



Polskie klastry i polityka klastrowa

2011

Polityki klastrowe w Europie

Przedsiębiorstwa,
instytucje i zarządzanie



Susana Borrás

Dimitrios Tsagdis



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Polityki klastrowe w Europie Przedsiębiorstwa, instytucje i zarządzanie

Susana Borrás
Kopenhaska Szkoła Biznesu, Dania

Dimitrios Tsagdis
Szkoła Biznesu Uniwersytetu Hull, Wielka Brytania

Wydanie I

Publikacja została przygotowana w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn. „Polskie klastry i polityka klastrowa”, realizowanego pod honorowym patronatem Ministra Gospodarki.

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego PARP „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, poddziałanie 2.1.3.

Tytuł oryginału: Cluster Policies in Europe: Firms, Institutions, and Governance

Autorzy:

Susana Borrás – Copenhagen Business School, Denmark

Dimitrios Tsagdis – Hull University Business School, UK

Recenzent: Monika Matusiak

Tłumaczenie: Paweł Kozłowski

Redakcja naukowa: Kornelia Piech, Krzysztof Piech

© Copyright by Edward Elgar Publishing Limited, 2008

© Copyright for the Polish edition by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011

Wydanie I

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji: www.pi.gov.pl.

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

ISBN: 978-83-7633-168-3

Nakład: 1500 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak

www.grzeg.com.pl

Naszym rodzinom

Spis treści

Słowo wstępne – Bożena Lublińska-Kasprzak	6
Recenzja	7
Lista skrótów	8
Przedmowa – Phil Cooke	11
Podziękowania	13
1. Polityka klastrowa w Europie: rządzenie i uczenie się	15
2. Metodologia	39
3. Polityka klastrowa w Niemczech	63
4. Polityka klastrowa w Wielkiej Brytanii	87
5. Polityka klastrowa we Włoszech	110
6. Polityka klastrowa w Słowenii	134
7. Polityka klastrowa w Republice Czeskiej	159
8. Polityka klastrowa w Rumunii	187
9. Analiza porównawcza i wnioski	213
Bibliografia	234
Indeks	243

Słowo wstępne



Szanowni Państwo,
Przedsięwzięcie realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pn. *Polskie klastry i polityka klastrowa* ma na celu wzmocnienie polskich klastrów, podniesienie ich konkurencyjności i zdolności innowacyjnej przez rozwój kompetencji i wiedzy koordynatorów, liderów, animatorów i przedsiębiorców funkcjonujących w ramach klastra oraz przez podniesienie efektywności kształtowania polityki klastrowej. W ramach przedsięwzięcia przygotowujemy tłumaczenia kilku obcojęzycznych publikacji nt. klastrów, które przybliżą działania klastrowe, dobre praktyki i rezultaty prac nad polityką klastrową w innych krajach.

W publikacjach wydawanych w ramach przedsięwzięcia PARP, przedstawiamy zarówno wiedzę teoretyczną, jak i doświadczenia praktyczne z zakresu funkcjonowania oraz rozwoju klastrów. Dzięki połączeniu wiedzy specjalistycznej z doświadczeniami przedstawicieli sfery biznesu i nauki

stworzyliśmy cykl wydawnictw, które umożliwią poszerzenie wiedzy i staną się motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój klastrów, a tym samym przedsiębiorców – ich członków. Jest to szczególnie istotne obecnie, gdy szybkość i wielość zachodzących zmian wymusza zdobywanie nowych umiejętności w różnych dziedzinach i etapach rozwoju klastrów oraz poznawania doświadczeń partnerów krajowych i zagranicznych. Ustawiczne podnoszenie kompetencji osób działających w i na rzecz klastrów jest jednym z ważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność klastrów.

Zdecydowaliśmy się wydać polskie tłumaczenie publikacji pt. *Cluster Policies in Europe – Firms, Institutions, and Governance* autorstwa Susana Borrás i Dimitrios Tsagdis, gdyż jest to interesujące studium porównawcze polityk wspierania klastrów w Niemczech, Słowenii, Rumunii, Czechach, Wielkiej Brytanii i we Włoszech. Publikacja, pod polskim tytułem *Polityka klastrowa w Europie – przedsiębiorstwa, instytucje i zarządzanie*, zawiera omówienie wielu ważnych aspektów rozwoju klastrów różnych branż. w ww. krajach. Pokazuje różnorodne struktury klastrów, metody zarządzania, pozyskiwania informacji i wiedzy, omawia strategię eksportowe i proces internacjonalizacji klastrów. Przedstawia także rekomendacje i wnioski dla klastrów w poszczególnych krajach. Publikacja stanowi cenne źródło informacji nt. instrumentów wspierania rozwoju klastrów w krajach europejskich, co w kontekście przyszłego okresu programowania środków finansowych jest szczególnie ważne.

Wydajemy tę publikację z myślą o wszystkich zainteresowanych tematyką klastrów i polityki klastrowej w Europie.

Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes PARP

Recenzja

W dobie z jednej strony kształtowania polskiej polityki klastrowej, a z drugiej przeformułowywania jej założeń w krajach bardziej zaawansowanych w tym zakresie i wreszcie zmieniającego rozumienia samej istoty klastrów i kierunków ich ewolucji, szczególnego znaczenia nabiera tworzenie i wdrażanie takich działań władz publicznych, które pozwolą osiągnąć pożądaną poprawę konkurencyjności i innowacyjności gospodarek. Polityka klastrowa jest jednocześnie doskonałym narzędziem dialogu z przedsiębiorstwami różnych branż i umożliwia dostosowanie kierunków działania i instrumentów wsparcia do ich rzeczywistych potrzeb.

Dziś, tworząc podstawy polskiej polityki klastrowej, mamy szansę przyjrzeć się całemu spektrum dobrych praktyk różnych krajów europejskich, ale również poznać przyczyny ich niepowodzeń i spróbować ich uniknąć. Doświadczenie uczy, że zachowania imitacyjne i nie dostosowane do specyfiki poszczególnych terytoriów nie są skuteczne. Można natomiast i należy traktować analizę studiów przypadków jako cenne narzędzie wspomagające proces uczenia się na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym.

Wielowymiarowość procesów klastrowych przenosi zagadnienie uczenia się w obszar zarządzania wieloszczegółowego, gdzie proces tworzenia polityki nie jest ani odgórny, ani linearny – przypomina raczej interaktywny system działający na zasadzie dialogu zróżnicowanych partnerów. Jednocześnie, proces uczenia się następuje w samych klastrach jako odbiorcach różnego rodzaju programów wsparcia.

Dokonana przez autorów analiza studiów przypadków obejmujących zarówno same polityki klastrowe w różnych krajach, jak i klastry będące ich beneficjentami pozwala stwierdzić, jak trudno jest zaplanować skuteczne działania w sytuacji dużej zależności inicjatyw klastrowych od efektów zewnętrznych, długoterminowości procesów rozwoju klastrów oraz zmieniającej się w zależności od branży roli instytucji otoczenia biznesu, jednostek naukowo-badawczych czy wreszcie samych władz. W tym procesie można popełnić wiele błędów, wydatkować znaczne środki i nie osiągnąć pożądanego efektów. Przypadki sukcesu wskazują jednak, że właściwie zaplanowany proces instytucjonalnego wsparcia działań klastrów może być bardzo skuteczny i można się go nauczyć.

Z tej przyczyny niniejsza publikacja będzie znakomitą lekturą nie tylko dla przedstawicieli sektora publicznego na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym zainteresowanych tworzeniem i realizacją skutecznej polityki klastrowej, ale także dla członków i koordynatorów klastrów, którzy chcą być w tym procesie aktywnym i świadomym podmiotem.

Monika Matusiak*

* Dr Monika Matusiak jest adiunktem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Od wielu lat zajmuje się problematyką rozwoju klastrów, regionalnych systemów i strategii innowacji oraz strategicznym planowaniem rozwoju. Jest absolwentką Szkoły Klastrów organizowanej przez Harvard University Institute of Competitiveness oraz IESE Business School.

Skróty*

ACS Automotive Cluster of Slovenia	Słoweński Klaster Motoryzacyjny
AMZ Saxony Verbundinitiative Automobilzulieferer Sachsen (Germany)	Saksońska Wspólna Inicjatywa Poddostawców Przemysłu Motoryzacyjnego (Niemcy)
ANEVAR The National Association of Romanian Valuers	Krajowe Stowarzyszenie Rzeczoznawców Rumuńskich
APAPS Authority for Privatization and Management of State Ownership (Romania)	Urząd Prywatyzacji i Zarządzania Zasobami Skarbu Państwa (Rumunia)
ARP Business Development Agency (Czechy)	Agencja Rozwoju Biznesu (Republika Czeska)
ATEROM The Romanian Textile Association (Romania)	Rumuńskie Stowarzyszenie Przemysłu Tekstylnego (Rumunia)
AV Audio Visual	Audio-Video
AVAS Authority for State Assets Recovery (Romania)	Biuro Odzyskiwania Mienia Państwowego (Rumunia)
AWM Advantage West Midlands (UK)	Agencja Rozwoju Regionalnego West Midlands (Wielka Brytania)
BICs Business Information Centres	Centra Informacji Biznesowej
BNL Banca Nazionale del Lavoro (Italy)	Banca Nazionale del Lavoro (Włochy)
CCIS Chamber of Commerce and Industry of Slovenia	Słoweńska Izba Handlu i Przemysłu
CEECs Central and Eastern European Countries	Kraje Europy Środkowej i Wschodniej
CECCAR The Association of Expert and Licensed Accountants (Romania)	Stowarzyszenie Księgowych i Biegłych Rewidentów (Rumunia)
CEFTA Central European Free Trade Agreement	Środkowoeuropejskie Porozumienie o Wolnym Handlu
CEO Chief Executive Officer	Dyrektor naczelny
CIN Czech Invest	Czech Invest
COGs Cluster Opportunity Groups (UK)	Strategiczne Grupy Decyzyjne Klastrow (Wielka Brytania)
CMZRB Czech Moravian Guarantee and Development Bank (Czechy)	Czesko-Morawski Bank Gwarancji i Rozwoju
CNIPMMR The National Council of Small and Medium Sized Private Enterprises (Romania)	Krajowa Rada Małych i Średnich Przedsiębiorstw Prywatnych (Rumunia)
CRD Centre for Regional Development (Czechy)	Centrum Rozwoju Regionalnego (Republika Czeska)
DETR Department of the Environment, Transport and the Regions (UK)	Ministerstwo Środowiska, Transportu i Regionów (Wielka Brytania)
DfEE Department for Education and Employment (UK)	Ministerstwo Edukacji i Zatrudnienia (Wielka Brytania)

DG Directorate General of the European Commission	Dyrekcja Generalna Komisji Europejskiej
DTI Department of Trade and Industry (UK)	Ministerstwo Handlu i Przemysłu (Wielka Brytania)
EBRD European Bank for Reconstruction and Development	Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju
EDA Economic Development Agency (Romania)	Agencja Rozwoju Gospodarczego (Rumunia)
ESF European Social Fund	Europejski Fundusz Społeczny
EA European Agreements	Układy Europejskie
EU European Union	Unia Europejska (UE)
FDI Foreign Direct Investment	Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne (BIZ)
FEA Federal Employment Agency (Germany)	Federalna Agencja Pracy (Niemcy)
FEPAIUS The Employees Federation of Light Industry (Romania)	Federacja Pracowników Przemysłu Lekkiego (Rumunia)
GDP Gross Domestic Product	Produkt Krajowy Brutto (PKB)
GDR German Democratic Republic	Niemiecka Republika Demokratyczna (NRD)
GM General Motors	General Motors
HEI Higher Education Institutions	Instytucje szkolnictwa wyższego
ICTs Information and Communication Technologies	Technologie teleinformatyczne
ID Industrial Districts	Okręgi przemysłowe*
IMF International Monetary Fund	Międzynarodowy Fundusz Walutowy
IRS Internal Returns to Scale	Wewnętrzne korzyści skali
ISO International Organization for Standardization	Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
JAPTI Agency for Entrepreneurship and Foreign Investments (Slovenia)	Agencja Przedsiębiorczości i Inwestycji Zagranicznych (Słowenia)
JIT Just-in-Time (production method)	<i>Just-in-time</i>
LSE Large-Size Enterprises	Duże przedsiębiorstwa
LPS Local Production Systems	Lokalne systemy produkcji
MEAL Ministry of Economic Affairs and Labour (North Rhine Westphalia, Germany)	Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Pracy (Nadrenia Północna-Westfalia, Niemcy)
MIT Ministry of Industry and Trade (Czech Republic)	Ministerstwo Przemysłu i Handlu (MPH) (Republika Czeska)
MNE Multi-National Enterprises	Przedsiębiorstwa wielonarodowe
MLG Multi-Level Governance	Rządzenie wieloszczeblowe
MOPI Medium-Term Operational Programme Industry (Czech Republic)	Średniookresowy Program Operacyjny Przemysł (Republika Czeska)
MPA Ministry of Productive Assets (Italy)	Ministerstwo Zasobów Produkcyjnych (Włochy)
MRD Ministry for Regional Development (Czech Republic)	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) (Republika Czeska)
NACE Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne	Europejska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej
NATO North Atlantic Treaty Organization	Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego
NBRD National Board for Regional Development (Romania)	Krajowa Dyrekcja Rozwoju Regionalnego (Rumunia)
NBS National Business Systems	Krajowe systemy gospodarcze

* W języku polskim spotyka się tłumaczenie „dystrykty przemysłowe”. Jest to kalka językowa. Właściwe znaczenie zbliżone jest do okręgów przemysłowych (np. Centralny Okręg Przemysłowy w okresie międzywojennym). Jest to sformułowanie bardziej zrozumiałe dla polskiego czytelnika.

NCCN The National Centre for Clusters and Technology Networks (Slovenia)	Krajowe Centrum Klastrow i Sieci Technologicznych (Słowenia)
NDP National Development Plan (Romania)	Krajowy Plan Rozwoju (Rumunia)
NIE New Institutional Economics	Nowa ekonomia instytucjonalna
NGOs Non-Governmental Organisations	Organizacje pozarządowe
NRW North Rhine Westphalia	Nadrenia Północna-Westfalia
OECD Organisation for Economic Cooperation and Development	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
OEM Original Equipment Manufacturers	Producent wyposażenia oryginalnego OEM
OWL OstWestfalen-Lippe (Germany)	Westfalia Wschodnia-Lippe (Niemcy)
RAI Italian national broadcasting corporation (Italy)	RAI Publiczny nadawca radiowo-telewizyjny (Włochy)
RC Regional Conference (North Rhine Westphalia, Germany)	Konferencja Regionalna (Nadrenia Północna-Westfalia)
R&D Research and Development	Badania i rozwój (B+R)
RDA Regional Development Agency (UK)	Agencja Rozwoju Regionalnego (Wielka Brytania)
RDC Regional Development Concept (Germany)	Regionalna Koncepcja Rozwoju (Niemcy)
RLMC Regional Labour Market Conference (North Rhine Westphalia, Germany)	Regionalna Konferencja Rynku Pracy (Nadrenia Północna-Westfalia, Niemcy)
ROP Regional Operation Programme (Czechy)	Regionalny Program Operacyjny (RPO) (Republika Czeska)
RPICs Regional Business and Information centres (Czechy)	Regionalne Centra Biznesu i Informacji (Republika Czeska)
SBDC Small Business Development Centre (Slovenia)	Centrum Rozwoju Małej Przedsiębiorczości (Słowenia)
SDC Slovenian Development Corporation	Słoweńska Korporacja Rozwoju
SMEs Small and Medium-Sized Enterprises	Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP)
SOF State Ownership Fund (Romania)	Fundusz Własności Państwowej (Rumunia)
TCS Toolmaking Cluster of Slovenia	Klaster Producentów Narzędzi Słowenii
TIPO Agency for Economic Promotion and Foreign Investment (Slovenia)	Agencja Promocji Gospodarczej i Inwestycji Zagranicznych (Słowenia)
TLC Transport and Logistics Cluster (Slovenia)	Klaster Transportu i Logistyki (Słowenia)
TPSA Toyota-Peugeot-Citroen automotive joint venture plant (Czechy)	Fabryka motoryzacyjna <i>joint-venture</i> Toyota-Peugeot-Citroen (Republika Czeska)
US United States of America	Stany Zjednoczone Ameryki
VAT Value Added Tax	Podatek od wartości dodanej (VAT)
VW Volks Wagen	Volkswagen
WEID Western and Eastern European Industrial Districts	Okręgi Przemysłowe Europy Zachodniej i Wschodniej
WIDI Wood Industry Development Institute (Slovenia)	Instytut Rozwoju Przemysłu Drzewnego (Słowenia)
WTO World Trade Organisation	Światowa Organizacja Handlu
WWII The Second World War	Druga wojna światowa
ZIM Zukunftsinitiative Montanregionen (Germany)	Inicjatywa dla Przyszłości Regionów Górniczych (Niemcy)
ZiMit Zukunftsinitiative Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen (Germany)	Inicjatywa dla Przyszłości Przemysłu Meblarskiego w Nadrenii Północnej-Westfalii (Niemcy)
ZIN1 Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens (Germany)	Inicjatywa dla Przyszłości Regionów Nadrenii Północnej-Westfalii (Niemcy)

Przedmowa

Istnieje wiele książek dotyczących klastrów, jednak niniejsza publikacja jest pierwszą poświęconą tematowi polityki klastrowej. Jako taka mamy nadzieję, że będzie przyjęta z entuzjazmem nie tylko przez politologów, ale w szczególności przez władze publiczne. W Europie ci ostatni stopniowo przekonywali się do polityki klastrowej poczynając od wczesnych eksperymentów przeprowadzanych w pionierskich regionach Europy, takich jak Kraj Basków czy Szkocja, później w sektorach gospodarki narodowej (np. program BioRegio w Niemczech), a ostatnio na poziomie całych gospodarek (np. francuskie bieguny konkurencyjności *pôles de compétitivité*), czy nawet całej UE wraz z nowym zadaniem dla Dyirekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw dotyczącym budowania klastrów. W USA polityka klastrowa zaczęła funkcjonować znacznie wcześniej niż gdziekolwiek indziej, na długo przed tym, jak Michael Porter zaczął doradzać wspomnianym wcześniej Baskom czy Szkotom. Po części dzięki studyjnym wizytom konsultantów; takich jak Richard Hatch czy Stu Rosenfeld w Europie, w ramach Michigańskiej Inicjatywy Wytwórczej (Michigan Manufacturing Initiative) oraz pensylwańskiemu Partnerstwu Bena Franklina (Pennsylvania's Ben Franklin Partnership) w obliczu dezindustrializacji i reaganomiki, pod wpływem włoskich okręgów przemysłowych i sieci zaczęły tworzyć alternatywne strategie gospodarcze. Jeszcze wcześniej, licznych zwolenników w świecie polityki i nauki zyskała praca Piore i Sabela z 1984 r. poświęcona zmodernizowanemu modelowi elastyczności specjalizacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

To przywołuje mi na myśl pierwszą sytuację, w której zetknąłem się z podstawowym pojęciem „klastra”, ponieważ sama idea, jeśli nawet nie terminologia, „wisała w powietrzu” podczas moich licznych wizyt w Stanach Zjednoczonych w latach 80. W roku 1980 brałem udział w swojej pierwszej konferencji w Nowym Jorku, której przewodniczył Rob Burlage – jeden z założycieli radykalnego stowarzyszenia Studentów na rzecz Demokratycznego Społeczeństwa (*Students for a Democratic Society*). Poznałem tam teoretyka planowania Johna Foreстера i w towarzystwie jego oraz jego dwóch kolegów – socjologów zajmujących się terenami wiejskimi, pojechaliśmy na północ stanu, do miasta Ithaca na Uniwersytet Cornella, gdzie pracowali. Aby zapłacić za wyżywienie i zakwaterowanie, poprowadziłem tam seminarium, na którym jednym z komentatorów był regionalista Stan Czamański [Stanisław Czamański, 1942–1990 – red.]. Moje wystąpienie dotyczyło dezintegracji regionów opartych na przemyśle ciężkim, takich jak Pensylwania, Ohio czy niektórych regionów Wielkiej Brytanii jak Południowa Walia. Stan zasugerował, że sposobem na uratowanie wspomnianych gospodarek regionalnych w zapaści może być zidentyfikowanie nowych, wzajemnych powiązań pomiędzy gałęziami przemysłu, które przetrwały i odnowienie wcześniej istniejących tam „klastrów”. Okazało się, że już w 1974 roku opublikował opracowanie metodologiczne dotyczące klastrów*. Jednak nie tylko on pisał na ten temat. To co wniósł nowego, to rozróżnienie pomiędzy klastrem, jako abstrakcyjnym modelem nakładów i wyników, a „układem złożonym”, jak dziś określilibyśmy „klastery”. Ta różnica do dziś odciska piętno na dyskusjach pomiędzy przestrzennymi naukami ekonomicznymi [tj. takimi, w których miasta i regiony traktuje się jako analogię do firm czy gospodarek narodowych – red.] a środowiskami reprezentującymi geografie ekonomiczną. Widoczna jest również w porównaniu prac Michaela Portera z 1990 i z 1998 roku, kiedy to w końcu w pełni zaakceptował przestrzenne implikacje tej koncepcji.

* Było to opracowanie powstałe dla celów dydaktycznych pt. „Methodological Aspects and Issues of Regional Planning”, opublikowane w Teheranie przez Plan and Budget Organization, United Nations Development Programme, Centre for Research and Training in Regional Planning – red.

Z tej przyczyny niniejsza publikacja jest nieocenionym narzędziem do szczegółowego rozpatrywania wspomnianych debat; stawia ona na pierwszym planie czasem zapomnianą tradycję badań nad klastrami silnie powiązanych z problemami polityki klastrowej. Jak pokazuje ta wartościowa publikacja, zarówno na poziomie analizy, jak i w poglądach politycznych na temat klastrów pojawiły się nowe kwestie.

Kontekst polityki klastrowej pokazuje, że pomimo niemal powszechnego stosowania narzędzi klastrowych i innych niezbędnych do tego instrumentów nie tylko w rozwiniętych, ale również w rozwijających się krajach, tworzenie klastrów jest niezwykle trudnym zadaniem, w szczególności gdy brak jest odpowiedniego zaplecza ekonomicznego. Dziś nawet Porter i jego koledzy przyznają, że ewolucja klastrów silnie zależy od otoczenia, co oznacza, że jest również podatna na cykle koniunkturalne. Toteż kiedy rynki giełdowe przeżywały *boom* (szczególnie jeśli chodzi o wyceny firm z branży *high-tech* w latach 90.) start-up'y i spin-out'y – często wyceniane niezwykle wysoko czy będąc wręcz lekkomyślnie przeszacowanymi – wyrastały jak grzyby po deszczu. Ale gdy przed rokiem 2001 zabawa się skończyła, gdy wielu europejskich twórców polityki gospodarczej przywiązało się już do idei klastrów, trudno było wskazać, poza kilkoma wyjątkami, dynamicznie rozwijające się klastry. Nawet „zielone klastry”, temat który wraz z „zielonymi innowacjami” zajmują mi obecnie wiele godzin pracy, nie rozwijają się zbyt szybko. Przykładem jest chociażby duński klaster turbin wiatrowych z Północnej Jutlandii, któremu odniesienie sukcesu na międzynarodową skalę i zajęcie dominującej pozycji na świecie zajęło prawie 40 lat.

Kluczowe pytania, jakie stawiają sobie dziś rozważni decydenci to: skąd wiem, że klaster jest w fazie tworzenia, konsolidacji, repozycjonowania czy schyłku oraz za pomocą jakich działań politycznych mogę wesprzeć proces uczenia się jego firm? Wierzę, że niniejsza publikacja to wielki krok naprzód w zakresie pomocy w zrozumieniu obu wymiarów tej ważnej kwestii współczesnego rozwoju regionalnego. Odpowiedzi na pierwsze pytanie nie znajdziemy w większości literatury naukowej; w dużej mierze z tego powodu, że kariery naukowe (ale i kariery konsultantów) oparte są na dostrzeżeniu sukcesu po fakcie, a dopiero potem na publikacjach, nagłaśnianiu i „rozsiewaniu magicznych składników” po świecie. Ale prawdziwy przełom w analitycznym postrzeganiu cech charakterystycznych tworzenia się klastra, jego konsolidacji, repozycjonowania czy nawet schyłku, mierzonych w oparciu o jasne i niepodważalne, modelowe kryteria, jest jeszcze przed nami. Niemniej jednak decydenci często wysuwają oczekiwania sugerujące, że to, co już wiadomo o przypadkach, które odniosły sukces, zmniejsza ich niepewność w wyrażaniu poparcia dla klasteringu. Co więcej, napędza ich swoisty instykt stadny. Ostatnio w trakcie jednego z warsztatów zostałem zapytany przez jednego z wiodących decydentów o to, jak przewidzieć, czy warto postawić na dany klaster wykorzystując podejście stosowane w modelu równowagi cząstkowej. Dało mi to bardzo dobre pojęcie, na temat pewnych idiotyzmów związanych z dążeniem do formułowania polityki na podstawie dowodów (*evidence-based policy making*). Uzmysłowiło mi to absurd samego postawienia takiego pytania w odniesieniu do 30 lat funkcjonowania systemu dotacji, wspierających wcześniej wspomniany duński klaster turbin wiatrowych. Proszę zauważyć, że byliśmy pytani, hipotetycznie, o to, jak *ex ante* stworzyć model równowagi cząstkowej po 30 latach wahań na światowym rynku energii. Oczywiście polityka radzi sobie z takimi impasami. Według moich szacunków dotacja przyznana branży, o której rozmawiamy, przyniosła już trzykrotny zwrot *ex post* w formie podatków dla duńskiego Skarbu Państwa. I dalej wzrasta. Całkiem niezły zwrot!

Ta książka zasługuje więc na pochwałę za poważne podjęcie słabo pojmowanego przez decydentów tematu tego, jak uczynić przyszłość bezpieczną, a także za zaproponowanie analitycznych porad dotyczących bardziej sensownego podejścia do decyzji o tak ważnych kwestiach. Niniejsza książka pokazuje również, jak naprawdę tworzy się politykę na wielu poziomach i w złożonych ramach, których znajomość jest nieodzowna dla zrozumienia różnorodnych form projektowania polityki klastrowej i jej wdrażania. Chcę pochwalić autorów za ich dobrą orientację w temacie oraz wysiłek w chęci pomocy w tym trudnym, ale i muszącym zmieniać się procesie rozumienia polityki klastrowej i rządzenia w dynamicznych i stale zmieniających się warunkach.

*Philip Cooke – profesor regionalnego rozwoju gospodarczego,
dyrektor Centrum Studiów Zaawansowanych Uniwersytetu Walii
Cardiff, marzec 2008 r.*

Podziękowania

Niniejsza monografia badawcza jest owocem współpracy dwóch autorów pod auspicjami projektu WEID finansowanego w ramach 5. Programu Ramowego Unii Europejskiej na lata 2001-05 (umowa nr HPSE-CT2001-00098). WEID, skrót od West-East Industrial Districts Re-location Processes: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement (*Procesy relokacji wschodnich i zachodnich okręgów przemysłowych: identyfikacja polityk w perspektywie rozszerzenia UE*), był interdyscyplinarnym projektem badawczym, który zgromadził ponad dwudziestu reprezentujących różne dziedziny badaczy z kilkunastu instytucji naukowych ze wschodniej i zachodniej Europy.

Podczas pisania staliśmy się wdzięczni wielu osobom. Po pierwsze i przede wszystkim kolegom z WEID, z którymi dzieliłiśmy się zarówno radościami, jak i problemami podczas zbierania danych pierwotnych i wtórnych, analizy złożonych wzorców ewolucji i opracowywania wariantów polityki tworzenia koncepcji polityki. Po trudnym i długotrwałym początku, który wymagał wykształcenia wspólnego języka pozwalającego na radzenie sobie ze złożonością tych zjawisk na polu wielu dyscyplin i krajów, i po tym, co nazywać można „wojną metodologiczną”, zespół WEID był w stanie pokonać trudności, tak typowe dla dużego interdyscyplinarnego projektu, i stworzyć pozytywną, profesjonalną atmosferę ze zdrowym poczuciem humoru. Jednakże sukces WEID w dużej mierze zawdzięczamy pracy naszych niestrudzonych koordynatorek – Ruggiery Sarciny oraz Debory Giannini z Istituto Guglielmo Tagliacarne (IGT, Rzym), które wspomogły badania WEID swoimi wyjątkowymi umiejętnościami administracyjnymi. Składamy im nasze najgorętsze podziękowania.

Zespół WEID dostarczał nam wielu bodźców i napawał nas entuzjazmem co do roli klastrów i poszczególnych okręgów przemysłowych w Europie. Nasze podziękowania za tę pomoc adresujemy w szczególności do takich osób jak: Manu Ahedo, Michela Bastianelli, Fiorenza Belussi, Lucio Biggiero, John Cantwell, Mah-tab Farshchi, Hans-Werner Franz, Odile Janne, Marko Jaklič, Rainer Licht, Frank McDonald, Daniel Manate, Wim Martens, Mimmo Mauriello, Alvis Mesthene, Marianny Nagy, Artur Ochojski, Brigitte Ollier, Ivana Paniccia, Ulrik Røhl, Alessia Samarra, Massimo Tomassini, Heinz-Josef Tuselmann oraz Hugo Zagorsek.

Wyjątkowe słowa podziękowania kierujemy do Anji Cotič Svetiny, za jej nieocenioną pomoc w dostarczeniu informacji na temat słoweńskiej gospodarki i klastrów.

Podziękowania kierowane są również do Matthew Pitmana, Felicity Plester i Caroline Phillips z wydawnictwa Edward Elgar za pomoc w składzie tej książki.

Chcemy również podziękować ok. 500 przedstawicielom firm i instytucji, którzy dostarczyli nam danych pierwotnych, jak również urzędnikom Dyrekcji Generalnych: ds. Zatrudnienia, Przedsiębiorstw i Przemysłu, Polityki Regionalnej oraz Badań, którzy wspomagali nas w naszych wysiłkach.

Susana Borrás chciałaby podziękować LHT oraz Uniwersytetowi w Lund (Szwecja) za ich wspaniałomyślne zaproszenie do CIRCLE jako Lise Meitner guest profesor w semestrze wiosennym 2007 r. Moje specjalne podziękowania kieruję do dyrektora Charlesa Edquista, który umożliwił mi pobyt i zapewnił ekscytujące możliwości akademickie, będące ogromną inspiracją przy tworzeniu tej książki. Chcę również podziękować swoim kolegom z Międzynarodowego Centrum Biznesu i Polityki Kopenhaskiej Szkoły Biznesu (Dania) oraz z centrum CIRCLE przy Uniwersytecie w Lund (Szwecja) za ich nieocenione komentarze podczas całego procesu pisania niniejszej książki.

Dimitrios Tsagdis pragnie wyrazić wdzięczność Uniwersytetowi Roskilde (Dania) za profesurę nadzwyczajną w latach 2003-04 oraz Szkole Biznesu Uniwersytetu Hull (Wielka Brytania) za krótki urlop badawczy w okresie 2006-07; prof. Gerardowi De Zeeuwowi za rady i dyskusję na temat metodologii; dr. Qihai Huangowi i dr. Caterinie Muzzi za analizę SPSS we wczesnych i końcowych fazach programu WEID. Tym ostatnim, jak i panu Pierowi Andrei Poddzie, za zbieranie danych pierwotnych w szkockim klastrze teleinformatycznym i w brytyjskich agencjach RDA. Temu ostatniemu również za przejrzenie wstępnej wersji rozdziału o Włoszech i Czechach, a panu Conradowi Roemhildowi za przejrzenie wersji roboczej rozdziału o Niemczech. Dr. Ioannisowi Salamourisowi i panu Mohammedowi Daudzie za analizę SPSS po zakończeniu WEID oraz związane z nią dyskusje. Dr. Stilianosowi Alexiadisowi za wkład i komentarze dotyczące ekonomii regionalnej i efektów zewnętrznych. Pani Chrysouli Papatriantafyllou za jej niestrudzone poprawki językowe okresowych raportów WEID, jak i w wersji roboczych rozdziałów. Pani Christinie Tan za pomoc w wykonaniu indeksu. Spośród wielu przedstawicieli instytucji, którzy wykroczyli poza zakres swoich obowiązków, by wesprzeć WEID i tę książkę, specjalne podziękowania należą się Rossowi Brownowi, Janko Burgarowi, Gary'emu Marshowi, Philipowi Rainesowi, Simonie Rataj i Rezie Zadehowi. Moje podziękowania powinny być jeszcze skierowane do wielu pojedynczych badaczy pracujących w różnych miejscach na całej kuli ziemskiej za to, że poświęcili swój czas, by dostarczyć dodatkowych informacji do opublikowanych już przez nich prac odnoszących się do różnych aspektów podnoszonych w tej publikacji. Jest ich zbyt wielu, by wymieniać ich z osobna a większość z nich pozostaje wyłącznie znajomymi z poczty elektronicznej. Mam nadzieję spotkać ich któregoś dnia i osobiście im podziękować.

Na końcu nie mniej ważne przeprosiny dla tych, których wkład został przez nas zapomniany. Niemniej jednak chcemy im podziękować. Ani oni, ani też osoby wymienione, których wkład został wspomniany, nie są odpowiedzialni za to, że nie wykorzystaliśmy w pełni tego, co nam dostarczyli. Mam jednak nadzieję, że rozpoznają część swojego wkładu i docenią sposób jego wykorzystania.

Na koniec chcemy wyrazić najgłębszą wdzięczność dla naszych rodzin, których miłość i wsparcie uczyniły żmudny proces pisania książki bardziej znośnym. Nasze najszersze podziękowania za ich cierpliwość i zachęty; ta książka jest dedykowana właśnie im.

1. Polityka klastrowa w Europie: rządzenie i uczenie się

1.1. Wprowadzenie

Pomimo stale rosnącego zainteresowania politykami związanymi z klastrami paradoksem pozostaje fakt, że w dalszym ciągu mało o nich wiemy. W szczególności wciąż mało się wie o:

- roli polityk* i częściowo publicznych instytucji w klastrach,
- zmieniających się trendów w politykach związanych z klastrami w ciągu ostatniej dekady,
- dokładnych potrzeb ze strony polityki oraz ze strony firm w klastrach w obliczu zmian zachodzących na świecie,
- nowych wyzwań związanych z tworzeniem polityki i możliwości dalszego rozwoju, oraz
- zmieniającej się roli liderów klastrów publicznych i częściowo publicznych.

Zrozumienie roli polityki i inicjatyw instytucjonalnych jest szczególnie ważne w obliczu zmieniających się warunków europejskich i światowych, wywierających presję na konkurencyjność starych i nowych klastrów. W Europie, a w szczególności w Unii Europejskiej (UE), ostatnie rozszerzenie UE o nowe kraje z Europy Środkowej i Wschodniej wyzwoliło niespotykane dotychczas procesy dostosowawcze (np. przemieszczanie się siły roboczej i firm) – trendy te mają ogromny wpływ na istniejące i powstające klastry.

Z wymienionych powyżej przyczyn niniejsza książka ma na celu odniesienie się do niektórych, najistotniejszych pytań dotyczących polityki klastrowej w Europie. A dokładniej:

- Jakie są zmieniające się potrzeby klastrów w zakresie polityki klastrowej w obliczu trendów transformujących europejski sektor produkcyjny?
- Jak (i jak dalece) podmioty publiczne i prywatne reorganizują i zmieniają swoje działania w odniesieniu do klastrów?
- Jak na tej podstawie wyłaniają się interakcje pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi uczestnikami?
- Jak wygląda rządzenie (ang. *governance*) w każdym z krajów?
- Czego można się nauczyć z analizy porównawczej polityk odnoszących się do klastrów i rodzajów rządzenia publicznego?
- I wreszcie: co mówią nam odkrycia empiryczne na temat potrzeby działań politycznych na poziomie UE?

W niniejszej publikacji przyjmuje się, że polityka jest integralną częścią codziennego życia klastrów; innymi słowy, że polityka jest nieuniknionym aspektem funkcjonowania klastrów. Jak opisano dokładniej w dalszych częściach książki, pojęcie „polityki” w niniejszej monografii traktowane jest jako synonim pojęcia „działanie publiczne”, które może być podjęte przez szereg podmiotów publicznych lub częściowo publicznych. To szerokie pojęcie polityki wskazuje na jej pojawienie się na styku złożonego szeregu interakcji pomiędzy wspomniana-

* W niniejszej książce słowo „polityka” (ang. *policy*) najczęściej pojawia się w kontekście nie np. wyborów parlamentarnych czy „politykowania” (ang. *politics*), ale sposobów rządzenia państwem. W literaturze wymienia się dziesiątki rodzajów polityki państwa; w niniejszej książce autorzy koncentrują się oczywiście na polityce klastrowej – przyp. red.

nymi podmiotami w kontekście przestrzennym. Pomimo swojej powszechności, polityka klastrowa jest wyraźnie dostrzegalnym obiektem badań, ponieważ jest rezultatem szeregu zamierzonych, niedwuznacznych i strategicznych działań mających na celu, jak się zakłada, poprawę warunków funkcjonowania klastrów. W latach 90. większość krajów europejskich zaczęła zwracać większą uwagę na okręgi przemysłowe, klastry i lokalne systemy produkcyjne jako na elementy prowadzonej przez nie polityki przemysłowej. Zwracano większą uwagę na rosnącą akceptację faktu, że elastyczność i „kreatywna destrukcja” lokalnych systemów produkcyjnych były istotnymi środkami tworzenia miejsc pracy, jak również odpowiedzią na wyzwania globalizacji. Sukces Doliny Krzemowej czy Drogi 128 (Route 128) w Stanach Zjednoczonych były na ustach wszystkich. Jednakże polityka przemysłowa w Europie zmieniła się również w sposób bardziej fundamentalny. Negatywne doświadczenia wspierania popadających w kłopoty „krajowych championów” z lat 70. i 80., w latach 90. stały się bodźcem dla współpracy zarówno ponad poziomem krajowym, jak i poniżej niego. Te ogólne trendy przełożyły się na baczniejsze zwracanie uwagi na ogólne warunki, wspólne wysiłki i niematerialne aspekty wzrostu gospodarczego. Dokładniej – niektóre z instrumentów rozwiniętych w latach 90. zawierały między innymi:

- wzmocnienie partnerstwa publiczno-prywatnego dla rozwoju danego terytorium,
- wzmocnienie lokalnych i/lub branżowych sieci małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP),
- rozwinięcie bardziej horyzontalnej postawy wobec polityki przemysłowej,
- zwiększenie nacisku na ulepszenie terytorialnych warunków ramowych oraz w końcu
- na wzrost zainteresowania podniesieniem poziomu bazy wiedzy i możliwościami uczenia się na szczeblu niższym niż krajowy.

Nie trzeba chyba dodawać, że te podejścia nie zastąpiły innych rodzajów polityki gospodarczej, np. odnoszącej się do badań i rozwoju, konkurencyjności, zachęt finansowych i podatkowych, zatrudnienia i szkolnictwa zawodowego, nadzoru korporacyjnego, czy rozwoju infrastruktury fizycznej. Polityki nakierowane na klastry były w latach 90. uzupełnieniem tradycyjnych rodzajów polityki sektorowej nadając im ważny, terytorialny wymiar.

Wraz z tymi zmianami większość krajów europejskich zaangażowała się w proces decentralizacji swoich struktur politycznych, przekazując swoje uprawnienia na szczebel niższy niż krajowy (np. regionalny czy samorządowy). W krajach Europy Zachodniej działało tak w latach 80. i we wczesnych latach 90., podczas gdy w krajach Europy Środkowej i Wschodniej proces ten zachodził w końcu lat 90. i na początku następczej dekady jako część procesu transformacji w kierunku demokracji. Ten proces decentralizacji przyłożył się do stworzenia jeszcze bardziej skomplikowanej sytuacji biorąc pod uwagę połączoną rolę władz krajowych i lokalnych w zakresie rozwoju gospodarczego/przemysłowego. Szczególne znaczenie miał fakt, że władze regionalne i lokalne otrzymywały coraz więcej kompetencji prawnych i środków finansowych pozwalających im na aktywne włączenie się w procesy rozwoju gospodarczego obszarów, na których działały. Procesowi decentralizacji towarzyszyło przekazywanie przez rządy krajowe swoich kompetencji wyżej, na poziom ponadpaństwowy i międzynarodowy.

Po kilkunastu reformach traktatowych i rozszerzeniach, UE otrzymała nowe środki wykonawcze i finansowe w obszarze tworzenia rynku, korygowania niekorzystnych efektów zewnętrznych, polityki gospodarczej i pieniężnej, spójności gospodarczej i redystrybucji dochodu. Co więcej, od inauguracji strategii lizbońskiej w marcu 2000 roku, rola UE jeszcze bardziej wzrosła, po to „by do 2010 roku stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką opartą na wiedzy na świecie, zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego z większą liczbą lepszych miejsc pracy i większą spójnością społeczną” (Rada Europejska 2000, s. 2). To oznacza, że UE zaczęła koordynować obszary krajowej polityki gospodarczej i społecznej, szczególnie w zakresie edukacji i rynku pracy tam, gdzie nie posiada odpowiednich kompetencji prawnych. To rozszerzenie roli UE oznacza, że obecnie UE korzysta nie tylko z tradycyjnych, ponadnarodowych instrumentów (np. regulacji i zasobów gospodarczych), ale również z instrumentów ponadnarodowych koordynujących

polityki krajowe w całym szeregu zakresów odnoszących się do konkurencyjności i rozwoju gospodarczego, w większości przypadków mając istotny wpływ terytorialny na poziomie niższym, niż krajowy. Te dwa równoległe procesy – w dół, w kierunku większej decentralizacji, i w górę, w kierunku zaangażowania ponad- i międzynarodowego, stworzyły skomplikowany obraz wieloszczeblowych działań politycznych i form rządzenia wobec klastrów i lokalnych systemów produkcyjnych (Borrás 1998; Borrás i in. 1994). Bogactwo różnych wzorców pokazuje, że w dzisiejszej Europie istnieje wysoki poziom różnorodności. W rezultacie niniejsza książka wyraża opinię, że obecnie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej potrzebne są pogłębione studia porównawcze form rządzenia europejskimi klastrami. W szczególności, można wyróżnić trzy szczególnie ważne powody, dla których stworzenie takiego studium jest obecnie wyjątkowo pożądane:

1. dlatego, że większość z uruchomionych w latach 90. inicjatyw zorientowanych na klastry zaczyna dopiero ostatnio przynosić owoce;
2. z powodu istotnych wysiłków podejmowanych w UE-27 (na poziomie unijnym, krajowym i niższym niż krajowy) w celu usprawnienia i koordynacji inicjatyw politycznych wobec klastrów;
3. ponieważ konsekwencje globalizacji odczuwalne są znacznie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej.

Niniejsza książka poświęcona jest właśnie takim, zmieniającym się aspektom polityki klastrowej i rządzenia w kontekście europejskim. W przeciwieństwie do wcześniejszych studiów nad polityką klastrową, ta książka skupia się na bardzo ważnym elemencie, częściowo do tej pory lekceważonym przez literaturę. Jest to mianowicie stopień, w jakim dynamika tego nowatorskiego i złożonego **rządzenia wieloszczeblowego** (*multi-level governance* – MLG) przekłada się na proces uczenia się w klastrach. Do tej pory teoretyczne traktowanie pojęć, takich jak rządzenie (*governance*) i MLG, miało charakter raczej normatywny niż analityczny*. Założenia, że rządzenie i rządzenie wieloszczeblowe znacząco ułatwiają rozwiązywanie problemów współczesnych, złożonych społeczeństw kapitalistycznych, nie zostały w pełni potwierdzone empirycznie. Brakuje solidnych ram analitycznych pozwalających na zbadanie warunków, przy których taki potencjał do rozwiązywania problemów mógłby zostać wykorzystany. W UE, jak również na poziomie globalnym, perspektywa klastrowa pozostaje pod znacznym wpływem takich autorów jak Piore i Sabel, Becantini (szkoła włoska), a od połowy lat 80. również Porter.

Dążyli oni do pomijania wymiaru politycznego, lub w najlepszym razie, do traktowania go jako czynnika zewnętrznego. Na szczęście dziś już istnieją badania empiryczne zajmujące się rządzeniem sieciowym w klastrach europejskich z perspektywy współczesnej (Crouch i in. 2001, 2004), jak i historycznej (Zeitlin 2008). Przeprowadzono już też badania, które skupiały się na procesie uczenia się pośród firm zarówno w klastrach, jak i w regionach (Asheim 2000; Nooteboom 2006), a także odnosiły się do wymiaru rządzenia procesami uczenia się firm między sobą (Asheim 2001; Asheim i Coenen 2006). Jednakże nawet te nowsze publikacje miały tendencję do skupiania się na rządzeniu sieciowym na poziomie klastra, podczas gdy wymiar MLG spychany był na drugi plan, jeżeli nie był w ogóle zaniewany. By jednak oddać w pełni sprawiedliwość, wspomniane badania bardziej skupiały się na uczeniu się firm i ich interakcjach niż na ramach instytucjonalnych niezbędnych dla wystąpienia takich procesów uczenia się. Na zakończenie warto dodać, że solidne wyniki analiz porównawczych klastrów i państw są w dalszym ciągu raczej wyjątkiem niż regułą w tradycji akademickiej zdominowanej przez bogatą literaturę zawierającą studia pojedynczych przypadków, które to jednak są słabą podstawą do dokonywania porównań.

Dlatego też niniejsza książka ma jasno nakreślony cel wypełnienia tych białych plam w literaturze:

1. skupia się na wieloszczeblowym wymiarze polityki klastrowej i rządzenia;
2. zajmuje się procesem rządzenia, który indukuje uczenie się w firmach klastra, i procesy uczenia się rządzenia jako takiego;

* W naukach ekonomicznych wyróżnia się pojęcia podejścia normatywnego (odpowiadającego na pytanie: jak powinno być?) od podejścia pozytywnego (jak jest?), które tutaj autorzy określili jako podejście analityczne – przyp. red.

3. definiuje te same ramy analizy wykorzystywane zarówno w obserwacji, jak i w studiach porównawczych takich procesów uczenia się na przykładzie 12 klastrów europejskich.

Dwa podstawowe pytania badawcze postawione w tej książce to:

- a) czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się? oraz
- b) czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?

Mając na uwadze te pytania, w dalszej części tego rozdziału wprowadzamy ramy analityczne niniejszej monografii i główne tematy kolejnych rozdziałów.

W kolejnych sekcjach zostanie poddana przeglądowi literatura odnosząca się do koncepcji definicji klastra. Przegląd wspomnianej literatury nie rości sobie praw do zawarcia wszystkich publikacji. Takie zadanie, nawet jeśli byłoby możliwe do wykonania, byłoby też bezcelowe. Zamiast tego naszym zadaniem było dokonanie krytycznego przeglądu najbardziej odpowiednich kwestii koncepcyjnych z zamiarem połączenia lepszego – w wyniku niniejszej publikacji – ich zrozumienia z debatami teoretycznymi i koncepcyjnymi, burzliwie przetaczającymi się przez świat akademicki podczas dwóch ostatnich dekad. Lepsze zrozumienie, powstałe w następstwie tego krytycznego przeglądu, zostanie zoperacjonalizowane w postaci usystematyzowanych kryteriów, które zostały wypracowane na podstawie próby krajów, klastrów, firm i instytucji użytych w tej publikacji.

Po przeglądzie, wyjaśnieniu i operacjonalizacji wyżej wspomnianych kwestii koncepcyjnych odnoszących się do klastrów, dalsza część rozdziału poświęcona zostanie również ważnym zagadnieniom koncepcyjnym, oscylującym wokół pojęcia działania publicznego, polityki, rządzenia i MLG. Zostanie to podjęte w trzech oddzielnych krokach, zorganizowanych w odpowiadających im podrozdziałach.

W pierwszym z trzech kroków dokonuje się zwięzłego, lecz krytycznego przeglądu pojęć polityki klastrowej i rządzenia, pojawiających się w literaturze. Jego celem jest uwypuklenie odpowiedniego szeregu koncepcji i podejść (np. zasada dodatkowości (*additionality*) działania publicznego, badania ewaluacyjne, podejście praktyka i podejście sieciowe). W szczególności są trzy przyczyny podjęcia tego kroku:

1. ma na celu pokazanie, że definicje „polityki klastrowej” i „rządzenia” obecne w dzisiejszej literaturze ciągle się zmieniają;
2. literatura odnosząca się do polityki klastrowej i rządzenia została w dużej mierze zdominowana przez opracowania pragmatyczne, opisowe i normatywne;
3. w konsekwencji zjawisk wspomnianych wcześniej, niniejsza część wyraża potrzebę określenia spójnych ram analitycznych odnoszących się do polityki klastrowej i rządzenia oraz umożliwiających dokonywanie analiz empirycznych oraz uzyskiwanie usystematyzowanych wyników.

Drugi krok odniesie się dokładnie do kwestii wyjaśniania pojęć związanych z polityką klastrową, rządzenia i MLG, które stanowią podbudowę prowadzonych dalej analiz.

Trzeci i ostatni krok zdefiniuje, jak można się spodziewać, ramy badawcze poprzez zoperacjonalizowanie szeregu kryteriów analitycznych odnoszących się do dwóch kluczowych pytań badawczych tej książki:

- a) czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się? oraz
- b) czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?

Rozdział ten kończy się podkreśleniem wartości dodanej tego podejścia analitycznego i omówieniem kolejnych rozdziałów.

1.2. Wyjaśnienie pojęcia klastra

Pojęcie klastra ma wiele znaczeń. Co więcej, mają one własny kontekst, a ich znaczenie nie ogranicza się jedynie do polityki, ekonomii, biznesu i zarządzania; wkraczają na tak szerokie pola jak statystyka (np. w analizie klastrowej), informatyka (np. w zarządzaniu plikami) czy biologia (np. klastry molekularne). Nawet w ramach jednej dziedziny, np. ekonomii regionalnej, termin ten ma różne znaczenia w zależności od

autora. Na przykład niektórzy autorzy za klastery uznają jedynie związek firm, podczas gdy inni włączają do niego powiązane z nim instytucje (Karlsson i in. 2005). Nawet ten sam autor na przestrzeni zaledwie kilku stron używa tego terminu do opisanego różnego rodzaju podmiotów, na przykład „klastery przemysłowe”, „klastery firm”, czy nawet tradycyjne japońskie „keiretsu” (Porter 1990, s. 151-153). Sytuacja staje się jeszcze bardziej zagnieżdżona, gdy pojęcie to miesza się z innymi, pozornie podobnymi oraz z ich odmianami, np. „przemysł lokalny” (Marshall 1890, s. 328 i nast.), „gospodarka aglomeracji” (Bergsman i in. 1972; Oakey i Cooper 1989; Norton 1992; Rosenthal i Strange, 2001), „gospodarka regionalna” (Dorfman 1983), „lokalny system przemysłowy” (Saxenian 1996, s. 1), „terytorialny system produkcji” (Crevoisier i Maillat 1991, s. 13 i nast.²), „lokalny system produkcji” (Belussi 1999; Crouch i in. 2001, 2004), „okręg przemysłowy” (Piore i Sabel 1984, s. 28 i nast.), „kompleks przemysłowy i/lub produkcyjny” (Scott 1986, s. 3 i nast.; Scott i Angel 1987; Scott 1993, s. 55-82³), „biegun wzrostu” i/lub „centrum”⁴ (Perroux 1950; Darwent 1969; Lasuen 1969; Hansen 1972; Kukliński 1972; Kukliński i Petrella 1972; Parr 1999a, 1999b), „przemysł” (fr. *filière*) (Toledano 1978), „środowisko” (fr. *milieu*) (Camagni 1991,⁵ 1995), oraz „sieć” (Grabher 1991). Co więcej, większość z wyżej wymienionych pojęć podlega dodatkowej modyfikacji jednym lub dwoma przymiotnikami, takimi jak – innowacyjny, konkurencyjny, zaawansowany technologicznie, regionalny. I odwrotnie, podejmowano również próby, aby zdefiniować jedno dane pojęcie poprzez użycie innego lub kilku innych; tak, jakby ich zrozumienie było bezproblemowe lub gdyby były ogólnie lepiej rozumiane... Na przykład Camagni (1995, s. 318-322) próbował zdefiniować pojęcie „środowiska innowacyjne” (ang. *innovative milieux*) w kategoriach pojęć „okręgów przemysłowych”, „okręgów” i „bliskości gospodarek”, „lokalnych systemów produkcji”, „przemysłów” („*filières*”) oraz „sieci” (dla zapoznania się z podobnymi staraniami w odniesieniu do kompleksów produkcyjnych zaawansowanych technologii, patrz przypis 3 na końcu rozdziału).

W ostatnich latach kilku uczonych rozwinęło również krytyczne podejście do pojęcia klastra, szczególnie wobec sposobu definiowania zaproponowanego przez Portera i bezkrytycznego wykorzystania tej definicji w świecie osób odpowiedzialnych za politykę (Martin i Sunley 2003; Asheim i in. 2006; McDonald i in. 2007). Inni autorzy wskazywali na różne implikacje polityczne tak szerokiego rozumienia pojęcia klastra (Newsands 2003). Ich krytyczny punkt widzenia ostrzega, że wielorakie i dość chaotyczne używanie tego pojęcia niesie ze sobą problemy.

I dlatego właśnie wydaje się konieczne, w tej stosunkowo wstępnej części publikacji, podjęcie pewnej próby wyjaśnienia, do czego pojęcie klastra odnosić się będzie w tej monografii. Wysiłki zmierzające do wyjaśnienia będą miały swój początek w codziennym rozumieniu klastra i podążać będą w kierunku bardziej specjalistycznego stosowania go w literaturze, adekwatnej do niniejszego opracowania, np. o tematyce instytucjonalnej, gospodarki regionalnej, porównywania narodowych systemów gospodarczych, a na naszej definicji kończąc. Nie zawsze w literaturze mamy do czynienia z takim podejściem. Niektóre prace zaczynają od formalnego wyspecyfikowania równań (Norman i Venables 2004), inne od listy swoistych cech charakterystycznych takich jak bycie „lepkimi”, co pociąga za sobą kolejną listę sposobów, w których taka „lepkość” zachodzi, a każdy z nich niesie za sobą kolejną listę cech (Markusen 1996). Jednak formalne specyfikacje nie są zbyt przydatne z punktu widzenia celu tej książki, ponieważ przedstawianie ich jest niewątpliwie działaniem, które może przynieść niezamierzone skutki (Tsagdis 2001, s. 2). Zamiast tego podejścia, niniejsza książka rozpoczyna od przebadania podstawowych elementów klastra. W efekcie będzie możliwe zagłębienie się w konieczne i wystarczające warunki zaistnienia klastra.

Zaczynając więc od codziennego użycia słowa w języku angielskim, pojęcie klastra wydaje się po prostu odnosić do zbioru przedmiotów. Niektóre słowniki (np. Tulloch 1993, s. 269) nakładają jednak dodatkowe wymagania: przedmioty te mają być „podobnymi rzeczami” lub też „rosną wspólnie”. Naturalnie, na potrzeby tej książki, klastery muszą zawierać trochę firm. Oczywiście pociąga to za sobą kolejne pytania odnoszące się do tego, jakiego rodzaju są to firmy, np. pod względem wielkości, własności, struktury zarządzania, czy też ile ich jest potrzebnych każdego rodzaju i w jakich proporcjach, a także pytania odnoszące się do relacji

wewnątrz firm i pomiędzy nimi itd. Te pytania wynikają jedno z drugich i odniesiemy się do nich później. Obecnie interesuje nas jedynie ontologia podstawowych elementów klastra, a nie różnorodność, jaką mogą one prezentować.

Klasy mają tendencję do posiadania w swoim składzie jakiś instytucji. Chociaż nie jest to wymóg *per se*, ale możemy się jeszcze natknąć na klaster, który nie ma żadnej instytucji z nim powiązanej. Na tym poziomie obecność instytucji może być incydentalna lub nawet przypadkowa, ale tak również może być z obecnością firm. Czujemy się więc usprawiedliwieni, włączając instytucje jako drugi element niezbędny dla zaistnienia klastra. I znów pociąga to za sobą kolejne pytania – jakiego rodzaju instytucje, np. prywatne, publiczne, częściowo publiczne, nieformalne, umiejscowione w klastrze lub poza nim, jaka jest ich historia, skuteczność itd. Jednakże, jak pokazano powyżej, tego rodzaju pytania są logiczną konsekwencją i doczekają się odpowiedzi w dalszej części książki. Dość powiedzieć w ramach wyjaśnienia, że instytucje, o których tu mówimy, są tylko częściowo spokrewnione z instytucjami wymienianymi w nowej ekonomii instytucjonalnej (*new institutional economics*, NIE), czy krajowych systemów gospodarczych (*national business systems*, NBS), tzn. używamy węższej definicji, którą podajemy poniżej.

Począwszy od pierwszej z powyższych kwestii: różne są poglądy pośród autorów nowej ekonomii instytucjonalnej dotyczące tego, czym jest instytucja. W większości przypadków instytucja, jak się postuluje, jest dość złożonym podmiotem. North (1991, s. 97; 2005) na przykład zdaje się używać pojęcia instytucji w odniesieniu do norm, obyczajów, wartości, postaw i w znaczeniu ogólnym – jakichkolwiek „opartych o człowieka ograniczeń, które nadają strukturę interakcjom politycznym, ekonomicznym i społecznym”. Inne rozumienie instytucji, które występuje w analizach ekonomicznych, bardziej skupia się na organizacjach lokalnych lub powiązanych terytorialnie⁶, które zapewniają ramy dla interakcji pomiędzy innymi podmiotami gospodarki. Jest to jedna z najważniejszych różnic pomiędzy szeroką i wąską perspektywą instytucjonalną. Pierwsza z nich postrzega instytucje jako „zasady gry”, druga zaś jako organizacje usprawniające procesy innowacyjne w danym systemie (Edquist i Johnson 1997). Niniejsze opracowanie podąża ścieżką wąskiej perspektywy instytucjonalnej, mianowicie tej, odnoszącej się do organizacji.

Z tej perspektywy instytucjonalna organizacja klastra jest w dużej mierze definiowana przez skład organizacji, które wspólnie definiują ważne dla funkcjonowania firm warunki lokalne. I w tym sensie termin „instytucja” przypisujemy takim organizacjom jak laboratoria certyfikacyjne, uczelnie techniczne i zawodowe, instytucje szkolnictwa wyższego (HEI), centra badawczo-rozwojowe, muzea, stowarzyszenia branżowe, organizacje charytatywne, firmy *venture capital*, instytucje finansowe i ubezpieczeniowe itd.

W odniesieniu do drugiej kwestii, tj. do krajowych systemów gospodarczych, przyjmowany pogląd na kwestie instytucji wydaje się – w wyniku wsparcia ze strony teorii socjologicznych i historycznych – rozszerzać zakres nowej ekonomii instytucjonalnej. Na przykład, jak podaje Kristensen (1996, s. 17), firmy były postrzegane jako instytucje tworzące rzeczywistość, a granice pomiędzy firmami i instytucjami w coraz większym stopniu się zamazywały.

Chociaż takie debaty są wnikliwe i szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu⁷, pozostają poza zakresem niniejszego opracowania. Wystarczy jednak by powiedzieć, że dla potrzeb tego studium ważne jest utrzymywanie jasnego, analitycznego rozróżnienia pomiędzy firmami i instytucjami. Jest to spowodowane faktem, że *instytucje* w tym badaniu odnoszą się do publicznych, częściowo publicznych lub prywatnych organizacji, które za cel stawiają sobie stworzenie specyficznych struktur mających sprzyjać rozwojowi klastrów. Mówiąc pojęciowo, jedna z najważniejszych różnic, jaką zauważamy pomiędzy firmami i instytucjami w przyjętej, wąskiej definicji (przynajmniej wewnątrz UE-27), odnosi się do ich planów działania. Zamiary firm uzasadniane są zwykle zyskiem, wzrostem lub przesłankami konkurencyjności, podczas gdy plany instytucji (organizacji) uzasadniane są zwykle przesłankami interesu politycznego lub ogólnego elity rządzącej (w domenie publicznej i prywatnej). Co więcej, z punktu widzenia niniejszego opracowania główną różnicą pomiędzy nimi jest to, na czym się skupiają. Oznacza to, że uznajemy firmy za siłę napędo-

wą klastra, a instytucje postrzegamy jako organizacje wspierające i/lub hamujące, które wpływają na ten napęd, będący w centrum zainteresowania. Koresponduje to w dużej mierze z poglądem na „systemy innowacji” występującym w literaturze, a w szczególności z poglądem na organizacje (Lundvall 1992; Edquist i Johnson 1997).

Nie stwierdza się tu, że firmy pasywnie akceptują plany instytucjonalne, jako dany element środowiska zewnętrznego, jak jest to popularyzowane w ortodoksyjnej literaturze biznesowej. Wierzmy, że firmy są ważnym katalizatorem aktywnych przemian tkanki instytucjonalnej, polityki itd. w swoim lokalnym środowisku. Oznacza to, że rozumiemy wagę dwustronnych połączeń pomiędzy firmami i instytucjami, które wzajemnie się kształtują. I w końcu, w przeciwieństwie do ortodoksyjnych książek biznesowych, niniejsze opracowanie nie traktuje firm i instytucji jako „czarnych skrzynek” czy matematycznych funkcji maksymalizacji zysku. Chociaż chcielibyśmy przedstawić pogląd, że firmy i instytucje są podstawowymi elementami klastra, w pełni rozumiemy, że mogą one zawierać mniejsze elementy, takie jak departamenty, zespoły i osoby, co sprawia spore różnice.

Dlatego w niniejszej książce twierdzimy, że klastry złożone są z dwóch rodzajów organizacji: z firm – silnika napędowego, który jest w centrum zainteresowania, oraz z instytucji, jako organizacji otoczenia wspierającego i/lub ograniczającego je. Uważamy ponadto, że połączenie pomiędzy firmami i instytucjami jest dwustronne, gdzie obie strony odgrywają należną im rolę, oraz że jednostki, a nie tylko organizacje, mogą odgrywać ważną rolę w klastrach.

Po wyklarowaniu powyższych kwestii jesteśmy gotowi teraz udzielić odpowiedzi na niektóre wcześniej postawione pytania będące ich logicznym następstwem, odnoszące się do terytorialnego zasięgu klastra, charakterystyk jego firm, ich liczebności i tego typu aspektów. Jak już wspomniano, niniejsza publikacja odnosi się do UE-27. Unia jest wyraźnie zróżnicowanym organizmem z punktu widzenia dochodów, kultury, instytucji nawet na obszarach stosunkowo bliskich geograficznie czy kulturowo. I z tego powodu chcemy zachować otwartą perspektywę w stosunku do takich pytań i odpowiedzi na nie, aby nie narzucały żadnych etnocentrycznych czy innych sztucznych ograniczeń na zbiór firm i instytucji, który mógłby uchodzić za klastr.

Widząc to możemy przejść dalej i odnieść się do pytania dotyczącego tego, co może być *minimalnym zbiorem warunków koniecznych*, które pozwoliłyby jednemu zbiorowi firm i instytucji uchodzić za klastr w odróżnieniu od jakiegokolwiek innego zbioru firm i instytucji, jakie można napotkać np. na obszarach metropolitalnych czy w keiretsu? Przeanalizujemy to w następnym podrozdziale.

1.3. Identyfikacja klastra: warunki konieczne

Przez ponad rok zespół badawczy WEID intensywnie debatował nad definicjami klastra i różnymi zestawieniami warunków wystarczających i koniecznych⁹. Podczas takiej dyskusji dopuściliśmy „głosy z zewnątrz do wnętrza nauki” (de Zeeuw 2011). Przedyskutowaliśmy zatem nasze teorie i towarzyszące im zbiory warunków w trakcie bezpośrednich spotkań z całą gamą osób (z decydentami politycznymi, z liderami biznesu itp.) z kilkunastu krajów, wsłuchując się uważnie w to, co mieli do powiedzenia o rodzajach zbiorów firm i instytucji oraz o swoich wyobrażeniach o nich.

W końcu pozostał nam minimalny zbiór trzech warunków pozwalający na nazwanie zbioru firm i instytucji klastrem. Były to:

1. koncentracja geograficzna firm, w szczególności o specjalizacji przemysłowej;
2. liczba MŚP musi być wyższa niż liczba dużych przedsiębiorstw;
3. obecność powiązań międzyfirmowych i instytucjonalnych.

Każdy z tych warunków pociąga za sobą cały szereg złożonych kwestii. Dyskusja nad tymi trzema warunkami przebiegała będzie począwszy od warunku najmniej do najbardziej złożonego i z tego też powodu

rozpocznie się od punktu drugiego, bo ten, przynajmniej na pierwszy rzut oka, wydaje się najprostszy do wyjaśnienia. Następnie przejdziemy do badania pierwszego, a następnie do ostatniego warunku.

Zaczynając od drugiego warunku: na pierwszy rzut oka policzenie MŚP i dużych firm wydaje się dość proste. Jednak, jak to zwykle bywa, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana, niż to się początkowo wydaje. MŚP mogą być podmiotami zależnymi firm wielonarodowych; czy w tym przypadku należy je uważać za MŚP? Na przykład, jeśli MŚP jest firmą zależną od kooperacji międzynarodowej, ma nieporównanie lepszy dostęp do wiedzy i kapitału niż samodzielne przedsiębiorstwo MŚP może sobie wymarzyć. Marka (branding) i pozycja MŚP w łańcuchu dostaw tworzą podstawowe różnice, np. w obrotach. Firmy sektora MŚP mogą być nimi tylko z pozoru, ponieważ wiele z elementów ich działalności może podlegać outsourcingowi.

Istnieją również przedsiębiorstwa wielonarodowe o skali mikro, które są na równi lub nawet bardziej zaawansowane w zakresie internacjonalizacji w porównaniu z wieloma krajowymi firmami z sektora dużych przedsiębiorstw. Ponadto, ryzykowne może być wrzucanie do jednego worka MŚP, które mogą nadal znajdować się w inkubatorach, start-up'ów i firm od dawna będących w górnych granicach limitów zatrudnienia wynikających z definicji średniej firmy czy nawet tych dużych firm, które dopiero niedawno stały się MŚP w wyniku ograniczenia działalności czy przeniesienia produkcji za granicę.

I z tego właśnie powodu potrzebne są kolejne warunki, takie jak liczba pracowników, obroty, liczba lat prowadzenia działalności, niezależność bądź powiązanie z firmami międzynarodowymi, sieciami firm, holdingami itd. Oczywiście nie jest rozsądnie podążać tą ścieżką, szczególnie gdy z empirycznego punktu widzenia liczba możliwości jest skończona, ale nie niewyczerpana. Pójście ścieżką, która doprowadzi nas do zbioru firm i instytucji twierdzących, że są klastrem i odpytywanie istniejących i działających w tym klastrze podmiotów o to, czy, na przykład, jest tam więcej małych niż dużych producentów butów, może doprowadzić do trzech określonych odpowiedzi: „nie wiem”, „tak” lub „nie”. Podążając więc za naszym zobowiązaniem, aby dopuścić „głosy z zewnątrz do wnętrza nauki” za każdym razem, gdy napotkaliśmy na pytanie teoretyczne, które wydawało się pozostawać bez odpowiedzi (jak to przytoczone powyżej), udawaliśmy się do ludzi żyjących i pracujących w takich skupiskach. I tak zrobiliśmy ze wszystkimi naszymi pytaniami; doszliśmy do odpowiedzi, które wydawały się spójne i akceptowalne w codziennej praktyce, a potem udaliśmy się do zwykłych ludzi z tych zbiorowisk w celu ich przedyskutowania. W większości przypadków nasze odpowiedzi uzyskały ich akceptację. Co więcej, gdy nasi rozmówcy nie zgadzali się, jasno określony był zakres różnic zdań.

Dzięki temu, że zdołaliśmy wytropić błędy w naszych ocenach, możemy teraz zająć się pierwszym, bardziej skomplikowanym warunkiem odnoszącym się do *koncentracji geograficznej i specjalizacji przemysłowej* takich zbiorowisk.

Rozpoczynając od *koncentracji geograficznej*, przyjęliśmy jako kryterium czas podróży trwającej kilka godzin. Nie satysfakcjonowało to niektórych członków naszego zespołu i respondentów. Na przykład we Włoszech, gdzie spotyka się klastry miejskie, dwugodzinna droga pozwala na przejechanie przez kilkanaście z nich. W Słowenii, po dwóch godzinach jazdy można znaleźć się w innym kraju. Również w Szkocji istnieją firmy i instytucje, uznające się wzajemnie za członków tego samego klastra, ale oddalone od siebie o więcej, niż dwie godziny drogi samochodem. Jakkolwiek we wszystkich trzech przypadkach tożsamość klastra jest klarowna. Co więcej, cechy topologiczne (takie jak łańcuchy górskie, gdy mówimy o rozmiarze klastra w Szkocji, przestrzenie publiczne lub rozległe obszary zabudowy mieszkalnej, gdy mówimy o klastrach miejskich) naturalnie rozpraszają gęstość klastra i sprawiają, że wygląda on jak dwa lub więcej klastrów. To też wykorzystywanie jedynie kryterium gęstości wydaje się bezproduktywne. Dlatego też w tej publikacji mówimy o klastrach w koncentracji geograficznej, uwzględniając specyfikę krajową i geograficzną, biorąc jednocześnie pod uwagę odpowiednią tożsamość firm i instytucji.

W przypadku *specjalizacji przemysłowej*, znów odkryliśmy nowe możliwości:

- firmy mogą mieć jednakową, choć szeroką, specjalizację przemysłową (np. obuwie i produkty ze skóry) czy też

- mogą być w tym samym łańcuchu dostaw (np. motoryzacyjnym), który rozciąga się na cztery poziomy i w ten sposób obejmują cały szereg specjalizacji przemysłowych, lub
- mogą specjalizować się w powiązanych produktach (np. produkcja filmowa i dystrybucja).

Oczywiście wszystko zależy od tego, co uważamy za specjalizację przemysłową i jaki poziom dezagregacji nas interesuje, biorąc pod uwagę chęć czy możliwość zagłębienia się w zagadnienia dostępności danych. I znów codzienność przyszła nam z pomocą, bowiem większość badaczy mówiła o produkcji butów, komputerów, filmów, mebli kuchennych czy też bardziej specjalistycznych komponentów lub usług dla takich produktów. Ogólnie mówiąc, prosty dwucyfrowy kod NACE⁹ zdawał się być w stanie odpowiednio rozróżnić szeroko rozumiane specjalizacje przemysłowe. Jakkolwiek nie należy uważać, że nie istnieją wyjątki. Dla przykładu, produkty w szkockim klastrze teleinformatycznym mają rozpiętość co najmniej pięciu dwucyfrowych kodów¹⁰, podczas gdy zastosujemy większe przybliżenie (np. czterocyfrowy kod NACE) liczba produktów w specjalizacji zwielokrotnia się. Choć można debatować na temat najbardziej właściwego stopnia dezintegracji specyfikacji przemysłowej, w rzeczywistości potrzeba kilku kodów o większej rozdzielczości niż tylko te czterocyfrowe, a dla których zwykle nie ma dostępnych danych. Dla przykładu nawet przy czterocyfrowej rozdzielczości NACE nie da się odróżnić produkcji obuwia technicznego i tego dla potrzeb świata mody, choć jest wiele ważnych różnic pomiędzy nimi, takich jak specyfika zasobów, długość, gęstość i stopień osadzenia łańcucha dostaw, autonomia firm czy marka itd. Z tego powodu specjalizacja przemysłowa klastrów musi być rozszerzona o dodatkowe informacje jakościowe, biorące pod uwagę szczególne uwarunkowania lokalne¹¹.

Konsekwentne dopuszczanie „głosów z zewnątrz do wnętrza nauki” nie jest wykręcaniem się od rygorystycznych teorii czy przeprowadzania testów, ale – jak pokazują powyższe przykłady – jest chyba jedyną realną alternatywą dla badań naukowych w tych kwestiach definicyjnych. Powinniśmy jednak zauważyć, że istnieją badania wyróżniające klastry na alternatywnej podstawie specjalizacji. Na przykład Porter (2003, s. 559) rozróżnia pomiędzy „lokalną”, „zależną od zasobów” i „handlową” specjalizacją klastra¹². Powinno więc tutaj wystarczyć stwierdzenie, że badania zawarte w niniejszej publikacji są głównie oparte na klastrach „handlowych”. A dokładniej, na klastrach sprzedających swoje „produkty i usługi w różnych regionach, a często do innych krajów”.

Uporawszy się z dwoma pierwszymi warunkami, możemy teraz skupić naszą uwagę na ostatnim, najbardziej złożonym warunku z tych trzech, a mianowicie na *obecności powiązań międzyfirmowych i sieci instytucjonalnych*. A skoro zwracamy się do sieci, jasnym jest, w literaturze dostępne są opisy całej gamy sieci, tj. horyzontalnych, wertykalnych, kooperacyjnych, dostawczych, dystrybucyjnych, uczących się, społecznych, wewnątrz- i międzyklastrowych (Grabner 1991; Sigmie 2005, s. 793). Jednakże nie można powiedzieć, że to kryterium pozbawione jest problemów. Przede wszystkim, sieci mogą mieć różną topologię (np. magistrali, scentralizowaną, gwiazdową). Nawet wewnątrz tej samej topologii używane mogą być alternatywne protokoły rozprzestrzeniania się informacji (np. oparte o poszczególne węzły dostarczające lub żądające informacji, niekoniecznie poprzez wszystkie węzły sieci). Ponadto, węzły same w sobie mogą się różnić na wiele sposobów, np. niektóre firmy są duże, inne małe, niektóre firmy i/lub instytucje biorą udział w większej liczbie sieci niż inne, tzn. mają większą gęstość.

Ich pochodzenie też może być różne; niektóre sieci stworzone były przez firmy, inne przez interwencję władz (sieciowe polityki klastrowe są aż nadto częste). W rezultacie połączenia pomiędzy takimi węzłami również się znacznie różnią. Niektóre z takich połączeń zapisane są w prawie materialnym lub w prywatnych umowach, podczas gdy inne oparte są na długoterminowych, bezpośrednich interakcjach międzyludzkich. W końcu wyniki niektórych badań sugerują, że sieci powinny charakteryzować się cechami uczenia się i ewolucyjności (np. Belussi i Arcangeli 1998, s. 421). Uznając znaczenie sieci oraz powiązań w klastrach dla identyfikacji klastra, niniejsze opracowanie nie studiuje takich cech sieci *per se*. Zamiast tego skupia się ono na dynamice uczenia się związanej z rządzeniem wieloszczeblowym, zadając pytanie, do

jakiego stopnia takie rządzenie wykazuje dynamikę uczenia się i do jakiego stopnia wspiera ono dynamikę uczenia się w firmach klastra.

1.4. Efekty zewnętrzne, klastry i polityka

W zamieszczonej powyżej definicji i w dyskusji o trzech warunkach koniecznych dla identyfikacji klastra nie było żadnego odniesienia do efektów zewnętrznych. Czytelnicy dobrze zorientowani w tej temacie mogli już wyczuć, że kilka z nich zostało zasugerowanych, ale żaden z nich nie został wspomniany bezpośrednio. Dyskusja o nich została celowo „odroczone” do tego oddzielnego podrozdziału z pewnych ważnych powodów, które teraz można przedyskutować.

Efekty zewnętrzne, jak sugerował Ricardson (1978, s. 304), są szeroko pojmowanym hasłem występującym w literaturze ekonomicznej i stale przysparzają kłopotów w ich definiowaniu i pomiarze. Pojawiają się w całej różnorodności form; mogą być:

- pozytywne, np. kiedy firma otrzymuje jakąś korzyść bez ponoszenia dodatkowych kosztów lub
- negatywne, np. gdy firma ponosi dodatkowe koszty;
- bezpośrednie, np. gdy korzyści lub koszty rzutują bezpośrednio na firmę lub
- pośrednie, np. kiedy mamy do czynienia z pośrednictwem jakiegoś mechanizmu, takiego jak np. system cen;
- statyczne, gdy czas nie wydaje się mieć na nie silnego wpływu lub
- dynamiczne, kiedy występują efekty opóźnienia czy nawet przyspieszenia, jak wtedy, gdy lokalne, historyczne sekrety handlowe przynoszą korzyści klastrowi do dnia dzisiejszego (Henderson 2003).

Zaczynając więc od pozytywnych efektów zewnętrznych, o których donosi literatura¹³, lecz pamiętając o koncentracji tej książki na problematyce klastrów, można zidentyfikować co najmniej pięć ich rodzajów:

- 1) urbanizacyjne,
- 2) lokalizacyjne,
- 3) związane z wewnętrznymi korzyściami skali (IRS)¹⁴, i zyskujące ostatnio na znaczeniu
- 4) pieniężne (ang. *pecuniary*) oraz
- 5) technologiczne (lub, jak się je często określa, efekty zewnętrzne związane z wiedzą¹⁵).

Oczywiście w literaturze ekonomicznej wymienia się też więcej rodzajów efektów zewnętrznych¹⁶. Jednakże możemy bezpiecznie uznać, że kolejne ich kategorie mogą bez większej szkody zostać zaliczone do jednej z pięciu kategorii wymienionych wyżej.

Urbanizacyjne efekty zewnętrzne wynikają pierwotnie z różnorodności firm w obszarze lokalnym. Jest to szczególnie przypadek klastrów umiejscowionych w pobliżu głównych centrów miejskich, które czerpią korzyści z tego typu efektów zewnętrznych. Firmy korzystają z „redukcji kosztów wynikającej ze współdzielenia dostępu do instytucji użytku publicznego, jak również do całego szeregu wyspecjalizowanych usług biznesowych i technicznych, które nie są przypisane do jednego rodzaju przemysłu” (Oakey i Cooper 1989, s. 349), np. bankowości, ubezpieczeń, marketingu, usług publicznych i komunalnych. Takie efekty zewnętrzne są znacznie bardziej uwypuklone w niniejszej publikacji, gdy sięgamy do przykładu klastra w Rzymie (rozdział 5.4) i w Pradze (rozdział 7.4), gdzie centrum miejskim jest stolica kraju, a odległość do niej jest nieistotna.

