest w Polsce 560 (Bąkowski i Mażewska, 2018). Rolą takich instytucji jest tworzenie warunków do kształtowania i rozwoju postaw przedsiębiorczych oraz ułatwienie funkcjonowania przedsiębiorstw (Leigh i Blakely, 2016).

Klasy dzięki zrzeszeniu wielu podmiotów pozwalają na zdecydowanie szerszą skalę działania poprzez inicjowanie międzynarodowej współpracy (Piotrowski, 2014). Obecnie polityka klastrowa, jako polityka horyzontalna, jest istotnym elementem polityki gospodarczej w wielu krajach. Łączy takie elementy jak przemysł, innowacje, rynek pracy, edukacja zawodowa, nauka i biznes (European Union, 2016).

## Polityka rozwoju klastrów

Dyskusje na temat klastrów oraz ich znaczenia dla regionalnych i krajowych gospodarek są jak najbardziej aktualne. Zjawisko klastra opisane w latach 90. XX wieku nadal budzi zainteresowanie i uwagę. Jak wskazuje amerykański ekonomista M. Porter, klastr to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale równie współpracujących. Zostało ono opisane po raz pierwszy jako zjawisko konkurencyjności narodowej” (Porter, 2001).

Można wyróżnić również inicjatywy klastrowe, które są definiowane jako przedsięwzięcia gromadzące kluczowych graczy klastra. Istotną rolę odgrywa polityka (oparta na klastrach), jako świadome działanie władz publicznych mające na celu wzmacnianie inicjatyw klastrowych. „Wsparcie publiczne dla procesów klastrowych jest zakorzenione w procesach animowanych rozwoju przemysłu i przedsiębiorczości w poszczególnych terytoriach, często wymagających interwencji polityki w celu ożywienia gospodarczego” (Palmen i Baron, 2016). Ten swoisty trójkąt stanowi w pełni politykę rozwoju klastrów.

Mówiąc o klastrach, istotnymi ich czynnikami są m.in. terytorium współpracy form i czynnik ludzki w kontekście uwarunkowań lokalnych bądź regionalnych.

Warto też zwrócić uwagę na podejście klastrowe, które jest nieco odmienne od podejścia branżowego. Podejście klastrowe uwzględnia szeroko promowanie strategicznej grupy podmiotów, skoncentrowanie się na dostawcach, klientach, organizacjach i ich umiejętnościach, integracji z sąsiadującymi branżami, przy wykorzystaniu wspólnych rozwiązań technologiczno-informatycznych, kompetencji, kanałów dystrybucji (synergia) czy konstruktywnym dialogu z władzami publicznymi. Podejście branżowe zaś skupia się na produktach finalnych, promowaniu grupy podmiotów mających podobną pozycję w branży czy konkurencji bezpośredniej i pośredniej oraz nastawieniu na strukturę branżową (Martin i Associates, 2004).

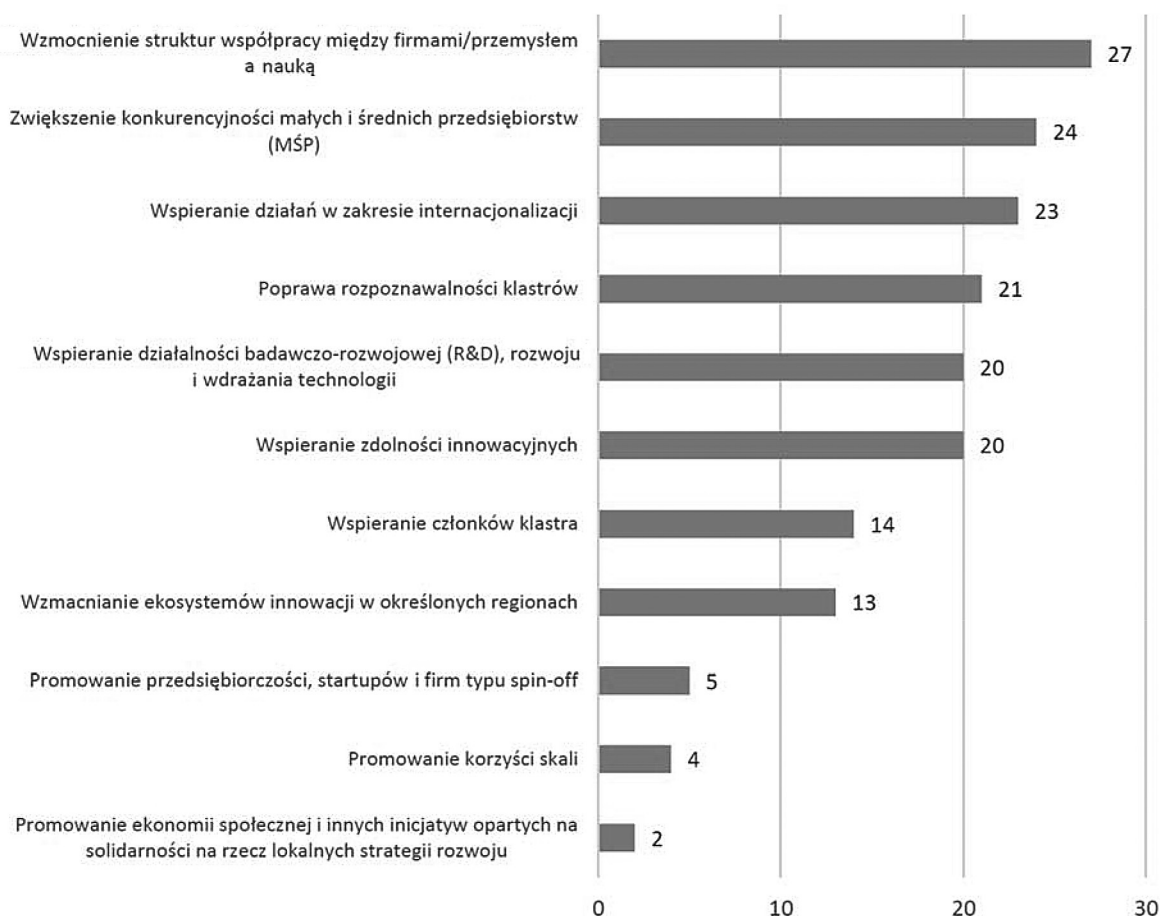
Wśród najważniejszych celów krajowych programów klastrowych w państwach europejskich można wymienić m.in. wzmocnienie struktur współpracy między firmami, przemysłem a nauką, zwiększenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz wspieranie działań w zakresie internacjonalizacji czy wspieranie członków klastra (rysunek 1).

Analizując sytuację polityki klastrowej oraz wsparcie finansowe na rzecz klastrów w Polsce należy podkreślić, że w ostatnim okresie rolę klastrów przysłoniły tzw. inteligentne specjalizacje w województwach (Jakubowski, 2017). W ramach programów operacyjnych na lata 2014–2020 wszelkie instrumenty finansowe na klasy (znane dotychczas) — zniknęły. W zamian skupiono się na idei krajowych klastrów kluczowych (KKK), dla których przygotowano nowy instrument wsparcia, tzw. internacjonalizacja krajowych klastrów kluczowych (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2020). Są one postrzegane jako kluczowe podmioty wzmacniające inteligentne specjalizacje.

