

**Maria Stocka-Bigaj, mgr**  
**Wydział Ekonomiczny**  
**Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny**  
**w Szczecinie**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.74>

### **Klasy jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce w czasie kryzysu gospodarczego**

#### **Streszczenie**

Przedmiotem niniejszego artykułu jest prezentacja klastrów jako najlepszej formy współpracy szczególnie w okresie kryzysu. Spowolnienie ekonomiczne zwiększa poziom konkurencyjności oraz wymusza na podmiotach gospodarczych tworzenie innowacji. W artykule przedstawiono koncepcję klastrów w świetle współczesnych nurtów ekonomii. Następnie omówiono kluczowe czynniki sukcesu klastra, pokazano korzyści, jakie niosą za sobą klastry i zawarto wnioski końcowe.

**Słowa kluczowe:** klaster, konkurencyjność, kryzys gospodarczy, innowacje, czynniki sukcesu klastra.

KOD JEL: G01, M21

### **Clusters as a factor of enterprise competition in Poland in the times of economic crisis**

#### **Abstract**

The subject of this article is a presentation of clusters as the best form of cooperation, especially in the period of crisis. Economic slowdown increases the level of competition and forces creation of innovation in companies. This article presents the idea of clusters in the light of current economic trends. Also, there are key success factors of clusters discussed, there are the advantages of clusters shown and at the end there is a conclusion.

**Keywords:** cluster, competition, economic crisis, innovation, success factors of a cluster.

**JEL CLASSIFICATION:** G01, M21

#### **Wstęp**

Przedmiotem badań naukowych i analiz wykonywanych przez organizacje międzynarodowe i krajowe, dotyczące konkurencyjności są przedsiębiorstwa, gospodarki narodowej, sektory, sieci przedsiębiorstw, w tym klastry (Pierścionek 2003, s. 166). Ponadto ocenie konkurencyjności podlegają regiony i ugrupowania międzynarodowe. Analizy obejmują czynniki wewnętrzne oraz instrumenty polityki ekonomicznej, a także inne uwarunkowania zewnętrzne, wpływające na wzrost konkurencyjności podmiotów lub stanowiące jej bariery. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest kształtowana przez wiele czynników wewnętrznych. W gospodarce opartej na wiedzy, którą Polska buduje,

kluczowymi są innowacje i wiedza. Przyjmuje się, że ich tworzenie i wykorzystywanie jest w klastrach wyższe niż w indywidualnej organizacji przedsiębiorstw.

Celem pracy jest prezentacja kategorii jaką są klastry w teorii ekonomii i określenie ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw poprzez innowacje. Podstawą wnioskowania były źródła wtórne. Przyjęto założenie, że w kryzysie gospodarczym klastry nie tylko stabilizują innowacyjność na poziomie mikro, ale wykorzystując szanse wzrostu konkurencji na rynku, rozwijają i wdrażają nowe idee.

### **Koncepcja klastrów w świetle współczesnych nurtów ekonomii**

Teoria rozwoju klastrów zapoczątkowana została przez A. Marshalla i A. C. Pigou oraz rozwijana przez przedstawicieli ekonomii neoklasycznej (Sobiech 2009, s. 19-29). Zwrócili oni uwagę na rolę lokalizacji, specjalizacji i przepływu wiedzy w działalności gospodarczej. Ale współczesność stawia nowe wyzwania naukom ekonomicznym, a szczególnie ekonomii, gdyż wystąpiły ograniczenia wyjaśniania zjawisk w gospodarce rynkowej XXI w., poprzez modele tradycyjnej ekonomii, zwanej ekonomią głównego nurtu, eksponującą rolę konkurencji. W sytuacji turbulentnej zmienności warunków gospodarowania i ich nieprzewidywalności, ekonomia ta nie odzwierciedla rzeczywistości społeczno-gospodarczej (Skawińska, Sobiech-Grabka, Nawrot 2001). Zachowania podmiotów na poziomie mikro i mezo, które się wzajemnie przenikają, wymagają nowej interpretacji.

Próbie taką podjął M. E. Porter (Kalupa 2007, s. 172-174). Aby zmniejszyć ryzyko działania i zwiększyć pozycję konkurencyjną na rynku, firmy zawierają różne sojusze i formy współpracy, alianse itp. Dlatego rozwijają się nowe nurty ekonomicznego myślenia w ramach complexity economics – ekonomii złożoności (Mączyńska 2011, s. 39-40) np. ekonomii behawioralnej, zrównoważonego rozwoju czy instytucjonalnej.