Lokalizacyjne efekty zewnętrzne związane są z początkowo posiadanymi zasobami i ogólnie z zasobami nieruchomości. W przypadku klastrów takie efekty zewnętrzne często pojawiają się ze strony firm o tej samej lub o pokrewnych specjalizacjach przemysłowych, a zlokalizowanych w bezpośredniej bliskości od siebie. W ten sposób czerpią korzyści z:

- rozprzestrzeniania się (ang. *spillover*) informacji (włączając w to dyfuzję innowacji),
- wspólnego zasobu wykwalifikowanej siły roboczej,

- niższych kosztów poszukiwania i znajdowania odpowiednich kandydatów na rynkach pracy, jak i rynkach usług/produktów,
- lokalnej specjalizacji wewnątrzprzemysłowej,
- dostępności lokalnych usług specjalistycznych (Gordon i McCann 2000, s. 516; Simmie 2005, s. 793).

Uwzględnienie lokalizacyjnych efektów zewnętrznych wydaje się być właściwe w przypadku wszystkich klastrów w niniejszej monografii, jakkolwiek są bardziej widoczne w klastrach motoryzacyjnych w West Midlands (rozdział 4.3) i w Czechach (rozdział 7.3), gdzie dostawcy mają mało możliwości wyboru (np. z powodu stosowania metody *just-in-time*) i z tego powodu przenoszą działalność w pobliże producentów końcowych. Podobnie jest w przypadku klastra filmowego, do którego produkcję przyciągają pobliskie piękne krajobrazy, wyspecjalizowana siła robocza i usługi związanych z przemysłem filmowym.

Zewnętrzne **IRS** (*internal returns of scale*) są również rodzajem efektów zewnętrznych (są to takie korzyści, które zwiększają się wraz z rozszerzaniem skali działalności firmy). Zewnętrzne efekty IRS pojawiają się przede wszystkim ze względu na wzrost liczby firm w klastrze (np. związany ze wzrostem liczby klientów). Zewnętrzne IRS może przynieść korzyści szczególnie wyspecjalizowanym dostawcom, bądź podwykonawcom klastra, ponieważ mogą oni zwiększyć wydajność produkcji poprzez obsługę większego rynku, który często znajduje się w bliższej odległości. Niniejsza książka opisuje szereg klastrów, gdzie IRS wydają się mieć pozytywny wpływ. Na przykład, nawet wśród czterech wspomnianych już klastrów, czeski klastr motoryzacyjny i filmowy uzyskały wyraźne korzyści ze względu na zwiększenie się liczby klientów.

Pieniężne efekty zewnętrzne wyłaniają się głównie z powiązań popytowo-podażowych (Krugman 1991, s. 485), szczególnie w warunkach niedoskonałej konkurencji (np. tam, gdzie same sygnały cenowe nie są wystarczające), gdzie działania jednej firmy wpływają na popyt lub podaż produktów innych firm i *vice versa*. Przynosi to korzyści firmom klastra na przykład w przypadkach, gdy podejmuje się wspólne działania na rzecz zakupu surowców i materiałów, marketingu, brandingu, czy B+R, co prowadzi do redukcji kosztów, jak również wtedy, gdy instytucje finansowe wspierające klastry oraz *venture capital* obniżają koszty finansowania (Parr 1999a, s. 1210). Do tej grupy efektów zewnętrznych można by dołączyć również korzyści odnoszące się do zaufania (tj. nonoportunizm), zredukowane koszty transakcyjne i ogólnie – kapitał społeczny. Pieniężne efekty zewnętrzne odnoszą się również do kilku klastrów w tym opracowaniu, chociaż ich alternatywne aspekty są bardziej widoczne w innych.

Na przykład pieniądze efekty zewnętrzne odnoszące się do zaufania, zredukowanych kosztów transakcyjnych i kapitału społecznego są bardziej widoczne w dwóch włoskich klastrach i w praskim klastrze filmowym, podczas gdy pieniądze efekty zewnętrzne odnoszące się do powiązań popytowo-podażowych są bardziej widoczne we wcześniej wspomnianych klastrach wyrobów skórzanym i tekstylnym w Rumunii i w Czechach (patrz rozdz. 8.4–8.5).

Nie mniej ważne są **technologiczne** efekty zewnętrzne. Wynikają one przede wszystkim z faktu, że rosnąca liczba firm korzysta z podobnych technologii, jak również ze wspólnych depozytoriów (np. pracowników technicznych, dostawców, klientów) wiedzy skodyfikowanej, cichej (*tacit*), czy nawet niekodyfikowalnej. W przypadku klastrów przynosi to korzyści firmom klastra poprzez rozprzestrzenianie się (*spillover*) informacji technologicznych i wiedzy, zwiększoną absorpcję i tempo dyfuzji technologicznej „technologiczne uczenie się”, „stałe modernizowanie technologiczne”, „komplementarności technologiczne”, redukcję „kosztów utopionych” inwestycji technologicznych, dostęp do technologicznej wiedzy cichej, rozwój wspólnych standardów technologicznych w obliczu niepewności technologicznych i – w znaczeniu ogólnym – szybsze i bardziej intensywne innowacje technologiczne, adaptację i adopcję (Antonelli 1994, s. 22ff; Bellusi i Arcangeli 1998, s. 425 i in.; Bellusi 1999, s. 735 i in.). Takie efekty zewnętrzne są powszechne we wszystkich klastrach opisanych w niniejszej publikacji.

Niektóre opracowania z dziedziny ekonomii (np. Fujita i Thisse 2002; Henderson 2003) wychodzą poza docenienie ważności efektów zewnętrznych dla klastra i używają ich dodatkowo do definiowania i/lub mode-

lowania klastra (w sensie szerokim i wąskim), jak też różnorodnych tego aspektów, np. innowacyjności (Kelly i Hageman 1999). Jednakże dla potrzeb niniejszego opracowania takie podejście nie jest szczególnie uzasadnione. Niekiedy polityka i rządzenie wieloszczeblowe międzynarodowe mogą być traktowane jako efekty zewnętrzne firmy czy klastra same w sobie i wskutek tego mogą być one pozytywne, negatywne, statyczne lub nawet dynamiczne, jak próbujemy to dalej wykazać. Co więcej, próba zaklasyfikowania polityki i rządzenia wieloszczeblowego jako jednego (lub więcej) z pięciu wyżej wymienionych typów efektów zewnętrznych nie jest zadaniem łatwym. Przykładowo istnieje bowiem co najmniej 13 typów różnych obszarów polityki, które są przebadane empirycznie na poziomie klastra w niniejszej publikacji. Ktoś oczywiście mógłby połączyć je wszystkie, czy też niektóre z tych różnych obszarów polityki w jeden (lub w kilka) efektów zewnętrznych; dla przykładu niech byłby to efekt technologiczny. Takie podejście byłoby jednak jak łożo Prokrusta i pociągnęłoby za sobą wiele pytań (które wykraczają znacznie poza zakres naszych badań), które wymagałyby odpowiedzi na przykład na pytanie: jaki rodzaj efektów zewnętrznych liczy się bardziej i dla kogo?

Jest jeszcze głębszy powód, dla którego w tym opracowaniu nie wykorzystujemy efektów zewnętrznych w większym stopniu, dla na przykład modelowania klastrów, polityki czy rządzenia wieloszczeblowego. Powodem jest fakt, że niniejsze studium próbuje również rzucić światło na procesy i dynamikę na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i na poziomie UE, na których to poziomach polityka i rządzenie wieloszczeblowe uwidaczniają się oraz funkcjonują jako efekty zewnętrzne. Na tych poziomach efekty te mogą nie mieć pozytywnego charakteru. Opracowanie poniższe podkreśla też najrozmaitsze różnice w sposobach przejawiania się polityki i rządzenia wieloszczeblowego w różnych przemysłach, regionach, krajach, rolę podmiotów publicznych i prywatnych w tych procesach i dynamice itp. Toteż proponujemy przebadać efekty zewnętrzne wykorzystując jakiegokolwiek podejście, które dowodzi istnienia klastrów, polityki, rządzenia wieloszczeblowego oraz ich wspomnianych wcześniej aspektów, niezależnie od tego, jaki rodzaj efektów zewnętrznych maskuje kilka z ich ważnych i wielowymiarowych cech.

Podsumowując: korzystanie z efektów zewnętrznych dla celów modelowania zjawiska badanego w niniejszym studium wnosiłoby zbyt wiele założeń, które byłyby zbyt ciężkie dla celów badania. Nie chcemy tu powiedzieć, że tego typu rozważania nie podnoszą istotnych czy ważnych pytań z punktu widzenia polityki, np.:

- jakie bodźce powinno się zastosować w ramach prowadzenia aktywnej polityki państwa, by spotkały się one z zainteresowaniem ze strony klastrów?,
- jaka może być równowaga pomiędzy krajami w prowadzeniu przez nie polityk?,
- czy polityka powinna „być stymulantem” czy „ogranicznikiem”? (Norman i Venables 2004, s. 543 i nast.) oraz
- czy integracja europejska doprowadzi do „monocentryczności” (*monocentricity*) klasteringu przemysłowego w stylu amerykańskim? (Fujita i in. 2001, s. 291).

Zostawiając na boku kwestie jakości odpowiedzi dostarczanych przez takie rodzaje modelowania, światopogląd, poziom i rodzaj założonego i/lub implikowanego rządzenia oraz polityk, powyższe pytania i kontekst, w jakim się pojawiają, są ważne same w sobie. Stąd niniejsze opracowanie powinno zająć stanowisko w tych kwestiach. Odniesiemy się do tego w kolejnym podrozdziale.

1.5. Dodatkowość, klastry i polityka

Po zidentyfikowaniu podstawowych elementów klastrów będących przedmiotem niniejszej publikacji oraz ich otoczenia, a także po wymienieniu szeregu ważnych efektów zewnętrznych i sposobu, w jaki w tym wolumenie będą one traktowane, pora teraz zwrócić naszą uwagę na politykę klastrową. Na samym początku powinny być jednak wyrażone trzy zastrzeżenia wobec jej uproszczonej wizji.

Po pierwsze, niniejsze studium obejmuje cały szereg rodzajów polityki, które swoim zakresem sięgają różnych obszarów, poziomów i lat. To opracowanie nie zajmuje się identyfikowaniem czy definiowaniem nowych uzasadnień dla podejmowania działań przez władze publiczne w zakresie klastrów, ponieważ zostało to uczynione w istniejącej już literaturze. Oznacza to, że ta publikacja nie angażuje się w teoretyczne czy empiryczne dyskusje na temat tego, kiedy, dlaczego i jak podmioty publiczne powinny interweniować, jako że jest już dostępna dobra literatura, która ten cel realizuje (OECD 1999; Roelandt i den Hertog 1999a). Biorąc konwencjonalną przesłankę logiczną dodatkowości (ang. *additionality*) za punkt wyjścia, w niniejszej monografii przyjmuje się, że działanie publiczne powinno odnosić się do trudności które napotyka klaster w taki sposób, że weźmie pod uwagę właściwe efekty zewnętrzne oraz że nie powinno być ono substytutem działań prywatnych.

Po drugie, a zarazem w przeciwieństwie do niektórych innych opracowań na temat klastrów głównie skupionych na „polityce kracjonistycznej” (np. Swann 2006; Fromhold-Eisebith i Eisebith 2005), to studium dokonuje eksploracji całego szeregu obszarów działań politycznych na różnych poziomach. Co więcej, nawet gdy omawiane są aspekty polityki kracjonistycznej, tak jak to jest w przypadku Słowenii (w rozdziale 6), odbywa się to w dużo szerszym kontekście rozwoju przed- i po- kracjonistycznego. Nawet w przypadku Słowenii, gdzie polityka kracjonistyczna zajmuje poczesne miejsce w doświadczeniach kraju z klastrami, a tym samym w naszej dyskusji, główny ciężar zainteresowania nadal spoczywa na wymiarze, w jakim poprawiły się ogólne warunki funkcjonowania firm klastra. Jedyne rozróżnienie, jakie kiedykolwiek nakreślaliśmy pomiędzy politykami klastrowym uczynione jest ze względu na ich specyfikę, to znaczy, czy głównym centrum zainteresowania danej polityki jest klaster, czy też nie. Toteż pojęcie polityki „odnoszącej się do klastra” (*cluster-specific*) będzie od tej pory wykorzystywane w taki sposób, aby wskazać politykę, która skupia się przede wszystkim na klastrze. Natomiast polityka „związana z klastrem” (*cluster-related*) wskazywać będzie na taką politykę, która może mieć dodatkowe pola zainteresowania (inne niż klaster), ale w dalszym ciągu przynosząc korzyści klastrom.

Po trzecie i ostatecznie, ta książka nie stawia sobie celu przeprowadzenia ewaluacji istniejących polityk w klastrach, które są badane. Ewaluacja polityki jest zwykle wyszukaniem i wielce szczegółowym zadaniem, które dokonuje precyzyjnej analizy celów, środków i sposobów wdrażania konkretnych programów rządowych i inicjatyw (por. Rossi i in. 2004). Zamiast tego niniejsze studium analizując dynamikę klastra (np. relacje między firmami oraz firmami a instytucjami, źródła wiedzy firm, kwestie internacjonalizacji i pracy) zbiera dane jakościowe i ilościowe oraz bada wymiar, do którego wieloszczeblowe rządzenie klastrem wspiera jakąś przeważającą dynamikę. W szczególności uwaga autorów zwraca się ku powiązaniu dynamiki klastrowa z dynamiką rządzenia wieloszczeblowego. Stawiamy też pytanie dotyczące stopnia, do którego takie rządzenie może się uczyć, oraz do jakiego stopnia wspiera ono uczenie się firmach klastra. Innymi słowy, zajmujemy się polityką klastrową, która odpowiada na potrzeby związane z dynamiką klastra i wspiera jego zdolności przystosowawcze.

Jak zostało to przedstawione na początku tego podrozdziału, niniejsza publikacja odnosi się do uzasadnienia prowadzenia polityki klastrowej, poświęcona jest światu rzeczywistej dynamiki przemysłowej i odpowiedzi na nią ze strony reakcji polityki klastrowej. By osiągnąć ten efekt, w następnym podrozdziale poddamy przeglądowi główne podejścia do polityki klastrowej.

1.6. Główne podejścia do polityki klastrowej

Istnieje bogata literatura dotycząca polityki klastrowej, której zasoby się stale powiększają, a która nie jest ograniczona jedynie do publikacji naukowych i akademickich. Także praktycy i konsultanci tworzą szeroką (i bardziej normatywnie zorientowaną) gamę publikacji odnoszących się do klastrów i polityki klastrowej.

Niestety, zamiast rozjaśniania tej problematyki, stale rosnąca liczba publikacji dokłada jeszcze trudności, jako że różnorodność pojęć klastra, pokazana w poprzednich podrozdziałach, jeszcze dodatkowo zwiększa się przez dodawane do niej pojęć politycznych, na przykład zależnych od przedmiotu i/lub podmiotu polityki. Jak wykazano to poniżej, istnieje co najmniej pięć różnych podejść do polityki klastrowej:

1. kreacjonistyczne,
2. wąskie,
3. odgórne,
4. ewolucyjne i
5. sieciowe.

Zacznijmy od **podejścia kreacjonistycznego**. Niektórzy autorzy zdefiniowali politykę klastrową jako politykę mającą na celu stworzenie nowych klastrów (Swann 2006). Jakkolwiek w większości opracowań (wliczając do nich tę książkę) punktem wyjścia jest istniejący już кластер, dla którego celem polityki i działania publicznego w znaczeniu ogólnym jest odniesienie się do problemów i kwestii powiązanych z określoną dynamiką klastra. Odnosząc się do podmiotu polityki można wskazać, że w literaturze znajdują się dwa podejścia do tego zagadnienia:

- wąskie, rozumiejąc politykę jako działanie prowadzone przez władze publiczne, albo
- szersze, gdzie polityka jest wtopiona w rozleglejsze interakcje państwowo-społeczno-gospodarcze.

Większość z **wąskich podejść** do polityki klastrowej ma tendencje do pojawiania się w literaturze tworzonych przez praktyków, gdzie pojęcie polityki zwykle ma odniesienie wyłącznie do działań władz publicznych. „Biała Księga Polityk Klastrowych” (*Cluster Policies Whitebook*) wydaje się być przypadkiem w gruncie rzeczy relatywnie wąskiego podejścia, które rozróżnia „inicjatywy klastrowe” podejmowane przez różnych uczestników spoza sfery publicznej i „politykę klastrową”, dokonywaną wyłącznie przez władze publiczne (Anderson i in. 2004, s. 52). Chociaż to rozróżnienie może być pomocne, przypisuje ono zakresowi działań publicznych raczej wąski zakres, wykluczając cały szereg polityk o niezamierzonym lub pośrednim wpływie na klastry (jak edukacja, prawo konkurencyjne czy polityka naukowa). Powoduje to, że tworzone są definicje odnoszące się do raczej ograniczonego zbioru typów polityk klastrowych, a mianowicie będą to „polityka brokerska”, „polityka popytowa”, „polityka szkoleniowa”, „środki dla specjalnego promowania powiązań międzynarodowych” oraz wszelkiego rodzaju „polityki ramowe”. Bez wchodzenia w szczegóły dotyczące ich przydatności, ta typologia ograniczona jest przez co najmniej dwa wymiary.

1. Nie bierze poważnie pod uwagę wymiaru wieloszczeblowego głównie dlatego, że jego „wąska definicja” polityki klastrowej oznacza, że działania publiczne wykonywane są wyłącznie na poziomie klastra.
2. Poprzez ograniczanie działania publicznego do działania wykonywanego przez władze publiczne typologia ta nie jest w stanie uchwycić złożoności działania zbiorowego i stale rosnącego zamazywania się granic pomiędzy działaniem publicznym i prywatnym w przejściu od zwykłego rządzenia do rządzenia prowadzonego pod wpływem współczesnych systemów politycznych.

Czasami podobnie można powiedzieć o modelu analitycznym potrójnej helisy procesu innowacyjnego. Z jego skupieniem się na interakcji pomiędzy trzema elementami helisy (uniwersytet, rząd i przemysł), model ten definiuje rolę i aktywność każdego z trzech elementów, co zwykle staje się przypadkiem sytuacji „pchania przez uniwersytet” (*university-pushed*) lub „ciągnięcia przez rząd” (*government-pulled*) (Etzkowitz i Klofsten 2005).

Inne prace, np. prowadzone przez OECD, miały tendencje do większej orientacji na kontekst przy odnoszeniu się do roli tworzących podmiotów politykę. W szczególności Roelandt i den Hertog (1999b) potwierdzili, że rola rządu w krajach rozwiniętych się zmienia, odchodząc od bezpośredniej interwencji w kierunku skupienia się na pośredniej strukturze bodźców. Z tego powodu podstawą działania publicznego dla klastrów jest konieczność odnoszenia się do problemów związanych z niedoskonałościami systemowymi wynikającymi

z działań publicznych o charakterze zbliżonym do sieciowego i rozwiązywania tych problemów. Definicja polityki klastrowej autorstwa OECD jest właśnie dlatego znacznie szersza niż Andersena i in. (2004) i dużo bardziej skupiona na interakcjach sieciowych: „Polityki klastrowe zawierają zespół działań politycznych, których celem jest: stymulowanie i wspieranie pojawiania się tych sieci [tj. sieci firm w klastrach – aut.]; wzmacnianie wewnętrznych powiązań pomiędzy różnymi częściami sieci; a także zwiększanie wartości dodanej ich działań” (Boekholt i Thuriaux 1999). A to pozwala na dużo szerszą identyfikację narzędzi polityki klastrowej.

W wyniku studiowania programów i przedsięwzięć rozwiniętych na poziomie krajowym, regionalnym i klastrowym, autorzy ci identyfikują coś, co można określić terminem czterech modeli polityki, lub czterema różnymi, szerokimi sposobami, z których korzystają rządy w projektowaniu polityki klastrowej. Są to:

- modele przewagi krajowej (skupiające się na konkretnych sektorach lub łańcuchach wartości),
- model networkingu MŚP,
- model rozwoju klastrów regionalnych (bardziej skupiony na poszczególnych regionach i/lub na dynamice terytorialnej klastrów), oraz
- model relacji badawczo-przemysłowych.

Ta typologia podejścia krajowego skutecznie ujmuje różne style działania publicznego dla klastrów w ciągu kilku ostatnich lat. Niemniej jednak jest to **podejście odgórne** (*top-down*), w sensie skupienia się na formalnych programach i zaprojektowanych działaniach publicznych, które wydaje się być niewystarczające, aby obserwować rzeczywistą dynamikę, jaka ma miejsce wśród firm i instytucji na poziomie klastra. I chociaż może to być typologia obejmująca wszystko, nie obejmie ona wymiaru oddolnego (*bottom-up*) interakcji pomiędzy firmami i instytucjami, czy dynamicznego poglądu na temat zmieniających się potrzeb klastra i procesów uczenia się.

Kładąc większy nacisk na ewaluację polityki oraz na dynamikę ponadnarodową i transgraniczną, inny zbiór publikacji dostarcza ciekawego spojrzenia na ewaluację działania politycznego i instrumentów w krajach członkowskich UE (Borrás 2003; European Commission 2003; Garofoli i Musyck 2003; Gil i in. 2003). Ciekawym wynikiem tego ogólnego przeglądu inicjatyw politycznych jest zidentyfikowanie przykładów uczenia się polityki ponadnarodowej, szczególnie w odniesieniu do krajów Europy Środkowej i Wschodniej, korzystających z modeli i określonych instytucji polityki stworzonych uprzednio w krajach Zachodniej Europy.

Inny interesujący trend inicjatyw polityki odnoszącej się do klastrów naśladuje podejście regionalnych systemów i polityki innowacji, który miał tendencje do uwypuklenia interakcji publiczno-prywatnych na danym terytorium. To podejście podąża za **ewolucyjną** szkołą ekonomii przemysłowej, rozumiejąc, że ewolucyjny podmiot polityki próbuje uaktualnić bazę wiedzy, kompetencje, zdolności uczenia się danego obszaru, podobnie jak ich komercyjne wykorzystanie, aby poprawić pozycję konkurencyjną klastra na rynkach światowych (Cooke 2001). Ten ewolucyjny kreator polityki kontrastuje z politykiem, który optymalizuje swoje działania w oparciu o zorientowane na równowagę szkoły ekonomiczne badań nad innowacjami, których celem jest optymalizacja warunków dla osiągnięcia równowagi Pareto w poziomach inwestycji innowacyjnych (Metcalfe 1995). Ekonomiści ewolucyjni świadomi są tego, że proces innowacyjny w szczególności, a dynamika przemysłowa w sensie ogólnym, są procesami, w których firmy są mocno osadzone w kontekście instytucjonalnym. Oznacza to, że zmiany w systemie mają zwykle charakter kumulacyjny, choć w określonych warunkach może powstać radykalna innowacja (Edquist i Johnson 1997; Lundvall 1992; Borrás 2004). Geografowie ekonomiczni pracujący z klastrami opierają się na tym ewolucyjnym i instytucjonalnym podejściu, szczególnie gdy chodzi o rolę działania publicznego. Klastry tworzone są przez sieci firm, które działają w oparciu o skomplikowane wzorce interakcji, oraz tam gdzie instytucje publiczne, częściowo publiczne i prywatne, są ważnymi elementami. I z tego powodu większość literatury zajmującej się dynamiką klastrową ma tendencję do postrzegania roli działań publicznych i polityków jako brokerów sieci powiązań lub węzłów na styku uczestników publicznych i prywatnych w klastrze (Cooke 2002). Dla tego też polityka jest mocno osadzona w złożonych sieciach przemysłowych i instytucjonalnych, które

kształtują kierunek dynamiki klastra. Te cechy instytucjonalne mają tendencję do wykazywania wzorców historycznych w zależności od ścieżek (ang. *historical path dependencies*)*, co oznacza, że klastry ewoluują raczej w sposób kumulacyjny i stopniowy niż radykalny i wyłamujący się z tej ścieżki (Nauwelaers 2001).

Podejście sieciowe do polityki zorientowanej na klastry łączy się ze współczesnymi podejściami do nowoczesnego rządzenia, gdzie rola władzy publicznej nie jest już tradycyjną, regulacyjną rolą typu „dziel i rządź”, kiedy trzyma się obywateli na dystans, ale bliższym związkiem pomiędzy publicznymi i prywatnymi podmiotami na danym obszarze próbującymi wspólnie rozwiązywać problemy (Raines 2000; Asheim 2001). Innymi słowy, rola administracji publicznej i decydentów zmienia się wraz z nowym zrozumieniem państwo-społecznych interakcji, które zachodzą wbrew istniejącemu tłu ograniczania wydatków publicznych i złożoności niektórych problemów społecznych i gospodarczych. Ten paradygmat sieciowy został użyty w kontekście rozwiniętych (Cooke i Morgan 1991; Nooteboom 1999) i rozwijających się gospodarek (Ceglie i Dini 1999), pokazując silniejsze lub słabsze formy działania publicznego i spontanicznego networkingu. Niektóre głosy krytyczne (Martin i Sunley 2003) wskazywały, że to szerokie pojęcie klastra jako przedmiotu badań staje się zbyt mgliste i że trudno jest dokonać analizy podejścia sieciowego uwzględniając aspekty normatywne.

Jednak nieco nowsze badania empiryczne pokazują, że zbiorowe formy działania publicznego i formy partnerstwa publiczno-prywatnego są ważnymi elementami w wyjaśnianiu udanych przypadków adaptacji klastra (Giuliani 2005). Doniesienia o podobnych odkryciach pojawiają się w odniesieniu do klastrów w krajach rozwijających, gdzie istnieje potrzeba wzmacniania kompetencji uczenia się i zdolności absorpcyjnej (Intarakumnerd i Vang 2006), jak również w przypadkach, gdy w klastrze mają miejsce spore problemy technologiczne (Dalum i in. 2005).

Powyższy przegląd głównych podejść do polityki klastrowej miał na celu zidentyfikowanie listy braków w literaturze. Ta publikacja chce je przezwyciężyć poprzez wprowadzenie pojęcia rządzenia wieloszczeblowego. Poddane to zostaje dyskusji w następnym podrozdziale.

1.7. Polityka klastrowa i rządzenie wieloszczeblowe

Z tego związku, choć krytycznego przeglądu literatury dokonanego w poprzednim podrozdziale powinno dać się zauważyć kilka nurtów dotyczących sposobu, w jaki traktowany był rząd i rola działania publicznego w klastrach.

Pomimo poważnych różnic pomiędzy tymi nurtami i reprezentującymi je szkołami, literatura była raczej precyzyjna, gdy chodziło o pojęcie publicznych i częściowo publicznych podmiotów klastra. Można jednak znaleźć w niej poważne wyjątki, jak np. Cooke (2002). Pomimo osobliwości tych wysiłków, wiele do życzenia wciąż pozostawia klarowność definicyjna i metodologiczna w odniesieniu do pojęcia polityki klastrowej i rządzenia.

Podobnie, odnotować można rosnące zainteresowanie pośród geografów ekonomicznych i politologów kwestią rządzenia wieloszczeblowego, czy też zrozumieniem, że istnieją ważne przemiany w wymiarze wewnątrz-rządowym i przebiegającym przez różne poziomy działania publicznego. Stąd pojęcia polityki klastrowej, rządzenia i MLG są powiązane ze sobą. Ten podrozdział ma na celu przedstawienie jasno zary-

* Autorzy odnoszą się tutaj do koncepcji „zależności historycznych”, „zależności od dotychczasowych ścieżek rozwoju” (ang. *path dependency*) znanej m.in. w literaturze z zakresu ekonomii rozwoju. Zgodnie z nią, aktualnie podejmowane decyzje uwarunkowane są decyzjami podejmowanymi w przeszłości, nawet jeśli warunki, w których wtedy były podejmowane nie są już aktualne. Jednym ze sztandarowych przykładów takiej „zależności ścieżkowej” jest klawiatura QWERTY: choć teoretycznie można by ją zastąpić wydajniejszą w obsłudze, to jednak tak się nie dzieje, bo w przeszłości to ona zdobyła przewagę nad innymi i wyparła konkurencję.

sowanej charakterystyki tych trzech ważnych pojęć i wyjaśnienie, w jaki sposób odnoszą się do siebie. Te definicje są konieczne do przejścia do następnego kroku w tym rozdziale, a mianowicie do zaprojektowania ram analitycznych dla badania MLG i uczenia się klastra.

Jak zapewne można było zdać sobie sprawę na podstawie powyższego przeglądu literatury, niniejsza książka odbiega od zwykłej definicji polityki klastra. A czyni to na trzy powiązane ze sobą sposoby, mianowicie w zakresie:

- przedmiotu (co?),
- podmiotu (kto?) i
- narzędzi (jak?) polityki.

W odniesieniu do **przedmiotu** polityki w niniejszej książce przyjmuje się, że polityka klastrowa jest zbiorem bezpośrednich i pośrednich inicjatyw dla poprawienia możliwości i umiejętności adaptacyjnych klastra. Te bezpośrednie i pośrednie inicjatywy mają na celu nakreślenie strategii o różnym zakresie i specyfice, aby umożliwić klastrowi radzenie sobie z obecnymi lub przyszłymi problemami oraz wyzwaniem. Inicjatywy polityczne mogą być rozwijane wyłącznie na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym lub w połączeniu wyżej wymienionych (np. wielopoziomowe partnerstwo podmiotów lokalnych i krajowych). Dlatego jedno z wielu pytań, do których odnieśliśmy się w naszym badaniu empirycznym, łączy się ściśle z bytymi i obecnymi potrzebami politycznymi związanymi z poszczególnymi problemami klastra.

To doprowadza nas do drugiego elementu definicyjnego polityki klastrowej, który odnosi się do **podmiotu** takiej polityki (kto ją prowadzi?). W tej książce termin „polityka” użyty jest w szerokim sensie i oznacza, że polityka nie ogranicza się jedynie do działań władz publicznych, ale łączy w sobie te działania, które również są nakreślone i wykonywane częściowo przez podmioty publiczne i prywatne. W tym ujęciu działanie publiczne nie jest jedynie wynikiem działań władz publicznych. Jest rezultatem zespołu działań indywidualnych i/lub zbiorowych na rzecz klastra. Jedno z pytań zadawanych dla celów analizy empirycznej brzmiało: które z tych publicznych, częściowo prywatnych czy całkowicie prywatnych podmiotów i instytucji prowadzi inicjatywy klastrowe? To pociąga za sobą całą serię dodatkowych pytań, np.:

- jak bardzo komplementarne są takie inicjatywy?,
- do jakiego stopnia podmioty przejawiają między sobą formy interakcji podobne do powiązań publiczno-prywatnych?,
- jakiego rodzaju przywództwo w klastrze jest praktykowane w definiowaniu strategicznych problemów i kierunków wspólnego działania?

Nie mniej ważny, trzeci element definicyjny odnosi się do kwestii **narzędzi** polityki, a dokładnie specyficznych instrumentów używanych przez podmioty publiczne i częściowo publiczne, aby osiągnąć cele korzystne dla klastra. Nasze rozumienie instrumentów jest równie szerokie, jak te przedstawione powyżej. Złożone aspekty wzrostu gospodarczego klastra* i jego konkurencyjności oznaczają, że polityki klastrowe pociągają za sobą zbiór instrumentów skupiających się na edukacji, badaniach, *venture capital*, rozwoju infrastruktury fizycznej, usługach innowacyjnych dla firm, programach *start-up* itp., a są one połączeniem specyficznych inicjatyw sektorowych i funkcjonalnych. Co więcej, *modus operandi* takich inicjatyw jest również ważny. Instrumenty polityki klastrowej nie ograniczają się jedynie do tradycyjnych narzędzi regulacyjnych czy alokacji zasobów, które potocznie można rozumieć jako *kij* (regulacje) i *marchewkę* (zasoby). Działanie publiczne dodatkowo pociąga za sobą szeroką gamę działań i inicjatyw opartych o następujące

* Autorzy używają pojęć „wzrost gospodarczy klastra” czy „wzrost gospodarczy firm”, które może być nieco mylące. Wzrost gospodarczy jest z reguły kategorią makroekonomiczną i odnosi się raczej do kraju czy regionu (i mierzony może być np. przez produkt krajowy / regionalny brutto), a nie mikroekonomiczną – w tym przypadku odnoszącą się do gospodarki lokalnej (klastrów) czy firm. Bardziej odpowiednim pojęciem (łatwiej potocznie zrozumiałym, choć niekoniecznie precyzyjniejszym w pomiarze) mógłby być „rozwoj klastra” czy „rozwoj firm”. Jednakże, zdecydowano się pozostawić oryginalne pojęcia stosowane przez autorów – przyp. red.

narzędzia polityki: dyskursywne, zachęcające i oparte na tożsamości (znane są one również jako instrumenty miękkie). Tradycyjne badania administracji publicznej skupiały się na dwóch pierwszych typach narzędzi (na kiju i na marchewce). Jednakże nowsza szkoła analizy polityki publicznej staje się coraz bardziej świadoma tych miękkich instrumentów opartych na wartościach normatywnych wdrażanych w oparciu o postawę dobrowolności poprzez interakcje publiczne i prywatne. Nadano im popularną nazwę „kazania” (ang. *sermons*) (Bemelmans-Vidéc 2003); kierowane są one również ku mobilizowaniu i rozwijaniu reakcji społecznych opartych na poczuciu tożsamości.

Na podstawie trzech powyższych punktów z łatwością powinno dać się zauważyć, że wizja polityki klastrowej wspierana i wykorzystywana w tej książce jest dużo szersza niż w przypadku wielu wcześniejszych publikacji, szczególnie gdy chodzi o **przedmiot** polityki, ponieważ zawiera bezpośrednio i pośrednio inicjatywy dla klastra. Jest również dużo bardziej dynamiczna i obustronna w kategorii **podmiotu** polityki w porównaniu z wcześniejszymi definicjami, ponieważ bierze pod uwagę politykę wynikającą z interakcji pomiędzy uczestnikami publicznymi i częściowo publicznymi w klastrze, a nie wyłącznie to, co robią władze publiczne. Nie mniej ważne – nasza definicja polityki klastrowej jest również bardziej wielofunkcyjna, ponieważ **narzędzia** polityki nie polegają wyłącznie na wsparciu klastrowym poprzez regulacje i środki finansowe, ale są również opartymi na świadomości i podejściu normatywnym instrumentami koordynacji działań podmiotów publicznych, częściowo publicznych i prywatnych.

Ta większa dynamika i wielofunkcyjna perspektywa polityki klastrowej koresponduje z tym, co literatura naukowa określiła jako rządzenie (ang. *governance*) (Pierre i Peters 2000; Rhodes 1997). **Rządzenie** jest formą zbiorowej koordynacji rozwiniętej na danym obszarze w sposób interaktywny i oparty na kontekście poprzez publiczne i prywatne podmioty. Jak ujmuje to Jessop (2003, s. 2): „Rządzenie odnosi się tutaj do refleksyjnej samoorganizacji niezależnych podmiotów zaangażowanych w złożone relacje wzajemnej niezależności. Ta samoorganizacja oparta jest o ustawiczny dialog i dzielenie się zasobami w celu rozwinięcia korzystnych dla wszystkich stron wspólnych projektów i zarządzania sprzecznościami i dylematami, które nieodłącznie wiążą się z takimi sytuacjami. Rządzenie, jako takie, odróżnia się od „niewidzialnej ręki” nieskoordynowanej wymiany rynkowej, opartej na formalnie racjonalną pogoń odizolowanych od siebie podmiotów rynku za własnym interesem; z jego „żelazną pięścią” (odzianą być może w „jedwabną rękawiczkę”) odgórnej koordynacji nakazowej dla realizacji konkretnego, ustalonego odgórnie celu”. Powód, dla którego nasze rozumienie polityki klastrowej jest tak szerokie, dynamiczne i wielofunkcyjne oraz koresponduje z pojęciem rządzenia, jest taki, że empiryczne obserwacje pokazały nam, iż rzeczywistość działań zbiorowych w klastrze i na jego rzecz jest raczej złożona. Stąd te szerokie, dynamiczne i wielofunkcyjne definicje lepiej nadają się do wychwycenia tej złożoności, niż wąsko zorientowane pojęcia skupiające się na tradycyjnych działaniach władz publicznych.

Podczas gdy rządzenie skupia się na procesach koordynacji mających miejsce w jednym obszarze politycznym (takim jak klastre), pojęcie MLG odnosi się do pojęcia interakcji wertykalnej i koordynacji zachodzącej na różnych poziomach. Rządzenie wieloszczeblowe stało się ostatnio silnym pojęciem wśród politologów, którzy chcieliby zrozumieć zmieniające się wzorce działań publicznych w dzisiejszych systemach politycznych, które przesunęły w górę i w dół dynamikę rozwiązywania problemów i zmieniły rozkład władzy (Bache i Flinders 2004). Jest tak szczególnie w przypadku Europy, gdzie procesy integracji połączone zostały z procesami decentralizacji regionalnej i lokalnej. Był to jeden z głównych powodów, dla których pojęcie MLG było na początku wykorzystywane do badania efektów politycznych europejskiej polityki spójności, gdzie poziomy regionalne, krajowe i unijne działań publicznych są kompleksowo powiązane w ramach podejmowania decyzji i implementacji wieloletnich programów rozwojowych niedorozwiniętych regionów (Hooghe 1996; Benz i Eberlein 1999).

Pojęcie to zostało później rozszerzone, aby zobrazować wieloszczeblowy, złożony ustrój władz europejskich, kontestując alternatywne teorie na temat kontroli hierarchicznej i strażniczej roli rządów krajowych

(Hooghe i Marks 2001; Jordan 2001). Badacze relacji międzyrządowych korzystali z perspektywy MLG albo w badaniach porównawczych (Peters i Pierre 2001), albo studiach przypadków w oparciu o jeden kraj (Benz 2000; Preston 2000). Z punktu widzenia polityki klastrowej rządzenie wieloszczeblowe oferuje perspektywę analityczną dla ujęcia wertykalnego wymiaru polityk na rzecz klastrów. Na przykład, jakie są krajowe i regionalne poziomy powyżej warunków definiujących klastry, które pomagają kształtować działania dla klastra i przez niego?

1.8. Uczenie się, klastry i rządzenie

Jak wyjaśniono powyżej, dwa kluczowe pytania tej książki to:

- a) czy formy rządzenia wieloszczeblowego w analizowanej próbie klastrów charakteryzują się dynamiką uczenia się? oraz
- b) czy te formy rządzenia wieloszczeblowego wspierają uczenie się firm klastra?

I dlatego główne podejście tej książki odnosi się do dwóch wymiarów uczenia się, a dokładniej: do uczenia się w ramach rządzenia wieloszczeblowego oraz uczenia się firm klastra.

Zaczynając od pierwszego wymiaru (tj. uczenia się MLG), pola studiów porównawczych administracji publicznej, analiz polityki i rządzenia w pewien sposób ograniczyły literaturę poświęconą uczeniu się. Wprawdzie zawsze istniało zainteresowanie uczeniem się wśród naukowców, ale zainteresowanie badaniem procesów uczenia się w polityce znalazło się w kręgu zainteresowań badaczy dopiero we wczesnych latach 90., częściowo w związku z eksperymentalną naturą niektórych inicjatyw na poziomie krajowym i UE. Stało się tak pomimo krótkiego okresu, w którym w literaturze pojawiło się kilka nurtów przyglądających się edukacji politycznej z różnych empirycznych punktów widzenia, jak i z punktu widzenia ram teoretycznych. Jeden z takich trendów związany jest z politycznym uczeniem się na zagranicznych wzorcach. Jest to proces, w którym dany rząd adoptuje i adaptuje instrumenty polityczne, programy i inicjatywy wykorzystane i uprzednio rozwinięte przez inne rządy (Dolowitz i Marsh 2000). Szkoła ta korzysta wymiennie z pojęć **uczenia się polityki** oraz **transferu**. Rosnące zainteresowanie **uczeniem się z zagranicy** jest w głównej mierze związane z wykorzystaniem w ciągu ostatniej dekady nieobowiązkowych punktów odniesienia (*benchmarks*) i najlepszych praktyk, szczególnie w kontekście UE i OECD. Powodem tego jest fakt, że uczenie się z zagranicy rozwija się poprzez procesy izomorfizmu instytucjonalnego wspieranego i stymulowanego przez te międzynarodowe i ponadnarodowe organizacje (Radaelli 2000; Marcussen 2004; Nedergaard 2007).

Drugi ważny nurt literatury łączy procesy uczenia się politycznego z procesami ewaluacji polityk. Z normatywnego założenia, że prowadzenie polityki zawsze powinno opierać się wykorzystaniu innych doświadczeń, autorzy wywodzący się tradycji badań ewaluacji polityk powiązali polityczne uczenie się z jakością i naturą praktyk ewaluacji (Sanderson 2002). Co więcej sugerowali, że takie praktyki ewaluacji powinny być rozwijane w taki sposób, żeby umożliwić szerszy dialog społeczny na temat dokonań i wartości kryjących się za poszczególnymi rodzajami polityki (Van der Knaap 1995).

Trzeci, duży zasób badań nad uczeniem się polityki łączyło uczenie się z procesem zmiany politycznej i adaptacji. Bennett, Howlett (1992) na przykład, sugerowali, że różna konceptualizacja politycznego uczenia się w tych obszernych zasobach literatury skupiała się na podmiotowości uczenia się, a dokładniej na:

- uczeniu się rządu (*government learning*),
- wyciąganiu wniosków (*lesson-drawing*) i
- społecznym uczeniu się (*social learning*).

Uczenie się rządu to uczenie się urzędników państwowych. W dużym stopniu odnosi się to do dwóch wspomnianych wcześniej szkół, dla których proces transferu i ewaluacji polityki jest dokonywany przede

wszystkim przez i dla urzędników państwowych. Uczenie się oparte na wyciąganiu wniosków jest uczeniem się, które odbywa się w sieciach politycznych. W tym przypadku sieć polityczna to konkretna grupa interesariuszy dokonujących interakcji wokół danego obszaru politycznego. Uczenie się zachodzi w ramach tradycyjnych funkcjonalnych granic obszarów politycznych, takich jak edukacja, mieszkalnictwo, polityka zdrowotna i tym podobne.* Społeczne uczenie się jest uczeniem się wspólnot społecznych. Nie jest ono powiązane z poszczególnymi obszarami politycznymi, ale wieloma z takich obszarów jednocześnie. Co więcej, uczenie się społeczne związane jest ze zmianą postrzegania i priorytetów adresatów działań publicznych prowadzonych nie tylko przez rząd, ale również przez organizacje częściowo publiczne oraz prywatne. Z punktu widzenia celu tej publikacji trzecia kategoria uczenia się Bennetta i Howletta wydaje się być najbardziej adekwatna. W tym miejscu należy również podkreślić, że duża część wspomnianej powyżej literatury dotyczy raczej uczenia się **politycznego** niż **rządowego**. To ważne rozróżnienie. Trzeba nie tylko wiedzieć, kim są osoby bądź grupy, które się uczą, jak sugerowali Bennett i Howlett, ale również czym są objekty, o których się uczy. Jak pokazano w rozdziale 1.7, głównym polem zainteresowania tego badania jest rządzenie, przede wszystkim dlatego, że to, co określiliśmy jako politykę klastrową przenika przez liczne konwencjonalne obszary polityki, takie jak edukacja, badania, ochrona środowiska itp. A ponieważ sposoby działania publicznego zmieniały się dynamicznie podczas ostatnich dekad, działania publiczne w chwili obecnej wykonywane są przez organizacje publiczne, częściowo publiczne i prywatne, które starają się poprawić pozycję konkurencyjną i wzrost gospodarczy firm klastra. Ta rosnąca złożoność polityki klastrowej i rządzenia nim wymaga narzędzi analitycznych, które będą do nich pasować. Z tego powodu, odnosząc się do uczenia się MGL, niniejsza książka w dużym stopniu podąża za definicją uczenia się społecznego Bennetta i Howletta.

Przechodząc teraz do drugiego wymiaru badań prowadzonych w ramach niniejszej publikacji (tj. do uczenia się firm klastra): literatura ekonomiczna traktuje kwestię uczenia się na poziomie firm jako główny aspekt wzrostu gospodarczego klastra. Wczesne prace dotyczące uczących się regionów i klastrów postrzegały uczenie się na poziomie firm jako mechanizm „unikania utknięcia” (ang. *avoid lock-ins*) i przewyżniania problemów związanych z zależnościami ścieżkowymi w klastrach i systemach produkcyjnych, traktując procesy uczenia się jako przybliżenie innowacji. „To (nowe) rozumienie kontekstu instytucjonalnego i kulturowego dla >>uczającej się gospodarki<< podkreśla wagę >>fuzji<< gospodarki ze społeczeństwem, gdzie struktury społeczno-kulturowe i inne, szersze czynniki historycznie nie są postrzegane tylko jako pozostałości przedkapitalistycznego społeczeństwa obywatelskiego, ale jako warunki konieczne dla regionów do tego, by były innowacyjne i konkurencyjne w postfordowskiej gospodarce globalnej. (...) W ten sposób >>uczące się regiony<< mogły mieć możliwość przełamania sprzeczności pomiędzy integracją funkcjonalną i terytorialną poprzez nową, zregionalizowaną integrację tradycyjnej >>kontekstowej<< wiedzy okręgów przemysłowych oraz >>skodyfikowanej<< wiedzy gospodarki globalnej w ramach osadzonych terytorialnie regionalnych systemów innowacji” (Asheim 1996, s. 395).

Perspektywa ta jest w dużej mierze związana z paradygmatem ewolucyjnym w dziedzinie badań nad innowacyjnością (Metcalf 1995), które przytacza m.in., że:

- wiedza jest najważniejszym rodzajem zasobów we współczesnej gospodarce (Nooteboom 2000);
- wiedza ta nie jest synonimem informacji, ponieważ wiąże się ona z wymiarem „cichym” (*tacit*) i przez to nie da się jej łatwo transferować;
- uczenie się jest najważniejszym procesem w gospodarce (Morgan 1997).

* Jak napisał R. Rose (1991, s. 3): „wyciąganie wniosków zajmuje się kwestią pytania: w jakich warunkach i w jakim zakresie program, który jest efektywny w jednym miejscu, może być przeniesiony do innego miejsca” (*What is Lesson-Drawing?*, „Journal of Public Policy”, Vol. 11, No. 1, s. 3–30) – przyp. red.

Ucząca się gospodarka, jak wielokrotnie powtarzano, niekoniecznie jest gospodarką wysokich technologii (*high-tech*), ponieważ uczenie się jest procesem społecznym, który ma miejsce w różnych typach procesów i kontekstów produkcyjnych (Lundvall i Borrás 1998). W związku z tym pojęcie to używane było też w opracowaniu na temat regionów i klastrów z niskim i średnim poziomem specjalizacji przemysłowej (Maskell 1998), jak również w regionach *high-tech* (Kneble i Wilkinson 1999).

Nowsze opracowania na temat procesów uczenia się w terytorialnie usieciwionych gospodarkach badają warunki, przy których takie uczenie się zachodzi. Cooke (2002) na przykład badał zbiorowe uczenie się w klastrach, które pobudza cały klaster do udanego adaptowania się do zmieniających się warunków. Odkrył, że zbiorowe uczenie się jest w dużej mierze powiązane z mechanizmem selektywnym używanym przez sieci w klastrze. „Jeśli mogą zostać zidentyfikowane, to mechanizmy selekcyjne mogą odgrywać znaczącą rolę w pomaganiu zarządzaniu zmianą poprzez politykę lub przynajmniej przez pewne formy zbiorowego podejmowania decyzji” (Cooke 2002, s. 12). Te mechanizmy selekcyjne są w dużym stopniu powiązane z organizacjami i instytucjami działającymi w klastrze.

Analizując procesy uczenia się w klastrze, Nooteboom (2006, s. 141) niedawno zdefiniował koncepcję „optymalnego dystansu poznawczego” (ang. *optimal cognitive distance*), który jest równowagą pomiędzy zaufaniem i uczeniem się w interakcjach pomiędzy firmami w klastrze. Związki i wymiana poznawcza pomiędzy firmami powinny być na tyle bliskie, by wytworzyć zaufanie, ale na tyle odległa, aby nie pozwolić innowacjom stracić impetu. Ten „optymalny dystans poznawczy” odnosi się do zbioru zmiennych, które powinno się dać znaleźć w klastrze, a które powinny być w stanie wpływać na zdolność absorpcyjną firm. Przykładami takich zmiennych są: B+R organizacji publicznych, udogodnienia edukacyjne, organizacje transferu technologicznego itp. Innymi słowy, dystans ten jest tym, co inni autorzy wyrazili jako konfigurację organizacyjną (*organisational set-up*), która wzmacnia zdolność klastra do uczenia się i innowacji. Pomimo hałasu wokół roli instytucji w tworzeniu i ułatwianiu rozprzestrzeniania się wiedzy i uczenia się na poziomie firm, niedawno prowadzone badania pokazały, że niektóre czynniki instytucjonalne spowalniają proces rozprzestrzeniania się wiedzy (Audretsch i Lehmann 2006) i że sama bliskość niekoniecznie daje efekty w postaci produkcji wiedzy i uczenia się na poziomie firm (Steiner 2006). Oznacza to, że nowsze opracowania na temat procesów uczenia się wewnątrz klastrów zdają się być ostrożniejsze, co do interakcji pomiędzy instytucjami i firmami w kategoriach rozprzestrzeniania się wiedzy i uczenia się na poziomie firm (Cotič Svetina 2007; Vega-Jurado i in. 2007).

Podsumowując: oba podejścia do uczenia się wydają się mieć trzy większe luki czy też słabe strony, które niniejsze opracowanie ma na celu uwidocznić i naprawić.

Pierwsza z luk odnosi się do występującej w literaturze tendencji do traktowania polityki i rządzenia jako zmienną egzogeniczną w badaniu dynamiki klastra. Ostatnie opracowania na temat dynamiki klastrów zaczęły uwzględniać działania polityczne. Jednakże w dalszym ciągu jest to robione raczej w sposób ogólny, jak to pokazano w rozdziale 1.7. Co więcej, nawet jeżeli przykładana jest wyraźna uwaga do polityki klastrowej i rządzenia, to złożone, wieloszczeblowe wymiary rządzenia wydają się być niewystarczająco opisane. Po drugie, co ma związek z pierwszą luką, większość badań ma tendencję do skupiania się na procesach uczenia się wewnątrz i pomiędzy firmami, a nie procesach rządzenia jako takich (uczenie społeczne zdefiniowano powyżej). I chociaż na ogół przyjmuje się, że istnieją przynajmniej dwa rodzaje uczenia się (a dokładniej rządzenie, które indukuje i wspiera uczenie się oraz rządzenie, które samo w sobie jest uczeniem się), to nie ma jednak w literaturze próby połączenia tych dwóch procesów z analizą klastrów.

Po trzecie, literatura na temat rządzenia i uczenia się klastra wykazuje tendencję do skupiania się na licznych indywidualnych studiach przypadków. Wprawdzie od połowy lat 90. pojawiło się sporo literatury opisującej pojedyncze przypadki i analizę porównawczą klastrów, okręgów przemysłowych i dynamiki systemów regionalnych w Europie (Borrás 1995, Bacaria i in. 2002, Bartlett i in. 2002) i na świecie (Braczyk i in. 1998, Schmitz 2004), jednakże mało jest analiz porównawczych opartych na solidnych zbiorach danych

(Radosevic 2002; Asheim i Coenen 2005). Co więcej, te opracowania mają tendencję do pomijania badania aspektów rządzenia czy też rządzenia wieloszczeblowego.

Chcąc odnieść się do luk i białych plam w literaturze, w niniejszym opracowaniu przyjmuje się trójdzielne podejście analityczne:

1. skupiamy się na wieloszczeblowych wymiarach zarówno polityki klastrowej, jak i rządzenia;
2. odnosimy się zarówno do procesów uczenia się w klastrze indukowanych rządzeniem, jak i do procesów uczenia się w rządzeniu jako takim;
3. definiujemy wspólne ramy analityczne, którymi posługujemy się zarówno dla obserwacji, jak i dla porównań takich procesów na próbie 12 klastrów z trzech krajów zachodnich (a dokładniej z Niemiec, Wielkiej Brytanii i Włoch) i trzech krajów Europy Środkowej i Wschodniej (ze Słowenii, z Republiki Czeskiej i z Rumunii), które mają najrozmaitszą specjalizację (tj. odzieżową, obuwniczą, meblarską, samochodową, teleinformatyczną i filmową).

1.9. Cel i struktura niniejszego badania

Jak sugerują dwa podstawowe pytania badawcze, niniejsza monografia zagłębia się w procesy uczenia się i rządzenia w klastrach. Stąd też badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszego studium miało charakter poszukiwawczy, włączając w to również elementy opisu, wyjaśnień i ewaluacji. **Natura wyjaśniająca** niniejszego opracowania oparta jest na ambicji wypełnienia luk w dotychczasowej literaturze na temat wzorców i dynamik rządzenia wieloszczeblowego klastra oraz procesów uczenia się w Europie. Niemniej jednak niniejsza publikacja zawiera też elementy **badania opisowego**. Do opisanego i interpretacji charakterystyk indywidualnych a także ogólnych trendów użyte są dane pierwotne pochodzące z próby 12 klastrów. Stąd w tej pracy częste jest użycie statystyk opisowych. Nie mniej ważne jest to, że ta publikacja ma charakter **wyjaśniający** w tym sensie, że dostarcza oszczędnych, ale jasnych odpowiedzi na pytania dotyczące badanych i opisanych zjawisk – odpowiedzi sformułowanych na bazie specyficznego zbioru kryteriów analitycznych. Są one przedyskutowane w następnym rozdziale wraz z pozostałymi, ważnymi kwestiami metodologicznymi, np. operacjonalizacją kluczowych pytań badawczych i zbiorów danych.

Kolejnych sześć rozdziałów poświęconych jest opisowi i analizie studiów przypadków. Zorganizowane są one zgodnie ze stratyfikacją próby i w odpowiadających im rozdziałach poświęconych poszczególnym państwom, w których zawarte są opisy wzorców rządzenia wieloszczeblowego (tj. Niemcom, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Słowenii, Republice Czeskiej i Rumunii). Dla zapewnienia możliwości porównania, każdy rozdział ma tę samą strukturę: zaczyna się od dyskusji polityk klastrowych i instytucji na poziomie krajowym i poniżej niego, a następnie przechodzi się do opisu i analizy każdego z dwóch klastrów po kolei. Również analiza klastrów jest przeprowadzona w ten sam sposób dla wszystkich z nich, tj. poprzez zbadanie poniższego zestawu aspektów: pochodzenia, ewolucji, konfiguracji firm i ich interakcji, źródeł wiedzy firm, dynamiki rynku pracy, wzorców internacjonalizacji, lokalnych instytucji, polityk na poziomie klastra i wniosków z takiej analizy dla klastra. Każdy rozdział podsumowany jest zbiorem wniosków odnoszących się do poszczególnych klastrów i krajów, a następnie dyskusją w kategoriach wyżej wspomnianych kryteriów analitycznych. W każdym z rozdziałów przedyskutowana jest także kwestia tego, czy wyciągnięto uprawnione wnioski (punkt: potwierdzenie wniosków). Dyskusja kończy się rekomendacjami politycznymi, głównie dotyczącymi poziomu krajowego.

Rozdział 9 podsumowuje książkę poprzez analizę porównawczą 12 klastrów i poprzez podanie odpowiedzi do dwóch kluczowych pytań badawczych. Następnie przeprowadzona jest krytyczna dyskusja implikacji dokonanych odkryć, w szczególności w odniesieniu do MLG i uczenia się klastra. Dyskusja ta prowadzi do sformułowania odpowiedniego zbioru rekomendacji, kończąc się wskazaniem obszarów dalszych badań.

Uwagi

- ¹ Wliczając w nią m.in. ekonomię regionalną, geografę gospodarczą i ekonomię biznesu.
- ² Informują również (na s. 14) o innej szkole francuskiej, tj. Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), która używa takich synonimów jak: „lokalna struktura przemysłowa” (*local industrial fabric*), „lokalny ekosystem” oraz „lokalny system przemysłowy”.
- ³ Co ciekawe, Scott (1986, s. 37) przy wyjaśnianiu przestrzennej struktury „kompleksu” również skorzystał z pojęcia „klaster”, podczas gdy w opracowaniu Scott i Angel (1987, str. 877-8) używanych jest wiele wyżej wspomnianych, zbliżonych pojęć (np. „system produkcji”, „system przemysłowy”, „centrum wzrostu”, „gospodarka aglomeracji”). Ponadto, są one łączone ze sobą (np. „gospodarki aglomeracji centrów wzrostu”), dla wyjaśnienia ewolucji pojęcia „kompleksu”.
- ⁴ Parr (1999a, s. 1199) wymienia również: „punkt wzrostu”, „obszar wzrostu”, „biegun rozwoju” i „centrum rozwoju” jako warianty tych pojęć.
- ⁵ W tym opracowaniu zbiorowym zawierającym 12 rozdziałów, autorzy starają się połączyć pojęcie „milieu” (otoczenie, środowisko) z kilkoma innymi wspomnianymi wcześniej, np. „okręg przemysłowy”, „sieć”.
- ⁶ Należy również zauważyć, że w niektórych tekstach z zakresu ekonomii instytucjonalnej takie podmioty określa się mianem organizacji. Jednak zarówno firmy, jak i instytucje, są organizacjami, i odwrotnie: rynki, łańcuchy dostaw i sieci to również organizacje. Oznacza to, według nas, że organizacja jest kategorią bardziej ogólną i odnoszącą się do całego szeregu form.
- ⁷ Scott i Falcone (1998) zaproponowali konkretny punkt odniesienia dla debat teoretycznych oraz dowody empiryczne odnoszące się do różnic pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi.
- ⁸ Implikacje alternatywnych definicji klastra dla zagadnień kosztów koordynacji, trwałości (*sustainability*) i badań były opisane przez Tsagdisa i McDonalda (2000).
- ⁹ NACE pochodzi od terminu „Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne”, co po angielsku można przetłumaczyć jako „Statistical Classification of Economic Activities in the European Community”, a po polsku Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej. Jest używana przez Eurostat od lat 70.
- ¹⁰ A dokładniej: 29) Maszyny i wyposażenie, 30) Urządzenia biurowe i komputery, 31) Urządzenie elektryczne, 32) Radio, TV i urządzenia komunikacyjne oraz 33) Instrumenty medyczne, precyzyjne i optyczne. Autorzy użyli tutaj kodów (i nazw kategorii) wg NACE z 1990 r. (rev. 1.1), podczas gdy od 1 stycznia 2008 r. obowiązuje druga rewizja NACE (rev. 2) – przyp. red.
- ¹¹ Wprowadziwszy pojęcie **specjalizacji przemysłowej**, możemy teraz dodać, że **koncentracja geograficzna** również do pewnego stopnia od niej zależy. Na przykład studia filmowe mają tendencję do bycia znacznie większymi jednostkami niż fabryki obuwia i z tego powodu można spodziewać się mniejszej ich liczby w przeliczeniu na jednostkę powierzchni.
- ¹² Porter definiuje „przemysły lokalne jako te dostarczające dobra i usługi przede wszystkim na rynek lokalny lub regionalny, na którym dokonuje się zatrudniania”, przytaczając „lokalne usługi medyczne”, „usługi”, „budownictwo”, „butelkowane i puszkowane napoje chłodzące”, „gazety”, „produkty betonowe i beton towarowy”, jako przykłady z USA, podczas gdy specjalizacje „zależne od zasobów” to te, w których zatrudnienie „zlokalizowane jest przede wszystkim tam, gdzie można znaleźć niezbędne zasoby naturalne”, przywołując przykłady z USA takie jak „ruda uranu”, „wycinka lasu”, czy „cukier buraczany”.
- ¹³ Jak donoszą Krugman (1991, s. 484 i nast.), Gordon i McCann (2000, s. 516 i nast.), identyfikacja efektów zewnętrznych Marshalla (1890, s. 332 i nast.) takich jak „umiejętności dziedziczne”, „wzrost gałęzi pomocniczych przemysłu”, „korzystanie z wysoko wyspecjalizowanych maszyn”, oraz „lokalny rynek na wyspecjalizowane umiejętności”, najwyraźniej pojawiła się znacznie wcześniej niż podział stworzony przez Hoovera (1937, 1948). Dokładniej mówiąc, to, co Marshall zidentyfikował, było raczej **źródłem**

efektów zewnętrznych niż samymi efektami zewnętrznymi. Co więcej, podział Hoovera jest preferowany w związku z faktem, że klasyfikacja ta jest dokonana wyłącznie w kategoriach sektorów przemysłowych, używając skali lokalnej gospodarki jako „jedynego wyraźnie obserwowalnej zmiennej”. Natomiast funkcjonalne efekty zewnętrzne zidentyfikowane przez Marshalla mogły odnosić się „do jednej lub większej liczby grup sektorów, lub przenikać całą lokalną gospodarkę”, jak również do każdego z efektów zewnętrznych Marshalla „bardziej określone źródła gospodarki zewnętrznej potencjalnie mogą działać na którejkolwiek z tych skal” (op.cit.). Trzeba jednak wyjaśnić, że Marshall dokonuje rozróżnienia pomiędzy „przyczyną” dla przemysłów zlokalizowanych, a ich korzyściami (z efektami zewnętrznymi), podając jako przykład tych pierwszych (tj. przyczyn): „bliskość surowców i zasobów”, co nazywa „warunkami fizycznymi”, „patronatem dworów” oraz „zamierzoną interwencją rządzących”. Jednak literatura często nie radzi sobie z uwzględnieniem (np. Krugman 1991, s. 484) takiego rozróżnienia pomiędzy przyczynami i korzyściami, powiększając jeszcze zamieszanie.

- ¹⁴ Często te trzy efekty zewnętrzne grupowane są pod jednym tytułem ekonomii aglomeracji (Gordon i McCann 2000, s. 516). Jednak, mówiąc dokładniej, tylko dwa pierwsze mogą być tak określone, jako że wewnętrzne korzyści skali (IRS) niekoniecznie implikują koncentrację przestrzenną. Na przykład przemysł, jako całość, może doświadczyć IRS. Więcej na temat dawnych starań do oddzielenia tych trzech rodzajów efektów zewnętrznych w: Richardson (1978, s. 273) oraz Carlino (1982, 1985).
- ¹⁵ Wiedząc o wzajemnym zachodzeniu na siebie pojęć technologii i wiedzy, np. technologia ucieleśnia wiedzę, a wiedza bywa technologią społeczną czy miękką, niektóre badania (np. Audretsch i Feldman 1996) korzystają z terminu wiedza zamiast technologiczne efekty zewnętrzne lub używają obu tych terminów zamiennie, gdy odnoszą się do takich gospodarek. Aby zapoznać się z nowszym przeglądem dotyczącym wiedzy cichej i jej kluczowej roli w geografii innowacji zob. Gertler (2003).
- ¹⁶ Niektórzy autorzy wyróżniają kolejne efekty zewnętrzne, na przykład u Parr (1999a, s. 1210) „gospodarki złożonych aktywności” (ang. *activity-complex economies*), które początkowo wyłaniały się ze wspólnego umiejscowienia połączonych aktywności typu wstecz i wprzód, w kategoriach nakładów i efektów, które narastają przez „redukcję kosztów transportowych, energetycznych i koordynacyjnych”, lub społeczno-kulturowe efekty zewnętrzne, podsypane na przykład przez lokalny klimat kreatywności, wydarzenia kulturalne i działania promujące nazwę miejsca (umiejscowienia tych aktywności – red.), galerie sztuki, bary, restauracje, usługi hotelowe i ogólnie – możliwości rekreacji i edukacji, które przyciągają kluczowe grupy pracowników (Dziembowska-Kowalska i Funck 2000).

2. Metodologia

2.1. Wprowadzenie

Poniższy rozdział opisuje tło metodologiczne, ogólny plan postępowania badawczego, kluczowe pytania badawcze i najważniejsze decyzje podjęte w poszukiwaniu odpowiedzi na nie. Dyskusja rozpocznie się od kluczowych pytań badawczych, a następnie – przez przegląd podejścia do porównawczych badań przypadków, które tworzą oś planu postępowania badawczego – przejdziemy do kwestii związanych z próbą badawczą oraz zbierania pierwotnych i wtórnych danych. Następnie dokonany zostanie przegląd kluczowych zmiennych i form analizy, a rozdział podniesie kwestie najbardziej związane z tematem, tj. zagadnień trafności i wiarygodności.

Jak już wspomniano w rozdziale 1.9, cele główne niniejszego studium to poszukiwanie, opis i wyjaśnienie mające na celu:

1. wypełnienie luk w dotychczasowej literaturze dotyczących wzorców i dynamiki rządzenia wieloszczeblowego w klastrze i procesów uczenia się w Europie,
2. opisanie i interpretację indywidualnych charakterystyk, jak również ogólnych trendów w badanych krajach i klastrach oraz
3. zapewnienie odpowiedzi na pytania odnoszące się do badanych i opisanych zjawisk.

Tytułem wstępu wystarczy zauważyć, że plan postępowania badawczego na potrzeby niniejszego opracowania został z sukcesem wdrożony w sześciu krajach europejskich (w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Słowenii, Republice Czeskiej i Rumunii).¹ Zakładał on:

- Podejście interdyscyplinarne. A dokładniej: rozwój planu postępowania badawczego, implementacja oraz interpretacja rezultatów, czerpały z wielu dyscyplin, począwszy od nauk politycznych, socjologii i ekonomii, aż po międzynarodowy biznes i jemu właściwe tradycje badawcze.
- Wiele metod, z podejściem opartym na porównaniach licznych, międzykulturowych studiów przypadków, jako metodą dominującą. Oś planu postępowania badawczego została wyznaczona przez sześć studiów przypadków narodowych, z których każdy zawierał dwa dalsze przypadki właściwych klastrów, mające na celu porównanie obu z nich na poziomie klastra i na poziomie krajowym, jak również na kilku innych poziomach (np. zachód *versus* wschód, wewnętrzne *versus* zewnętrzne źródła wiedzy klastra) w celu znalezienia zarówno podobieństw, jak i różnic pomiędzy przypadkami. Dla uzyskania powyższego celu zarysowany powyżej schemat analizy uzupełniony jest przez metody zorientowane na zmienne, których celem jest identyfikacja kluczowych zbiorów zmiennych (odnoszących się do źródeł wiedzy, ważności instytucji i odpowiadania na potrzeby polityki). Należy również wspomnieć, że zorientowane na zmienne metody zostały wykorzystane w rozwoju opisów przypadków. I dlatego niektóre stwierdzenia w studiach przypadków, które mogą na pierwszy rzut oka wydawać się jakościowe (np. dotyczące zasobów instytucjonalnych, autonomii i regulacji), są przynajmniej częściowo wsparte przez jedną lub kilka zmiennych, które uchwyciły odpowiednie pierwotne dane ilościowe.
- Podejście wielostopniowe. Oznacza to, że plan postępowania badawczego, jego operacjonalizacja i implementacja zostały skonstruowane w oparciu o kilka etapów i działań w okresie siedmiu

lat. Niektóre z tych etapów i działań były sekwencyjne (np. wstępne dobieranie próby, wstępne badania empiryczne, analiza, dobranie próby, główna praca w terenie, dalsza analiza, próba dla dokonania weryfikacji, weryfikacja empiryczna), podczas gdy inne odbywały się równocześnie (np. zbieranie danych podstawowych w kilku krajach).

- Podejście wielostopniowe i podejście wielu prób. Oznacza to, że plan postępowania badawczego zawierał dobór próby w wielu sekwencyjnych etapach, aby otrzymać szereg prób z różnych populacji i poddać je badaniom szeregiem instrumentów dla zbierania danych pierwotnych.
- Złożone instrumenty do zbierania wielu danych. Oznacza to rozwinięcie, pilotaż oraz wprowadzenie, jako części planu postępowania badawczego, kilku instrumentów (wraz z odpowiadającymi im protokołami) do zbierania danych pierwotnych i wtórnych. Główne z nich, służące do zbierania danych pierwotnych to: dwa kwestionariusze odpowiednio dla przedstawicieli firm i instytucji i harmonogram pytań do grupy fokusowej; a dla zbierania danych wtórnych, konsolidacji i raportowania rozwinięto cały szereg szablonów: dla polityk, najlepszych praktyk i informacji o studium przypadków.
- Podejście mieszane w rozumieniu Tashakkori i Teddlie (2003). Oznacza to, że plan postępowania badawczego wykorzystywała całą złożoność metod zbierania i analizy danych jakościowych i ilościowych, pierwotnych i wtórnych, jak również kryteria wiedzy (np. dla trafności i wiarygodności).

Jak już zostało powiedziane w podziękowaniach oraz w rozdziale 1.3, niniejsze studium sporo zawdzięcza WEID (2001-05), dużemu projektowi badawczemu pod auspicjami 5. Programu Ramowego UE, w którym to dwoje autorów niniejszego badania brało udział jako liderzy projektów wykonawczych. Watro zaznaczyć, że to badanie korzysta po części z metodologii WEID² i wykorzystuje część jego obszernych zbiorów danych.

Jednakże inaczej wykorzystujemy doświadczenia wyniesione z projektu WEID. Chociaż badanie WEID zagłębiało się w problematykę pytań odnoszących się do europejskich klastrów, niniejsze studium skupia się na tematach rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się klastrów.

W trakcie przeprowadzania badań trzeba było sprostać wielu trudnym wyborom metodologicznym odnoszącym się do delikatnej równowagi pomiędzy m.in. specyfiką klastra a informacją porównawczą; pomiędzy teraźniejszością a przeszłością i przyszłością; tym co sugeruje literatura a co pokazują zebrane dane pierwotne; pomiędzy danymi jakościowymi i ilościowymi; pomiędzy instytucjami i firmami jako źródłami danych. Autorzy musieli zawrzeć cały szereg trudnych kompromisów, mając cały czas na uwadze zamierzoną i dość szeroką grupę odbiorców tego studium, składającą się z praktyków i uczonych o konkretnej proweniencji i zainteresowaniach różnymi krajami (np. wewnątrz i poza UE27), przedstawicielami różnych dyscyplin (od polityki po ekonomię i biznes) i sfer działalności (np. makro, krajowe, regionalne, klastrowe, firm).

Nie wydaje się możliwe, aby wszyscy czytelnicy byli w równym stopniu usatysfakcjonowani. W dalszym jednak ciągu autorzy mają nadzieję, że dokonane wybory metodologiczne pozwolą wszystkim na uzyskanie cennego, lub przynajmniej prowokującego do myślenia obrazu rzeczywistości.

2.2. Pytania badawcze w niniejszym studium

Jak już powiedziano w poprzednich rozdziałach i przypomniano powyżej, to studium odnosi się do dwóch kluczowych pytań badawczych:

- a) czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się? oraz
- b) czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?

Wysiłki podjęte w celu udzielenia odpowiedzi na te pytania zostały podzielone na osiem roboczych pytań szczegółowych zebranych w tabeli 2.1 poniżej.

Tabela 2.1. Kluczowe pytania badawcze, pytania robocze i lokalizacja odpowiedzi

	Kluczowe pytanie badawcze 1	Kluczowe pytanie badawcze 2	Rozdz.
Robocze pytania szczegółowe	1. W jaki sposób rządzenie wieloszczeblowe jest wyrażane w każdym z krajów? 2. Czy rządzenie wieloszczeblowe zmieniło się ostatnio?	3. Jaka jest charakterystyka interakcji firm klastra w kategoriach przepływu wiedzy, zasobów pracy i wzorców internacjonalizacji? 4. Jakie jest względne znaczenie instytucji klastra i jaka jest charakterystyka interakcji pomiędzy firmami i instytucjami klastra? 5. Jak zmieniły się potrzeby polityczne w klastrach wraz z upływem czasu? 6. Czy publiczni i prywatni uczestnicy klastra zreorganizowali ostatnio swoje działania?	3–8
	7. Jakie są ogólne wzorce rządzenia wieloszczeblowego klastra w Europie?		9
	8. Jakie – na podstawie badania porównawczego – można sformułować lekcje dotyczące uczenia się w rządzeniu wieloszczeblowym i dotyczące wsparcia dla uczenia się klastra?		

Źródło: opracowanie własne.

Te robocze pytania szczegółowe wykorzystywane są w procesie zbierania i systematyzacji różnych źródeł danych na potrzeby niniejszego opracowania i stanowią odskocznnię dla danych, które zostały zorganizowane i przedstawione, a dzięki którym można było dokonać analizy.

Robocze pytania szczegółowe zostały sformułowane w celu stworzenia systematycznych ram analitycznych dla uzyskania odpowiedzi na dwa kluczowe pytania badawcze postawione w tym studium. Jak podsumowano to w tabeli 2.1, te robocze pytania szczegółowe zorganizowane są w trzy odrębne grupy. Pierwsza grupa pytań (1 i 2) odnosi się do ogólnej struktury i form rządzenia w każdym z sześciu przypadków badawczych. Druga grupa pytań (3–6) skupia się na indywidualnej dynamice wewnątrz 12 klastrów poddanych badaniu. Trzecia grupa pytań (7–8) to pytania porównawcze.

Wszystkie te pytania wzięte razem prowadzą w ważnym kierunku – do zrozumienia trendów rządzenia:

1. poprzez stworzenie jasnego obrazu każdego z krajowych kontekstów,
2. każdego z klastrów oraz
3. dla porównania klastrów i kontekstów krajowych.

Pierwsza grupa pytań odnosi się bezpośrednio do form i dynamik rządzenia wieloszczeblowego w każdym z sześciu krajów. Głównym celem pierwszego zespołu roboczych pytań szczegółowych jest przedstawienie jasnego obrazu sposobu, w jaki każdy z krajów zaprojektował i opracował politykę mającą na celu poprawę warunków firm klastra, i sposobu, w jakim znajdują one odzwierciedlenie i implementację poprzez wertykalne formy działań rządowych. W krajach federalnych, takich jak Niemcy, oczekuje się, że rządzenie wieloszczeblowe będzie raczej sformalizowane, z relacjami wertykalnymi wobec wzrostu klastra wyrażonymi wokół określonych instytucji i struktur politycznych. Z drugiej zaś strony w unitarnym (tzn. wysoce scentralizowanym) kraju, takim jak Rumunia, czy w małych krajach, jak Słowenia, oczekuje się, że rządzenie wieloszczeblowe odbywać się będzie w sposób raczej nieformalny i mniej odnoszący się do specyficznych struktur instytucjonalnych i polityczno-administracyjnych. Dane służące do ich analizy będą głównie wtórne, tzn. wyciągnięte z literatury użytej do wypełniania szablonów zaprojektowanych do mapowania polityki i wychwycenia najlepszych praktyk. Odpowiedź na tę grupę szczegółowych pytań roboczych pojawia się w środkowej części każdego z rozdziałów poświęconych poszczególnym krajom i zajmujących się właściwymi dla nich klastrami, jak również na końcu rozdziału, kiedy to podsumowany jest cały pogląd

dotyczący wzorców rządzenia wieloszczeblowego oraz jest on przedyskutowany w kategoriach porównawczych w ramach każdego kraju.

Druga grupa szczegółowych pytań roboczych odnosi się do dynamiki na poziomie klastra i bada dwa zespoły aspektów dla każdego z klastrów:

1. Skupia się na dynamice firm klastra, a dokładniej na formach i typach interakcji firm wewnątrz klastra, przepływach wiedzy wewnątrz klastra i poza nim, rynku pracy klastra i wzorcach jego internacjonalizacji.
2. Skupia się na rządzeniu klastrem, odnosząc się do kwestii instytucji klastra, ich związku z firmami klastra, ich ważności z punktu widzenia firm klastra, rozwijanych polityk, ich zgodności zarówno dla firm, jak i instytucji, a także jakichkolwiek niedawnych zmian w polityce i instytucjach.

Analizy, które korespondują z tym zestawem pytań stanowią jeden z głównych wkładów empirycznych do niniejszego studium. Analizy zostały dokonane na podstawie bogatych zbiorów danych wtórnych i pierwotnych. Te ostatnie zostały zebrane przy użyciu trzech instrumentów: kwestionariuszy dla firm i instytucji klastra wypełnianych podczas nie w pełni ustrukturyzowanych wywiadów przeprowadzanych twarzą w twarz oraz przy użyciu grup fokusowych stworzonych z krajowych ekspertów i interesariuszy z różnych poziomów. Odpowiedzi na szczegółowe pytania robocze z tej grupy pojawią się w podrozdziałach odnoszących się do klastrów w każdym z rozdziałów krajowych. Podrozdziały te poświęcone są następującym kwestiom i w takiej kolejności: początki klastra, jego ewolucja i najnowsze trendy, konfiguracja klastra i interakcja firm, źródła wiedzy, praca, internacjonalizacja, instytucje i polityka. Analizy w przypadku każdego klastra kończą się podrozdziałem poświęconym odpowiednim implikacjom wniosków wyciągniętych dla danego klastra. Dodatkowo bliżej pod koniec każdego rozdziału poświęconego kolejnym krajom znajduje się sekcja poświęcona weryfikacji wniosków zarówno dla klastra, jak i kraju.

Trzecia, niemniej ważna, grupa szczegółowych pytań roboczych ma charakter porównawczy. Agregacja wniosków z poszczególnych klastrów i krajów zostanie systematycznie wykorzystana, by rzucić nieco światła na ogólny proces rządzenia klastrem i politykę klastrową w Europie. Pytanie siódme skupia się na ogólnie wyłaniających się wzorcach, przygotowując na pytanie ósme, zajmujące się aspektami normatywnymi i ogólnymi lekcjami wynikającymi z tych wzorców. Opiera się to na metaanalizie wniosków na temat klastra (opisanych na końcu każdego rozdziału); podczas gdy odpowiedzi na tę grupę szczegółowych pytań roboczych znajdują się w rozdziale 9.

Po przyjrzeniu się dwóm kluczowym pytaniom badawczym i przynależnym im szczegółowym pytaniom roboczym, jak również po wprowadzeniu zakresu źródeł, instrumentów do zbierania danych i analiz wykorzystanych w celu otrzymania odpowiedzi z ich lokalizacją (w książce), w następnym podrozdziale rozważymy wytwory związane z tymi pytaniami, analizami i odpowiedziami.

2.3. Kluczowe pytania badawcze, wytwory i ich pomiar

Jak przedstawiono w poprzednim rozdziale, odpowiedzi na dwa kluczowe pytania w niniejszej książce poszukiwać będziemy z punktu widzenia czterech złożonych kryteriów analitycznych. Dlatego też następny krok w opisie planu postępowania badawczego wymaga dokładniejszej identyfikacji odpowiednich wytworów (szczególnie zmiennych zależnych) i pokazania kryteriów składowych w celu przejścia do skal pomiarowych. Odbywa się to w tym podrozdziale, który zaczyna się od przeglądu w tabeli 2.2 na następnej stronie. Jak można zauważyć, zmienne zależne w tym badaniu to uczące się rządzenie wieloszczeblowe i rządzenie wieloszczeblowe wspierające uczenie się klastra. W celu zdefiniowania, czy i jak te dwie formy uczenia się obecne są w klastrach, w niniejszym opracowaniu przytoczono dwa (złożone) kryteria dla każdego z rodzajów uczenia się.