Warto zauważyć, że klasy (powiązania pomiędzy branżami) przyczyniają się do wzmacniania inteligentnych specjalizacji regionalnych. Dowodem jest prezentacja takiego modelu polityki w podręczniku *Smart Guide to Cluster Policy*, według którego polityka inteligentnych specjalizacji oraz zjawiska klastrowe są podstawą realizacji strategii rozwoju regionalnego, a także gwarantem efektywności (European Union, 2016). Polityka regionalna powinna być otwarta na wykorzystanie potencjału różnych podmiotów i form współpracy oraz mechanizmów wsparcia. W Europie, w różnych okresach, ukształtowały się najbardziej charakterystyczne obszary i instrumenty wsparcia rozwoju inicjatyw klastrowych (pośrednie i bezpośrednie), które dotyczą m.in. (Palmen i Baron, 2016):

a) marketingu, w tym:

- prowadzenie regionalnych i krajowych portali przedstawiających klasy w kontekście ogólnej polityki gospodarczej (mapa klastrów, linkowanie do stron klastrów),
- organizowanie corocznych wydarzeń, na których prezentuje się wiodące klasy i dobre praktyki,

**Rysunek 1. Najważniejsze cele krajowych programów klastrowych w krajach europejskich**

Źródło: European Commission (2019). *Cluster programmes in Europe and beyond, European Observatory for Clusters and Industrial Change*. Belgium: European Commission, s. 21.

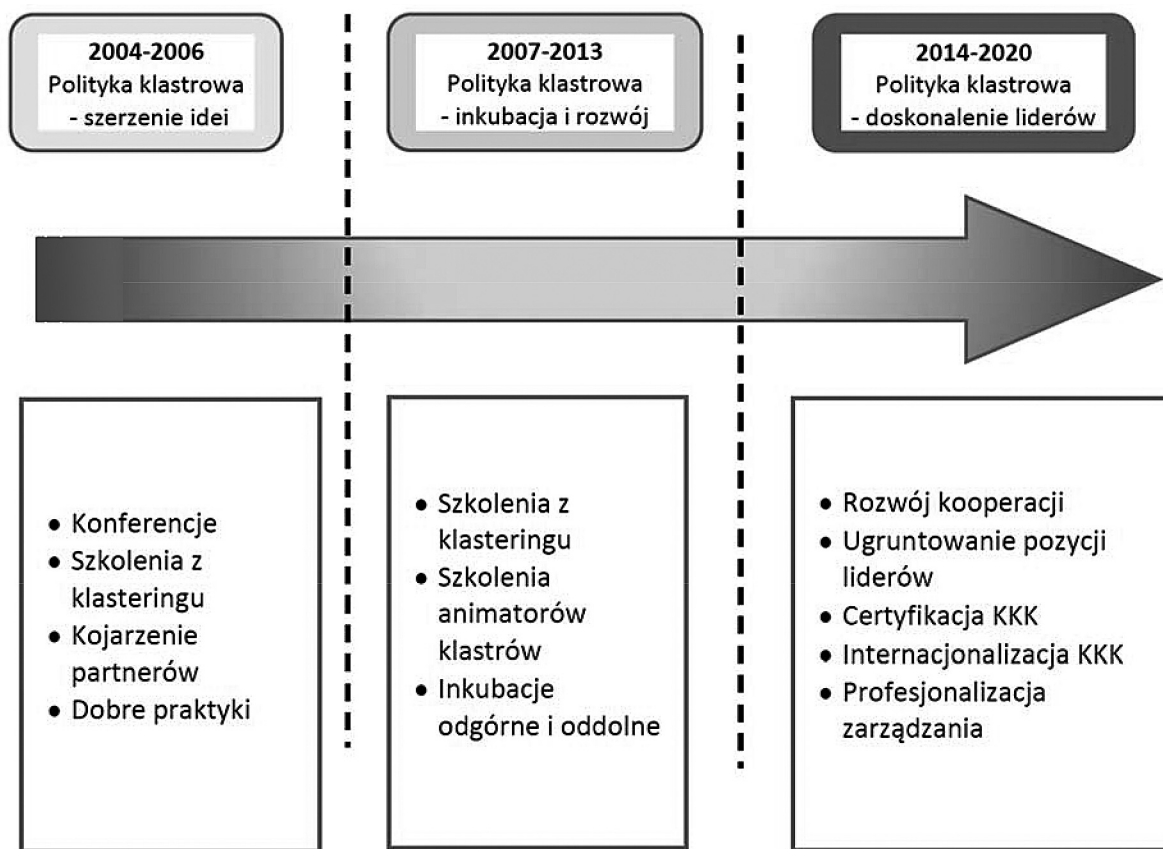
- zapewnianie wspólnego występowania klastrów w wydarzeniach międzynarodowych;
  - b) rozwoju instytucjonalnego, w tym:
    - szkolenia dla menedżerów klastrów (wymiana doświadczeń, warsztaty tematyczne),
    - wsparcie finansowe dla koordynatora klastra (inwestycje, koszty operacyjne),
    - dofinansowanie zatrudnienia specjalistów (u koordynatora klastra, doradców, ekspertów),
  - c) nauki, badań, rozwoju, innowacji, w tym:
    - sektorowe programy badawcze,
    - programy badawcze warunkowane współpracą między podmiotami,
    - rozwój sieci naukowo-przemysłowych;
  - d) budowa potencjału, masy krytycznej, w tym:
    - rozwój kompetencji w ramach łańcuchów dostaw,
    - programy promocji przedsiębiorczości,
    - wsparcie inwestycji przedsiębiorstw w celu wzmacniania konkurencyjności;
- a także mechanizmy odnoszące się do obszaru zasobów ludzkich, wsparcia budowy infrastruktury czy

dostępu do nowych rynków. W Polsce na przestrzeni lat rozwój polityki klastrowej był różnorodny, choć w nowej perspektywie widać już znaczącą kryształizację (rysunek 2).

Nowe kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku stanowią swoiste wyzwanie na wielu szczeblach regionu czy kraju poprzez dopasowanie do kilku faz rozwoju klastrów, tj. klastry załączkowe, klastry wzrostowe, krajowe klastry kluczowe (Citkowski, 2020). Bardzo ważne z punktu widzenia rozwoju sektora MŚP oraz polityki rozwoju klastrów jest dopasowanie jak najlepszych narzędzi i mechanizmów wsparcia.

Nowy model polityki klastrowej związanej z unijną perspektywą finansową na lata 2021–2027 zakłada dostosowanie instrumentów wsparcia do potrzeb klastrów na określonym etapie rozwoju, co może być widoczne w nowej perspektywie finansowej UE oraz przyszłej polityce regionalnej województw (m.in. Regionalny Program Operacyjny).

Rysunek 2. Rozwój polityki klastrowej w Polsce



Źródło: Citkowski, M. (red.). (2020). *Kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 r.* Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, s. 23.

## Podnoszenie standardów zarządzania klastrami

W 2009 roku Komisja Europejska uruchomiła program certyfikacji jednostek zarządzania klastrem, tzw. European Cluster Excellence Initiative. W ramach tego programu klastry mogą otrzymać Znak Jakości w zależności od poziomu swojego wykwalifikowania (w zakresie zarządzania): Gold Label, Silver Label oraz Bronze Label (według 36 kryteriów). Certyfikacją, udzielaniem wsparcia organizacjom oraz promocją standardów zarządzania klastrem zajmuje się Europejski Sekretariat Analiz Klastrowych (ECSA) z siedzibą w Berlinie. Jest to ogromna nobilitacja, ale również w niektórych krajach posiadanie oznaki jest jednym z warunków skorzystania z programów publicznych dedykowanych klastrom (Palmeni i Baron, 2016).