Należy zauważyć, że w gospodarce opartej na wiedzy (GOW) procesy alokacji zasobów i czynników wytwórczych podmiotów, szczególnie w UE, są ukierunkowane na realizację paradygmatu zrównoważonego rozwoju (Rogall 2010). W myśl tego paradygmatu ważna jest taka ochrona konkurencji, która zapewnia zachowanie równowagi na rynku pracy, ochronę wykorzystania zasobów środowiska naturalnego, w celu poprawy jakości życia ludzi. Ten aspekt życia społeczeństwa jest szczególnie akcentowany w modelu społecznej gospodarki rynkowej (Pysz 2008, s. 32-35), zapisanej do realizacji w Konstytucji RP. Jednocześnie Strategia Europa 2020 kładzie nacisk na rozwój innowacji jako podstawy smart growth (Strategia 2020). Można dostrzec, że w istocie nawiązuje ona do teorii ekonomii ewolucyjnej,

której przedstawicielem był J.A. Schumpeter (Zalewski 2013, s. 41-42). Istotną rolę w generowaniu i wdrażaniu innowacji odgrywają czynniki niematerialne, które są podstawą paradygmatu nowej ekonomii wzrostu endogenicznego (Freitag-Mika 2006, s. 11-12).

Polska reprezentuje niski poziom konkurencyjności na poziomie makro, w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych (*Ministerstwo Gospodarki* 2015, s. 96), a jej wzrost gospodarczy w dużym stopniu oparty jest o tradycyjne czynniki produkcji. Oczekuje się, że wdrożenie w kraju koncepcji rozwoju firm opartej na klastrach wpłynie na wzrost konkurencyjności na poziomie mikro, mezo i makro, ale także spójności ekonomicznej, społecznej i środowiskowej regionu, zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju. To oczekiwanie ma swoje uzasadnienie w teorii ekonomii klasycznej, neoklasycznej i w ekonomii złożoności (Mączyńska 2011), a szczególnie w nurcie instytucjonalnym.

W Polsce realny rozwój klastrów jest niewielki i brak jest narodowej polityki ich rozwoju. W innych krajach jest ona stosowana zarówno na poziomie makro jak również mezo. W Polsce rozwój klastrów odnosi się pośrednio do wielu dokumentów dotyczących innowacyjności, transferu wiedzy, konkurencyjności, polityki spójności i zrównoważonego rozwoju oraz polityki przemysłowej (Skawińska, Wojewoda, Lubimow, Barska 2013). W literaturze krajowej wskazuje się pozytywne aspekty rozwoju klastrów w Polsce. Jednakże w znacznej części są one wspierane zewnątrz i związane z finansowaniem publicznym. Zaangażowanie rodzimego kapitału prywatnego jest niewielkie. Ponadto istnieją trudności z wykorzystaniem pozyskanych środków z funduszy UE przez klastry. Powstające liczne inicjatywy klastrowe, po skończonym finansowaniu zewnętrznym, często kończą swoją działalność.

Funkcjonujące w kraju klastry różnią się pod względem wielu cech, z których jedna dotyczy innowacyjności (Bigaj 2007). Ale trzy wśród nich są wspólne. Jest to koncentracja przestrzenna, koncentracja działowo gałęziowa oraz konkurowanie i współpraca między podmiotami (Porter 2001, s. 246). W interpretacji A.M. Kowalskiego te cechy sprzyjają innowacyjności i konkurencyjności podmiotów. Wskazuje on, przywołując światowe wyniki badań innych autorów, wpływ klastrów na wzrost PKB, zatrudnienia, płac, liczby patentów, wzrost innowacji i powstawania nowych firm. Rola klastrów i ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw w przewyciężaniu kryzysu jest związana z postrzeganiem innowacji jako czynnika, który odgrywa kluczową rolę w krystalizacji nowego, pokryzysowego modelu funkcjonowania gospodarki (Kowalski 2013b, s. 257).