Tabela 2.2. Kluczowe pytania badawcze, zmienne zależne i kryteria

Kluczowe pytanie badawcze	Zmienna zależna	Kryterium (złożone)
Czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje dynamikę uczenia się?	Uczenie się rządzenia wieloszczeblowe	Stopień zdolności przystosowania się i wertykalna kierunkowość interakcji rządzenia wieloszczeblowego. Stopień zbieżności pomiędzy preferencjami firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki.
Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?	Rządzenie wieloszczeblowe wspierające uczenie się klastra	Stopień zdolności do rozwiązywania problemów. Stopień, do jakiego polityka i działania publiczne skupione są na niedoborach źródeł wiedzy w firmach klastra.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze kryterium związane z badaniem czy rządzenie wieloszczeblowe się uczy, zawiera obserwację stopnia **zdolności przystosowania się** (*adaptability*) i **wertykalnej kierunkowości** (*vertical directionality*) w interakcjach rządzenia wieloszczeblowego. Zdolność przystosowania się, jako kryterium analityczne odnosi się do stopnia, w jakim formy rządzenia wieloszczeblowego obecne w klastrze przystosowują się (przedstawiają zdolność do przystosowania się) w odpowiedzi na zmieniające się wymagania złożonej płaszczyzny wzajemnego oddziaływania podmiotów publicznych i prywatnych na różnych poziomach rządzenia. W szczególności niniejsze opracowanie zawiera opisy zdolności rządzenia wieloszczeblowego do modyfikowania celów i instrumentów polityki w obliczu nowych i/lub różnych wyzwań i szans. Skala pomiaru zdolności przystosowania się zawierać będzie następujące pięć punktów: żadne, niskie średnie, wysokie i bardzo wysokie. Kierunkowość wertykalna odnosi się do dominującego kierunku dynamiki rządzenia wieloszczeblowego: czy ma ona przeważnie naturę oddolną (*bottom-up*), tzn. lokalne podmioty definiują kontekst dla działań publicznych na rzecz klastra w relacji z poziomami wyższymi; czy też jest z natury odgórną (*top-down*), tzn. podmioty na wyższych poziomach (np. UE, krajowym, regionalnym) definiują kontekst działania publicznego na rzecz klastra w relacji z niższymi stopniami. Skala pomiaru kierunkowości wertykalnej rozciągać się będzie w następujących trzech zakresach: góra-dół, dół-góra lub oba. Dane pierwotne i wtórne, w przeważającej większości o naturze jakościowej, zostają wykorzystane dla zmierzenia osiągnięć uczenia się rządzenia wieloszczeblowego kategoriach obu kryteriów.

Drugim kryterium, służącym do badania czy rządzenie wieloszczeblowe się uczy, zawiera obserwację **stopnia zbieżności preferencji firm i instytucji klastra w zakresie polityki**. Zbieżność (ang. *convergence*) ocen jest kryterium równie ważnym, jak zdolność rządzenia wieloszczeblowego do wykazywania procesów uczenia się i zakłada, że istnieje zbliżenie poglądów i zapewne preferencji pomiędzy firmami i instytucjami klastra. To drugie złożone kryterium dla uczącego się rządzenia wieloszczeblowego jest również zoperacjonalizowane na dwa komplementarne sposoby w celu przebadania odpowiednich aspektów zbieżności. Oba oparte są przede wszystkim na danych pierwotnych, które zostają użyte do zmierzenia rozmiaru:

- a) różnicy, czy też tak zwanej luki pomiędzy firmami i instytucjami w zakresie szacowania ważności odpowiednich 13 obszarów polityki oraz
- b) nakładania się tych szacunków w czterech obszarach polityki lub tzw. części wspólnej głównych czterech obszarów polityki.

Jeżeli firmy i instytucje klastra wykazują małą lukę we wszystkich 13 obszarach polityki i spore nakładanie się w czterech najważniejszych obszarach polityki, wtedy ich stopień zbieżności preferencji w zakresie obszarów polityki może być uznany za wysoki. Skale wykorzystane do pomiaru obu aspektów zbieżności zostały zebrane w tabeli 2.3 poniżej.

Tabela 2.3. Skale pomiaru dla dwóch aspektów drugiego kryterium uczenia się rządzenia wieloszczeblowego, tzn. zbieżności preferencji w zakresie obszarów polityki

Rozmiar luki w 13 obszarach polityki	Udział w czterech głównych obszarach polityki
0–0.2 ≈ Brak luki	0 obszarów polityki ≈ Brak części wspólnej
0.3–0.6 ≈ Mała luka	1 obszar polityki ≈ Niska część wspólna
0.7–0.9 ≈ Średnia luka	2 obszary polityki ≈ Średnia część wspólna
1.0–1.2 ≈ Duża luka	3 obszary polityki ≈ Wysoka część wspólna
> 1.2 ≈ Bardzo duża luka	4 obszary polityki ≈ Bardzo wysoka część wspólna

Uwagi: do wyliczenia rozmiaru luki wykorzystano wartości bezwzględne, toteż różnice dodatnie i ujemne (tj. firmy odpowiednio przeceniają lub niedoceniają zasadności polityki) nie znoszą się wzajemnie.

Źródło: opracowanie własne.

Określiwszy pierwszą zmienną zależną i jej dwa kryteria, można teraz skupić uwagę na drugiej zmiennej zależnej, a dokładniej na rządzeniu wieloszczeblowym wspierającym uczenie się klastra oraz na trzecim kryterium tego badania, czyli **zdolności do rozwiązywania problemów**. Odnosi się to do zakresu, w jakim polityka rozwinięta przez podmioty publiczne i/lub interakcje pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi odnoszą się do problemów klastra i wąskich gardeł. Stopień zdolności do rozwiązywania problemów jest oceniany na bazie szeregu przede wszystkim jakościowych danych wtórnych i pierwotnych. W szczególności te ostatnie to obserwacje zasobów instytucji klastra, różny/e poziom/y, na których firmy i instytucje klastra wchodzi w interakcje oraz nie mniej ważne: zakres w jakim istnieją stabilne ramy współpracy firm i instytucji klastra.

Czwarte kryterium tej samej zmiennej zależnej, tj. rządzenia wieloszczeblowego wspierającego uczenie się klastra, bada bardziej szczegółowo zakres, w jakim polityka i działania publiczne **skupiają się na niedostatkach źródeł wiedzy** w firmach klastra. Ocena tego kryterium łączy w sobie analizę przekrojową odkryć z pierwszych trzech kryteriów z jakościowymi i ilościowymi danymi pierwotnymi. Te pierwsze odnoszą się do zakresu, w jakim cztery główne obszary polityki się odnoszą się do braków w odpowiedniej bazie wiedzy firm klastra (np. w edukacji, B+R, dyfuzji informacji) w przeciwieństwie do innych obszarów (np. odnoszących się do środowiska i/lub infrastruktury fizycznej). Natomiast ostatnie, a zarazem najważniejsze zbiory danych odnoszą się bezpośrednio do niedoskonałości źródeł wiedzy firm klastra. W szczególności odnosi się to relatywnie mocnych i słabych stron wewnętrznych i zewnętrznych (lokalnych, krajowych i międzynarodowych) źródeł wiedzy organizacyjnej i technicznej firm klastra. Zarówno to, jak i poprzednie kryteria, posługują się tą samą pięciostopniową skalą wykorzystywaną też do oceny możliwości przystosowania się rządzenia wieloszczeblowego, a zatem: stopień żaden, niski, średni, wysoki i bardzo wysoki.

Po przedyskutowaniu dwóch zmiennych zależnych, czterech (złożonych) kryteriów oceniających ich osiągnięcia, ich skal pomiarowych, jak również po wprowadzeniu (zob. też rozdz. 2.7) zakresu danych wtórnych i pierwotnych oraz pewnych zmiennych niezależnych, możemy teraz przenieść dyskusję na temat ram interpretacyjnych.

2.4. Ramy interpretacyjne: etapy ewolucyjne i wzorce rządzenia wieloszczeblowego

Rozwinięcie pewnych krytycznych (to jest zakotwiczonych w czasie i w przestrzeni) ram dla interpretacji oczekiwanych odkryć z punktu widzenia czterech kryteriów wydaje się być następnym, naturalnym krokiem metodologicznym. Zakotwiczenie w przestrzeni konceptualnej jest zapewnione przez cechy badanego przedmiotu, czyli klastrów zakotwiczonych w przestrzeni fizycznej. Chodzi tu o ich wymiar geograficzny, jak to uargumentowano w rozdz. 1.3, co tworzy część minimalnego zbioru warunków, które pozwalają grupie firm i instytucji być uznanymi za klaster.

Jednakże jak dotąd nie zostało wyraźnie wprowadzone zakotwiczenie czasowe wspomnianych wyżej ram i właśnie tego podejmuje się w tym podrozdziale. Jest to konieczne, ponieważ jednym z najważniejszych aspektów, gdy zajmujemy się rządzeniem, jest kontekst lokalnego i regionalnego wzrostu gospodarczego w aspekcie **etapu** lub **fazy ewolucyjnej** każdego klastra. Rządzenie wieloszczeblowe i wzorce uczenia się są ważne, ponieważ odnoszą się do konkretnych sytuacji, w których znajdują się firmy klastra. Etapy ewolucyjne i wzorce uczenia się rządzenia wieloszczeblowego są wysoce współzależne z wymiarami klastra w związku z interaktywną naturą rządzenia i uczenia się. Na przykład publiczne i prywatne podmioty wpływają wzajemnie na swoje ramy funkcjonowania i ogólne wyniki instytucjonalne i ekonomiczne. Innymi słowy: istnieje związek pomiędzy sytuacją firm klastra a naturą i formami interakcji rządzenia. Dla przykładu klastry **repozycjonujące** (ang. *repositioning*), gdzie firmy stawiają czoła bardzo ważnym wyzwaniom i gdzie ogólne wyniki gospodarcze i przemysłowe są wysoce niepewne, jest bardzo wymagający z punktu widzenia rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się. Ważną kwestią są rodzaje wzorców uczenia się rządzenia wieloszczeblowego i wsparcia dla uczenia się klastra, jakie udaje się zidentyfikować w każdym klastrze w odniesieniu do właściwego etapu ewolucyjnego.

Cały szereg dość podobnych skal mapowania etapów ewolucyjnych klastra, które często są wariacjami standardowych modeli cyklu życia, można znaleźć w literaturze (Paniccia 2002, s. 157 i nast.). Dla przykładu w Białej Księdze Polityk Klastrowych (*Cluster Policies Whitebook*) (Anersson i in. 2004, s. 29–30) opowiada się za cyklem życia klastra składającym się z pięciu etapów, takich jak „skupianie się” (*agglomeration*), „tworzenie się” (*emerging*), „rozwój” (*developing*), „dojrzałość” (*mature*) i „transformacja” (*transformation*), podczas gdy Ministerstwo Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii w swoim badaniu 154 brytyjskich klastrów korzysta z trzyetapowej klasyfikacji, tj. etap „embrionalny”, „ustalony” (*established*) oraz „dojrzały” (DTI 2001). Zespół WEID szeroko debatował nad takimi typologiami ewolucyjnymi i pozwolił głosom z zewnątrz na ocenienie ich.³ W rezultacie powstała czterostopniowa skala: wyłaniające się, skonsolidowane, o repozycjonujące i schyłkowe, i za taką klasyfikacją podążamy w tym badaniu.

Wyłaniające się klastry są stosunkowo młode i jako takim brakuje im (dojrzałych i/lub specyficznych dla klastra) instytucji. Tak czy inaczej, wykazują imponującą tendencję wzrostową stopy zatrudnienia i sprzedaży, np. Dolina Krzemowa we wczesnych dekadach mogła być uznawana za wyłaniający się klastr. Klastr w fazie ewolucyjnej repozycjonowania to taki, który zmuszony jest do repozycjonowania w odpowiedzi na duży wstrząs, np. Dolina Krzemowa w efekcie pęknięcia bańki teleinformatycznej. Klastr w fazie repozycjonowania ma tendencję do ujemnego wzrostu. Jego instytucje mogą kontynuować zwykle działania biznesowe lub zaangażować się w gaszenie pożarów. Jeżeli repozycjonowanie jest udane, klastr może wejść w ewolucyjny etap konsolidacji, gdzie wzrost może być dodatni o stabilnej stopie przyrostu, etap stagnacji z marginalnie ujemnym wzrostem lub będący wypadkową trzech powyższych, jak np. w Dolinie Krzemowej w ostatnich latach. Instytucje w klastrach skonsolidowanych zdają się być dojrzałe, np. mają odpowiednie zasoby i ustalone ramy współpracy. Jeżeli jednak tendencje ujemnego wzrostu utrzymują się, klastr może mieć tendencję do wejścia w schyłkowy etap ewolucyjny. Instytucje mogą kontynuować zwykle działania biznesowe lub podejmować próby odwrócenia tendencji schyłkowych. Ostatecznie, jeżeli instytucje są wysoko wyspecjalizowane dla klastra, a spadek postępuje, to te instytucje również mogą wejść w etap schyłkowy, charakteryzujący się np. brakiem zasobów, rozpadem ram współpracy. Klastry „zależne od zasobów” (Porter 2003, s. 559), oparte np. na wydobywaniu surowców mineralnych lub wycince drzew, wykazują duże prawdopodobieństwo, że wejdą w nieodwracalny, schyłkowy etap ewolucji, jeżeli ich zasoby będą podlegały uszczuplaniu, co w efekcie może doprowadzić do ich upadku.

Jak pokazano w powyższym pobieżnym opisie, etapy ewolucyjne klastra mogą rozciągać się na kilka lat, jeżeli nie dekad; mogą odnosić się zarówno do firm, jak i instytucji (choć nie zawsze w tym samym czasie) oraz niekoniecznie muszą następować w innej kolejności, niż ta rozpoczynająca się od *wyłaniania się*.

Odnosząc się ponownie do czterech kryteriów opracowanych w poprzednich sekcjach, powinno być jasne, że uczące się rządzenie wieloszczeblowe i wsparcie dla wzorców uczenia się klastra, intuicyjnie skonstruowane w niniejszym opracowaniu, powinno być odnoszone do etapów ewolucyjnych klastra i specyfik geograficznych.

2.5. Metoda porównawcza studiów przypadków

Jak przedstawiono we wstępie do tego rozdziału, to interdyscyplinarne badanie oparte było na szkieletcie porównawczych studiów przypadków, uzupełnionym przez metody zorientowane na zmienne (omówione w rozdz. 2.8). Kwestie zalet i wad, architektury, trafności i wiarygodności (omówione w rozdz. 2.9) metody porównawczego studium przypadków są dobrze omówione w badaniach odnoszących się do kilku innych dyscyplin i obszarów (Neumann 1957; Kalleberg 1966; Smelser 1976; Adler 1983; Sekaran 1983; Winter i Prohaska 1983; Peters 1998; Buckley 2002; Ghauri 2004; Pauwels i Matthyssens 2004), jak również w literaturze dotyczącej metodologii (Yin 2003). Co więcej, także relacja pomiędzy metodą przypadków badawczych, a metodą zorientowaną na zmienne została wyczerpująco opracowana (Ragin 1987).

Ten podrozdział ma na celu wprowadzenie porównawczej metody studiów przypadków tych, którym jest ona mniej znana. Dyskusja zaczyna się od Petersa (1998, s. 1), głównie z powodu jego bardziej bezpośredniego odniesienia do politologii i braku w jego argumentacji obciążającej terminologii odnoszącej się do przydatności takich metod dla badań politologicznych. Oczywiście dla potrzeby porównania jest to użyteczna metoda, a argumenty dają się zastosować równie dobrze do innych nauk społecznych, włączając w to socjologię i ekonomię, a szczególnie takie interdyscyplinarne badania, jak to, charakteryzujące się dynamiką ekonomiczną i polityczną. Stąd, podążając za Petersem można podnieść argument, że w badaniach takich, jak niniejsze, porównanie organizacji społecznych, wzorców rządowych, dynamiki gospodarczej, zarówno w kategoriach czasowych, jak i przestrzennych, jest metodą najbardziej odpowiednią. Jest tak, ponieważ w tym i innych badaniach tego rodzaju **świat** jest jednocześnie **laboratorium**, gdzie badacze są wzywani do zbadania różnych zmiennych, przetestowania teorii i oceny, co działa, kiedy i jak. Z tego powodu porównania dają najlepszą możliwość przedstawienia rezultatów, które dają odpowiedzi na pytania ogólne dotyczące zjawisk społecznych i mogą być skutecznie zastosowane do studiów przypadków takich zjawisk.

Jednakże, jak również podkreślił Peters (1998, s. 5), ważna jest wzajemna wymiana, kiedy ktoś podejmuje się dokonywania porównań. To znaczy, im bardziej charakterystyczny kontekst i jego złożoność brane są pod uwagę, tym mniej taki projekt badawczy jest w stanie dokonać generalizacji i *vice versa*, tzn. im bardziej podejście nastawione jest na generalizację i przetestowanie szerokich teorii, tym mniej niuansów i drobiażkowości oraz wyjątkowych cech dla każdego kontekstu – o ile nie ma żadnego dodatkowego materiału do użycia. I odwrotnie, ta wymiana zdaje się nie dotyczyć polityki, która ma na celu wsparcie jakiegoś specyficznego rodzaju działania, jako że brany jest pod uwagę bardziej określony kontekst i jego złożoność, a projekt badawczy może być w stanie dostarczyć wsparcia dla takiej akcji.

Jednakże ta wymiana ma pewne następstwa z punktu widzenia porównania studiów przypadków i korzystania z danych właściwych temu studium (Rihoux i Grimm 2006). Po pierwsze, ta wymiana niesie następstwa dla wykorzystania metod porównawczych w licznej, ale skończonej liczbie przypadków badawczych. To oznacza rosnącą potrzebę używania solidnego podejścia porównawczego w sytuacjach małej lub średniej liczby obserwacji, prób i/lub rozmiarów populacji, typowych dla analizy politycznej i badań klastrowych. Po drugie ta wymiana niesie następstwa dla kombinacji danych ilościowych i jakościowych.

Jest tak, ponieważ dane ilościowe zwykle skutkują stwierdzeniami typu podmiot-orzeczenie, podczas gdy jakościowe skutkują opowiadaniem.

I wszystko, co najlepsze ze wszystkich podejść pojawia się, gdy naukowcy społeczni równocześnie używają podejścia ilościowego i jakościowego w sposób systematyczny i porównawczy skupiając się na dużej, choć ograniczonej liczbie studiów przypadków (Rihoux i Grimm 2006). Jakkolwiek logicznie to brzmi, i chociaż „metoda porównawcza nie jest nowa” (Winter i Prohaska 1983, s. 417), przyjęte podejście jest raczej nowatorskie, jeżeli nie innowacyjne, i dlatego nie jest wolne od kolejnych zmartwień natury metodologicznej. Na przykład Rihoux i Grimm (2006, s. 288) argumentowali, że „takie metody pozwalają, począwszy od naturalnie skomplikowanej macierzy danych (co samo w sobie jest wyrażeniem bardziej złożonych, „grubszych”

przypadków), osiągnąć zmniejszenie złożoności, a w szczególności osiągnąć bardziej powściągliwe wyjaśnienia wyników odpowiednich dla polityki będącej przedmiotem zainteresowania”.

Niniejsze badanie podąży więc opisaną powyżej ścieżką postępowania, przyjmując projekt porównania studiów przypadków oparty na danych ilościowych i jakościowych. Ma ono na celu dostarczenie odpowiedzi na dwa kluczowe pytania badawcze i pytania robocze przedyskutowanych w rozdz. 2.3 poprzez skupienie się na ograniczonym, lecz wysoce odpowiednim doborze przypadków, w oparciu o szeroki zestaw danych zebranych przy użyciu szeregu instrumentów i prób. Ten ostatni element (tj. wybór próby) jest szczegółowo opisany w następnym podrozdziale, zaś wcześniejszy (tj. instrumenty zbierania danych pierwotnych i wtórnych, ich operacjonalizacja i kodowanie) w kolejnym podrozdziale.

2.6. Próby i zagrożenia próbkowania

Dobieranie prób musiało być przeprowadzane kilka razy jako część projektu WEID oraz niniejszego badania, dla zebrania danych pierwotnych i wtórnych, w celu usunięcia wszystkiego (na ile to tylko możliwe), co mogłoby obciążać przeprowadzaną później analizę. Dobór próby podczas zbierania danych wtórnych zawierał wybór polityk, szeregu zbiorów danych i przybliżeń, np. dotyczących wzrostu, zatrudniania, handlu, BIZ itp. Jednakże lwią część próbkowania odnosiła się do gromadzenia pierwotnych danych. Niniejszy podrozdział jest zatem poświęcony dyskusji odpowiednich kwestii odnoszących się do głównych działań związanych z próbkowaniem, które w efekcie dały zbiór danych pierwotnych dla studiów przypadków i ich weryfikacji. Zaczynając od tych pierwszych zagadnień, zbiorowość klastrów odpowiednich dla niniejszego badania to UE27. Jak argumentowano w rozdz. 1.2, klastry w niniejszym badaniu postrzegane są z perspektywy dwóch wyraźnych elementów składowych, tj. firm i instytucji. Co więcej, każdy z tych elementów może mieć różne warstwy. Z jednej strony na przykład firmy mogą być:

- **wiodące** (*leading*) – często są to producenci końcowi, producenci oryginalnego wyposażenia (OEM), wielonarodowe / duże przedsiębiorstwa i ogólnie rzecz biorąc firmy innowacyjne o dużym wolumenie produkcji / eksportu, aktywne w zakresie BIZ itd. lub
- **opóźnione** (*lagging*) – często podwykonawcy dostarczający produkty wspomagające oraz usługi drugiego lub nawet dalszego rzędu, nawet usuniętego spoza dominującej specjalizacji klastra).

Z drugiej zaś strony instytucje mogą być **specyficzne** dla klastra (lub **odnoszące się do** klastra) o typie własności:

- publicznym,
- częściowo publicznym lub
- prywatnym,

działając na poziomach:

- klastra,
- regionalnym,
- krajowym lub nawet
- UE.

Podobnie też specjalizacja przemysłowa i etapy ewolucyjne (jak przedstawiono odpowiednio w rozdz. 1.3 i 2.4) są koniecznym i/lub ważnym warunkiem dla klastra i jako takie również powinny być brane pod uwagę podczas doboru próby.

Biorąc to pod uwagę, idealnie w kategoriach statystycznych należałoby opowiedzieć się za warstwową, losową próbą. To znaczy, należałoby zidentyfikować liczbę warstw i podwarstw wewnątrz zbioru klastrów, firm i instytucji w ramach UE27, np.

- a) wschód i zachód,

- b) kraje,
- c) specjalizacje przemysłowe,
- d) etapy ewolucyjne,
- e) wiodące/nie wiodące firmy klastra,
- f) instytucje specyficzne dla/odnoszące się do klastra.

a następnie należałoby ustalić liczebność prób (kwot) dla każdej z warstw i przeprowadzić losowanie w każdej z warstw.

Jednak w czasie, kiedy rozpoczynano działalność WEID, a z tego powodu również podczas pisania tej książki, tego typu spis jak powyżej nie był dostępny. Stąd wybór losowy nie był możliwy. Nawet gdyby jednak było to możliwe, nie przyniosłoby to zrozumienia, którego poszukujemy, ponieważ elementy wybrane losowo mogą nie być obiektem silnych tendencji internacjonalizacyjnych, jak na przykład napływ czy wypływ BIZ, duże rozmiary handlu międzynarodowego lub ogólny wpływ związany z tendencjami wynikającymi z procesów europeizacji czy globalizacji (tj. zwiększona konkurencja za granicą, podwykonawstwo międzynarodowe, wpływ prawodawstwa unijnego na firmy i instytucje). Dlatego też określiliśmy dodatkowe cele doboru próby, by pozwolić na przebadanie klastrów UE27 ze stosunkowo silnym (pozytywnym i negatywnym) wpływem internacjonalizacji. Taka próba klastrów powinna zapewnić wgląd w przyszłość innych klastrów, które jeszcze nie doświadczają tak silnych wpływów międzynarodowych. Co więcej, liczebność w poszczególnych warstwach musiałaby być tak określona, by pozwalało to również na dokonanie porównania, np. pomiędzy wschodnimi i zachodnimi klastrami o danej specjalizacji i na danym etapie ewolucyjnym.

Gdyby istniał taki spis, ktoś mógłby wykorzystać powyższe wymagania do (badania) wpływów międzynarodowych oraz dla celów porównawczych, jako reguły wyboru (tj. jako ograniczenia wyboru losowego) w jednej i/lub więcej warstwach. Jednakże wiedząc o braku takiego spisu, wybór próby musiał emulować dokonanie wyboru z takiego spisu. I z tego powodu zespół WEID optował za celowym, wieloetapowym, warstwowym, kwotowym procesem próbkowania.

Na pierwszym etapie eksperci z wybranych krajów wskazali warstwy, z których miały zostać wybrane próby. W tym sensie kraje celowo „wybrały się” same spośród partnerów projektu. W ten sposób wyłoniło się siedem krajów, trzy na zachodzie (tj. Niemcy, Wielka Brytania i Włochy) i cztery w Europie Środkowej i Wschodniej (tj. Słowenia, Czechy, Polska i Rumunia). Należy przypomnieć, że kiedy to się działo żaden z krajów ESW nie był jeszcze częścią EU27. Warto tu również wspomnieć, że nie każdy z krajów miał tę samą liczbę ekspertów/partnerów (było po dwóch w Wielkiej Brytanii i Rumunii, czterech we Włoszech i jeden w każdym z pozostałych krajów).

Ponadto wysiłki mające na celu poszukiwanie danych pierwotnych w dodatkowych krajach (tj. na Węgrzech) musiały być porzucone ze względu na ograniczenia czasowe i inne ograniczenia zasobów.

Ustaliwszy kraje wschodu/zachodu i warstwy krajów, zespół WEID rozpoczął drugi etap dobierania prób w celu zidentyfikowania klastrów z poszukiwanymi cechami międzynarodowymi i porównawczymi. Podczas tego etapu do zbierania pierwotnych i wtórnych danych dla każdego klastra został wykorzystany szablon opisu klastra (omówiony w następnym podrozdziale). Zawierał on około 70 pytań, z których około połowa mogła być wykorzystana dla analizy porównawczej. To zaowocowało pierwotnymi i wtórnymi danymi o 43 klastrach (zob. McDonald i in. 2006), które ogólnie spełniły podane wyżej cele. Każdy zespół narodowy dużą swobodę podczas tego drugiego etapu wyboru próby, co do tego jak i jakiego rodzaju klastry wybrać. Na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie były dwa zespoły – jeden z Manchesteru, a drugi z Reading – zdecydowano się podzielić populację klastrów brytyjskich na dwa dwie części, tj. północ i południe z granicą przebiegającą powyżej Birmingham (poniżej południe / powyżej północ) i sprawdzić wcześniej wspomniany spis 154 klastrów, stworzony przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu, szukając wśród nich tych z efektami internacjonalizacji, które znajdowały się w obszarze naszych zainteresowań. Inne zespoły krajowe przyjęły inne podejście.

Podczas trzeciego etapu zebrane dane wstępne dotyczące 43 klastrów zostały poddane analizie i przedstawione na konferencjach oraz w dokumentach wewnętrznych projektu (np. Tsagdis 2002; Tsagdis i Hu-

ang2002), jak również na zewnątrz (np. Tsagdis 2003a, 2003b, 2004; McDonald i in. 2004, 2006). To pomogło partnerom WEID przejść dalej do wyboru 14 z tych 43 klastrów i dodać jeden jeszcze klaster (tj. rzymski klaster filmowy) dla celów porównawczych. Ta końcowa liczba 15 klastrów miała na celu zaspokojenie szeregu wcześniej wspomnianych kryteriów poprzez różne warstwy, np. by mieć w Wielkiej Brytanii północ i południe, w Niemczech wschód i zachód, porównywalne specjalizacje w dużych i małych krajach, porównywalne specjalizacje w Europie Zachodniej i Środkowo-Wschodniej, porównywalne etapy ewolucji i specjalizacji itp. Jednak w niektórych warstwach (np. specjalizacji) selekcja może być dysproporcjonalna (np. klastry motoryzacyjne są nadmiernie reprezentowane), co było konieczne wzięwszy pod uwagę populację elementów z poszukiwanymi cechami w każdej warstwie, aby mogły zadowolić potrzeby analityczno-porównawcze. Następnie zespół WEID przeszedł do czwartego etapu próbkowania, ustalając liczbę 30 firm i 10 instytucji dla każdego z 15 klastrów. Każdy z członków WEID otrzymał wystarczającą swobodę, aby wśród przypisanych mu klastrów wybrać firmy i instytucje, które uznał za reprezentatywne, z tym jednym warunkiem, że około jedna trzecia z wybranych firm powinna być wiodąca we wspomnianym wyżej sensie. Biorąc pod uwagę nieproporcjonalność liczebności firm i instytucji, przyjęto że można ustalić dysproporcjonalne limity (kwoty) liczby firm i instytucji. Nie zawsze też było możliwe wypełnienie tych limitów liczebności firm i instytucji w każdym z klastrów w związku z całym szeregiem powodów, np. instytucje klastra występowały w niewystarczającej liczbie, niewystarczająca liczba firm była skłonna do wzięcia udziału w badaniu. Niemniej jednak wszystkie klastry miały próby o odpowiednich rozmiarach i jakości, co pozwoliło na dalsze analizy. Dla każdego z tych klastrów opracowano głębokie studia przypadków w oparciu o ten sam szablon (przedyskutowany w następnym rozdziale). Dla celów tej książki dokonana została dalsza selekcja 12 klastrów (z 15 powyżej) poprzez eliminację dwóch klastrów z Włoch, jako że włączenie ich spowodowałoby nadmierną reprezentację Włoch, a nie dałoby żadnych dodatkowych korzyści. Wyłączono również pojedynczy klaster z Polski, ponieważ byłoby zbyt ryzykowne by formułować teorie na podstawie pojedynczego przypadku, kiedy to wszystkie inne kraje posiadały po dwa. Uwarstwienie próby dla celów tego badania opisane jest w tabeli 2.4 poniżej.

Tabela 2.4. Uwarstwienie próby studiów przypadków

L.p.	Z/W	Kraj	Region	Specjalizacja	E	C	R	D	Fn	In	
1	Zachód	Niemcy	Herford	Meblarska		1			13	9	
2			Saksonia	Motoryzacyjna		1			24	11	
3		Wielka Brytania	W. Midlands	Motoryzacyjna			1		26	10	
4			Szkocja	Teleinformatyczna			1		19	11	
5		Włochy	Val Vibrata	Odzieżowa				1	30	8	
6			Rzym	Filmowa		1			19	11	
7	Wschód	Słowenia		Motoryzacyjna		1			30	5	
8				Meblarska				1	30	5	
9		Republika Czeska	Czechy	Motoryzacyjna		1			30	10	
10			Praga	Filmowa	1				30	10	
11		Rumunia	Arad-Banat-Timisoara		Obuwnicza	1				30	9
12					Odzieżowa					30	
Suma n		6	10	6	2	6	2	2	311	99	

Uwagi: l.p. odnosi się do numeru studium przypadku klastra, E – do klastrów w wylaniającej się fazie ewolucyjnej, C – w skonsolidowanej fazie, D – w schyłkowej, a R – do rezyponujących. Fn oraz In odnoszą się odpowiednio do liczby biorących udział w badaniu firm i instytucji.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o projekt WEID.

Jak można zauważyć w tabeli 2.4 powyżej, liczba krajów w Europie Wschodniej i w Europie Zachodniej jest w równej proporcji, podobnie jak liczba klastrów w każdym kraju. Co więcej, większość specjalizacji klastrów z próby jest porównywalna i zawiera zrównoważony zakres zaawansowania technologicznego

przemysłów poczynając od tych o niskiej technologii (*low-tech* – obuwniczy, odzieżowy), po średniej technologii (*medium-tech* – meblarski i filmowy) i o wysokiej technologii (*high-tech* – motoryzacyjny i teleinformatyczny). W sumie do próby zostało włączonych sześć szerokich specjalizacji (na poziomie NACE2), z nadreprezentacją specjalizacji motoryzacyjnej. Jak już wspomniano wcześniej wystąpił cały szereg ograniczeń natury empirycznej i potrzeb analitycznych dla tej dysproporcjonalnej reprezentacji (np. stabilny scenariusz pomiędzy Wschodnią/Zachodnią Europą i w krajach, wymagania etapu ewolucyjnego).

Próba zawiera też odpowiednie rozłożenie klastrów na kolejne etapy ewolucji. Połowa z nich jest skonsolidowana, podczas gdy pozostała połowa równo rozkłada się na pozostałe trzy etapy ewolucyjne. Mieliśmy poczucie, że jest to właściwe rozłożenie akcentów dla osiągnięcia równowagi w wyciąganiu wniosków na temat klastrów europejskich będących różnych etapach, gdzie większość z nich jest skonsolidowana, a mniejszość na pozostałych etapach.

Ogólnie rzecz biorąc powyższa próba dostarcza wystarczająco zrównoważonego wyboru między Wschodem a Zachodem, wyborem krajów, specjalizacji, etapów ewolucji, firm i instytucji, aby przeprowadzić właściwe analizy i wyciągnąć wnioski teoretyczne.

W końcu trzeba było dokonać kolejnego wyboru zestawu celowych, warstwowych prób, w celu zrekrutowania uczestników badania – ekspertów. Mieli oni ocenić/przetestować odkrycia „jako głos dopuszczony do wnętrza nauki” (de Zeeuw 2001) i jako tacy eksperci rekrutowani byli pod koniec projektu WEID (tj. w okresie 2004-05). Partnerzy WEID przeszli intensywne szkolenie⁴ dotyczące metodologii grup fokusowych i wyboru uczestników dla powyższych celów, czerpiąc z prac Krueger (1994) oraz Krueger i Casey (1998). W wyniku tego, każdy krajowy partner stał się odpowiedzialny za wybór od pięciu do dziesięciu ekspertów krajowych i/lub ekspertów regionalnych, natomiast w celu rekrutacji ekspertów poziomu europejskiego została podjęta wspólna decyzja.

Każdy partner krajowy miał dostateczną swobodę w rekrutowaniu swoich uczestników, wiedząc, że włączeni byli interesariusze klastrów, regionalni i krajowi, którzy różnili się od tych włączonych w wyżej wspomniane próby. Eksperti szczebla krajowego i regionalnego to między innymi radni, urzędnicy regionalnych agencji rozwoju, przedstawiciele stowarzyszeń sektorowych, branżowych i izb, urzędnicy z ministerstw i agencji krajowych (np. agencji inwestycyjnych), uczeni i specjalistyczni konsultanci. Okazało się, że możliwe było zorganizowanie jednej grupy fokusowej w każdym kraju (oprócz Republiki Czeskiej, gdzie zostały utworzone dwie grupy fokusowe oraz Wielkiej Brytanii, gdzie zamiast tego skorzystano z wywiadów telefonicznych).

Na poziomie europejskim dokonano rekrutacji siedmiu ekspertów, włączając wyższych urzędników z europejskich stowarzyszeń handlowych i meta-organizacji, z Dyrekcji Generalnych ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, Rozwoju Regionalnego, Badań, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz z Eurochambers (Stowarzyszenia Europejskich Izb Handlowych i Przemysłowych).

Odpowiednie grupy fokusowe / próby weryfikacyjne opisane są w tabeli 2.5 poniżej.

Tabela 2.5. Uwarstwienie próby grupy fokusowej

F#	Kraj	Pn
1	Niemcy	9
2	Wielka Brytania	6
3	Włochy	6
4	Słowenia	7
5–6	Republika Czeska	10
7	Rumunia	9
8	Europa	7
Suma n		54

Uwagi: F# odnosi się do numeru grup fokusowych; Pn – do liczby uczestników.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o projekt WEID.

Sposób, w jaki zebrane zostały dane pierwotne z tych prób, jak również kwestie otaczające zbieranie danych wtórnych przedyskutowane są poniżej.

2.7. Zbieranie danych pierwotnych i wtórnych: instrumenty, kodowanie, operacjonalizacja

Jak już wspomniano, dla zgromadzenia zbioru danych, na którym opiera się to opracowanie, wykorzystany został cały szereg instrumentów. Większość z nich została rozwinięta podczas trwania projektu WEID dzięki wkładowi miejscowych (dwujęzycznych) badaczy. Język i kwestie ekwiwalencji (przedyskutowane w rozdz. 2.9) zostały poddane opracowaniu już na etapie tworzenia instrumentów, nie zaś na etapie późniejszej refleksji. Wszystkie instrumenty (włączając ich kodowanie i operacjonalizację) przeszły szeroki etap pilotażowy, a podczas ich finalizacji została wykorzystana informacja zwrotna. Co więcej, ta sama grupa miejscowych badaczy wykorzystwała instrumenty do zbierania większości danych istotnych dla tego studium.

Przegląd głównych instrumentów, które były wykorzystane, przedstawiony jest w tabeli 2.6 poniżej. Należy do nich dodać kilka instrumentów *ad hoc*, które były oszczędnie używane w zależności od potrzeb związanych z pozyskiwaniem danych pierwotnych, np. burze mózgów ekspertów grupy, wywiady telefoniczne w ramach kontynuacji pozyskiwania informacji, mini-kwestionariusze rozsyłane drogą emaliową. Jednak użycie tych dodatkowych instrumentów miało na celu bardziej uzupełnienie, niż zbieranie głównych danych. Dyskusja w tym podrozdziale skupi się na tych instrumentach, które prezentuje tabela 2.6 poniżej.

Tabela 2.6. Główne instrumenty gromadzenia danych pierwotnych i wtórnych

Pierwotne	Wtórne
Szablon (złożony) do wstępnego badania klastrów	
Szablon (złożony) do studiów przypadków	
Kwestionariusz dla firm	Szablon mapowania polityki
Kwestionariusz dla instytucji	Szablon najlepszych praktyk
Harmonogram pytań grup fokusowych	

Uwagi: złożone szablony wykorzystane były do zbierania danych pierwotnych i wtórnych.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o projekt WEID.

Pierwszy szablon, do wstępnego badania klastrów, zbierał – jak już wspomniano w poprzednim podrozdziale – zarówno dane pierwotne, jak i wtórne dla każdego z 43 klastrów uwzględnionych na drugim etapie próbkowania. Pytania zawarte były na siedmiu stronach i podzielone były na cztery części:

- a) pochodzenie klastra,
- b) rozmiar klastra, ewolucja, internacjonalizacja,
- c) instytucje i polityka oraz
- d) warunki czynnikowe (ang. *factor conditions*) i wiodące firmy.

Zarówno dane pierwotne, jak i wtórne, zebrane były przez zespoły badaczy lokalnych w siedmiu krajach w latach 2001-02. Dane pierwotne zebrane były głównie w wywiadach twarzą w twarz lub za pomocą częściowo ustrukturyzowanych krótkich wywiadów telefonicznych z przedstawicielami (zwykle paroma na klastr) firm i instytucji, oraz – tam gdzie było to właściwe – za pomocą obserwacji bezpośrednich. Dane wtórne zbierane były poprzez badania literaturowe⁵. Na każdym szablonie dla każdego klastra zostało zgromadzonych około 70 danych ilościowych i jakościowych, w niemal równej proporcji pomiędzy nimi. Szablony zostały przepisane do programu Word i przekazane dr. Tsgadisowi, który zakodował ilościowe dane w XL i nadzorował ich transfer do SPSS.

Przechodząc teraz do instrumentów gromadzenia danych wtórnych, głównym celem szablonów mapowania polityki i najlepszych praktyk jest zebranie danych wtórnych odnoszących się do poszczególnych polityk i praktyk na poziomie UE, krajowym, regionalnym i klastrowym. Co najmniej pół tuzina z nich zostało wypełnionych dla każdego klastra, z których ich autorzy wybrali część w celu włączenia do niniejszego opracowania (np. pojawiają się w podrozdziałach zawierających wybór przykładów w każdym rozdziale krajowym). Te szablony zawierały czasem ilościowe zbiory danych (np. wielkość funduszy, liczba stworzonych miejsc pracy), ale w większości wypełnione były danymi jakościowymi. Dane do nich zbierane były w okresie 2003-05 przez sześć miejscowych zespołów badawczych w odpowiadających krajach. Oprócz dostarczenia przykładów, wychwytyują również bardziej szczegółowo poszczególne instrumenty polityki, instytucje i ustalenia (np. uprawnienia), zapewniające w tych konkretnych przypadkach szereg inicjatyw dostępnych dla firm klastra. Jako takie zostały wykorzystane w szeregu układach by podbudować studia przypadków (np. natura inicjatyw typu *top-down*, rola instytucji specyficznych dla klastra lub powiązanych z klastrem, ciągłości polityki itp.) Materiał ilościowy w tych szablonał był więc stosunkowo swobodnie kodowany przez autorów tego opracowania, na przykład w zakresie stopnia rządzenia (EU, krajowy, regionalny, klastrowy), specyfiki instytucji (odnoszące się do klastra a powiązane z klastrem), funduszy odnoszących się do wejścia do EU lub nie, infrastruktury fizycznej a tej odnoszącej się do gospodarki opartej na wiedzy, kontynuacji a nowatorstwa inicjatyw/praktyk itp.

Powyższe szablony razem z całą resztą zebranych danych przy wykorzystaniu wszystkich instrumentów, zostały użyte w celu wypełnienia szablonów (złożonych) studiów przypadków, które były znacznie szersze i opisowe. Na przykład dla komponentu **klastr** szablon zawierał się na jakiś 50 stronach. Co więcej, w czasie projektu WEID opracowano jego dwie wersje (w związku z rozbieżnościami w zakresie zebranych danych): jeden dla klastrów Zachodniej Europy, a drugi dla klastrów Europy Środkowo-Wschodniej. Zawierały one znacznie głębszy i szerszy zakres danych podstawowych i wtórnych, określających poszczególne typy stwierżeń i kombinacji danych do wykorzystania w tej samej grupie, ale tym samym pozwalały one na wystarczającą swobodę w zbieraniu danych dotyczących aspektów wyjątkowych i/lub kontekstowych. Na przykład wskazują, jak relatywnie proste, opisowe stwierdzenie dotyczące dostępności siły roboczej powinno być skonstruowane na podstawie kombinacji danych pierwotnych zarówno z kwestionariuszy dla firm i dla instytucji oraz źródeł wtórnych, do których można dodać jakiegokolwiek dodatkowe informacje o charakterze unikalnym lub kontekstowym.

Złożone szablony studiów przypadków w tym badaniu zostały opracowane w dwóch etapach. Pierwszy wspólny szablon (zarówno dla klastrów Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej), oparty był na modyfikacji dwóch szablonów WEID (np. polegała ona na zredukowaniu rozmiaru, położeniu nacisku na konkretne zbiory zmiennych). Został on rozwinięty i zastosowany dwukrotnie dla obu klastrów w każdym z rozdziałów nt. poszczególnych krajów. Następnie, w oparciu o dwa szablony klastrowe, został stworzony szablon narodowy studium przypadku. Nagłówki i powiązaną z nimi zawartość można zobaczyć w rozdziałach 3–8 niniejszego studium i są one ujednoczone dla wszystkich przypadków narodowych i klastrowych. Zbieranie danych i kodowanie odbywało się również według podobnego procesu. Pewne dane jakościowe były zebrane i zakodowane podczas trwania projektu WEID a pozostałe (np. głównie dane od 2005 roku) zostały zebrane podczas tego badania. Kody dla danych jakościowych były podobne do wspomnianych wyżej, podczas gdy kodowanie danych pierwotnych było głównie podyktowane przez dwa kwestionariusze i grupy fokusowe, które zostały omówione poniżej.

Dłuższym z tych dwóch kwestionariuszy jest ten dla firm. Zawiera prawie jednakową liczbę pytań **warunkowych i bezwarunkowych** zawartych na 28 stronach. Pytania bezwarunkowe podzielone są na osiem części odnoszących się do:

- a) pochodzenia firmy,
- b) struktury,

- c) innowacji,
- d) zasobów ludzkich,
- e) źródeł wiedzy,
- f) relacji z innymi firmami (współpraca – współzawodnictwo),
- g) charakterystyki klastra, polityki i instytucji oraz
- h) internacjonalizacji,

podczas gdy pytania warunkowe odnoszą się do różnych aspektów internacjonalizacji.⁶

Badanie kwestionariuszowe zostało przeprowadzone w siedmiu krajach w okresie 2003-04 przez dziesięć zespołów miejscowych badaczy podczas bezpośrednich spotkań z managerami wyższego szczebla i/lub właścicielami firm. Wywiady zwykle odbywały się na terenie firmy i trwały od godziny do trzech, w zależności od liczby dających się zastosować części kwestionariusza. Dane pierwotne zapisywane były bezpośrednio na kwestionariuszu podczas wywiadu.⁷ Były pewne drobne różnice głównie w części warunkowej w związku z tym, czy badanie było przeprowadzane w Zachodniej czy Środkowo-Wschodniej Europie ze względu na różnice w kontekście i specjalizację firm. Był to głównie kwestionariusz ilościowy w kilkoma pytaniami otwartymi. Jako część procesu przeprowadzania wywiadu przez poszczególnych badaczy dodanych zostało nieco dodatkowych danych jakościowych; znalazły się one w studiach przypadków klastrów. W następstwie każdego, zakończonego wywiadu odpowiedzi zanotowane na kwestionariuszu przenoszone były do arkusza kalkulacyjnego i wysłane e-mailem do osoby, z którą robiono wywiad celem ich zatwierdzenia. Zatwierdzone arkusze XL były następnie transferowane do SPSS przy użyciu obszernej książki kodów opracowanej przez dr Samarę z pomocą innych partnerów. W sumie w SPSS zostały ujęte dane dla 750 zmiennych i około 450 z nich zostało skonsolidowanych dla celów porównawczych pod nadzorem dr Franza.

Drugi kwestionariusz – dla instytucji, przeprowadzany był przez te same zespoły badawcze w tym samym okresie w tych samych krajach i również przy wykorzystaniu wywiadów bezpośrednich; jednak tym razem – jak sugeruje sama nazwa – z funkcjonariuszami i urzędnikami wyższego szczebla; zwykle na terenie instytucji. Kwestionariusz obejmuje około 16 stron pytań podzielonych na sześć części:

- a) pochodzenie instytucji,
- b) historia klastra,
- c) zasoby ludzkie,
- d) wzorce interakcji,
- e) trendy internacjonalizacji oraz
- f) polityka.

Zawiera on prawie po równo pytań jakościowych i ilościowych. Wywiady trwały od jednej do dwóch godzin, w zależności od specyfiki poszczególnych instytucji (np. izb handlowych, regionalnych agencji rozwoju, instytucji szkolnictwa wyższego i centrów szkoleniowych, inkubatorów, parków naukowych/biznesowych, banków i firm *venture capital*, stowarzyszeń zawodowych i związków zawodowych, lokalnych rad, ministerstw, centrów transferu technologii, muzeów, organizacji charytatywnych). Dane pierwotne były zapisywane bezpośrednio na kwestionariuszu podczas wywiadów. Po wypełnieniu kwestionariuszy każdego wywiadu odpowiedzi przenoszone były do pliku word i wysyłane w celu zatwierdzenia. Dane ilościowe z zatwierdzonych plików word zostały następnie zakodowane do XL przez dra Tsadgisa i wykorzystane w niniejszym opracowaniu. Kodowanie zarówno jakościowych, jak i ilościowych danych podążało dokładnie za sformułowaniami pytań, a pytania podobne do tych z kwestionariuszy dla firm (np. dotyczące znaczenia polityki) były kodowane w podobny sposób.

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, równie ważnym instrumentem gromadzenia danych pierwotnych były grupy fokusowe. Odbywało się to na dwóch poziomach, tj. krajowym i europejskim, w okresie końcowym realizacji projektu WEID. W związku z tym zostały opracowane dwa odpowiednie ich schematy.

Krajowe grupy fokusowe opierały się na językach ojczystych i odbywały się w siedzibach każdego z partnerów WEID, a europejskie – odbywały się po angielsku w siedzibie Eurochambers. Obydwa trwały około trzech godzin i wykorzystywały obecność wyszkolonych asystentów, którzy notowali kluczowe punkty dyskusji. Ich notatki, po zakończeniu każdej grupy fokusowej, przepisywane były do pliku Word przez każdego partnera krajowego WEID, który przewodniczył grupie.

Schemat pytań dla grupy fokusowej poziomu krajowego składał się z około 10 pytań: wstępnego, odnoszącego się do tego, czy obecna polityka klastrowa jest odpowiednia, pytania przejściowego, dotyczącego instytucji klastra, około pół tuzina pytań dotyczących kluczowych potrzeb politycznych, kompetencji i polityki budowania wiedzy, polityki internacjonalizacyjnej, uczenia się od innych oraz na temat współpracy wertykalnej, a ostatnie pytanie dotyczyło rekomendacji dla UE.

Schemat pytań dla grup fokusowych stopnia europejskiego uporządkowany był w trzech obszarach:

- a) pytań wprowadzających odnoszących się do znaczenia klastrow i polityki klastrowej oraz zaangażowania uczestników na tych obszarach,
- b) pytań o politykę klastrową odnoszących się do zaangażowania i roli UE oraz
- c) pytań nt. rozszerzenia UE, jego wpływu na klastry i rolę UE.

Dla grup fokusowych na obu poziomach okazało się możliwe udzielenie odpowiedzi na gros z tych pytań. Kodowanie zebranych danych jakościowych odzwierciedlało korespondujące z nimi pytania, jak również kody użyte w związku z poprzednimi instrumentami. Kluczowe wnioski z grup fokusowych znajdują się w większości przy końcu każdego rozdziału w części zatytułowanej weryfikacja, chociaż oczywiście na wiele sposobów wpłynęły one na tworzenie opisów krajowych i narodowych przypadków.

Zakończywszy prezentacje wszystkich instrumentów do gromadzenia danych warto może wspomnieć, że szereg dodatkowych, zwykłych dokumentów (np. listów poparcia i zaproszeń, protokołów, skryptów telefonicznych, pozwoleń, umów o poufności i anonimowości) został stworzony centralnie z pomocą uzyskaną od miejscowych partnerów WEID, którzy w konsekwencji stali się odpowiedzialni za ich wdrożenia lokalne i w konsekwencji, gdziekolwiek było to wymagane, tłumaczenie na język lokalny.

Biorąc pod uwagę kombinację instrumentów z szeregiem prób i obszernymi źródłami wtórnymi, ich wieloszczeblowość i operacjonalizację rozłożoną w czasie, wraz z rygiorem procedur zbierania, zapisywania i kodowania danych, opisanym w tym i poprzednim podrozdziale, wszystko to pozwoliło na stworzenie bogatych i wiarygodnych zbiorów danych pierwotnych i wtórnych, jakościowych i ilościowych, przekrojowych i czasowych, na których opiera się to badanie.

W następnym podrozdziale podjęta jest dyskusja na temat analizy zorientowanej na zmienne w tym zbiorze danych. Rozdział zamknie odniesienie się do najbardziej właściwych kwestii dotyczących trafności i wiarygodności.

2.8. Analiza zorientowana na zmienne

Analiza zorientowana na zmienne w tym badaniu miała miejsce w kontekście stworzonym zarówno przez próbę przypadków, jak i poprzez uprzednie analizy podjęte przez dwójkę autorów i innych członków projektu WEID (np. patrz. przypisy w rozdz. 2.6). Poprzednie analizy korzystały zarówno z podzbiorów jakościowych, jak i ilościowych, opisanym w poprzednim podrozdziale, i wykorzystywały szereg metod analitycznych (włączając wnioskowanie statystyczne), różniących się od siebie ilością wykorzystywanych zmiennych: od kilku do ponad 40.

Toteż podczas pisania wiele z wzorców było stosunkowo dobrze zrozumianych, jeśli nawet nie przyjętych (np. podobieństwa i różnice pomiędzy klastrami Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej), co pomogło autorom w tym opracowaniu skoncentrować się na analizach zorientowanych na zmienne.

W szczególności zaś pomogło to autorom skupić swoją uwagę na zmiennych, które w tej publikacji należało przeanalizować oraz przede wszystkim przeanalizować porównawczo. Chociaż cały szereg zmiennych podlegał analizie, rezultaty tych analiz są często ukryte pod pozorem opisowych stwierdzeń jakościowych. Na przykład większość stwierdzeń jakościowych, jakie można spotkać w studiach przypadków, a które odnoszą się do danych pierwotnych, np. dotyczących zasobów instytucjonalnych, stopnia konsultacji i regulacji, ram współpracy; natury siły roboczej klastra, jej braków i płac; kluczowych graczy, gdy chodzi o dyfuzję wiedzy i ich rolę; obszaru wzajemnego oddziaływania publiczno-prywatnego, jak również wytyczenia granic geograficznych klastra lub innego rodzaju demarkacji, oparte są na jakiejś formie analizy zorientowanej na zmienną. Było tak również w dodatku w wielu zagregowanych porównaniach jakościowych (np. łączących w sobie jedną lub więcej części studiów przypadków), podczas np. ustalania różnic we wzorcach uczącego się rządzenia wieloszczeblowego. I w dalszym ciągu autorzy musieli opierać się pokusie tego, co może być uznane za niepotrzebną analizę porównawczą, zorientowaną na zmienną, wzięwszy pod uwagę kluczowe pytania badawcze niniejszego opracowania. Na przykład, chociaż uznano to za konieczne podjęcie analizy zorientowanej na zmienną do opisanego kluczowych charakterystyk siły roboczej każdego z klastrów, analiza porównawcza takich zmiennych już taką nie jest (tj. nie jest analizą zorientowaną na zmienne – red.). W terminach bardziej ogólnych, nie uznano za konieczne, aby dalej badać i/lub wyjaśniać kilka z opisanych wzorców, które znalazły się na peryferiach dwóch kluczowych pytań badawczych. W tym zakresie, jak wspomniano w rozdz. 2.2, rolę przewodnika pełniły szczegółowe pytania robocze. W powyższym przykładzie dotyczącym siły roboczej, trzecie szczegółowe pytanie robocze (w tabeli 2.1) sugeruje, że wystarczające jest jedynie opisanie kluczowych charakterystyk. Poniższa dyskusja w tym podrozdziale skupia się więc na analizie porównawczej zorientowanej na zmienne, która leży bliżej sedna tego studium. Odnosi się do trzech grup zmiennych:

1. źródeł wiedzy firm,
2. znaczenia instytucji klastra oraz
3. ważności polityki, dla której gromadzone były zarówno pierwotne, jak i wtórne dane jakościowe i ilościowe.

Chociaż pierwotne dane jakościowe i ilościowe zbierane były zarówno od firm, jak i od instytucji, w odniesieniu do wszystkich tych trzech grup zmiennych, jedynie dla trzeciej grupy (odnoszącej się do polityki) dane pierwotne od firm i instytucji zebrane były przy użyciu identycznych zestawów pytań. Dlatego też, chociaż analizy porównawcze (np. poprzez nacje, klastry, specjalizacje, etapy ewolucji) można było przeprowadzić z szeregiem zmiennych, jedynie analizy ważności polityki pozwalały na bardziej bezpośrednie porównania pomiędzy firmami i instytucjami.

Jako że analiza zorientowana na zmienne ma na celu uzupełnienie studiów przypadków i nie kładzie się na nią głównego nacisku w tym badaniu, i ponieważ niniejsze studium adresowane jest do szerszego grona czytelników, zdecydowano się unikać statystyk intuicyjnych i używać w zamian opisowych, to znaczy skupić się na pomiarze częstotliwości, tendencji centralnej i dyspersji. Co więcej, idąc za radą literatury metodologicznej (np. Winter i Prohaska 1983, s. 423), analiza porównawcza trzech grup zmiennych jest oparta głównie raczej na wartościach powyższych pomiarów, niż na wartościach indywidualnych. Na przykład w niniejszym studium są badane różnice w wartościach średnich (miara tendencji centralnej danego zakresu wartości) zamiast różnic w danym zakresie wartości jako takich.

Ogólne mówiąc, powyższe rodzaje analizy udowodniły, że są odpowiednie dla pierwszych dwóch grup zmiennych (również tak samo dla zmiennych, z których wynikają wspomniane wcześniej opisowe stwierdzenia jakościowe). Jednakże, dla trzeciej grupy zmiennych, odnoszących się do polityki potrzeba było dalszych analiz (jak sugerowano np. w tabeli 2.3). Te dodatkowe analizy odnoszą się do badań różnic w pomiarach tendencji centralnych i podobieństw w dyspersji pomiędzy firmami i instytucjami, to jest odpowiednio: tak zwany rozmiar luki ważności polityki obszarów polityki oraz części wspólnej czterech głównych obszarów polityki.

Biorąc pod uwagę wszystkie wspomniane wcześniej rodzaje analizy, okazały się one być nad wyraz wystarczające w tym sensie, że dla wszystkich trzech grup zmiennych istnieje kilkanaście rodzajów wzorców (np. podobieństw lub różnic we wspomnianych powyżej pomiarach), które mogą zostać opisane. Należało więc wymyślić jakiś sposób ich filtrowania. Uznano zatem za konieczne wprowadzenie progu w celu odróżnienia wzorców poniżej i powyżej niej, by w ten sposób być w stanie wybrać spośród tych wzorców, które były warte opisanie.

Wzięto pod uwagę progi na różnych poziomach (np. dla indywidualnych zmiennych i ich grup) i o różnych wartościach (np. zależnych od pomiarów tendencji centralnej indywidualnych zmiennych czy ich grup), jak również różne kryteria (np. statystyczne, liczbowe, empiryczne, metodologiczne, raportowe) w celu wybrania spośród wielu możliwych progów. Po przebadaniu takich możliwości wraz z alternatywnymi kryteriami i sposobami wyliczania wymaganych cezur (średnia, mediana, modus) autorzy odkryli, że oszacowane dla wszystkich zmiennych wartości (przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta) rozkładały się w okolicy 2,5, tj. wartości, na podstawie której można wierzyć, że osiągnięta jest pożądana jakość opisywanych wzorców. Dość tutaj powiedzieć, tytułem wstępu do wielu wzorców opisanych w kolejnych rozdziałach, że gdyby wybrany jako wspólny próg 2,5 nie zostało zastosowany, wielu z wzorców nie dałoby się zaobserwować z taką dokładnością lub, co gorsza, nie dałoby się zaobserwować w ogóle.

W końcu decyzje, by używać statystyk opisowych i wspomnianych wyżej metod analizy zorientowanej na zmienną, pozwoliły na opisanie pomiarów (w zestawie tabel konsekwentnie rozmieszczonych we wszystkich przypadkach) obok kluczowych punktów w dyskusji, co oprócz pomocy w zrozumieniu daje Czytelnikowi dużo jaśniejsze podstawy argumentacji i wniosków. Uznaje się to za jedną z wielu dróg rekomendowanych przez literaturę metodologiczną dla poprawienia trafności. Cała reszta, wraz z kwestiami wiarygodności właściwymi dla tego opracowania, przedyskutowana jest w następnej, podsumowującej części tego rozdziału.

2.9. Trafność i wiarygodność

Ogólnie rzecz ujmując **trafność** odnosi się do poprawności jednej lub wielu obserwacji i/lub samego planu postępowania badawczego⁸ użytego do uzyskania obserwacji dotyczących danej kwestii, podczas gdy **wiarygodność** odnosi się od ich odpowiedniej wiarygodności. Innymi słowy te dwa pojęcia mogą być uznane odpowiednio za równoważniki metodologiczne efektywności i wydajności.

Jednak jak mówi porzekadło „diabeł”, albo, jak mówi przypisywana francuskiemu architektowi Le Corbusierowi, parafraza powiedzenia: „Bóg tkwi w szczegółach”. Literatura metodologiczna nie jest tu wyjątkiem, pełna jest bowiem szczegółów i tym samym alternatywnego podejścia do obu terminów. Na przykład Brinberg i McGrath (1985) proponowali „trafność schematu sieci” zagregowanego „procesu badawczego”, składającej się z trzech „domen” („konceptualnej”, „metodologicznej” i „rzeczowej”) i „etapów” („generatywnego”, „wykonawczego” i „generalizacyjnego”) z szeregiem rozważań odnoszących się do trafności na odpowiednich ich punktach pokrywania się. Na przykład Graziano i Raulin (1993, s. 83) podzielili swoje ujęcie ww. tematu na trzy części:

- 1) precyzja i jasność definicji operacyjnej konstrukcji,
- 2) uwaga, z jaką przeprowadzono obserwacje i precyzja, z jaką zastosowano procedury opisane w definicji operacyjnej, oraz
- 3) liczba niezależnych obserwacji, na których oparta jest konstrukcja.⁹

Inne podejścia metodologiczne do trafności traktują je w relacji z poszczególnymi obszarami, metodami, instrumentami, czy nawet skalami pomiarowym (np. ilościowymi i jakościowymi).

Biorąc metodę za przykład, Yin (1994) zasugerował kolejny podział trafności w projektach badawczych opartych na studiach przypadków w kategoriach: konstruktywnej, wewnętrznej i zewnętrznej trafności¹⁰.

Yin nie jest jedynym w tym względzie; jest przedstawicielem całego szeregu autorów¹¹, którzy doprowadzili do dalszych podziałów obu pojęć, czego skutkiem jest na przykład więcej niż tuzin rodzajów trafności, odpowiednio dla badań ilościowych i jakościowych (Tashakkori i Teddlie 2003, s. 13 i nast.).

O ile można docenić te wysiłki i uznać za cenne, to kładą zbyt duży nacisk na **szczegóły**, co niesie ryzyko utraty z pola widzenia szerszego pola widzenia lub, jak się mówi, „szczegóły przesłaniają istotę rzeczy”. W zamian autorzy wolą skupić naszą uwagę właśnie na trzech szerokich, głębokich i współzależnych obszarach tematycznych, które pojawiają się przy wszystkich obserwacjach, metodach, instrumentach, operacjonalizacjach, analizach itd. Nie jest więc zaskoczeniem, że te trzy obszary pozwalają na zauważenie większości szczegółów i nawet najdokładniejszych różnic, nawet ze wspomnianą wcześniej trafnością i wiarygodnością.

Pierwszy obszar to **ekwiwalencja**, o którą szczególnie się zabiega w jakimkolwiek projektowaniu badań porównawczych studiów przypadków, a szczególności w projektach wielokulturowych. Drugi obszar to **triangulacja**, która powinna być stosowana do testowania i wpływu na jakikolwiek projekt badawczy i z tego powodu jest bezwarunkowo osią niniejszego projektu. Nie mniej ważna jest dyskusja o trafności i wiarygodności jakiegokolwiek projektu badawczego, która byłaby niekompletna bez wzięcia pod uwagę **generalizacji** i jej różnych wcieleń, co będzie omówione w trzeciej części niniejszego podrozdziału.

Ekwiwalencja

Jak przedstawił to pojęcie Adler (1983, s. 30), ekwiwalencja jest główną kwestią metodologiczną dla projektów badań porównawczych, a szczególnie dla badań wielokulturowych. Podnosi pytania takie jak: „Czy metodologia jest ekwiwalentna na każdym etapie procesu badawczego? Czy znaczenie kluczowych koncepcji zdefiniowane są ekwiwalentnie? Czy badanie zostało tak zaprojektowane w taki sposób, by próby, instrumentarium, administracja, analizy i interpretacja były ekwiwalentne w odniesieniu do [krajów, klastrów, firm i instytucji], które zostały nim objęte?”

Takie pytania oczywiście zostały wzięte pod uwagę jako część procesu projektowania tego badania (np. definicja klastra, zmienne zależne, próby). Odpowiedzi na nie, jak wskazali Adler (1983), Sekaran (1983), Winter i Prohaska (1983) oraz inni autorzy, mogą być pogrupowane na różnych poziomach, w kategoriach różnych aspektów ekwiwalencji podnoszonych w takich pytaniach, tzn. „projektu instrumentów”, „próbkowania”, „zbierania danych” oraz „analizy danych”, które będą omówione dalej.

Ekwiwalencja w projektowaniu instrumentów odnosi się do sposobów, w jakich odniesiono się do wpływu wielokulturowości na instrumentarium. Jak opisano w rozdz. 2.7, instrumentarium projektu badawczego niniejszego studium zostało rozwinięte we współpracy z kilkoma miejscowymi (dwujęzycznymi) badaczami. Toteż kwestiami kulturowymi zajęto się już w czasie rozwijania instrumentów, a nie w późniejszym okresie. Protokoły, skrypty, listy wprowadzające i wspierające, instrukcje kodowania itp. były opracowywane w podobny sposób. W dodatku, tam gdzie było to właściwe, w celu wychycenia ekwiwalencji wielokulturowej, wprowadzono drobne wariacje instrumentów (np. kwestionariusz dla firm dla Europy Środkowej i Wschodniej), lub liczne opcje kwestionariuszowe, które wychwytywały raczej ducha niż literę interesujących nas organizacji i zjawisk. Na przykład kwestionariusz dla instytucji pozwalał wielu z nich poddać się badaniu, ponieważ w różnych krajach i klastrach obszary wzajemnego oddziaływania instytucji, interakcje i funkcje będące w kręgu zainteresowania niniejszego studium, są realizowane przez instytucje różnego rodzaju. W dodatku instrumenty wykorzystane do gromadzenia danych pierwotnych i wtórnych oraz same studia przypadków, podejmują wysiłki, by należycie podejść zarówno do aspektów ideograficznych (tj. wyjątkowych elementów każdego narodu, klastra, firmy, instytucji) oraz nomotetycznych (tj. wspólnych).

W kategoriach **ekwiwalencji projektowania próbkowania** poczyniono równie poważne wysiłki (jak to przedyskutowano w rozdz. 2.6), aby wychycić reprezentatywne aspekty kultur krajowych, regionalnych

i przemysłowych, jak również kulturę zaangażowanych organizacji prywatnych i publicznych. Oczywiście nie zawsze jest jasne, które elementy badanego zbioru są reprezentatywne dla narodu, klastra, specjalizacji przemysłowej, instytucji publicznych itd.; niektóre wybory dotyczące próbkowania były wyborami zbiorowymi, inne indywidualnymi (tj. dokonywanymi przez każdy miejscowy zespół badawczy), podczas gdy większość łączyła w sobie pewną kombinację podejmowania decyzji indywidualnych i zbiorowych. Na przykład poszczególni miejscowi badacze stworzyli listę klastrów, z których można było pobrać próbę, a następnie na poziomie zbiorowym zdecydowano choćby w Wielkiej Brytanii, aby pobrać próbę na północy i na południu, w Niemczech na wschodzie i zachodzie, we Włoszech o tradycyjnej tekstylnej (*low-tech*) i filmowej (przemysł kreatywny) specjalizacji, w Rumunii w wysoce popularnych specjalizacjach tekstylnych i obuwniczych. Z odwrotnej zaś strony zdecydowano zbiorowo pobrać próby z określonej liczby firm wiodących i opóźnionych oraz z odpowiednich instytucji, podczas gdy na poziomie lokalnym każdy zespół badaczy miał wystarczającą autonomię, aby zdecydować, które firmy klastra mogą być uznane za wiodące czy za opóźnione i które instytucje mogą być uznane za właściwe.

Przechodząc do samych metod zbierania danych: odniesiono się do **ekwiwalencji odpowiedzi** poprzez zunifikowane procedury gromadzenia danych, identyczne metody wprowadzania, instrukcje itp. oraz równoczesne zbieranie danych (np. wstępne badanie przeprowadzone było we wszystkich krajach w tym samym czasie, wywiady, które później przeprowadzano w firmach były przeprowadzone we wszystkich klastrach równocześnie, zaś krajowe grupy fokusowe ponownie przeprowadzane były w tym samym okresie). Dodatkowo poczyniono wysiłki, aby minimalizować różnice kulturowe pomiędzy badaczami i przedmiotami badań poprzez zaangażowanie badaczy miejscowych.

Analiza danych dla tego studium oparta jest na statystykach opisowych i na jakościowej analizie danych, chociaż analiza wstępna wykorzystywała również bardziej zaawansowane statystyki (jak np. analiza czynnikowa, korelacje dwuczynnikowe, regresje logistyczne). W szczególności, jako część tego badania, podejmowane były **ilościowe i jakościowe analizy danych** na poziomach:

- **indywidualnym** (np. firm, instytucji, polityk),
- **wewnątrzkułturowym** (np. wewnątrz klastra i narodu) i
- **międzykułturowym** (np. przez różne klastry i narody).

Każdy poziom, jako taki, dostarczył wartościowego, a często unikalnego, oglądu sytuacji i zrozumienia, które również pomogły zaznaczyć i uniknąć wielu pułapek kulturowych w analizie danych. Co więcej, tam gdzie było to możliwe, autorzy jednakowo patrzyli na podobieństwa i różnice, używając **porównań drugiego rzędu**, tj. porównań raczej pomiędzy relacjami, jakie istniały wewnątrz różnych podsystemów będących w kręgu zainteresowania, niż ich wartościami bezwzględными.

Na koniec i na poziomie ogólnym, po doświadczeniach różnych krajów, autorzy czynili co w ich mocy, aby być świadomym, wrażliwym, uważnym i ostrożnym wobec analizy i ogólnie wobec czegokolwiek, co wkraczało w kwestie kultury.

Triangulacja

Triangulacja jako metoda poprawy obserwacji wywodzi się z topografii, gdzie używana była do określenia pozycji jednego punktu w odniesieniu do dwóch (lub więcej) innych punktów odniesienia (połączonych z prostymi przecinającymi się liniami), z trzema punktami, jak sugeruje sama nazwa, tworzącymi wierzchołki trójkąta. Ta sama metoda używana jest do dzisiaj dla znalezienia epicentrum trzęsienia ziemi, jak również w satelitarnym systemie określającym położenie.

Jednakże, kiedy termin przeniknął z nauk przyrodniczych i badań ilościowych do nauk społecznych i badań jakościowych, jego znaczenie zmieniło się znacząco. Pojęcie od tego czasu (np. Denzin 1970, s. 301) było wykorzystywane szerzej, ogólnie w odniesieniu do użycia dwóch (lub więcej) zestawów danych, obser-

watorów, i/lub metod (i nie zawsze z postawionym wprost celem poprawienia obserwacji o trzeci punkt). W tym sensie triangulacja stała się formą testowania angażującą nie tylko dwa (lub więcej) zbiory poziomów (np. dane, obserwatorzy, metody), w połączeniu z trzecim nieznanym punktem na jednym (lub więcej) takich poziomów; ale również w połączeniu z kluczowymi pytaniami badawczymi i ogólnymi celami projektu badawczego.

Pamiętając o powyższym w niniejszym studium, jak również w projekcie WEID, triangulacja była szeroko używana w kilku przypadkach z wymienionych powyżej poziomów. Najważniejsze punkty opisane są poniżej;

1. **Dane** były zbierane w różnym czasie i z różnych lokalizacji. Co więcej zebrane zostały zarówno dane czasowe, jak i przekrojowe. W szczególności dane pierwotne zbierane były od różnych uczestników (i ich grup), podczas gdy dane wtórne z różnych źródeł (np. krajowych i międzynarodowych). Jak również opisano w rozdz. 2.6, zebrano dodatkowe dane, np. pogłębione studia przypadków w trzech dodatkowych klastrach (dwóch we Włoszech i jeden w Polsce), jak również wstępne badania 43 klastrów, które co prawda nie stworzyły głównej części niniejszego opracowania, były wykorzystane do jego testowania. Dane zbierane były na poziomie krajowym i międzynarodowym (tj. przez grupy fokusowe) w konkretnym celu testowania (określenia trafności).
2. Pewna liczba **obserwatorów** została wykorzystana na różnych poziomach z wystarczająco różnych perspektyw. Wielka Brytania i Włochy miały więcej niż jeden zespół badawczy, podczas gdy wszystkie zespoły miały więcej niż jednego badacza prowadzącego pracę w terenie itd. Co więcej, kilku badaczy zaangażowanych było w ważne wspólne / zakrojone na cały plan postępowania badawczego, takie jak projektowanie instrumentów do zbierania danych pierwotnych, ich pilotaż, stworzenie książek kodowych, kodowanie danych, konsolidacja i analiza.
3. Na koniec, na poziomie **metody**, miały miejsce zarówno triangulacja wewnątrz- jak i międzymetodologiczna. Triangulacja wewnątrzmetodowa (ang. *intra-method triangulation*) odnosi się do użycia różnych typów pytań i/lub pytań inaczej wyartykułowanych, choć odnoszących się do tej samej kwestii w ramach tego samego instrumentu; podczas gdy triangulacja międzymetodowa (ang. *inter-method triangulation*) odnosi się do użycia różnych metod zastosowanych do tej samej sytuacji. W odniesieniu od tej ostatniej metody na poziomie klastra, zostały na przykład wykorzystane wstępne badania, obserwacje bezpośrednie, wywiady z przedstawicielami firm i instytucji. W kategoriach pierwszej metody, zarówno kwestionariusze dla firm jak i dla instytucji wykorzystywały wiele pytań (np. ilościowych i jakościowych), jak również zawierały pytania dotyczące tego samego zagadnienia, zarówno w kategoriach ogólnych, jak i szczegółowych (np. o internacjonalizację w formach ogólnych i szczegółowych, podobnie o siłę roboczą i specyficzne jej niedobory i ich koszty).

Autorzy zatem czują, że zastosowali triangulację na wszystkich możliwych poziomach i wymiarach, w ramach dostępnych zasobów, dostarczając silnych propozycji teoretycznych i odkryć empirycznych. Ostatnia, końcowa część tego rozdziału omawia kwestię, czy są one na tyle silne, by było możliwe na ich podstawie dokonanie uogólnień.

Generalizacja

W literaturze metodologicznej z reguły wymienia się dwa rodzaje generalizacji (uogólnień): **analityczną** i **statystyczną**. Ten pierwszy typ jest stosowany w studiach przypadków i w ogólnej literaturze poświęconej metodologii badań jakościowych (Yin 1994); ten drugi zaś w sondażach, w literaturze zorientowanej na zmienne oraz w ogólnej literaturze poświęconej metodologii ilościowej (Rose i Sullivan 1993, s. 19; Cronbach 1990, s. 195).¹²

W odniesieniu do tej pierwszej, tj. generalizacji analitycznej, autorzy niniejszego opracowania zadali sobie ogromny trud, aby być w stanie uogólnić twierdzenia teoretyczne, na przykład w kategoriach definicji klastra, rządu wieloszczeblowego, jego kryteriów analitycznych dla uczenia się i wielu innych twierdzeń pojawiających się w następujących rozdziałach. Gdyby chodziło tylko o generalizację analityczną, autorzy nie ociążaliby się w ogłoszeniu sukcesu. Jednak kiedy dochodzi do statystycznej generalizacji wniosków, podejmujemy dużą ostrożność, może nawet większą, niż było to konieczne. Jest to przede wszystkim związane z ograniczeniami związanymi z małą liczbą i/lub małym rozmiarem próby, a także niemożnością przeprowadzenia próbkowania probabilistycznego. W odniesieniu do pierwszej przyczyny można dowodzić, że chociaż próby są małe pod względem ich liczebności i/lub rozmiaru, wybrane one zostały z wystarczającą starannością, aby usunąć cokolwiek, co mogło obciążyć przeprowadzoną później analizę, pozwalając tym samym na wystarczające uogólnienia dotyczące populacji, w których występowały te same zmienne. W kategoriach zaś tej drugiej przyczyny, trudność leży w precyzyjnym określeniu granic generalizacji wewnątrz klastrów, narodów, UE27 i ponad. Jednakże wyjaśnić należy, że chcemy powiedzieć, że nie można tego zrobić z dużą precyzją w granicach jakie taka generalizacja może mieć.

W istocie, jak omówiono to w rozdziale 2.6, jasne jest, że ogólna procedura generalizacji z próbek nie jest do zastosowania. Populacja klastrów, firm i instytucji w UE27 wraz z ich interesującymi dla nas cechami (np. etapami ewolucji, specyfiką instytucji, firmami wiodącymi) są nieznanne, toteż nie można otrzymać jakiegokolwiek rozkładu próbkowania jako podstawy do wniosków dotyczących generalizacji.

Można jednak przedstawić argumenty podążające w drugą stronę. Aby materiał nie pozwalał na żadną generalizację, musiałby być zbierany w tak specyficzny sposób, żeby zapobiec możliwościom dokonywania uogólnień. Należałoby powiedzieć, że trzeba by było się upewnić, że narody, klastry i uczestnicy dobrani zostali z dokładnie określonym obciążeniem, np. by uwzględnić tylko takie jednostki, które odniosły wielki sukces. Wynikałoby z tego, że można powiedzieć, że takie obciążenie zostało zredukowane, jeżeli proces selekcji zakładał zlikwidowanie jakichkolwiek tego typu określenia. I jest wielce sensowne argumentować, że tak było w istocie w naszym przypadku, gdy na przykład ustalano limity dla krajów, klastrów i uczestników. Dodatkowo można twierdzić, że mało wiedziano o kastrach lub poszczególnych ich uczestnikach, by móc to wykorzystać we wstępnym określaniu warunków. Większość klastrów pojawia się pierwszy raz w literaturze, wybory poszczególnych partnerów były raczej niezależne od wyborów innych partnerów, próby są odpowiednio warstwowane i jakakolwiek niewystarczająca reprezentacja lub nadreprezentacja w próbach została określona przez zmienne, które są wyraźnie zewnętrzne wobec celów niniejszego badania. I dlatego też wydaje się możliwe dokonanie generalizacji twierdzeń teoretycznych i wniosków empirycznych poza próbę. Mimo to podjęto kroki do określenia ograniczeń generalizacji oraz identyfikacji obszarów dla dalszych badań (w rozdz. 9.8).

Uwagi

¹ Tak naprawdę projekt badawczy został z sukcesem wdrożony również w Polsce. Jednakże z powodów opisanych w rozdz. 2.3, odpowiednie klastry nie znalazły się w próbie wziętej pod uwagę w niniejszej monografii.

² Podstawowe ramy metodologiczne dla projektu WEID opisane były w: Farshchi i Janne (2002).

³ Na przykład podczas konferencji "Regeneracja przemysłowa i opcje polityki regionalnej w globalnej gospodarce" („Industrial Regeneration i Regional Policy Options in a Global Economy”) w Uniwersytecie Reading w Wielkiej Brytanii, 22 czerwca 2004 r., w której udział wzięły Ministerstwo Handlu i Przemysłu (DTI), Agencja Rozwoju Regionalnego (RDA), stowarzyszenia motoryzacyjne i reprezentanci innych instytucji, debatowano o etapach ewolucyjnych.