Od 2010 roku analizą objęto ponad 1100 organizacji klastrowych z 46 krajów, ponad 110 otrzymało znak Gold Label, około 130 znak Silver Label (European Clusters Excellence, 2021). Obecnie w Polsce aktualną oznakę mają 3 klastry, w tym Klaster Bioenergia dla Regionu, Polski Klaster Budowlany

(European Secretariat for Cluster Analysis, 2021). Jeszcze w 2020 roku aktualnych oznak było 6, ale obecnie są już nieaktualne, gdyż certyfikat przyznawany jest na 2 lata. Koszt przeprowadzenia samej analizy porównawczej klastrów dotyczącej znaku Bronze wynosi ok. 1100 euro (bez VAT), zaś znaku Gold ok. 8250 euro, tańsze jest odnowienie — ok. 6500 euro.

W Polsce działaniami związanymi z wypracowaniem i promocją standardów zarządzania klastrami zajmuje się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Celem jest wzmocnienie standardów zarządzania klastrami w Polsce. W 2015 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła ostatnią weryfikację standardów zarządzania w 64 klastrach, w tym tylko 30 klastrów spełniło standardy. Klastry te zostały specjalnie oznaczone na Mapie Klastrów (Frączek i Kryjom, 2015).

Procesy rozwojowe w polskich inicjatywach klastrowych dotyczą KKK, które również są badane pod kątem profesjonalnego zarządzania w 6 obszarach, m.in. współpracy w zakresie badań, rozwoju, innowacji, aktywności na arenie międzynarodowej,

w tym eksportu oraz udziału w międzynarodowych projektach. W pierwszym konkursie w 2015 roku wyłoniono 7 klastrów. Obecnie jest 15 Krajowych Kłastrów Kluczowych, którym jest nadawany statut na okres 3 lat (Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, 2021).

Wszelkie formy oznakowania klastrów to nobilitacja do działania, wzmocnienie klastra i jego członków, biorąc pod uwagę fakt, że niektóre klastry nie są w stanie spełnić kryteriów, w coraz większym stopniu opartych na badaniach, rozwoju i innowacjach (B+R+I) oraz umiejętności dynamicznej absorpcji, udziału w tworzeniu i rozwoju nowych technologii w danym obszarze działania klastra czy nawet branży, w jakiej specjalizuje się klastery. Powoduje to powiększanie dystansu rozwojowego pomiędzy grupą najlepiej rozwiniętych klastrów, posiadających status KKK, a pozostałymi (Wielec, 2018).

## Wyzwania dla władz regionalnych

Przez kilka lat samorządy regionalne były dysponentem polityki klastrowej, ale też zauważono, że pojawił się „syndrom sztucznego traktowania środków przeznaczonych na finansowanie inicjatyw klastrowych jako alternatywy dla wyczerpujących się środków na dotacje dla firm” (Palmen i Baron, 2016).

Istotny jest fakt, że największa liczba klastrów w Polsce powstała w 2007 i 2011 roku (rysunek 3). Globalne badanie klastrów Cluster Initiative Su-

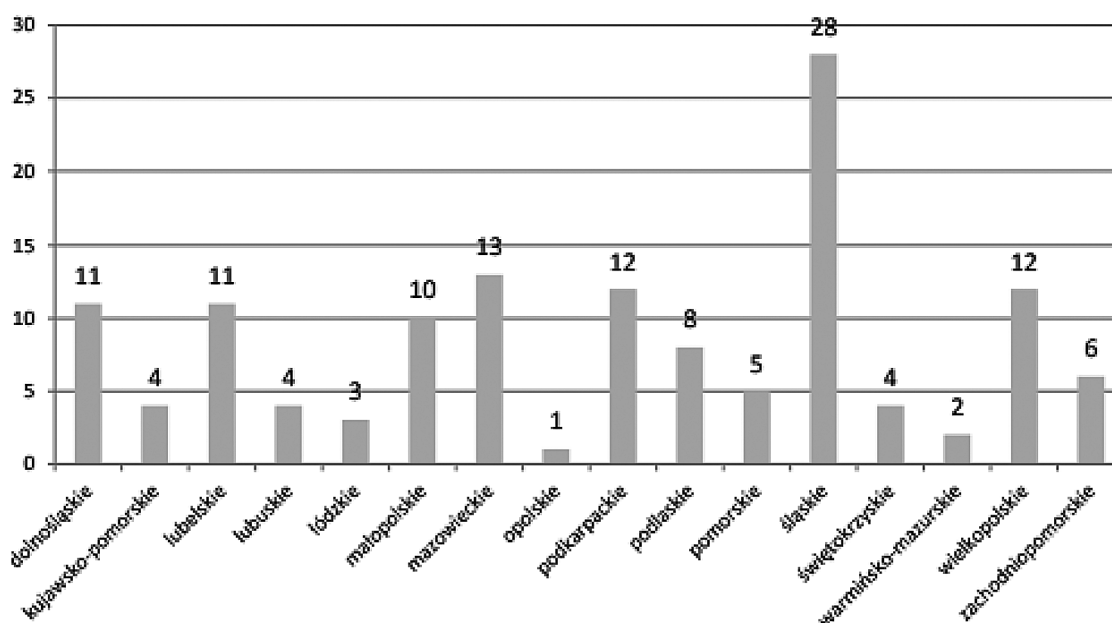
rvey pokazuje, że 59% badanej populacji klastrów powstała w 2007 roku i później (Buczyńska, Frączek i Kryjom, 2016). W Polsce miało miejsce podobne zjawisko. W 2007 oraz 2011 roku powstało najwięcej klastrów w kraju, co było podyktowane dostępnością dotacji z Unii Europejskiej na takie inicjatywy (powstanie inicjatywy klastrowej, wynagrodzenie dla animatora klastra, koszty zarządzania, działania promocyjne, wizyty studyjne itp.).

W 2012 r. odnotowano 212 inicjatyw klastrowych, natomiast w 2015 r. Polska Agencja Rozwoju Regionalnego (PARP) zinwentaryzowała nieco mniej klastrów, bo 134 klastry skupiające ponad 4500 przedsiębiorstw i zatrudniające ok. 400 000 pracowników (rysunek 3). Była to ostatnia inwentaryzacja klastrów w Polsce przeprowadzona przez tę instytucję. Klastry jako „żywe podmioty” przechodzą swój cykl życia, od fazy załóżkowej, tzw. inicjatywy klastrowej, po fazę wzrostową aż do fazy Kluczowego Klastra Krajowego (według nowego modelu polityki klastrowej 2020+).

Polskie klastry na tle klastrów w Europie to stosunkowo młode organizacje, które dopiero kształtują swoje struktury i modele działania. Klastry zlokalizowane są na terenie o największym potencjale rozwojowym w danym województwie.