Zapoczątkowany w 2007 roku kryzys gospodarczy ujawnił słabość kluczowych elementów modelu rozwoju gospodarczego oraz spowodował duże nasilenie konkurencji na

rynku światowym i w Polsce, co zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz do współpracy między podmiotami. Kooperacja i kooperacja mają tutaj szczególne znaczenie w działalności innowacyjnej. Współpraca podmiotów gospodarczych nie wyklucza jednoczesnego konkurowania ze sobą (Master of Business Administration) według OECD, kryzys dostarczył bodźców do poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych, które mogą pomóc w efektywności wykorzystania energii i surowców. Kryzys charakteryzuje się podniesieniem poziomu konkurencji, co wymusza na przedsiębiorstwach tworzenie innowacji jako czynnika zwiększania pozycji konkurencyjnej. Dochodzi wówczas do konsolidacji i koncentracji przemysłu. Aktywna polityka klastrowa może stanowić skuteczne narzędzie rozwijania kapitału społecznego. Ma to istotne znaczenie w kontekście kryzysu, który jest często nazywany kryzysem zaufania (Kowalski 2013b, s. 258). Klastry zwiększają poziom zaufania, angażują się w działania publiczne oraz zwiększają transfer wiedzy i informacji między podmiotami. Powyższe rozważania dają więc podstawę do stwierdzenia, że wspieranie klastrów jest pożądanym kierunkiem polityki gospodarczej, także w okresie kryzysu gospodarczego (Kowalski 2013b, s. 259). Polityka klastrowa ma charakter horyzontalny, a jej realizacja niesie ze sobą niższy koszt niż program wspierania całych sektorów, co stanowi istotną zaletę w obliczu kryzysu.

We współczesnej ekonomii klastry są traktowane jako jeden z ważniejszych czynników konkurencyjności. Koncepcja konkurencyjności jest zjawiskiem wielowymiarowym, o czym świadczy duża liczba funkcjonujących w literaturze prób zdefiniowania tego pojęcia. W opracowaniu OECD zgodnie, z którą konkurencyjność jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstw przemysłu, regionów, narodów lub ponadnarodowych regionów do generowania w długim okresie relatywnie wysokich przychodów z czynników produkcji oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej (Kowalski 2013b, s. 77).

Należy zauważyć, że M. Gorynia, rozpatrując konkurencyjność jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, proponuje z kolei podział na – konkurencyjność *ex post*, czyli obecną pozycję konkurencyjną oraz – konkurencyjność *ex ante*, czyli przyszłą (Gorynia 2009, s. 53-54).

Konkurencyjność ekonomiczna i jej determinanty mogą być analizowane na różnych poziomach. W tradycyjnym ujęciu, konkurencyjność gospodarki i funkcjonujących w niej przedsiębiorstw uzależniano przede wszystkim od czynników makroekonomicznych, takich jak stan infrastruktury instytucjonalnej i społecznej lub efektywność polityki gospodarczej (Kowalski 2013b, s. 77). Konkurencyjność w ujęciu makroekonomicznym stwarza warunki

do inwestowania i funkcjonowania przedsiębiorstw w danej gospodarce, przyczynia się to do osiągnięcia konkurencyjności, czyli wysokiej produktywności firm (Kowalski 2013b, s. 78).

Światowe Forum Ekonomiczne przeprowadza jedno z ważniejszych pomiarów konkurencyjności na poziomie międzynarodowym – Światowy Indeks Konkurencyjności. Badanie jest przeprowadzane co roku wśród ponad 140 krajów i opiera się na dwunastu endogennych filarach innowacyjności wchodzących w skład trzech głównych etapów określających czy gospodarka danego kraju jest napędzana konkretnymi czynnikami, wzrostem wydajności czy innowacyjnością. Polska znajduje się aktualnie na etapie wzrostu wydajności z perspektywą przejścia do gospodarek napędzanych innowacjami. Warto również zaznaczyć, że w czasie kryzysu gospodarczego jedynie w Polsce i Bułgarii Światowy Indeks Konkurencyjności wzrastał (Mińska-Struzik, 2014).

Klaster jako efektywny model biznesowy wpływa w znaczący sposób na funkcjonowanie należących do niego przedsiębiorstw, w związku z czym przyczynia się do konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym oraz mezoekonomicznym.