60 ⁴ Wygłoszony przez dra Tsagdisa w LUISS University, Rzym (Włochy), 17 grudnia 2003 r.

⁵ Literatura w najszerszym rozumieniu tego pojęcia rozciąga się od skonsolidowanych zbiorów danych do:

- szerokiego zakresu map (np. fizycznych, politycznych, administracyjnych, zasobów naturalnych, zanieczyszczeń, sieci drogowych i kolejowych),
- zdjęć (np. lotniczych klastrów, miast i obszarów, o których mowa),
- podcastów (np. urzędników wyższego szczebla, badaczy, dziennikarzy),
- praw i polityk z razem z bardziej konwencjonalnymi opracowaniami (np. recenzowanych artykułów naukowych, referatów i prezentacji konferencyjnych, zeszytów naukowych, oficjalnych raportów, informacji ze stron internetowych, monografii badawczych i artykułów redakcyjnych, gazet).

Została ona użyta do zbierania wtórnych danych jakościowych i ilościowych dla potrzeb wszystkich szablonów. Biorąc pod uwagę rozmiar tego materiału wejściowego autorzy musieli dokonywać wyborów tego, co powinno być uznane za **powszechnie znane**, a co nie. Było to potrzebne z punktu widzenia tworzenia przypisów do odpowiednich źródeł. Podobny system tworzenia przypisów wykorzystywany był w przypadkach, gdzie różne źródła wskazywały inne wartości danej miary. Jako że cały szereg tego rodzaju miar było wykorzystywanych w niniejszej publikacji, np. liczba ludności, rozmiary powierzchni, wartość eksportu, BIZ, stopy wzrostu itp., nie miało większego sensu podawanie, że w danym źródle dana cech miała taką wartość, a w innym źródle – inną (więcej o triangulacji w rozdz. 2.9). Z tego powodu w przypadku większości takich miar zastosowano zaokrąglone średnie obliczone na podstawie danych pochodzących z przebadanych źródeł. Na koniec, autorzy musieli dołączyć wiele nie anglojęzycznych nazw (np. miejsc, instytucji, osób) stosowanych w literaturze w oryginalnej pisowni, często bez oficjalnego czy ogólnie przyjętego tłumaczenia na angielski. Rozwiązanie przyjęte w takich przypadkach różni się w zależności od kontekstu. Na przykład tam, gdzie było to możliwe autorzy przytaczają zarówno oryginalną nazwę, jak i szeroko akceptowane tłumaczenie na język angielski; w innych zaś przypadkach przyjmowano oryginalną nazwę, po to, by po jej wpisaniu do wyszukiwarki internetowej można było uzyskać pożądane rezultaty.

⁶ Pytania warunkowe mające na celu zebranie danych pierwotnych (ilościowych i jakościowych), dotyczących różnych aspektów internacjonalizacji, w zależności na przykład od tego, czy firma była klientem czy podwykonawcą, czy ogólnie miała BIZ i/lub potencjał BIZ w Europie Środkowej i Wschodniej, od konsekwencji przystąpienia do UE itp. Te grupy pytań różniły się długością od jednej do trzech stron.

⁷ Czasami dane do niektórych pytań (np. dane historyczne dot. poziomów sprzedaży, eksportu, siły roboczej) dostarczone były przez firmę w formie wydruku z jej dokumentacji po wywiadzie lub też jeszcze w czasie pobytu na terenie firmy, czy też później pocztą lub e-mailem. A to w związku z faktem, że niektóre osoby, z którymi przeprowadzane były wywiady nie miały natychmiastowego dostępu do takich danych i otrzymanie ich wymagałoby zaburzenia toku wywiadu i zajęłoby trudny do odzyskania czas.

⁸ Włączając jego metody, instrumenty i ich operacjonalizację.

⁹ W kategoriach tej ostatniej, dla wszystkich trzech głównych grup zmiennych w tym badaniu, tj.

- a) źródeł wiedzy firm,
- b) znaczenia instytucji klastra,
- c) ważności z punktu widzenia polityki,

liczba obserwacji jest zawsze podana w źródłach wskazanych poniżej każdej odpowiedniej tabeli. Ogólna liczba ilościowych obserwacji związanych z tym badaniem może wynosić ok. 150 000 w regionie. Jest to raczej dość ogólny szacunek, aby pokazać skalę zakresu badań (obliczoną na podstawie danych dla 450 zmiennych SPSS zebranych z każdej z 311 firm próby i z ok. 100 zmiennych z każdej z 99 instytucji). Jeżeli ktoś dodatkowo doliczy zmienne jakościowe, nieporównywalne zmienne ilościowe (około 300), obserwacje, które nie były zwykle kodowane (np. pochodzące z bezpośrednich obserwacji) oraz obserwacje zebrane za pomocą pozostałych instrumentów gromadzenia danych (tzn. wstępne badanie

klastrów, szablony polityk i najlepszych praktyk, grupy fokusowe) łączna liczba obserwacji z łatwością podskoczy do ćwierć miliona.

- ¹⁰ Trafność wewnętrzna jest zwykle traktowana w literaturze metodologicznej (Cronbach 1990, s. 195; Graziano i Raulin 1993, s. 172; Rose i Sullivan 1993, s. 19; Nachmias i Nachmias 1996, s. 173; Bryman i Bell 2003, s. 287 i nast.) jako odnosząca się do stopnia zgodności pomiędzy obserwacjami i teorią i/lub (w przypadkach, gdzie w pełni rozwinięta teoria jeszcze nie istnieje) do wytworów z nimi związanymi. W tym zakresie niektórzy autorzy (np. Tashakkori i Teddlie 2003, s. 13 i nast.) dostrzegają pewne subtelne aspekty procesów badań wewnętrznych takie jak trafność „przypadkowa”, „relacyjna” i „definitywna”. Całość dyskusji w niniejszym rozdziale (np. dotyczącej definicji zmiennych zależnych, kryteriów używanych do ich pomiaru, wyboru próby i instrumentów gromadzenia danych) powinna w zadowalającym stopniu odnieść się do większości kwestii trafności wewnętrznej i rozwiązać wszelkie wątpliwości. Natomiast trafność zewnętrzna jest zwykle traktowana (np. Bryman i Bell 2003, s. 287 i nast.) jako odnosząca się do zakresu, w jakim jakiegokolwiek nowe odkrycia, nowa wiedza lub ulepszenia obserwacji mogą być uogólnione na czynniki zewnętrzne wobec badania, w którym pierwotnie zostały poczynione, w ten sposób włączając alternatywne miary odnoszące się do różnych typów osób, układów i czasów (Tashakkori i Teddlie 2003, s. 13 i nast.). Zewnętrzna trafność tego studium będzie opisana w ostatniej części tego rozdziału pod hasłem generalizacji. Ponadto samo pojęcie trafności jest również omawiane w literaturze metodologicznej (Cronbach 1990, s. 159, 178; Graziano i Raulin 1993, s. 171; Litwin 1995, s. 43; Nachmias i Nachmias 1996, s. 168; Bryman i Bell 2003, s. 287 i nast.) w kategoriach poparcia dla wytworów i/lub teorii, na której oparto plan postępowania badawczego. W tej mierze przegląd literatury dokonany w poprzednich rozdziałach (np. literatury odnoszącej się do klastrów, rządzenia wieloszczeblowego) i w tym rozdziale (np. dotyczącej metod studiów przypadków, próbkowania), powinien być uznany za taki, który zapewni wystarczające wsparcie dla wytworu i/lub teorii, na której oparto plan postępowania badawczego.
- ¹¹ Dla przykładu m.in. Cook i Campbell (1979), Maxwell (1992), Lather (1993), Messick (1995), Tashakkori i Teddlie (1998), Cohen i in. (2000), Lincoln i Guba (2000, s. 163–88).
- ¹² Podejmowano są też próby mapowania jakichkolwiek rzekomo ekwiwalentnych aspektów generalizacji pomiędzy projektami ilościowymi i jakościowymi, np. (odpowiednio) zewnętrzna trafność a możliwość przenoszenia (Bryman i Bell 2003, s. 287 i nast.; Tashakkori i Teddlie 2003, s. 13 i nast.).

3. Polityka klastrowa w Niemczech

3.1. Wprowadzenie

Niemcy to największa europejska gospodarka i jedna z pięciu największych na świecie. Jak zauważają Benoit i Milne (2006), w trakcie ostatniej dekady produkcja przemysłowa tego kraju stale rozwijała się, podczas gdy udział w światowym eksporcie wzrastał już od roku 2000 (Danniger i Joutz 2007). Poczynając od roku 2005, Niemcy stały się największym eksporterem na świecie, choć oczekuje się, że w roku 2008 zdezonizowane zostaną przez Chiny* (z uwagi na szybszy rozwój gospodarczy tego kraju).

Droga ku tak znaczącej pozycji była jednak wyboista. Po latach 1989-90 i początkowej euforii po zjednoczeniu, tempo rozwoju niemieckiej gospodarki znacząco spadło. Zaobserwować dało się to w szczególności po roku 1993, kiedy stopa wzrostu PKB była stale poniżej średniej UE15. Ożywienie po tym okresie silnego spowolnienia miało również powolne tempo, ze sporadycznymi nawrotami kryzysu (np. w latach 2000-03). Tak powolny rozwój gospodarczy miał wyjątkowo zły wpływ na poziom zatrudnienia. Związany był on z:

- a) zakrojonymi na szeroką skalę dostosowaniami strukturalnymi, którym kraj stawiał wtedy czoła,
- b) trudnościami w dostosowaniu się do zmienionego po zjednoczeniu otoczenia oraz
- c) silnie zarysowaną w ostatniej dekadzie tendencją do dążenia ku szybkiej globalizacji (Wurzel 2003; Siegle 2006).

Doświadczenia związane z klastrami gromadzone były od lat 80. w różnych niemieckich Bundeslandach (dalej jako Land//Landy, odpowiednio w liczbie pojedynczej i mnogiej), choć nie w sposób jednolity w całym kraju. Jednak sam termin klastrów nie cieszy się w Niemczech szczególną popularnością wśród władz publicznych w związku ze wcześniejszymi niepowodzeniami, które nadały mu złe konotacje. Dlatego też w ostatnich latach używano terminów równoznacznych, takich jak „poła kompetencji” czy „sieci powiązań”. Na poziomie federalnym niewiele można znaleźć działań nakierowanych na klastry. Rolą poziomu federalnego jest redystrybucja funduszy, utrzymywanie zasobów służących wypłacaniu świadczeń społecznych i utrzymywanie federalnych programów rozwojowych na minimalnym poziomie. Głównym wkładem rządu federalnego w rozwój klastrów jest tworzenie i wpływanie na procesy polityczne oraz na warunki gospodarcze z ogólnej perspektywy.

W Niemczech najważniejsze inicjatywy, jeśli chodzi o rozwój klastrów, podejmowane są przez landy i ciała rządowe niższego szczebla. Oznacza to, że występują znaczące różnice nie tylko pomiędzy landami, ale również w niektórych przypadkach wewnątrz samych landów.

Niemniej jednak, ogólne podejście landów do rozwoju klastrów koncentruje się na konsensusie, zakładając zaangażowanie szerokiej rzeszy interesariuszy. Integracja różnorodnych poglądów interesariuszy stanowi największą siłę polityki klastrowej w Niemczech, jako że kreujący tę politykę zmuszeni są szukać szerokiego poparcia społecznego dla proponowanych strategii rozwojowych.

W niniejszym rozdziale badana jest dynamika polityki klastrowej w dawnych Niemczech Wschodnich i Zachodnich. Po krótkim wprowadzeniu w temat instytucji i inicjatyw podejmowanych na poziomie federalnym i poziomie landów, poświęcimy uwagę dwóm interesującym niemieckim klastrami, a dokładniej

* Ta prognoza spełniła się dopiero w roku 2010 (przyp. tłum.).

klastrowi mebli kuchennych Herford zlokalizowanemu w landzie Nadrenia Północna-Westfalia (w dawnych Niemczech Zachodnich) i saskońskiemu klastrowi motoryzacyjnemu, który rozciąga się poprzez cały land Saksonii (w dawnych Niemczech Wschodnich).

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, przykłady te nie mają na celu całościowego omówienia polityki klastrowej na terenie Niemiec. Rozdział ten ma jedynie na celu przestudiowanie dwóch niemieckich klastrów i odpowiadających im polityk klastrowych samych w sobie, przyjmując jednocześnie, że w skali kraju występuje ogromna różnorodność form klastrowych i założeń instytucjonalnych.

3.2. Polityka klastrowa i instytucje na poziomie krajowym i regionalnym

Po zakończeniu II wojny światowej Niemcy stały się federacją. Aparat federacyjny uległ jednak osłabieniu, a jego kompetencje zeszyły na poziom landów, które obecnie cieszą się sporą władzą szczególnie w kwestiach odnoszących się do rozwoju gospodarczego i przemysłowego. Po zjednoczeniu Niemiec w latach 1989–1990, federacja obejmuje 16 landów, z czego 5 należących do byłej Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Podział władzy pomiędzy federację a landy oparty jest o szereg politycznych przeciwwag, z których najważniejszą jest znaczna władza, którą posiada Bundesrat – Rada Federalna Niemiec, druga izba parlamentu, która opiera się na reprezentacji terytorialnej. Niemiecki system polityczny oparty jest na modelu kooperacyjnego federalizmu. Ingerencje polityczne na poziomie federalnym są zwykle ograniczane do minimum, ponieważ ich głównym celem jest zrównoważenie aspektów gospodarczych, regionalnych i społecznych. Polityka federalna działa na zasadzie gwaranta zachowania warunków sprawności tak zwanej społecznej gospodarki rynkowej kraju.

Dwa mechanizmy federalne jawią się jako najbardziej związane z klastrami i rozwojem polityki klastrowej. Pierwszy mechanizm, pod nazwą „Länderfinanzausgleich” (fiskalny mechanizm wyrównawczy – przyp. tłum.), jest zorientowany głównie na aspekty finansowe i koncentruje się na redystrybucji majątku z landów silniejszych gospodarczo do słabszych. Drugi mechanizm, nazwany „Aufbau Ost” (Odbudowa Wschodu – przyp. red.), ma dość podobne działanie, ale zorientowany jest na bezrobocie, dążąc do zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego, które przyczynia się wyłącznie do inwestycji rozwojowych w dawnych Niemczech Wschodnich. Jednak mechanizm ten jest bardziej problematyczny, ponieważ pośrednio podnosi on koszty pracy.

Programy federalne o największym wpływie na klastry to BioRegion i InnoRegion. Oba zostały uruchomione przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań; pierwszy w 1996, a drugi w 1999 roku. Program BioRegion opiera się o cztery podprogramy:

- a) stawiające za cel innowację biotechnologiczną,
- b) finansujące młodych, obiecujących badaczy, jak również rozwój centrów kompetencji na rzecz podstawowych innowacji,
- c) promujące zastosowania B+R w start-up’ach i nowych firmach,
- d) wzmacniające określone cechy prac z zakresu biotechnologicznych badań i rozwoju.

Program InnoRegion skupia się na rozwoju i wzroście gospodarczym nowych landów z terenu byłych Niemiec Wschodnich. Promuje innowacje oparte na sieciach powiązań oraz kooperację instytutów badawczych, przedsiębiorstw, szkół wyższych, jak również władz publicznych. Jeden z jego bardziej istotnych podprogramów, nazwany Regionalne Innowacyjne Kluczowe Obszary Wzrostu, stawia na rozwój regionalnych klastrów kompetencji i produkcji. Oba mechanizmy i programy w różnym stopniu przyniosły korzyści niemieckim klastrów. Na przykład saskoński klastrowy motoryzacyjny (przedstawiony dalej w tym rozdziale) pozyskuje znaczną część funduszy dla jego jednostek koordynujących z programu InnoRegion.

Na poziomie landów, wzięwszy pod uwagę ich historyczną autonomię i dylematy (np. tradycyjne przemysły, infrastrukturę, lokalizację), od połowy lat 80. rozwinęto różne podejścia do klastrów – z różnymi efektami. Podejście o jednej z najdłuższych historii, będące jednym z bardziej spójnych, oddolnym i cieszącym

się wielkim sukcesem¹, zostało rozwinięte i wprowadzone w landzie Nadrenia Północna-Westfalia (NRW). Było ono jednym z głównych powodów, dla których włączono do niniejszego opracowania doświadczenia z NRW, jako ilustrację polityki klastrowej i instytucji na poziomie landów w Niemczech. Poniżej omówiono trzy z jego najważniejszych aspektów:

- a) regionalizację polityki strukturalnej,
- b) regionalizację polityki rynku pracy oraz
- c) reformy instytucjonalne.

Pozytywna ścieżka NRW (ang. *virtuous path*)* w zakresie regionalizacji polityk strukturalnych zaczęła się w 1987 od Inicjatywy na rzecz Przyszłości Regionów Węgla i Stali (*Zukunftsinitiative Montanregionen – ZIM*) jako odpowiedź na podupadanie tradycyjnych przemysłów. W 1989 powstała Komisja Mikat, która przekształcona została w inicjatywę ZIN1 (*Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens – Inicjatywa na rzecz Przyszłości Regionów Nadrenii Północnej-Westfalii*), którą następnie rząd NRW zastosował we wszystkich swoich regionach. Inicjatywa, obecnie już zakończona, skupiała się na endogenicznym potencjale regionów i implementowana była poprzez integrację wsparcia finansowego z mobilizacją aktywnej i odpowiedzialnej partycypacji społecznej. Jej cele wzrostu gospodarczego oparte były na:

- a) oddolnym kształtowaniu polityki przy wykorzystaniu lokalnej wiedzy specjalistycznej,
- b) promowaniu wyłonienia instytucji odpowiedzialnych lokalnie oraz
- c) integrację lokalnej i regionalnej samowystarczalności.

Następcą ZIN1 był ZIN2, wprowadzony w 1990 roku, kiedy land zdecydował, że każdy region powinien sporządzić regionalny program rozwoju oparty o empiryczną analizę swojej sytuacji gospodarczej i wyznaczyć strategię przyszłego rozwoju.

W ramach dążeń do realizacji tej inicjatywy land został podzielony na zasadach dobrowolności na 14, potem 15, a obecnie na 16 regionów, które w większości przypadków pokrywają się z granicami obszarów objętych działaniem właściwych im Izb Handlu i Przemysłu. W każdym z tych regionów Regionalna Konferencja (*Regional Conference – RC*), składająca się z większości regionalnych interesariuszy² tworzy Regionalną Koncepcję Rozwoju (RDC), będącą spisem priorytetów projektów. RDC kierowane są na średni oraz wyższy szczebel administracji, czyli do okręgów administracyjnych (składających się z reprezentantów sąsiadujących regionów). Lista priorytetów i projektów może być jeszcze zmieniona na tym poziomie (np. w związku z wymaganiami strukturalnymi), a następnie składana jest w Ministerstwie Spraw Gospodarczych i Pracy landu (MEAL). MEAL sprawdza istotność przedstawianych propozycji i szuka źródeł finansowania (np. UE, federalne czy też pochodzące z landu). Jeżeli projekt odniesie sukces na obu frontach, przekazywany jest wraz z planem finansowania lokalnym władzom w celu zatwierdzenia. Rząd podejmuje ostateczną decyzję co do tego, co zostanie zaoferowane RC. Proces ten rozwinął również umiejętności polityczne interesariuszy³. Konferencja Regionalna w NRW jest przykładem tego, jak klastry weszły w Niemczech w regionalny dyskurs polityczny. Innym punktem wyjściowym do analizy klastrowych jest podejście równoważne (ang. *equivalent approach*), przyjęte w procesie regionalizacji polityk rynku pracy. Każdy land NRW podzielony jest na 30 dystryktów, w każdym obecna jest Regionalna Konferencja Rynku Pracy (RLMC), składająca się z najbardziej wpływowych interesariuszy⁴. Każda RLMC ma swój komitet wykonawczy, tj. Sekretariat Regionalny, czyli agencję, której zadaniem jest implementacja, kontrola, dyfuzja informacji i obsługa. Każda RLMC zajmuje się zarówno procesami oddolnymi, jak i odgórnymi czy poziomymi, bezpośrednio powiązanych z rządem NRW oraz z rozwojem gospodarczym jej miast oraz regionów. Jednakże administracyjnie RLMC stanowi część Federalnej Agencji Zatrudnienia (FEA), z której otrzymuje również finansowanie. Biorąc wszystkie te powiązania pod uwagę, celem RLMC jest integracja

* W polskiej literaturze *virtuous path* bywa tłumaczone jako „pozytywna ścieżka”. Pojęcie to nawiązuje to dwóch innych: *virtuous cycle* (zakłety krąg np. biedy) i *path-dependency* (zależność ścieżkowa). W koncepcji tej chodzi o to, że przyszłość (przemysłu) jest determinowana przez czynniki historyczne – przyp. red.

potrzeb gospodarczych, rynku pracy i szkoleniowych danego regionu oraz przekucie ich na spójne strategie, narzędzia, projekty i ewaluacje.

Wziąwszy pod uwagę powyższą złożoność, niedawne reformy administracyjne w NRW miały na celu integrację tych dwóch struktur rozwojowych. Jako część reform Ministerstwa Spraw Gospodarczych i Pracy landu połączyły się w jedną instytucję pod kierownictwem Ministra Spraw Gospodarczych i Pracy NRW. Jednakże od wyborów w 2005 roku, kiedy władzę w landzie przejęła Chrześcijańska Partia Demokratyczna, planowano poważne zmiany. Jedną z najważniejszych było rozdzielenie wspomnianych wcześniej Ministerstw. Jak dotąd struktura regionalna i polityka rynku pracy nie zostały jednak poważnie zmienione.

Przykłady

Po naszkicowaniu ogólnego obrazu polityki klastrowej i instytucji na poziomie federacji i landów, poniżej poddajemy przeglądowi dwa ważne przykłady polityk klastrowych. Są one szczególnie istotne dla dwóch klastrow, które omówione zostaną nieco szerzej w dalszej części rozdziału.

Pierwszy z przykładów to inicjatywa ZiMit (Inicjatywa dla Przyszłości Przemysłu Meblarskiego w Nadrenii Północnej-Westfalii). Jest to wspólna inicjatywa stowarzyszeń przemysłu drzewnego, powiązanego z nimi związku zawodowego i Federalnego Rządu Regionalnego NRW. Uruchomiona została w 2001 roku; jej celem jest rozwój strategiczny, organizacyjny, procesowy i strukturalny całego sektora meblarskiego NRW poprzez wsparcie dla eksportu, szkoleń, e-biznesu, transferu wiedzy, jak również pomagając znaleźć fundusze, współpracowników itp. w celu realizacji wspólnych projektów.

Inicjatywa rozwinęła się w odpowiedzi na znaczące zmiany na krajowych i międzynarodowych rynkach meblarskich, które wymusiły spójną reakcję strukturalną. Zmiany te w szczególności obejmują import z krajów o niskim poziomie wynagrodzenia pracowników oraz rosnące koszty energii i surowców, którym towarzyszyła stagnacja na rynku krajowym, które przełożyły się na problemy dla branży meblarskiej, w większości złożonej z małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Kłopoty te miały również negatywny wpływ na młodych, wykwalifikowanych ludzi, którzy nie chcieli wchodzić do tego sektora.

Inicjatywa jest współfinansowana przez Europejski Fundusz Strukturalny, land NRW i stowarzyszenia branżowe. W latach 2001-04 inicjatywa dysponowała budżetem 3,8 miliona euro. ZiMit zamyka się w czterech forach technicznych: eksport, szkolenia i kursy zawodowe, e-biznes oraz organizacja przedsiębiorstwa i transfer wiedzy. Każdy z tych czterech forów odpowiada za rozwijanie szeregu specjalnych podprojektów, zrzeszających uczestników i ekspertów z firm i instytucji klastra.

1. Forum eksportowe rozwinęło trzy centra konsultacyjne w Moskwie, Dubaju i w Stanach Zjednoczonych. Ich funkcją jest pomoc firmom w klastrze w wejściu na te rynki. Forum stworzyło również firmom możliwość organizacji i uczestniczenia w międzynarodowych targach meblarskich.
2. Forum szkolenia i kursów zawodowych stworzyło w 2002 roku dwa specjalne kierunki szkolenia zawodowego na regionalnym Uniwersytecie Nauk Stosowanych. Studenci opłacani są przez firmy i pracują dla nich podczas jednego semestru i podczas wakacji. W ten sposób program nauczania łączy aspekty teoretyczne z doświadczeniem praktycznym.
3. Trzecie forum poświęcone jest e-biznesowi i rozwinęło szereg podprojektów, mających na celu stworzenie ujednoliconych standardów dla interfejsów komunikacyjnych oraz dostępnych w trybie on-line baz danych, ze szczególnym naciskiem na aspekt płaszczyzny *business-to-business*.
4. Czwarte forum, koncentrujące się na organizacji przedsiębiorstwa i transferze wiedzy, uruchomiło serię działań dla ożywienia rynku i nastawienia na klienta meblarskiego komponentu klastra. Szczególna uwaga przykładana jest do poprawiania działań w ramach współpracy pomiędzy firmami przemysłu meblarskiego, centrami technologicznymi i innymi instytucjami opartymi na wiedzy w regionie.

Drugi przykład, sieć AMZ Saxony 2005 (Saksońskie Stowarzyszenie Poddostawców Motoryzacji 2005), została założona w 1999 roku. Głównymi partnerami inicjatywy są Organizacja Promocji Gospodarki Saksonii (Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH), trzy Izby Przemysłu i Handlu Saksonii oraz przemysłowo-motoryzacyjne stowarzyszenie West Saxony 2010. Oprócz nich członkami ciała doradczego są liczne stowarzyszenia, firmy oraz instytucje szkolnictwa wyższego usytuowane w Saksonii.

Misja AMZ może być podsumowana przez jej motto – „Myśleć naprzód – Rozwijać się naprzód – Być dalej”. Podejście AMZ polega na inicjowaniu i organizowaniu sieci powiązań firm, które razem chcą opracowywać innowacyjne rozwiązania z zakresu produkcji dla branży motoryzacyjnej lub które chcą występować wspólnie jako producenci systemów i podzespołów dla producentów oryginalnego wyposażenia (OEM). Dzięki takiemu rozwiązaniu poszczególne firmy mogą przezwyciężyć swoje indywidualne ograniczenia. AMZ wykląda fundusze jedynie na pokrycie dodatkowych potrzeb natury organizacyjnej, tj. kosztów powstałych przy samym tworzeniu sieci powiązań, a nie w wyniku działań jej poszczególnych firm składowych. AMZ zapewnia również wsparcie przy aplikowaniu do adekwatnych programów wsparcia, zarówno ogólnoeuropejskich, jak i lokalnych czy regionalnych.

W kolejnych rozdziałach omówione zostaną szczegóły działania poszczególnych klastrów.

3.3. Klaster meblarski Herford

Klaster ten, technicznie rzecz biorąc, rozciąga się przez całą NRW – zachodni land Niemiec, sięgając na północ, aż do sąsiedniej Dolnej Saksonii. Jednak największa koncentracja firm produkujących meble kuchenne występuje w powiecie Herford w NRW oraz, w nieco mniejszym stopniu, w sąsiednich powiatach (np. Bielefeld, patrz poniżej).

Powiat Herford ma powierzchnię około 450 km² (tj. około 0,13% terytorium Niemiec) i liczbę ludności wynoszącą około 255 000 osób (co stanowi około 0,3% populacji Niemiec). Wzrost gospodarczy w tym powiecie (jak w większości w Niemczech) jest raczej skromny, bliski stagnacji. W roku 2003 powiat ten znajdował się nawet częściowo w recesji. Bezrobocie oscyluje w okolicach 10%, a inflacja jest niska i stabilna. Powiat jest mocno uzależniony od przemysłu wytwórczego, czego przykładem może być to, że 37% zatrudnienia pochodzi tutaj z tego właśnie sektora, w porównaniu ze średnią niemiecką na poziomie 22%. Powiat jest w głównie obszarem wiejskim – 62% jego powierzchni to pola uprawne, a zaledwie 20% pokryte jest budynkami. Jednakże około 75% czynnej zawodowo populacji zaangażowanej jest w przemyśle.

Udział populacji innej niż niemiecka jest tu wyjątkowo niski w porównaniu z NRW i całym Niemcami.

Dodając do naszej analizy otoczenie powiatu Herford otrzymujemy tzw. poszerzony klaster mebli kuchennych, który lokalizacyjnie odpowiada części Wschodniej Westfalii-Lippe (OWL) w NRW. Bielefeld, podobnie jak Herford, jest stolicą powiatu, jest głównym miastem OWLi ważnym centrum administracyjnym. Stąd centrum tego, porzeszonego klastra meblikuchennych OWL jest Bielefeld (znajduje się tam np. fabryka Miele). Odległość pomiędzy Herford i Bielefeld to zaledwie 18 km.

Pochodzenie

Powiat Herford czerpie swoje bogactwo z rolnictwa i leśnictwa. Szczególnie miejsce w jego historii zajmuje len – w XIX wieku Bielefeld zyskało sławę jako miasto producentów płótna. Wkrótce jedna z pierwszych linii kolejowych w Niemczech połączyła ten region z Kolonią i okręgiem Ruhry. Drewno było kolejnym ważnym produktem w miejscowej historii, w szczególności zaś jego twarde odmiany, takie jak dąb czy buk, które zyskiwały na znaczeniu w konstrukcji masztów, belek i krokwi w chodnikach kopalni węgla oraz budynkach w okręgu Ruhry.

Pierwsza fabryka mebli została otwarta w 1861 roku w mieście Herford. Industrializacja i urbanizacja regionu Ruhry stworzyły rynek dla tak zwanych mebli gabinetowych, a w szczególności dla mebli kuchennych. Produkcja w regionie kwitła.

Inną, wczesną gałęzią przemysłu (wciąż obecną w regionie, choć pozostało zaledwie trzech producentów) była produkcja tytoniowa. Tytoń sprowadzano z Holandii, cygara zaś wymagały pudełek zrobionych ze sklejki. Toteż wielu wytwórców przemysłu drzewnego produkowało sklejkę z importowanego drzewa tropikalnego, jak również z materiału pozyskiwanego lokalnie. Kiedy produkcja związana z tytoniem przeniosła się do regionów o mniejszych kosztach, zwolnieni z pracy robotnicy znaleźli zatrudnienie przy produkcji mebli.

Przemysł tekstylny i drzewny przyciągnęły rzemieślniczą produkcję metalową, dostarczającą kłódki, zamki oraz maszyny do produkcji wyrobów tekstylnych i drewnianych.

W roku 1907 w przemyśle związanym z produkcją tytoniową zatrudnionych było 13 600 robotników, 4 900 w przemyśle tekstylnym i odzieżowym, 3 200 w drzewnym, a 1 100 w rzemiośle związanym z produkcją metalową.

Ewolucja i trendy

Region utrzymał swoją bazę przemysłową aż do okresu po II wojnie światowej, choć nastąpiły oczywiste zmiany w rozmiarach poszczególnych sektorów: przemysł związany z tytoniowym oraz przemysł tekstylny straciły na znaczeniu, podczas gdy przemysł drzewny, meblarski, ze szczególnym uwzględnieniem mebli kuchennych, zyskały na znaczeniu.

Ewolucja regionu kształtowała jego warunki rynkowe oraz zmiany w zapotrzebowaniu na materiały, zmiany w procesach produkcyjnych i odnoszących się do nich innowacjach technologicznych. W okresie po II wojnie światowej, aż do lat 60., powiększający się rynek zbytu doprowadził do przekształcenia warsztatów rzemieślniczych w fabryki.

Pojawiły się również nowe materiały, takie jak płyta wiórowa, która zastąpiła sklejkę⁵ jako materiał meblarski. Do lat 70. rynek dalej się rozrastał, ale w latach 80. powojenny okres wzrostu w branży meblarskiej dobiegł końca. W oparciu o patent na innowację procesową z okręgu Herford sięgającą lat 60., sklejka mogła być prasowana i pokrywana w jednym nieprzerwanym procesie, co pozwoliło na wyeliminowanie jednego całego kroku z procesu wytwórczego. Co więcej, produkcja maszynowa w coraz większym stopniu była dominowana przez elektronikę, co pozwoliło na zracjonalizowanie procesu produkcyjnego.

Oprócz spadku popytu lata 80. i 90. charakteryzowały się również nowym podziałem pracy pomiędzy producentów mebli i ich dostawców. Począwszy od późnych lat 70. (głównie w latach 80.) sektor dostawców znacznie się rozrósł. Wielu nowych dostawców otworzyło nowe firmy – po części były to spin-off'y przemysłu meblarskiego. Towarzyszyły temu kolejne innowacje oparte o współpracę z dostawcami reprezentującymi przemysł chemiczny i metalowy. W tym czasie mebel kuchenny, jako produkt bazujący na drewnie, dotarł do końca swojego cyklu rozwoju i stał się produktem dojrzałym.

Od lat 90. sprzedaż wzrastała dzięki zjednoczeniu się Niemiec i wysiłkom mającym na celu zwiększenie eksportu. Inne usprawnienia, które miały miejsce w tym czasie, to szersze zastosowanie produkcji wspomaganej komputerowo. Obecnie klastery mebli kuchennych Herford wytwarza 41% całej produkcji kuchni wytwarzanych w Niemczech, podczas gdy szerszy klastery OWL wytwarza około 60%. Jako że jedna na trzy kuchnie wytworzone w Europie wyprodukowana jest w Niemczech, nie jest przesadą stwierdzenie, że Herford to centrum europejskiego przemysłu mebli kuchennych.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Obecnie istnieje około 29 firm bezpośrednio zaangażowanych w produkcję mebli kuchennych w klastrze Herford⁶, a 12 kolejnych znaleźć można w szerszym klastrze OWL (np. Miele i Nobilia). Większość z nich to

raczej średnie firmy, zatrudniające pomiędzy 50 a 500 osób, choć jest też kilka firm bardzo dużych i bardzo małych. Firmy są w większości własnością lokalnych mieszkańców, a fabryki należące do „starych rodzin” są nadal bardzo ważne (około 70% firm klastra w dalszym ciągu należy do rodzin założycieli).

Firmy skłaniają się ku współpracy: głównie MŚP z firmami dużymi i firmy wiodące z podwykonawcami. Ważną rolę w klastrze odgrywają nieformalne związki. Kluczowe firmy klastra wykazują tendencję do wspierania nowych inicjatyw, które są kluczowe dla ich własnego sukcesu i dla ogólnej dynamiki klastra. Przykładem mogą tutaj być stare rodziny meblarskie, które są liderami szeregu inicjatyw takich jak niedawny Dom Mebli (omówiony przy instytucjach). Niedawno inwestorzy z zewnątrz nabyli kilka większych firm klastra (omówione przy internacjonalizacji).

Otoczenie firm klastra wykazuje duże zróżnicowanie pod względem typów produkcji przemysłowej, poczynając od producentów zintegrowanych urządzeń kuchennych służących do gotowania i zmywania, po wykonawców zlewów, zamków, zawiasów, na chemikaliach i plastikach kończąc. Większość firm korzysta z usług więcej niż 10 podwykonawców/dostawców, w przypadku niektórych liczba ta sięga 750! Firmy zajmujące się produkcją przemysłową na dużą skalę ulokowane są w szerszym klastrze OWL⁷. Większość ze wspomnianych firm zasila nie tylko klastry mebli kuchennych, ale również większych producentów końcowych, działających samodzielnie⁸. Większość firm ma również wieloletnie związki ze swoimi dostawcami/podwykonawcami, niezależnie od ich lokalizacji.

Źródła wiedzy

Produkt główny, czyli meble kuchenne, jest produktem dojrzałym, z niewielką możliwością wprowadzenia radykalnych innowacji. Nie jest więc zaskoczeniem, że większość z firm klastra uznaje, iż wewnętrzne źródła wiedzy są ważniejsze niż zewnętrzne.

Tabela 3.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm klastra meblarskiego Herford

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe B+R oraz szkolenia [3/4]	3,38
		Organizacyjna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach, wewnątrzfirmowe szkolenia; przedsiębiorca/założyciel [4/5]	3,54
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [2/9]	3,04
		Organizacyjna	Noworekrutowani pracownicy [1/7]	2,69
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [2/9]	3,08
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/9]	2,62
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=13).

Jest jednak nieco zaskakujące, że pośród wewnętrznych źródeł wiedzy wiedza organizacyjna wydaje się być uznawana za nieco ważniejszą niż techniczna (3,54 w przeciwieństwie do 3,38), jak również to, że więcej źródeł organizacyjnych zdobywa oceny powyżej progu 2,5 (4 na 5 w przeciwieństwie do 3 z 4).

Można to interpretować w ten sposób, że firmy w tym klastrze przykładają większe znaczenie do innowacji organizacyjnych.

Skupiając się na ogólnych różnicach pomiędzy technicznymi i organizacyjnymi źródłami wiedzy, tabela 3.1 ukazuje kilka ważnych różnic. Na przykład wszystkie zewnętrzne źródła wiedzy technicznej oceniane są wyżej niż odpowiadające im źródła organizacyjne. Innymi słowy, żadne krajowe czy międzynarodowe źródło wiedzy organizacyjnej nie jest uznawane za ważne, podczas gdy jedyne ważne źródło zewnętrznej wiedzy organizacyjnej, tj. „nowo zrekrutowani pracownicy”, ostatecznie staje się źródłem wewnętrznym. Wydaje się istnieć pewne zróżnicowanie w powyższych wzorcach zależne od rozmiarów firm. Firmy średnie i duże (tj. 250–500 pracowników) wykazują tendencję do wyższego oceniania większości wewnętrznych źródeł wiedzy technicznej i organizacyjnej, podczas gdy firmy mniejsze (tj. 50–250 pracowników) mają tendencję do oceniania wyżej wewnętrznych źródeł wiedzy organizacyjnej, szczególnie „stałych ulepszeń procesów produkcji” oraz „wewnątrzfirmowych szkoleń”.

Siła robocza

Siła robocza w klastrze jest lokalna i wysoko wykwalifikowana. Wynika po części z historii rozwoju klastra, jak również z charakteru szkół wyższych w regionie i licznych inicjatyw edukacyjnych i szkoleniowych. Głównym problemem są jednak dość wysokie koszty pracy, działające na niekorzyść klastra. Mając to na uwadze zaznaczyć jednak należy, iż koszty pracy stanowią zaledwie około 15% całkowitych kosztów produkcji i istnieją plany wyhamowania wzrostu płac, toteż w okresie kilku lat udział ten powinien spaść do poziomu około 10%. Zdarzały się okresowe braki siły roboczej w pewnych niszowych kategoriach produkcji, jednak dość wysoka stopa bezrobocia oraz szeroka oferta inicjatyw szkoleniowych i edukacji zawodowej wydaje się rozwiązywać tę kwestię. Kilka firm klastra uruchomiło również wspólne Centrum BHP, dając sobie wzajemny dostęp do lekarzy medycyny pracy.

Internacjonalizacja

Rynki klastra to zarówno rynki krajowe, jak i międzynarodowe⁹. Większość firm zaangażowanych jest w eksport; istnieje również szereg inicjatyw instytucjonalnych go wspierających. Wydaje się, że próby stworzenia fabryk w Europie Środkowo Wschodniej (EŚW) podejmowane przez kilka firm klastra zakończyły się fiaskiem. Niektóre z zaangażowanych w nie firm nie przetrzymały nawet okresu recesji. Znajdowanie podwykonawców w krajach EŚW również podzieliło ten los¹⁰.

Wskazać można zaledwie kilka udanych przedsięwzięć na tym polu (relokacje i podwykonawstwo), ale nawet te udane z nich nie skupiają się na podstawowych działaniach biznesowych, np. firmy matki utrzymały swoją produkcję w klastrze.

Co więcej, kraje EŚW nie są celem eksportowym firm znajdujących się w klastrze, ponieważ nie są jeszcze w stanie pozwolić sobie na meble kuchenne klasy średniej i wyższej, które są w nim produkowane. Wydaje się mało prawdopodobnym, by firmy klastra chciały uruchomić produkcję tańszych kuchni na potrzeby tych rynków.¹¹ Eksport podwoił się w latach 1995–2002, a udział klastra w eksporcie światowym wzrósł dużo bardziej niż średnia niemiecka. Główna ścieżka eksportowa dla firm MŚP wiedzie przez pośredników i handlowców, podczas gdy firmy duże mają własne sieci dystrybucyjne.

Główne kraje dostaw, jeśli chodzi o odsetek importu, to Dania, Włochy,¹² Francja i Polska. Jednak import ten stanowi jedynie około 10% wartości eksportu, co sugeruje, że większość wartości dodanej działalności pozostaje na terenie kraju, a dokładniej na terenie (szerokiego) klastra.

Klastrer był ostatnio beneficjentem fali inwestycji zagranicznych i krajowych (choć pochodzących z zewnątrz klastra). W wyniku tego kilka z firm klastra należy obecnie do zamiejscowych, a w szczególnych przypad-

kach zagranicznych, właścicieli. Na przykład kuchnie Poggenpohl oraz Goldreif stały się częścią szwedzkiej grupy NOBIS¹³. I chociaż klastr jest atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych, najbardziej znaczący z nich są już w nim obecni. W związku z tym nie należy spodziewać się większych inwestycji w nadchodzącej przyszłości¹⁴. To, co może się natomiast zdarzyć w najbliższym czasie, to wewnętrzna konsolidacja klastra poprzez fuzje, przejęcia lub likwidacje.

Instytucje

Najważniejszymi instytucjami w klastrze wydają się być stowarzyszenia firm MACH 1 i 2 (mające siedzibę w Herford) oraz miejscowa Izba Przemysłu i Handlu.

MACH 1 zostało założone w 1988 roku jako „zarejestrowane stowarzyszenie interesu publicznego” i stanowiło moment oficjalnego uznania istnienia klastra. Jego członkami są głównie MŚP, a celem jest wspólna organizacja kształcenia ustawicznego i szkoleń, tj. klastr uczący się.

MACH 2 jest satelitą MACH 1 założonym w 1993 roku przez 25 firm. Jego celem jest zapewnienie szczegółowego doradztwa dotyczącego kształcenia ustawicznego. Warto przypomnieć tutaj o znaczeniu przypisywanemu szkoleniom, jako źródłu wiedzy zarówno technicznej oraz organizacyjnej.

Poza powyższymi istnieje również duża liczba instytucji krajowych i regionalnych mających swoje siedziby główne w klastrze¹⁵. Odbywa się również kilka targów¹⁶. Wspomnieć należy również o ZiMit – wspólnej inicjatywie pracodawców przemysłu meblarskiego i związków zawodowych NRW, mającej na celu strategiczną organizację klastra oraz skupienie się na szkoleniach, eksporcie¹⁷, rozwoju i integracji danych oraz komunikacji, marketingu, projektowaniu, jakości, organizacji firm i logistyce.

Są również centra projektowania i centra szkoleniowe, szkoły techniczne i instytucje szkolnictwa wyższego specjalizujące się w obróbce drzewnej i inżynierii, które odgrywają znaczącą rolę w zapewnieniu wykwalifikowanej siły roboczej i podnoszeniu jej kwalifikacji. Dom Mebli¹⁸ – muzeum, centrum wystawowe i ośrodek administracji dla wszystkich stowarzyszeń związanych z meblarstwem – został otwarty w Herford w 2005 roku. Szerszy klastr OWL jest również jednym z regionów pilotażowych dla zakrojonej na szeroką skalę inicjatywy, mającej na celu zlikwidowanie nadmiaru biurokracji w NRW, rozwijając tym samym tak zwaną „szybką administrację”.

Firmy są generalnie zadowolone z wysiłków instytucjonalnych, a w szczególności z wysiłków na rzecz edukacji, szkoleń i infrastruktury.

Firmy klastra uszeregowały najważniejsze rodzaje instytucji – tabela 3.2 poniżej.

Tabela 3.2. Znaczenie instytucji klastra według firm meblarskich z Herford

Rodzaj instytucji	Znaczenie Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
		↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe	2,58	8,3	16,7	75,0
Banki i firmy typu venture capital	3,17	33,3	0,0	66,7
Centra usługowe	2,89	33,3	0,0	66,7
Branżowe stowarzyszenia firm	3,36	45,5	0,0	54,5
Firmy konsultingowe	1,75	22,2	0,0	77,8
Centra transferu technologii	1,63	0,0	12,5	87,5
Laboratoria certyfikujące i testujące	2,56	33,3	0,0	66,7
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego	2,36	36,4	9,1	54,5
Związki zawodowe	1,88	12,5	12,5	75,0
Fundacje non-profit	1,44	11,1	11,1	77,8
Inne	2,00	50,0	0,0	50,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% (±0,1 granica błędów zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=13).

Według powyższych rankingów pięć z instytucji osiąga wynik powyżej progu równego 2,5. Ich znaczenie w większości nie zmieniło się przez okres pięciu lat. Trzy rodzaje instytucji, które uplasowały się najwyżej, jeśli chodzi o znaczenia dla klastrów, to: branżowe stowarzyszenia firm, lokalne banki, centra usługowe.

Co do samych instytucji, większość z nich jest wysoko autonomiczna i ma odpowiednie zasoby (są zwykle finansowane przez Agencje Rozwoju Regionalnego oraz sam przemysł). Około połowa z nich służy wyłącznie użytkownikom z okręgu, druga zaś połowa użytkownikom znajdującym się zarówno w okręgu, jak i poza nim. Zwykle podlegają regulacjom na poziomie regionalnym i poziomie UE (spowodowane ważną rolą Europejskiego Funduszu Społecznego, jaką odgrywa w klastrach, wspierając szkolenia zawodowe i kształcenie ustawiczne), jednak częściej stykają się one z władzą na poziomie lokalnym i regionalnym. Zawsze, albo prawie zawsze, konsultują się z innymi organizacjami/uczestnikami klastra podczas uruchamiania nowych inicjatyw i mają stabilne ramy współpracy z jasno zdefiniowanymi rolami. W końcu, zarówno kwestie geograficzne, jak i specjalizacja przemysłowa, wykorzystywane są dla zdefiniowania klastra, choć żadne z nich nie są ściśle stosowane.

Podsumowując, ten podrozdział daje nam jasny obraz instytucji w klastrze – jest ich wiele, mają duże zasoby i wykazują wysoki stopień interakcji. Rozwój Domu Mebli jest szansą na konsolidację tego trendu, wykorzystanie korzyści skali i ulepszenie dostarczanych usług poprzez zaoferowanie jednego punktu kontaktowego.

Polityka

Znaczenie zakresu 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości podsumowane jest poniżej, w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji klastra meblarskiego Herford

Obszar polityki	Znaczenie		Instytucje	
	Firmy	Instytucje	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	1,25	1,08	2,75	2,63
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	1,17	1,17	1,63	1,75
c) rozwój infrastruktury fizycznej	1,67	2,42	3,13	3,75
d) edukacja i szkolenia	2,67	2,67	3,88	4,38
e) badania i rozwój technologiczny	2,17	2,17	3,50	4,43
f) dyfuzja i dostępność informacji	2,75	2,75	3,00	3,43
g) usługi dostosowane do firm	3,33	3,42	3,56	4,11
h) rekrutacja siły roboczej	2,25	2,25	2,75	3,43
i) stworzenie sieci firm	1,67	2,08	3,88	4,57
j) poprawienie rozwoju jakości w firmach	1,92	2,33	3,38	4,00
k) wsparcie star-up'ów i inkubacji	1,25	1,25	3,25	3,29
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	1,25	1,33	3,20	3,80
m) polityka środowiskowa	1,92	1,83	3,43	3,17

Uwag: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wywiady z reprezentantami firm (n=13) i instytucji (n=9).

Zgodnie z przedstawionym wyżej rankingiem znaczenie większości obszarów politycznych zarówno dla firm, jak i instytucji wydaje się wzrastać przy porównaniu sytuacji obecnej i przyszłej. Jednak wzrost ten

jest jednak nieco większy dla instytucji, tj. średnio wynosi on około 0,1 dla firm w przeciwstawieniu do 0,4 dla instytucji (na wykorzystanej pięciopunktowej skali).

Uśredniając, instytucje mają skłonność do uznawania 12 z 13 obszarów polityki za znaczące (powyżej progu 2,5), zarówno teraz, jak i w przyszłości; firmy zaś mają skłonność do uznawania za takie trzech obszarów.

Jedynie dwa z czterech uznanych za najważniejsze obszarów polityki, co do których poglądy firm i instytucji wykazują tendencję do zbliżania się, zarówno w sytuacji obecnej, jak i w przyszłości, to: g) usługi dostosowane do firm oraz d) edukacja i szkolenia.

Dla firm dwa pozostałe uznawane za znaczące obszary polityki, zarówno obecnie jak i w przyszłości, to, w kolejności malejącej: f) dyfuzja i dostępność informacji oraz h) rekrutacja siły roboczej, podczas gdy dla instytucji odpowiadające im dwa obszary polityczne to, w kolejności malejącej: i) stworzenie sieci powiązań firm oraz e) badania i rozwój technologiczny.

Ze swojej strony firmy wykazują satysfakcję z wysiłków instytucji i ich wkładu. Co więcej, satysfakcja z zaspokajania ich potrzeb ma wzrosnąć w wyniku rozwoju Domu Mebli i innych wdrażanych równocześnie projektów (np. mających na celu zlikwidowanie nadmiaru biurokracji). Problemy i potrzeby klastra zdają się znajdować odzwierciedlenie w rankingach w tabeli 3.3; wydaje się istnieć ogólne zapotrzebowanie na politykę zapewniania zasobów wiedzy dla firm. Jest to szczególnie widoczne w dwóch obszarach polityki, gdzie firmy i instytucje pokrywają się w swoich opiniach (np. usługi dostosowane do firm oraz edukacja i szkolenia), jak i w innych wysoko ocenionych w rankingu obszarach polityki (dyfuzja i dostępność informacji oraz rekrutacja siły roboczej czy badania i rozwój technologiczny). Chociaż polityka w klastrze odnosiła się do tych obszarów, wydaje się istnieć niezaspokojona potrzeba szerszego działania publicznego w odniesieniu do tych kwestii.

Implikacje

Reprezentanci firm informowali, że mocne strony klastra to głównie dobra infrastruktura fizyczna, dostępność dostawców komponentów i wykwalifikowanej siły roboczej. Zarówno firmy, jak i instytucje widzą również bezpośredni związek pomiędzy siłą roboczą o wysokich kompetencjach a jakością produktów, która uznawana jest przez obie strony za kluczowy czynnik sukcesu. Obie strony poświęcają więc dużo uwagi szkoleniu i rozwijaniu umiejętności siły roboczej. Zarówno firmy, jak i instytucje uznają znaczenie bliskości terytorialnej za podstawowe.

Jeśli idzie o słabości klastra, przedstawiciele firm przedstawiali trzy najważniejsze:

- a) wysokie koszty pracy (choć składają się na zaledwie 15% kosztów produkcji, obecne wysiłki skierowane są na redukcję tych kosztów do poziomu 10%),
- b) imitacje (czyni się wysiłki do promowania całości OWL, jako miejsca o wysokiej jakości produkcji w całej gamie gałęzi przemysłowych, co powinno pozytywnie wyróżnić firmy i produkty klastra na tle jakościowym) oraz
- c) nadmiar biurokracji (jak wspomniano wcześniej, rząd landu wspiera inicjatywy odnoszące się do tego problemu).

Powyższe opinie pokazują, że większość kwestii rozwojowych w klastrze jest zaspokojona, co wynika głównie z silnie rozbudowanej kooperacji pomiędzy firmami i instytucjami klastra. Sprzyja to rozwiązywaniu problemów i rozwojowi kompetencji lokalnych. Dalszy wzrost sprzedaży/eksportu najprawdopodobniej odbywać będzie się w średnim tempie; udało się już bowiem zaistnieć na większości odpowiednich rynków. Można poczynić dalsze wysiłki w celu polepszenia infrastruktury informacyjnej klastra, szczególnie zaś odnoszącej się do eksportu i warunków inwestowania w krajach EŚW. Wraz z rosnącym stopniem zintegrowania krajów członkowskich UE z Europy Środkowo-Wschodniej, tych kilka firm, które produkują meble kuchenne z niższej lub średniej półki będzie zmuszonych albo do pozostawienia tej części rynku tym, którzy importują z lub produkują w krajach EŚW, lub też do pójścia za ich przykładem.

3.4. Saksoński klaster motoryzacyjny

Klaster ten rozciąga się poprzez całą Saksonię, land w południowo-wschodnich Niemczech. Do roku 1990 Saksonia była częścią Niemieckiej Republiki Demokratycznej (NRD), a obecnie jest jednym z pięciu nowych landów.

Powierzchnia Saksonii to 18 500 km², czyli około 5,2% powierzchni Niemiec, z liczbą ludności bliską 4,5 miliona, co stanowi 5,4% populacji Niemiec. Przez ostatnie 14 lat w związku z niską liczbą urodzeń i migracją liczba ludności zmniejszyła się o 10% (przy stabilnej rocznej stopie około 1% rocznie); wygląda na to, iż trend ten będzie się utrzymywał w związku z różnicami płacowymi pomiędzy zachodnimi i wschodnimi częściami Niemiec. Region ten graniczy również z Republiką Czeską i Polską, posiadającymi własne klastry motoryzacyjne (klaster czeski opisany jest w podrozdziale 7.3).

Zważwszy na duże terytorium klastra/regionu, zaobserwować można w nim dodatkowe podziały geograficzne, np. na część zachodnią (wokół miasta Zwickau) i południowo-zachodnią Saksonię (wokół miasta Lipsk i Plauen). Wyróżnić można też dodatkowe punkty koncentracji, np. mikroelektroniki wokół Drezna czy obrabiarek w mieście Chemnitz.

Na obszarze klastra dostępna jest dobra sieć transportowa (drogi i lotniska) i, ogólnie rzecz ujmując, posiada dobrą infrastrukturę, w większości zmodernizowaną, rozwiniętą i poszerzoną w wyniku unifikacji. Niestety, gdy tylko ukończono prace nad infrastrukturą, wielkie powodzie w sierpniu 2002 roku dotkliwie zniszczyły dużą jej część. Dopiero niedawno udało się przywrócić większość infrastruktury do stanu w pełni odpowiadającym standardom zachodnioniemieckim.

Pochodzenie

Saksonia była jednym z najwcześniej zindustrializowanych regionów w Niemczech, a miasto Zwickau było centrum produkcji motoryzacyjnej w pełnym tego słowa znaczeniu od początku zeszłego wieku.

Rozwój regionu ściśle związany był z Augustem Horchem, który w 1902 r. przeniósł swoją firmę z Kolonii do Reichenbach (Vogtland/Saksonia), a w 1904 r. do Zwickau. W 1909 roku, w następstwie sporów z zarządem firmy, odszedł z niej i po drugiej stronie ulicy założył przedsiębiorstwo, które później znane była pod nazwą AUDI. W roku 1932 podczas kryzysu motoryzacyjnego w Saksonii, który prawie go zniszczył, obie firmy połączyły się z kolejnymi dwoma firmami: DKW (usytuowaną w mieście Zschopau na południe od Chemnitz) oraz Wanderer (Chemitz), stając się Auto-Union (stąd właśnie obecność czterech pierścieni w obecnym logo AUDI). Ciąg dalszy stanowił już historię AUDI – drugiego co do wielkości producenta aut w Niemczech z udziałem w rynku na poziomie 25%.

Zwickau i Chemnitz pozostały centrum produkcji motoryzacyjnej w NRD: w fabrykach samochodowych niedysiejszego Auto Union w Zwickau wyprodukowano ponad 3 miliony trabantów (sławny samochód-karzełek z wyjątkową karoserią wykonaną z duroplastu, był to najczęściej używany samochód w NRD). W tym samym czasie budowano również samochody użytkowe w Chemnitz oraz Werdau, na zachód od Zwickau. Prawdą jest, że w tych samochodach trudno doszukać się kontynuacji tradycji Auto Union. Jednakże region zachował swoją kulturę budowy samochodów. Ostatecznie, wiele z firm klastra było dostawcami dla producentów samochodów w NRD jeszcze przed zjednoczeniem Niemiec.

Ewolucja i trendy

Nowszy okres ewolucji klastra zawdzięcza dużo zjednoczeniu Niemiec w latach 1989-90. Daty te uznawane są za współczesny początek klastra, chociaż sama produkcja aut w regionie oczywiście rozpoczęła się wcześniej. To jednak zjednoczenie uwolniło potencjał dla takich działań (w środowisku kapitalistycznym,

demokratycznym). Znaczna liczba firm będących w posiadaniu państwa bądź pracowników została sprywatyzowana, a klastry zaczęły się od tamtego czasu nieprzerwanie rozwijać. Dużą część wzrostu zawdzięcza nowym fabrykom BMW i Porsche w Lipsku oraz Volkswagena w Mosel/Zwickau i Dreźnie.

Wyselekcjonowanie ogólnych trendów przedstawia pewną trudność, jako że klastry są siecią powiązań zróżnicowanych specjalizacji, a każda z nich charakteryzuje się indywidualnymi tendencjami i trendami.

Klastry najprawdopodobniej będą nadal się rozwijać, dalej poprawiając innowacyjność i współpracę z instytucjami szkolnictwa wyższego. Głównym zagrożeniem dla firm klastry wydają się być producenci OEM oraz dostawcy MNE pierwszego rzędu wraz z sąsiedztwem regionów, w których siła robocza jest tańsza. Wydaje się istnieć znaczące napięcie pomiędzy obecnym niższym poziomem płac w regionie a potrzebą przyciągnięcia i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej. Podczas gdy przepaść płacowa pomiędzy wschodem i zachodem Niemiec zmniejsza się, firmy zastanawiają się, czy zrównanie płac będzie miało ogólnie pozytywny czy też negatywny wpływ.

Większość z dzisiejszych wyzwań, które najprawdopodobniej nie znikną w najbliższej przyszłości, dotyczy kwestii ogólnych, takich jak: zminimalizowanie biurokracji, dostępność kapitału, dalsze przechodzenie do masowej produkcji, poprawa jakości i wydajności oraz B+R wewnątrz firm.

Konfiguracja klastry i interakcje firm

Struktura klastry przypomina gwiazdę, w której wszystkie firmy i ich dostawcy zorientowani bezpośrednio na OEM.

Ma to odzwierciedlenie w jego formalnej definicji i obecnym działaniu jako sieci powiązań firm. Firmy klastry podzielone są na segmenty, gdy chodzi o ich specjalizację produkcyjną, miejsce w łańcuchu wartości i położenie geograficzne. Są to na przykład producenci wyrobów gumowych i chemicznych, ale i wyspecjalizowane firmy logistyczne, które nie świadczą usług wyłącznie na rzecz klastry, choć oczywiście stanowią jego bardzo ważną część. Ciekawą rzeczą jest także fakt, że niektóre firmy transportowe zapewniają na swoim terenie przestrzeń dla celów produkcyjnych i w ten sposób wspierają usługi dla OEM i dla własnych łańcuchów wartości.

Ogólnie rzecz ujmując, wyróżnić można trzy grupy dostawców dla przemysłu motoryzacyjnego:

- a) producentów części, komponentów, modułów czy całych systemów do produkcji motoryzacyjnej (nie tylko w Saksonii) oraz ich dostawców;
- b) producentów narzędzi, maszyn i wyposażenia fabryk do produkcji motoryzacyjnej (włączając w to ich dostawców); oraz
- c) dostawców usług dla OEM i ich dostawców w szerokim zakresie (np. agencje rozwoju technologicznego, twórcy oprogramowania, firmy transportowe, agencje ochrony czy firmy sprzątające).

Większość firm w grupie (a) to firmy zależne niemieckich OEM, zaopatrujące ich fabryki w zachodnich Niemczech. Ogólnie rzecz ujmując, współpraca w tym zakresie odbywa się przy wielu czynnościach, np. wspólnym rozwijaniu nowych produktów przez kilka firm, rozwijaniu sieci szkoleniowych zapewniających wykwalifikowanych pracowników, współpracy badawczej pomiędzy firmami i instytucjami szkolnictwa wyższego, długo działającymi instytucjami wspierającymi sieci powiązań firm poprzez organizowanie wspólnot zakupowych oraz ogólnej wymianie doświadczeń menedżerskich. Współpraca często odbywa się przy pośrednictwie strony trzeciej (np. sieci AMZ). Najczęstsze formy kooperacji mają miejsce pomiędzy MŚP i miejscowymi dużymi firmami, jak również pomiędzy firmami wiodącymi i ich podwykonawcami.

Źródła wiedzy

Większość instytucji ma bezpośredni wkład we wspieranie/ulatanie tworzenia/dyfuzyji wiedzy w regionie poprzez między innymi zapewnienie zindywidualizowanych szkoleń i doradztwa w zakresie aplikowania

o publiczne dofinansowanie czy też działanie jako promotor i broker w zakresie kooperacji. Dla przykładu kilku przedstawicieli firm i instytucji, z którymi prowadzone były wywiady, wyraziło się pozytywnie o uczelniach wyższych w klastrze.

Jednakże zapytana bezpośrednio o najważniejsze źródła wiedzy, zdecydowana większość firm uznała wewnętrzne źródła za ważniejsze, niż odpowiadające im źródła zewnętrzne. Szczególnie widoczne jest to wśród źródeł wiedzy organizacyjnej, gdzie żadne ze źródeł zewnętrznych nie przekroczyło progu ważności 2,5.

Istnieje jednak ciekawa zależność pomiędzy lokalnymi i krajowymi źródłami wiedzy technicznej. Firmy klastra oceniają jako bardzo ważną poniższą kombinację źródeł: miejscowe „instytucje publiczne”; krajowa „publicznie dostępna informacja”, „klienci/dostawcy” oraz „współpraca z innymi firmami”. Zależność ta jest szczególnie interesująca, ponieważ stanowi pochwałę (choć w sposób pośredni) miejscowych instytucji szkolnictwa wyższego i ogólnej struktury (niemieckiego) przemysłu motoryzacyjnego.

Na podstawie tabeli 3.4 powinno dać się zauważyć, że wszystkie źródła wiedzy technicznej oceniane są wyżej, niż źródła wiedzy organizacyjnej. Można to uznać za sugestię, że firmy klastra skłaniają się do uznawania wiedzy technicznej (szczególnie ze źródeł wewnętrznych) za ogólnie ważniejszą. Należy to interpretować jako odzwierciedlenie wysoce technicznej natury produktów klastra.

Tabela 3.4. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm saksońskiego klastra motoryzacyjnego

Umiejscowienie źródeł wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Szkolenia oraz wewnątrzfirmowe B+R, stałe ulepszanie procesów produkcji, [3/4]	3,42
		Organizacyjna	Profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach; przedsiębiorca/założyciel; stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe szkolenia; [4/5]	2,69
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z częściowo publicznymi instytucjami (np. uniwersytetami, publicznymi centrami badawczymi; lokalnymi władzami) [1/9]	2,83
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje), współpraca z innymi firmami [3/9]	2,74
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Międzynarodowe	Techniczna	n.d.	n.d.
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=24).

Patrząc na różnice z perspektywy rozmiarów firm, wewnątrzfirmowe B+R oraz ciągle usprawnienia produkcji jako źródła wiedzy technicznej, oceniane są równie wysoko w firmach o każdej wielkości. Rozmiar firmy wydaje się jednak wpływać na znaczenie przypisywane wewnętrznym źródłom wiedzy organizacyjnej. Bardzo małe firmy (1–9 pracowników) nie uznają tego rodzaju wiedzy za szczególnie ważną. Dla firm małych (10–250 pracowników) oraz średnich (250–500) znaczenie większości źródeł wiedzy organizacyjnej wzrasta wraz ze wzrostem rozmiaru firmy. Należy jednak przy tym zaznaczyć, że duże firmy (powyżej 500 pracowników) nie są ujęte w próbie, ponieważ są one bardzo rzadkie w klastrze.

Siła robocza

Z historycznego punktu widzenia, siłę roboczą w klastrze stanowią pracownicy lokalni i wysoko wykształceni dzięki działającym w regionie instytucjom szkolnictwa wyższego. Czynnikiem najbardziej przyciągającym firmy jest jednak nie tylko fakt, że siła robocza klastra jest wykwalifikowana i relatywnie niedroga (w porównaniu do zachodnich Niemiec), ale również ma ruchome godziny pracy i niski poziom absencji. W przeszłości firmy potrzebowały polityki wspomagającej rekrutację siły roboczej w regionie, choć obecnie i w przyszłości wydaje się to być bardziej problemem wysoko wykwalifikowanej siły roboczej aniżeli nisko wykwalifikowanej. Zdaje się istnieć nadmiar nisko i średnio wykwalifikowanych pracowników, na których firmy klastra nie mają zapotrzebowania, podczas gdy wysoko wykwalifikowani pracownicy (np. inżynierowie i technicy) w dalszym ciągu nie dają się tak łatwo przyciągnąć; mimo faktu, że miejscowe uniwersytety (np. Politechnika w Zwickau) wypuszcza wysoko wykwalifikowanych absolwentów.

Głównym tego powodem zdaje się być różnica w wynagrodzeniu pomiędzy Niemcami zachodnimi i wschodnimi (płace o jakieś 20% niższe), której skutkiem jest migracja i trudność w zatrzymaniu wysoko wykwalifikowanej siły roboczej w regionie.

Zdają się także występować braki w określonych obszarach kompetencji technicznych, w szczególności wśród nowoczesnych specjalizacji takich jak mechatronika. Do kompetencji biznesowych, których brak odczuwalny jest w MŚP, zalicza się: długoterminowe myślenie strategiczne, języki obce, księgowość, kontrola finansowa, marketing, PR oraz dystrybucja.

I chociaż brak takich kompetencji nie jest szczególnym zmartwieniem dla firm, większym kłopotem zdaje się być sposób, w jaki odnoszą się one do tego problemu (np. niski budżet na szkolenia, niekompetentne i zbyt krótkie szkolenia pracownicze) lub zupełny brak uwagi ze strony lokalnych instytucji i władz. Nieco poważniejsze podejście, wprowadzane jedynie przez niektóre firmy w klastrze, łączy w sobie koła szkoleniowe lub szkolenia kooperacyjne, wewnątrzfirmowe programy szkoleniowe w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz wspólne zatrudnianie ekspertów technicznych. Chociaż istnieją aktywne związki zawodowe, nie zawsze są one zaangażowane w klastrze, a w niektórych przypadkach nie są nawet świadome istnienia klastra. Co więcej, menedżerowie firm zwykle odnoszą się do nich oraz ich działań bardzo krytycznie.

Internacjonalizacja

Większość firm klastra korzysta z usług zlokalizowanych w Saksonii lub krajowych podwykonawców/dostawców. Ci, którzy szukają partnerów za granicą, czynią to zwykle w Czechach i w Polsce, które znajdują się w bliskim położeniu geograficznym klastra.

Lokowanie bezpośrednio inwestycje zagraniczne (BIZ) poza klastrem nie są powszechne (tj. zwykle angażują się w nie przedsiębiorstwa międzynarodowe) i jeżeli już mają miejsce, to zwykle w formie *joint-venture* w krajach wspomnianych powyżej. Zdarzały się jednak pewne kłopoty z inwestycjami prowadzonymi na zewnątrz, szczególnie jeśli chodzi o jakość i terminowość dostaw. Niemniej jednak większość firm ma nadzieję, że w dłuższej perspektywie przedsięwzięcia takie będą przebiegać również dobrze jak przedsięwzięcia lokalne. Tak też było w większości tego typu przedsięwzięć, gdy zaangażowane w nie było duże przedsiębiorstwo.

Instytucje wspierają firmy w prowadzeniu inwestycji na zewnątrz, szczególnie gdy prowadzą one do sytuacji „win-win” dla klastra; głównym kryterium otrzymania wsparcia jest zatrzymanie firmy matki w klastrze. Relacje z podwykonawcami / dostawcami mają charakter długoterminowy niezależnie od tego, gdzie są ulokowani.

Wartość eksportu klastra w roku 1999 wynosiła około 2,4 miliarda euro, ulegając potrojeniu na przestrzeni ostatnich lat. Stało się tak dzięki firmom międzynarodowym, które lokowały się w klastrze, jak również dzie-

ki faktowi, że producenci maszyn i innych dóbr trwałego użytku nie wytwarzają ich jedynie na potrzeby klastra, ale również na eksport. Eksport ten adresowany jest głównie do krajów spoza UE: do Ameryki Północnej, Azji Południowo-Wschodniej i Szwajcarii.

Wpływ przybywających do klastra przedsiębiorstw międzynarodowych jest postrzegany jako ogólnie pozytywny, przyniósł on np. umiejętności zarządcze, stworzył nowe możliwości eksportu, przyczynił się do wzrostu inwestycji wewnątrz-klastrowych i wymusił unowocześnienie lokalnych firm dostosowując je do międzynarodowych standardów.

Nie jest jeszcze jasne, czy niedawne poszerzenie UE na wschód będzie miało pozytywny czy negatywny wpływ na klastry. Ogólnie postrzegane jest ono pozytywnie w średnim okresie, ale w krótkim okresie prowadzić może do wzrostu napięć. Jeden z przedstawicieli firm słusznie podsumował ten wpływ jako pozytywny dla firm, ale negatywny dla siły roboczej. Tak czy inaczej, interakcje i wymiana z pobliskimi krajami (Czechami, Polską, Węgrami i Rumunią) nasiliły się w ostatnich latach. Odbywają się regularne transgraniczne spotkania instytucjonalne, transgraniczna strefa ekonomiczna jest natomiast w trakcie budowy. Nadrzędna jest tutaj wizja powstania w długim okresie ponadnarodowego klastra motoryzacyjnego, z kolebką z Niemczech, rozprzestrzeniającego się na wyżej wymienione kraje.

Instytucje

Najważniejszą instytucją w klastrze jest sieć dostawców motoryzacyjnych Saxony 2005, która jest finansowana przez Federalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Inne ważne instytucje to Agencja Rozwoju Regionalnego tego landu, Izba Przemysłowo Handlowa w Dreźnie, Saksońska Fundacja Innowacji i Pracy z własną siecią agencji regionalnych oraz Stowarzyszenie Niemieckich Producentów Maszyn i Fabryk.

Instytucje szkolnictwa wyższego również odgrywają istotną rolę. Jako najbardziej znaczące rysują się Uniwersytet Nauk Stosowanych w Zwickau, oferujący studia z zakresu inżynierii samochodowej oraz Politechniki w Chemnitz, Dreźnie i Freibergu. Jednak firmy motoryzacyjne ulokowane poza klastrem również zatrudniają absolwentów z tych uczelni.

Firmy klastra wskazały najważniejsze rodzaje instytucji – tabela 3.5 poniżej.

Tabela 3.5. Znaczenie instytucji dla firm saksońskiego klastra motoryzacyjnego

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		2,20	6,7	26,7	66,7
Banki i firmy typu venture capital		2,59	23,5	35,3	41,2
Centra usługowe		1,69	12,5	25,0	62,5
Branżowe stowarzyszenia firm		2,12	0,0	30,0	70,0
Firmy konsultingowe		1,50	0,0	50,0	50,0
Centra transferu technologii		2,70	41,7	16,7	41,7
Laboratoria certyfikujące i testujące		2,40	27,3	9,1	63,6
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		2,95	41,7	0,0	58,3
Związki zawodowe		1,14	0,0	87,5	12,5
Fundacje non-profit		1,36	16,7	50,0	33,3
Inne		1,90	66,7	0,0	33,3

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% (±0,1 granica błędów zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=24).

Według powyższego rankingu, tylko trzy rodzaje instytucji osiągają wynik powyżej progu istotności 2,5, a ich znaczenie dla klastra utrzymuje się na takim samym poziomie od pięciu lat. Te instytucje to centra transferu technologii oraz banki i firmy typu *venture capital*.

Co do samych instytucji, większość z nich jest autonomiczna, posiada odpowiednie zasoby i świadczy usługi dla klientów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz swojego regionu. Są jednak instytucje, które służą wyłącznie firmom klastra. Instytucje regulowane są głównie na poziomie regionalnym i pozostają w kontakcie z władzami lokalnymi i regionalnymi. Zawsze, albo prawie zawsze, konsultują się z innymi organizacjami/uczestnikami klastra, gdy uruchamiają nowe inicjatywy (niektóre z nich są do tego statutowo zobowiązane), wszystkie mają też stabilną ramy współpracy. Jednak większość z tych instytucji angażuje się we wspólne działania jedynie w stadiach początkowych (np. inicjacji sieci powiązań, wspomaganium, konsolidacji). Wydaje się również, że istnieją napięcia pomiędzy siecią głównego dostawcy motoryzacyjnego Saxony 2005, a innymi, mniejszymi (np. operującymi na skalę mniejszą niż land) sieciami powiązań działającymi w regionie. Takie rozgraniczenia przestrzenne są jednak dodatkowo uzupełniane przez specjalizację przemysłową, a w szczególności przez pozycję firmy w łańcuchu wartości (omówione poniżej).

Polityka

Głównym podejściem w lokalnej polityce jest tworzenie regionalnych, określonych dla sektora sieci powiązań, które mogą przewyższać słabości regionu i jego firm. Takie sieci powiązań wykraczają poza granice klastra, podejmując próby rozwinięcia łańcuchów tworzących wartość oraz powiązań. Większość firm klastra uznaje to podejście za użyteczne i docenia jego wkład. Niemniej jednak firmy coraz częściej wykazują szereg innych potrzeb politycznych w klastrze, w szczególności takich jak: zapewnienie gruntów przemysłowych, wykwalifikowanej siły roboczej, finansów i odpowiednich warunków do inwestowania. Istnieją dodatkowo pewne ogólne oczekiwania dalszej deregulacji i elastyczności; są to kwestie, które zdominowały debaty publiczne we wschodnich Niemczech.

Znaczenie zakresu 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra w chwili obecnej i w przyszłości ukazuje tabela 3.6 poniżej.

Tabela 3.6. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji saksońskiego klastra motoryzacyjnego

Obszar polityki	Znaczenie		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowych firm do klastra	3,75	3,67	4,56	4,88
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	1,73	1,57	3,50	5,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej	2,92	2,83	4,67	4,78
d) edukacja i szkolenia	3,08	3,67	4,56	4,63
e) badania i rozwój technologiczny	2,92	3,33	4,67	4,78
f) dyfuzja i dostępność informacji	2,69	2,33	3,86	3,75
g) usługi dostosowane do firm	2,54	2,67	4,25	3,78
h) rekrutacja siły roboczej	1,83	1,67	4,33	4,50
i) ustanowienie sieci firm	3,50	3,00	4,56	4,56
j) podniesienie jakości rozwoju firm	2,67	2,67	4,33	4,00
k) wsparcie star-up'ów i inkubacji	1,45	1,83	4,11	4,00
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka	1,36	3,00	4,00	4,50
m) polityka środowiskowa	1,75	1,86	3,67	3,50

Uwaga: Wszystkie rankingi są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=24) i instytucji (n=11).

Zgodnie z powyższymi wynikami, istotność większości obszarów polityki zarówno dla firm, jak i dla instytucji, wydaje się lekko wzrastać przy porównaniu okresu obecnego i przyszłości. Wzrost ten jest jednak podobny dla obu grup, tj. średnio o około 0,1 (na użytej pięciopunktowej skali). Ogólnie rzecz biorąc, instytucje skłaniają się do uznawania wszystkich 13 obszarów polityki za znaczące (powyżej progu 2,5), zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy uznają osiem obszarów za istotne.

Jedynie dwa z czterech uznanych za najważniejsze obszarów polityki, co do których poglądy firm i instytucji wykazują tendencję do zbliżania się, zarówno w sytuacji obecnej, jak i w przyszłości, to: g) przyciągnięcie nowych firm do klastra oraz d) edukacja i szkolenia.

Dwa pozostałe obszary polityki istotne obecnie i w przyszłości dla firm to, w porządku malejącym: i) ustanowienie sieci powiązań firm oraz e) badania i rozwój technologiczny; podczas gdy dla instytucji odpowiadające im dwa obszary polityki w porządku malejącym to: b) wsparcie dla relokacji firm klastra oraz c) rozwój infrastruktury fizycznej.

Implikacje

Obecnie prowadzona polityka, zorientowana na finansowanie sieci powiązań, postrzegana jest jako pozytywnie wpływająca na rozwój klastra i powinno się ją kontynuować. Jednakże musi być ona uzupełniona przez dodatkowe inicjatywy. Dla przykładu: pomimo istnienia szeregu instytucji i sieci powiązań, efekty synergii wydają się być niewystarczająco dobrze wykorzystane.

Główna obawa to konkurencja z położonych opodal regionów, gdzie koszty siły roboczej są niższe. Trzeba więc wysiłków, aby przekuć rozszerzenie UE z zagrożenia w szansę. W celu uzyskania tego efektu, oprócz istniejących inicjatyw związanych z wiedzą i informacją (np. programy wymiany, ponadnarodowe warsztaty oraz te poświęcone transformacji systemowej, targi branżowe) należy podjąć kolejne działania. I odwrotnie, należy rozbudować poczucie tożsamości klastrowej, przewyżając jednocześnie zidentyfikowane do tej pory trudności (np. dotyczące siły roboczej), jak i te wymienione poniżej.

Ogólnie rzecz ujmując, obszar wzajemnego oddziaływania publiczno-prywatnego wydaje się funkcjonować poprawnie; jasnym jest jednak, że wymaga dalszego rozwoju, jako że firmy jedynie w ograniczonym stopniu korzystają z usług publicznych lub częściowo publicznych (np. wyłącznie w czasie kryzysu). Firmy i instytucje zgadzają się co do tego, że firmy nie zdają sobie sprawy z szeregu oferowanych usług, jak również co do tego, że są one raczej pasywne, jeśli chodzi o rozwijanie lepszych warunków wsparcia instytucjonalnego, np. poprzez sugerowanie ulepszeń lub nowych usług, które mogłyby być dostarczane.

Podsumowując: zarówno firmy, jak i instytucje, zgadzają się co do tego, że instytucje powinny podejmować wysiłki, aby lepiej dostosowywać swoje usługi do określonych potrzeb firm klastra. Poprawa kooperacji/komunikacji pomiędzy instytucjami i firmami wspomogę również wewnątrzfirmowe sieciowo ukierunkowane inicjatywy, które przeprowadzane były do tej pory.