W tym też okresie powstało w Polsce wiele inicjatyw, które nie dotrwały do fazy dojrzałości i tracąc finansowanie upadły. Zainteresowanie się regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami (RIS) wyparło rolę klastrów i od tego czasu nie miały one środków na wsparcie, ale również przestały cieszyć się dobrą sławą wśród decydentów.

Rysunek 3. Polskie klastry w 2015 roku



Źródło: Buczyńska, G., Frączek, D. i Kryjom, P. (2016). *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 18.

Warto podkreślić, że to właśnie członkowie klastrów bądź jego animatorzy niejednokrotnie byli zapraszani na konsultacje i spotkania w sprawie modelowania inteligentnych specjalizacji regionu w województwach. W konsekwencji władze regionalne skupiły się na RIS, zaś klastry zostały pozostawione same sobie.

Sytuacja ta dotyczy nie tylko szczebla regionalnego, ale też krajowego. Wyjątkiem było województwo mazowieckie, które stworzyło dedykowany mechanizm wsparcia „Wspieranie i rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych oraz wzmocnienie ich pozycji konkurencyjnej na rynku, w tym m.in. promowanie współpracy między sferą nauki i biznesu” (zadanie publiczne). Realizacja tego konkursu stanowi jeden z elementów polityki klastrowej ujętej w ramach Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 r. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, 2021).

## Klaster jako wartość

Klastry stanowią wartość dla rozwoju gospodarki danego regionu, branż, sektora przedsiębiorczości, ale również dla poszczególnych przedsiębiorców, którzy z założenia powinni doświadczać korzyści m.in. w następującej postaci (Palmen i Baron, 2016):

- poprawy produktywności dzięki łatwieszemu dostępowi do wiedzy, pomysłów, rozwiązań i innych zasobów (pracownicy i dostawcy) obecnych w otoczeniu lokalnym, a także skracania procesu od pomysłu do wdrożenia na rynku,
- poprawy innowacyjności przez dostęp do nowych pomysłów i wykwalifikowanych pracowników,


a także dzięki wymianie poglądów i doświadczeń z innymi podmiotami (taniej można eksperymentować) oraz obecności specjalistycznych instytucji przyspieszających indywidualne i zbiorowe uczenie się,

- poprawy przedsiębiorczości określonej jako wyższa dynamika spostrzegania szans rynkowych, kreowania pomysłów, tworzenia startupów i wdrażania nowych modeli biznesu.

Klastry mają wiele silnych stron, które przekładają się bezpośrednio na korzyści, tj. osiąganie celów działalności klastrowej: instytucjonalizacja klastrów — dobra organizacja pracy, opracowane dokumenty klastrowe, tworzone zespoły robocze, motywacja członków i badania satysfakcji, komunikacja w klastrach — organizacja spotkań, wykorzystanie narzędzi komunikacji (rysunek 4).

Przedsiębiorstwa szukają możliwości rozwoju oraz miejsca, które zapewni dostęp do zasobów (środków) oraz w którym łatwiej jest nawiązać relacje w łańcuchach wartości. Poprzez bliskość podmiotów, które działają w podobnych branżach, sektorach, można ograniczyć pewne koszty (np. transport, udział w targach) oraz utrzymać relacje biznesowe. Istotna jest również wymiana informacji pomiędzy sobą, łatwość w realizowaniu wspólnych projektów czy też większa skuteczność działania i przebicie się w grupie bądź poza regionem. To wspólne tworzenie „masy krytycznej” powoduje, że zdobywa się nową pozycję na rynku. Niejednokrotnie wejście we współpracę z konkurentem z branży pozwala na uniknięcie walk konkurencyjnych. Ponadto współpraca z innymi firmami, większymi bądź mniejszymi, daje możliwość dostępu do świeżych, kreatywnych pomysłów. Często spotkania członków klastra przeradzają się w nieszablonowe

Rysunek 4. Silne strony klastrów w Polsce w 2018 roku

Silne strony klastrów	
1. Osiąganie celów działalności klastrowej (na podstawie subiektywnej oceny koordynatorów i członków klastrów)	
2. Instytucjonalizacja klastrów — dobra organizacja pracy, opracowane dokumenty klastrowe, tworzone zespoły robocze, motywacja członków i badania satysfakcji	
3. Potencjał gospodarczy — skupianie przedsiębiorstw o wysokim poziomie innowacyjności i znaczenia dla polskiej gospodarki	
4. Komunikacja w klastrach — organizacja spotkań, wykorzystanie narzędzi komunikacji	
5. Zasoby infrastrukturalne — dostępność infrastruktury badawczej, powierzchni biurowej i konferencyjnej, zasoby informatyczne klastrów	
6. Aktywność marketingowa klastrów — obecność w mediach, wykorzystanie marki, aktywność targowo-wystawiennicza	
7. Usługi umiędzynarodowienia oferowane przez klaster	
8. Potencjał umiędzynarodowienia	

Źródło: Wielec, Ł. (red.). (2018). *Benchmarking klastrów w Polsce edycja 2018 — Raport ogólny*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 74.



podejście do nowych projektów biznesowych (Palmen i Baron, 2016)). To jest też wspólny marketing, promocja, niejednokrotnie wspólna platforma informacyjna, strona internetowa czy prowadzony Fanpage w social mediach, które w dobie XXI wieku mają ogromne znaczenie dla konkurencyjności firm i klastra.

Podczas wspólnych spotkań członków klastra, m.in. na targach, konferencjach, szkoleniach, wizytach studyjnych, istnieje możliwość poznania się, nawiązania nowej relacji, a także analizy nowych obszarów działania czy szukania formy wzmocnienia przedsiębiorstwa (Piotrowski, 2016). Korzyścią jest też wiedza kolektywna w klastrze, która powstaje w ramach klastrów, co wynika z zaufania w środowisku klastrowym oraz relacji i komunikacji (Kowalski, 2012).

Niejednokrotnie sama obecność w klastrze nie przekłada się na uzyskanie korzyści ze względu na fakt, że firma jest tak zaawansowana, iż wymaga specjalistycznej formy rozwoju. Ale jeżeli przedsiębiorstwo wskaże obszary zainteresowań, będzie inicjowało pewne działania w klastrze, na pewno przyniesie to większy efekt aniżeli działałoby samo. Tworzenie klastra to długoterminowy proces ze strony wszystkich zainteresowanych (Koecker, Schneider i Sedlmayr, 2021).

## Rola animatora klastra

Rozwój współpracy, liczba wspólnych produktów czy projektów wśród członków w klastrze wymaga zaangażowania animatora klastra (koordynatora), czyli podmiotu prawnego lub wyznaczonego do realizacji bądź koordynacji działań w klastrze (Kazmierski, 2012). Koordynator organizuje, animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku. Koordynator reprezentuje klastery w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą jego administracją i realizuje inne funkcje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania klastra. Obecnie rola animatora klastra jest bardzo wymagająca. Oczekiwania członków klastra są coraz większe, a możliwości animatora uzależnione od czynnika ludzkiego oraz finansowego. Co wiąże się z ciągłym doskonaleniem w zakresie zarządzania klastrem (Bembenek, 2017).