Konkurencyjność jest przez M. Portera utożsamiana jako produktywność. Jej wyższy poziom, w stosunku do innych form organizacji działalności gospodarczej, jest w klastrach przez wcześniej przywoływanego A.M. Kowalskiego upatrywana w niższych kosztach procesów inwestycyjnych (efekt bliskości geograficznej), pozyskiwaniu wiedzy ukrytej, szybkiej informacji, kooperacji, transferze technologii, synergii specjalistycznej wiedzy, edukacji i w kształtowaniu wspólnych norm i wartości, zaufania i innych elementów kapitału społecznego.

W dalszej kolejności przedstawione zostaną wyniki badań kluczowych czynników sukcesu klastrów w rozwoju innowacji w świetle badań własnych i innych autorów.

### **Kluczowe czynniki sukcesu klastra**

Sukces podmiotów gospodarczych, a więc również klastra jako formy zbiorowej, jest rozumiany jako wysoki poziom osiągnięcia podstawowych celów, co oznacza ich adekwatność względem zasobów i umiejętności oraz warunków zewnętrznych (Mantura 2002, s. 81). Jak wcześniej wspomniano klastry przynoszą korzyści firmom, jak i gospodarkom regionów i krajów. Dzięki bliskości firm z danej dziedziny intensywnie współpracują ze sobą, wspierają rozwój i działania innowacyjne. Przyciągają kapitał finansowy i ludzki. Są też podstawowym źródłem konkurencyjności.

Według Ch. Ketelsa, korzyści, jakie niosą ze sobą klastry przyjmują trzy podstawowe kierunki:

- przedsiębiorstwa działające w klastrach cechuje większa wydajność,
- przedsiębiorstwa i centra naukowo-badawcze mogą osiągać większy stopień innowacyjności – rozprzestrzenianie wiedzy i bliskie interakcje podmiotów, sprzyjają nowym pomysłom i powodują większą presję na innowacje przy jednoczesnym obniżeniu kosztów wprowadzania w życie tych pomysłów,
- stopa kreacji nowych przedsięwzięć jest większa w obrębie klastrów, gdyż przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność znajdują zewnętrznych dostawców i partnerów w klastrze.

Korzyści w postaci generowania większej produktywności, innowacyjności i konkurencyjności powodują, że władze lokalne i regionalne wykazują duże zainteresowanie obecnością klastrów. Obecnie obserwuje się wzmożoną politykę proinnowacyjną i proklastrową w większości rozwiniętych jak i rozwijających się krajów (Mikołajczyk, Kurczewska, Fila 2009, s. 23). Bezpośrednio dla firm funkcjonowanie w klastrze daje szansę na lepsze warunki rozwoju oraz racjonalizację działania, wzrastające szanse dostępu do wiedzy, technologii i kapitału. Biorąc pod uwagę porterowską definicję klastrów jako system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, jako całość przyczynia się do wytworzenia większej wartości dodanej niż suma pojedynczych przedsiębiorstw (Kozak 2009, s. 15).

Należy wskazać następujące zalety funkcjonowania w ramach klastra dla firm (Ketels 2005, s. 6):

- 1) Możliwość większej efektywności działania, spowodowaną:
  - geograficzną bliskością dostawców / odbiorców,
  - oszczędnością na transporcie,
  - przepływem siły roboczej,
  - korzystaniem ze wspólnej infrastruktury technicznej.
- 2) Możliwość większej innowacyjności firm, spowodowaną poprzez:
  - współpracę z centrami naukowymi, laboratoriami czy uniwersytetami powiązanymi z klastrem,
  - szybszy przepływ wiedzy i informacji,
  - większą presję na innowacyjność,
  - niższe, bo rozłożone między uczestników klastra, koszty badań eksperymentalnych,
  - możliwość uzyskania dofinansowania od władz lokalnych promujących innowacyjność.
- 3) Ograniczenie barier wejścia na rynek.