3.5. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się w niemieckich klastrach

Dwa studia przypadku zaprezentowane w tym rozdziale jasno ukazują wyzwania ekonomiczne, przed którymi stanęły Niemcy podczas dwóch ostatnich dekad. Proces zjednoczenia stworzył szereg szans gospodarczych dla zachodnich i wschodnich landów; pośród nich dostęp do szerszego rynku i bardziej zróżnicowanych czynników produkcji. Jednakże nieuchronne dostosowania rynkowe dalekie były od tego, co dało by określić się mianem łagodnego procesu. Dotkliwe wąskie gardła na rynku pracy

(częściowo związane z przeprowadzaniem się pracowników wysoko wykwalifikowanych na zachód i z nadwyżką pracowników nisko wykwalifikowanych, zarówno na zachodzie, jak i na wschodzie), jak i różnicowany dostęp do źródeł wiedzy były długotrwałym problemem dla firm produkcyjnych, szczególnie we wschodnich landach. Spowolnienie gospodarcze po roku 1993 i postępujące dostosowanie przemysłowe po zjednoczeniu odbywały się na tle szybko postępujących procesów globalizacyjnych i wschodniego rozszerzenia UE. Wysokie wskaźniki eksportu w tym okresie pokazują, że firmy niemieckie utrzymały swoją silną pozycję na światowym rynku pomimo, lub też z powodu, odbywającego się dostosowania przemysłowego na tle ogólnego, wolniejszego wzrostu gospodarczego. Stale podtrzymywane przez niemieckie firmy ukierunkowanie na eksport jest również widoczne w naszych dwóch klastrach, których produkty stale i w znaczący sposób dają odczuć swoją obecność na rynkach europejskich i światowych.

Odnosząc się do dwóch kluczowych pytań tej książki, tj. czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się i czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra, dwa omawiane wcześniej przypadki dają różne wyniki ze względu na odmienną specyfikę tych przypadków. Odnosząc się do pierwszego kryterium dla uczenia się rządzenia wieloszczeblowego, tj. **stopnia zdolności przystosowania się kierunkowości wertykalnej interakcji rządzenia wieloszczeblowego**, federacyjna natura Niemiec wydaje się być wysoce istotna w tym kontekście. W Niemczech działania polityki klastrowej kreowane są głównie na poziomie landów (regionalnie), a nie na poziomie federalnym (krajowo), gdzie są one słabsze. NRW i Saksonia, dwa landy przebadane w tym rozdziale, są różnymi, ale dobrymi przykładami starań politycznych dla nakreślenia rozwiązań problemów i kwestii pojawiających się w odpowiadającym im klastrach. W NRW interakcje z zakresu rządzenia wieloszczeblowego mają tendencję do wykazywania kombinacji silnych i elastycznych form zarówno dynamiki oddolnej, jak i odgórnej, wskazując na duży stopień zdolności przystosowania. W Saksonii kierunkowość wertykalna rządzenia wieloszczeblowego ma tendencję do bycia zdominowaną przez dynamikę odgórną, wykazując dużą zdolność do przystosowania, ale w mniejszym stopniu niż w NRW. Jest to związane z ogółem tradycji polityczno-administracyjnych w obu landach, a w szczególności z faktem, że Saksonia poddana była ogromnym zmianom polityczno-strukturalnym od czasu zjednoczenia Niemiec w 1990 roku. Tradycyjne bogactwo oddolnej dynamiki politycznej musi być więc ponownie rozwinięte w Saksonii, podczas gdy w NRW wydaje się być ono w pełni rozwinięte ze względu na współczesne czynniki historyczne.

Przechodząc do drugiego kryterium uczenia się rządzenia wieloszczeblowego, czyli do **stopnia zbieżności preferencji firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki**, ważnym jest by pamiętać, że oba niemieckie klastry są skonsolidowane gospodarczo (i z tego powodu nie doświadczają recesji czy poważnych problemów strukturalnych). Naturalnie saksoński klaster motoryzacyjny doświadcza potencjalnie większej liczby trudności, nie tylko dlatego, że był częścią Niemiec Wschodnich, ale zasadniczo dlatego, że jego specjalizacja to sektor przemysłowy będący pod silną presją globalizacyjną, będąc zarazem poddawany znaczącym zmianom technologicznym. Meble kuchenne zaś to sektor dojrzałych produktów, gdzie innowacje odbywają się wedle uprzednio zdefiniowanych i silnie kumulatywnych ścieżek. Specjalizacja przemysłowa ma, obok historii, stosunkowo silny wpływ na konfigurację obu klastrów, które oparte są na, odpowiednio, starych rodzinach producentów mebli i głównie MŚP (klaster Herford) oraz o silną pionową integrację krajowych MŚP i miejscowych / międzynarodowych dużych przedsiębiorstw (klaster saksoński).

Niektóre z kluczowych różnic opinii pomiędzy firmami i instytucjami klastra, odnoszących się do istotności polityki obecnie i w przyszłości, co opisałyśmy terminem luki ocen znaczenia obszarów polityki, przedstawia tabela 3.7.

Tabela 3.7. Różnice w ocenie znaczenia różnych obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami niemieckich klastrów

Obszar polityki	Znaczenie	Klaster meblarski Herford		Saksoński klaster motoryzacyjny	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowych firm do klastra		-1,50	-1,55	-0,81	-1,21
b) wsparcie dla relokacji firm klastra		-0,46	-0,58	-1,77	-3,43
c) rozwój infrastruktury fizycznej		-1,46	-1,33	-1,75	-1,95
d) edukacja i szkolenia		-1,21	-1,71	-1,48	-0,96
e) badania i rozwój technologiczny		-1,33	-2,26	-1,75	-1,45
f) dyfuzja i dostępność informacji		-0,25	-0,68	-1,17	-1,42
g) usługi dostosowane do firm		-0,23	-0,69	-1,71	-1,11
h) rekrutacja siły roboczej		-0,50	-1,18	-2,50	-2,83
i) ustanowienie sieci firm		-2,21	-2,49	-1,06	-1,56
j) podniesienie jakości rozwoju firm		-1,46	-1,67	-1,66	-1,33
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji		-2,00	-2,04	-2,66	-2,17
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka		-1,95	-2,47	-2,64	-1,50
m) polityka środowiskowa		-1,51	-1,34	-1,92	-1,64
Średnia (wartości bezwzględne)		1,24	1,54	1,76	1,74

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie.

Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 3.3 i 2.6.

Na chwilę obecną rozbieżność ocen w klastrze meblarskim Herford jest dość znaczna i, co powinno wzbudzić niepokój, oczekiwać można, że będzie się powiększać w przyszłości. Jednak rozbieżność ta jest zdecydowanie większa w saksońskim klastrze motoryzacyjnym, w największym z omówionych w tym studium przykładów klastrów (patrz tabela 9.4) i oczekiwać można, że tak samo duża będzie w przyszłości. Innymi słowy, w Herford firmy i instytucje mają tendencję do nie zgadzania się co do potrzeb politycznych w chwili obecnej (nieco mniej) i co do potrzeb w przyszłości (nieco bardziej). W Saksonii ta niezgoda jest natomiast znacząca, niezależnie czy mówimy o terażniejszości czy przyszłości.

Pomimo wspomnianych powyżej różnic, oba klastry wykazują średnią wartość konwergencji, jako że w obu klastrach firmy i instytucje zgadzają się co do dwóch z czterech najbardziej znaczących obszarów polityki. Jak wskazano w tabeli 3.8, te wysoko zbieżne obszary oceny ważności polityki powinny być uznane za priorytety.

Tabela 3.8. Cztery najważniejsze obszary polityki – według firm i instytucji niemieckich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klaster meblarski Herford	usługi dostosowane do firm	
	dyfuzja i dostępność informacji	ustanowienie sieci firm
	edukacja i szkolenia	
	rekrutacja siły roboczej	badania i rozwój technologiczny
Saksoński klaster motoryzacyjny	przyciągnięcie nowej firmy do klastra	
	edukacja i szkolenia	
	ustanowienie sieci firm	wsparcie dla relokacji firm klastra
	badania i rozwój technologiczny	rozwój infrastruktury fizycznej

Warto w szczególności podkreślić, że opinie firm i instytucji klastra Herford co do najważniejszych aspektów polityki zdają się zbiegać w obszarach rozwoju usług dostosowanych do firm, edukacji i szkoleń, podczas gdy w klastrze saksońskim pokrywają się przy przyciąganiu nowych firm do klastra, edukacji i szkoleniu. Co więcej, jak przedstawiono powyżej, interesujące jest podobieństwo pomiędzy tak różnymi przecież klastrami w odniesieniu do znaczenia obszarów politycznych odnoszących się do tworzenia i dyfuzji wiedzy. Wstępnym odkryciem, jakie zdaje się wyłaniać z zestawienia tych dwóch klastrów, jest to, że firmy i instytucje skłaniają się postrzegania wpompowywania większej ilości zasobów wiedzy w produkcję przemysłową, np. poprzez edukację, szkolenia, B+R, sieci powiązań firm, jako główny sposób na zwiększenie konkurencyjności. Dzieje się tak pomimo tego, że niektórzy respondenci podkreślili wysokie koszty pracy jako stale obecny problem (co znajduje swoje odzwierciedlenie w wysokim znaczeniu przypisywanym przez firmy klastra meblarskiego Herford obszarowi rekrutacji siły roboczej).

Przechodząc do analizy tego, czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra, trzecie kryterium, czyli **stopień zdolności do rozwiązywania problemów form rządzenia obecnych w klastrze**, materiał w tym rozdziale pokazał, że oba klastry wykazują dużą zdolność rozwiązywania problemów. Dzieje się tak, ponieważ w obu klastrach jest wiele dojrzałych i dobrze powiązanych instytucji o jasno zdefiniowanych rolach. Ich interakcje są liczne, dobrze wyartykułowane; obecne są również wysoce inkluzyjne strategie budowania sieci powiązań, wspomagające wysoki poziom kooperacji wewnątrz klastra. Wysoka gęstość interakcji oraz inkluzyjne podejście do budowania sieci powiązań skutkuje wysoką zdolnością do rozwiązywania problemów w obu klastrach, jako że publiczni i prywatni uczestnicy świadomi są problemów klastra i wspólnie rozwijają środki i mobilizują swoje właściwe zasoby w celu zajęcia się tymi problemami.

Nie mniej ważne jest czwarte kryterium, tj. *stopień, do którego polityka i działania publiczne skupiają się na zapełnieniu niedostatków wiedzy i wzmocnieniu kompetencji firm klastra*. W skrócie: w jaki sposób rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra? W klastrze meblarskim Herford, jak i we wszystkich klastrach próby tego badania, większość wewnętrznych źródeł wiedzy oceniana jest jako ważniejsza niż zewnętrzne (patrz tabela 3.1). W szczególności wewnętrzne źródła wiedzy organizacyjnej oceniane są wyżej, niż jakkolwiek inny typ i źródło wiedzy zewnętrznej. Dodaje to wiarygodności ocenie, że sektor ten, a w rezultacie klaster i jego firmy dążą do ciągłej, a nie skokowej innowacji, w której zewnętrzne lub techniczne źródła wiedzy odgrywają rolę marginalną. Z tabel 3.3 i 3.8 wysnuć można również wniosek, że poglądy firm, podobnie jak i instytucji, pokrywają się we wskazaniu zapotrzebowania na usługi bardziej dostosowanych do potrzeb firm (co jest zewnętrznym źródłem wiedzy organizacyjnej i technicznej). To zdaje się wskazywać, że zarówno firmy jak i instytucje świadome są braków wiedzy i kompetencji wśród firm klastra. Na bazie powyższych wniosków dojść można do wniosku, że polityka i działania publiczne klastra Herford najmocniej skoncentrowane są właśnie na takich brakach.

W odniesieniu do saksońskiego klastra motoryzacyjnego zauważyć można (na podstawie tabeli 3.4), że firmy wskazują wiedzę techniczną jako ważniejszą, a jej źródła wewnętrzne, lokalne i krajowe jako najważniejsze. Dla przykładu: źródła wiedzy organizacyjnej spoza firmy wydają się być traktowane jako nieważne; to samo dotyczy międzynarodowych źródeł wiedzy technicznej. Dane w tabeli 3.6 i 3.8 pokazują, że firmy i instytucje są częściowo świadome tych kwestii. Ich opinie pokrywają się (szczególnie przy potrzebach przyszłej polityki), jeśli chodzi o potrzebę przyciągania nowych firm do klastra (co jest zewnętrznym źródłem wiedzy), aby pozostać konkurencyjnym w wysoce umiędzynarodowionym świecie motoryzacji. Jednak edukacja i szkolenie są również wymieniane przez te firmy pośród najważniejszych potrzeb politycznych na przyszłość. Interakcje pomiędzy firmami i instytucjami w tym klastrze nie są jednak jeszcze tak gęste i dobrze osadzone, jak ma to miejsce w Herford, co przekłada się na przewagę podejścia odgórnego w procesie rządzenia wieloszczeblowego. I dlatego, choć polityka i działania publiczne w tym klastrze dążą do skupiania się na niedostatkach źródeł wiedzy firm, nie są w stanie poczynić tego w tym samym stopniu, co w klastrze Herford.

3.6. Ocena trafności

Wnioski zamieszczone w tym rozdziale podlegały ocenie trafności z wykorzystaniem grupy fokusowej złożonej z dziewięciu ekspertów krajowych i regionalnych oraz interesariuszy. Grupa potwierdziła fakt, iż klastry te mają istotny wpływ na rozwój gospodarczy i przemysłowy i że ich waga (np. jako regionalne silniki napędzające wzrost), jak również ogólne zainteresowanie nimi, zwiększyło się na przestrzeni ostatnich lat w Niemczech. Grupa podkreśliła jednak również fakt, iż w celu wywarcia takiego wpływu, szczególnie w sposób ciągły, stężenie klastrów osiągnąć musi punkt krytyczny.

Mając to na względzie, grupa fokusowa wskazała dalej, iż polityka klastrowa odnieść musi się do szeregu problemów: wspomagania samodzielnej obserwacji silnych i słabych stron, stworzenia konkurencyjnych warunków, wzmocnienia innowacji, budowania sieci połączeń i partnerstw (np. z centrami B+R), rozwijania meta-warunków sukcesu (np. zaufania i otwartości). To powiedziawszy, grupa uznała również znaczenie utrzymania delikatnej równowagi pomiędzy zbyt dużym i zbyt małym oszacowaniem korzyści wynikających z polityki.

Grupa zasugerowała również, że potrzeby klastra zależne są od ścieżki i odnoszą się do ogólnego kontekstu dynamiki terytorialnej i branżowej, w których działają firmy. Jedyna ogólna potrzeba klastrów to rozwój kooperacji między firmami w zdrowym środowisku konkurencji rynkowej. W oparciu o to grupa podkreśliła fakt, że „rozpieszczanie” nie stworzy wysoce wydajnego klastra. Dlatego też finansowanie wdrażanych projektów powinno odbywać się przy większym udziale środków własnych.

3.7. Konkluzje i rekomendacje dla niemieckich klastrów

Podejście do polityki klastrowej i rządzenia przedstawione tutaj różni się pomiędzy poszczególnymi landami. Znajduje to naturalne odbicie we wnioskach dotyczących rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się w dwóch niemieckich klastrach przebadanych w tym rozdziale i podsumowanych w tabeli 3.9 poniżej.

Tabela 3.9. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się niemieckich klastrów

	Czy klaster wykazuje dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?	
	Zdolność do przystosowania i kierunkowość wertykalna	Rozmiar luki i zbieżność preferencji	Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie się polityki na niedostatkach wiedzy
Klaster meblowy Herford	Bardzo wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną i oddolną	Duża luka i średni wspólny udział czterech głównych obszarów	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka
Saksoński klaster motoryzacyjny	Wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Bardzo duża luka i średni wspólny udział czterech głównych obszarów	Bardzo wysoka	Wysoka

Uwagi: wszystkie oceny formułowane są w ramach pięciopunktowej skali: żaden/wcale, niski/mały, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, która używa trzostopniowej skali; od góry, od dołu, oba.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wnioski opisane wcześniej w rozdziale.

Oba klastry wykazują podobne wzorce, jeśli idzie o zbieżność preferencji w ocenie obszarów polityki oraz zdolność do rozwiązywania problemów. Jednakże różnią się w kategoriach wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego i skupieniu polityki na niedostatkach wiedzy. W sumie oba klastry mają wysoki

poziom dynamiki uczenia się rządu wieloszczeblowego, a ich wzorce MLG wspierają uczenie się w klastrze, choć z pewną różnicą w stopniu, w jakim to czynią.

Pomimo powyższych pozytywnych wniosków, poczynić można pięć rekomendacji, które mogłyby przynieść korzyści władzom publicznym w Niemczech:

1. Pierwsza odnosi się do potencjalnych korzyści z powierzenia kierownictwa klastra w ręce profesjonalistów. Pozwoliłoby to na maksymalne wykorzystanie potencjału kooperacyjnego wewnątrz każdego klastra, szczególnie zaś w tych klastrach, gdzie współpraca publiczno-prywatna nie przysporzyła takich korzyści, jakich mogła. To pomogłoby podnieść zbieżność preferencji w ocenie obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami, a przy okazji skupić politykę na niedostatkach wiedzy.
2. Druga rekomendacja odnosi się do potencjalnych korzyści z horyzontalnego połączenia klastrów w całych Niemczech w celu stymulowania wspólnego uczenia się poprzez wymianę doświadczeń (np. w stylu „Club de Distretti” opisanym w rozdziale 5.2). Może to być szczególnie interesujące dla klastrów stojących przed podobnymi wyzwaniami lub dla słabszych klastrów uczących się na historii sukcesu klastrów silniejszych. To mogłoby wzmocnić dynamikę oddolną rządu wieloszczeblowego, szczególnie w saksońskim klastrze motoryzacyjnym.
3. Trzecia rekomendacja odnosi się do władz publicznych rozpatrujących *poszerzenie* użycia terminu klastrer, np. włączając go do obecnie używanych terminów „przestrzeń innowacyjna” i „poła kompetencji”. Używanie pojęcia „klastrer” mogłoby dać większą szansę dla silniejszej wspólnoty wśród podmiotów i instytucji w danym regionie. Naturalnie, jak również podkreślała większość uczestników grupy fokusowej, takie szersze pojęcie nie powinno stać się substytutem dla kłopotliwie zdefiniowanej inicjatywy klastrowej ani dla zawołowanej przesadnej kontroli.
4. Także wyłoniona w trakcie spotkania grupy fokusowej czwarta rekomendacja odnosiła się do reformy reguł finansowania publicznego. Powinna zostać wyrównana równowaga finansowania – im większy zakres szczegółowości, tym niższy poziom finansowania publicznego. Innymi słowy, projekty, które przyniosą korzyści małej grupie użytkowników, powinny mieć wyższy udział finansowania prywatnego. Dodatkowo powinno zaprzestać się finansowania niewydajnych projektów, a finansowanie klastrów z UE powinno być powiązane z kryterium innowacyjności. Proces uniezależniania się od jakichkolwiek zewnętrznych źródeł finansowania i wsparcia również powinien nabrać tempa.
5. Na koniec nie mniej ważna piąta rekomendacja, idąca w ślad za uwagami respondentów z większości klastrów. Procesy administrowania publicznego powinny być dalej upraszczane (tj. nadal należy podążać obecną drogą reform odnoszących się do zmniejszenia obciążenia biurokratycznego firm).

Uwagi

- ¹ Choć krytykowane one były w sposób uzasadniony za biurokrację, głównie w latach 90. By ją zmniejszyć ostatnio zainicjowano projekty pilotażowe pod hasłem „szybkiej administracji” (patrz rozdz. 3.2).
- ² Na przykład: reprezentanci wszystkich partii politycznych wszystkich odpowiednich szczebli politycznych (społeczność, parlament landu, federalny, europejski), lokalnej administracji, lokalnych agencji rozwoju, oficjalnej/oficjalnych regionalnej agencji zatrudnienia, izb i odpowiednich stowarzyszeń przedsiębiorców, lokalnych (częściowo publicznych) banków oszczędnościowych, związków zawodowych, kościołów, głównych inicjatyw zatrudnienia i stowarzyszeń bezrobotnych, instytucji szkolnictwa wyższego (jeżeli są), odpowiednich stowarzyszeń dostawców usług szkolenia zawodowego.
- ³ Na przykład związki zawodowe, korzystając ze środków publicznych, stworzyły własną regionalną strukturę konsultacyjną, pozwalającą im wysuwać własne pomysły, interesy i projekty, jak również aktywnie i kompetentnie partycypować w projektowaniu i ulepszaniu regionalnych koncepcji rozwoju.

- ⁴ Na przykład przedstawiciele samorządowi (miasta, miasteczka, okręgi), agencje zatrudnienia, izby, organizacje pracodawców, związki zawodowe, organizacje charytatywne, urzędnicy zajmujący się sprawami genderowymi, edukacją, dostawcy szkoleń i usług edukacyjnych, przedstawiciele grup robotników z inicjatyw osób (nie)zatrudnionych, grupy ekologiczne, imigranci, niepełnosprawni, kościoły.
- ⁵ Produkowane z prasowanego drewna w ścinkach, sklejone mogą być polakierowane lub oklejone.
- ⁶ Główni to Poggenpohl, SieMatic, Tielsa, Rotpunkt Küchen i Rational Einbauküchen.
- ⁷ Między innymi włączają: Hettich – zamki, zawiasy i wyposażenie, Agoform – szuflady, tace, Electra i Hera – systemy oświetleniowe, Heckeweth i Grotex – płyty wiórowe.
- ⁸ Na przykład Heckeweth produkuje meble do przyczep kempingowych.
- ⁹ Główne rynki to Holandia, Szwajcaria, Belgia, Wielka Brytania, Austria i Francja. Kraje skandynawskie nie są tutaj wymienione, jako że ich firmy krajowe zaspokajają popyt, np. szwedzka NOBIA jest największym w Europie producentem mebli kuchennych. Proszę zwrócić uwagę na bezpośrednie inwestycje zagraniczne firmy NOBIA w klastrze, opisane poniżej.
- ¹⁰ Główny powód – czas i wysiłek zaangażowane w szkolenie pracowników w krajach EŚW, aby spełniali warunki jakości klastra, jak i czas dostaw i problemy organizacyjne.
- ¹¹ Na przykład sprzedaż w Holandii w 2002 roku wynosiła 268 milionów euro w porównaniu z 10 milionami euro do Rosji i 5 mln euro do Polski.
- ¹² Włochy są szczególnie ważne dla importu; dostarczają drzwi frontowych w konkretnym profilu i okleinie.
- ¹³ Marki włączają: Poggenpohl, HTH, Marbodal, Norema, Invita i Magnet. Inne tym podobne przejścia międzynarodowe włączają zakup Rational Einbauküchen przez Włochów – Snaidero R. Spa cucine componibili.
- ¹⁴ Odbija się to na niskiej istotności (szczególnie dla firm) polityki mającej na celu przyciągnięcie nowych firm do klastra (więcej o polityce – patrz poniżej).
- ¹⁵ Na przykład trzy krajowe związki pracodawców: kuchenne, meble tapicerowane i produkowane seryjnie, z siedzibą w Herford, i jeden w Bielefeld: związek dostawców komponentów, obrabiarek i systemów dla przemysłu meblarskiego.
- ¹⁶ Na przykład targi zamawiania mebli, skupiające się na kuchni i łazience, targi organizowane również we Włoszech, Hiszpanii, Polsce, Rosji. Takie targi pomagają również zdobyć podwykonawców zlokalizowanych w EŚW.
- ¹⁷ Z międzynarodowymi biurami w Moskwie, Dubaju, USA.
- ¹⁸ Budynek zaprojektowany przez Franka O’Gehry’ego (architekta Muzeum Gugenheima w Bilbao).

4. Polityka klastrowa w Wielkiej Brytanii

4.1. Wprowadzenie

Po ponad dekadzie ciągłego wzrostu gospodarczego i stabilnych wartości wskaźników makroekonomicznych Wielka Brytania może się dziś poszczycić jednymi z najwyższych w skali świata wielkościami wskaźników efektywności ekonomicznej. Solidne wyniki ekonomiczne są rezultatem prowadzenia zdrowej polityki pieniężnej i podatkowej oraz podtrzymywania powiązań gospodarczych w ramach Brytyjskiej Wspólnoty Narodów, elastycznych rynków pracy i dużego, zdrowego sektora usług.

Co więcej dzięki staraniom Banku Anglii w ciągu ostatniej dekady inflacja utrzymywała się na niskim poziomie. Również wskaźniki bezrobocia były jednymi z najniższych w UE oraz w krajach należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i w ciągu ostatnich lat nie przekraczały 5%, co również przyciągało rosnącą liczbę pracowników napływowych. Wygląda na to, że Wielka Brytania była w stanie czerpać korzyści wynikające z szybko globalizującej się gospodarki. Tym samym uporczywie wąskie gardła lat 70. i 80. odeszły do historii (OECD Observer, 2006).

Niemniej jednak przed Wielką Brytanią stoją liczne wyzwania, aby można uznać gospodarkę tego kraju za świetnie rozwijającą się. Wyzwania te to nie tylko te związane z wypadającym przeciętnie na tle innych krajów OECD wskaźnikiem PKB *per capita* spowodowanym dużymi dysproporcjami w dochodach; czy też współczynnikiem produktywności na godzinę, który daje Wielkiej Brytanii zaledwie 15. pozycję pośród krajów OECD (OECD 2005). Ostatnie badania pokazały także inne wyzwania strukturalne dla brytyjskiej gospodarki, a najważniejsze z nich, z punktu widzenia niniejszego badania, to: poprawa szkolnictwa zawodowego i poziomu kwalifikacji, zwiększenie absorpcji technologicznej i innowacyjnej, zrekomensowanie zbyt niskiego, utrzymującego się przez wiele lat poziomu inwestycji w infrastrukturę transportową. Także przeszacowana i wciąż rosnąca wartość nieruchomości, duże zadłużenie osobiste i liczne bankructwa oraz spowolnienie konsumpcji prywatnej wywierają dodatkową presję na wzrost PKB (*The Economist* 2006).

Wielka Brytania posiada ponad 15-letnie doświadczenie związane z realizacją polityki klastrowej. We wczesnych latach 90. prekursorami działań w tym zakresie były specjalnie do tego celu powołane podmioty. Szczególne sukcesy w dziedzinie polityki klastrowej odniosła Szkocja. Idea klastrów cieszy się dużym zainteresowaniem władz publicznych Wielkiej Brytanii. Na poziomie krajowym polityka klastrowa promowana była głównie przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu (DTI), chociaż na akceptację na szerszą skalę należało poczekać aż do chwili obecnej (tj. do ok. 2004 roku). Na poziomie regionalnym opierały się na niej agencje rozwoju regionalnego (RDA), niemniej jednak reprezentują one różne podejścia w zakresie wsparcia polityki klastrowej. Polityka klastrowa zapoczątkowana w Szkocji przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu w końcu lat 90. dała innym regionom impuls do pójścia tą drogą. Z powodu podobieństw historycznych i kulturowych podejście do klastrów jak i polityki klastrowej w Wielkiej Brytanii pozostaje pod oczywistym wpływem prac¹ Michaela Portera. Niemniej jednak kontynentalne idee takie jak budowanie sieci powiązań oraz model potrójnej helisy mają również duże znaczenie. Mimo tego zaledwie kilka jednostek tego szczebla rozwinęło w pełni dojrzałą politykę klastrową. Zamiast tego popularność pojęcia „klastrowa” było szeroko wykorzystywane w celu identyfikacji i tworzenia mapy regionalnej dynamiki

gospodarczej kraju bardziej niż do rozwijania konkretnych działań politycznych. Z tego powodu trafne jest stwierdzenie, że paradoksalnie choć Wielka Brytania była pionierem w rozwijaniu idei „klastra” to jednak podobne inicjatywy polityczne w tym kraju pozostają obszarem peryferyjnym i odizolowanym, rozwijającym się wyrywkowo.

Powyższa teza zostanie poddana weryfikacji w kolejnych częściach tego rozdziału poprzez zbadanie:

- a) polityki i instytucji rozwiniętych wokół klastrów na poziomie krajowym i regionalnym oraz
- b) dwóch studiów przypadku, mianowicie klastra motoryzacyjnego West Midlands i szkockiego klastra teleinformatycznego.

Wnioski dotyczące uczenia się i rządzenia wieloszczeblowego (MLG) zostaną podsumowane, a trafność wniosków zweryfikowana przed podaniem zbioru ogólnych rekomendacji politycznych. Poczynione zostaną także uwagi podsumowujące ten rozdział. Dwa ostatnie podrozdziały łączyć będą wnioski z zidentyfikowanymi powyżej wyzwaniem stojącymi przed klastrami.

4.2. Polityka klastrowa i instytucje na poziomie krajowym i regionalnym

Klasy, jako ważny obszar rozwoju gospodarczego weszły do krajowej polityki Wielkiej Brytanii w 1998 roku w raporcie wydanym przez DTI pt. „Biała Księga Konkurencyjności”. W 1999 roku Minister Nauki, w konsekwencji procesu mającego na celu ustalenie faktów nt. stanu klastrów biotechnologicznych Wielkiej Brytanii², stworzył raport zawierający szereg rekomendacji oraz kluczowych czynników sukcesu polityki klastrowej. W efekcie został poproszony o stworzenie działającej na wysokim szczeblu Grupy Sterującej Polityką Klastrów oraz Grupy Roboczej w celu identyfikacji barier w rozwoju klastrów i zarekomendowania inicjatyw klastrowych dla rządu. Rekomendacje dotyczące klastra w sektorze biotechnologii zostały rozszerzone na klasy w innych sektorach, a praca obu grup zakończyła się w styczniu 2003 roku. Raport Ministerstwa Handlu i Przemysłu został opublikowany w 2001 roku i zawierał mapę „wszystkich” brytyjskich klastrów przemysłowych. W następstwie zorganizowano szereg konferencji i wydarzeń promujących politykę klastrową.

W 2004 roku Ministerstwo Handlu i Przemysłu swoją publikacją „Praktyczny Poradnik Rozwoju Klastra” dało kolejny impuls dla rozwoju polityki klastrowej. Było to wsparcie dla osób zaangażowanych bezpośrednio w tworzenie tej polityki. Poradnik wyznaczał trzy czynniki decydujące o sukcesie klastra:

- a) obecność funkcjonującej sieci powiązań oraz współpracy,
- b) silna baza wspierająca innowacje równoległe ze wspieraniem działań B+R, oraz
- c) stworzenie silnej bazy wiedzy i kompetencji.

Dodatkowe czynniki przyczyniające się do sukcesu, choć nie tak decydujące, obejmują: odpowiednią infrastrukturę fizyczną; obecność dużych firm; silną kulturę przedsiębiorczości; oraz dostęp do źródeł finansowania.

W tym okresie w dziewięciu angielskich regionach³ powołano agencje rozwoju regionalnego, które stały się odpowiedzialne za regionalną politykę (klastrową). Ich zadaniem było stworzenie warunków, które zachęcałyby do tworzenia i rozwijania klastrów, ale nie tworzyłyby nowych klastrów sztucznie. Niektóre agencje rozwoju regionalnego sprzeciwiały się tej odgórnjej identyfikacji klastrów, uważając, że powinny być wolne w podejmowaniu decyzji, którym z nich udzielić wsparcia. Wczesne sposoby finansowania klastrów powiązane były z krajową mapą klastrów. Nowsze ustalenia budżetowe powiązały klasy z szerszymi funduszami agencji rozwoju regionalnego, zwiększając elastyczność podziału przydzielonych środków, z zastrzeżeniem odnoszącym się do nabytych zobowiązań i do spełnienia celów ustalonych z rządem. Choć agencje rozwoju regionalnego odpowiadają bezpośrednio przed Ministerstwem Handlu i Przemysłu i istnieje niezależna komórka je koordynująca, mają one wystarczającą autonomię w ramach spełniania

wymogów DTI. W następstwie trwających przez około dwóch lat konsultacji agencje rozwoju regionalnego zdecydowały się wprowadzać politykę klastrową autonomicznie, w sposób, który odpowiadałby potrzebom ich regionów. Przedstawiciele klastrow i agencji rozwoju regionalnego wciąż organizują regularne spotkania (np. co sześć tygodni) i konsultują się z wyższymi urzędnikami Ministerstwa Handlu i Przemysłu. Odbywają się także spotkania *ad hoc*, organizowane by zająć się nagłymi lub pilnymi kwestiami. Niemniej jednak żaden z tych rodzajów spotkań, ani jednostka koordynująca, ani Ministerstwo Handlu i Przemysłu nie została powołana jako mechanizm kontrolny. Powinny być raczej postrzegane jako miejsca wymiany informacji i mechanizm propagacji idący z duchem czasu, tylko w rzadkich przypadkach odnoszące się do kwestii dotyczących ogółu.

Na poziomie regionalnym głównymi kreatorami polityki klastrowej są agencje rozwoju regionalnego, ale polityka klastrowa nie jest jedynym obszarem ich działalności. Od agencji rozwoju regionalnego oczekuje się na przykład zapewniania ułatwień niemal we wszystkich: np. w podnoszeniu umiejętności i kompetencji w ich regionie, wzmacnianiu regionalnego potencjału innowacji, utrzymywaniu i zwiększaniu regionalnego udziału w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ). W ten sposób obejmują swoimi działaniami cały szereg obszarów polityki regionalnej (np. kształcenia ustawicznego oraz wspierania starzejącej się siły roboczej). W związku z tym polityka klastrowa musi konkurować z nimi o poświęcaną jej uwagę. Agencje rozwoju regionalnego nawiązują współpracę z innymi kluczowymi instytucjami regionalnymi (takimi jak instytucje szkolnictwa wyższego czy stowarzyszenia branżowe), które nie są objęte ich jurysdykcją. Niektóre kluczowe instytucje regionalne mogą być dość niezależne, otrzymując finansowanie z innych źródeł (w przypadku tych dwóch ostatnich: z Rady Finansowania Szkolnictwa Wyższego Anglii oraz z przemysłu). Z tego powodu rozwój polityki klastrowej, inicjatyw klastrowych itp. na poziomie regionalnym zwykle następuje stopniowo, krok po kroku odpowiadając na lokalne niedostatki i potrzeby; mało prawdopodobne jest spotkanie ich w innych lokalizacjach. Oczywiście są pewne ogólne rodzaje regionalnej polityki klastrowej i inicjatyw itp. (np. infrastruktura fizyczna, szkolenia, budowanie sieci powiązań), lecz sposób ich wdrożenia, wyboru beneficjentów itp. znacząco się różnią.

Inne krajowe instytucje powiązane z polityką klastrową to Ministerstwo Środowiska, Transportu i Regionów (DETR) oraz Ministerstwo Edukacji i Zatrudnienia (DfEE). Istnieją również inne krajowe inicjatywy bezpośrednio wiążące się z klastrami oraz kilka krajowych inicjatyw, które powoli, wyraźnie lub w sposób domniemany, stają się „przyjazne” klastram lub przynajmniej są „świadome” ich istnienia. Niektóre z nich są zarządzane centralnie (np. rady finansujące badania w naukach przyrodniczych i społecznych), podczas gdy administrowanie pozostałymi (np. Stypendia Przedsiębiorstw (Enterprise Fellowship) czy Selektynego Wsparcia Regionalnego (Regional Selective Assistance)) zostało przekazane w ręce agencji rozwoju regionalnego lub innych instytucji regionalnych.

Przykłady

Każda agencja rozwoju regionalnego odpowiedzialna jest za szereg inicjatyw politycznych, począwszy od inicjatyw tworzenia i utrzymywania w sieci powiązań poprzez programy edukacyjne po rozwój inkubatorów i wspieranie eksportu. Mając na uwadze ograniczenia objętości niniejszego tekstu, możemy się tu przyjrzeć zaledwie kilku z nich. Wybrane przykłady pochodzą z regionu West Midlands i, jak zapewne można było się spodziewać, odpowiadającej mu agencji, czyli Advantage West Midlands (AWM), odgrywającej kluczową rolę w obu przypadkach.

Pierwsza inicjatywa to Strategiczne Grupy Decyzyjne Klastrow (Cluster Opportunity Groups – COG) organizowane i finansowane przez AWM w celu zebrania i zjednoczenia handlu w regionie. COG zapewniają przejrzystą strukturę podejmowania decyzji w klastrze, mechanizmy angażowania przemysłu w regionie, szanse stworzenia lub wzmocnienia związków pomiędzy branżami. Jednym z najbardziej interesujących

aspektów COG jest zaangażowanie w ocenę wniosków o wsparcie finansowe AWM dla odnoszących się do klastra oddolnych inicjatyw w regionie.

Druga inicjatywa, tj. Accelerate, jest partnerstwem strategicznym liderów biznesu motoryzacyjnego w regionie oraz różnych agencji wspierających, które dysponują funduszami o wysokości wielu milionów funtów i przeznaczonymi na wsparcie dla MŚP w motoryzacyjnej części sektora. Program wsparcia dedykowanego dla MŚP będący częścią Accelerate ma na celu poprawę ich wydajności poprzez: upowszechnianie najlepszych praktyk zarządzania innowacjami, wspomaganie transferu technologii, podnoszenie świadomości na temat trendów technologicznych oraz identyfikację przyszłych potrzeb sektora. Inicjatywa zarządzana jest przez Brytyjską Izbę Handlową (w imieniu AWM) i prowadzona przez kolegium partnerskie wiodących przedstawicieli przemysłu motoryzacyjnego tego regionu.

4.3 Klaster motoryzacyjny West Midlands

West Midlands, jak sama nazwa wskazuje, leży w zachodniej części środkowej Anglii przy granicy z Walią. Jest jednym z najmniejszych angielskich regionów o powierzchni 13 000 km² (około 5,5% powierzchni Wielkiej Brytanii) składającym się z dwóch głównych konurbacji – miejskim centrum obszaru Birmingham/Coventry/Black oraz Potteries na północy, a także siedmiu odrębnych miast i miasteczek. Dużą część regionu to tereny wiejskie. Liczba ludności regionu przekracza nieco 5 milionów (około 8,3% ludności Wielkiej Brytanii), z 3 milionami mieszkającymi w obszarach dużych aglomeracji i resztą na terenach wiejskich. Klaster koncentruje się głównie w pobliżu Birmingham, Sandwell, Dudley, Walsall, Wolverhampton, Solihull i Coventry. Niedaleko leży „dolina sportów motorowych” East Midlands, kolebka przemysłu Formuły 1.

Pochodzenie

Korzenie klastra sięgają roku 1762, kiedy Mathew Boulton i James Watt założyli fabrykę metalową Soho, gdzie projektowali i budowali silniki parowe. Trzy naturalne przewagi wiodły Birmingham do sukcesu i osiągnięcia pozycji jednego z głównych centrów przemysłowych Wielkiej Brytanii: bliskość złóż rudy żelaza, węgla oraz otoczenie przez strumienie, które napędzały koła młynów. W XIX wieku w regionie wciąż dominowała obróbka metali i produkcja wagonów kolejowych. W XX wieku przemysł zdywersyfikował się na produkcję rowerów, motocykli, opon oraz elektrotechnikę. Wszystkie te gałęzie rozwijały się, co miało wpływ na rozwój firm motoryzacyjnych w regionie, tj. Dunlop, Austin, GM i Jaguar (w tamtym czasie Swallow Sidecar Company).

Ewolucja i trendy

Z biegiem czasu rozwój klastra związał się z przemysłem lotniczym (szczególnie od lat 60. do lat 80.), a w ostatnich dekadach pozostawał pod wpływem tendencji konsolidacyjnych w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Firmy japońskie były pierwszymi zagranicznymi przedsiębiorstwami, które ulokowały się w klastrze (np. współpraca Hondy i Rovera), a zaraz po nich pojawiły się firmy europejskie (np. BMW przejęło Rovera, VW przejął Rolls Royce’a i Peugeota), a na końcu firmy amerykańskie (np. Ford przejął Jaguara). Klaster uznano oficjalnie w 2001 roku.⁴ Gdy mowa o etapach rozwoju, klaster motoryzacyjny West Midlands w chwili obecnej jest w fazie repozycjonowania. Siłą napędową jest pięć głównych czynników:

- a) międzynarodowa struktura własnościowa i rynki (toteż kluczowe decyzje podejmowane są poza klastrem, dotyczące m.in. eksportu produktów wrażliwych na zmiany kursów walut),
- b) międzynarodowe źródła pozyskiwania podsystemów i podzespołów, szczególnie z gospodarek, gdzie siła robocza jest tańsza,
- c) pojawienie się nowych technologii (np. aluminium, ogniwa paliwowe, systemy elektronicznego sterowania pojazdem (*drive-by-wire*), technologia kratownicy przestrzennej (*space frame*)) oraz modularyzacja (np. kompletne systemy hamulcowe, wnętrza),
- d) starzenie się wykwalifikowanej siły roboczej w klastrze (średnia wieku 45 lat, najważniejsze jest więc przyciąganie młodych talentów, co jednak jest problemem z powodu wyższych płac w innych gałęziach przemysłu),
- e) niedostatki infrastruktury zwłaszcza w transporcie drogowym są wąskim gardłem (np. w przypadku chęci stosowania metody *just-in-time*).

Ukształtowanie klastra i relacje firm

Liczba firm rzędu pierwszego oraz dostawców komponentów (tj. firm drugiego i trzeciego rzędu) w klastrze jest mniej więcej podobna (po około 120 w każdej grupie). Uzupełnia je około 70 firm dystrybuujących części zamienne i akcesoria do pojazdów, 50 firm inżynierskich oraz około 100 firm świadczących usługi fachowe (np. projektowanie, zarządzanie jakością). Rząd pierwszy zdaje się być zdominowany przez filie korporacji międzynarodowych, podczas gdy inne specjalizacje zdają się dawać przewagę rodzimym MŚP. Kooperacja odbywa się głównie pomiędzy samymi MŚP, MŚP i przedsiębiorstwami międzynarodowymi oraz pomiędzy firmami **wiodącymi** i podwykonawcami. Jednakże kooperacja w większości firm klastra nie odbywa się instynktownie. Nie będzie zbyt śmiałym stwierdzenie, że większość współpracy między firmami oparta jest o wykonanie określonych projektów i instytucje działające jako katalizatory w tworzeniu umów o współpracę w klastrze.

Źródła wiedzy

Firmy zagraniczne, uniwersytety oraz inne instytucje takie jak centra testowe są kluczowymi graczami, gdy chodzi o tworzenie bądź rozpowszechnianie wiedzy. Większość instytucji utrzymuje wiodącą rolę we wspieraniu/ułatwianiu tworzenia wiedzy czy jej dyfuzji w regionie, chociaż zarówno tworzenie wiedzy, jak i jej dyfuzja, wydają się odbywać raczej na zasadach *ad hoc*. Przykładowo istnieje współpraca między wiodącymi firmami (np. BMW) oraz lokalnymi szkołami w zakresie rozwijania szkoleń, a uniwersytety stworzyły odpowiednie centra. Jednakże jedynie niektóre sposoby tworzenia, używania i wymiany wiedzy uznawane są za odpowiednie. Wiedza jest tworzona oraz wymieniana poprzez interakcje pomiędzy firmami i ich klientami, poprzez innowacje rozwijane krok po kroku na podstawie doświadczenia i istniejących technologii. To zaś sugeruje, że istnieje kilka **niewykorzystanych** sposobów **uczenia się** klastra, które jeszcze mogą zostać wykorzystane. Reasumując wiedza i sposoby uczenia się zdają się być zależnymi od pozycji firmy w łańcuchu dostaw. Wygląda na to, że te znajdujące w górze są w stanie pozwolić sobie na działy B+R itp., podczas gdy firmy znajdujące się w dole łańcucha dostaw są jedynie w stanie wprowadzać stopniowe innowacje.

Ogólnie rzecz biorąc firmy skłaniają się do uznawania wewnętrznych źródeł wiedzy za ważniejsze niż odpowiadające im źródła zewnętrzne. Nawet pośród zewnętrznych źródeł, miejscowe źródła wiedzy technicznej oceniane są wyżej niż odpowiadające im źródła krajowe lub międzynarodowe. Ogólnie rzecz ujmując odnosi się to również do wiedzy organizacyjnej w tym sensie, że żadne źródła międzynarodowe nie

są oceniane powyżej progu ważności 2,5 i chociaż miejscowe i krajowe źródła są równie ważne, trzy razy więcej źródeł lokalnych jest uznawanych za ważne w porównaniu z krajowymi.

W kategoriach wiedzy technicznej i organizacyjnej, wydaje się, że nie ma różnicy w znaczeniu ich źródeł wewnętrznych. Znaczenie wiedzy technicznej jest raczej oceniane wyżej zewnętrznie, a szczególnie lokalnie i międzynarodowo, niż wiedzy organizacyjnej. Na poziomie krajowym ich znaczenie jest niemal równe, chociaż znów więcej źródeł technicznych niż źródeł organizacyjnych ocenianych jest powyżej progu 2,5.

Powyższe wzorce nie wydają się być pod znaczącym wpływem rozmiaru firm. Wygląda na to, że efekty związane z rozmiarem firm są raczej drobne i przypadkowe. Jedyny rozpoznawalny efekt związany z wielkością w powyższych wzorcach odnosi się do firm średniej wielkości (50-500 pracowników), gdzie jest tendencja do wyższej oceny wewnętrznych źródeł wiedzy organizacyjnej niż w firmach małych czy dużych.

Tabela 4.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm klastra motoryzacyjnego West Midlands

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Wewnątrzfirmowe B+R, stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe szkolenia, wiedza pozyskiwana od firm matek lub filii [4/4]	3,64
		Organizacyjna	Stale ulepszanie procesów produkcji, wysokiej klasy managerowie w (lokalnych) firmach, wewnątrzfirmowe szkolenia; przedsiębiorca/założyciel; wysokiej klasy managerowie w firmach zależnych [5/5]	3,69
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; eksperci wynajmowani na rynku pracy; interakcje z częściowo publicznymi instytucjami (np. uniwersytetami, publicznymi centrami badawczymi, lokalnymi władzami) [4/9]	3,17
		Organizacyjna	Nowo rekrutowani pracownicy, Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami [3/7]	2,69
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [3/9]	2,87
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/7]	2,71
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami [2/9]	2,68
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=26).

Siła robocza

Siła robocza jest głównie lokalna, chętna do pracy i elastyczna. Niemej jednak występują niedobory, szczególnie wykwalifikowanych naukowców, inżynierów, i techników z dyplomami. Głównym powodem zdaje

się być fakt, że firmy (a szczególnie MŚP) z trudem pozwalają sobie na wyższe płace, których żąda tak wykwalifikowany personel. Dzieje się to w czasie, gdy redukcja kosztów, a szczególnie redukcja kosztów płacowych, jak i redukcja wkładu pracy jako takiej, są siłą napędową w przemyśle (szczególnie zaś w sektorze komponentów, w który zaangażowana jest największa liczba MŚP). Powody takiego stanu rzeczy wiążą się zarówno z sytuacją historyczną jak i obecną.

Historycznie rzecz ujmując, firmy motoryzacyjne miały do dyspozycji praktykantów, którzy, choć słabo wynagradzani, posiadali odpowiednie kwalifikacje i szanse odniesienia sukcesu w przyszłości jako starsi inżynierowie czy technicy. Jednakże z biegiem lat ich liczba spadła, a od techników coraz częściej oczekuje się posiadania dyplomu. Kiedy próbuje się pozyskać praktykantów z innych firm, należy zaoferować im podwyżkę, a młodzi ludzie dziś wolą studiować, by zdobyć bardziej atrakcyjne posady. W wyniku tego rynek pracy stał się droższy, szczególnie dla MŚP.

Kultura lokalnej siły roboczej jest również dość silna, co może być jedną z przyczyn, dla których firmy, które potencjalnie mogą wejść do klastra, decydują się lokować w innych miejscach lub nawet w miejscach, gdzie muszą prowadzić inwestycje od podstaw (np. Nissan w Sunderland). Podobne decyzje nie pomagają w wyrwaniu się z tego cyklu, kultury, ograniczonych płac itp.

Na koniec, wynagrodzenie dla pracowników ze wszystkich poziomów kwalifikacji zdaje się odpowiadać poziomowi wynagrodzenia w regionie. W innych regionach wykwalifikowani naukowcy i technicy z dyplomami otrzymują nieco mniejsze wynagrodzenia. Jednakże wyższe wynagrodzenie dla wykwalifikowanej siły roboczej jest konieczne, aby zrekompensować wyższe koszty mieszkaniowe (i pozostałe); szczególnie, gdy przesuwamy się na południe od West Midlands. To sprawia, że relatywnie wyższe płace w klastrze nie są wystarczająco silnym bodźcem przyciągającym wykwalifikowaną siłę roboczą, a w tym samym czasie koszty siły roboczej wzrastają. Problemy związane z brakiem wykwalifikowanej siły roboczej oraz wyższymi kosztami, wraz z silną kulturą pracowniczą, może znacząco powstrzymać napływanie nowych firm do klastra.

Internacjonalizacja

Dynamiczny proces internacjonalizacji ujawnił słabości związane z wysokimi kosztami pracy, spowodował niestabilność rynku i wymusił niekończącą się pogoń za wzrostem wydajności produkcji oraz innowacjami. Niemniej jednak za tym tempem nadążyć może zaledwie kilka firm. W pewnym sensie internacjonalizacja opróżniła klastry, ponieważ większość decyzji w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych podejmowana jest poza klastrem, podczas gdy firmy lokalne „oddalają” się coraz bardziej od klienta. Chociaż internacjonalizacja przyniosła klastrowi pewne korzyści (np. eksport do USA, nowe technologie), jej wpływ jest oceniany jako negatywny.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe oraz MŚP w klastrze wykazują rosnące zainteresowanie krajami Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW) pomimo faktu, że inne miejsca z wysoko wykwalifikowaną siłą roboczą pozostają równie atrakcyjne dla potencjalnej relokacji działań produkcyjnych. Opinie dotyczące krótko- i długoterminowych korzyści dla klastra wynikających z rozszerzenia UE są jednak podzielone. Jednakże członkostwo w UE postrzegane jest pozytywnie dla rozwoju klastra.

Instytucje

Kluczowymi instytucjami są Advantage West Midlands, Izba Handlowa odpowiedzialna za usługi doradcze w produkcji oraz Ministerstwo Handlu i Przemysłu (a w szczególności jego jednostka motoryzacyjna) oraz uniwersytety regionu. Jak przedstawiono wcześniej, w tym regionie rozwinęło się kilka określonych polityk klastrowych, strategii i inicjatyw.

Niemniej jednak wśród firm w klastrze powszechne jest przekonanie, że poszczególne instytucje powinny czynić więcej wysiłków, aby lepiej dopasowywać swoje usługi. Z drugiej zaś strony firmy wydają się być pasywne, gdy chodzi o rozwijanie lepszych warunków wsparcia instytucjonalnego, z wyjątkiem może inicjatywy Accelerate (przedstawionej w rozdz. 4.2)

Firmy klastra uporządkowały najważniejsze ich zdaniem rodzaje instytucji w tabeli 4.2 poniżej.

Tabela 4.2. Znaczenie instytucji dla firm klastra motoryzacyjnego West Midlands.

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		2,80	40,0	5,0	55,0
Banki i firmy typu venture capital		2,38	25,0	18,8	56,3
Centra usługowe		1,42	12,5	12,5	75,0
Branżowe stowarzyszenia firm		1,88	50,0	0,0	50,0
Firmy konsultingowe		1,88	15,4	15,4	69,2
Centra transferu technologii		1,72	27,3	9,1	63,6
Laboratoria certyfikujące i testujące		2,00	33,3	0,0	66,7
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,88	14,3	7,1	78,6
Związki zawodowe		1,33	14,3	0,0	85,7
Fundacje non-profit		1,17	0,0	0,0	100,0
Inne		2,33	20,0	0,0	80,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=26).

Zgodnie z powyższym rankingiem jedynie jedna instytucja zdobyła wynik powyżej progu ważności 2,5. W większości przypadków oceniony poziom ważności instytucji pozostał bez zmian przez ostatnich pięć lat. Trzy instytucje oceniane najwyżej, gdy chodzi o znaczenie dla klastra, to: lokalne izby handlowe, lokalne banki i laboratoria testujące i certyfikujące.

Gdy chodzi o instytucje jako takie, większość z nich jest autonomiczna i ma odpowiednie zasoby ekonomiczne i osobowe pozwalające osiągnąć cele związane ze stymulacją dynamiki klastra. Większość z nich obsługuje klientów znajdujących się zarówno w ich regionie jak i spoza, jednakże istnieją instytucje zajmujące się wyłącznie obsługą firm miejscowych lub spoza regionu. Większość instytucji podlega regulacji na poziomie krajowym, chociaż zwykle pozostają w kontakcie z samorządem lokalnym. Zawsze lub prawie zawsze konsultują się z innymi organizacjami i podmiotami, kiedy uruchamiane są nowe inicjatywy oraz posiadają stabilną strukturę kooperacji.⁵ Klastry identyfikowane są na wiele sposobów, np. w kategoriach przestrzennych, specjalizacji przemysłowej i głównych firm. Granice przestrzenne są jednak najczęściej używanym kryterium.

Polityka

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości pokazane jest w tabeli 4.3 poniżej.

Tabela 4.3. Znaczenie polityki dla firm i instytucji klastra motoryzacyjnego West Midlands

Obszar polityki	Znaczenie polityki		Instytucje	
	Firmy		Obecnie	W przyszłości
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) Przyciągnięcie nowej firmy do klastra	2,61	3,23	2,80	4,40
b) Wsparcie dla relokacji firm klastra	1,18	1,43	2,80	3,50
c) Rozwój infrastruktury fizycznej	2,95	3,64	4,30	4,80
d) Edukacja i szkolenia	3,05	3,59	4,10	4,70
e) Badania i rozwój technologiczny	2,20	2,68	4,10	5,00
f) Dyfuzja i dostępność informacji	2,68	3,41	3,70	4,20
g) Usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb firm	2,68	3,23	3,00	4,00
h) Rekrutacja siły roboczej	2,21	2,82	4,00	5,00
i) Budowa sieci współpracy firm	2,58	2,95	3,50	4,30
j) Rozwój jakościowy firm	3,10	2,45	4,00	4,60
k) Wsparcie start-up'ów i inkubatorów	1,89	2,39	4,20	4,60
l) Podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,05	2,65	3,80	4,70
m) Polityka ekologiczna	2,15	2,68	4,20	5,00

Uwaga: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące)

Źródła: Opracowanie własne autorów oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=26) i instytucji (n=10).

Zgodnie z powyższymi rankingami znaczenie większości obszarów polityki klastrowej, zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje się wzrastać z biegiem czasu. Jednakże wzrost jest nieco wyższy dla instytucji – dla firm odnotowano wzrost średnio o około 0,5 jednostki, podczas gdy dla instytucji o około 0,8 (na pięciostopniowej skali).

Globalnie instytucje skłaniają się do oceniania wszystkich 13 obszarów polityki klastrowej jako właściwych (tj. powyżej progu 2,5), zarówno obecnie, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy uznają takie znaczenie dla ośmiu obszarów.

Tylko jeden z czterech głównych obszarów polityki, gdzie firmy i instytucje skłaniają się do zbieżności zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości, to c) rozwój infrastruktury fizycznej. Jest to w pewnym stopniu uzasadnione przez wspomniane wyżej trudności związane ze zwiększonym nasileniem ruchu ulicznego, który odgrywa znaczącą rolę w strategii *just-in-time* (JIT) wykorzystywanej podczas produkcji w klastrze.

Dla firm pozostałe trzy najważniejsze obszary polityki w chwili obecnej i przyszłości to, w kolejności malejącej: d) edukacja i szkolenia, j) rozwój jakości firm oraz f) dyfuzja i dostępność informacji. Dla instytucji istotne trzy obszary polityki w kolejności malejącej to: m) polityka ekologiczna, e) badania i rozwój technologiczny oraz h) rekrutacja siły roboczej.

Dowodzi to stwierdzenia, że rankingi w tabeli 4.3 odzwierciedlają problemy i potrzeby klastra związane z siłą roboczą, innowacją, jakością i ruchem drogowym.

Wnioski

Chociaż niektóre z wyżej opisanych rodzajów polityki klastrowej były korzystne (np. z punktu widzenia wprowadzenia nowych pomysłów, strategii i instrumentów rozwoju gospodarczego), takie korzyści trudne są do utrzymania szczególnie, gdy weźmie się pod uwagę problemy związane dynamicznym procesem internacjonalizacji, wysokimi kosztami pracy i słabym rozwojem infrastruktury fizycznej. Z tego powodu wymagane będą znaczne wysiłki w celu odwrócenia tych trendów. W szczególności zaś trzeba rozwinąć mechanizmy kompensujące widoczny brak wpływu na niektóre problemy związane z internacjonalizacją. Można tego dokonać poprzez, na przykład, większe zaangażowanie producentów oryginalnego wyposażenia (OEM), których siedziby zwykle znajdują się za granicą, poprzez rozwinięcie sieci powiązań instytucjonalnych z innymi klastrami motoryzacyjnymi (w Europie i poza Europą), poprzez rozwój zakładów produkcyjnych, które są w stanie obsłużyć różne platformy sprzętowe do produkcji samochodów dla Zachodniej Europy.

Firmy i instytucje w klastrze motoryzacyjnym West Midlands zgodnie przyznają, że jest potrzeba rozwoju polityki klastrowej w chwili obecnej. Jednakże istnieje widoczna i rosnąca rozbieżność pomiędzy znaczeniem, jakie firmy i instytucje przypisują różnym obszarom polityki w przyszłości. Dlatego też oczywistym wnioskiem może być poprawienie współpracy pomiędzy firmami i instytucjami w celu zbudowania relacji i rozwinięcia ujednoczonej strategii problemów polityki klastrowej.

4.4. Szkocki klastrowy teleinformatyczny

Szkocja jest północnym (NUTS2) regionem Wielkiej Brytanii. To jeden z największych regionów kraju o powierzchni 78 133 km² (około 33% całkowitej powierzchni Wielkiej Brytanii), choć wielki jej obszar jest słabo zaludniony. Liczba ludności to nieco ponad 5 milionów osób (około 8,3% ludności Wielkiej Brytanii). Centralny pas Szkocji, znajdujący się pomiędzy i wokół miast Glasgow i Edynburg, wzdłuż doliny korytarza M8 łączący około 2 milionów ludzi skupia większość szkockiej produkcji przemysłowej. Chociaż klastrowy koncentruje się w tym pasie centralnym (tj. w Lanarkshire, Edynburgu, Fife i Glasgow), transfery wiedzy z niego sięgają większości szkockich uniwersytetów i miast (takich jak Stirling, Dundee i Aberdeen).

Pochodzenie

Korzenie szkockiego klastra teleinformatycznego, powszechnie nazywanego Wąwóz Krzemowy (Silicon Glen), sięgają okresu przed II wojną światową. Jednak to nadejście wojny i potrzeba lokalizacji poza zasięgiem niemieckich bombowców w czasie prac nad radarami i innymi związanymi z działaniami obronnymi urządzeniami dały impuls do rozwoju pierwszych firm.

Od tego czasu klastrowy szedł ścieżką rozwoju technologii. Na przykład w latach 60. większość produkcji klastra stanowiły urządzenia elektromechaniczne, wraz z nadejściem mikroukładów produkcja przesunęła się w stronę elektroniki użytkowej, a w ostatnich latach pojawiła się telefonia internetowa i mobilna, stając się ważnymi technologiami produktowymi.

Ewolucja i trendy

Klastrowy został oficjalnie uznany w 1997 roku. W latach 1991-99 rozmiar klastra potroił się, jednak wraz z pęknięciem bańki teleinformatycznej po roku 1999, eksport spadł o jedną piątą. Klastrowy obecnie jest w fazie reorganizacji. Siła napędowa klastra zdaje się mieć pięć głównych czynników:

- a) pęknięcie bańki teleinformatycznej i przedłużające się spowolnienie głównych gospodarek – nabywców technologii teleinformatycznych;
- b) rosnący koszt wykwalifikowanej siły roboczej w porównaniu z gospodarkami rozwijającymi się (np. Chiny) powoduje przeniesienie pracochłonnej produkcji poza klastry;
- c) trudności w uruchomieniu i osiągnięciu dojrzałości, spowodowane brakiem wsparcia ze strony inwestorów oczekujących na osiągnięcie pełni potencjału inwestycji;
- d) zamiana akcentów z produkcji masowej na czynności o większej wartości wiedzy / dodanej (np. projektowanie);
- e) gospodarka oparta na lokalnej wiedzy i komercjalizacja badań na uniwersytetach⁶.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Firmy klastra podzielone są na segmenty zarówno w kategoriach specjalizacji produktowej i ich pozycji w łańcuchu wartości. Co więcej, różne typy firm dominują we wspomnianych segmentach. Przeważającymi specjalizacjami (w kategoriach eksportu, zatrudnienia i liczby firm) są „urządzenia biurowe, radio, TV i łączność” (NACE 30 i 31), zdominowanymi przez filie przedsiębiorstw międzynarodowych (stanowiącymi co najmniej połowę klastra); podczas gdy pomniejsze specjalizacje, tj. optoelektronika i oprogramowanie (NACE 31, 33, 72) zdominowane są przez krajowe MŚP. Wspólne potrzeby, zagrożenia i interesy⁷ (w opozycji do rozmiaru firm i narodowości) są kluczowymi czynnikami / katalizatorami determinującymi wzajemne relacje firm.

Najbardziej powszechna jest współpraca pomiędzy (wiodącymi) firmami i ich podwykonawcami i/lub pomiędzy MŚP oraz lokalnymi filiami międzynarodowych przedsiębiorstw. Te ostatnie często obawiają się, że MŚP mogą „być tu dziś, a jutro może ich tu nie być” i są raczej ostrożne, podczas gdy MŚP mają tendencje do zbytniego polegania na ich większych odpowiednikach. Współpraca pomiędzy podwykonawcami jest rzadko spotykana.

Można jednak zauważyć wielostronną współpracę (np. angażującą stowarzyszenia branżowe, uniwersytety, firmy). Umowy o współpracę zakładają: wspólne używanie zakładów przez spółki typu *spin-off* i uniwersytety lub filie przedsiębiorstw międzynarodowych, wspólne rozwijanie produktów i szkoleń na poziomie przedkonkurencyjnym poprzez szereg branżowych/regionalnych forum, tworzenie klubów (i wynikającej współpracy w ramach klubu), jak również forum zapasów dzielonych⁸. Firmy również odwiedzają się/uczają się od siebie wzajemnie, chociaż ujawnianie informacji nie jest powszechne. Kontakty osobiste w dalszym ciągu odgrywają ważną rolę i wysiłki instytucji nakierowane są na zapoznanie ze sobą podobnie nastawionych firm, np. poprzez spotkania poświęcone budowaniu sieci powiązań.

Źródła wiedzy

Szkocie uniwersytety, instytucje szkolnictwa wyższego i firmy międzynarodowe są kluczowymi graczami w tworzeniu i/lub dyfuzji wiedzy. Instytucje lokalne odgrywają bezpośrednią rolę we wspieraniu/umożliwianiu tworzenia oraz dyfuzji wiedzy na różne sposoby, np. negocjacje umów badawczych i licencyjnych, organizacja spotkań, targów, forów, budowanie sieci powiązań, zapewniania szkoleń, powołanie centrów technologicznych, finansowanie MŚP/firm *spin-off*, zapewnienia tymczasowych dyrektorów generalnych, projektów i inicjatyw kształcenia ustawicznego. Cała gama sposobów tworzenia/wykorzystywania wiedzy i jej wymiany uznawana jest za właściwą, sugerując, że klastry uczą się na wiele sposobów. Jedyne sposoby, które w pewien sposób nie jest wykorzystywane, to mobilność siły roboczej, choć wyjaśniają to stosunkowo stabilne wzorce zatrudnienia.

Globalnie firmy mają tendencję do uznawania swoich wewnętrznych źródeł wiedzy za bardziej odpowiednie niż źródła zewnętrzne. Te pierwsze zdobywają wyniki powyżej 3,5, podczas gdy te drugie chylą się ku wynikom poniżej 3 (na używanej pięciostopniowej skali). Innym jasnym wzorcem, który wyłania się z tabeli 4.4 jest to, że firmy klastra zdają się uznawać techniczne źródła wiedzy za ważniejsze niż organizacyjne. Jest to w pewien sposób uzasadnione, biorąc pod uwagę dominującą orientację techniczną firm w klastrze/próbie. Co ciekawe, różnice pomiędzy każdym źródłem wiedzy technicznej i organizacyjnej są nieistotne/pomijalne (tj. w ramach 0,3 w stosowanej skali) osiągając wyniki powyżej progu 2,5. Być może specyficzną cechą tego klastra jest to, że dla każdego typu wiedzy jest co najmniej jedno (a w większości przypadków co najmniej dwa) wysoko oceniane źródło niezależnie od umiejscowienia. Wyjątkiem od tego jest to, że zewnętrzne źródła wiedzy organizacyjnej mają tendencję do mniejszego zróżnicowania z tylko trzema źródłami ocenionymi powyżej progu, tj. lokalna, krajowa i międzynarodowa nowozatrudniona załoga, klienci i dostawcy, jak również krajowa (ale nie międzynarodowa) współpraca z innymi firmami.

Wydaje się, że rozbieżności w powyższych wzorcach związane z rozmiarem firmy są niewielkie. W szczególności wydaje się, że dosyć małe jest zróżnicowanie w znaczeniu technicznych i organizacyjnych typów wiedzy (źródła wewnętrzne).

Bardzo małe i bardzo duże firmy (tj. mniejsze niż 20 i większe niż 500 pracowników) mają tendencje do odróżniania się od innych firm poprzez przypisywanie większego znaczenia wiedzy technicznej pozyskiwanej z firm matek lub z firm zależnych.

Tabela 4.4. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm szkockiego klastra teleinformatycznego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Wewnątrzfirmowe B+R oraz szkolenia; stałe ulepszanie procesów produkcji, [3/4]	3,60
		Organizacyjna	Stale ulepszanie procesów produkcji, wysokiej klasy managerowie w (lokalnej) firmie; przedsiębiorca/założyciel; wewnątrzfirmowe szkolenia; wysokiej klasy managerowie w filiach[5/5]	3,57
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; eksperci wynajmowani na rynku pracy; współpraca z innymi firmami; [3/9]	2,91
		Organizacyjna	Nowozatrudnieni pracownicy; interakcje z klientami i/ lub dostawcami; współpraca z innymi firmami i, [3/7]	2,69
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [2/9]	2,79
		Organizacyjna	Nowo rekrutowani pracownicy; Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami [3/7]	2,65
	Międzynarodowe	Techniczna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [1/9]	2,84
		Organizacyjna	Nowo rekrutowani pracownicy; interakcje z klientami i/lub dostawcami [2/7]	2,59

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=18).

I odwrotnie, nie ma większych różnic przy znaczeniu przypisanym wewnętrznym źródłom wiedzy organizacyjnej oprócz, w pewien sposób oczekiwanego, faktu, że mniejsze firmy (czyli te mające mniej niż 20 pracowników) raczej nie mają wysokiej klasy menedżerów, toteż oceniają wiedzę organizacyjną jako mniej dla nich istotną.

Siła robocza

Siła robocza jest głównie lokalna, choć pewne umiejętności (np. marketing, sprzedaż, obsługa klienta) pochodzą z Anglii, Irlandii, Francji – i ci pracownicy w konsekwencji stali się pracownikami lokalnymi. Za każdym razem, gdy klastr jest w fazie rozwoju, pojawia się gwałtowny wzrost popytu na siłę roboczą (ostatnio około 1996), podczas gdy w „gorszych czasach” pojawiają się zwolnienia i bezrobocie. Niedobory odnoszą się do bardzo specyficznych umiejętności⁹ i najwyższych stanowiskami dyrektorów generalnych (CEO). Jednak, jako że klastr opiera się na przemyśle charakteryzującym się cyklicznością oraz na rynku globalnym, planowanie przyszłości przez firmy jest szalenie trudne. Do tej pory udało się zaabsorbować pracowników zwolnionych, szczególnie tych o niskim poziomie kwalifikacji, w innych sektorach gospodarki.

Internacjonalizacja

Internacjonalizacja w klastrze ma swoje dobre i złe strony. Z początku była pozytywna, np. przyciągając filie korporacji międzynarodowych (bez nich nie byłoby klastra), zwiększając wynagrodzenie i wolumen eksportu, usprawniając lokalne MŚP, generując inwestycje w innych sektorach, wzbogacając uniwersytety doświadczeniem produkcyjnym, dając napęd do ich ściślejszej współpracy z firmami. Następnie zaś pojawiły się skutki negatywne (np. relokacja, bezrobocie, niskie morale), a klastr nie może już być postrzegany jako wielki pracodawca, jakim kiedyś był. To z kolei wymusiło zmianę nacisku na firmy endogeniczne i migrację do działalności o wyższej wartości dodanej; jest to coś, co większość firm uznaje za pozytywne. Główne czynniki powodujące relokację to niższe koszty pracy i wielkość rynku, a głównymi celami są Chiny, Indie i Czechy. Występuje też jeszcze konsolidacja działalności produkcyjnej w Japonii i w Stanach Zjednoczonych. I w tej mierze relokacja postrzegana jest jako coś negatywnego (np. wzrost bezrobocia, obniżenie eksportu i inwestycji lokalnych) i nie znajduje poparcia w opinii żadnej z instytucji.

Należy jeszcze zauważyć, że nie wszystkie gałęzie odczuwają umiędzynarodowienie klastra w jednakowym stopniu i np. optoelektronika w dalszym ciągu jest mocno zakorzeniona w Szkocji. Co więcej, promowano alternatywne specjalizacje (np. oprogramowanie, projektowanie mikroukładów), aby przeciwstawić się stratom wynikającym z relokacji branży, głównie tych o wysokim wolumenie oraz będących pracochłonnymi (np. elektronika użytkowa).

Powiększenie UE o kraje bloku wschodniego jest pozytywnie postrzegane w średnim okresie, aczkolwiek wywiera presję na klastr w krótkim okresie. Członkostwo w UE jest ogólne postrzegane pozytywnie dla rozwoju klastra.

Instytucje

Z klastrem związany jest cały szereg instytucji, od Scottish Executive i Scottish Enterprise po uniwersytety, organizacje branżowe i lokalne rady, jak i kilka specyficznych dla klastra polityk, strategii, inicjatyw itp.

W rzeczywistości wydaje się, że instytucji klastrowych jest zbyt wiele, a każda z nich twierdzi, że odgrywa ważną rolę we wspieraniu/obsłudze różnych segmentów, aspektów, działań czy też interesów klastra. Odpowiedzialność publiczna jest rozłożona nieproporcjonalnie i w przypadku sukcesu wszystkie z nich domagają się uznania, ale w trudnych czasach trudno jest znaleźć instytucje ponoszące odpowiedzialność. Jest cały szereg dokumentów nt. prowadzenia polityki, a w efekcie brakuje synergii pomiędzy nimi.

Główny, z punktu widzenia historii, koordynator, czyli Scottish Enterprise działa według modelu kompromisowego, który póki co nie poradził sobie ze stworzeniem pojedynczej instytucji, która byłaby w stanie

doprowadzić do spójności różnorodnych działań politycznych, silnego przywództwa i odpowiedniego wsparcia dla klastra jako całości.

Historycznie rzecz biorąc, główną strategią dla rozwoju firm w klastrze było przyciąganie firm zagranicznych, jednak ostatnio położono nacisk na wsparcie wzrostu endogenicznego. Klastrer pozostaje również pod wpływem polityki krajowej i regionalnej¹⁰. Odpowiedzialność publiczna w pełni spoczywa na poziomie regionalnym, który jest jednym z najbardziej rozwiniętych w Wielkiej Brytanii. Styk publiczno-prywatny jest równie rozwinięty, choć nie zawsze tak właściwy jak twierdzą instytucje.

Firmy klastra oceniły najważniejsze rodzaje instytucji w Tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Znaczenie instytucji dla firm szkockiego klastra teleinformatycznego

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		1,53	11,1	5,6	83,3
Banki i firmy typu venture capital		2,00	23,5	5,9	70,6
Centra usługowe		1,76	11,8	0,0	88,2
Branżowe stowarzyszenia firm		1,67	17,6	0,0	82,4
Firmy konsultingowe		2,06	23,5	0,0	76,5
Centra transferu technologii		1,94	23,5	0,0	76,5
Laboratoria certyfikujące i testujące		1,53	31,3	0,0	68,8
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		2,50	35,3	11,8	52,9
Związki zawodowe		1,00	6,3	6,3	87,5
Fundacje non-profit		1,24	6,7	0,0	93,3
Inne		4,40	0,0	0,0	100,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=19).

Zgodnie z powyższymi rankingami tylko jeden typ instytucji osiąga wyższą ocenę niż 2,5 – są to uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego. Co więcej około 35% firm z próby uznaje, że znaczenie tego rodzaju instytucji spadło w ciągu ostatnich pięciu lat. Oprócz wspomnianego wyjątku i laboratoriów certyfikujących wszystkie inne wyniki utrzymują się na stałym poziomie; pozostałe dwa typy instytucji, które są oceniane wysoko w kategoriach znaczenia to: firmy konsultingowe, lokalne banki i lokalne firmy typu *venture capital*. Ze swojej strony przedstawiciele instytucji biorący udział w wywiadach przyznali, że administracja publiczna i instytucje częściowo publiczne powinny podejmować wysiłki do tworzenia lepiej przygotowanych usług dla firm.

Co do instytucji jako takich, są one autonomiczne i występuje rozwarstwienie pomiędzy tymi z odpowiednimi i niewystarczającymi zasobami; jednak nadal niewielka ich liczba odczuwa silną potrzebę posiadania zasobów. Niemniej jednak obsługują one klientów z ich regionu, jak i spoza. Są zwykle regulowane na poziomie regionalnym i krajowym, choć utrzymują częstsze kontakty z lokalnymi i regionalnymi szczeblami rządzenia. Zawsze, lub prawie zawsze, konsultują się z innymi organizacjami/podmiotami, a kiedy uruchamiają nowe inicjatywy, mają stabilną strukturę kooperacji.¹¹ Identyfikują klastry na wiele sposobów, np. w kategoriach przestrzennych, specjalizacji przemysłowej i poprzez główne firmy. Jednak najczęściej używanym kryterium jest wyznaczenie granic przestrzennych i specjalizacja przemysłowa.

Polityka

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości pokazane jest w tabeli 4.6 poniżej.

Tabela 4.6. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji szkockiego klastra teleinformatycznego

Obszar polityki	Znaczenie polityki		Instytucje	
	Firmy			
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) Przyciągnięcie nowej firmy do klastra	2,18	2,50	3,00	3,80
b) Wsparcie dla relokacji firm klastra	1,75	1,57	2,88	1,00
c) Rozwój infrastruktury fizycznej	2,59	2,94	3,40	3,88
d) Edukacja i szkolenia	3,00	2,63	4,10	4,88
e) Badania i rozwój technologiczny	2,06	2,65	4,20	4,78
f) Dyfuzja i dostępność informacji	2,94	3,00	3,20	3,88
g) Usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb firm	2,06	2,31	3,00	2,56
h) Rekrutacja siły roboczej	2,00	2,63	2,75	2,78
i) Budowa sieci powiązań firm	2,53	2,53	4,10	4,00
j) Rozwój jakościowy firm	2,38	2,19	3,11	3,50
k) Wsparcie start-up'ów i inkubatorów	3,06	3,13	4,00	4,13
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,24	3,00	4,20	4,33
m) Polityka ekologiczna	2,19	2,20	3,00	2,63

Uwagi: Wszystkie rankingi są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=19) i instytucji (n=11).

Zgodnie z powyższymi rankingami większość obszarów politycznych, zarówno dla firm, jak i instytucji, będzie wzrastać w przyszłości. Wzrost znaczenia jest zdecydowanie wyższy dla instytucji, tj. znaczenie firm w polityce klastrowej wzrośnie średnio o około 0,2 podczas gdy znaczenie instytucji powiększy się o 1,8 (w skali pięciopunktowej).

Instytucje uznają za właściwe 9 z 13 obszarów polityki klastrowej (tj. powyżej progu 2,5) w chwili obecnej i w przyszłości; podczas gdy firmy mają tendencje do uznawania jako takich sześciu obszarów tejże polityki.

Jedyny z czterech najważniejszych obszarów polityki, gdzie zbiegają się interesy firm i instytucji, zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości, to: d) edukacja i szkolenia. Jest to w pewnym stopniu uzasadnione przez dużą bazę naukową i prominentną rolę uniwersytetów, instytucji szkolnictwa wyższego i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej w klastrach. Te czynniki tworzą również główną przewagę konkurencyjną klastra.

Pozostałe trzy obszary najbardziej odpowiednie z punktu widzenia firm, zarówno teraz, jak i w przyszłości, to, w kolejności malejącej: k) wsparcie start-up'ów i inkubacji, f) dyfuzja i dostępność informacji, c) rozwój infrastruktury fizycznej; podczas gdy dla instytucji odpowiednie trzy obszary polityki to w kolejności malejącej: a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra, e) badania i rozwój technologiczny i l) zwiększenie dostępności *venture capital* oraz kapitału wysokiego ryzyka.

Dowodzi to stwierdzenia, że ranking w tabeli 4.6 odzwierciedla starania się instytucji o przyciągnięcie i utrzymanie BIZ jak również o migrację klastra do gospodarki opartej na wiedzy oraz do działalności o wysokiej wartości dodanej.

Wahania (lub ich brak) w znaczeniu różnych obszarów politycznych w tabeli 4.6 wskazują również na wysiłki instytucji w odnoszeniu się do potrzeb klastra w ciągu tych lat, np. poprzez rozwój inkubatorów i zapewnienie funduszy, jak również ze względu na fakt, że pewne obszary polityki są przedmiotem ciągłego rozwoju (np. infrastruktura fizyczna w przeszłości mogła wiązać się z drogami i lotniskami, podczas gdy

dzisiaj dotyczy światłowodów i biur z parkingami). Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że za znaczeniem przypisywanym różnym obszarom polityki w klastrze o wielu branżach może się kryć różna motywacja. Ostatecznie to polityki Scottish Enterprise¹² są uznawane za nadrzędne.

Implikacje

Oprócz wspomnianych wcześniej obszarów nadrzędnej polityki zarówno dla klastrów, jak i instytucji, pojawiają się dodatkowe kwestie polityczne które wymagają uwagi. Na najbardziej ogólnym poziomie są to kwestie konsultacji.

Chociaż instytucje konsultują się ze sobą wzajemnie i z firmami, to sposób, w jaki te konsultacje wnoszą informacje do polityki klastrowej, dalekie są od wyrazistości. Konsultacje powinny być bardziej transparentne we wprowadzaniu danych do szerszego procesu tworzenia polityki.

Inną kwestią natury ogólnej dla instytucji może być skupienie zasobów z tych obszarów, które uznawane są przez obie grupy za mniej ważne¹³ na obszarach, które wydają się być bardziej odpowiednie dla obu grup.