W polskim prawie brakuje jednolitego aktu prawnego regulującego zasady funkcjonowania klastra jako podmiotu prawnego. Nie istnieje bowiem ustawa o klastrach, tak jak funkcjonuje ustawa o stowarzyszeniach czy fundacjach (Piotrowski, 2019). Wpływa to na trudności w sferze funkcjonowania i zarządzania klastrem. Przez kilka lat funkcjonowała w Polsce definicja klastra zawarta w roz-

porządzeniu Ministra Gospodarki z 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dziennik Ustaw 2006 nr 226, poz. 1651): „Przez klastery rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”. Rozporządzenie to zostało uchylone w 2020 r. i zastąpiono go rozporządzeniem Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z 20 października 2020 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dziennik Ustaw 2020 poz. 1933). Definicja klastra nie została tam już opisana. Niemniej jednak w praktyce taka definicja klastra funkcjonuje nadal.

Idąc dalej wpływa to również na formę działalności klastra: formalną bądź nieformalną (porozumienie) strukturę klastra. Obie formy są poprawne, ale doświadczenie pokazuje, że programy konkursowe ściśle określają podmiotowość klastra, co powoduje, że niektóre klastry mimo poprawnej formy działania nie mogą brać udziału w konkursach.

Największą barierą w rozwoju klastrów stanowi brak finansowania zewnętrznego. Pozyskane środki klastry chętnie przeznaczyłyby na infrastrukturę badawczą, komunikację, rozwój kadr, podnoszenie kwalifikacji (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2021).

Niejednokrotnie opisane wyżej aspekty powodują zagrożenie dla funkcjonowania klastrów i utrzymania swojej organizacji klastrowej w „turbulentnym otoczeniu”.

## Klastry spożywcze w Polsce

W Polsce funkcjonuje wiele klastrów działających w różnorodnych branżach, m.in. ICT, budownictwo, energia odnawialna, gospodarka odpadami, lotnictwo, sektor spożywczy (rysunek 5), według przeprowadzonej inwentaryzacji klastrów w Polsce przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (Buczyńska, Frączek i Kryjom, 2016).

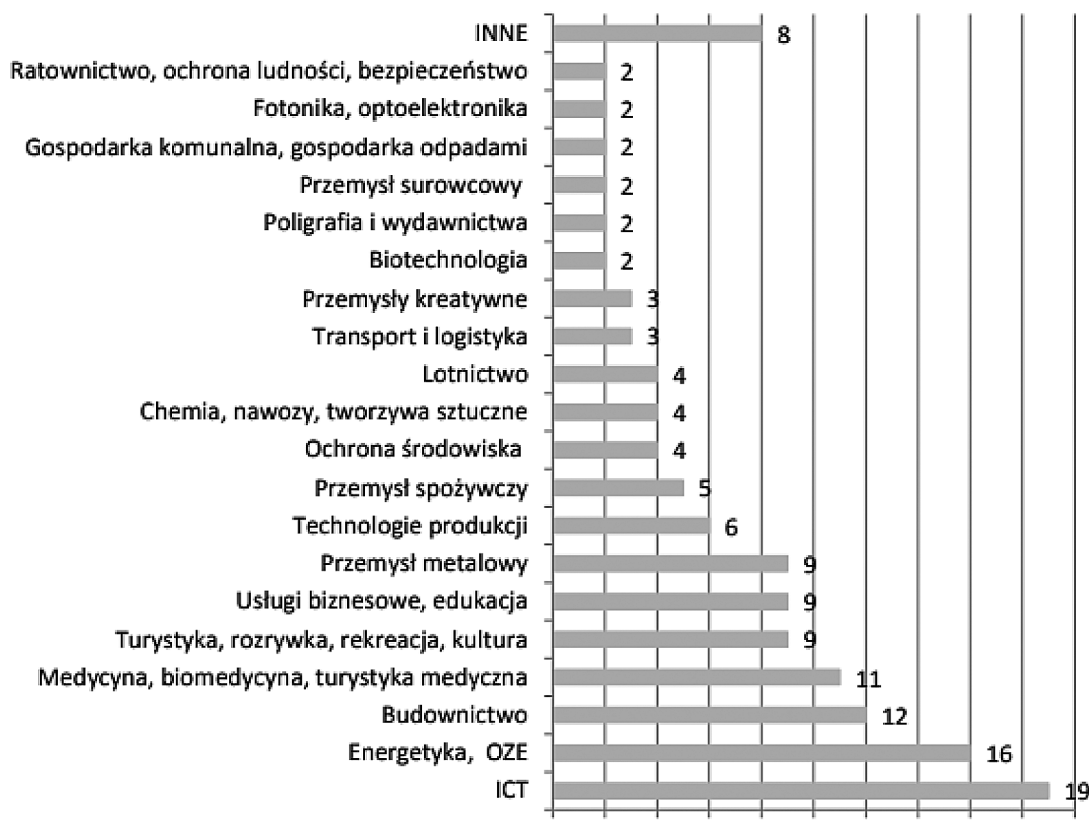
Branżę ICT reprezentuje aż 19 klastrów w 9 województwach. Na drugim miejscu specjalizacji gospodarczych jest energetyka, OZE (16), na trzecim zaś budownictwo (12). W przemyśle spożywczym bądź rolno-spożywczym funkcjonuje 5 klastrów roz-

lokowanych w 5 województwach: kujawsko-pomorskim, lubelskim, podkarpackim, wielkopolskim i pomorskim.

W 2018 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła benchmarking klastrów, w którym wzięło udział 40 klastrów oraz 750 ich

członków. Badanie dostarczyło informacji na temat poziomu rozwoju klastrów w Polsce (Wielec, 2018). Benchmarking klastrów był przeprowadzony w latach 2010, 2012, 2014 i 2018 (ostatnie). W obszarze sektora spożywczego dokonano benchmarku 5 klastrów: Agro Klaster Kujawy, Klaster Dolina Ekolo-

**Rysunek 5. Liczba klastrów według specjalizacji gospodarczych**



Źródło: Buczyńska, G., Frączek, D. i Kryjom, P. (2016). *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 35.

**Tablica 1. Klastry w Polsce — sektor spożywczy**

Lp.	Nazwa klastra	województwo	Koordynator klastra	Lokalizacja klastra
1.	Agro Klaster Kujawy	kujawsko-pomorskie	Agro Klaster Kujawy — Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Rozwoju	Bydgoszcz
2.	Klaster Dolina Ekologicznej Żywności	lubelskie	Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie	Lublin
3.	Klaster „Podkarpackie Smaki”	podkarpackie	Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia „Pro Carpathia”	Rzeszów
4.	Klaster „Leszczyńskie smaki”	wielkopolskie	Leszczyńskie Centrum Biznesu Sp. z o.o.	Leszno
5.	Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski — Stowarzyszenie w Kaliszu	wielkopolskie	Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu	Kalisz

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Buczyńska, G., Frączek, D. i Kryjom, P. (2016). *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 36.



gicznej Żywności, Klaster „Podkarpackie Smaki”, Klaster „Leszczyńskie smaki”, Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski — Stowarzyszenie w Kaliszu (tablica 1).

## Metoda badawcza

Najbardziej istotna w podjęciu decyzji o realizacji badania jest konieczność wyboru konkretnej metody lub metod realizacji badania. W ramach niniejszego artykułu zastosowano badania jakościowe. Zastosowano metodę badań jakościowych, a jako wiodącą wybrano technikę indywidualnego wywiadu pogłębianego (IDI). Jako narzędzie badawcze posłużył scenariusz wywiadu (częściowo ustrukturyzowany). Badanie przeprowadzono w połowie 2021 roku.