Warunki sukcesu są trudne do przewidzenia i są zależne od szybkości reakcji przedsiębiorstw na różne zmiany płynące z makrootoczenia i mikrootoczenia. Na przykład E. Skawińska precyzyjnie zdiagnozowała wewnętrzne i zewnętrzne czynniki sukcesu klastrów w Polsce. Do wewnętrznych czynników zaliczyła (Skawińska 2010, s. 280) przedstawione poniżej:

- 1) Utworzenie centrum zarządzania klastrem
- 2) Zaangażowane trwałe przywództwo
- 3) Przyciągnięcie firm zainteresowanych wdrożeniem innowacji
- 4) Wygenerowanie strategii działania (opartych na zaufaniu i koordynacji)
- 5) Wybór metod zarządzania klastrem
- 6) Monitoring rynku i wzrostu wyników
- 7) Wzrost jakości produktu i usług
- 8) Polepszenie środowiska naturalnego
- 9) Umiejętność skutecznego pozyskania i wykorzystania funduszy zewnętrznych
- 10) Zbieżność strategii klastra ze strategią głównych podmiotów klastra
- 11) Ulepszenie systemu informacji
- 12) Budowa wizerunku klastra

Czynniki zewnętrzne według E. Skawińskiej są następujące:

- 1) Istnienie stymulującego systemu finansowego
- 2) Kształtowanie instytucji rynkowych – wpływ otoczenia na klaster
- 3) Promocja innowacji klastra przez agencje rządowe i regionalne
- 4) Wzrost nakładów na B+ R oraz ich wdrożenia z budżetu państwa
- 5) Finansowanie nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę (np. informatyczną, transportową) z budżetu państwa
- 6) Usprawnianie działań instytucji prawnych i jasność procedur
- 7) Deklarowane poparcie polityczne
- 8) Wsparcie funduszami UE organizacji gospodarczych, naukowych, samorządowych i instytucji państwa dla rozwoju klastra
- 9) Współpraca z samorządami (gmina, powiat)
- 10) Promocja regionu i jego wizerunek.

Kluczowe czynniki rozwoju struktur klastrowych według R. Moss to:

- elastyczność i „otwartość” struktury klastrowej, która umożliwia dostęp do nowych technologii, wiedzy i informacji,

- wysoką jakość powiązań i wzajemne zaufanie w relacjach pomiędzy uczestnikami grona – kluczowy czynnik sukcesu w zakresie skutecznego funkcjonowania mechanizmu dyfuzji informacji i wiedzy,
- poziom kompetencji i jakość zasobów ludzkich.

Ch. Ketels oraz M. Porter za kluczowy czynnik rozwoju uznają otoczenie biznesowe, charakteryzując je za pomocą 4 obszarów:

- dostępnych zasobów (infrastruktura, umiejętności, etc.),
- popytu wewnętrznego (wymagania lokalnych odbiorców),
- ogólnego poziomu przedsiębiorczości oraz jakości regulacji dla stymulowania przedsiębiorczości (opodatkowanie, lokalne strategie konkurencji firm, prawo konkurencji, etc.),
- innych wspomagających przemysłów – dostawców i odbiorców (tzw. zasięg i głębokość klastra).

Ważne zadanie w tworzeniu i rozwoju klastrów spełniają instytucje wspierające i promujące przedsiębiorczość i innowacyjność. Obecność na terenie działania klastra inkubatora przedsiębiorczości, parku naukowo-technologicznego, parku technologicznego itp. to czynnik o istotnym znaczeniu dla rozwoju klastra.

Badania profesor Barbary Jankowskiej przedstawiają przykład klastra Poligraficzno-Reklamowego, w którym przedsiębiorstwa przejawiają zachowania koopetycyjne, czyli konkurencyjne jak i kooperacyjne. Takie działania firm są oparte na wzajemnym zaufaniu i skutkują pozytywnym rozwojem firm w klastrze (Jankowska 2012, s. 118).

## **Wnioski**

Podsumowując należy stwierdzić, że koncepcja klastrów, która opiera się na współpracy i konkurencji (coopetition), a w jej implementacji i upowszechnianiu istotne są czynniki niematerialne, świetnie wpisuje się w nowe nurty ekonomii. Wyniki przedstawionych badań potwierdzają założenia teoretyczne, co do wpływu klastrów na innowacyjność, a tym samym konkurencyjność przedsiębiorstw. Ich czynniki sukcesu tkwią w niematerialnych. Są to jakość kapitału ludzkiego, innowacyjność, zarządzanie zasobami ludzkimi, doświadczenie, przedsiębiorczość, marka, zaangażowanie, trwałe przywództwo, strategia oparta na zaufaniu i koordynacji, system informacji i budowa wizerunku klastra, umiejętność skutecznego pozyskania i wykorzystania funduszy zewnętrznych. Kreatywność i innowacyjność są niewątpliwie kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw, stąd relacje konkurencyjne