Ostatnia kwestia ogólna odnosi się do dostępności aktualnych informacji publicznych dotyczących większości aspektów klastra. Są co najmniej dwie strony tego zagadnienia. Z jednej strony jest to informacja, która może być dostępna, ale nierozpowszechniona, z drugiej zaś strony informacja może być po prostu niedostępna.

Do pierwszej kwestii można odnieść się poprzez wyznaczenie jednego urzędnika informacji klastrowej, który poświęciłby się odpowiadaniu na zapytania o dostępne informacje odnoszące się do klastra w sposób zadowalający i szybki, jak również zapisywałby pytania, dla których informacje są niedostępne.

Do tej drugiej kwestii można odnieść się poprzez regularny spis pytań, na które urzędnik informacyjny nie był w stanie udzielić odpowiedzi.

Wzrost postinkubacyjny również wydaje się być słabością klastra, do której należy się odnieść, jeżeli klaster ma się dalej rozwijać. Powinno rozwinąć się wsparcie, które odzwierciedlać będzie rozwój firm. Na przykład ścieżki specjalizacji mogłyby być rozwijane w konsultacji z firmami, krytyczne ścieżki ewolucji identyfikowane (np. podczas rozruchu, przy opuszczaniu inkubacji, przy przejmowaniu innych firm) wraz z odpowiednimi formami wsparcia. Wydaje się, że szanse (jak i zagrożenia) w Europie Środkowo-Wschodniej, w Chinach i innych miejscach nie są jeszcze poważnie przebadane. Albo że instytucje i firmy klastra wydają się być nie w pełni przygotowane do tego, by odnieść się do ich wykorzystania. Być może (stała) grupa ekspertów, złożona z przedstawicieli firm i instytucji, mogłaby dostarczać informacji i usprawnić odpowiednie obszary polityki. W końcu rzeczywiste przyrosty wydajności, czyli rzeczywiste innowacje procesowe i ulepszenia w zakresie dyfuzji wiedzy, powinny znaleźć się na właściwym miejscu, jeżeli klaster ma pozostać konkurencyjnym (wziąwszy pod uwagę relatywnie wysokie koszty pracy i ziemi). Może to wymagać myślenia strategicznego, jak również zbiorowego i indywidualnego nadzoru zarówno ze strony firm, jak i instytucji. Wydaje się, że jest także druga, dość znaczna rozbieżność pomiędzy firmami i instytucjami, oprócz tej odnoszącej się do zasadności polityki. Większość instytucji twierdzi, że zapewnia odpowiedni wkład w tworzenie czy też dyfuzję wiedzy, podczas gdy z punktu widzenia firm ich wkład w powodzenie firm i/lub wyników efektywności jest raczej niski. I chociaż inne klastry w naszym badaniu wykazują podobne rozbieżności, ta przepaść w tym klastrze jest alarmująco duża. Dobrą wiadomością jest to, że oczekuje się zmniejszenia tej luki w przyszłości.

4.5. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się w klastrach w Wielkiej Brytanii

Dwa przebadane w tym rozdziale klastry nie są reprezentatywne (w sensie czysto statystycznym) dla 154 klastrów Wielkiej Brytanii zidentyfikowanych przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu (2001). Jednak ich sytuacja i przyszłe wyzwania odzwierciedlają niektóre z ogólnych trendów, z którymi muszą sobie radzić brytyjskie kla-

stry. Oba klastry, każdy na swój sposób, doświadczały bezpośrednich efektów trendów szybkiej internacjonalizacji gospodarki, które były szczególnie widoczne w ważnych dla nich branżach. Jednak w przypadku opisanych wyżej dwóch klastrów zdają się wyłaniać różne wyobrażenia rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się. Postępując za czterostopniowym podejściem wykorzystanym w poprzednich rozdziałach, pierwsze kryterium dotyczące rządzenia wieloszczeblowego odnosi się do *stopnia zdolności przystosowania się i wertykalna kierunkowość interakcji rządzenia wieloszczeblowego*. Jak przedstawiono w rozdz. 4.2, polityka klastrowa w Wielkiej Brytanii rozwijana jest głównie przez agencje rozwoju regionalnego. Proces decentralizacji władzy (rozpoczęty w latach 90., a skonsolidowany we wczesnych latach 2000.) przyznał większą autonomię regionom i ich agencjom w celu rozwijania klastrów i inicjatyw politycznych właściwych dla ich regionów. Jeżeli nawet Wielka Brytania pozostaje z gruntu jednolitym systemem politycznym, polityczny proces decentralizacji oraz regionalizacji w okresie ostatnich pięciu lat miał swoje reperkusje widoczne w zasobach i możliwościach rozwoju inicjatyw wzrostu gospodarczego na poziomie niższym niż krajowy. Powodem jest fakt, że oba klastry wykazują wysoki poziom możliwości przystosowania się rządzenia wieloszczeblowego. Jednakże wzorce wertykalnej kierunkowości tego typu rządzenia różnią się między tymi klastrami. Centralizacja i siła Scottish Enterprise w przypadku szkockiego klastra teleinformatycznego oznacza, że jest ono kluczowym uczestnikiem w większości oddolnej dynamiki rządzenia wieloszczeblowego. Te odkrycia zbiegają się z innymi badaniami prowadzonymi ostatnio w podobny sposób, jak np. Lyall (2007), które wskazują na tę instytucję publiczną jako na bardzo ważne ciało nadzorujące. W kastrze motoryzacyjnym West Midlands dynamika przebiega głównie w kierunku odgórnym. Przyczyna tego jest taka, że tamtejsza agencja rozwoju regionalnego jest tworem młodszym i podczas gdy instytucje lokalne z punktu widzenia historii były aktywne i obecnie dość dobrze wchodzą w interakcje, w dalszym ciągu zależne są od decyzji i inicjatyw podejmowanych na poziomie krajowym odnoszących się do kilku ważnych aspektów (np. infrastruktury fizycznej, instytucji szkolnictwa wyższego itp.) dalszego rozwoju klastra.

Tabela 4.7. Różnice w ocenie znaczenia obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami w klastrach Wielkiej Brytanii

Obszar polityki	Znaczenie rozbieżności		Klaster motoryzacyjny West Midlands		Szkocki klaster teleinformatyczny	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) Przyciągnięcie nowej firmy do klastra	-0,19	-1,17	-0,82	-1,30	-0,82	-1,30
b) Wsparcie dla relokacji firm klastra	-0,62	-2,07	-1,13	0,57	-1,13	0,57
c) Rozwój infrastruktury fizycznej	-1,35	-1,16	-0,81	-0,94	-0,81	-0,94
d) Edukacja i szkolenia	-1,05	-1,11	-1,10	-2,25	-1,10	-2,25
e) Badania i rozwój technologiczny	-1,90	-2,32	-2,14	-2,13	-2,14	-2,13
f) Dyfuzja i dostępność informacji	-1,02	-0,79	-0,26	-0,88	-0,26	-0,88
g) Usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb firm	-0,32	-0,77	-0,94	-0,25	-0,94	-0,25
h) Rekrutacja siły roboczej	-1,79	-2,18	-0,75	-0,15	-0,75	-0,15
i) Budowa sieci powiązań firm	-0,92	-1,35	-1,57	-1,47	-1,57	-1,47
j) Rozwój jakościowy firm	-0,90	-1,15	-0,73	-1,31	-0,73	-1,31
k) Wsparcie start-up'ów i inkubacji	-2,31	-2,21	-0,94	-1,00	-0,94	-1,00
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	-1,75	-2,05	-1,96	-1,33	-1,96	-1,33
m) Polityka ekologiczna	-2,05	-2,32	-0,81	-0,43	-0,81	-0,43
Średnia (wartości bezwzględne)	1,32	1,59	1,07	1,08	1,07	1,08

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie. Puste komórki związane są z brakiem właściwych danych z instytucji.

Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 4.3 i 4.6.

Odnosnie drugiego kryterium analitycznego, to jest *stopnia zbieżności pomiędzy preferencjami firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki*, ważne jest by pamiętać, że obydwie klastry z Wielkiej Brytanii są w fazie repozycjonowania. Oba z tego powodu doświadczają znacznych trudności, choć różnią się związku ze względu na ich specjalizację przemysłowe. Mając to w pamięci, tabela 4.7 zdaje się sugerować, że w klastrze motoryzacyjnym West Midlands istnieje duża rozbieżność między firmami i instytucjami, jeśli chodzi o ocenę znaczenia większości obszarów polityki w chwili obecnej jak i w przyszłości. Ta rozbieżność jest nieco mniejsza, gdy chodzi o szkocki klastr teleinformatyczny, jednak jak by nie mierzyć, dalej pozostaje znacząca.

Wspomniane wyżej rozbieżności odbijają się również w niskich poziomach zbieżności czterech najważniejszych obszarów polityki w obu klastrach; w obu łączą tylko jednym z czterech najważniejszych obszarów polityki. Sytuacja jest jeszcze gorsza w klastrze motoryzacyjnym West Midlands, jako że jest tam co najmniej pięć obszarów polityki, których firmy nie uznają za istotne (tj. poniżej progu 2,5) zarówno obecnie, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy uznają je za ważne; ta wielkość w przypadku szkockiego klastra teleinformatycznego wynosi trzy.

W obu klastrach, jak się okazuje, firmy i instytucje wskazały na znaczenie edukacji i szkolenia swojej siły roboczej. W dodatku, oprócz powyższego, firmy i instytucje West Midlands zdają się zbiegać w swoich opiniach odnośnie rozwoju infrastruktury fizycznej jako priorytetowego obszaru polityki, wzięwszy pod uwagę lokalizację klastra w relacji do sieci transportu krajowego, a dróg w szczególności, dotkliwe problemy ze wzmożonym ruchem drogowym i istotności strategii *just-in-time* jako metody produkcyjnej.

Wzorce zbieżności w czterech najbardziej istotnych obszarach polityki dla firm i instytucji obu klastrów podsumowane są w tabeli 4.8 poniżej.

Tabela 4.8. Cztery najważniejsze obszary polityki – według firm i instytucji brytyjskich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klastr motoryzacyjny West Midlands	Edukacja i szkolenia	Polityka ekologiczna
	Rozwój infrastruktury fizycznej	
	Jakościowy rozwój firm	Badania i rozwój technologiczny
	Dyfuzja i dostępność informacji	Rekrutacja siły roboczej
Szkocki klastr teleinformatyczny	Wsparcie start-up'ów i inkubacji	Przyciągnięcie nowych firm do klastra
	Dyfuzja i dostępność informacji	Badania i rozwój technologiczny
	Edukacja i szkolenia	
	Rozwój infrastruktury fizycznej	Zwiększenie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o tabele 4.4 i 4.6.

Powinno być wyraźnie widoczne, że w obu klastrach obszary polityki odnoszące się do wiedzy (tj. edukacja i szkolenia, dyfuzja i dostępność informacji, badania i rozwój technologiczny) znajdują się pośród najważniejszych obszarów. Niestety, równie jasno widać, że z wyjątkiem edukacji i szkolenia w szkockim klastrze teleinformatycznym, firmy i instytucje obu klastrów nie skłaniają się ku zbieżności ocen w odniesieniu do obszarów polityki odnoszących się do wiedzy.

Trzecie kryterium to *stopień zdolności do rozwiązywania problemów form rządzenia obecnych w klastrze*. Przynosi ono ważne podpowiedzi dla ustalenia czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się w klastrze. W obu przebadanych brytyjskich klastrach instytucje lokalne są dobrze wyposażone w zasoby i mają

autonomię organizacyjną dla osiągnięcia postawionych im celów wspierania dynamiki przemysłowej w klastrze. Jednak zdolność do rozwiązywania problemów różni się w każdym z nich.

W szkockim klastrze teleinformatycznym Scottish Enterprise było bardzo aktywne w łączeniu gęstej sieci interakcji pomiędzy firmami i instytucjami lokalnymi. Duża zdolność do rozwiązywania problemów i zasoby tej agencji rozwoju regionalnego okazały się decydujące dla rozwoju konkretnych inicjatyw skierowanych na rozwiązywanie problemów dla repozycjonowania klastra, szczególnie po pęknięciu bańki teleinformatycznej. Tego samego nie można powiedzieć o klastrze West Midlands, pomimo posiadania przez niego bogatej konfiguracji instytucjonalnej i historycznie uwarunkowanych, częstych interakcji pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi, interakcje rządu nie mają tej samej wydajności co w Szkocji. Jak powiedziano wcześniej, w klastrze West Midlands istnieją ciekawe inicjatywy polityczne, jednak nie wydają się one zdolne do odniesienia się do wyzwań internacjonalizacji. Co prawda pogłębiający się efekt internacjonalizacji był szczególnie mocny w tych dwóch brytyjskich klastrach (tj. w firmach międzynarodowych decyzje podejmowane są poza klastrem), utrudniając znalezienie rozwiązań poprzez mobilizację lokalnych podmiotów. Scottish Enterprise był raczej proaktywny w kategoriach skupiania się na problemach odnoszących się do internacjonalizacji, szczególnie tych związanych ze stymulowaniem tworzenia wiedzy w klastrach przybierających formę parków nauki, interakcji instytucji szkolnictwa wyższego z firmami itp. Pomimo różnic historycznych i politycznych tych dwóch klastrów, niniejsze opracowanie pokazuje, że w obu przypadkach wydaje się konieczne bardziej aktywne zaangażowanie uczestników prywatnych do partnerstwa. Takie większe zaangażowanie stale wzmacniałoby ogólną zdolność do rozwiązywania problemów form rządu w obu klastrach.

Nie mniej ważne czwarte kryterium to *stopień, do którego polityki i działania publiczne skupiają się na zapelnieniu niedostatków wiedzy i wzmocnieniu kompetencji firm klastra*. Krótko mówiąc: jak dalece rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra? W tabelach 4.1 i 4.4 dane pierwotne, tak jak w innych próbach naszego badania klastrów, wskazały, że firmy w obu klastrach uznają wewnętrzne źródła wiedzy za ważniejsze niż zewnętrzne. Biorąc pod uwagę szczególnie wewnętrzne źródła wiedzy, firmy w obu klastrach wydają się przypisywać niemal równe znaczenie źródłom technicznym i organizacyjnym. Ogólnie rzecz biorąc firmy w obu klastrach wydają się przejawiać zrównoważone zainteresowanie niemal wszystkimi źródłami wiedzy, z niewieloma wyjątkami (np. wewnętrzne źródła wiedzy organizacyjnej). To sugeruje, że zaledwie kilka, jeżeli którykolwiek z tych braków, jest ważniejszych od pozostałych. Branża motoryzacyjna i teleinformatyczna rozwijają się w ogromnym tempie, zarówno w kategoriach innowacji procesowych jak i produktowych, co wskazuje na potrzeby firm w zakresie nieustannego przepływu informacji, zarówno technicznych jak i organizacyjnych. Ponadto, oba klastry znajdują się w fazie repozycjonowania w związku z ważnymi decyzjami delokalizacyjnymi wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych i producentów wyposażenia oryginalnego, konkurencji miejsc o niższych kosztach i ogólnie pojętej globalizacji.

Dane jakościowe pokazują, że klastr West Midlands ma problemy z kosztami i niedostatkami wykwalifikowanej siły roboczej, szczególnie na poziomie wykształcenia średniego i wyższego. Lokalne firmy i instytucje również wydają się być świadome tych zagadnień i problemów (np. w stopniu wskazanym w tabeli 4.3).

Reasumując, ich opinie o potrzebach politycznych obecnie i w przyszłości wydają się być wychwycone w tabeli 4.8 i można uznać, że odnoszą się do wcześniej wspomnianych kluczowych problemów. W tej mierze wydaje się, że stopień skupienia się ze strony polityki na niedostatkach i problemach wiedzy klastra jest duży.

Podobny wzorec jawi się w szkockim klastrze teleinformatycznym. Szkocki klastr teleinformatyczny również jest w fazie repozycjonowania po pęknięciu bańki internetowej na początku roku 2000. Branża ta poddana jest silnemu oddziaływaniu cykli koniunkturalnych i ze strony prawdziwie globalnego rynku. Cztery

najważniejsze obszary polityczne, jak podsumowano w tabeli 4.8, zdają się odnosić do problemów i kwestii związanych z repozycjonowaniem firm zarówno w klastrze, jak i na zewnątrz i zdają się przykładać równą wagę zarówno do technicznych jak i organizacyjnych źródeł wiedzy.

Szkocki klaster teleinformatyczny ma jednak, jak pokazuje tabela 4.7, nie tylko mniejsze rozbieżności w ocenie ważności polityki, ale i są one bardziej stabilne w porównaniu z klastrem West Midlands. Można to uznać za sugestię, że skupienie się ze strony polityki na brakach i kompetencjach klastra jest co najmniej stabilne.

Ostatnie stwierdzenie w powiązaniu z faktem, że w szkockim klastrze jest zdecydowanie mniej obszarów polityki, które instytucje uznają za ważne, podczas gdy firmy mają inną opinię, zmuszają do konkluzji, że w szkockim klastrze teleinformatycznym poziom skupienia się polityki na brakach wiedzy firm i problemach ogólnie jest wyższy.

4.6. Ocena trafności wniosków

Wnioski z powyższego rozdziału podlegały ocenie trafności przez grupę fokusową¹⁴ złożoną z urzędników wyższego szczebla z sześciu agencji rozwoju regionalnego. Uczestnicy zgodzili się, co do różnicy gęstości sieci publiczno-prywatnych i pozycji uczestników publicznych w klastrach Wielkiej Brytanii. Co więcej, uczestnicy zasugerowali, że te różnice odnoszą się do faktu, że brytyjskie agencje rozwoju regionalnego znacznie się różnią. Oznacza to, że muszą borykać się one z różnym poziomem świadomości klastra, że są na różnych etapach rozwoju polityki klastrowej, mają różne potrzeby polityczne i wprowadzają alternatywne rozwiązania polityczne, używają różnych kryteriów do oddzielenia potrzeb polityki klastrowej od innych rodzajów polityki, angażują różne grupy uczestników w proces polityczny nadając im różne role, używają różnych wskaźników do badania zmian.

W kategoriach podobieństw, wydaje się, że większość agencji rozwoju regionalnego chce widzieć większe zaangażowanie w dynamikę klastra ze strony uniwersytetów i związków zawodowych. Co więcej, respondenci wskazali na zasadność polityki i inicjatyw na poziomie klastra w celu kontynuacji wsparcia dla budowania kompetencji i tworzenia wiedzy w klastrach oraz potrzebę rozwijania określonych narzędzi dla internacjonalizacji firm klastra.

Wraz z inicjatywami uruchamianymi na poziomie krajowym, agencje rozwoju regionalnego podkreślają wagę procesu uczenia się wśród nich, dotyczącego właściwych inicjatyw klastrowych. Chociaż koordynacja wertykalna pomiędzy poziomami lokalnymi / regionalnymi / krajowymi / UE i różnymi formami odgórnej i oddolnej dynamiki rządzenia wieloszczeblowego nie wydają się szczególnie problematyczne, wszyscy uczestnicy sugerują usprawnienia, np. w koordynacji dużych sektorów, liczbie ciał, którym wysyłają sprawozdania, upowszechniania dobrych praktyk.

Na koniec, wszyscy uczestnicy czuli potrzebę jasnej polityki klastrowej UE, choć różnili się co do jej wartości. Sugerowany zakres zawierał poprawę komunikacji, identyfikacji klastrów i mniejszego zakresu regulacji.

4.7. Wnioski i rekomendacje dla brytyjskich klastrów

Od wczesnych lat 90. Wielka Brytania zaczęła korzystać z pojęcia klastra jako ważnego narzędzia analitycznego do wpierania różnych aspektów polityki przemysłowej. Od tego czasu rozwinięta została znaczna liczba inicjatyw i odnoszących się do klastrów ustaleń szczególnie na poziomie regionalnym przez nowo utworzone agencje rozwoju regionalnego, choć większość z nich powstała stosunkowo niedawno.

Kluczowe wnioski dotyczące rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się w dwóch klastrach z Wielkiej Brytanii przebadanych w tym rozdziale podsumowane są w tabeli 4.9 poniżej.

Tabela 4.9. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się klastrów w Wielkiej Brytanii

	Czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?	
	Zdolność do przystosowania oraz kierunkowość wertykalna	Rozmiar luki oraz zbieżność preferencji	Zdolność rozwiązywania problemów	Koncentracja na brakach w wiedzy
Klaster motoryzacyjny West Midlands	Wysoka zdolność do przystosowania i kierunkowość odgórna	Bardzo duża luka w ocenie polityki i mały udział części wspólnej	Wysoka	Wysoka
Szkocki klaster teleinformatyczny	Wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórna oraz oddolna	Duża luka w ocenie polityki i mały udział części wspólnej	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka

Uwagi: wszystkie oceny sformułowane są w ramach pięciopunktowej skali: żaden/wcale, niski/mały, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, dla którego użyto trzystopniowej skali: kierunkowość odgórna, kierunkowość oddolna, kierunkowość odgórna i oddolna.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o spostrzeżenia opisane w rozdziale.

Oba klastry plasują się dość wysoko, gdy chodzi o ich zdolność dostosowania się rządzenia wieloszczeblowego, choć wykazują różne kierunki we właściwych sobie dynamikach, tj. odgórną w przypadku klastra motoryzacyjnego West Midlands i zarówno oddolną, jak i odgórną w przypadku szkockiego klastra teleinformatycznego. Oba klastry wykazują podobnie niski stopień konwergencji w związku z faktem, że dzielą jedynie jeden z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki klastrowej, jak również istnieje duża lub bardzo duża rozbieżność w ocenie ważności obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami. Wreszcie, oba klastry osiągają różne wyniki w zakresie zdolności rozwiązywania problemów i skupieniu się polityki na niedostatkach związanych z wiedzą. W obu tych kryteriach szkocki klaster teleinformatyczny przewyższa klaster motoryzacyjny West Midlands.

Dziś Wielka Brytania ma dobrze ugruntowane podejście do polityki klastrowej, w dużym stopniu zdecentralizowane i rozwinięte na poziomie lokalnym. Jednakże sposób, w jaki ujawnia się to podejście, jest różny i zależy głównie od poszczególnych agencji rozwoju regionalnego oraz danego regionu. Podczas gdy jedne agencje działają wyłącznie w oparciu o podejście odgórne, np. wysuwając inicjatywy zaprojektowane i wdrażane wyłącznie przez instytucje publiczne, większość z nich działa jednak w systemie oddolnym, np. wspierając finansowo inicjatywy rozwinięte przez partnerstwa publiczno-prywatne.

Podobnie wielka jest różnorodność pomiędzy agencjami jak i wewnątrz nich (np. różne poziomy świadczeń/wsparcia dla różnych klastrów lub też zupełnie inne podejście do dwóch klastrów wewnątrz samej agencji). Jest więc kilka specyficznych dla poszczególnych agencji trudności organizacyjnych (np. rozwiązywanie sytuacji krytycznych, sposób myślenia administracji państwowej, brak profesjonalizmu), jak również trudności natury bardziej ogólnej i strukturalnej (np. brak danych na poziomie klastra, słaba koordynacja wewnątrz instytucji). Pomimo ogólnego podejścia w Wielkiej Brytanii zorientowanego na klastry, najbardziej odpowiednie instytucje krajowe takie jak Ministerstwo Handlu i Przemysłu, Ministerstwo Środowiska, Transportu i Regionów oraz Ministerstwo Edukacji i Zatrudnienia, a także Rada Finansowania Badań dalej muszą wspólnie, strategicznie planować politykę klastrową i wspólnie pracować nad wspieraniem łączącej ich wizji. Na tej podstawie rozdział zawierający wnioski formułuje trzy szczegółowe rekomendacje dotyczące polityki.

Po pierwsze, potrzeba stworzenia horyzontalnego podejścia politycznego do brytyjskich klastrów w szerszym stopniu, niż ma to dzisiaj miejsce. Pojęcie klastra może być używane do poprawiania wydajności różnych rodzajów polityki sektorowej na poziomie krajowym, integrując wizję klastra w ważnych obszarach politycznych, takich jak edukacja, badania i transport. Na poziomie regionalnym szczególnie ważne jest, żeby polityka odnosząca się do klastra nie była traktowana jako konkurencyjna wobec innych obszarów polityki, ale jako część zintegrowanego i spójnego podejścia. W rzeczywistości na poziomie zarówno krajowym, jak i regionalnym podejście do klastrów powinno stać się parasolem wprowadzającym spójność do innych wysiłków politycznych. To podejście horyzontalne wspomaga zdolność do rozwiązywania problemów w polityce klastrowej.

Po drugie, ważną rekomendacją jest zapewnienie przejrzystości (np. w dostępie do danych) i otwartości (np. partycypacji) procesu polityki klastrowej (tj. projektowania polityki, implementacji i ewaluacji). Wnioski z niniejszego badania wskazują, że kwestia przejrzystości i otwartości może być poprawiona. Odnosi się to nie tylko do kwestii bardziej aktywnego angażowania interesariuszy w definiowanie i wykonywanie tych inicjatyw, ale również szerzej do potrzeby komunikowania społeczeństwu istnienia takich wysiłków, np. poprzez informowanie o rozmiarze i charakterze klastra, strategiach publicznych i środkach wydanych na klastry, i końcu, nie mniej ważnych, rzeczywistych korzyściach takich inicjatyw i wydatków publicznych. W szczególności konieczne byłoby zwiększenie partycypacji ważnych interesariuszy klastrów i organizacji, np. instytucji szkolnictwa wyższego, różnych typów organizacji pozarządowych zainteresowanych lokalnym rozwojem gospodarczym. Podobnie w odniesieniu do ogółu społeczeństwa, powinno nastąpić zerwanie z zazwyczaj niedoskonałą praktyką konsultacji społecznych i pójście w kierunku praktyk partycypacyjnych. Jest to szczególnie adekwatne w przypadku klastrów z niską lub słabą zbieżnością preferencji dotyczących obszarów polityki. Jednakże nawet w klastrach z lepszą zbieżnością preferencji polityki niż te przedstawione w niniejszym rozdziale, przejście do bardziej intensywnych praktyk partycypacyjnych wzmacniałoby zarówno rządzenie wieloszczeblowe, jak i uczenie się klastra.

Trzecia, ostatnia rekomendacja odnosi się do zewnętrznych wymiarów podejścia klastrowego rozwiniętego w Wielkiej Brytanii. Dwa przypadki zbadane w tym rozdziale pokazały, że znacząca większość odpowiadających im instytucji klastrowych nie jest szczególnie zinternacjonalizowana. Z tego powodu wzmocnienie ich więzi międzynarodowych i ponadnarodowych z podobnie nastawionymi organizacjami, które stawiają czoła podobnym problemom i wyzwaniom, byłoby dobrym sposobem na wzmocnienie procesu uczenia się i transferu dobrych praktyk dotyczących inicjatyw w klastrze. Co więcej, ta internacjonalizacja instytucji mogłaby zapewnić wsparcie organizacyjne dla firm klastra, które chcą dokonać inwentaryzacji i poprawić swoje kompetencje oraz pozycję konkurencyjną w obecnych procesach internacjonalizacji. A to z kolei mogłoby wspomóc zdolność rozwiązywania problemów, zbieżność preferencji w zakresie obszarów polityki oraz ograniczyć braki wiedzy.

Uwagi

¹ Na przykład polityka klastrowa Wielkiej Brytanii ma wiele wspólnego z teoriami Michaela Portera, widząc klastry jako „geograficzną koncentrację powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, usługodawców, firm w odpowiednich branżach i powiązanych z nimi instytucjami (np. uniwersytetami, agencjami standaryzacyjnymi i związkami branżowymi), które na poszczególnych polach konkurują ale i współpracują”.

² Wizyty i porównania odbywały się również pomiędzy klastrami biotechnologicznymi USA i Wielkiej Brytanii.

³ Należy zauważyć, że Wielka Brytania przekazała władzę organom niższego stopnia, tj. Irlandia Północna, Szkocja i Walia w związku z historyczną autonomią miały odpowiednie agencje przed wprowadzeniem dziesięciu angielskich agencji rozwoju regionalnego. Niektóre działały już 30 lat wcześniej.

- ⁴ Chociaż instytucje motoryzacyjne klastra (np. Instytut Inżynierii Samochodowej) datują się na 1899.
- ⁵ Zapewniają konsultacje, związki z lokalnymi władzami, zakładanie/wspieranie stowarzyszeń branżowych, członkostwo w kolegiach.
- ⁶ Szkockie uniwersytety otrzymują ponad 1/3 brytyjskich funduszy przeznaczonych na badania w zakresie teleinformatyki i elektroniki. Jest to wyjątkowo *nieproporcjonalny* podział, jako że Szkocja ma tylko 12-tą część populacji Wielkiej Brytanii.
- ⁷ Na przykład odpowiedź na zagrożenia z Dalekiego Wschodu, chęć stworzenia lobby na rzecz wpływu na rząd w zakresie stawek podatkowych i opłat za wodę oraz za energię elektryczną, innowacji, radzenia sobie z brakiem *venture capital*, redukcji kosztów.
- ⁸ By później stać się Szkockim Forum Dostawców Półprzewodników (SSSF), główną instytucją na własnych prawach. Więcej informacji o SSSF: www.sssf.org.uk
- ⁹ Na przykład analitycy biznesowi zajmujący się branżą teleinformatyczną, specjaliści od marketingu, inżynierowie projektujący opakowania wyposażenia oryginalnego (OE), specjaliści od technologii sygnałów analogowo-cyfrowych lub nawet jeszcze bardziej specjalistyczne umiejętności w ramach ostatniej niszy.
- ¹⁰ Na przykład podatek od firm, polityka telekomunikacyjna, obronna, zatrudnieniowa i rozwoju gospodarczego, wsparcie regionalne.
- ¹¹ Oferowanie swoich fabryk, laboratoriów, elektronicznych systemów zamówień, wspieranie budowy sieci powiązań, pełnienie roli płaszczyzny współpracy, brokerów, negocjatorów, rozwijanie ram współpracy i bibliotek, standardów, wspólnego marketingu i promocji, wprowadzanie innowacji, bezpłatny mentoring dla MŚP.
- ¹² Na przykład polityka dla inkubatorów, rozwój dostawców, badania uniwersyteckie, transfer technologii/weryfikacja koncepcji, program „lokuje w Szkocji”, anioły biznesu.
- ¹³ Chyba jedynie z wyjątkiem środowiska.
- ¹⁴ Z powodu trudności w komunikacji i dostępności zamiast bezpośrednich wywiadów grupowych, były przeprowadzone indywidualne, częściowo strukturyzowane wywiady telefoniczne z sześcioma wyższymi rangą urzędnikami z odpowiednich agencji rozwoju regionalnego, które pokrywają połowę Wielkiej Brytanii.

5. Polityka klastrowa we Włoszech

5.1. Wprowadzenie

Włochy mają jedno z najdłuższych, nieprzerwanych doświadczeń w dziedzinie klastrów na świecie. W języku potocznym mówi się o nich jako o okręgach przemysłowych (OP), a ostatnio określa się je mianem lokalnych systemów produkcji (LSP).

Z historycznego punktu widzenia włoskie klastry rozwijały się spontanicznie, zazwyczaj w dziedzinach pracochłonnych oraz w kontekście mocnych więzi osobistych otaczających firmy rodzinne i instytucje. To silne zakorzenienie lokalne w połączeniu ze stabilną i często międzynarodową, perspektywą przedsiębiorczą, a także mocnymi stronami w postaci wzorów przemysłowych stanowiły kluczowe czynniki ich przetrwania i sukcesu.

Rozwój włoskich klastrów znalazł również odbicie w badaniach naukowych nad terytorialną dynamiką rozwoju przemysłowego. W latach 70. i 80. XX wieku model rozwoju gospodarczego – otwarcie nawiązujący do „trzech Włoch” – oparty na klastrach MŚP z elastycznymi wzorcami specjalizacji i produkcji (por. Bianchi 1998) został okrzyknięty realną alternatywą dla fordowskiej produkcji masowej (Piore i Sabel 1984).

Niemniej jednak w ciągu ostatnich 15 lat włoska gospodarka radziła sobie raczej słabo, ze wskaźnikami wzrostu PKB niższymi, niż wskaźniki większych gospodarek w UE takich jak Niemcy, Wielka Brytania, czy Francja. Podobnie, włoskie wskaźniki produktywności nie wzrosły w tym okresie, a rosnąca światowa konkurencja ze strony rynków wschodzących wywarła dodatkową presję na tradycyjne (pracochłonne) produkty włoskie, takie jak obuwie i tekstylia/ubrania.

Ponadto, od czasu wprowadzenia euro, dewaluacja nie jest już możliwa, a była to polityka szeroko wykorzystywana w przeszłości przez włoskie władze pieniężne w celu wyrównania problemów związanych z konkurencyjnością firm krajowych na rynku światowym. W ostatnich latach stosunek długu Włoch do PKB (ponad 100%) był najwyższy spośród krajów UE. Pojawił się okres powolnej poprawy związany głównie z deprecjacją euro¹, intensyfikacją wykorzystania zasobów pracy² i zahamowaniem tempa wzrostu inflacji (OECD 2006a). Jednak aprecjacja euro, która nastąpiła później, spowodowała, że włoska gospodarka była bliska, technicznie rzecz ujmując, recesji w latach 2004-05.

W następnych podrozdziałach scharakteryzowane zostaną główne rodzaje polityki klastrowej i instytucji na poziomie krajowym i lokalnym, z uwzględnieniem przykładów. Następnie zostaną bardziej szczegółowo przedstawione dwa włoskie klastry, tj. klaster odzieżowy Val Vibrata z regionu Abruzzo (na wybrzeżu Adriatyku, pośrodku półwyspu włoskiego) i rzymski klaster filmowy znajdujący się w stolicy. W przedostatnim podrozdziale omówione zostaną wnioski i zostanie sprawdzona ich trafność. Rozdział zakończy się konkretnymi rekomendacjami.

5.2. Polityki klastrowe i instytucje na poziomie krajowym i poniżej niego

Myślenie, z którego wywodzą się klastry we Włoszech, jest głęboko zakorzenione w prawie krajowym i regionalnym (omówionym poniżej). Ze względu na bogate doświadczenie klastrowe Włoch, ewolucja przebiegała w kilku kierunkach. Dlatego też obecnie inicjatywy polityczne związane z klastrami odzwierciedlają

tradycyjne okręgi przemysłowe, nieco nowsze lokalne systemy produkcji, jak i nowatorskie podejście hybrydowe; wszystkie z nich zostaną omówione w niniejszym podrozdziale.

Ogólnie mówiąc, rola poziomu krajowego sprowadza się do ustalania kryteriów (zwykle w prawie krajowym), które ograniczają/wspierają poziom regionalny. Na poziomie regionalnym przeprowadzane są – zwykle w prawie regionalnym – operacje *mutatis mutandis* (łac. zmieniając to, co powinno być zmienione – przyp. tłum.), które ograniczają/wspierają poziom lokalny (np. prowincje, gminy). Głównym celem tych inicjatyw regulacyjnych na poziomie krajowym i regionalnym jest upoważnienie władz na poziomie lokalnym do rozwijania polityki i instytucji klastrowych, które służą zbiorowym interesom lokalnym, zabezpieczając jednocześnie przed oportunistycznym.

W roku 1991 prawo krajowe oficjalnie uznało okręgi przemysłowe i dało regionom uprawnienia do rozwijania odpowiednich rodzajów polityki i finansowania działań w ramach tak zwanego Porozumienia dot. Umów Programowych (Programme Contract Agreements³). Statystyczna metoda identyfikacji okręgów przemysłowych została wprowadzona dekretem z 1993 roku. W rezultacie zidentyfikowano około 131 okręgów przemysłowych w 12 regionach. W 1994 i 1997 r. postanowienia Międzyministerialnego Komitetu Planowania Gospodarczego dało okręgom przemysłowym możliwość podpisywania Umów Programowych. W roku 1997 kolejne kluczowe prawo, po raz pierwszy, zapewniło finansowanie programów rozwoju usług i sieci teleinformatycznych (ICT) prowincjom i regionom (Włochy podzielone są administracyjnie na 20 regionów, 109 prowincji i prawi 8100 gmin – przyp. red.). Kolejne prawo krajowe z roku 1999 zmieniło (a według niektórych uczestników badania – także ułatwiło) statystyczną metodę identyfikacji okręgów przemysłowych oraz wprowadziło pojęcie lokalnego systemu produkcji.

Lokalny system produkcji charakteryzuje się homogenicznym środowiskiem produkcji i wysoką koncentracją przedsiębiorstw, głównie MŚP, chociaż nie są to wyłącznie przedsiębiorstwa produkcyjne (ale także np. turystyczne czy logistyczne), oraz z unikatową/specjalną organizacją wewnętrzną.

Okręgi przemysłowe różnią się od lokalnych systemów produkcji tym, że posiadają dwie dodatkowe cechy, tj. wysoką koncentrację firm produkcyjnych i wyższą specjalizację firmowych systemów produkcyjnych.

W 2001 roku, zarządzenie Ministerstwa Zasobów Produkcyjnych (MPA)⁴ zreorganizowało możliwości finansowania innowacji technologicznych przez klastry. W tym samym roku Ministerstwo Środowiska rozszerzyło na klastry swój, zgodny z UE, system zarządzania ekologicznego. Wreszcie, w 2003 roku nowe prawo zapewniło klastrom regionalny odpowiednik możliwości negocjowanego programowania.

Jego głównym celem jest finansowanie planów innowacyjnych istniejących klastrowych, jak i tworzenie nowych klastrowych. Prawo ustala również kryteria identyfikacji klastrowych i rozwijania odpowiednich rodzajów polityki i instytucji.

Oprócz MPA, spośród innych kluczowych instytucji krajowych związanych z klastrami można wymienić Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Club dei Distretti (opisany w podrozdziale dot. przykładów). Z racji tego, że większość krajowych instytucji przesiąknięta jest myśleniem klastrowym, wiele z nich rozwinęło formalne, bądź też ukryte inicjatywy klastrowe (np. Ministerstwo Dziedzictwa i Działalności Kulturowej).

Głównymi instytucjami na poziomie regionalnym są Rady Regionalne, które mają uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie prawa regionalnego. Mają także swobodę w rozwijaniu i rewidowaniu polityki klastrowych, które można dostosować do szczególnych warunków. Ogólnie polityka klastrowa ukierunkowana jest na grupy firm (np. konsorcja, stowarzyszenia, centra, agencje) i ich czynniki środowiskowe (np. infrastrukturę, szkolenia). Standardowym procesem następującym po identyfikacji klastra jest zazwyczaj ustanowienie komitetu klastra, który zwykle urzęduje w biurach gminnych i odgrywa rolę koordynującą pomiędzy szeregiem interesariuszy w procesie formułowania Planu Rozwoju klastra. Mając na uwadze tę autonomię, wykształciły się zróżnicowane podejścia regionalne do klastrowych i polityki klastrowej. Trzy spośród tych różnorodnych podejść wydają się reprezentatywne:

- Podejście regionu Emilia Romagna, który nie wdrożył prawa krajowego w 1991 roku i dlatego też nie uznał zidentyfikowanych przez nie klastrów w prawie regionalnym. W zamian rozwinęto ramy (włączone do prawa regionalnego) wsparcia inicjatyw klastrowych, zazwyczaj prowincjonalnych lub gminnych (np. dotyczących innowacji, internacjonalizacji).
- Podejście Lombardii, która była pierwszym włoskim regionem, który wprowadził regionalne prawa odnoszące się do metaklastrów, nazwanych także klastrami tematycznymi. Ich polityka nakierowana była na regionalne *filières* – rozszerzające skalę od małej liczby specjalizacji i gmin, aż po cały zakres branż i regionów traktowanych jako całość.
- Oddolne podejście regionu Veneto odnoszące się zarówno do klastrów produkcyjnych, jak i nieprodukcyjnych, które wiąże się z układami rozwiniętymi przez co najmniej 80 firm lokalnych (z ogólną liczbą pracowników co najmniej 250 osób) i instytucji; a które zostały zaaprobowane na poziomie regionalnym.

Inne kluczowe instytucje regionalne to: związki branżowe, związki zawodowe, izby handlu i instytucje szkolnictwa wyższego. Istnieje również bogactwo regionalnych/lokalnych instytucji specyficznych dla klastra (omówione bliżej w rozdz. 5.3-5.4).

Przykłady

Po nakreśleniu ogólnego zarysu polityk klastrowych i instytucji na poziomie krajowym i poniżej niego, w kolejnych akapitach niniejszego podrozdziału omówimy trzy przykłady polityki klastrowej.

Pierwszy z nich wiąże się z Club dei Distretti (tj. Klub Okręgów Przemysłowych), który jest dobrowolnym stowarzyszeniem stworzonym przez związki branżowe i sektorowe, związki zawodowe, izby handlu, centa usług firmowych i inne organizacje, które prowadzą interesy na poziomie lokalnym i są zaangażowane w poszczególne klastry. Stowarzyszenie zostało założone w późnych latach 90. i od tego momentu działa z powodzeniem. Najważniejszymi celami stowarzyszenia są: promocja powiązań i wymiany informacji wśród klastrów włoskich, wzmocnienie relacji pomiędzy klastrami i właściwymi twórcami polityk na poziomie regionalnym i krajowym oraz promocja włoskich klastrów wśród innych klastrów i/lub organizacji na poziomie międzynarodowym. Dlatego działania klubu to przede wszystkim promocja, lobbying, rozwijanie sieci kontaktów, dyfuzja informacji oraz rozwijanie projektów dotyczących wspólnych interesów. Do Klubu należy w sumie 31 klastrów obejmujących około 55 000 firm i zapewniających 40% sprzedaży kraju (w 2011 r. nawet ponad 75 tys. firm z prawie 0,5 mln pracowników i 67 mld euro obrotów – przyp. red.). Z takim profilem działalności klub stał się wyraźnie rozpoznawalny na arenie krajowej. Przykładowo podpisał ostatnio memorandum z MZA mające na celu wspieranie procesów internacjonalizacji włoskich klastrów. Drugi przykład wiąże się ze zintegrowanym programem pilotażowym dla tokańskiego systemu mody (obejmującego tekstylnia, ubrania, wyroby skórzanego i biżuterię). Projekt, który rozpoczął się w 2002 roku, wspierany jest przez władze regionalne i prowincjonalne oraz przez cały szereg innych instytucji (np. izby handlu, centra badań i szkoleń, banki i instytucje finansowe). Celem projektu jest wspieranie inwestycji w innowacje, rozwijanie twardej i miękkiej infrastruktury, pomoc w przystosowaniu się siły roboczej do nowych warunków pracy, internacjonalizacja firm, wznowienie wysiłków na rzecz odnawialnych źródeł energii i środowiska. Region Toskanii przeznaczył 150 milionów euro na zintegrowany projekt pilotażowy. Dodatkowo władze regionalne wielokrotnie wskazywały na to, że postrzegają system mody jako kluczowy sektor gospodarczy regionu, od czasu kiedy osiąga obroty wynoszące 20 mld euro i zatrudnia około 150 000 pracowników bezpośrednio i kolejnych 80 000 pośrednio. Właściwe inicjatywy w ramach programu pilotażowego wiążą się z szeregiem pokazów mody znanych włoskich projektantów, warsztatów poświęconych marketingowi i innowacji w modzie oraz szeregiem odpowiadających im szkoleń i inicjatyw edukacyjnych.

Wreszcie, trzeci przykład odnosi się do Porozumienia Programowego pomiędzy MZP i włoskimi regionami w celu wspierania promocji i rozwoju współpracy z docelowymi regionami zagranicznymi. Jednym z takich przypadków jest rozwój włosko-rosyjskiego klastra w Lipecku (Rosja), który jest połączony z klastrem urzędzeń gospodarstwa domowego w Marche (Włochy). Połączenia pomiędzy klastrami w Lipecku i Marche (np. drzewnymi i meblowymi, odzieżowymi i tekstylnymi, plastików, urzędzeń rolniczych) są obecnie rozwijane obustronnie z silnym zaangażowaniem instytucji szkolnictwa wyższego z obu stron. Współpraca jest także rozgłaszana poprzez miasta partnerskie, wspólne programy kulturalne i wspieranie rozwoju instytucjonalnego. Dalsze takie projekty mają na celu połączenie klastrów w Marche z Brazylią.

5.3. Klastr odzieżowy Val Vibrata

Klastr odzieżowy Val Vibrata usytuowany jest w Prowincji Teramo w północno-wschodniej części regionu Abruzzo. Od wschodu graniczy z Morzem Adriatyckim, natomiast od zachodu otoczony jest górami, za którymi leży region Lazio. Na północy Abruzzo graniczy z bardziej uprzemysłowionym regionem Marche, a na południu z bardziej rolniczym regionem Molise. W ten sposób klastr, jak i cały region, tworzą część środkowych Włoch pomiędzy mocno uprzemysłowioną północą i bardziej rolniczym południem.

Region Abruzzo to teren równinny. Jego powierzchnia wynosi 10 974 km². Liczba ludności wynosi 1,3 miliona mieszkańców, z których większość mieszka wzdłuż wybrzeża, na równinach i mniejszych wzniesieniach. Największym (o populacji liczącej 100 000 mieszkańców) i najbardziej uprzemysłowionym miastem regionu jest Pescara. Pescara posiada również port handlowy i międzynarodowe lotnisko, podczas gdy region Abruzzo jest wystarczająco dobrze obsługiwany przez sieć dróg⁵ i połączeń kolejowych.

Krajobraz i klimat regionu nieszczerólnie sprzyjają sprzyjające rolnictwu. Niemniej odgrywają ważną rolę w gospodarce regionalnej⁶. W przeciwieństwie do hodowli bydła, rybołówstwo nie jest ważnym źródłem dochodu.

Region jest raczej słabo uprzemysłowiony, a większość działalności gospodarczej związana jest branżą żywnościową, tekstyliami i meblarstwem. Rzemiosło (np. ceramika, dywany) odgrywa również ważną rolę; dodatkowo znajduje się tam także kilka firm chemicznych i mechaniczno-metalurgicznych.

Klastr odzieżowy Val Vibrata rozciąga się na powierzchni 628 km², obejmując 20 gmin oraz 153 639 mieszkańców. W porównaniu z resztą regionu jest stosunkowo gęsto zaludniony, a jego dochody stanowią około połowy dochodów Prowincji Teramo. Jego granice geograficzno-administracyjne zostały prawnie określone⁷. Ze względu na to, że 60% firm należących do klastra jest umiejscowionych w mieście Sant'Egidio alla Vibrata, miasto to uznawane jest za centrum regionu. Klastr jest głównym pracodawcą w okolicy, zatrudniając 70% siły roboczej z Abruzzo oraz Teramo.

Pochodzenie

Czynnikiem inicjującym tworzenie klastra była obecność lokalnego rzemiosła tekstylnego i odzieżowego związanego z hodowlą konopi. Po II wojnie światowej w regionie powstało kilka firm specjalizujących się w produkcji koszul. W 1951 roku w sektorze odzieżowym pracowało już około 1 200 pracowników, a w roku 1961 liczba ta wzrosła do 2 000.

W latach 70. i 80. klastr zaczął odnosić sukcesy. W tym czasie liczba firm (głównie mikro spin-off'y) wzrosła o 40%, a liczba pracowników o 80%. Ten dynamiczny wzrost doprowadził do koncentracji przestrzennej firm odzieżowych. Czynniki napędzającymi ten wzrost były zewnętrzny popyt na podwykonawstwo w krawiectwie (głównie z regionów północnych Włoch) oraz szybka ekspansja rynkowa.

Narodziny klastra są zatem ściśle związane z jego przeznaczeniem do podwykonawstwa wraz z jego konkurencyjnością opartą na niskich cenach. Lokalna siła robocza była relatywnie tańsza w porównaniu

z północą Włoch, a zachęty fiskalne i ekonomiczne dla regionu Abruzzo (pochodzące od lokalnego rządu i z UE⁸) z całą pewnością okazały się pomocne. Również w tym okresie firmy z klastra wyspecjalizowały się w produkcji odzieży codziennej i zbudowały sobie dobrą reputację w branży wyrobów dzinsowych. Reputacja klastra wynikała również z sukcesu lokalnych marek (omówionych dalej).

Ewolucja i trendy

Kryzys klastra rozpoczął się w połowie lat 90., niedługo przed jego oficjalnym uznaniem przez regionalną administrację rządową Abruzzo (w roku 1996) i ustanowieniem komitetu klastra (w roku 1997). Eliminacja zachęt gospodarczych wraz ze wzmagającą się międzynarodową konkurencją (z krajów o niższych kosztach pracy) osłabiły jego przewagę konkurencyjną. Firmami, które wówczas najbardziej ucierpiały, byli dostawcy i producenci specjalizujący się w produkcji modnych, nisko- i średniojakościowych produktów – w ostatnich latach ich liczba znacząco spadła. Jakość produktów wytwarzanych w klastrze ewoluowała wraz z upływem czasu. Dziś obok produktów o niskiej i średniej jakości, istnieją firmy zaangażowane w produkcję wysokiej jakości odzieży (np. Gucci, Prada, Max Mara), jak i marki lokalne⁹. Obecnie w klastrze wytwarza się cztery główne rodzaje produktów: odzież codzienną, bieliznę i stroje kąpielowe, dzianiny oraz koszule.

Przez cały swój okres życia klastr wykazywał dość ograniczony potencjał ewolucyjny. Od momentu jego uformowania, klastr przeszedł od dynamicznego wzrostu po stabilizację bez zmiany jego początkowych cech i typowych ograniczeń klastrów satelitarnych¹⁰. Do tej pory ewolucja klastra ograniczana była przez pięćno jego utworzenia. Firmy klastra nie były w stanie wyrwać się z pierwotnych ról podwykonawców, np. poprzez rozwój marek i zdolności do projektowania. Klastr nie dał rady zmienić się z klastra *low-tech*, o wysokim nakładzie pracy ludzkiej i zaleźnego od czynników zewnętrznych na zaawansowany lokalny system produkcji z profesjonalnymi umiejętnościami związanymi z projektowaniem, produkcją wspomaganą komputerowo, marketingiem i logistyką. Za wyjątkiem kilku średniej wielkości firm produkujących bezpośrednio na rynek, firmy klastra nie mają kontroli i możliwości pozwalających im na działanie w obszarach przynoszących największą wartość dodaną. Dotychczasowa ewolucja klastra nie sprzyja optymistycznym prognozom.

W istocie, staje się coraz bardziej oczywiste, że włoski i europejski przemysł odzieżowy musi stale poprawiać technologie produkcji, metody dystrybucji i projektować nowe, innowacyjne produkty w celu utrzymania jego przewagi konkurencyjnej. Niestety, te prowadzące do sukcesu czynniki, należą do głównych słabości klastra. Dalsza obawa o przyszłość klastra wyrażana jest w postawie rezygnacji podzielanej przez kilka instytucji klastra.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

W klastrze ulokowanych jest około 1 500 firm tekstylnych i odzieżowych, zatrudniających ponad 11 000 pracowników. Część tekstylna zatrudnia 16% wszystkich pracowników, w porównaniu do 84% zatrudnionych w części odzieżowej. Klastr zdominowany jest przez dużą liczbę małych firm i mikro-przedsiębiorstwa. Zaledwie kilka wiodących firm (około sześciu) to firmy średnie. W klastrze nie ma żadnych dużych przedsiębiorstw, znajduje się w nim jedynie kilka firm z kapitałem zagranicznym (głównie z Chin). Przeważa rodzinna struktura zarządzania firm. W związku z tym w kategoriach dystrybucji wielkościowej, w 70% wszystkich firm pracuje mniej niż 50 pracowników, 17% ma 50-100 zatrudnionych, a jedynie 14% zatrudnia więcej niż 100 osób.

Biorąc pod uwagę specjalizację, większość firm to producenci odzieży i wyspecjalizowani dostawcy (np. farbowanie, prasowanie, haftowanie) z niewielką liczbą firm wytwarzających produkty końcowe. Stąd też większość firm nie ma bezpośredniego kontaktu z rynkiem i działa jako podwykonawca dla licznych (średnio około 10) klientów zewnętrznych oraz kilku miejscowych firm zamawiających.

Międzyfirmowe relacje wertykalne są dość hierarchiczne, ponieważ lokalni podwykonawcy i producenci odzieży są w dużej mierze zależni od firm zamawiających. Lokalni podwykonawcy wykonują najbardziej

pracochłonną fazę procesu produkcji na podstawie precyzyjnej specyfikacji technicznej klienta. Mimo, że relacje wertykalne są zwykle dość stabilne, to opierają się na zależności jednokierunkowej, ponieważ nawet podwykonawca wytwarzający produkty końcowe pozbawiony jest możliwości projektowania i nie wchodzi w relację z firmami zamawiającymi w dziedzinie rozwoju produktu.

Jako że kultura przedsiębiorczości jest dość indywidualistyczna, relacje horyzontalne są bardzo słabe. Firmy klastra nie angażują się w umowy lub strategię współpracy. Liczne zachęty ze strony instytucji klastra nie były do tej pory w stanie poprawić tę sytuację braku spontanicznego zrzeszania się i postawy współpracy. W końcu, bardzo ważna część specjalizacji tj. firmy/podwykonawcy dostarczający komplementarnych technologii, usług i urządzeń, nie jest w klastrze obecna. Stanowi to dość znaczącą słabość klastra.

Źródła wiedzy

Zdecydowana większość firm uznaje wewnętrzne źródła wiedzy za ważniejsze niż zewnętrzne. Żadne z międzynarodowych źródeł zewnętrznych nie zostało oceniane powyżej progu znaczenia wynoszącego 2,5. Podobnie znaczenie lokalnych i krajowych źródeł jest dość ograniczone, z racji tego, że zaledwie jedno z dziewięciu takich źródeł uznawane jest za ważne (patrz: tabela 5.1). Ogólnie, firmy klastra są mocno zależne od ich źródeł wewnętrznych, w niewielkim lub w żadnym stopniu nie przypisując znaczenia źródłom zewnętrznym. Ten bardzo ważny niedostatek wiedzy zostanie omówiony później.

Firmy klastra przypisują większe znaczenie wiedzy technicznej niż organizacyjnej. Jednak, biorąc pod uwagę naturę i źródła wiedzy technicznej, dane również ujawniają znaczące słabości. W szczególności jedyne wewnętrzne źródła wiedzy technicznej ocenione powyżej progu ważności to ulepszenia związane z przyrostami procesu produkcji oraz wiedza uzyskana od firm matek lub firm zależnych.

Powyższe informacje sugerują, że klastr posiada ograniczone zasoby wiedzy, zarówno w zakresie wiedzy technicznej, jak i organizacyjnej (np. ograniczony zakres źródeł, koncentracja uwagi na sprawach wewnętrznych), opartej głównie na przyrostach wiedzy i mocno uzależnionej od interakcji z klientami i/lub dostawcami. Przymuszcza się, że najcenniejszą grupą firm, jeżeli chodzi o tworzenie i dyfuzję wiedzy są wyspecjalizowani dostawcy, których pozycja pozwala na informowanie, doradzanie i przedstawianie informacji zwrotnej firmom zamawiającym w zakresie zawartości technicznej wyspecjalizowanych czynności wartości dodanej, takich jak farbowanie czy haftowanie. Należy również zauważyć, że dane wskazują, iż większość instytucji lokalnych wydaje się nie odgrywać bezpośredniej roli w tworzeniu/dyfuzji wiedzy.

Tabela 5.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm klastra odzieżowego Val Vibrata

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stale ulepszanie procesów produkcji, wiedza czerpana od firm matek lub firm zależnych [2/4]	3,47
		Organizacyjna	Przedsiębiorca/zalozyciel; stale ulepszanie procesów produkcji [2/5]	3,03
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; [1/9]	2,57
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; [1/9]	3,13
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Międzynarodowe	Techniczna	n.d.	n.d.
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=30).

Nie zidentyfikowano wielu różnic, które można przypisać rozmiarom firmy. Po pierwsze, w badanej próbie nie ma dużych firm (tj. zatrudniających więcej niż 500 pracowników) – są one raczej rzadkie w klastrze. Wziąwszy pod uwagę rozmiar i wspomniane wcześniej podobieństwa, szczególnie w stosunkowo ograniczonym zakresie źródeł uczenia się, nie zauważono zaskakujących efektów związanych z rozmiarem firm. Jednak zgodnie z oczekiwaniami, większe firmy (tj. 250-500 pracowników) oceniają oba rodzaje źródeł wiedzy wyżej, niż mniejsze firmy; z kilkoma jedynie wyjątkami opartymi na zdrowym rozsądku, jak np. wyższe znaczenie przypisywane wiedzy organizacyjnej przedsiębiorcy/założyciela przez mniejsze firmy.

Siła robocza

Większość pracowników to miejscowe kobiety ze średnimi kwalifikacjami bądź też bez nich. W porównaniu z innymi włoskimi klastrami oficjalny udział imigrantów jest relatywnie niski. Warto jeszcze dodać, że niektóre chińskie firmy, które ulokowały się w klastrze, zatrudniają chińskich pracowników.

Zdarzały się okresowe niedobory siły roboczej, głównie osób ze zdolnościami menedżerskimi (w szczególności dotyczyło to marketingu międzynarodowego) oraz wykwalifikowanych pracowników. Odpowiedzią firm na takie niedobory jest rekrutacja pracowników z północnych Włoch. Koszt siły roboczej składa się na około 60% całości kosztów produkcji (reszta to głównie materiały, gdzie największą część stanowią tkaniny).

Internacjonalizacja

Pomiędzy firmami klastra widoczna jest polaryzacja w zakresie eksportu. Jedynie większe firmy (50-500 pracowników) wytwarzające produkty gotowe osiągnęły dobry poziom eksportu (z udziałem sprzedaży za granicę w wysokości około 60% całych obrotów), podczas gdy liczne mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy wytwarzające produkty średniej jakości nie mają dostępu do rynków zagranicznych. Najważniejszym rynkiem eksportowym (70% całości eksportu) są kraje UE-15. Najważniejszym kanałem eksportu są firmy handlowe i pośrednicy, a następnie wewnętrzne sieci dystrybucyjne. Fakt ten oznacza, że większość firm posiada jedynie pośredni dostęp do rynków zagranicznych. Warto podkreślić, że żaden z przedsiębiorców biorących udział w wywiadach nie miał wcześniejszych doświadczeń w pracy na rynkach międzynarodowych.

Począwszy od późnych lat 90., firmy klastra zaczęły zmieniać lokalizację oraz szukać podwykonawców w krajach o niższych kosztach pracy, takich jak Rumunia, Tunezja, Maroko. Relokacja nie jest wspierana instytucjonalnie (w związku z oczekiwanym negatywnym wpływem na gospodarkę lokalną) i nie ogranicza się jedynie do większych firm. Mimo, że wyspecjalizowani dostawcy nie angażują się w tego rodzaju działania, robią to firmy produkujące produkty gotowe oraz te, związane z modą. Te jednak nie wydają się kopiować za granicą krajowego modelu opartego na decentralizacji i wewnątrzfirmowym podziale pracy. Zamiast tego ich filie są zwykle większe (tj. 50-500 pracowników), nie działają także wyłącznie, ani przede wszystkim na rzecz firm klastra, ale mają również innych (często zagranicznych) klientów. Relacje z zagranicznymi podwykonawcami w większości innych aspektów nie różnią się tak bardzo od tych lokalnych.

Ostatecznie, jak zostało wspomniane wcześniej, pewne zagraniczne firmy, głównie z Chin, ulokowały się w klastrze, zatrudniając pracowników chińskich. Przedsiębiorcy klastra postrzegają to jako „nieuczciwą konkurencję” z ich strony, jako że korzystają z niższych kosztów produkcji i są w stanie przenieść te oszczęd-

ności na niższe ceny dla firm zamawiających. W tym sensie, konkurencja firm chińskich jest dla klastra zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna.

Instytucje

W porównaniu z innymi włoskimi klastrami, klaster ten jest słabo rozwinięty instytucjonalnie. Z jednej strony dzieje się tak z powodu braku instytucjonalnej definicji określonych polityk w celu zapewnienia rzeczywistych usług dla firm klastra. Z drugiej zaś strony kultura klastra nie sprzyjała pojawieniu się w nim oddolnego modelu komunikacji (takiego, jaki spotkać można na przykład w regionie Veneto).

Kontrakty na produkty firm konsultingowych i innych firm usługowych (oprócz ubezpieczeń, księgowości i dystrybucji) są zwykle podpisywane z firmami spoza klastra, ponieważ firmy mają poczucie, że miejscowi dostawcy są mniej kompetentni.

Więzi z miejscowymi instytucjami szkolnictwa wyższego są również słabe. Niedawno podjęto wysiłki w celu poprawy tej sytuacji poprzez uruchomienie wyspecjalizowanego programu studiów magisterskich w zakresie ekonomii i zarządzania przemysłem modowym. Pomimo, że w program ten zaangażowały się trzy uniwersytety, kilka lokalnych fundacji i firm, kierunek nie cieszył się wielką popularnością.

Według badanych firm, najważniejszym rodzajem instytucji są lokalne banki. Jednakże żaden z przedstawicieli firm klastra, czy przedsiębiorców / menedżerów nie zajmuje stanowiska w banku i *vice versa*. W wyniku tego pojawiają się skargi na brak zrozumienia pomiędzy firmami klastra a bankami¹¹. Inne ważne instytucje w klastrze to komitet klastra¹², Izba Handlu Teramo, Stowarzyszenie Przemysłowe Teramo, miejscowy oddział Krajowej Unii Rzemiosła, stowarzyszenie małych firm oraz dwa konsorcja firm odzieżowych¹³.

Firmy klastra uszeregowały najważniejsze rodzaje instytucji – ranking znajduje się w tabeli 5.2. Zgodnie z nim, żadna z firm nie osiąga wyniku powyżej progu ważności 2,5. Ogólnie rzecz biorąc, poziom ich znaczenia pozostaje bez zmian w ciągu ostatnich pięciu lat. Trzy instytucje oceniane wyżej w rankingu to: lokalne banki / firmy *venture capital*, branżowe stowarzyszenia firm i centra usługowe.

Firmy klastra mają odczucie, że nie prowadzi się z nimi konsultacji podczas formułowania polityki i ewaluacji inicjatyw klastrowych. W ich przekonaniu twórcy polityki działają w oddzieleniu od potrzeb i oczekiwań firm i wykazują małą inicjatywę. Ogólna ocena instytucji klastra dokonana przez firmy jest wyraźnie negatywna. W ocenie przedsiębiorców, instytucje nie wspierają ich, ani nie są postrzegane jako ważne, czemu daje wyraz ranking przedstawiony w tabeli 5.2. Nawet biorąc pod uwagę zwyczajowy sceptycyzm firm wobec instytucji publicznych, wyniki te są wyjątkowo mało entuzjastyczne.

Jeżeli chodzi o same instytucje, większość z nich jest autonomiczna, niezbyt bogata w zasoby i świadczy usługi wyłącznie na rzecz firm klastra. Ogólnie nie podlegają one ścisłym regulacjom na żadnym poziomie władzy rządowej, jednak zwykle pozostają w kontakcie z rządem regionalnym, chociaż nawet i to nie zawsze ma miejsce.

Konsultacje z innymi organizacjami/uczestnikami klastra przy uruchamianiu nowych inicjatyw są przeprowadzane przez instytucje jedynie okazjonalnie i nie są ujęte w stabilnych ram współpracy. Instytucje zgadzają się natomiast, jeżeli chodzi o definicję klastra w kategoriach określenia geograficznego i specjalizacji przemysłowej. Łączą się również w niezgodzie wobec oficjalnej definicji klastra, obejmującej ich zdaniem zbyt wielki obszar, który nie jest odpowiednio zintegrowany gospodarczo i społecznie.

Większość instytucji jest świadoma wyżej wspomnianych słabości i problemów klastra. Są one dość pesymistyczne lub raczej po prostu realistyczne w ocenie zdolności klastra do osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności. Dlatego wolą skupić swoje wysiłki na innych specjalizacjach regionalnych wykazujących więcej potencjału.

Tabela 5.2. Znaczenie instytucji dla firm odzieżowych klastra Val Vibrata.

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		1,57	0,0	0,0	100,0
Banki i firmy typu venture capital		2,10	13,8	6,9	79,3
Centra usługowe		1,97	0,0	6,7	93,3
Branżowe stowarzyszenia firm		2,00	33,3	6,7	60,0
Firmy konsultingowe		1,40	16,7	0,0	83,3
Centra transferu technologii		1,00	0,0	0,0	100,0
Laboratoria certyfikujące i testujące		1,10	3,3	0,0	96,7
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,60	6,7	0,0	93,3
Związki zawodowe		1,03	0,0	0,0	100,0
Fundacje non-profit		1,00	0,0	0,0	100,0
Inne		3,00	0,0	51,7	48,3

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędów zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=30).

Polityka

Implementacja inicjatyw politycznych nie zdołała spełnić swoich pierwotnie zakładanych celów, tzn. zmiany stylu polityki lokalnej na korzyść polityki specjalnie zaprojektowanej i dopasowanej do lokalnych potrzeb i specyfiki społeczno-gospodarczej regionu. W szczególności, region Abruzzo przykładął sporo uwagi do procesu identyfikacji lokalnych klastrów, podczas gdy mało uwagi zostało poświęcone projektowaniu strategicznemu i implementacji planów specyficznych dla klastrów. Można jeszcze zaznaczyć, że restrukturyzacja przemysłowa często wiąże się ze zwolnieniami, którym zwykle sprzeciwiają się związki zawodowe; stąd wysokie koszty polityczne (szczególnie dla administracji regionalnej i lokalnej).

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra w chwili obecnej i w przyszłości opisane zostało poniżej w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji klastra odzieżowego Vel Vibrata

Obszar polityki	Znaczenie	Firmy		Instytucje	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra		1,53	2,10	3,43	2,00
b) wsparcie dla relokacji firm klastra		1,17	1,90	1,00	1,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej		2,27	2,29	1,29	1,63
d) edukacja i szkolenia		1,83	2,45	1,71	4,57
e) badania i rozwój technologiczny		1,53	2,45	2,33	3,67
f) dyfuzja i dostępność informacji		1,20	2,55	1,57	4,29
g) usługi dostosowane do firm		1,57	3,90	1,43	3,43
h) rekrutacja siły roboczej		1,35	1,13	1,00	3,71
i) ustanowienie sieci powiązań firmowych		1,00	2,50	1,00	3,71
j) podniesienie jakości rozwoju firm		1,43	3,05	1,86	3,86
k) wsparcie start-upów i inkubacji		1,40	1,57	2,33	3,00
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka		1,80	2,95	2,33	3,50
m) polityka środowiskowa		1,07	1,57	1,50	2,40

Uwagi: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=30) i instytucji (n=8).

Zgodnie z powyższym rankingiem znaczenie większości obszarów polityki, zarówno dla firm, jak i instytucji, zdaje się wzrastać przy porównywaniu teraźniejszości i przyszłości. Jednakże wzrost ten jest znacznie większy dla instytucji, ze średnią około 1,2 w przeciwieństwie do 0,9 dla firm (w pięciostopniowej skali). Średnio instytucje mają tendencje do uznawania 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej progu 2,5) zarówno dla teraźniejszości, jak i przyszłości; tymczasem firmy mają takie zdanie tylko o jednym obszarze polityki. Jedynym z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki, dla którego zarówno firmy, jak i instytucje mają podobne opinie odnoszące się do teraźniejszości i przyszłości to l) zwiększenie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka.

Trzy pozostałe najbardziej istotne obszary polityki według firm, zarówno teraz, jak i w przyszłości, to, w stopniu malejącym: g) usługi dostosowane do firm, c) rozwój infrastruktury fizycznej oraz j) podniesienie jakości rozwoju firm, podczas gdy według instytucji odpowiednie temu obszary to, w stopniu malejącym; d) edukacja i szkolenia, e) badania i rozwój technologiczny oraz f) dyfuzja i dostępność informacji.

Implikacje

Oprócz powyższych obszarów polityki, instytucje same w sobie zdają się potrzebować pewnej rewitalizacji. Być może mogłyby skorzystać z nowej kadry optymistycznie nastawionych uczestników i rozwoju stabilnych ram konsultacji i kooperacji, jak i również odpowiedzialności lokalnej.

Klaster znajduje się w fazie raczej delikatnej. Aby sprostać konkurencji międzynarodowej, potrzebuje poważnej restrukturyzacji, jak i wzmocnienia pozycji rynkowej jego firm. Głównym wyzwaniem jest przejście od pracochłonnego klastra wytwórczego *low-tech*, do zaawansowanego systemu produkcyjnego, którego przyszłość opiera się na profesjonalnych umiejętnościach obejmujących projektowanie, technologie informatyczne, marketing i logistykę. Dlatego też instytucje klastra powinny wspierać dostarczanie zaawansowanych usług dla firm w obszarze innowacji, budowania marki, poprawy jakości, jak i dostarczać firmom efektywnych zachęt w celu wdrażania technologii informatycznych. Polityki szkoleniowe są równie ważne z punktu widzenia inwestowania w kapitał ludzki, a w szczególności:

- a) stworzenie nowych profesjonalnych kompetencji w ramach czynności najbardziej podnoszących wartość w łańcuchu dostaw (tj. projektowanie, wykrawanie, marketing i dystrybucja) oraz
- b) wspieranie lokalnych firm w zarządzaniu procesem zmiany pokoleniowej.

Instytucje klastra powinny również promować bliższe interakcje pomiędzy firmami i instytucjami szkolnictwa wyższego.

Ani instytucje publiczne ani prywatne nie były w stanie rozwinąć efektywnych powiązań z firmami klastra i w dalszym ciągu istnieje silny rozdźwięk pomiędzy trzema helisami lokalnego rozwoju gospodarczego, tj. przemysłem, rządem i sektorem edukacji. Instytucje pozamaterialne, takie jak zaufanie, tożsamość, zachowania obywatelskie i sieci obywatelskie są równie słabo rozwinięte w klastrze i także potrzebują wzmocnienia.

5.4. Rzymski klaster filmowy

Historycznie klaster był zlokalizowany w pobliżu studiów Cinecittà¹⁴ w Rzymie (część regionu Lazio). Jednakże z biegiem czasu rozrósł się do ponad 800 firm i obecnie rozciąga się na kilka rzymskich okręgów. Do trzech obszarów głównej koncentracji zaliczają się tereny (w promieniu 15 kilometrów) wokół

- a) centrum miasta,
- b) Cinecittà (włączając studia SRL i Roma¹⁵) oraz
- c) wokół bieguna rozwoju przemysłowo-technologicznego Tiburtina.

Rzym rozciąga się na 1 285 km² z liczbą ludności sięgającą 2,7 miliona mieszkańców. Posiada kompletną infrastrukturę administracyjną, przemysłową i publiczną, jakiej można się spodziewać po jednym z głównych miast europejskich z bogatą historią i kulturą.

Klaster ma spory wkład w gospodarkę regionu, zarówno bezpośrednio jak i pośrednio. Co więcej rzymski klaster filmowy składa się na 80% ogólnej produkcji filmowej kraju, z przybliżonym udziałem 50% i 30% odpowiednio telewizji i filmów.

Pochodzenie

Klaster ma swoje początki w pierwszych latach XX wieku, kiedy to firma Alberini-Santoni wyprodukowała pierwszy film niemy. Produkcja filmowa, jak i sam klaster rozwijały się bardzo dynamicznie do lat 20. W roku 1925 w klastrze miała miejsce pierwsza interwencja państwa – nabycie i przekształcenie małej firmy tj. *Sindacato Istruzione Cinematografica* na *Istituto LUCE*; głównym celem było wykorzystanie kina do rozpowszechniania kultury i wiedzy. LUCE stał się pierwszą posiadaną przez państwo firmą produkującą filmy na świecie. Odgrywał od tego czasu kluczową rolę w historii włoskiego i światowego kina¹⁶.

Cinecittà została stworzona w roku 1937¹⁷. Pobudzała klaster poprzez przyciąganie krajowych talentów. Wkrótce potem pomysł stworzenia największego w Europie miasta kinowego zrodził się w głowie Luigiego Freddiego (faszystowskiego zwierzchnika Głównego Biura Kinematografii). Podczas II wojny światowej Cinecittà została w dużej mierze zniszczona, głównie w wyniku bombardowań, jednak produkcja filmowa z małymi przerwami była kontynuowana.

Po wojnie wielu włoscy producenci i reżyserzy filmowi przynieśli sukces włoskiemu kinu, który wypromował klaster. W tym czasie do klastra przybywali amerykańscy producenci filmów. Produkcja i sukces *Quo Vadis* oraz *Ben Hur* na stałe zapisały Cinecittà w historii światowego kina. Kilka firm usługowych pojawiło się wokół klastra, podobnie jak w innych miejscach Rzymu. W 1962 LUCE oraz Cinecittà znalazły się pod nadzorem włoskich władz filmowych.

Ewolucja i trendy

Kolejny okres ewolucji klastra można podzielić na dwa etapy. Pierwszy z nich to okres od roku 1960 do lat 90., który charakteryzował się pojawieniem się telewizji i doprowadził do dywersyfikacji produkcji. Ten stosunkowo dochodowy okres naznaczony był kryzysem lat 80. w produkcji filmowej klastra, związanym z popularnością telewizji. Z drugiej strony, pozytywnym skutkiem ekspansji telewizji i programów telewizyjnych oraz reklam było to, że wniosły one powiew świeżości do klastra, rozszerzając głównie jego zasoby i zmieniając naturę firm i ich relacji. Na przykład, tradycyjny model produkcji, który charakteryzował złotą erę lat 50. i 60. stał się anachronizmem. Producenci wykonawczy stali się dominującymi postaciami, ponieważ mogli pozyskać od Komisji Ministerialnych fundusze wspierające „kino autorskie” i/lub zamówienia od głównych kompanii telewizyjnych (co zostało opisane poniżej). Dzięki temu, producenci wykonawczy mogli stworzyć proces produkcyjny specjalnie dla celów zamówionego produktu (np. filmu lub reklamy) przy minimalnym ryzyku dla zaangażowanych stron.

Lata 90. charakteryzowały się organizacją firm wokół duopolu RAI (ogólnokrajowego nadawcy państwowego) i Mediaset.* To delikatny system, gdzie koszty produkcji są często wyższe niż zwrot i w którym największe ryzyko ponoszą małe firmy. Klaster wykazuje jednak optymizm, a cały szereg symptomów wydaje się być pozytywnych, np. stare studia zostały wyremontowane, wzrosła liczba firm oraz wskaźnik zajętości studiów.

* Wspominany duopol telewizyjny to państwowa firma RAI – nad którą pośrednią kontrolę sprawuje rząd (np. w latach 1994-1995, 2001-2006, 2008-2011 był nim Silvio Berlusconi) oraz Mediaset – firma, której właścicielem w dużej mierze jest Berlusconi. Zatem rola tego duopolu na rynku jest prawie tak duża, jakby był to monopol – przyp. red.

Część tego optymizmu wiąże się z nowymi technologiami cyfrowymi. Oczekuje się, że dodatkowo zrewolucjonizują one produkcję (włączając w to kino oparte o animację), ze względu na to, że łączą ze sobą historycznie odległe obszary. Ta integracja zaawansowanych technologii i tradycyjnej kreatywności artystycznej wraz ze stworzeniem Cinecittà Digital wydają się być obiecujące. Jednak tylko kilka firm klastra wydaje się przodować w sferze cyfrowej. Co więcej, klastr jest nieco opóźniony w porównaniu z Mediolanem, który zaangażował się w rozwój klastra cyfrowego wspieranego poprzez konkretne programy uniwersyteckie (np. przez Politecnico di Milano). W dziedzinie filmów rozrywkowych zauważalna staje się konkurencja z Mediolanem (np. ostatnia relokacja RAI2), podobnie jak z Turynu i Neapolu w dziedzinie fantastyki. Dodatkowo dopiero ostatnio klastr zaczął brać pod uwagę nowoczesne strategie marketingowe, które towarzyszą filmowi od początkowej jego koncepcji po jego wyświetlanie w telewizji.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Klastr koncentruje się wokół duopolu dwóch krajowych dużych przedsiębiorstw, tj. RAI i Mediaset. MŚP (niektóre prowadzone przez rodziny¹⁸, inne przez menedżerów) składają się na 94% klastra i pracują głównie dla nich. Rozkład wielkości firm (ze wszystkich 822) jest następujący: 380 samozatrudnionych, 340 mikro firm (mniej niż 10 pracowników), 70 małych firm (mniej niż 50 zatrudnionych) i 40 średnich firm (mniej niż 250 pracowników).

Jeżeli chodzi o etapy produkcji, można ją podzielić na produkcję, dystrybucję i wyświetlanie. Około 5% firm klastra i siły roboczej pracuje w dystrybucji, podczas gdy reszta przy czynnościach związanych z produkcją. Na każdym etapie zaangażowanych jest kilkanaście współzależnych osób, firm i instytucji, każda mająca swoją własną specjalizację (od cateringu po dubbing, kopiowanie nagrań, czy wsparcie finansowe). Firmy pośredniczące działają zwykle w zgodzie ze ścisłą specyfikacją techniczną swojego klienta.

Każdy produkt jest na unikatowy i wszyscy zaangażowani w produkcję muszą ze sobą współpracować. Szczególnie dla MŚP współpraca jest konieczna dla przetrwania.¹⁹ Nie ma ustalonych wzorców kooperacji: sposób współpracy między firmami zdeterminowany jest przez dane zadanie do wykonania. Firmy uzupełniają się i mają relacje horyzontalne, co pokrywa zapotrzebowanie wszystkich etapów produkcji filmowej. Związki interpersonalne i rodzinne są ważne, a opinia przekazywana z ust do ust odgrywa decydującą rolę. Nawet skomplikowane ustalenia biznesowe mogą być przeprowadzane w sposób nieformalny przez telefon. Uzgodnienia formalne również odgrywają znaczącą rolę. Firmy klastra rzeczywiście podpisują takie formalne umowy pomiędzy sobą, jak też z innymi firmami krajowymi i międzynarodowymi.

Źródła wiedzy

Rzym ma cały szereg instytucji szkolnictwa wyższego²⁰, jak i instytucji badawczych powiązanych z sektorem audiowizualnym (AV). Na przykład rzymskie klastry ICT i AV razem z władzami miasta Rzym oraz holdinglem Cinecittà założyły Start – inkubator położony w studiach Cinecittà i dedykowany nowo zakładanym firmom AV (tj. start-upom).