Pogłębiany wywiad indywidualny (Individual In-Depth Interview — IDI), jest klasyczną, jakościową metodą badawczą. Pogłębiany wywiad indywidualny polega na bezpośredniej rozmowie z jednym badanym. Jedną z form pogłębianego wywiadu indywidualnego jest wywiad częściowo standaryzowany/ustrukturalizowany (Flick, 2010). Badacz może przyjąć elastyczne podejście w sposobie gromadzenia danych (Wüthrich i Werani, 2001). W trakcie wywiadu pytający posługuje się wcześniej przygotowaną listą pytań wyjściowych, którą w zależności od treści wypowiedzi badanego można swobodnie rozwijać bądź poszerzać o kolejne pytania. Pozwala to na pogłębienie, rozwinięcie lub uzupełnienie wcześniej uzyskanych wypowiedzi lub poszerzenie o kolejne wątki. Wybór wywiadu indywidualnego (ze względu na specyfikę przedmiotu) jest wskazany między innymi, gdy problem wymaga głębszego poznania poglądów i postaw obiektów badanych (Nicoń i Marzęcki, 2010). Zaletą wywiadu jest zastosowanie scenariusza wywiadu, który może mieć mniej lub bardziej sformalizowaną formę. Zaś osoba prowadząca wywiad może wprowadzać pewne modyfikacje w zależności od przebiegu badania, m.in. zmianę pytań, zmianę kolejności pytań, zadanie dodatkowego pytania (Kaczmarek, Olejnik i Springer, 2013).

Za punkt odniesienia posłużył przykład klastra spożywczego działającego w województwie podkarpackim — Klastra „Podkarpackie Smaki”. Przeprowadzony wywiad pogłębiony polegał na rozmowie autora (badacza) z przedstawicielem Klastra „Podkarpackie Smaki” (animatora klastra) jakim jest Stowarzyszenie „Pro Carpathia”. Przedstawiciel animatora Klastra jest osobą, która dysponuje największą wiedzą w zakresie przedsięwzięcia jakim jest klaster. Wybór Klastra „Podkarpackie Smaki” wynika z mocnego umocowania go w przedmiotowym temacie niniejszego artykułu. Ponadto, klaster ten jest jednym z czterech klastrów reprezentu-

jących przemysł spożywczy w Polsce i jedynym z województwa podkarpackiego. Wywiad przeprowadzono według scenariusza wywiadu w siedzibie animatora klastra w Rzeszowie (Rynek 16/1, Rzeszów). W szczególności badanie (scenariusz wywiadu) ukierunkowano na pozyskanie informacji o:

- zarządzaniu klastrem i jego funkcjonowaniu,
- finansowaniu klastra i wsparciu finansowym pochodzącym z innych źródeł zewnętrznych,
- roli i osiągnięciach animatora klastra,
- wspólnym łańcuchu wartości dla klastra (animator i członkowie),
- wyzwaniach stojących przed animatorem i sposobach radzenia sobie z nimi,
- szansach i zagrożeniach, które istnieją w sektorze rolno-spożywczym.

Przeprowadzone badania mają charakter wstępny. W przyszłości autorka planuje pogłębić ten temat wśród podmiotów będących członkami klastra.

## Klaster „Podkarpackie Smaki” jako case study w województwie podkarpackim

Województwo podkarpackie jest liderem w zakresie ilości produktów tradycyjnych (248 produktów), wpisanych na Listę Produktów Tradycyjnych na szczeblu krajowym zgodnie z ustawą z 17 grudnia 2004 r. o rejestracji i ochronie nazw i oznaczeń produktów rolnych i środków spożywczych oraz o produktach tradycyjnych (Dziennik Ustaw z 2021 r. poz. 224). Atutem jest czystość regionu, przywiązanie do tradycji, działalność wielu rodzinnych i rozproszonych w województwie firm rodzinnych, a także zamiłowanie do naturalnego potencjału, który potrafi być wykorzystany. W województwie podkarpackim odnotowuje się wzrost produkcji żywności wysokiej jakości — ekologicznej i tradycyjnej. Wzrost dotyczy również zainteresowania nowymi produktami wsi, tym samym wysoką jakością życia (Samorząd Województwa Podkarpackiego, 2020).

Uwarunkowania i potencjał regionu skłoniły do propagowania jego bogatych tradycji oraz zrzeszenia branży rolno-spożywczej w klastrach. Dobrym przykładem klastra rolno-spożywczego jest Klaster „Podkarpackie Smaki”, który powstał w 2013 roku w Rzeszowie. Klaster jest w fazie rozwojowej i ciągle funkcjonuje. Został powołany przez 21 podmiotów: producentów produktów żywności regionalnej, tradycyjnej i ekologicznej z terenu województwa podkarpackiego oraz Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia „Pro Carpathia”, a także inne podmioty z województwa podkarpackiego. Klaster nie posiada osobowości prawnej, lecz funkcjonuje ma mocy porozumienia. Animatorem klastra jest Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Pro-

mocji Podkarpacia „Pro Carpathia”, mieszczące się w Rzeszowie. Stowarzyszenie zostało założone w 2004 roku przez grupę rzeszowskich przedsiębiorców, działaczy organizacji pozarządowych, dziennikarzy, naukowców. Misją stowarzyszenia jest szeroko pojęta działalność na rzecz rozwoju regionu Karpat, w tym województwa podkarpackiego. Swoje cele statutowe organizacja wdraża poprzez inicjowanie wielorakich projektów o zasięgu krajowym i międzynarodowym, których zrealizowała ponad 20. Od 2013 roku stowarzyszenie jest animatorem dwóch klastrow — Klastra „Podkarpackie Smaki” oraz Karpackiego Klastra Turystycznego. Istotnym ciałem reprezentacyjnym klastra jest Rada Klastra (6 osób wybieranych na dwuletnią kadencję), która spotyka się kilka razy w roku wraz z animatorem klastra, a także Zgromadzenie Członków Klastra „Podkarpackie Smaki”. Ponadto klastro ma ciało doradcze w postaci Rady Naukowej, w skład której wchodzi 4 przedstawiciele uczelni podkarpackich. Plan działań i plan finansowy są przygotowywane na każdy rok kalendarzowy, a finansowanie działań klastra odbywa się na zasadzie opłacanych składek członkowskich przez członków klastra (w zależności od zadeklarowanego statusu MŚP). Niestety, nie są to wysokie składki, dlatego klastro boryka się z finansowaniem swoich działań.

Celem Klastra „Podkarpackie Smaki” jest wspieranie producentów produktów regionalnych, tradycyjnych i ekologicznych oraz podmiotów popularyzujących te produkty, poprzez pozyskiwanie środków zewnętrznych, działania szkoleniowe, integrację ze środowiskiem naukowym, oraz promocja produktów i popularyzacja dziedzictwa kulinarnego (Nycz i Pieniążek, 2015).

Inicjatywa klastrowa powstała w ramach projektu „Alpejsko-Karpacki Most Współpracy”, współfinansowanego przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej. Projekt ten w swoim założeniu zakładał wsparcie sektora produktów regionalnych, tradycyjnych oraz ekologicznych i jego producentów (zastosowano tu podejście branżowe i klastrowe), co wpłynęło na jak najlepszy efekt dla klastra, jego członków oraz rozwoju MŚP i branży rolno-spożywczej. Dzięki zrealizowanemu projektowi klastro mógł się rozwinąć z fazy załączkowej do regionalnego klastra wzrostowego według modelu polityki klastrowej (Citkowski, 2020).