w klastrze stanowią ważną cechę decydującą o sukcesie. Klastry stanowią szansę dla małych i średnich przedsiębiorstw, są najlepszą formą współpracy szczególnie w okresie kryzysu, pomagają w zbliżaniu się nauki i biznesu, zwiększają poziom zaufania oraz atrakcyjność dla inwestycji. Kryzys gospodarczy 2007-2012 spowodował duże nasilenie zjawiska konkurencji w gospodarce, co zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ujawnił słabość wielu elementów takich jak szybkie przepływy finansów i konsumpcja przez rosnący dług (publiczny, przedsiębiorstw i gospodarstw). Kryzys wpływa na innowacje zarówno na poziomie tworzenia produktów, jak i zmian zachodzących w strukturze i otoczeniu przedsiębiorstwa.

### **Bibliografia**

1. Bigaj M., *Czynniki sukcesu przykładzie firmy Ever*, [w:] Skawińska E. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, IIZ, Politechnika Poznańska, Poznań 2007.
2. Freitag-Mika E., *Wzrost endogeniczny we współczesnej ekonomii*, [w:] Żyra J. (red.), *Ekonomia. Aspekty konkurencji na rynku w procesie globalizacji. Cz. I, Uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, Politechnika Krakowska, Kraków 2006.
3. Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] Gorynia M., Łązniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
4. Jankowska B., *Koopetycja jako atrybut klastra przypadek jednego z klastrów kreatywnych*, *Klastry*, [w:] Buko J., Franckowska M. (red.), *Wiedza, Innowacyjność, Rozwój*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719, Szczecin 2012.
5. Kalupa Ł., *Klastry – Stare wino w nowych butelkach*, [w:] Skawińska E. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, IIZ, Politechnika Poznańska, Poznań 2007.
6. Ketels Ch. (2005), *The development of the cluster concept – present experiences and further developments, paper preparefor*, NRW conference on clusters Duisburg, Germany 2005.
7. Kowalski A.M. (2013 b), *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.
8. Kowalski A.M. (2013a), *Konkurencyjność regionów w Polsce a rozwój klastrów*, [w:] *Polska. Raport o konkurencyjności 2013. Wymiar krajowy i regionalny*, SGH, Warszawa 2013.
9. Kozak M., *Klastry –wyzwanie dla rozwoju MŚP w Polsce*, „e – mentor”, 2009, nr 1.

10. Mączyńska E., *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*, [w:] *Polska myśl strategiczna, na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn PTE, Warszawa 2011.
11. Mantura W., *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Skawińska E. (red.), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, PTE, Poznań 2002.
12. Michalski T., Piech K. (red.), *Konkurencyjność Polski w procesie pogłębiania integracji europejskiej i budowy gospodarki opartej na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
13. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.
14. Ministerstwo Gospodarki, *Polska 2015. Raport o stanie gospodarki*, Warszawa 2015.
15. Mińska-Struzik E., *Competitiveness of Central and Eastern European countries*, Bulletin of Central and Eastern Europe, CEED Institute, Warszawa 2015.
16. Pierścionek Z., *Strategia konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003.
17. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
18. Pysz P., *Spoleczna gospodarka rynkowa*, PWN, Warszawa 2008.
19. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań 2010.
20. Skawińska E., Sobiech-Grabka K.G., Nawrot K.A., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2011.
21. Skawińska E., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstw*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
22. Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
23. Skawińska E., Wojewoda I., Lubimow I., Barska A., *Metal luster of the Lubuskie Province interaction In the helix* [w:] Bojar M. (red.), *Instruments supporting development of regional institutional links*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013.
24. Sobiech K., *Teoria klastrów w perspektywie nauk ekonomicznych*, [w:] Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.
25. *Strategia 2020, A Strategy for smart, Sustainable and Inclusive Growth*, European Commission, Brussels 2010.

26. Zalewski R.I., *Wiedza i innowacje jako jakościowe czynniki wzrostu gospodarczego*, [w:] Zalewski R.I. (red.), *Nowe otwarcie na innowacje*, Wyd. Komisji Nauk Towaroznawczych, Oddział PAN, Poznań 2013.