Większość firm podejmuje działania badawczo-rozwojowe (B+R),²¹ a największe z nich z reguły mają na nie osobny budżet. Wartość B+R zwykle wzrasta wraz ze wzrostem wielkości firmy i jej przychodów. W ostatnich latach inwestycje w B+R zwiększyły się znacznie, w dużym stopniu ze względu na technologie cyfrowe.

Większość firm jest innowacyjna zarówno w zakresie procesów, jak i produktów. Dzięki temu, większość innowacji powstaje w firmach, w szczególności dzięki stałemu ulepszaniu produkcji; tj. uczenia się poprzez praktykę. Najważniejszym źródłem wiedzy zewnętrznej jest zwykle: klient/dostawca (często międzynarodowy), publicznie dostępne źródła oraz nowe technologie/licencje.

Tabela 5.4. Znaczenie źródeł wiedzy firm rzymskiego klastra filmowego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stale ulepszanie procesów produkcji, wiedza pozyskiwana od firm matek lub firm zależnych; wewnętrzno-firmowe szkolenia [3/4]	3,33
		Organizacyjna	-	-
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach, licencjach, komponentach, itp., pozyskiwana z zewnątrz [4/9]	3,31
		Organizacyjna	-	-
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach, licencjach, komponentach, itp., pozyskiwana z zewnątrz; eksperci zatrudniani na rynku pracy [5/9]	3,29
		Organizacyjna	-	-
	Międzynarodowe	Techniczna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach, licencjach, komponentach, itp., pozyskiwana z zewnątrz [4/9]	3,45
		Organizacyjna	-	-

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. Minus oznacza brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=18).

Firmy klastra, jak podaje tabela 5.4, oceniają kilka różnych źródeł wiedzy jako istotne, np. wszystkie średnie na poziomie powyżej 3. Jest to spójne z powyższymi uwagami dotyczącymi katalizacyjnej roli technologii cyfrowych. Na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, firmy oceniają wewnętrzne źródła wiedzy podobnie do zewnętrznych. Jest to dość niezwykle, szczególnie biorąc pod uwagę mały rozmiar i wysoką zależność wertykalną większości firm klastra.

Zaledwie kilka firm eksportuje innowacje na zewnątrz klastra, a prawie żadne patenty nie są zarejestrowane zagranicą. W związku z naturą tego biznesu, innowacje rzadko utrzymywane są w tajemnicy. Nie oznacza to jednak, że firmy dzielą się nimi za darmo. Firmy korzystają z praw autorskich lub licencji w celu ich ochrony, chociaż ze względu na to, że innowacje są raczej proste, z czasem zwykle są imitowane. Główną przeszkodą rozwoju innowacji są zwykle zasoby finansowe; podczas gdy główną przeszkodą w ich rozpowszechnianiu jest brak zachęt dla przedsiębiorców, innowacyjnego podejścia do edukacji i szkoleń oraz słabe powiązania pomiędzy naukowcami a praktykami.

Institucje szkolnictwa wyższego zaczęły ostatnio poszerzać swoje programy nauczania o technologie cyfrowe w celu rozprzestrzeniania tej wiedzy w klastrze, roztaczając tym samym urok włoskich filmów poza krąg tradycyjnych odbiorców. Jednak w dużej mierze zaniedbały one aspekty biznesowe²².

Siła robocza

Firmy związane z produkcją mają zwykle około dziesięciu pracowników zatrudnionych na stałe (zwykle są to osoby na stanowiskach menedżerskich), zaś w czasie produkcji ich liczba może sięgać setek. Dokład-

ne statystyki mogą więc być trudne do uzyskania, a dane mogą wprowadzać w błąd. Zakres pracy w klastrze rozciąga się od działań artystycznych po techniczne i/lub niewykwalifikowane, z dowolną liczbą kombinacji wewnętrznych.

Szereg osób pracuje niezależnie, bądź na część etatu, często przy wielu produkcjach jednocześnie (samodzielnie albo jako uzupełnienie kadry MŚP). Konkurencja o tego rodzaju pracę jest intensywna. Związki zawodowe odgrywają ważną rolę; wyznaczają płacę minimalną oraz tropią wszelkich niezrzeszonych pracowników. Wynagrodzenia różnią się znacznie. W niektórych specjalizacjach są jaśniej określone ścieżki kariery, w innych mniej. Doświadczenie, talent, kreatywność wraz z koneksjami rodzinnymi i znajomościami są zwykle niezbędne, by dostać pracę. Stanowiska techniczne wymagają dodatkowo kwalifikacji formalnych.

Początkujący pracownicy zaczynają od mniej wymagających produkcji (np. filmów dokumentalnych, rządowych), budując stopniowo coraz poważniejsze portfolio, aby przejść do bardziej wymagających produkcji. Kierownicy kilku firm/przedsiębiorcy mają zwykle wcześniejsze doświadczenie w pracy w którejś z większych firm (np. RAI), natomiast większość z nich wywodzi się z firm rodzinnych.

Siła robocza jest raczej dobrze wykwalifikowana i posiada odpowiednie umiejętności. Około 84% dyrektorów generalnych ma dyplom ukończenia uniwersytetu, podczas gdy w przypadku robotników jest to 58%. Większość wykwalifikowanych pracowników to zarówno pracownicy lokalni jak i wykształceni na miejscu. Istnieje chroniczny niedobór kompetencji menadżerskich (np. w relacjach z inwestorami) oraz związanych z niektórymi nowszymi specjalizacjami technicznymi (np. cyfrowymi, postprodukcją, efektami specjalnymi).

Internacjonalizacja

Oprócz biur dystrybucyjnych amerykańskich firm produkcyjnych (np. Buena Vista, Warner Bros²³, and 20th Century Fox) w klastrze nie są obecne inne koncerny międzynarodowe. Firmy klastra rzadko wchodzą na obce rynki czy też przenoszą się zagranicę. Umowy koprodukcyjne z innymi krajami i *joint-venture* z zagranicznymi firmami są już bardziej prawdopodobne. Dla firm wspierających (np. urządzeniami technicznymi, filmowaniem mobilnym, transportem) licencje i bycie podwykonawcą są głównymi sposobami wejścia na ten rynek.

Otwarcie na kraje Europy Środkowej i Wschodniej zapewniło nowe, atrakcyjne i nisko kosztowe lokalizacje zdjęciowe (które przyciągają producentów krajowych i zagranicznych) oraz rosnący rynek. Poza tym, w klastrze brak jest wiedzy o krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Istnieją jednak obawy, że kraje te, jeśli rozwiną się w kierunku technologii cyfrowych, mogą stać się groźną konkurencją (tj. ze względu na wysoką jakość i niskie koszty). Klastr wciąga zagraniczne produkcje, chociaż istnieją trudności np. w otrzymaniu pozwoleń na filmowanie, są opóźnienia w zwrocie VATu, brakuje wsparcia przy rozwiązywaniu sporów odnoszących się do wynajęcia terenów publicznych.

Z drugiej zaś strony podejmowane są wysiłki w celu przyciągnięcia produkcji zagranicznych, np. poprzez przyspieszenie kwestii związanych z pozwoleniami na zdjęcia, tworzenie bazy danych lokalnych usług filmowych, promocję klastra na międzynarodowych festiwalach filmowych. Poziom importu i eksportu znacznie się różnią. Zauważalny jest trend redukcji eksportu (o 20%) i wzrostu importu (o 90%). Dla obu tych działań UE i USA stanowią główne rynki, chociaż w różnych proporcjach (np. USA jest zdecydowanie bardziej istotne z punktu widzenia importu).

Instytucje

Klastr zyskał dzięki szeregowi krajowych regulacji prawnych (np. 488/92) oraz obfitości instytucji wspierających²⁴. W przeciwieństwie do Hollywood i innych sterowanych rynkiem klastrów AV, klastry włoskie mocno opierają się na decyzjach rządu, które determinują wsparcie finansowe dla firm. Skutkowało to nie-

powodzeniami produkcyjnymi i marnotrawieniem publicznych pieniędzy. Niedawne reformy legislacyjne próbowały poprawić tę sytuację: w średniej perspektywie czasowej poprzez sprawdzanie referencji firm produkcyjnych, ich sytuacji finansowej i zdolności do ponoszenia ryzyka. Długoterminowo oczekuje się, że wprowadzenie ulg podatkowych²⁵ pobudzi inwestorów. Szereg innych reform i działań legislacyjnych jest w trakcie ich podejmowania: np. koprodukcja, zniesienie cenzury*, samoklasyfikacja, europejski system dystrybucji i referencji, wsparcie pokazów, zwrot VAT, pozwolenia na zdjęcia. Inne inicjatywy rządowe mają na celu zwiększenie liczby krajowych i zagranicznych odbiorców filmów włoskich.

Gmina Rzym wspiera klaster również poprzez Komisję Filmową i przyznawane niekiedy środki gminne na cele operacyjne. Od niedawna gmina Rzym i rzymskie studia pracują nad planami stworzenia Parku Kinowego** otwartego dla publiczności, przeznaczonego na cele produkcji filmowej z nowoczesnymi i wydajnymi usługami.

Firmy klastra oceniły najważniejsze rodzaje instytucji – tabela 5.5 poniżej.

Tabela 5.5. Znaczenie instytucji dla firm rzymskiego klastra filmowego.

Rodzaj instytucji	Znaczenie Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
		↑ % (b)	↓ % ⊖	≈ % (d)
Izby handlowe *	1,06	0,0	75,0	75,0
Banki i firmy typu venture capital	3,31	40,0	0,0	60,0
Centra usługowe	2,25	73,3	6,7	20,0
Branżowe stowarzyszenia firm	1,06	66,7	8,3	25,0
Firmy konsultingowe	1,75	60,0	0,0	40,0
Centra transferu technologii	2,06	44,4	11,1	44,4
Laboratoria certyfikujące i testujące	1,06	63,6	0,0	36,4
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego	0,88	25,0	0,0	75,0
Związki zawodowe	1,07	25,0	0,0	75,0
Fundacje non-profit	1,94	20,0	20,0	60,0
Inne	1,81	77,8	11,1	11,1

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% (±0,1 granica błędów zaokrąglenia). * brakujący komponent 12,5% powinien być interpretowany jako odpowiedzi które uznają tego rodzaju instytucję jako „nieistotne”.

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=17).

Zgodnie z powyższym rankingiem, tylko jedna instytucja została oceniona powyżej progu 2,5. Trzy instytucje, które plasują się wyżej w kategoriach znaczenia dla klastra, to: lokalne banki i firmy typu *venture capital*, centra usługowe oraz centra transferu technologii. Znaczenie banków i firm typu *venture capital* jest w pewien sposób związane z monopolem banku BNL²⁶ w dziedzinie kredytowania kinematografii.

Niemniej jednak, reformy rządowe mają na celu stymulację pojawiających się alternatyw.

* Może to zdziwić Czytelnika, lecz nie jest to błąd tłumaczenia. We Włoszech funkcjonuje cenzura. Występuje głównie w telewizji i w prasie. Związana jest głównie z ograniczeniami w zakresie pornografii (czy hazardu), ale widoczne są również wpływy polityczne (np. presja ze strony b. premiera Silvio Berlusconi), które próbują obejmować również internet (m.in. Wikipedię, blogi; ponadto od 2005 r. wymagana jest zgoda policji na uruchomienie hotspotów Wi-Fi). Według The Freedom House, Włochy w 2009 r. były na 73. miejscu na świecie pod względem wolności prasy (Polska – 49.) i spośród krajów UE wyprzedziły jedynie Rumunię i Bułgarię – przyp. red.

** Taki park został utworzony (nazywa się Time Elevator). Przy okazji można dodać, że w Polsce są dwa parki kinowe (w Warszawie i w Krakowie).

Znaczenie większości rodzajów instytucji utrzymało się na tym samym poziomie, albo wzrosło w przeciągu pięciu ostatnich lat. Jedynym wartym uwagi wyjątkiem jest lokalna izba handlowa (75% firm w próbie uznało ten rodzaj instytucji za tracącą na znaczeniu, podczas gdy 12,5% z nich uznało ją za nieistotną).

Jeżeli chodzi o same instytucje, większość z nich jest autonomiczna, ma odpowiednie zasoby i świadczy usługi klientom zarówno na omawianym terenie, jak i poza nim. Większość z nich jest również regulowana przez rząd krajowy, a kilka przez rząd regionalny albo lokalny.

Jest to również odzwierciedlone w ich kontaktach (włączając w to częstotliwość) z władzami na tymi poziomach. Wszystkie z nich zwykle konsultują się ze sobą w sprawach nowych inicjatyw, ale tylko połowa z nich ma stabilne ramy współpracy. Wreszcie, definiują one zazwyczaj klaster poprzez kombinację specjalizacji przemysłowych i głównych firm (np. duopol RAI i Mediaset).

Polityka

Klaster został uznany formalnie w prawie lokalnym w 2002 roku, a jego uznanie przez Radę Regionalną Lazio (akt 36/2001) za „doskonałą strefę rozwoju” pozwoliło mu na dostęp do funduszy regionalnych na rozwój usług i infrastruktury. Niemniej jednak wśród firm i instytucji istnieje spore zamieszanie i brak zgody, co do bezpośredniego i pośredniego wkładu różnych obszarów polityki w rozwój klastra.

Znaczenie 13 obszarów polityki obecnie i w przyszłości dla firm i instytucji klastra opisane jest poniżej w tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Znaczenie polityki dla firm i instytucji rzymskiego klastra filmowego

Obszar polityki \ Znaczenie	Firmy		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	1,62	1,75	3,80	4,00
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	1,00	1,00	3,00	3,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej	2,00	2,21	4,00	4,83
d) edukacja i szkolenia	1,47	2,15	4,00	4,67
e) badania i rozwój technologiczny	2,75	3,93	3,88	4,86
f) dyfuzja i dostępność informacji	3,44	4,07	3,75	4,86
g) usługi dostosowane do firm	3,17	4,40	3,80	4,80
h) rekrutacja siły roboczej	3,35	4,00	2,43	4,43
i) ustanowienie sieci firm	2,22	3,06	3,14	4,43
j) podniesienie jakości rozwoju firm	2,24	2,81	3,33	4,67
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	-	-	2,83	4,83
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,35	3,80	2,60	4,71
m) polityka środowiskowa	3,06	3,13	3,00	5,00

Uwagi: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Minus oznaczają brak danych.
Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=19) i instytucji (n=11).

Zgodnie z powyższym rankingiem znaczenie większości obszarów polityki zarówno dla firm i instytucji wydaje się wzrastać między stanem obecnym i przyszłością. Jednakże wzrost ten jest dużo wyższy dla instytucji, tj. średnio 1,2, w przeciwieństwie do 0,6 dla firm (na pięciostopniowej skali).

Ogólnie, instytucje skłonne są do uznawania wszystkich 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej progu 2,5) zarówno obecnie, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy uznają za istotne 8 obszarów.

Jedynie dwa spośród czterech najbardziej istotnych obszarów polityki, co do których firmy i instytucje mają zbieżne poglądy zarówno obecnie, jak i w przyszłości to obszary: f) dyfuzja i dostępność informacji oraz e) badania i rozwój technologiczny.

Według firm dwa pozostałe obszary to, w kolejności malejącej: g) usługi dostosowane do firm oraz h) rekrutacja siły roboczej²⁷, podczas gdy dla instytucji odpowiednie obszary w kolejności malejącej to c) rozwój infrastruktury fizycznej oraz d) edukacja i szkolenia.

Implikacje

Jedną z największych plag produkcji audiowizualnej jest piractwo. Włoskie prawo jest jednym z obecnie najłagodniejszych w Europie (np. maksymalna grzywna to 3 500 euro), chociaż dodatkowe rozwiązania legislacyjne rozpatrywane są przez parlament Włoch. Istnieją również prawne, jak i inne potrzeby, omówione wcześniej przy okazji instytucji (np. VAT, finansowanie/kredyty dla kinematografii, schyłek izb handlowych, regulacje instytucjonalne i stabilne ramy kooperacji, duopol mediów), które powinny zostać wzięte pod uwagę.

Głównym problemem klastra są wysokie koszty pracy i wynajmu nieruchomości, korki na drogach, przeciążenie infrastruktury oraz duopol, który działa jako bariera powstrzymującą wejście nowych firm. Problemy te powinny zostać rozwiązane, podobnie jak poprawa relacji pomiędzy dystrybutorami i producentami. Strona biznesowa edukacji audiowizualnej również musi zostać usprawniona, a zasoby publiczne wykorzystane do przyciągnięcia inwestycji prywatnych.

Firmy nie zawsze wiedzą, co mogą im zaoferować instytucje, ponieważ zwracają się do nich wyłącznie w sytuacji kryzysowej. Z drugiej zaś strony instytucje nie rozwinęły dobrze działających podstaw współpracy w dostarczaniu usług dla firm. I z tego powodu powinny podjąć pewne działania przystosowawcze. Firmy powinny także aktywniej rozwijać lepsze warunki dla wsparcia instytucjonalnego. Instytucje powinny też zbierać i rozpowszechniać informacje strategiczne dla rozwoju klastra. Zwykle narzekania odnoszą się do niskiego poziomu współpracy pomiędzy firmami i instytucjami. Z punktu widzenia praktyków, natężenie interakcji z instytucjami jest nadal bardzo niskie. Ostatnio podejmowane próby promocji klastra są osłabiane przez kłopoty związane z kapitalizacją zwrotów z takich działań. Ponadto, powinny zostać usystematyzowane ostatnie inicjatywy wspierające współpracę pomiędzy firmami, uniwersytetami i innymi instytucjami klastra.

5.5. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się we włoskich klastrach

Dwa klastry przebadane w tym rozdziale są różne z natury. Niemniej jednak pokazują różnorodność wyzwań stojących przez włoską strukturą przemysłową, np. w kwestii poprawy wskaźników wydajności i dyfuzji technologicznej w skomplikowanych systemach produkcji. Dla klastrów w sektorach tradycyjnych, takich jak odzież i tekstylia, zilustrowanych przez przypadek klastra Val Vibrata, największym wyzwaniem jest dynamicznie rosnąca konkurencja ze strony takich krajów, jak Indie czy Chiny, gdzie koszty pracy są niższe. Zdezintegrowana struktura klastra Val Vibrata składającego się z miriadów MŚP, prezentujących słaby poziom współpracy między firmami i z instytucjami, jest problemem strukturalnym, który wymaga uwagi publicznej, szczególnie w obliczu uruchamiania konkretnych inicjatyw w celu poprawienia wydajności i dodania wartości tym tradycyjnym produktom. Drugi przypadek omówiony w tym rozdziale – rzymski klaster filmowy – jest zdecydowanie inny, bardziej zintegrowany, wykazuje znaczną elastyczność w sektorze przemysłowym definiowanym przez kreatywność artystyczną. Jednakże on również zmaga się wyzwaniami natury technologicznej, tj. wchodzeniem techniki cyfrowej do świata produkcji filmów oraz rozwojem związanym z multimediami.

Przejdźmy więc do pierwszego kluczowego pytania badawczego niniejszego studium, tj. czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje dynamikę uczenia się? Zachowanie obu klastrów w kategoriach odno-

szących się do pierwszego kryterium analitycznego dotyczącego *zdolności przystosowania się i wertykalnej kierunkowości interakcji rządzenia wieloszczeblowego*, znacznie się różnią. Klaster Val Vibrata wykazuje raczej ograniczoną dynamikę rządzenia wieloszczeblowego, która – o ile jest obecna – wydaje się mieć charakter odgórnny. Dlatego wydaje się bezpiecznym stwierdzenie, że występuje tutaj niski stopień zdolności przystosowania się i raczej słabe odgórne wertykalne formy rządzenia wieloszczeblowego. W przeciwieństwie do tego rzymski klaster filmowy prezentuje bardziej widoczną dynamikę przystosowawczą. Klaster zdaje się być wysoce zintegrowany oraz posiada gęstą sieć interakcji z instytucjami klastra czy krajowymi. Można dlatego śmiało wnioskować, że rzymski klaster filmowy prezentuje średni stopień zdolności przystosowania, charakteryzowany głównie przez dynamikę odgórną.

W kategoriach drugiego kryterium, tj. *stopnia zbieżności pomiędzy preferencjami firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki*, ranking w tabeli 5.7 podaje dane ilościowe świadczące o istnieniu rozbieżności w odpowiadających obszarach polityki w obu klastrach; luki te odnoszą się do znaczenia całego szeregu rodzajów polityki obecnie i w przyszłości. Patrząc na średnią wartości absolutnych nieco zaskakujące jest, że klaster Val Vibrata wykazuje małe rozbieżności w polityce (0,55), szczególnie w porównaniu z rzymskim klastrem filmowym, gdzie luka ta jest znacząco większa. Może to być częściowo wyjaśnione faktem, że w rzymskim klastrze wszystkie obszary polityki uznawane są za istotne (tj. powyżej progu 2,5) przez badane instytucje. Podczas gdy tylko około połowa obszarów polityki jest postrzegana przez odpowiednie instytucje Val Vibrata jako właściwa. Co więcej, tak jak w innych klastrach tego badania, tendencja instytucji do przeceniania większości obszarów politycznych w porównaniu z oceną firm jest mniej widoczna na przykładzie klastra Val Vibrata. Pokazuje to duża liczba obszarów polityki z dodatnią luką w tabeli 5.7; co również wskazuje na fakt, że instytucje podzielają raczej pesymistyczny punkt widzenia firm.

Tabela 5.7. Różnice w ocenie znaczenia obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami włoskich klastrów

Obszar polityki \ Znaczenie	Klaster Val Vibrata		Rzymski klaster filmowy	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	- 1,90	0,10	-2,18	-2,25
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	0,17	0,90	-2,00	-2,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej	0,98	0,66	-2,00	-2,62
d) edukacja i szkolenia	0,12	-2,12	-2,53	-2,52
e) badania i rozwój technologiczny	-0,80	-1,22	-1,13	-0,93
f) dyfuzja i dostępność informacji	-0,37	-1,74	-0,31	-0,79
g) usługi dostosowane do firm	0,14	0,47	-0,63	-0,40
h) rekrutacja siły roboczej	0,35	-0,37	0,92	-0,43
i) ustanowienie sieci firm	0,00	-1,21	-0,92	-1,37
j) podniesienie jakości rozwoju firm	-0,43	-0,81	-1,09	-1,86
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	-0,93	-1,43		
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka	-0,53	-0,55	-0,25	-0,91
m) polityka środowiskowa	-0,43	-0,83	0,06	-1,87
Średnia (wartości bezwzględne)	0,55	0,95	1,17	1,50

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie. Puste komórki związane są z brakiem właściwych danych z instytucji (patrz tabela 5.6).
Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 5.3 i 5.6.

Pomimo wspomianej wcześniej większej luki w klastrze rzymskim, jak pokazano w tabeli 5.8 na następnej stronie, widoczna jest większa zbieżność opinii pomiędzy firmami i instytucjami tego klastra w odniesieniu do czterech najbardziej znaczących obszarów polityki.

Potrzeby polityczne obu klastrów są raczej odmienne i wynikają z różnic leżących zarówno w ich naturze, jak i w wyzwaniach, którym muszą sprostać. Niemniej jednak pokazują one niektóre z najbardziej istotnych trudności włoskiego sektora przemysłowego, tj. leżących w wydajności, wartości dodanej, dyfuzji technologii. W rezultacie, chociaż potrzeby polityki obu klastrów odzwierciedlają specyfikę odpowiadających im specjalizacji, struktur i dynamik, są one zgodne w podkreśleniu znaczenia zorientowanych na wiedzę obszarów polityki, takich jak dyfuzja informacji, edukacja i szkolenia, badania i rozwój technologiczny.

Warty zauważenia jest fakt, że pomiędzy firmami i instytucjami w rzymskim klastrze filmowym występuje większa zgodność co do tego, które z poszczególnych, zorientowanych na wiedzę polityk są potrzebne (tj. dyfuzji informacji, badań i rozwoju technologicznego) niż w klastrze Val Vibrata.

Przyznać należy, że firmy i instytucje w klastrze Val Vibrata oceniają szereg obszarów polityki zorientowanych na wiedzę jako istotne. Jednakże jedynym obszarem polityki uznawanym za ważny przez oba klastry jest dostępność kapitału typu *venture*. Pokazuje to, że pomimo ogólnej potrzeby rozwijania możliwości wiedzowych klastra, firmy i instytucje nie są zgodne, co do kierunku, w którym należy podjąć działania.

Tabela 5.8. Cztery najważniejsze obszary polityki – według firm i instytucji włoskich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klaster odzieżowy Val Vibrata	usługi dostosowane do firm	edukacja i szkolenia
	polepszenie dostępności do kapitału wysokiego ryzyka	
	rozwój infrastruktury fizycznej	badania i rozwój technologiczny
	podniesienie jakości rozwoju firm	dyfuzja i dostępność informacji
Rzymski klaster filmowy	usługi dostosowane do firm	rozwój infrastruktury fizycznej
	dyfuzja i dostępność informacji	
	rekrutacja siły roboczej	edukacja i szkolenia
	badania i rozwój technologiczny	

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o tabele 5.3 i 5.6.

Przechodząc do drugiego kluczowego pytania badawczego, tj., *stopnia, do jakiego rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra*, a w szczególności do trzeciego kryterium obejmującego *zdolności do rozwiązywania problemów* można wnioskować, że rzymski klaster filmowy wykazuje średni poziom zdolności do rozwiązywania problemów. Dobrze ustrukturyzowane i intensywne interakcje pomiędzy firmami i instytucjami przynoszą zwykle nowe, elastyczne i przystosowane do nowej sytuacji rozwiązania. Oczywiście można wzmocnić i ulepszyć interakcje pomiędzy firmami i instytucjami, do tej pory jednak ich wydajność instytucjonalna wydaje się być wystarczająca, zarówno jakościowo, jak i ilościowo. Nie można tego samego powiedzieć o klastrze Val Vibrata, gdzie interakcje pomiędzy firmami i instytucjami są dość rzadkie i mało wyraźne. Mały rozmiar firm, pracochłonność i niski poziom techniczny produkcji w połączeniu z rosnącymi wyzwaniami ze strony globalizacji oraz konkurencji sprawiają, że ich działanie jest dość trudne. Z kolei instytucje klastra nie dają firmom szczególnego wsparcia, ani nie odpowiadają na wyzwania. Można więc dojść do wniosku, że zdolność rządzenia wieloszczeblowego do rozwiązywania problemów w klastrze Val Vibrata wydaje się dość słaba.

Na koniec omówimy kryterium czwarte, tj. *stopień, do jakiego polityka i działania publiczne skupione są na niedoborach źródeł wiedzy w firmach klastra i wzmocnieniu kompetencji firm klastra*, czyli: jak dalece rządzenie wieloszczeblowe wspiera proces uczenia się klastra? W klastrze Val Vibrata oczywisty wydaje się niedostatek wiedzy w znaczącej większości źródeł, szczególnie w tych zewnętrznych (jak pokazano w tabeli 5.1). Instytucje klastra nie wydają się być tego świadome, a nawet jeśli są, to nie wydają się przyjmować żadnego stanowiska w tym zakresie. Firmy oceniają również wszystkie instytucje poniżej progu 2,5 (jak wskazano w tabeli 5.2). W szczególności instytucje związane z wiedzą, takie jak uczelnie wyższe i centra transferu technologii, postrzegane są jako mało istotne (tj. z wynikami pomiędzy 1,0 a 1,6). Skutkuje to brakiem skupienia uwagi na oczywistych brakach wiedzy w klastrze. W rzymskim klastrze brak danych dotyczących źródeł wiedzy organizacyjnej nie ułatwia znalezienia odpowiedzi na to pytanie. Brak danych może sugerować, że wiedza organizacyjna wg większości badanych firm (zwykle chodzi o MŚP zaangażowane w produkcję) jest dopasowywana do wymagań technicznych każdego projektu z osobna, a wiedza organizacyjna nie jest postrzegana jako osobna kategoria wiedzy specjalistycznej, ale jako coś, co występuje jako część procesu pracy przy danym projekcie. Niezależnie od tego, jak brak danych zostanie wytłumaczony, firmy dostarczyły danych odnoszących się do wiedzy technicznej, które wskazują na duże znaczenie kilku źródeł, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Dodatkowo pozyskane dane jakościowe sugerują, że klastrer dość wolno akceptuje digitalizację i biznesowy aspekt tworzenia filmów, oraz to, że uczelnie wyższe nie wykorzystują wszystkich istniejących dla klastra możliwości. Zauważalne są zatem mieszane dowody dotyczące czwartego kryterium, z czego wynika wniosek, że polityka i działania publiczne w średnim stopniu skupiają się na brakach wiedzy firm klastra.

5.6. Ocena trafności

Wnioski opisane w tym rozdziale poddane zostały walidacji przez grupy fokusową składającej się z sześciu przedstawicieli i ekspertów instytucji krajowych, regionalnych i lokalnych. Badana grupa sugeruje, że polityka w omawianych klastrach i ogólnie we Włoszech w dalszym ciągu zmagają się z pozostałościami dawnego, mniej elastycznego nastawienia okręgów przemysłowych. Mimo, że pojęcie klastra ewoluowało w ostatnich kilku latach i nie można już mówić o jednym włoskim modelu okręgów przemysłowych, powiązania terytorialne i tradycja są nadal silne. Grupa podkreśliła również niską tożsamość klastrów, pomimo tego, że są one postrzegane we Włoszech jako klucz do konkurencyjności. Podejścia oddolne (bez dużego lub nawet żadnego wsparcia politycznego) dawały w przeszłości imponujące rezultaty. Co więcej, tradycyjne polityki zorientowane na czynniki produkcji dopełniane były politykami międzysektorowymi, która łączyły w sobie różne czynniki.

Niestety, instytucje publiczne nie zawsze były w stanie nadążać za dynamizmem klastrów a słabe strony wdrożenia polityki były zauważalne. Władze regionalne uznawane są obecnie za kluczowe i próbują przekazać ryzyko związane z podejmowaniem decyzji na szereg lokalnych podmiotów.

Niektóre z kluczowych potrzeb odnoszą się do rozwinięcia długoterminowych celów, tożsamości klastra, szkoleń, infrastruktury, innowacji i internacjonalizacji.

Jeden z kilku obszarów braku zgody w grupie fokusowej dotyczył roli „menedżerów klastra”. Nie wszyscy uczestnicy zgodzili się ze stwierdzeniem, że menedżerowie odgrywają kluczową rolę w radzeniu sobie z tradycyjnymi niedostatkami.

Wyrażona została także potrzeba ściślejszej integracji z UE i z polityką krajową, jak również potrzeba pozyskania środków z Funduszu Spójności UE w celu wsparcia klastrów i polityki klastrowej. Co najważniejsze, grupa zgodziła się z ideą, że UE powinna być bardziej wyczulona na różnice klastrowe i wspierać rolę kluczowych lokalnych podmiotów, a nie tylko władz regionalnych.

5.7. Wnioski i rekomendacje dla włoskich klastrów

Przed włoskimi tradycjami rozwojów klastrów stoją poważne wyzwania. Dwa studia przypadków włoskich klastrów omówione w tym rozdziale odzwierciedlają znaczną różnorodność w definicji klastra, działaniach instytucji i projektowaniu polityki – od klastrów, gdzie formy współpracy są ściśle i dynamiczne, po takie, gdzie istnieje rozdźwięk pomiędzy dynamiką a możliwościami rozwojowymi firm. Istnieją więc znaczące różnice między tymi dwoma klastrami, jeżeli chodzi o zakres, w jakim ich rządzenie wieloszczeblowe demonstruje dynamikę uczenia się i wspiera proces uczenia się klastra, jak zostało to podsumowane w tabeli 5.9. Pomimo opisanych różnic, istnieje co najmniej pięć zaleceń dotyczących odrębnych polityk leżących w interesie znaczącej większości włoskich klastrów.

Pierwsze zalecenie odnosi się do zdolności instytucji w zakresie oddolnego rozwoju klastra. Jak zbadano na przykładzie klastra Val Vibrata, niektóre instytucje obciążone są słabościami, które znacznie ograniczają zarówno ich zdolność do świadczenia dopasowanych do potrzeb usług dla firm klastra, jak i do stymulowania współpracy między firmami oraz instytucjami. Słabe instytucje występują zwykle w słabo zdefiniowanych klastrach. Poprawa instytucjonalnych możliwości rozwojowych może wzmocnić ogólną umiejętność klastra do przystosowywania się do stale zmieniającego się otoczenia rynkowego. Należy jednak zaznaczyć, że naprawa słabych stron działania instytucji nie jest zadaniem łatwym; wymaga bowiem czasu i środków. Ponadto, zadanie to należy potraktować poważnie, by nie zakończyło się porażką.

Druga rekomendacja jest powiązana z pierwszą, ponieważ sugeruje potrzebę wzmocnienia tożsamości klastra jako środka poprawiającego zdolności przystosowawcze klastra. Lokalne zakorzenienie firm jest jedną z tradycyjnych cech włoskich klastrów, chociaż nie można powiedzieć, że dotyczy to wszystkich klastrów. Miejscowe zakorzenienie firm w zbiorowej dynamice jest w dużej mierze powiązane z pojęciem samorozumienia i poczuciem przynależności do większej zbiorowości.

Wysiłki w kierunku stworzenia marki klastra i poszukiwania inicjatyw rozwijających tożsamość klastra podejmowane w innych częściach Włoch lub Europy (np. dolina Medicon w regionie Øresund w Danii i Szwecji) mogą być inspiracją dla włoskich klastrów nie posiadających tożsamości, szczególnie gdy są oparte na intensywnych przepływach wiedzy w konkretnym sektorze przemysłu (Blank i in. 2003; Coenen i in. 2004).

Tabela 5.9. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się włoskich klastrów

	Czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?	
	Zdolności przystosowawcze i ukierunkowanie wertykalne	Rozmiar luki w ocenie polityki i zbieżność preferencji	Zdolność do rozwiązywania problemów	Zainteresowanie polityki niedoborem wiedzy
Klaster odzieżowy Val Vibrata	Niska zdolność do adaptacji i ukierunkowanie odgórne.	Mała luka i niski udział czterech głównych obszarów	Niska	Niskie/zerowe
Rzymski klaster filmowy	Średnia zdolność do adaptacji oraz ukierunkowanie odgórne i oddolne	Mała luka polityk i średni udział czterech głównych obszarów	Średnia	Średnie

Uwagi: wszystkie oceny formułowane są w ramach pięciopunktowej skali: żaden/wcale, niski/mały, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, która używa trzystopniowej skali; od góry, od dołu, oba

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki otrzymane poprzednio w rozdziale.

Trzecia rekomendacja dotyczy roli „menedżerów klastra” w kontekście włoskim. Jest to obiekt gorącej dyskusji we Włoszech, co miało również odbicie w dyskusji grupy fokusowej. Z punktu widzenia problemów włoskich klastrów zbadanych w tym rozdziale oraz w nawiązaniu do powyższych rekomendacji, wydaje się rozsądne zalecenie zwiększenia przejrzystości założeń instytucjonalnych na poziomie lokalnym oraz uruchomienie serii inicjatyw odnoszących się do problemów specyficznych dla klastra. W niektórych klastrach przedsiębiorcy mogą pojawiać się spontanicznie, by wypełnić takie potrzeby. W przeciwnym przypadku (gdy przedsiębiorcy się nie uaktywnią), stworzenie roli „menedżera klastra” mogło by być pozytywnym krokiem w identyfikacji odpowiedzialności za przywództwo w zakresie polityki na poziomie klastra.

Czwarta, równie ważna rekomendacja dla polityki przedsiębiorczości to potrzeba stworzenia właściwych ram dla klastrowych inicjatyw publicznych i częściowo publicznych. Innymi słowy odniesienie się do potrzeb politycznych i pobudzanie rozwoju specyficznych dla klastra rodzajów polityki wymagają odpowiednich instrumentów finansowych ze strony instytucji klastra. We Włoszech różnorodność instrumentów prawnych przeznaczonych dla klastrów nie zawsze szła w parze ze środkami finansowymi, które potrzebne są do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Piąta i ostatnia rekomendacja odnosi się do współpracy na poziomie krajowym. „Club dei Distretti” spełnia ważną funkcję krajowego brokera informacji o włoskich klastrach. Można to jednak uzupełnić o podobne porozumienia, mając na uwadze ważną rolę, jaką odgrywają włoskie władze regionalne we wprowadzaniu ogólnokrajowych ustaleń prawnych dotyczących klastrów wspomnianych na początku tego rozdziału. Należałoby zatem zastosować formalne i półformalne porozumienia dla wymiany informacji w zakresie projektowanych regionalnie inicjatyw i ustaleń klastrowych w celu stymulacji i wzmocnienia procesu uczenia się ze strony polityki, potencjalnie wzmacniając innowacyjność polityki rządów regionalnych. Pomogłoby to usprawnić koordynację rządzenia wieloszczeblowego.

Uwagi

- ¹ Na przykład, wobec dolara amerykańskiego głównie w okresie od stycznia 1999 do lutego 2002 r., chociaż w późniejszym okresie od lutego 2002 do grudnia 2004 r. nastąpiła jego aprecjacja (Shams 2005).
- ² Intensyfikacja wykorzystania siły roboczej oraz wszystkich czynników produkcji, odnosi się do intensyfikacji wykorzystania danego czynnika. W przypadku siły roboczej można dokonywać tego w różny sposób, np. podnosząc zatrudnienie w sektorze biznesu, zwiększając liczbę osób zatrudnionych tymczasowo lub na część etatu, reformy w zakresie regulacji dotyczących rynku pracy.
- ³ Jest to możliwość zawarcia porozumień z różnymi stronami w formie dokumentu, który ma wartość prawną i znaczącą. Określane jest to mianem „programowania negocjowanego”.
- ⁴ MPA jest konglomeratem łączącym autonomiczne niegdyś Ministerstwo Przemysłu i Handlu Zagranicznego, jak i inne odpowiednie agencje i departamenty rządowe.
- ⁵ Ostatni fragment autostrady A24 jest obecnie w budowie. Aktualnie dojazd z Rzymu do klastra zajmuje ponad dwie godziny, ponieważ część podróży odbywa się po wąskich, krętych drogach górskich. [Uwaga ta była aktualna w czasie przeprowadzania badań przez autorów; autostrada została ukończona, a odległość między Pescarą a Rzymem to ok. 150 km – red.]
- ⁶ Główne zbiory to: figi, marchew, winogrona (głównie na wino), pszenica, ziemniaki, buraki, tytoń, lukrecja, szafran.
- ⁷ Zarządzenie Rady Regionalnej nr 34/3 del 23 Luglio 1996 w zgodzie z krajowym prawem normatywnym L.317/91 i L.140/99.
- ⁸ Abruzzo włączone było w grupę obszarów objętych Celem 1 Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, mającym na celu wsparcie strukturalnego dopasowania rozwijających się regionów europejskich. [Do

obszarów tych należą m.in. południowe Włochy i np. cały obszar Polski. Abruzzo objęte było Celem 1 do 1996 r.; obecnie jest objęte Celem 2: konkurencyjność i zatrudnienie w regionach – red.]

- ⁹ Na przykład Wampum, Raybest, i Casucci (dżinsy i wyroby dzianinowe dla mężczyzn i kobiet), George Miller (odzież codzienna męska), Montefiore (odzież dziecięca), Grans Sasso (dzianiny) oraz Mens Club (koszule).
- ¹⁰ W klastrach satelitarnych działają głównie podwykonawcy zależni od firm zamawiających, ulokowanych wewnątrz lub na zewnątrz klastra, służących klastrowi, jak sama nazwa wskazuje, jako satelita firm zamawiających.
- ¹¹ W szczególności wobec nieefektywnych kryteriów ewaluacyjnych pożyczek dla MŚP itp. oceniających aktywa przedsiębiorcy zamiast zdolności przedsiębiorstwa do przynoszenia zysku.
- ¹² Złożony ze związków, stowarzyszeń branżowych, izb handlu i przedstawicieli firm. Jego celem jest zdefiniowanie planów rozwojowych klastra.
- ¹³ Ich celami są: poprawienie wizerunku klastra poprzez targi, konwencje, lobbing polityków i twórców polityki.
- ¹⁴ Największe studio w Europie zajmujące powierzchnię 99 akrów na przedmieściach Rzymu.
- ¹⁵ Dawniej Dinocittà, a obecnie studia rzymskie; dawniej Stabilimenti De Paolis, a obecnie studia SRL.
- ¹⁶ Oprócz instytucjonalnego wspierania klastra, obecnie posiada on także oddział komercyjny uznawany za jedną z wiodących firm klastra. Specjalizuje się w filmach dokumentalnych i serialach edukacyjnych oraz zaangażowany jest we wszystkie etapy produkcji, a także w zabezpieczenie, renowacje i nowe technologie.
- ¹⁷ Została zaprojektowana przez jednego z największych architektów okresu, tj. Gino Peressutiego i zbudowana na gruzach starych Cines Studios zniszczonych w pożarze we wrześniu 1935 roku.
- ¹⁸ Często związane z rodziną producenta. Wysokie znaczenie relacji rodzinnych w klastrze związane jest z historycznym brakiem szkół i centrów szkoleniowych kształcących specjalistów, co wzmacniało przekazywanie *know-how* w rodzinie, dotyczącego nie tylko umiłowania sztuki czy zdolności rzemieślniczych, ale i kierowniczych (np. umiejętności pracy pod presją).
- ¹⁹ Najczęściej: wspólne korzystanie z praw do filmu, produkcja audiowizualna, koprodukcja seriali telewizyjnych, redukcja kosztów B+R.
- ²⁰ Na przykład prestiżowa Krajowa Szkoła Filmowa, Krajowy Instytut Roberta Rosseliniego i młodszy Nowy Uniwersytet Kina i Telewizji.
- ²¹ Zapewne najbardziej widocznym wyjątkiem są firmy bazujące na gotowych scenariuszach, zamiast na doświadczeniu siły roboczej i jej umiejętnościach.
- ²² Ostatnie wysiłki odnoszące się do tego obejmują rozwinięcie sześciu kierunków studiów magisterskich na Uniwersytecie La Sapienza (przy udziale Rady Regionalnej i klastra), które łączą tematykę biznesu i przedmioty dotyczące zagadnień audiowizualnych.
- ²³ Od roku 1996, po zmianach w prawie dotyczących otwierania, licencjonowania i działania kin i teatrów, Warner Bros również zostało zaangażowane we wspólne i pojedyncze przedsięwzięcia dążące do stworzenia multipleksów.
- ²⁴ Na przykład Włoskie Stowarzyszenie Show Businessu, Włoskie Stowarzyszenie Operatorów Filmowych, Krajowe Stowarzyszenie Przemysłu Audiowizualnego i Multimedialnego, Stowarzyszenie Producentów Telewizyjnych, Stowarzyszenie Niezależnych Producentów, Stowarzyszenie Włoskich Tłumaczy Filmowych i Telewizyjnych, Stowarzyszenie Fotografów Filmowych, Stowarzyszenie Włoskich Pisarzy i Edytorów, Ministerstwo Dziedzictwa i Działalności Kulturowej, Włoski Instytut Handlu Zagranicznego.
- ²⁵ Działa już w innych krajach europejskich, np. w Niemczech, Luksemburgu, Holandii i w Wielkiej Brytanii.
- ²⁶ Banca Nazionale del Lavoro (czy też Narodowy Bank Pracy) rozpoczął działalność w Rzymie w 1913 roku jako bank państwowy pod nazwą Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione (Narodowy Instytut

Kredytów dla Współpracy) i od tego czasu jest kluczowym podmiotem rozwoju klastra (np. sponsorując festiwale filmowe jako dodatek do kredytów i zwykłych usług bankowych) oraz włoskiego sektora rolnictwa i przemysłu. Zmienił nazwę na obecną w roku 1929, a w 1998 r. został sprywatyzowany i później zaczął być notowany na giełdzie papierów wartościowych w Mediolanie. W następstwie nieco burzliwej historii od początku lat 80. i skandali ostatnich lat, na początku roku 2006 połączył się z grupą Paribas w wyniku wygranego przez nią przetargu publicznego.

²⁷ W szczególności nowe pokolenie pisarzy, reżyserów i aktorów łączących sztukę z technologią, wspierając tym samym przemiany klastra.

6. Polityka klastrowa w Słowenii

6.1. Wprowadzenie

Słowenia ma powierzchnię 20 273 km² i liczbę ludności sięgającą dwóch milionów mieszkańców. Stała się niepodległym krajem dopiero w roku 1991 w wyniku wojny wyzwoleńczej¹ z Socjalistyczną Federacyjną Republiką Jugosławii.

Pomimo małego rozmiaru i startu, który nastąpił dosyć późno w dodatku z turbulencjami, Słowenia podąża drogą stałego rozwoju infrastruktury fizycznej i biznesowej; realizując zaś program przyśpieszonych reform w pełni zintegrowała się z UE i NATO w 2004 roku. Słowenia była pierwszym nowoprzyjętym krajem UE, który przyjął euro w styczniu 2007 roku. Jak zatem widać, Słowenia zajmuje specjalne miejsce pośród krajów EŚW i nowych krajów członkowskich UE, np. ma najwyższe PKB na jednego mieszkańca spośród nowych krajów członkowskich (około 80% średniej UE25; w 2010 r. było to 86% średniej UE27 – przyp. red.), ma też porównywalny poziom inflacji (około 2,5% – choć znacznie rosła w ostatnich latach; do ok. 5,5% w 2008 r. po czym spadła do ok. 2% w latach 2010-2011 – przyp. red.), rozsądny poziom bezrobocia (około 6,5%; wzrosło do ok. 8% w 2011 r. – red.) i względnie niewielki dług publiczny (około 30% PKB; wzrost do ok. 40% w 2011 r. – red.). Co więcej jest pierwszym nowym krajem członkowskim, który objął prezydenturę (było to w pierwszej połowie 2008 roku). Ma ogólnie dość silną pozycję gospodarczą, społeczną i ekologiczną i może być uznawana za przodownika w wielu aspektach.

Powyżej opisana sytuacja nie ma na celu stwierdzenia, że Słowenia spoczęła na laurach. Wprost przeciwnie, trwa realizacja zakrojonego na szeroką skalę programu reform. Tworzone są różnorodne projekty legislacyjne i polityczne dotyczące całego szeregu aspektów, od rozwinięcia Słowenii jako marki po rozwój regionalny, legislację odnoszącą się do nowych firm, promocję BIZ. A to tylko kilka przykładów. Strategia rozwoju gospodarczego podlega corocznym przeglądom, a od 2006 wiele wysiłku instytucjonalnego włożono w przygotowania do prezydentury w UE w 2008 roku.

Słowenia zintegrowała się zarówno w kontekście Wschodu, jak i Zachodu Europy, np. poprzez bycie częścią Cesarstwa Austro-Węgierskiego przez 600 lat. Zajmuje uprzywilejowaną pozycję geograficzną pomiędzy Włochami, Austrią, Węgrami, Chorwacją i Morzem Adriatyckim.

Jej społeczeństwo jest dość homogeniczne², a podziały narodowościowe nie są szczególnie mocno zarysowane. W kategoriach rozmiaru i podziału, Słowenia traktowana jest jako pojedynczy NUTS2 (choć wygląda na to, że to będzie się zmieniać³; obecnie są to dwa makroregiony NUTS2 – przyp. red.). Kraj podzielony jest na 12 regionów NUTS3 i około 200 obszarów miejskich⁴.

Pomimo swojej pozycji, dobrej infrastruktury i imponującego rozwoju po uzyskaniu niepodległości Słowenia nie ma jeszcze dużego udziału BIZ w PKB w porównaniu z innymi krajami EŚW. Sugeruje się, że u podstaw takiej sytuacji leży cała kombinacja czynników, np. niewielki rynek wewnętrzny. Ponadto prywatyzacja i procesy restrukturyzacyjne oparte były na wykupie wewnętrznym i przebiegały dość wolno, toteż zniechęcały zagranicznych inwestorów. Dodać można napięcia oraz niestabilności regionalne i wewnętrzne (np. wojny w pobliskiej Bośni i w Kosowie); bariery administracyjne i legislacyjne; dość pasywną politykę zagospodarowywania terenów przemysłowych; dość sztywne uregulowania prawne rynku pracy.

Trzy branże będące do tej pory celem BIZ to finanse, przemysł chemiczny i handel. Natomiast Austria,

Szwajcaria, Holandia, Niemcy i Francja to pięć głównych krajów, z których napływały bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Imponujące rozmiary osiąga handel, z eksportem stanowiącym 60% PKB, z czego 2/3 przeznaczony jest na rynki Unii Europejskiej, a w szczególności Niemiec, Francji i Włoch. Trzy główne grupy towarów eksportowanych to pojazdy silnikowe, części i akcesoria, leki oraz meble⁵. W tym rozdziale zostaną głębiej zbadane klastry zajmujące się dwiema z powyższych trzech grup produktów, tj. samochodami oraz meblami.

Klastry pojawiły się w słoweńskich agendach rządowych w 1996 poprzez Ministerstwo Gospodarki, które zainicjowało pionierskie eksperymenty związane z polityką klastrową. Klastry stały się szczególnie popularne w tym Ministerstwie w latach 1999-2004, znajdując się między innymi w oficjalnych planach promocji przedsiębiorczości i konkurencyjności. Wczesne spojrzenie na klastry i odnoszącą się do nich politykę opierało się głównie na pracach Portera i doświadczeniach szkoły austriackiej. Istniała jednak unikalna mieszanka polityki klastrowej z politykami z nią powiązanymi, która miała wymiar krajowy. Tak więc z powodu niewielkiego rozmiaru państwa, jego struktury przemysłowej i instytucjonalnych możliwości koordynacji na poziomie regionalnym, granice klastrowe pokrywają się z granicami kraju. W związku z taką sytuacją należało przyjąć nieco niezwykle podejście do klastrowe, którego celem była promocja klastrowe wśród, w zasadzie, krajowych gałęzi przemysłu (oczywiście wypełniając pewne warunki opisane w kolejnych podrozdziałach). Dwa klastry przebadane w tym rozdziale nie są więc wyjątkiem – obejmują większość terytorium kraju i w pełni korzystają z pozycji geograficznej Słowenii i całej infrastruktury.

W następstwie wyborów w 2004 roku i mianowania nowego rządu, klastry utraciły swoje znaczenie i polityczne wsparcie na poziomie ministerialnym. Miało to swoje odzwierciedlenie w opublikowanej w 2005 roku Strategii Rozwoju Gospodarczego i ogłoszonym w latach 2006 i 2007 Krajowym Programie Gospodarczym, gdzie pojęcie to nie pojawia się wcale. Dokumenty te promowały w zamian podobne pojęcia, takie jak „regionalne centra wzrostu”. Niemniej jednak w nowszych dokumentach programowych, takich jak program przedsięwzięć Ministerstwa Gospodarki w celu promocji przedsiębiorczości i konkurencyjności na lata 2007-13, powraca pojęcie „klastra”, chociaż jego rola jest marginalna. Zatem teraźniejszość i przewidywalna przyszłość niektórych z wcześniej rozwiniętych klastrowe wraz z kilkoma starymi, jak i nowymi inicjatywami, zdaje się być pewna. Te i jeszcze więcej istotnych kwestii poddanych zostaje głębszej dyskusji w poniższym podrozdziale.

6.2. Polityka klastrowa i instytucje na poziomie krajowym i poniżej niego⁶

Jak wspomniano powyżej, kluczowym graczem w zakresie promocji klastrowe na poziomie krajowym w latach 1996-2004 było Ministerstwo Gospodarki, a w szczególności Dyrekcja ds. Przedsiębiorstw i Konkurencji⁷. Jego wysiłki w tym okresie mogą być ogólnie podzielone na trzy fazy:

- 1999-2001 – identyfikacja klastrowe i programy pilotażowe,
- 2001-2002 – ocena programów pilotażowych i planowanie polityki,
- 2002-2005 – implementacja i ewaluacja.

Pierwsza faza rozpoczęła się w ramach programu ministerstwa zatytułowanego „Zachęcanie firm do powiązania specjalizacji w łańcuchach produkcyjnych i wspólny rozwój na rynkach międzynarodowych w ramach systemu klastrowe”. Podczas tej fazy około 1 700 firm w wielu gałęziach przemysłu zostało poddanych mapowaniu, jednak wyłonienie klastrowe nie powiodło się, w sensie statystycznym, z powodu słabej koncentracji geograficznej (należy jednak pamiętać, że miało to miejsce w pojedynczym regionie NUTS2). Niemniej jednak zidentyfikowano około 10 rodzajów przemysłów jako posiadających potencjał do (sztucznego) rozwoju klastrowe⁸. Toteż w 2000 roku wystosowano zaproszenie do firm i instytucji z tych gałęzi do złożenia wniosków do programu pilotażowego finansowania strategii klastrowe. Głównym wymaga-

niem było włączenie co najmniej 10 firm (w systemie wartości) i trzech instytucji, które miały działać jako podstawowa komórka rozwoju dla właściwych klastrów. Otrzymano sześć zgłoszeń, a trzy z nich zostały wybrane do fazy implementacji; tj. do rozwijania klastrów – motoryzacyjnego, obrabiarskiego i logistycznego. Dokonano ewaluacji działań pilotażowych, a wyciągnięta z nich lekcja została wzięta pod uwagę w drugiej fazie projektu przy kolejnym naborze wniosków⁹ rozszerzając go o rozwój klastrów w innych przemysłach. Do 2004 roku, czyli w trakcie trzeciej fazy zidentyfikowano 17 klastrów, które otrzymały wsparcie finansowe na działania rozwojowe (np. koordynacja klastra, sieciowanie, szkolenia, stworzenie współpracy w łańcuchu wartości, B+R).

Program zakończył się raptownie w 2005 roku po zmianach w rządzie i ustanowieniu nowego krajowego lidera w dziedzinie klastrów, czyli Narodowego Centrum Klastrów i Sieci Technologicznych (National Centre for Clusters and Technology Networks – NCCN), mieszczącego się w Słoweńskiej Izbie Handlu i Przemysłu (Chamber of Commerce and Industry of Slovenia – CCIS)¹⁰. NCCM ma na celu włączenie członków klastrów w implementację projektów i działa na styku UE, państwa i innych instytucji. Wspólnie z CCIS wspiera również działania internacjonalizacyjne klastrów.

Należy jednak wyraźnie powiedzieć, że pod parasolem NCCN działa dziś tylko 11 formalnych klastrów¹¹. W dodatku mają one status prawny podmiotów gospodarczych z własnymi, wewnętrznymi regulacjami odnoszącymi się do składek członkowskich¹², przyjmowania nowych członków, możliwości udziału w programach szkoleniowych, dostępu do baz danych, wydarzeń sieciowych itp. Istnieje możliwość wskazania zarówno cech wspólnych przedsiębiorstw tworzących klastry, jak i czynników wykluczających możliwość przynależenia danej firmy do klastra. Oznacza to, że firmy mogą przyłączyć się do więcej niż jednego klastra (jest to zjawisko bardziej powszechne w branży tworzyw sztucznych, narzędzi czy motoryzacyjnej), ale są i takie firmy, które nie są członkami żadnych formalnych klastrów. Na przykład na liście klastra firm motoryzacyjnych były 53 firmy (zatrudniające 18 500 pracowników), podczas gdy Agencja Przedsiębiorczości i Inwestycji Zagranicznych (Agency for Entrepreneurship and Foreign Investments – JAPTI) miała na liście około 185 firm będących częścią tej branży (zatrudniających 24 500 pracowników).

Takie formalne klastry nie są jednak jedynymi klastrami, które można obecnie znaleźć w Słowenii. Wyłoniło się kilka mniejszych, zwykle nieformalnych klastrów, i rozpoczęło życie biegające własnym torem, jako rezultat wcześniejszych, bądź aktualnie trwających inicjatyw politycznych, czy też innych katalizatorów formacji grup współpracy firm i instytucji niezależnych w jakikolwiek inny sposób.

Ten podwójny status klastrów formalnych i nieformalnych i fakt, że niektóre z tych klastrów miały charakter przejściowy, jest charakterystyczny dla płynnego pojęcia klastra w Słowenii.

W dodatku do odnoszących się do klastrów wspomnianych wcześniej rodzajów polityk i instytucji, myślenie „klastrowe” rozprzestrzeniło się (z różnym skutkiem) zarówno na nowe, jak i stare instytucje na poziomie tak krajowym, jak i poniżej krajowego. Pośród nich być może warto wspomnieć o stworzeniu następujących instytucji odnoszących się do klastrów:

- Centrum Rozwoju Małego Biznesu (Small Business Development Centre, SBDC) i jego sieci biur założonych w 1992;
- kilku Euro Info Centres w 1993;
- Krajowej Agencji Rozwoju Regionalnego z jej biurami w każdym z 12 regionów NUTS3¹³ w 2000;
- Agencji Promocji Gospodarczej i Inwestycji Zagranicznych (TIPO) w 2005.

Przy różnych okazjach instytucje takie są przemieszczane i integrowane, tak jak miało to miejsce przy połączeniu SBDC i TIPO i stworzeniu JAPTI w 2006 roku. Inne programy rządowe, takie jak „jedno okienko” i „elektroniczna administracja”, mające na celu uproszczenie procesu biurokratycznego, również pomagały w integracji usług dostarczanych przez takie instytucje. Co więcej, takie nowe instytucje łączyły w sobie udział szeregu ministerstw (np. kultury) i organizacji pozarządowych (takich jak CCIS, stowarzyszenia branżowe i nowo utworzone biura klastrów).

Jak pokazano w poprzednim podrozdziale, mało było bezpośredniego wsparcia na poziomie ministerialnym dla klastrów w okresie 2005-06. Jednak po 2007 roku w dokumentach programowych pojęcie to zostało ponownie rozwinięte, chociaż nie jako kluczowy element polityki. Takie dokumenty uznawały środki sprzed 2004 roku, akceptowały istnienie klastrów w Słowenii, miały na celu podniesienie liczby firm, rozwinięcie „nowej” instytucji, a dokładniej centrum konkurencyjności i innowacji, które działać będzie wewnątrz JAPTI, i służyć potrzebom klastra, silniej scalać klastry i ich członków (np. jako część regionalnej sieci innowacji) i ogólnie używać klastrów jako struktur organizacyjnych dla innowacji, przedsiębiorczości, konkurencyjności i wzrostu.

W kategoriach dokumentów programowych rządu krajowego, klastry w najbliższej, dającej się przewidzieć przyszłości (tj. 2007-13) zdają się być „odkrywane na nowo” jako element składowy podejścia obejmującego „regionalne centra wzrostu” lub bardziej ogólne cele dotyczące przedsiębiorczości, konkurencyjności i innowacyjności. Zawierają w sobie, między innymi, rozwój regionalnych parków naukowych, sieci, inkubatorów, centrów edukacji i techniki, rozwój stref i infrastruktury fizycznej. Oczekuje się, że takie działania, choć mają na celu wzrost regionalny, innowacje, przedsiębiorczość i konkurencyjność, przyniosą korzyści również klastrom i procesom klastrowym, chociaż mniej ewidentne w porównaniu z polityką sprzed 2004 roku.

Przykłady

Zapewne najlepsze z przykładów inicjatyw klastrowych w Słowenii pojawiły się w okresie 2000-04. Dwa takie przykłady przedstawione są w tym podrozdziale. Pierwszy z nich odnosi się ogólnie rzecz biorąc do rozwoju klastrów, drugi natomiast dotyczy formalnego Klastra Motoryzacyjnego Słowenia (Automotive Cluster Slovenia – ACS).

W 2000 roku Ministerstwo Gospodarki otworzyło nabór wniosków na pilotażowe projekty klastrowe. Jak już mówiono wcześniej, nabór adresowany był do grup składających się z co najmniej 10 firm tworzących łańcuch wartości co najmniej trzech instytucji wspierających, które wspólnie mogły być uznane za potencjalną komórkę podstawową pilotażowego klastra. Odpowiedziało sześć grup, z których wybrano trzy klastry pilotażowe, a dokładniej Klaster Motoryzacyjny (ACS), Klaster Narzędziowy Słowenii (Toolmaking Cluster of Slovenia – TCS) oraz Klaster Transportowy i Logistyczny (Transport and Logistics Cluster – TLC). Ministerstwo współfinansowało działania zdefiniowane we właściwych, specyficznych dla klastra strategiach.

Głównym celem tych programów pilotażowych było zebranie wiedzy i doświadczenia w rozwoju klastrów, edukacja uczestników na temat koncepcji i idei klastra oraz promocja samych idei wśród innych kluczowych podmiotów biorących udział w życiu gospodarczym. Pilotażowe klastry przyniosły rezultaty zachęcające do inwestowania w rozwój swojego lokalnego środowiska. Były one oczywiście zależne od dobrych chęci biorących udział w programie firm.

Dlatego też w 2002 roku odbył się drugi, większy nabór. Odpowiedziało na niego 15 grup, z których wybrano osiem. Więcej takich naborów nie rozpisano, jako że popularność polityki klastrowej skończyła się nagle w 2004 roku w wyniku zmiany rządu. W sensie ogólnym polityka udowodniła swoją skuteczność w kategoriach pobudzania współpracy pomiędzy firmami z tego samego łańcucha wartości oraz pomiędzy firmami i wspierającymi je instytucjami.

Drugi przykład to założony w 2002 roku Klaster Motoryzacyjny, który działa do dziś jako stowarzyszenie podmiotów gospodarczych. Jego celem jest pomoc członkom w rozwijaniu produktów bardziej złożonych, a przez to posiadających wyższą wartość dodaną. W ten sposób odbywa się zwiększanie konkurencyjności słoweńskiej gospodarki na arenie międzynarodowej.

Początkowo klaster ten zrzeszał dziewięć firm i trzy instytucje badawcze. Dziś ma ponad 59 członków (włączając w to pięć wydziałów z Uniwersytetów w Ljublanie i Mariborze). Dyrektor ACS ma kluczową pozycję

w tym formalnym klastrze. Jego działania wspiera rada nadzorcza (składająca się z pięciu członków), co zapewnia kontynuację rozwoju klastra i osiągnięcia celów. Szereg pracowników zatrudnionych na stałe i czasowo wspiera wykonanie i koordynację poszczególnych projektów. Projekty ACS dotyczą między innymi edukacji i szkoleń, promocji internacjonalizacji, B+R, jakości i rozwoju infrastruktury.

6.3. Słoweński klastrowy motoryzacyjny

Jak zostało to zasygnalizowane w podrozdziale 6.1, granice klastrów w Słowenii pokrywają się granicami kraju. Klastrowy motoryzacyjny nie jest tutaj wyjątkiem. I w tym sensie, choć na pierwszy rzut oka wydaje się być dużym klastrem, nie jest wcale większy od saksońskiego klastra motoryzacyjnego. Jest natomiast dużo mniejszy pod względem liczby osób zatrudnianych przez firmy tworzące klastrowy, z liczbą pracowników o połowę mniejszą niż w klastrze saksońskim (por. podrozdział 3.4). Klastrowy ten posiada więc wszystkie cechy geodemograficzne i infrastrukturalne Słowenii, jakie przedstawiono do tej pory.

Co więcej, jak wspomniano powyżej, pojawia się jeszcze inna komplikacja odnosząca się do klastrów Słowenii. Związana jest ona z posiadaniem przez niektóre z nich statusu formalnego. Status taki posiada właśnie klastrowy motoryzacyjny przedstawiony wyżej. Jest to jednak nieco wąska definicja klastra, jako że JAPTI posiada listę 185 firm motoryzacyjnych w Słowenii. Powinno być więc jasno powiedziane, że klastrowy motoryzacyjny poddany analizie w poniższym podrozdziale opiera się na szerszej definicji, niż ta oparta na członkostwie w ACS, czy nawet całej specjalizacji motoryzacyjnej wg JAPTI (łączącej w sobie dodatkowe firmy i instytucje związane z wytwarzaniem maszyn, matryc czy plastiku, bo tak daleko rozciąga się łańcuch dostawców przemysłu motoryzacyjnego trzeciego i czwartego rzędu).

Pochodzenie

Źródeł klastra szukać można w kilku rodzajach przemysłu (np. elektrycznym, optycznym, metalurgicznym, maszynowym, mechanicznym, plastikowym) i w pierwszych warsztatach samochodowych końca XIX wieku; niektóre z nich stały się pierwszymi producentami części samochodowych w Słowenii i Jugosławii.

Klastrowy rósł dynamicznie w okresie 1970-85 za względu na trzy główne czynniki:

- I. wysokie cła na importowane części samochodowe,
- II. brak dewiz w rezerwach krajowych,
- III. stymulowanie eksportu.

W tym czasie Renault i IMV (Industrija Motornih Vozil) podpisały umowę z Revoz na produkcję Renault 4, popularnego w tamtych czasach modelu¹⁴. Pomijając wspomniane przedsięwzięcie, znaczna część klastra w tym okresie zajmowała się dostarczaniem zamienników wytwarzanych przez będących w rękach państwa producentów oryginalnego wyposażenia, dostarczając na przykład 700 komponentów dla pojazdów produkowanych w Cervena Zastava (jugosłowiański producent motoryzacyjny).

Po uzyskaniu niepodległości w 1991 r. przemysł motoryzacyjny, jak większość gałęzi przemysłu w krajach EŚW, musiał stawić czoła wyzwaniom restrukturyzacji. Gdy tradycyjne rynki EŚW załamały się, firmy motoryzacyjne w Słowenii zmuszone zostały szybko przeorientować swoją sprzedaż na rynki zachodnie. W trakcie tego okresu, w 1988 roku pierwotna umowa z Revoz z 1972 r. rozszerzona została o przystąpienie do *joint venture* z Renault jako mniejszościowym udziałowcem, a w 1994 r. Renault zostało udziałowcem większościowym. Od wczesnych lat 90. Revoz był także jednym z największych eksporterów (wytwarzał ponad 5% całego eksportu) i pracodawców w kraju (z ponad 2 000 pracowników).

W tym okresie ogólny trend dążenia do wyższej jakości zmusił wiele firm klastra do podniesienia jakości produkcji. Na przykład 26 z 30 badanych firm posiada certyfikat ISO 9000. Co więcej, jakoś to obszar po-

zostający pod największym wpływem klientów, ze średnią wskazań 3,90; dużo wyższą niż zaledwie 3,31 odnoszące się do ceny (oba wyniki na pięciopunktowej skali Likerta).

Toteż główną strategią firm po 1991 roku stała się „wysoka jakość za rozsądną cenę”, co na początku przyciągnęło niemieckich producentów oryginalnego wyposażenia i najbardziej liczących się dostawców, a zaraz potem firmy międzynarodowe (np. BMW, VW, Audi, Ford, Magna Steyr, Bosch).

Ewolucja i trendy

Od wczesnych lat 90. zdecydowana większość firm przeznaczala eksport na rynki UE. Toteż wejście Słowenii do UE nie zmieniło dramatycznie ich działania. Co więcej, od kiedy w 2004 roku Revoz zostało w pełni przejęte przez Renault, podjęto znaczące inwestycje zarówno ze strony firmy matki, jak i Ministerstwa Gospodarki.

Opisane powyżej działania wzmocniły silne już wcześniej tendencje eksportowe klastra. W ostatnich latach 80% produkcji komponentów samochodowych w Słowenii, wartych około 950 milionów euro, sprzedawane jest głównie na rynki UE a w szczególności Niemiec, Austrii, Francji. Na przykład dzięki Revoz to właśnie Słowenia jest piątym, co do wielkości, partnerem handlowym Francji.

Ogólnie eksport z klastrów motoryzacyjnych i powiązanych (np. narzędzi i wyposażenia) stanowi 15% całego eksportu krajowego, a jedną trzecią z tego wytwarza Revoz.

Nie powinno więc być zaskoczeniem, że klastry, a Revoz w szczególności, przyciągnęły uwagę polityków w niedawnych fazach ewolucji. Na przykład ACS było pierwszą grupą firm i instytucji, która aplikowała o i otrzymała w 2000 r. pomoc na ustanowienie jednego z pierwszych formalnych klastrów w kraju, a podobne klastry narzędziowe i klastry produktów z tworzyw sztucznych podążyły tą ścieżką niewiele później. Chociaż firmy klastra wydają się być dość konkurencyjne na rynku europejskim, wiele jeszcze musi zostać zrobione, by utrzymać, a nawet poprawić ich pozycję w przyszłości, szczególnie że ostatni trend dla producentów oryginalnego wyposażenia to *outsourcing* do gospodarek o niższych kosztach, co zmusza firmy klastra do wchodzenia na rynek produktów bardziej złożonych, np. podzespołów, zamiast pojedynczych komponentów.

Pewne, wstępne reakcje na takie wyzwania łączą się między innymi z rozwojem innowacyjnej współpracy pod przywództwem ACS z klastrami w innych krajach, np. austriackim ze Styrii i klastrem motoryzacyjnym z Górnej Austrii.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Jak już powiedziano wcześniej klaster składa się z firm będących członkami wspomnianych uprzednio trzech formalnych klastrów (tj. ACS, narzędziowego i tworzyw sztucznych), podmiotów należących do mniejszych, nieformalnych klastrów, jak i niebędących członkami ani formalnych ani nieformalnych klastrów. Ogólnie ponad 200 firm, głównie średnich, zaangażowanych w łańcuch dostaw w motoryzacji, traktowane jest w tym studium jako klaster. Jako że trzy klastry formalne mają łącznie prawie 150 firm-członków, nietrudno wydedukować, że większość firm w klastrze ma jakąś formę formalnego uczestnictwa w nim. Znalazło to odzwierciedlenie w tym badaniu, które wykazało, że około 75% firm z próby należy do jakiegoś formalnego ugrupowania.

Prawie wszystkie firmy należące do klastra są dostawcami w rzędach od pierwszego do czwartego w całej gamie specjalizacji przemysłowych, tj. elektroniki, plastików, narzędzi, mechaniki, tekstyliów itp.

Głównym wyznacznikiem interakcji firm jest pozycja firmy w łańcuchu dostaw. Jako że jest tam tylko jeden producent gotowych samochodów, tj. Revoz, większość firm klastra zdaje się być dostawcami na światowy rynek motoryzacyjny.

Najstarszym i najpowszechniejszym typem interakcji jest interakcja wertykalna; zwykle pomiędzy firmą z sektora MŚP (podwykonawcą) i lokalnym wiodącym dużym przedsiębiorstwem. Ma to również odzwierciedlenie w badaniu, gdzie prawie 80% firm ma umowę dłuższą niż na dwa lata z krajowymi podwykonawcami. Jak zapewne można oczekiwać, to właśnie interakcje na linii duże przedsiębiorstwa-MŚP tworzą rdzeń powiązań klastra i są determinowane uzgodnieniami zawartymi w umowach. Mali podwykonawcy, którzy nie są w stanie obsłużyć dużych zamówień samodzielnie, opierają się o współpracę z innymi małymi podwykonawcami w celu ich zrealizowania.

Inne interakcje horyzontalne rozwinęły się dopiero w połowie lat 90. poprzez proces stowarzyszania się i budowania formalnego klastra. To zwykle związki formalnego klastra zapewniają wspólną infrastrukturę dla relacji horyzontalnych łączących firmy, uczelnie i instytucje rządowe.

Źródła wiedzy

Zważywszy, że większość firm klastra to MŚP, formalne działania B+R są raczej na niskim poziomie. Kluczowym graczem w tworzeniu i dyfuzji wiedzy są krajowe duże przedsiębiorstwa, podczas gdy głównymi instrumentami, poprzez które odbywa się tworzenie i dyfuzja wiedzy, są formalne i nieformalne kontakty pomiędzy firmami (na przykład wspólna praca nad projektem). Firmy i instytucje wskazywały również na braki w infrastrukturze dotyczącej wiedzy, jako na kluczowe bariery innowacji.

Tabela 6.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm słoweńskiego klastra motoryzacyjnego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe szkolenia, wiedza zdobywana od firm matek lub firm podległych, wewnątrzfirmowe B+R [4/4]	4,03
		Organizacyjna	Stałe ulepszanie procesów produkcji; przedsiębiorca/założyciel, profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach, wewnątrzfirmowe szkolenia; [4/5]	3,65
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Eksperti wynajmowani na rynku pracy; interakcje z klientami i/lub dostawcami; [2/9]	2,55
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; nowo rekrutowani pracownicy [2/7]	2,58
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); współpraca z innymi firmami [3/9]	2,72
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/7]	2,87
	Międzynarodowe	Techniczna	n.d.	n.d.
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=30).

Dane pierwotne wskazują, że, ogólnie rzecz ujmując, kilka źródeł wiedzy, zarówno technicznej, jak i organizacyjnej, ocenianych jest wysoko. Podobnie jednak jak w większości innych klastrów w tej książce źródła wewnętrzne postrzegane są jako ważniejsze, niż odpowiadające im źródła zewnętrzne. Co więcej,

wziąwszy pod uwagę międzynarodowy charakter klastrów w Słowenii, a klaster motoryzacyjny nie jest wyjątkiem, nie jest zaskakujące, że krajowe źródła wiedzy oceniane są nieco wyżej niż lokalne. Co zapewne jest bardziej zaskakujące, wzięwszy pod uwagę międzynarodową klientelę klastra, to fakt, że żaden międzynarodowy typ wiedzy nie przekracza progu 2,5 sugeruje, że klaster uczy się relatywnie mało od swoich klientów zagranicznych lub że żaden z takich sposobów uczenia się nie jest wysoko oceniany i/lub rozpowszechniony pośród firm klastra.

Rozmiar firmy zdaje się wprowadzać pewne zróżnicowanie do powyższych wzorców, tj. mniejsze firmy (1-50 zatrudnionych) skłaniają się do wyższej oceny przedsiębiorcy/założyciela jako wewnętrznego źródła wiedzy organizacyjnej. Jednak większość różnic w rozmiarze firm odnosi się do miejscowych źródeł wiedzy technicznej i organizacyjnej, gdzie mniejsze firmy skłaniają się do oceniania większości z nich jako bardziej znaczące. Na koniec na poziomie krajowym mniejsze firmy zwykle oceniają jako ważniejsze źródła wiedzy technicznej: „współpracę z innymi firmami” oraz „naśladownictwo produktów”; podczas gdy większe przedsiębiorstwa (tj. ponad 250 pracowników) identyfikują „interakcje z instytucjami publicznymi” jako bardzo ważne źródła wiedzy organizacyjnej.

Siła robocza

Istnieją określone tak dla poziomu krajowego, jak i klastrowego utrudnienia związane z siłą roboczą. Na poziomie krajowym można wskazać na legislację dotyczącą zatrudnienia, gdzie równowaga zaburzona jest na korzyść pracownika, koszty pracy są relatywnie wysokie i mobilność wewnątrz kraju niewielka. Poziom klastrowy wskazuje na najbardziej widoczny problem wiążący się z brakiem określonych specjalistów oraz niedopasowaniem programów edukacyjnych.

Szczególnie brakuje absolwentów uniwersytetów oraz techników posiadających dyplomy w specjalnościach narzędziowych (szczególnie przy końcowych etapach produkcji, takich jak polerowanie i wyglądanie), marketingu produktów technologicznych, wykorzystaniu technologii teleinformatycznych (ICT) w procesie projektowania, produkcji, dystrybucji, B+R i wprowadzaniu innowacji. Co więcej, tradycyjne programy edukacyjne nie wydają się być dostatecznie dostosowane do wiedzy i umiejętności potrzebnych w klastrze.

Większość firm klastra już wcześniej podejmowała próby radzenia sobie z takimi trudnościami indywidualnie. Ostatnio zdecydowano się na wykonanie wspólnych kroków w celu odniesienia się do tych trudności w horyzoncie średnio- i długoterminowym. Taka wspólna odpowiedź łączy sugestie odnoszące się do wewnętrznych i opartych na klastrze szkoleń, programów naukowych, wysiłków w celu wpłynięcia na programy nauczania w szkołach i w instytucjach szkolnictwa wyższego, aby były lepiej przystosowane do potrzeb klastra, ustanowienia Wyższej Szkoły Narzędziowej w Celje oraz współpracy z badaczami ze szkół wyższych.

Ogólnie rzecz ujmując, zarówno przedstawiciele firm, jak i instytucji zgodzili się co do ogólnej potrzeby poprawienia umiejętności siły roboczej i programów szkoleniowych w klastrze.

Internacjonalizacja

Jak wspomniano w rozdz. 6.1, Słowenia nie przyciągnęła jeszcze tak dużych wolumenów BIZ liczonych ich udziałem w PKB, jak inne kraje EŚW i klaster motoryzacyjny nie jest tu wyjątkiem.

Powstała jedna, jak powiedziano wcześniej, główna inwestycja w Revoz (Renault), jedyne producenta oryginalnego wyposażenia motoryzacyjnego w Słowenii oraz kilka w postaci firm, takich jak: Bosch, GKN, Hella i Johnson. Co więcej, około jednej czwartej firm objętych badaniem ma kapitał zagraniczny. Jednakże jest to obraz nieco wypaczony, jako że co najmniej jedna trzecia próby składała się z wiodących firm kla-

stra, które zwykle przyciągają więcej BIZ. Pojawiają się w klastrze godne zauważenia inwestycje BIZ w segmencie opon i plastiku, głównie dzięki Goodyear. BIZ wychodzące poza klaster to działania o minimalnym zakresie, których celem były dawne republiki jugosłowiańskie (napędzane przez niższe koszty oraz bliskość fizyczną / kulturową).

Uogólniając można zatem stwierdzić, że głównym strumieniem internacjonalizacji klastra jest handel, oznaczający zarówno import, jak i eksport. Revoz jest głównym eksporterem kraju od 1993 r. Jego import w ostatnich latach przekracza 1 miliard euro, podczas gdy eksport oscyluje w okolicach 75% importu i ma wzrosnąć po niedawnych decyzjach dotyczących produkcji najlepiej sprzedających się modeli, takich jak Clio czy nowa generacja Twingo, w tej fabryce. Takie trendy eksportowe pociągają za sobą fakt, że 50% produkcji większości firm klastra przeznaczane jest na rynki zagraniczne.

Ze względu na małą liczbę oddziałów zagranicznych firm w klastrze, główna presja i wyzwania międzynarodowe pochodzą z zagranicy, szczególnie gdy cała władza skupiona jest w rękach kilku producentów oryginalnego wyposażenia, którzy stale rozglądają się za lokalizacjami o niższych kosztach. Stworzenie formalnego klastra było więc odpowiedzią na taki rodzaj presji.

Na koniec należy powiedzieć, że do tej pory w niewielkim stopniu współpracowano z zagranicznymi klastrami (np. z Austrii), czego potwierdzeniem są przykłady opisane w tabeli 6.1, czyli braki międzynarodowych wzorców wiedzy. Jednakże ostatnio firmy z klastra zaczęły uzmysławiać sobie potrzeby i korzyści współpracy poza granicami kraju, przynajmniej w ramach UE.