Klastro od początku swojego istnienia integrował branżę mikro, małych i średnich przedsiębiorców produktów poprzez udział w targach w regionie, w Polsce, ale też za granicą, współorganizację wydarzeń popularyzujących sektor produktów wysokiej jakości, udział w szkoleniach, wizytach studyjnych, a także poprzez wspólną promocję i działania informacyjno-promocyjne, m.in. filmy, audycje w radiu,

ulotki, strona internetowa, czy działania w social mediach. Platformą informacyjną jest strona internetowa [www.podkarpackiesmaki.pl](http://www.podkarpackiesmaki.pl) (Nycz i Pieniążek, 2015).

Członkami klastra są m.in. przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego, organizacje badawcze, instytucje otoczenia biznesu, instytucje publiczne oraz inne podmioty, których cele działalności są zgodne z działalnością klastra. Członkami klastra są również restauracje serwujące tradycyjne i lokalne dania. Nowi członkowie są przyjmowani przez Radę Klastra, na wniosek dwóch członków klastra, po wypełnieniu stosownych dokumentów dostępnych na stronie internetowej [www.podkarpackiesmaki.pl](http://www.podkarpackiesmaki.pl), ale też odpowiednie informacje są zawarte są na stronie głównej Stowarzyszenia: [www.procarpathia.pl](http://www.procarpathia.pl). Jak informuje animator klastra, obecnie zrzesza on 64 podmioty (2021 r.).

Ciekawym pomysłem jest stworzenie wspólnej sieci sprzedaży i promocji produktów członków klastra, tzw. Półka Podkarpackie Smaki. Obecnie półki bądź lokalna żywność sygnowana znakiem Podkarpackie Smaki (oznaczenie dodatkowe w postaci naklejki) znajduje się w około 25 miejscach, m.in. restauracjach czy na terenach największych atrakcji turystycznych, głównie w województwie podkarpackim. Dodatkowo dla wzmocnienia swojej działalności i łańcucha wartości klastra została stworzona wspólna platforma sprzedażowa [www.sklep.podkarpackiesmaki.pl](http://www.sklep.podkarpackiesmaki.pl), która funkcjonuje od 2017 r. Ponadto działalność została zdywersyfikowana o dodatkowe działanie, które jest dużym wyzwaniem w XXI wieku, a mianowicie sprzedaż stacjonarną w Rzeszowie. Na początku sprzedaż prowadzono w siedzibie stowarzyszenia, zaś od 2019 r. została ona przeniesiona na specjalistyczny rynek rolno-spożywczy pn. AGROHURT mieszczący się w Rzeszowie. Sprzedaż stacjonarna jest wyzwaniem dla animatora klastra oraz członków. Warto dodać, że klienci w Polsce, podobnie jak w innych krajach, są bardzo różni (wynika to ze świadomości, zasobu portfela, stylu życia, ale też indywidualnych preferencji). Dlatego w obszarze informacji i edukacji producenci mają wiele do zrobienia (Nycz, 2020). Ogromna rola w tym zakresie należy do klastra i jego animatora, budującego również świadomość klientów, ale mówiąc ogólnie — także całego województwa podkarpackiego, mającego na uwadze wsparcie sektora rolno-spożywczego oraz promocję regionu poprzez potencjał produktów wysokiej jakości, lokalnego wina itp.

Wspólną wartością klastra jest znak towarowy „Podkarpackie Smaki”, który został zarejestrowany w Urzędzie Patentowym RP. Ale wartościami wspólnymi są również relacje i zaufanie, jakie towarzyszą członkom klastra. To także wspólne rozwiązywanie problemów i szansa, aby się jednoczyć, kiedy jest taka potrzeba. Najważniejsze w klastrze są

tw. masa krytyczna i przekonanie wśród członków klastra, że w grupie można osiągnąć więcej.

Klaster „Podkarpackie Smaki” jako jeden z 5 klastrów spożywczych w Polsce znalazł się na liście 134 aktywnych klastrów w ramach Raportu z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015 przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Ponadto czynnie brał udział w benchmarkingu klastrów w 2018 r. (Wielec, 2018), a także poddaje się monitoringowi klastrów w ramach „Strategii rozwoju województwa — Podkarpackie 2020”. Obszar klastra znajduje się w Regionalnej Inteligentnej Specjalizacji Województwa Podkarpackiego (RIS) — Jakość życia oraz Krajowej Inteligentnej Specjalizacji (KIS 4 i KIS 5): Biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa: Innowacyjne technologie, procesy i produkty sek-

tora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego oraz Żywność wysokiej jakości (tablica 2).

Na pytanie dotyczące problemów i potrzeb w działaniu klastra okazuje się, że mimo ogromnego doświadczenia animatora klastra, potencjału liczącego około 65 członków, animator, nie mając zewnętrznego wsparcia finansowego, boryka się z największym problemem, jakim jest brak środków na działalność klastra, m.in. wynagrodzenie animatora, działania informacyjno-promocyjne na rzecz klastra oraz jego członków. Potwierdzenie tych problemów można również znaleźć w ogólnopolskich badaniach „Potrzeby klastrów w Polsce”, ponieważ klustry borykają się nie tylko z operacjonalizacją kosztów, ale i kontynuacją działań dla swoich członków (Citkowski, 2020).

**Tablica 2. Klaster „Podkarpackie Smaki” w liczbach**

Liczba członków Klastra (stan na dzień założenia: 16.01.2013 r.)	21 członków (MŚP — 19, JST — 2)
Liczba członków Klastra (stan na dzień: 30.06.2021 r.)	64 członków (MŚP — 61, JST — 3): pasieki, cukiernie, masarnie, przetwórstwo owocowo-warzywne itp.
Status i działanie Klastra	aktywny — 8 lat
Szacowane zatrudnienie członków (stan na dzień: 30.06.2021 r.)	1224
Finansowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Składki członkowskie</li> <li>• Projekty (realizowane przez animatora Klastra)</li> </ul>
Wyróżnienia	Pozytywna weryfikacja klastra pod kątem jego zarządzania (jako 1/134 w kraju, 1 z 4 klastrów reprezentujących przemysł spożywczy w Polsce) i 1 z województwa podkarpackiego (źródło: <i>Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015</i> , PARP)
Platforma informacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.podkarpackiesmaki.pl">www.podkarpackiesmaki.pl</a></li> <li>• <a href="http://www.procarpathia.pl">www.procarpathia.pl</a></li> <li>• <a href="http://www.sklep.podkarpackiesmaki.pl">www.sklep.podkarpackiesmaki.pl</a></li> </ul>
Social media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook Podkarpackie Smaki <a href="https://facebook.com/podkarpackie.smaki">facebook.com/podkarpackie.smaki</a></li> <li>• Facebook Sklep Podkarpackie Smaki <a href="https://www.facebook.com/sklep.podkarpackiesmaki">www.facebook.com/sklep.podkarpackiesmaki</a></li> <li>• Facebook Klaster Podkarpackie Smaki <a href="https://facebook.com/KlasterPodkarpackieSmaki">facebook.com/KlasterPodkarpackieSmaki</a></li> <li>• Instagram Sklep Podkarpackie Smaki <a href="https://www.instagram.com/podkarpackiesmaki">www.instagram.com/podkarpackiesmaki</a></li> <li>• YouTube Podkarpackie Smaki</li> </ul>
Wspólna oferta sprzedaży Klastra i jego usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Półka Podkarpackie Smaki (25 półek)</li> <li>• Sklep internetowy Podkarpackie Smaki — <a href="http://www.sklep.podkarpackiesmaki.pl">www.sklep.podkarpackiesmaki.pl</a> (ok. 500 produktów, 45 producentów)</li> <li>• Sklep stacjonarny: Rzeszów</li> </ul>
Sektor Klastra a Inteligentne Specjalizacje (KIS, RIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajowa Inteligentna Specjalizacja (KIS 4 i KIS 5): BIOGOSPODARKA ROLNO-SPOŻYWCZA, LEŚNO-DRZEWNA I ŚRODOWISKOWA — Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego (RSLD) — Żywność wysokiej jakości (ŻYWNOŚĆ)</li> <li>• Regionalna Inteligentna Specjalizacja Województwa Podkarpackiego — RIS — Jakość życia</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu indywidualnego z animatorem Klastra „Podkarpackie Smaki”.

## Podsumowanie

Produkty tradycyjne i ekologiczne to wyróżnik regionu. Świadczą one o bogatej tradycji i dziedzictwie kulturowym, stanowią też potencjał dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Doskonałym rozwiązaniem stają się klastry zrzeszające poszczególne branże.

Celem artykułu była ocena obecnego stanu klastrów w Polsce. Za punkt odniesienia posłużył przykład klastra spożywczego działającego w województwie podkarpackim — Klastra „Podkarpackie Smaki”. Wnioskowanie poparto wynikami badań własnych. Zastosowano metodę badań jakościowych, a jako wiodącą wybrano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Klastr „Podkarpackie Smaki” wyróżnia się wśród innych tym, że jest bardzo mocno osadzony w tradycji i bazuje na potencjale produktów regionalnych, tradycyjnych i ekologicznych swojego regionu.

Z przeprowadzonej oceny obecnego stanu klastrów w Polsce wynika, że regionalne inteligentne specjalizacje w województwach przysłoniły ich rolę. Potwierdzeniem tego są m.in. programy operacyjne na lata 2014–2020, w których zniknęły wszelkie instrumenty finansowe na wsparcie klastrów. Okazuje się jednak, że klastry przez ten czas były brane pod uwagę w wielu pracach grup roboczych, animowaniu sektora MŚP w regionach (członków klastra), a także sprawniejszej komunikacji z jednostkami samorządu terytorialnego i zachęcaniu do wzięcia udziału w wielu działaniach promujących i rozwijających poszczególne województwa. Spowodowało to ponowne przywrócenie roli klastrów w nowych kierunkach rozwoju polityki klastrowej po 2020 r. oraz Regionalnych Strategii Innowacji. Dzięki temu klastry stają się narzędziem do rozwoju regionu i kraju. Ponadto ostatnia inwentaryzacja klastrów była przeprowadzona w 2015 r., co również nie jest korzystne z punktu widzenia animatora klastra, dla którego zauważenie klastra bądź jego wyróżnienie jest istotne. Jedynym możliwym w Polsce wyróżnieniem była idea krajowych klastrów kluczowych, jednakże nie wszystkie klastry mogły spełnić kryteria i otrzymać ten status (np. Klastr „Podkarpackie Smaki”, mimo swojej prężnej działalności, nie był w stanie spełnić kryteriów).

Z przeprowadzonego wywiadu indywidualnego wynika, że mimo wielu działań i stworzonego łańcu-

cha wartości, klastr boryka się ze sprawnym zarządzaniem, finansowaniem i profesjonalizacją działań, a także z szansami i zagrożeniami, które są obserwowane w sektorze rolno-spożywczym. Największymi problemami są brak środków na działalność klastra i działania informacyjno-promocyjne na rzecz klastra oraz jego członków. Szansą rozwoju jest nowa polityka klastrowa na poziomie krajowym.

W ostatnich latach można było zaobserwować powstanie wielu inicjatyw klastrowych z sektora spożywczego, które mimo idealnego zaplecza finansowego i infrastrukturalnego napotkały na problemy i przestały istnieć bądź są obecnie w fazie stagnacji (np. Podkarpacki Klastr Rolno-Spożywczy, Stowarzyszenie Międzynarodowy Przykarpacki Klastr Rolno-Spożywczy „AGRO-Karpaty”). Problemem jest sama specyfika branży, jej zrozumienie i ogromna konkurencja z globalnymi graczami na polskim rynku. Mimo rosnącego zainteresowania produktami lokalnymi nie jest wcale łatwo przebić się rodzimym producentom podkarpackim ze swoimi produktami do sklepów czy sieci sklepowych. Problem stanowi też niewielka możliwość produkcyjna rodzimych przetwórców (miody, sery kozie, wędliny ekologiczne). Kolejna sprawa to różnorodność MŚP (mikro, mali i średni przedsiębiorcy, w większości firmy rodzinne), która przejawia się w kwestii wytwarzania produktu czy ilości produktów. Wpływa to również na rynek zbytu — rynek lokalny, krajowy bądź międzynarodowy (eksport). Stworzenie odpowiedniego języka korzyści dla różnego poziomu zaawansowania firm — członków klastra również jest wyzwaniem dla koordynatora.

Warto wspomnieć, że w krajach europejskich także można spotkać klastry w sektorze rolno-spożywczym, m.in. Food Cluster@Business Upper — OÖ Wirtschaftsagentur GmbH (Austria), AGROFOOD Regional Cluster (Rumunia), Bioeconomy Cluster (Słowacja) czy PharmAgora Quality of Life Cluster (Węgry). Klastry te mogą się sieciować, współpracować, realizować wspólne projekty choćby za pomocą międzynarodowej przestrzeni kooperacji, jaką jest Platforma European Cluster Collaboration (ECCP): [www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu).

Reasumując, brak wsparcia finansowego oraz brak ustawy o klastrach i jego podmiotowości to podstawowe przeszkody w funkcjonowaniu i rozwijaniu działalności klastra. Jedyną realną szansą na rozwój wydaje się być stworzenie mechanizmów wsparcia na poziomie regionalnym bądź

## Bibliografia/References

- Bąkowski, A. i Mażewska, M. (red.). (2018). *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*. Poznań-Warszawa: Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. [http://www.sooipp.org.pl/static/files/raport\\_2018.pdf](http://www.sooipp.org.pl/static/files/raport_2018.pdf)
- Bembenek, B. (2017). Sprawna komunikacja marketingowa jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu)*, 47(1), 83–103. <https://doi.org/10.18276/miz.2017.47-08>
- Borgiasz-Stepaniuk, M. (2019). Postawy przedsiębiorcze wśród młodzieży. *Przedsiębiorczość — Edukacja*, 15(1), 47–60. <https://doi.org/10.24917/20833296.151.4>
- Buczyńska, G., Frączek, D. i Kryjom, P. (2016). *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Citkowski, M. (red.). (2020). *Kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 r.* Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.