Instytucje

Mając w pamięci granice kraju i ich relacje do granic klastra oraz wielkość Słowenii, istotny wydaje się cały szereg instytucji działających na różnych poziomach, począwszy od Ministerstwa Gospodarki (którego inicjatywy działały jako katalizator w rozwoju formalnych klastrów) po formalne klastry jako takie (jako wspierające koordynację horyzontalną i dalszy rozwój klastra poprzez szereg wydarzeń i inicjatyw organizowanych spośród członków klastra), wraz z uczelniami wyższymi i centrami B+R. Inną kluczową instytucją na poziomie krajowym jest Ministerstwo Nauki i Technologii, Ministerstwo Edukacji i Sportu oraz CCIS która odegrała istotną rolę w tworzeniu TECOS – centrum B+R założonego w 1994 roku przez Ministerstwo Edukacji i Sportu, CCIS i gminę Celje.

Formalne klastry zebrały wspólnie całą gamę zróżnicowanych członków, działających w przemyśle mechanicznym, elektrycznym, elektronicznym, chemicznym i transportowym, jak również instytucje badawcze, uniwersytety i innych uczestników w postaci organizacji usługowych z sektorów, które dostarczają produkty i usługi na rzecz przemysłu motoryzacyjnego. Głównym celem jest rozwijanie bardziej złożonych komponentów z wyższą wartością dodaną oraz podniesienie konkurencyjności firm krajowych. Ponadto ich liczba wzrasta z roku na rok. Na przykład wspomniany wcześniej ACS niemal podwoił liczbę członków w ciągu ostatnich lat (do 59), włączając między innymi pięć wydziałów z dwóch uniwersytetów. Uczelnie wyższe stanowią blisko 10% członków formalnego klastra, co do pewnego stopnia uzasadnia ich znaczącą pozycję w nim, jak to pokazuje tabela 6.2.

W wyniku powstania nowego rządu w 2004 r. i następujących po nim reform, stare instytucje zostały wchłonięte, pojawiły się nowe i te również wydają się istotne dla klastra (np. NCCN, JAPTI, inkubatory przedsiębiorczości/parki naukowe). Jednakże ocena nie może być im jeszcze wystawiona. Jest w dalszym ciągu zbyt wcześnie dla instytucji powstałych po 2005 roku, by mogły wywrzeć jakiś dający się zauważyć wpływ na klastry.

Firmy klastra oceniły najważniejszy rodzaj instytucji – tabela 6.2 poniżej.

Tabela 6.2. Znaczenie instytucji klastra dla firm motoryzacyjnych w Słowenii

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		2,00	25,00	0,0	75,0
Banki i fundusze venture capital		2,50	25,00	3,6	71,4
Centra usługowe		1,52	17,4	0,0	82,6
Branżowe stowarzyszenia firm		1,81	45,5	0,0	54,5
Firmy konsultingowe		2,19	38,5	0,0	61,5
Centra transferu technologii		2,00	29,6	0,0	70,4
Laboratoria certyfikujące i testujące		2,85	37,0	0,0	63,0
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		2,74	53,8	0,0	46,2
Związki zawodowe		1,63	3,8	11,5	84,6
Fundacje non-profit		1,30	0,0	4,0	96,0
Inne		1,00	50,0	0,0	50,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=28).

Zgodnie z powyższym rankingiem jedynie trzy instytucje osiągają wynik powyżej progu 2,5, a dokładniej są to: laboratoria certyfikujące i testujące, uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego oraz lokalne banki. Co więcej, z wyjątkiem uniwersytetów i uczelni wyższych, które w ocenie 54% badanych podniosły swoje znaczenie, rola wszystkich innych instytucji w zasadzie pozostała taka sama w przeciągu pięciu lat. Przechodząc teraz do samych instytucji, większość z nich jest raczej autonomiczna i świadczy usługi klientom zlokalizowanym zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz klastra. Większość z tych instytucji posiada zasoby niezbędne do wykonywania swoich zadań.

Wszystkie instytucje podlegają regulacji rządu krajowego, a większość z nich pozostaje zwykle w kontakcie z władzami krajowymi. Niektóre z nich mają również częsty kontakt z władzami lokalnymi i UE. Zwykle też konsultują się także z innymi organizacjami klastrowymi, kiedy uruchomione zostaną nowe inicjatywy. Wszystkie z nich mają stabilne ramy współpracy.

Ostatecznie wszystkie z nich definiują klastery zarówno w kategoriach terytorialnych, jak i specjalizacji przemysłowej. Ponadto instytucje te jednoznacznie wskazują na zjawisko pokrywania się granic klastra z granicami państwa. Jednak podmioty bardziej powiązane z produkcją tworzyw sztucznych czy środków chemicznych mają tendencje do podkreślania roli tej części łańcucha dostaw, w odróżnieniu od specjalizacji motoryzacyjnej czy narzędziowej. Jedynie jedna z instytucji w próbie oznaczyła klastery w kategoriach wszystkich trzech specjalizacji przemysłowych.

Polityka

Prawdopodobnie najbardziej właściwą polityką było stworzenie formalnego klastra motoryzacyjnego, który wywołałby efekt presji na przedsiębiorstwa, co z kolei skłoniłoby je do wytwarzania bardziej złożonych produktów o wyższej wartości dodanej. W wyniku stworzenia w 2000 roku klastra motoryzacyjnego oraz kilku innych bardzo ważnych klastrów formalnych ACS przejęło kierowanie dalszym rozwojem klastra poprzez szereg inicjatyw, włączając w to między innymi wspólne B+R, edukację i szkolenia, pomoc w eksporcie, budowanie sieci powiązań, poprawę jakości i promocję klastra.

Jak pokazano w podrozdziale 6.2, polityka odnosząca się do klastrów została przerwana w roku 2005. Niemniej jednak kontynuowane były pewne rodzaje polityki krajowej z naciskiem na bieguny wzrostu,

przedsiębiorczość, konkurencyjność i innowacje poprzez inicjatywy, takie jak rozwój lokalnych centrów informacyjnych, inkubatorów przedsiębiorczości i parków technologicznych itp. Działania te przeniesione zostały również na poziom lokalny.

Realizacja zadań wielu obszarów polityk nabiera coraz większego zarówno dla firm, jak i instytucji przy porównaniu stanu obecnego i przyszłości. Jednakże wzrost ten jest znacznie większy dla instytucji – ze średnią 1,2, niż dla firm – z poziomem 0,7 (na pięciostopniowej skali).

Institucje ogólnie skłaniają się do uznawania 12 z 13 obszarów polityk za adekwatne (tj. powyżej progu 2,5) zarówno teraz, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy za takie uznają 11 obszarów. Należy jednak dodać, że istotność wszystkich obszarów polityki dla firm w tym klastrze jest średnio najwyższa spośród wszystkich 12 klastrów w tym badaniu.

Zaobserwować można zbieżność pomiędzy firmami i instytucjami dotyczącą chwili obecnej i przyszłości w trzech z czterech najbardziej odpowiednich obszarach polityki: d) edukacja i szkolenia, e) badania i rozwój technologiczny oraz m) polityka środowiskowa.

Kolejnym, bardzo ważnym obszarem polityki z punktu widzenia przedsiębiorstw teraz i w przyszłości jest c) rozwój infrastruktury fizycznej, podczas gdy dla instytucji jest to l) podniesienie dostępności kapitału *venture*, czy też innych form finansowania inwestycji o dużym stopniu ryzyka.

Ocena wagi 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości przedstawiona jest w tabeli 6.3

Tabela 6.3. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji słoweńskiego klastra motoryzacyjnego

Obszar polityki	Znaczenie	Firmy		Instytucje	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra		2,00	2,85	3,33	4,20
b) wsparcie dla relokacji firm klastra		1,29	1,57	n.d.	n.d.
c) rozwój infrastruktury fizycznej		2,85	4,05	3,20	3,80
d) edukacja i szkolenia		3,42	4,04	5,00	5,00
e) badania i rozwój technologiczny		3,00	4,13	3,80	5,00
f) dyfuzja i dostępność informacji		3,00	3,74	3,00	4,80
g) usługi dostosowane do firm		2,82	3,52	3,50	5,00
h) rekrutacja siły roboczej		2,35	2,74	3,60	4,80
i) ustanowienie sieci firm		2,75	3,15	3,60	5,00
j) podniesienie jakości rozwoju firm		2,48	3,09	3,50	5,00
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji		2,32	2,91	2,50	4,80
l) podniesienie dostępności kapitału <i>venture</i> / wysokiego ryzyka		2,37	3,00	4,00	4,80
m) polityka ochrony środowiska		3,21	3,78	4,00	5,00

Uwagi: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). „N.d.” odnosi się do odpowiedzi wskazujących, że taki rodzaj polityki nie istnieje.

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=24) i instytucji (n=5).

Implikacje

Wsparcie rozwoju formalnego klastra motoryzacyjnego ze strony rządu krajowego przez Ministerstwo Gospodarki do roku 2004 jest dobrze przyjmowane przez firmy i instytucje, a co więcej przyniosło szereg korzyści. Na przykład: podniesienie zaufania i współpracy horyzontalnej pomiędzy firmami-członkami, promocję klastra, wspólne szkolenia i rozwój ukierunkowany na wzrost jakości. Najważniejsze jest jednak to,

że klastr żyje obecnie własnym życiem; jest niezależny od pierwotnego, publicznego współfinansowania działalności.

Jednak klastr nie może spocząć na laurach, jako że presja konkurencyjna nie zmniejszyła się, a wręcz wzmogła, w związku z rosnącymi kosztami czynników produkcji w Słowenii i z otwartością sąsiednich gospodarek krajów EŚW na inwestycje zagraniczne

Inicjatywy ACS stają się coraz bardziej ukierunkowane na osiągnięcie celu, a szereg zaniedbanych do tej pory obszarów (np. programy edukacyjne, partnerstwo z Austrią w kwestiach edukacyjnych, związki z byłymi republikami Jugosławii) staje się coraz ważniejszym wyzwaniem.

Co więcej krajowe inicjatywy podejmowane po roku 2005, dotyczące biegunów wzrostu, parków naukowych i inkubatorów przedsiębiorczości odnoszą się również do niektórych zaniedbanych historycznie aspektów. Ogólnie więc mówiąc, należy dalej wprowadzać inicjatywy klastrowe w czterech przenikających się kierunkach:

1. utrzymanie i wzmocnienie istniejących inicjatyw, szczególnie odnoszących się do promocji i działań komercjalizacyjnych,
2. wzmocnienie wizji strategicznej klastra, ogólnej samoświadomości i wyznaczania celów,
3. wzmacnianie wzorców współpracy firm wewnątrz klastra i poza nim w celu rozwinięcia produkcji bardziej złożonych podzespołów o wyższej wartości dodanej tak w klastrze, jak i poza nim, oraz
4. dalsze pobudzanie innowacyjności poprzez projekty B+R i wspomaganie innowacyjnych firm *start-up*.

Płaszczyzna współpracy podmiotów publicznych i prywatnych zdaje się wymagać uwagi ze strony instytucji krajowych i klastrowych. Ogólnie rzecz biorąc instytucje krajowe powinny rozwinąć inicjatywy związane z motoryzacją bardziej niż polityki wzrostu, innowacyjności i konkurencyjności, a instytucje zarówno krajowe, jak i klastrowe, powinny skupić się w większym stopniu na zagadnieniach edukacji i kwestiach odnoszących się do wiedzy. W tym zakresie Ministerstwo Edukacji, Nauki i Sportu, które do tej pory angażowało się dość marginalnie w rozwój klastra, może odegrać bardziej aktywną rolę.

Ponadto, klastr mógłby skorzystać ze współpracy horyzontalnej (np. pomiędzy ministerstwami na poziomie krajowym, uczelniami wyższymi i centrami B+R w celu transferu wiedzy do obszaru produkcji i firm na poziomie lokalnym) i ogólnie na większym skupieniu się na łańcuchu dostawców specjalizujących się w branży motoryzacyjnej, bowiem, jakby nie było, jest to kluczowa gałąź eksportu Słowenii.

6.4. Słoweński klastr meblarski

Podobnie jak klastr motoryzacyjny, istnieje formalny „klastr przemysłu drzewnego” założony w 2003 r., z około 30 firmami i tuzinem instytucji. Członkowie klastra zatrudniają około 9 000 pracowników, obrót to około 500 milionów euro, z czego około połowa przypada na eksport. Członkowie klastra reprezentują ponad trzecią część przemysłu (w zależności od użytej metody pomiaru), włączając m.in. leśnictwo i przetwórstwo drzewne.

Dyskusja w kolejnych podrozdziałach obejmie zarówno członków klastra, jak i podmioty w nim niezrzeszone. Z tego właśnie powodu i aby uniknąć zamieszania, ten „poszerzony” klastr, tj. zawierający również formalnie niezrzeszonych, od tej chwili nazywany będzie klastrem meblarskim lub po prostu klastrem.

I w końcu, podobnie do klastra motoryzacyjnego, klastr meblarski również rozciąga się na całą szerokość kraju. W latach 2004-05 działało w nim blisko 1000 firm zatrudniających około 20 000 pracowników, co reprezentowało około 4% siły roboczej Słowenii i 2% jej wszystkich firm. Suma dochodu wynosiła około 1,1 miliarda euro z około połową pochodzącą z eksportu bezpośredniego.

Pochodzenie

Początki klastra sięgają czasów tradycyjnego pozyskiwania drewna i stolarstwa artystycznego. Kilka tradycyjnych fabryk (opartych na maszynie parowej) datuje się na lata 80. XIX wieku, ale to przede wszystkim po II wojnie światowej nowoczesny przemysł zaczął się rozwijać wokół tradycyjnych lokalizacji i działalności.

Przemysł po II wojnie światowej rozrastał się głównie dzięki eksportowi na rynek krajowy byłej Jugosławii i składał się z kilku dużych, państwowych korporacji, które nie specjalizowały się w konkretnych grupach produktów lub etapach produkcji. Były to duże, wertykalnie zintegrowane, państwowe przedsiębiorstwa ze zróżnicowaną produkcją typową dla ery gospodarki planowej. Przemysł osiągnął swój szczyt we wczesnych latach 80., kiedy to około 70 firm zatrudniało średnio 35 000 pracowników.

Po 1991 roku niepodległość i liberalizacja wymusiły bolesną restrukturyzację przemysłu trwającą dłuższy okres, która zniszczyła również relacje wewnątrz i pomiędzy firmami. Większość dużych korporacji próbowała konkurować swoim zróżnicowanym portfolio produktów. Brak specyfikacji w zakresie produkcji wiązał się ponadto z brakiem wiedzy specjalistycznej i umiejętności wymaganych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach. Jednym z pozytywnych kierunków rozwoju w tym okresie po odzyskaniu niepodległości było pojawienie się szeregu firm z sektora MŚP, zwykle typu *spin-off*, powstałych z byłych dużych przedsiębiorstw państwowych. Zakładane były przez przedsiębiorców zatrudnionych wcześniej na stanowiskach kierowniczych i produkcyjnych w tych dużych przedsiębiorstwach, które to dokonując outsourcingu pewnych pobocznych etapów produkcji do nowopowstałych firm z sektora MŚP pozwalały im czerpać korzyści ze współpracy.

Reasumując, pomimo silnych związków biznesowych i prywatnych pomiędzy większością przedsiębiorców, kooperacja pomiędzy firmami w tych wczesnych okresach była raczej ograniczona do wspomnianego wyżej outsourcingu i wspólnej promocji przemysłu meblarskiego za granicą.

Ewolucja i trendy

W 1999 stworzony został przez 17 firm drzewnych, CCIS i Słoweńską Korporację Rozwoju (SRD)¹⁵ Instytut Rozwoju Przemysłu Drzewnego (Wood Industry Development Institute – WIDI), którego celem było wprowadzenie w przemyśle drzewnym regulacji zbieżnych z prawem UE i poprawa pozycji konkurencyjnej członków. W 2002 roku Instytut otrzymał od Ministerstwa Gospodarki status biura klastra przemysłu drzewnego. To było sygnałem rozpoczęcia się nowej fazy ewolucji klastra. Zapoczątkowano szereg projektów, dążono do członkostwa w międzynarodowych stowarzyszeniach drzewnych i do przekazywania wiedzy, rozwijano prowadzenie badań i programów szkoleniowych, jak również tworzenie platform technologicznych.

Firmy w tej gałęzi przemysłu wzmocniły współpracę na wielu polach, a liczba członków formalnego klastra wzrosła do 40. Głównym wyzwaniem w ostatnich latach był wysoki stopień pracochłonności procesu produkcyjnego, co powodowało, że przemysł ten był jednym z najmniej konkurencyjnych w kraju. Przeżyły się to na malejący poziom zatrudnienia i zysków oraz na zamknięcie kilku firm z sektora MŚP. Pomimo tych bolesnych doświadczeń i pomimo restrukturyzacji, kilka przedsiębiorstw wciąż utrzymuje szeroki zakres produkcji, pozostają zorientowane bardziej na produkcję niż na rynek i utrzymują zbędne zasoby siły roboczej. Wszystkie te cechy są pozostałością ery socjalistycznej. Można również zauważyć, że pomimo iż większość firm klastra została już sprywatyzowana, kilka z nich ma fundusze państwowe wśród swoich udziałowców.

Klaster przyjął również aktywną strategię promocji i eksportu, i, jak wspomniano wyżej, około połowa z jego obrotu jest przeznaczana na eksport. Jednakże wizerunek słoweńskich produktów drzewnych za granicą pozostaje w tyle w porównaniu z innymi produktami Słowenii, a co za tym idzie możliwość uzyskania wyższej ceny jest jak dotąd niemożliwa.

Brak produktów z wyższych zakresów cenowych nie zniwelował jednak różnic w wartości dodanej pomiędzy firmami wytwarzającymi produkty gotowe i półprodukty drzewne; te pierwsze mają blisko 30% wartości dodanej na pracownika. Ogólnie segment meblarski klastra jest najbardziej zyskowy, podczas gdy segment przetwórstwa drzewnego w ostatnich latach walczył o zyski. W tym też sensie meblarstwo jest bardziej wyróżniającą się specjalizacją klastra (stąd nazwa w badaniu). Najbardziej zyskowy segment (w kategoriach wartości dodanej na pracownika) to małe firmy z 20-50 pracownikami, zaangażowanymi głównie w produkcję w małych zakładach. Utrudniło to większości firm wprowadzenie dużych i szeroko zakrojonych inwestycji technologicznych wymaganych do modernizacji procesu.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Szeroko rzecz ujmując, klastrer może być podzielony na trzy segmenty: leśnictwo, przetwórstwo drewna oraz meblarstwo, rozciągające się przez całą wertykalną i sporą część horyzontalną łańcucha dostaw. Jego grupy produktowe obejmują dziesięć 4-cyfrowych specjalizacji NACE, począwszy od stolarki budowlanej, płyt pilśniowych i prefabrykowanych budynków po wszelkie rodzaje mebli (np. kuchenne, biurowe, do jadalni, sypialni, wyściełane), okna, drzwi, schody i drewniane zabawki.

Rozkład wielkości firm jest bardzo nierówny w tym znaczeniu, że z około 900 firm w chwili obecnej 86% to małe firmy, 8% średnie i 6% duże.

Większość działalności koncentruje się w dużych firmach. W dziewięciu dużych firmach (tj. około 1% klastra) skoncentrowana jest jedna czwarta zatrudnionych, obrotów, wartości dodanej brutto i eksportu, podczas gdy 75 większych firm (tj. mniej niż 10% klastra) zatrudnia 75% pracowników, obrotów, wartości dodanej brutto i eksportu.

Oprócz wspomnianych wcześniej działań związanych ze współpracą członków formalnego klastra, najczęstszą formą interakcji jest podwykonawstwo. Ma ono zwykle miejsce pomiędzy dużymi, wiodącymi firmami a firmami małymi, zarówno w przypadku produktów gotowych, jak i pośrednich. Podwykonawstwo podejmowane jest na terenie kraju, ale również z podwykonawcami na terenie UE i poza nią. Większość relacji podwykonawczych ma charakter długofalowy, tj. przekracza trzy lata niezależnie od położenia podwykonawcy.

Istnieją stabilne zasady współpracy oraz szereg właściwych instytucji (opisanych niżej). Jednakże relacje horyzontalne w dużej mierze pozostają słabe, w dużym stopniu w związku z niskim początkowo (około 1991 r.) zaufaniem pomiędzy firmami i niewielkim zaangażowaniem, czy też wkładem ich kierownictwa. Być może najsilniejsze relacje horyzontalne, jakie rozwinęły się do tej pory, to te pomiędzy mniejszymi firmami (z 20-50 pracownikami), które zawierają między sobą różnego rodzaju umowy, np. na wspólny eksport produktów, wspólne zakupy surowców i usług.

Źródła wiedzy

WIDI działa jako główny broker wiedzy w klastrze, ułatwiając dyfuzję wiedzy, organizując wspólne projekty B+R i szkoleniowe. Klastrer korzysta również na członkostwie instytucji powiązanych z wiedzą, takich jak Wydział Nauk Drzewnych i Technologii Uniwersytetu w Ljublanie, Słoweńskiego Instytutu Leśnictwa, Słoweńskiego Krajowego Instytutu Budownictwa i Inżynierii Lądowej (laboratorium przeprowadzające testy i certyfikację). Widoczne są wysiłki zmierzające do pogłębienia współpracy ze szkołami zawodowymi i centrami projektowymi, jak i kilkoma periodykami o długiej historii, które upowszechniają wiedzę właściwą dla większości segmentów klastra¹⁶.

Firmy jednakże nie przeznaczają zbyt dużych środków na B+R, nie posiadają też własnych zespołów badawczych i zazwyczaj zgłaszają bardzo mało patentów. Dobrą wiadomością jest fakt, że wzrastają wydatki

na B+R, głównie w firmach, które zatrudniają więcej niż 250 pracowników. Ogólnie rzecz ujmując, implementowane innowacje, zarówno produktowe, jak i procesowe, są generowane głównie wewnętrznie przez firmy, a w mniejszym stopniu pochodzą z zagranicy. Dostosowanie się klastra i innowacji na poziomie krajowym jest raczej znikome. Klaster radzi sobie jednak znacznie lepiej w porównaniu ze swoimi odpowiednikami w innych nowych krajach członkowskich. Powstawanie innowacji utrudnione było również przez brak specjalistycznego finansowania. Aby temu zaradzić pomocne mogłyby się okazać bardziej szczerze ulgi podatkowe na innowacje w tej gałęzi przemysłu.

Podobnie jak we wszystkich klastrach objętych tym badaniem, firmy z tej próby uznają wewnętrzne źródła wiedzy za ważniejsze niż zewnętrzne. Jednak klaster ten pozostaje w pewien sposób poniżej średniej ze względu na liczbę niewewnętrznych źródeł obu rodzajów wiedzy uznawanych za ważne.

Warto również zwrócić uwagę w szczególności na to, że żadne międzynarodowe źródło wiedzy obu rodzajów nie jest oceniane powyżej wartości 2,5. Jest to nieco zaskakujące, jako że wzięwszy pod uwagę mały rozmiar kraju, można oczekiwać intensywniejszego międzynarodowego transferu wiedzy. Jest to zapewne spowodowane wystarczającym poziomem wiedzy lokalnej, czy też krajowej, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę, że klaster korzysta w dużym stopniu z siły roboczej, od niskiego do średniego poziomu technologicznego i jest złożony głównie z MŚP (skutki, jakie niesie rozmiar firm, opisane są poniżej).

Różnice w znaczeniu różnych źródeł wiedzy, zarówno technicznej, jak i organizacyjnej, nie są specjalnie widoczne. Jednakże zauważalne są wyraźne rozbieżności w liczbie źródeł wiedzy. Na poziomie wewnętrznym i krajowym więcej źródeł wiedzy technicznej ocenianych jest powyżej progu znaczenia, podczas gdy dla poziomu lokalnego jest odwrotnie, czyli większa liczba źródeł wiedzy organizacyjnej oceniana jest powyżej progu.

Tabela 6.4. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm ze słoweńskiego klastra meblarskiego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrz firmowe B+R oraz szkolenia, wiedza zdobywana od firm matek lub filii [4/4]	3,19
		Organizacyjna	Stałe ulepszanie procesów produkcji; przedsiębiorca lub założyciel; profesjonalni managerowie, wewnątrzfirmowe szkolenia; [4/5]	3,52
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/9]	2,79
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/7]	2,57
	Krajowe	Techniczna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); interakcje z klientami i/lub dostawcami [2/9]	2,57
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/7]	2,53
	Międzynarodowe	Techniczna	n.d.	n.d.
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=30).

Wielkość wydaje się mieć mały wpływ w kontekście wewnętrznych źródeł wiedzy, z wyjątkiem pojawiającej się u mniejszych firm (1-50 pracowników) tendencji do oceniania większości źródeł wiedzy niżej niż firmy duże. Można to interpretować jako sugestię, że mniejsze firmy zostają w tyle w odniesieniu do ich większych konkurentów, gdy chodzi o świadomość roli wewnętrznych źródeł wiedzy, lub, co gorsza,

o przeświadczenie, że być może ich wewnętrzna wiedza nie jest w rzeczy samej tak ważna. Na poziomie lokalnym i krajowym istnieje kilka dodatkowych efektów tej polaryzacji. Większe firmy (250 i więcej pracowników) skłaniają się do wyższego oceniania wiedzy wnoszonej przez „ekspertów wyłonionych z rynku pracy” i w „technologiach i licencjach”; podczas gdy małe firmy (1-50 pracowników) skłaniają się do wyższej oceny „informacji dostępnych publicznie”.

Siła robocza

Jak wspomniano wcześniej, kłaster charakteryzuje wysoki współczynnik pracochłonności. Około 2/3 firm z próby wskazało, że wpływ tego czynnika wzrósł w ostatnich latach. Co więcej, wszystkie zapytane instytucje zgodziły się, że pensje robotnicze w klastrze są raczej niższe niż w innych gałęziach przemysłu, że siła robocza na wszystkich poziomach to pracownicy lokalni i że istnieją niedostatki w tej sile. Potrzeba zatrudniania wykwalifikowanych pracowników jest szczególnie istotna, a co więcej istnieje też umiarkowane zapotrzebowanie na wykwalifikowanych inżynierów i naukowców z wykształceniem uniwersyteckim. Pomimo szerokiej dostępności pracowników ze średnim wykształceniem, sugeruje to, że kłaster nie jest szczególnie aktywny w podnoszeniu poziomu wiedzy i umiejętności tychże, w taki sposób, by jak najlepiej dopasować ich kwalifikacje do wymagań firm. Przedstawiciele instytucji biorący udział w badaniu wskazali również, że firmom klastra brakuje kompetencji w obszarze projektowania, innowacji i nowoczesnych technik zarządzania. Brak takich kompetencji również spowalniał rozwój produktów pozwalających na uzyskanie wyższej ceny. Historycznie rzecz ujmując, firmy próbowały rozwiązać takie trudności indywidualnie. Na przykład dostępność wykwalifikowanej siły roboczej była główną motywacją dla większych producentów klastra (250-500 pracowników) do nawiązywania BIZ w innych krajach EŚW (Jaglic 1997). Jednakże w ostatnich latach szereg instytucji (np. WIDI, stowarzyszenia branżowe) zainicjował wspólne programy szkoleniowe i inne inicjatywy edukacyjne.

Internacjonalizacja

BIZ do i z klastra są raczej ograniczone. BIZ do klastra dokonane były głównie w segmencie meblarskim przez kilka włoskich firm, podczas gdy BIZ z klastra kierowały się głównie do innych krajów EŚW. Często stosowaną formą są spółki *joint venture* lub filie. Dobra wiadomość jest taka, że nawet mniejsze firmy angażują się w zewnętrzne BIZ, choć te większe są aktywniejsze. Oprócz motywacji związanej z obecnością wykwalifikowanej siły roboczej, inne główne motywacje to wejście na nowy rynek oraz podążanie za zachodnimi klientami.

Skierowane do wewnątrz klastra uszlachetnianie czynne (głównie z Włoch i Niemiec) wydaje się również mało znaczące i bierze w nim udział zaledwie kilka firm. Z tego punktu widzenia międzynarodowe podwykonawstwo jest o wiele bardziej powszechne.

Toteż, jak powiedziano wyżej, głównym modelem internacjonalizacji klastra był handel i eksport w szczególności (jako, że kłaster jest eksporterem netto), który stanowi około połowy jego obrotów. Pięć głównych krajów, z których pochodzi import to Włochy, Niemcy, Austria, Chorwacja i Francja, a pięć głównych krajów, do których odbywa się eksport, to Niemcy, Włochy, Chorwacja, Austria i USA.

Oprócz presji ze strony zewnętrznego rynku globalnego (np. transformacji, nowych produktów wdrażanych na rynku), kłaster nie został szczególnie dotknięty wpływem internacjonalizacji. Można więc spierać się z tym, że największa i najszersza presja internacjonalizacyjna była wynikiem członkostwa w UE w rozumieniu konieczności zgodności z całym szeregiem unijnej legislacji.

Chociaż występuje pewne wsparcie polityczne dla handlu oraz BIZ do klastra, to nie ma żadnego dla relokacji i/lub BIZ na zewnątrz klastra.

Instytucje

Znakomita większość instytucji właściwych dla tego klastra została już przedstawiona w dotychczasowej dyskusji, począwszy od Ministerstwa Gospodarki (które dostarczyło politycznych bodźców i towarzyszących im funduszy dla stworzenia formalnego klastra), przez WIDI (jako głównego brokera wiedzy i koordynatora interakcji wertykalnych), Uniwersytet w Ljublanie, związki branżowe (Słoweńskie Stowarzyszenie Pracowników Przemysłu Drzewnego i Słoweńskie Stowarzyszenie Leśnictwa), dwa periodyki, krajowe laboratorium testujące i certyfikujące, CCIS i NCCN, które po roku 2005 nadzorują klastry w Słowenii, Ministerstwo Rolnictwa, Leśnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Słoweńska Agencja Badań. Dwie inne właściwe instytucje, które do tej pory nie zostały wspomniane (w związku z ich późniejszym pojawieniem się i stąd mniejszą możliwością wkładu w klaster) to regionalna agencja rozwoju wraz ze swoimi oddziałami lokalnymi i centra Euro-info. Te drugie mają na celu informowanie, doradztwo, wsparcie w nawiązywaniu połączeń z programami UE, inicjatywami i przetargami publicznymi.

Firmy klastra oceniły najważniejsze instytucje (zob. tabela 6.5.). Jak wynika z rankingu wszystkie, prócz jednej, tj. lokalnych banków i kapitału typu *venture* (wyłączając drugą szczytkową kategorię) oceniane są poniżej progu znaczenia 2,5. Jako następne w rankingu są laboratoria certyfikujące, uniwersytety i stowarzyszenia firm (z bardzo zbliżoną oceną). Ogólnie znaczenie większości instytucji pozostała na tym samym poziomie w ciągu ostatnich pięciu lat.

Niskie wyniki mogą być interpretowane jako rezultat powolnego budowania kompetencji instytucjonalnych i braku odpowiedniej interakcji pomiędzy firmami i instytucjami. Taką interpretację wspiera brak zmiany w ich znaczeniu w okresie pięciu lat. To znaczy, że pomimo ogólnokrajowych reform i rozwoju instytucji, firmy klastra wierzą, że znacząca większość instytucji nie stała się ważniejsza.

Tabela 6.5. Znaczenie instytucji dla firm słoweńskiego klastra meblarskiego

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Lokalne izby handlowe		1,69	7,4	0,0	92,6
Banki i firmy typu <i>venture capital</i>		2,76	37,9	6,9	55,2
Centra usługowe		1,70	17,4	0,0	82,6
Branżowe stowarzyszenia firm		2,03	16,0	4,0	80,0
Firmy konsultingowe		1,62	26,1	0,0	73,9
Centra transferu technologii		1,38	0,0	0,0	100,0
Laboratoria certyfikujące i testujące		2,11	36,0	0,0	64,0
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,79	20,0	0,0	80,0
Związki zawodowe		1,48	12,5	0,0	87,5
Fundacje non-profit		1,32	4,2	0,0	95,8
Inne		4,00	60,0	0,0	40,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędów zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=29).

Według biorących udział w wywiadach przedstawicieli instytucji są one autonomiczne, mają stabilne ramy współpracy i służą klientom zarówno w okolicy, jak i poza nią. Jednakże nie zawsze konsultują się z innymi organizacjami klastra. Interesujący jest fakt, że podlegają one regulacji na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i UE, ale zwykle mają również, jak się zdaje, częste kontakty z rządem krajowym.

Na koniec wszyscy przedstawiciele instytucji zgodzili się, że klaster ma granice pokrywające się z krajowymi i specjalizuje się w przemyśle drzewnym i meblarstwie. Nie zgodzali się w kwestii wyłonienia wiodących firm i instytucji klastra.

Polityka

Główne podejście polityczne aż do roku 2005 to rozwijanie formalnego klastra. Większość instytucji i firm klastra uznało to za pożyteczne i doceniło wkład tej polityki. Niemniej jednak zarówno firmy, jak i instytucje, wskazują również na szereg innych pól, które powinny zostać stać się przedmiotem realizowanych polityk, które ukazano w tym podrozdziale.

Ogólnie rzecz biorąc waga obszarów polityki zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje się wzrastać w porównaniu teraźniejszości z przyszłością, tj. odpowiednio 0,3 i 0,5 (w pięciopunktowej skali). Jednakże instytucje zwykle uznają jedynie trzy obszary polityki za te, których znaczenie wzrośnie w przyszłości, podczas gdy firmy wskazują wzrost znaczenia we wszystkich obszarach polityk oprócz dwóch. Sugeruje to potrzebę pilnej dyskusji pomiędzy firmami i instytucjami. Szczególnie, że te ostatnie wydają się uznawać wszystkie obszary, oprócz trzech, za równie istotne teraz i w przyszłości.

Ogólnie firmy skłaniają się do uznawania 12 z 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej progu 2,5) zarówno obecnie, jak i przyszłości, podczas gdy firmy skłaniają się do uznawania za takie pięciu obszarów polityki.

Widoczna jest zbieżność firm i instytucji dotycząca teraźniejszości i przyszłości w trzech z czterech głównych, najbardziej istotnych polityk: c) rozwój infrastruktury fizycznej, d) edukacja i szkolenia oraz m) polityka środowiskowa.

Kolejnym ważnym dla firm obszarem polityki jest f) dyfuzja i dostępność informacji, podczas gdy dla instytucji pozostałe obszary polityki otrzymują identyczne wyniki.

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości przedstawia tabela 6.6 poniżej:

Tabela 6.6. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji słoweńskiego klastra meblarskiego

Obszar polityki	Znaczenie	Firmy		Instytucje	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra		1,76	1,71	3,00	3,00
b) wsparcie dla relokacji firm klastra		1,88	1,88	3,00	3,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej		3,15	3,55	3,00	3,00
d) edukacja i szkolenia		3,09	3,39	3,00	5,00
e) badania i rozwój technologiczny		2,29	2,57	3,00	3,00
f) dyfuzja i dostępność informacji		2,95	3,43	3,00	3,00
g) usługi dostosowane do firm		2,87	3,28	3,00	5,00
h) rekrutacja siły roboczej		2,27	2,50	3,00	3,00
i) ustanowienie sieci firm		1,62	2,18	3,00	3,00
j) podniesienie jakości rozwoju firm		2,11	2,35	3,00	3,00
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji		1,67	1,95	3,00	3,00
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka		1,42	1,74	3,00	3,00
m) polityka środowiskowa		2,86	3,26	3,00	5,00

Uwagi: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=23) i instytucji (n=5).

Implikacje

Zmiany Ministerstwa Gospodarki w polityce klastrowej zostawiły próżnię, co spowodowało, że firmy i instytucje klastra musiały usprawnić współpracę, aby kontynuować działania w wyżej wspomnianych obszarach polityk i potrzeb.

W szczególności wszyscy przepytani przedstawiciele instytucji zgodzili się, że jakość usług oferowanych przez instytucje powinna się poprawić i że instytucje powinny czynić wysiłki, aby lepiej dostosować usługi. Respondenci zgadzają się również co do tego, że istnieje potrzeba lepszego zrozumienia i współpracy między instytucjami w celu poprawienia samych usług. Innymi słowy ważne jest wzmacnianie potencjału instytucji.

Jednakże firmy ponoszą taką samą odpowiedzialność, jako że nie zawsze zwracają się do instytucji (chyba że są w sytuacji kryzysowej), przez co nie są świadome, jakie usługi oferują instytucje. Co więcej, istnieje sporo obszarów, w których firmy mogłyby stać się bardziej aktywne w dostosowywaniu warunków wsparcia instytucjonalnego.

W szczególności zaś firmy powinny lepiej zintegrować się z odpowiednimi instytucjami, by stworzyć kompletny łańcuch wartości, od obróbki drewna i projektowania mebli po transfer patentów akademickich do produkcji i marketingu.

W końcu klastrów powinien bardziej doceniać rolę wiedzy i jej dyfuzji. Powinny za tym iść lepsze programy edukacyjne i szkoleniowe w celu powiększenia bazy wiedzy i rozwijania specyficznych umiejętności swojej siły roboczej.

6.5. Rządzenie wieloszczeblowe i proces uczenia się w słoweńskich klastrach

Dwa słoweńskie klastry przedstawione w tym rozdziale znacznie różnią się od siebie, i mimo że kraj jest niewielki, nie mogą być uznane za w pełni odzwierciedlające procesy zachodzące w innych klastrach Słowenii. Sytuacja słoweńskiego klastra motoryzacyjnego i meblarskiego odzwierciedla jednak pewne trendy i wyzwania dla Słowenii. Nagłe zmiany polityczne, gospodarcze i społeczne w Słowenii od uzyskania niepodległości w 1991 roku znajdują swoje odbicie w tych dwóch klastrach. Klastr motoryzacyjny jest mocno wtopiony w międzynarodowy łańcuch produkcyjny. Umieszczenie międzynarodowych firm w klastrze datowane jest wcześniej niż uzyskanie niepodległości, chociaż dynamiczny rozwój nastąpił po tym fakcie. Klastr meblarski jest wysoko zinternacjonalizowany, ponieważ 50% jego obrotu pochodzi z eksportu i w wyniku tej sytuacji również był pod wpływem dynamicznych zmian w międzynarodowym kontekście gospodarczym Słowenii. Pomimo tych wspólnych cech jawią się różne obrazy rządzenia wieloszczeblowego i procesu uczenia się w tych dwóch klastrach.

Pierwsze kluczowe pytanie badawcze w tej książce to: *Czy rządzenie wieloszczeblowe w klastrze wykazuje dynamikę uczenia się?* Pierwsze kryterium do zweryfikowania dotyczy *stopnia zdolności adaptacyjnych i pionowego kierunku interakcji rządzenia wieloszczeblowego*. Jak wskazano wcześniej w tym rozdziale polityka klastrowa w Słowenii rozwijana była głównie przez Ministerstwo Gospodarki, szczególnie od późnych lat 90. Mały rozmiar Słowenii (pojedynczy region NUTS2) oznacza, że inne poziomy administracji rządowej, głównie miasta, jedynie z rzadka zaangażowane były w inicjatywy odnoszące się do klastra. Jeden z przykładów to zaangażowanie gminy Celje w tworzenie TECOS – centrum B+R w klastrze motoryzacyjnym. Głównie odgórny wymiar inicjatyw powiązanych z klastrami stworzył w tym przypadku przestrzeń dla dynamiki oddolnej.

Stało się tak, ponieważ odgórne współfinansowanie przez rząd krajowy było uwarunkowane złożonymi propozycjami przedstawionymi przez zainteresowane strony na poziomie klastra.

Jest to szczególnie widoczne w klastrze motoryzacyjnym, gdzie formalny klaster był wyjątkowo aktywny. Klaster ten wykazał również ważne elementy świadczące o wysokim stopniu zdolności adaptacyjnych do zmieniających się wymagań polityki, gospodarki i trendów społecznych. Stąd wieloszczeblowe rządzenie tymi zmianami wykazało znaczną adaptacyjność. Klaster meblarski posiada pewne cechy klastra motoryzacyjnego. Na przykład klaster meblarski również wykazywał wysoki poziom zdolności adaptacyjnych w czasie dynamicznego pojawiania się inicjatyw instytucjonalnych i odnoszących się do polityki klastra od 1991 roku. Jednakże kierunek oddziaływania w tym klastrze jest głównie odgórny, co oznacza, że inicjatywy rządowe w zmierzające do konsolidacji klastra meblarskiego miały najbardziej dominującą dynamikę instytucjonalną. Inicjatywy ze strony stowarzyszeń firm i innych częściowo publicznych i prywatnych instytucji pozostawały słabe i kiepsko artykułowane.

Tabela 6.7. Różnice w ocenie znaczenia różnych obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami słoweńskich klastrów

Obszar polityki	Znaczenie	Klaster meblarski		Klaster motoryzacyjny	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra		- 1,33	-1,35	-1,24	-1,29
b) wsparcie dla relokacji firm klastra				-1,12	-1,12
c) rozwój infrastruktury fizycznej		-0,35	0,25	0,15	0,55
d) edukacja i szkolenia		-1,58	-0,96	0,09	-1,61
e) badania i rozwój technologiczny		-0,80	-0,87	-0,71	-0,43
f) dyfuzja i dostępność informacji		0,00	-1,06	-0,05	9,43
g) usługi dostosowane do firm		-0,68	-1,48	-0,13	-1,82
h) rekrutacja siły roboczej		-1,25	-2,06	-0,73	-0,50
i) ustanowienie sieci firm		-0,85	-1,85	-1,38	-0,82
j) podniesienie jakości rozwoju firm		-1,02	-1,91	-0,89	-0,65
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji		-0,18	-1,89	-1,33	-1,05
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka		-1,63	-1,80	-1,58	-1,26
m) polityka środowiskowa		-0,79	-1,22	-0,14	-1,74
Średnia (wartości absolutne)		0,87	1,39	0,73	1,02

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie. Puste komórki związane są z brakiem właściwych danych z instytucji (patrz Tabela 6.3).

Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 6.3 i 6.6.

Drugie kryterium analityczne dla pierwszego kluczowego pytania odnosi się do *stopnia zbieżności preferencji firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki*, czyli do rozmiaru czegoś, co nazwalibyśmy luką pomiędzy opiniami firm i instytucji w ocenie znaczenia obszarów polityki. Jak można zauważyć w tabeli 6.7 w obu klastrach średnia wartości bezwzględnych dotyczących terażniejszości utrzymuje się w zakresie 0,7-0,9, co wskazuje na przeciętnej wielkości lukę.

Skupiając się teraz na zbieżności preferencji dotyczących polityki opisanych w tabeli 6.8, można bezsprzecznie stwierdzić, że firmy i instytucje obu klastrów są zbieżne w trzech z czterech głównych, najbardziej istotnych obszarów polityk. Można przyjąć, że firmy i instytucje w obu klastrach w dużej mierze dzielą

między sobą najbardziej właściwe obszary polityki zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Warto jeszcze zwrócić uwagę, że dwa obszary polityki, tj. edukacja i szkolenia oraz ochrona środowiska dodatkowo są jeszcze wspólne dla obu klastrów, co jeszcze wzmacnia znaczenie tych obszarów poza wąskimi granicami obu klastrów. Firmy i instytucje w klastrze motoryzacyjnym podzielają opinię, że polityka badań i rozwoju technologicznego jest zdecydowanie najważniejsza. Nie dzieje się tak w przypadku klastra meblarskiego, gdzie firmy i instytucje podzielają opinię o znaczeniu polityki związanej z rozwojem infrastruktury fizycznej. W podsumowaniu tabela 6.8 jasno pokazuje, że firmy i instytucje w klastrze motoryzacyjnym mają tendencję do większego skupiania się na polityce odnoszącej się do wiedzy (tj. edukacja, szkolenia oraz badania i rozwój technologiczny) niż klastr meblarski (tu wspólna jest edukacja i szkolenia).

Tabela 6.8. Cztery główne obszary polityki – znaczenie dla firm i instytucji słoweńskich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klastr motoryzacyjny	edukacja i szkolenia	
	badania i rozwój technologiczny	
	polityka środowiskowa	
	rozwój infrastruktury fizycznej	podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka
Klastr meblarski	rozwój infrastruktury fizycznej	
	edukacja i szkolenia	
	polityka środowiskowa	
	dyfuzja i dostępność informacji	Równy poziom innych obszarów polityki

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o tabele 6.3 i 6.6.

Drugie kluczowe pytanie tej książki to: *czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?* Aby na nie odpowiedzieć, należy posłużyć się trzecim kryterium analitycznym, które odnosi się do *stopnia zdolności do rozwiązywania problemów form zarządzania obecnymi w klastrze*. W Słowenii instytucje klastra wydają się w ciągu kilku ostatnich lat doświadczać ważnej transformacji, szczególnie po roku 2000. Stworzono nowe instytucje, a stare zostały zreformowane. Ogólne skupienie się na dynamice klastrowej obecne jest w kraju albo w formalnie utworzonych klastrach, lub w nieformalnych, poszerzonych klastrach badanych tutaj. Jednakże zdolność do rozwiązywania problemów w obu klastrach badanych w tym rozdziale jest różna. Klastr motoryzacyjny wydaje się mieć bogaty zespół instytucji, które są dobrze wyposażone, służą i wspierają jego internacjonalizację i dodatnią dynamikę. Centralne umiejscowienie i znaczenie ACS wyjaśnia w dużym stopniu tak wysoki poziom zdolności do rozwiązywania problemów, jako że ACS było stosunkowo skuteczne w mobilizacji różnych kompetencji instytucjonalnych i ukierunkowaniu ich na stworzenie rozwiązań problemów, którym czoła stawiają firmy klastra. Niestety zdolność rozwiązywania problemów rządzenia wieloszczeblowego w klastrze meblarskim jest niższa. Ograniczone były inicjatywy koordynowane, jak i niekoordynowane przez instytucje klastra. Klastr meblarski nie posiada tak wiodących i pro-aktywnych instytucji jak ACS, a jego instytucje nie były w stanie podjąć zdecydowanych i przejrzystych kroków w celu odniesienia się do dotkliwych problemów z jakimi zmagają się firmy.

Na koniec, czwarte, choć niemniej ważne kryterium, tj. *stopień do którego polityka i działania publiczne skupiają się na zapełnieniu niedostatków wiedzy i wzmocnieniu kompetencji firm klastra*. Braki w wiedzy obu klastrów badanych tutaj są różne, a jest to związane z ich specjalizacją przemysłową i istniejącym porządkiem instytucjonalnym w obu klastrach. Duże firmy w słoweńskim klastrze motoryzacyjnym są silnie zintegrowane z międzynarodowymi łańcuchami produkcji. Jednakże, jak pokazano w tabeli 6.1, jego firmy uczą się za pewne zbyt mało od swoich międzynarodowych partnerów. Niemniej jednak szereg inicjatyw instytucjonalnych, począwszy od roku 2001, a szczególnie po pojawieniu się nowych po roku 2005 (patrz

podrozdział 6.2), odnosił się do niektórych, najważniejszych dla firm klastra aspektów wiedzy, tj. B+R i interakcji pomiędzy firmami i uczelniami wyższymi. Działania publiczne w klastrze zdają się mocno skupiać na konkretnych potrzebach i niedostatkach związanych z wiedzą. Tego samego nie można powiedzieć o klastrze meblarskim. Należy przyznać, że instytucje w tym klastrze były dość powolne w zaangażowaniu się we wspieranie inicjatyw klastrowych. Budowanie kompetencji instytucjonalnych było w tym klastrze opóźnione i brak jest odpowiedniej interakcji pomiędzy firmami i instytucjami. Nie odniesiono się do tej pory do ważnych potrzeb firm klastra związanych z rozwijaniem specyficznej przewagi konkurencyjnej na rynku światowym i europejskim opartej na wiedzy. Jest to powód, dla którego rządzenie wieloszczeblowe tego klastra utrzymuje wynik „niski” w kategoriach ukierunkowania polityki na braki wiedzy.

6.6. Ocena trafności

Wyniki badań opisane w tym rozdziale poddane zostały ocenie trafności przez grupę fokusową składającą się z przedstawicieli instytucji poziomu krajowego, regionalnego i lokalnego oraz ekspertów. Grupa zasugerowała, że wysiłki Ministerstwa Gospodarki przed 2005 r. zachęciły firmy i instytucje do komunikacji, wymiany pomysłów i współpracy. Wsparcie uzyskała szczególnie współpraca między firmami (zwłaszcza MŚP). Było to coś, co zapewne znacznie opóźniłoby się lub nigdy nie miało miejsca, gdyby firmy zostały pozostawione same sobie. Aczkolwiek władze publiczne i firmy mają tendencję do rozumienia klastra jako zamkniętych procesów zachodzących w lokalnym środowisku. Odczuwano również, że klastry i związane z nimi wysiłki polityczne odgrywają ważną rolę przy aplikowaniu o fundusze strukturalne UE i że mogą pomóc w ukierunkowaniu wysiłków Słowenii na sprostanie wymogów konkurencyjności wyrażonych w strategii lizbońskiej.

Klastry w Słowenii napotykają na różne problemy, zwłaszcza zaś na odmiennych etapach ewolucji. Zmieniały się zatem potrzeby, kwestie, trudności itp. klastrów wspieranych na wczesnych etapach. We wczesnych etapach rozwojowych główne trudności związane były z początkowo niskim poziomem zaufania, niewielkim zaangażowaniem menadżerów, ograniczonymi motywacjami finansowymi oraz uczeniem się jak być partnerem, podczas gdy w kolejnych fazach rozwoju główne trudności ewoluowały w kierunku wypracowania kompromisu w kwestiach wspólnych celów i zarządzania klastrem w oparciu o samofinansowanie.

Grupa uznała poziom krajowy za najbardziej odpowiedni dla rozwijania polityki klastrowej i polityki wzrostu w Słowenii i wyraziła uznanie dla wysiłków Ministerstwa Gospodarki sprzed 2005 r. Niemniej jednak grupa podkreśliła potrzebę bardziej zintegrowanych wysiłków na wszystkich poziomach, włączając m.in. dodatkowe ministerstwa, takie jak na przykład Edukacji czy Nauki i Sportu, wzmacniając współpracę pomiędzy uniwersytetami i firmami w transferze wiedzy/technologii i komercjalizacji innowacji.

Nie powinno więc dziwić, że dwa z trzech obszarów przyszłej polityki, które powinny być dalej rozwijane, jak sugeruje grupa fokusowa, odnoszą się do B+R i dyfuzji wiedzy, podczas gdy trzeci obszar wymagający uwagi ze strony polityki odnosi się do wsparcia dla pojawiania się nowych firm (np. spin-off, start-up'y) w ustalonych już klastrach. W szczególności zaś wyrażono troskę, że wprowadzana ostatnio przez Ministerstwo Gospodarki polityka odnosząca się do inkubatorów przedsiębiorczości i parków naukowych jest dość odległą od istniejących inicjatyw klastrowych.

W kategoriach infrastruktury „miękkiej” i „twardej”, grupa uznała je obie za ważne, szczególnie w przyszłości. Grupa wydawała się zadowolona, że takie potrzeby wydają się być dobrze zabezpieczone i dlatego nie wyraziła szczególnej troski odnoszącej się do dodatkowych działań w odniesieniu do obu rodzajów infrastruktury.

Na koniec grupa zasugerowała, uznając różnice pomiędzy krajami, że korzyści przyniosłoby rozwinięcie polityki klastrowej UE (np. dotyczącej uczenia się, transferu najlepszych praktyk, kooperacji krajowej, klastrów działających w całej Europie).

6.7. Konkluzje i rekomendacje dla słoweńskich klastrów

Słowenia doświadczyła istotnych reform od czasu uzyskania niepodległości w 1991 r., a wśród nich szeregu inicjatyw formalnych ukierunkowanych na pobudzenie i budowę kompetencji w gospodarce krajowej, a szczególnie w produkcji. Co więcej, w okresie 1996-2004 rząd krajowy przyjął postawę proklastrową, jako narzędzie do wsparcia dostosowania przemysłu i wsparcia konkurencyjności.

Kluczowe odkrycia dotyczące rządzenia wieloszczeblowego i procesu uczenia się w dwóch słoweńskich klastrach zbadane w tym rozdziale mają swoje podsumowanie w tabeli 6.9.

Tabela 6.9. Rządzenie wieloszczeblowe i proces uczenia się w słoweńskich klastrach

	Czy klastery wykazują dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?	
	Zdolność do przystosowania i kierunkowość wertykalna	Rozmiar luki i zbieżność preferencji	Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie się polityki na niedostatkach wiedzy
Klastery Motoryzacyjny	Wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną i oddolną	Średnia luka i duży wspólny udział czterech głównych obszarów	Wysoka	Wysoka
Klastery meblarski	Wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Średnia luka i duży wspólny udział czterech głównych obszarów	Niska	Niska

Uwagi: wszystkie oceny formułowane są w ramach pięciopunktowej skali: żaden/wcale, niski/malý, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, która używa trzystopniowej skali; od góry, od dołu, oba.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o obserwacje opisane poprzednio w rozdziale.

Zgodnie z powyższym zestawieniem oba klastry łączą pewne wspólne trendy, jako że oba brały udział w podobnej polityce klastrowej pod przywództwem rządu. Jednakże, jak również ukazano w tabeli 6.9, wykazują pewne istotne różnice w kategoriach odnoszących się do kluczowych pytań tego badania.

Poczynając od pierwszego pytania badawczego odnoszącego się do procesu uczenia się w rządzeniu wieloszczeblowym, odkrycia wskazują, że oba klastry wykazują podobnie: wysoki poziom zdolności przystosowania się, odgórne tendencje, średniej wielkości ocenę różnicy w ocenie polityki i duży udział czterech najbardziej właściwych obszarów polityki. Różnią się jednak nieznacznie w tym, że klastery motoryzacyjny wykazuje większą dynamikę oddolną.

Drugie kluczowe pytanie badania odnosi się do zakresu, w jakim rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra. Różnice między dwoma klastrami są tu znacznie większe. Klastery motoryzacyjny wykazuje wysoki poziom zdolności do rozwiązywania problemów i skupienie polityki na brakach wiedzy firm klastra. Niestety, nie można tego samego powiedzieć o klastrze meblarskim.

Ogólnie rzecz ujmując, podejście polityczne przyjęte w Słowenii ma tendencje do centralizacji i odgórnego zarządzania, chociaż okazało się łatwo przystosowywać do potrzeb obu klastrów. Jasna polityka klastrowa rozwijana była przez Ministerstwo Gospodarki. Jedną zasadniczą trudnością dla obu klastrów badanych w tym rozdziale to, jak się zdaje, brak udziału innych ministerstw niż Ministerstwo Gospodarki. Ograniczyło to rozwój zintegrowanego podejścia do klastrów, które obejmowałoby wszystkie właściwe poziomy i wszystkich uczestników (np. edukację, uczelnie wyższe, instytucja naukowe i badawcze oraz firmy). Kolejną trudnością jest wciąż przerywany proces, który spowodował pewną niepewność.

Na koniec warto wspomnieć o głosach krytycznych wskazujących na ryzyko zbyt zamkniętej dynamiki klastrów. Takie podejście polityczne może wykreować klastry, które na pierwszy rzut oka zdają się odnosić sukces, a później stają się zamknięte w swoich ścieżkach technologicznych, co ogranicza proces innowacyjności (Cotič Svetina i in.; Zagorsek i in.).

Jednakże słoweńskie doświadczenia i podejście do klastrów są raczej skonsolidowane. Z tego powodu następuje już wystarczający postęp, który pozwala przeprowadzić ewaluację i zinwentaryzować doświadczenia zdobyte w czasie tego procesu. Innymi słowy, systematyczna ocena sukcesów i porażek byłaby dobrym punktem wyjścia przed czekającymi w przyszłości wyzwaniami.

„Nowe” klastry w Słowenii wciąż się pojawiają i rozwijają, podobnie odpowiadające im instytucje. Wydaje się jednak, że występują już pewne ogólne trudności, np. z samodzielnym i wyspecjalizowanym finansowaniem, B+R i dyfuzją wiedzy i w ogólnym budowaniu kompetencji w firmach. W podsumowaniu można zarekomendować poniższe:

1. Powinno się zbadać potencjalny wkład uczelni wyższych w działalność klastrów, a ich udział we właściwych przedsięwzięciach związanych z rozwojem powinien się zwiększyć. Powinno się stać kamieniem węgielnym dla podjęcia niezwykle ważnego wysiłku do zwiększania zasobów wiedzy w firmach klastra.
2. Inicjatywy polityczne i działania związane ze wsparciem powinny podążać za cyklem życia każdego klastra, jako że potrzeby klastra zmieniają się z czasem.
3. Liczba firm w niektórych klastrach powinna wzrosnąć, osiągnąć odpowiedni rozmiar i masę krytyczną. Mowa tu o tym, że formalne klastry są czasami mniejsze niż rzeczywiste czy nieformalne klastry. To niedopasowanie podkopuje ogromny potencjał samo-koordynacji i rozwoju przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu dalsze wysiłki powinny koncentrować się na integrowaniu MŚP w istniejące lub „nowe” formalne klastry.

Wprowadzenie powyższych rekomendacji jest konieczne dla budowania kompetencji krajowego sektora produkcji, tak aby mógł konkurować na rynkach europejskich i światowych. Byłoby to również pomocne w rozwiązaniu trudności z rządzeniem wieloszczeblowym. Szczególnie w kwestii tego ostatniego, pierwsza rekomendacja odnosi się do jednego z najbardziej widocznych wyzwań dla obu klastrów, tj. poprawy i rozwoju możliwości związanych z edukacją w firmach klastra. Druga i trzecia rekomendacja są bardziej strukturalne w swojej naturze i związane ze zwiększeniem elastyczności i tempa reakcji na inicjatywy polityczne ukierunkowane na słoweńskie klastry.

Uwagi

- ¹ Znane również jako wojna dziesięciodniowa (27 czerwca – 7 lipca 1991 r.), w której zginęło 76 osób.
- ² Jak można się spodziewać, istnieją włoskie i węgierskie mniejszości narodowe (około 0,1 i 0,3 populacji), mieszkające zwykle wzdłuż odpowiadających tym krajom granic. Każda z nich ma zarezerwowane miejsce w 90 osobowym parlamencie, czyli Zgromadzeniu Narodowym. Inne mniejszości (około 6% populacji) zawierają mieszkańców byłych krajów Jugosławii, np. Serbów, Chorwatów, Bośniaków i Romów, jednakże żadna z tych większych mniejszości narodowych nie ma specjalnych praw lub partii politycznych.
- ³ W 2005 r. Słowenia poprosiła o zmiany w klasyfikacji z jednego regionu NUTS2 na dwa, tj. wschodni i zachodni. Wcześniejsze próby, których celem były trzy regiony NUTS2, nie zakończyły się sukcesem. Taki wniosek wynikał z funduszy spójności UE, jako że obecna pojedyncza klasyfikacja maskuje pewne nierówności regionalne. Wniosek z 2005 roku zdobył akceptację europejskiego biura statystycznego (Eurostatu) i zostało przekazane państwowym członkowskim celem akceptacji. Wejście w życie dekretu dotyczącego zmiany klasyfikacji oczekiwane jest po styczniu 2008 r. (Biuro Prasowe Rządu 2006). Tak też w rzeczywistości się stało – przyp. red.

- ⁴ Administracja miast i regionów jest podległa „Rządowemu Biuru Polityki Lokalnych Samorządów i Polityki Regionalnej”, a dokładniej ministerstwu bez teki, które w marcu 2007 r. złożyło propozycję do parlamentu dotyczącą reorganizacji okręgów miejskich i regionów NUTS3 (w anglojęzycznej literaturze mówi się o nich odpowiednio również jako o gminach i prowincjach). W czasie pisania tej książki ich nazwy, liczba i obowiązki administracyjne mogły wciąż podlegać zmianom (Biuro Prasowe Rządu, 2007).
- ⁵ Należy wspomnieć, że import w tych grupach produktów jest równie ważny, np. samochody osobowe – około 5,6%, części – około 3,3% i farmaceutyki – około 2,8% całego importu. Inne ważne produkty w imporcie to stal i produkty stalowe 6,6% oraz paliwa – 5,6% całości importu.
- ⁶ Dyskusja o polityce klastrowej w Słowenii w tym i w kolejnych podrozdziałach opierała się na opracowaniach: Cotič Svetina i in., Dermastia (2006) oraz Ministerstwo Gospodarki (2007).
- ⁷ Również ukazuje się w anglojęzycznej literaturze jako „Directorate for Entrepreneurship and Competitiveness”.
- ⁸ Optoelektronika, motoryzacja, urządzenie domowe, budownictwo, transport-logistyka, IT, meblarstwo, tekstylia, turystyka, farmaceutyki.
- ⁹ Przede wszystkim wysłano zaproszenia do udziału w badaniu do przedsiębiorstw z sektora MŚP zatrudniających do 50 pracowników.
- ¹⁰ Warto powiedzieć, że w przeciwieństwie do niektórych innych krajowych izb handlu, członkowie CCIS nie są tylko regionalnymi izbami, ale krajowymi stowarzyszeniami branżowymi. Są 24 takie organizacje członkowskie odnoszące się do większości branż gospodarki. Jedyne dwa stowarzyszenia krajowe, które jak się okazuje, nie są członkami CCIS to banki i ubezpieczenia.
- ¹¹ Motoryzacja, konstrukcje, energia, IT, geodezja, high-tech, środowisko, turystyka, plastyki, obrabiarki, drewno.
- ¹² Wysokość składek członkowskich jest zwykle wyznaczana w oparciu o liczbę pracowników w danej organizacji.
- ¹³ Należy jednak przestrzec, że chociaż agencje rozwoju regionalnego założone zostały jako spółki z o.o., nie powstały w tym samym czasie, nie mają tego samego właściciela czy zakresu usług. Na przykład agencja w Maribor świadczy usługi regionowi statystycznemu Pordravje od 1993 r. będąc własnością sześciu miast, którym służy i jednocześnie łączy kilka typów usług, np. inwestycje, Centrum Euro Info, projekty ponadgraniczne z Austrią, turystykę, wsparcie dla klastra energetycznego.
- ¹⁴ To porozumienie z 1972 r. zostało rozszerzone na *joint-venture* w 1988 r. z Renault jako mniejszościowym właścicielem; w 1994 r. Renault stało się głównym udziałowcem, a w 2004 r. Revoz stał się w pełni posiadaną przez Renault filią, w wyniku przejęcia pozostałych 33,3% akcji. Kosztowało to 372 milionów euro z 10% gwarancją rządu Słowenii. Revoz znajduje się 70 km na południowy-wschód od Ljubljany, w mieście Novo Mesto nad rzeką Krka. Południowa granica fabryki graniczny z terenami mieszkalnymi miasta.
- ¹⁵ SRD była agencją rządową założoną w celu wspierania firm mających kłopoty w okresie transformacji. W wyniku decyzji parlamentu wymuszonej zgodnością z legislacją UE, działania SRD zakończyły się w 2004 r., a jej jurysdykcja, prawa, środki i należności przekazano Firmie Konsultingowej i Zarządzającej (DSU), która jest funduszem będącym wyłączną własnością państwa.
- ¹⁶ Dokładniej: Słoweńskie Branżowe Czasopismo Leśnictwa („Slovenska Strokovna Revija za Gozdarstvo”) wspierane przez Słoweńską Agencję Badawczą i Ministerstwo Rolnictwa, Leśnictwa i Gospodarki Żywnościowej oraz Czasopismo Przemysłu i Gospodarki Leśnej („Les”), wydawane przez Słoweńskie Stowarzyszenie Pracowników Leśnych. W 2007 wydane zostały roczniki odpowiednio o numerach 65 i 58.

7. Polityka klastrowa w Republice Czeskiej

7.1 Wprowadzenie

Od czasu aksamitnej rewolucji w latach 1989-90 i oddzielenia się w jej wyniku w 1993 roku Republiki Słowacji, Republika Czeska poddawana była całemu szeregowi rozległych i głębokich reform politycznych i gospodarczych. Gospodarka Czech rosła od tego czasu, choć nie w sposób ciągły (np. przerwa 1997-99 spowodowana recesją), a począwszy od 2002 r. bardziej intensywnie. Proces doganiania gospodarek UE15 jest widoczny we wszystkich prawie wskaźnikach, jednak poziom życia i średnie PKB *per capita* w dalszym ciągu pozostaje poniżej 75% średniej UE (OECD 2006b) [w 2010 r. było to 82% – red.]. Głębokie reformy polityczne i gospodarcze zachodziły na tle stosunkowo szerokiego konsensusu w kwestii gospodarki rynkowej i liberalnej demokracji, pod rządami centroprawicowych i centrolewicowych koalicji rządowych. Z dzisiejszego punktu widzenia najważniejsze wydają się trzy reformy, które umożliwiły wyodrębnienie się własności prywatnej (i prywatyzację własności państwowej), rozwój instytucjonalny i decentralizację władzy w regionach. Proces reform ma swój początek w latach 90. w następstwie upadku gospodarki planowanej centralnie.

Przywrócenie własności prywatnej było ważnym aspektem reform gospodarczych i politycznych w erze postkomunizmu, bez nich bowiem zaledwie kilka ze zjawisk zbadanych w tym rozdziale mogłoby zaistnieć. Istnienie własności prywatnej umożliwiło prywatne inwestycje, a prywatyzacja majątku państwowego zwiększyła wymiar inwestycji prywatnych. W Czechach proces prywatyzacji zachodził w wielu sektorach i podążył drogą tak zwanego systemu prywatyzacji kuponowej, w którym obywatele mogli nabyć określoną liczbę udziałów prywatyzowanych przedsiębiorstw po specjalnej cenie. Niektórzy autorzy (Bevan i Estrin 2000) są dość krytyczni wobec tego procesu, jako że nie jest uznawany za szczególnie efektywny. Co więcej, spowodował pojawienie się kilku funduszy inwestycyjnych, które dalekie są od gwarantowania efektywnej alokacji kuponów. Dobry stan gospodarki uległ pogorszeniu w związku ze wzrostem powiązań pomiędzy bankami, funduszami inwestycyjnymi i firmami prywatnymi. W końcu rząd Czech postanowił otworzyć gospodarkę krajową (włączając w to banki i sektor ubezpieczeniowy) na inwestorów zagranicznych i uruchomił politykę dążącą do przyciągnięcia BIZ (Podda i Tsagdis 2006).

Reformy te wprowadziły również prawo gospodarcze i zainicjowały powstanie szeregu ważnych dla gospodarki organizacji. Z punktu widzenia klastrów jedną z najważniejszych instytucji jest Czech Invest (CIN), krajowa agencja inwestycyjna z biurami regionalnymi zajmująca się zachęcaniem inwestycji zagranicznych i działająca zwykle na poziomie lokalnym. Inne ważne, zorientowane lokalnie organizacje to Korporacja Gwarancji i Ubezpieczeń Eksportowych, Czeski Bank Eksportowy, Agencja Rozwoju Biznesu, Biuro Grantów, Fundusz Kapitałowy Wysokiego Ryzyka oraz miejska sieć biur pracy.¹

Proces decentralizacji na poziom regionalny również okazał się być bardzo efektywnym przedsięwzięciem, a w roku 2000 r. powstało 14 regionów (NUTS2). Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) utworzone zostało w roku 1996, wraz z szeregiem podległych instytucji, takich jak Centrum Rozwoju Regionalnego (CRD) założone w 1997 roku w celu wspierania działań MRR i jego oddziałów regionalnych. Jednak pomimo tej decentralizacji, to MRR w dalszym ciągu sprawuje znaczącą, centralną kontrolę nad regionami². Czeskie Stowarzyszenie Agencji Rozwoju zostało ustanowione również w 1997 roku jako korporacja specjalnego interesu, z siecią Agencji Rozwoju Regionalnego działającą głównie na poziomie NUTS3.³

Jak można oczekiwać po tym krótkim wprowadzeniu, klastry w Czechach są zjawiskiem obecnym głównie po roku 1995. Jednak nie zostały jednakowo ocenione przez różne ministerstwa, sektory czy regiony, w związku z licznymi różnicami w np. BIZ, branżach i tradycjach przemysłowych (np. sztuce, produkcji motoryzacyjnej), jak i w związku z odległością od krajów Europy Zachodniej. Co więcej, idea przyświecająca klastrom również rozwija się w różnych kierunkach i na różnych poziomach (np. lokalnym, regionalnym i krajowym). W lokalnym żargonie klastry nieusługowe często nazywane są „strefami przemysłowymi”, a władze gminne⁴ odgrywają znaczącą rolę w sposobie, w jaki są one rozwijane.

Ten rozdział bada dynamikę polityki odnoszącej się do klastra w Czechach w ciągu kilku ostatnich lat. Zgodnie ze schematem analizy przyjętym w poprzednich rozdziałach, kolejny podrozdział przyniesie przegląd polityki i instytucji klastrowych na poziomie krajowym i regionalnym. Później nastąpi badanie dwóch bardzo interesujących klastrow Czech, a dokładniej czeskiego klastra motoryzacyjnego i praskiego klastra filmowego. Są one interesujące z różnych względów. W ciągu ostatnich kilku lat miał miejsce imponujący napływ BIZ do czeskiego sektora motoryzacyjnego: VW kupił Skodę, później pojawiły się inwestycje Toyota-Peugeot-Citroen (TPSA*) w nową fabrykę, oraz Hyundai (fabryka planuje rozpocząć produkcję w 2009). Duże znaczenie tego sektora dla czeskiej gospodarki sprawia, że niniejsze badanie jest wyjątkowo uzasadnione. Równie spektakularny i nie mniej interesujący jest praski klaster filmowy. Łącząc w sobie tradycyjne cechy artystyczne, dobre otoczenie i rosnące kompetencje technologiczne i cyfrowe, klaster jest dobrym przykładem endogenicznej działalności gospodarczej zlokalizowanej na danym obszarze, który przyciągnął imponujące światowe produkcje (filmowe). Jest to ciekawy przykład skonsolidowanego i dojrzałego klastra, który walczy o dotrzymanie tempa stale rosnącym trendom internacjonalizacyjnym przemysłu kreatywnego.

7.2. Polityka klastrowa i instytucje na poziomie krajowym i poniżej krajowego

Istnieje formalna procedura opisująca uczestnictwo instytucji stopnia krajowego, regionalnego i lokalnego w definiowaniu regionalnej polityki rozwoju. Podstawowym dokumentem programowym jest Strategiczny Plan Rozwoju, przygotowany przez Regionalne Grupy Koordynacyjne składające się z przedstawicieli rządu krajowego, miast (gmin), lokalnych firm i sektora non-profit, istniejące w każdym z 14 regionów Czech. Celem jest ustanowienie stabilnej kooperacji pomiędzy wieloma poziomami władzy.

Kolejnym strategicznym narzędziem projektowania polityki regionalnej jest Regionalny Program Operacyjny (RPO). RPO wyznacza warunki, w których można otrzymać środki finansowe z funduszy spójności UE. Jest przygotowywany przez Regionalny Komitet Operacyjny i Monitorujący złożony z przedstawicieli instytucji regionalnych. Daje to dodatkową formalną platformę zaangażowania instytucji lokalnych w projektowanie polityki regionalnej. Ostatecznie związki z UE mają zwykle miejsce na poziomie ministerialnym, który otrzymuje informacje na podstawie wspomnianych wyżej działań (i *vice versa*).

Na poziomie krajowym i regionalnym głównie Ministerstwo Przemysłu i Handlu (MPH) i podległe mu instytucje wraz z krajowymi instytucjami związanymi z konkretną branżą (np. Krajowe Archiwum Filmowe, Stowarzyszenie Przemysłu Motoryzacyjnego) są bardzo ważne dla funkcjonowania klastrow.

Na poziomie sub-regionalnym instytucje, które odgrywają najważniejszą dla klastrow rolę, to izby handlu, samorządy, Centra Technologii-Biznesu-Informacji oraz lokalne biura Agencji Rozwoju, Pracy i Edukacji. Najbardziej istotną inicjatywą polityczną jest Średniookresowy Program Operacyjny Przemysł 2001-06 (MOP), który jest głównym instrumentem implementacji Polityki Przemysłu i Spójności prowadzonej przez MPH.

* Właściwie w języku czeskim i angielskim stosuje się skrót TPCA – od nazwy „Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.”, spółki joint-venture firm Toyota Motor Corporation i PSA Peugeot Citroën. TPSA jest złożeniem od słów „Toyota” oraz od koncernu „PSA” (Peugeot Société Anonyme), właściciela marek Peugeot i Citroën.

Celem MOPI jest wspieranie przedsiębiorczości, restrukturyzacja przemysłu, zwiększenie jego konkurencyjności i rozwijanie zasobów ludzkich. MOPI podzielone jest na programy sektorowe, w ramach których odbywają się przetargi publiczne. Niektóre programy/zaproszenia do przetargów skupiają się regionalnie a ich celem są MŚP znajdujące się poza Pragą. Inne programy preferują oferentów z regionów o wysokiej stopie bezrobocia czy z innymi problemami gospodarczymi. Jak większość inicjatyw MOPI nie ma wyraźnych ram skupiających się na klastrach.

Inne właściwe inicjatywy MPH łączą się z Programami Badań i Rozwoju wspierającymi MŚP w szeregu określonych obszarów; np. kredyty, konsultacje, współpraca, projektowanie, inicjowanie eksportu. Inne istotne inicjatywy to:

- „granty na tworzenie miejsc pracy w całej republice” zarządzane przez gminną sieć Biur Pracy,
- program zachęt inwestycyjnych CIN, który rozwija się wokół głównych struktur:
 - a) odnoszących się do usług wsparcia biznesu oraz
 - b) wspierających ustanowienie i rozwój Centrów Technologii,
- programów PHARE⁵ Agencji Rozwoju Regionalnego,
- Krajowego Funduszu Edukacyjnego Programu Leonardo da Vinci oraz
- inicjatywy EQUAL.

Istnieje jeszcze kilka inicjatyw inicjowanych przez Czeską Konfederację Przemysłu i Transportu oraz Czeską Izbę Handlu. Prawdopodobnie najbliższy wyraźnie zarysowanej polityce klastrowej jest program wsparcia Rozwoju Stref Przemysłowych CIN. Chociaż skupia się głównie na rozwoju infrastruktury fizycznej, część związana z zachętami w 2004 roku zapewniła aż 1,5 miliona euro na działania związane z tworzeniem, zarządzaniem i rozwijaniem klastrów.⁶

W zasadzie Czechy charakteryzują się zintegrowanym wszechstronnym i wielopłaszczyznowym podejściem do kwestii rozwoju gospodarczego. Co więcej, wydaje się, że pojęcie klastra weszło do żargonu politycznego w sposób pośredni, a zintegrowane podejście do klastrów i polityki klastrowej powinno się dopiero wyłonić. Jak opisywano powyżej, to, co wyłoniło się do tej pory, to zestaw fragmentarycznych ustaleń odnoszących się do klastrów zamiast ujednoczonego podejścia. Jest to dość niefortunna sytuacja, szczególnie, że w większości inicjatyw MPH odgrywa rolę centralną; kontroluje szereg innych instytucji (np. CIN, Czech Trade, Czech Industry, Agencję Rozwoju Biznesu, Biuro Standaryzacji i Energii, Centrum Projektowania, Regionalne Centra Biznesu i Informacji), które zaangażowane są w takie działania. Ponadto specyficzne dla klastrów instytucje są nieliczne.

Jedyny zauważalny postęp w tym kierunku to istniejące w określonych sektorach/regionach instytucje, które specjalizują się/skupiają na poszczególnych klastrach. Na przykład Izba Handlu Młada Boleslav, mając w swojej okolicy klastr motoryzacyjny i nieproporcjonalnie duży udział członków z sektora motoryzacyjnego, choć służy wszystkim swoim członkom, ma oczywiste tendencje do bycia zajęta kwestiami motoryzacyjnymi. Inne klastry znajdują wsparcie różnych rodzajów instytucji. Na przykład, skoro praski klastr filmowy nie ma znaczącego udziału w dużo większej Praskiej Izbie Handlu, znalazł równoważne wsparcie od krajowych instytucji sztuki (a filmu w szczególności) znajdujących się w Pradze. W tym sensie wsparcie dla różnych klastrów w Czechach znajduje się nieco *ad hoc* i niewiele z właściwych instytucji krajowych czy regionalnych odnosi się konkretnie do klastrów.

Przykłady

Po nakreśleniu ogólnego obrazu polityki klastrowej i instytucji klastrowych na poziomie krajowym i poniżej krajowego, poniżej opisujemy trzy przykłady inicjatyw, które przyniosły korzyści klastrów czeskim.

Pierwszy przykład odnosi się do programów B+R, nazwanych „Progres” i „Konsortia”, a uruchomionych przez MPH w 2002 r. Program „Progres” skupia się na nowych produktach i technologiach w celu popra-

wy międzynarodowej konkurencyjności czeskich firm, podczas gdy „Konsortia” ma na celu wzbudzenie partnerstwa i współpracy pomiędzy publicznymi i prywatnymi działaniami B+R. Oba programy korzystają z przetargów publicznych przy wyborze projektów, a rozmiar oferowanego wsparcia finansowego jest różny w odniesieniu do każdej aplikacji.

Drugi przykład obejmuje okres 2001-04, kiedy to MPH uruchomiło pakiet dziewięciu inicjatyw wspierania konkurencyjności MŚP. Program ten był częścią funduszy przedakcesyjnych pochodzących z programu PHARE UE. Inicjatywy zawierały cały szereg instrumentów wsparcia i poprawy sytuacji MŚP w Czechach.

1. Pierwszą z tych inicjatyw było GUARANTEE, której celem było ułatwianie implementacji projektów przy pomocy preferencyjnych gwarancji bankowych, leasingu, kapitału podwyższonego ryzyka, gwarancji przetargowych, poręczeń.
2. Druga inicjatywa, CREDIT, ułatwiała wdrażanie planów przedsiębiorców przy użyciu preferencyjnych kredytów inwestycyjnych.
3. Celem trzeciej inicjatywy – START, było pobudzenie start-up’ów dzięki przyznawaniu preferencyjnych kredytów przedsiębiorcom.
4. Czwarta inicjatywa, MARKET, przynosiła wsparcie finansowe dla MŚP, pozwalające im na zdobywanie certyfikatów jakości oraz znaków technicznej zgodności z czeskimi normami.
5. Piąta inicjatywa, COOPERATION, wspierała inicjowanie i rozwój współpracy przedsiębiorców i alianów strategicznych w Czechach.
6. Szósta inicjatywa, SPECIAL, była programem pomocy w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych w MŚP.
7. Inicjatywa siódma, MARKETING, miała na celu wsparcie marketingu w firmach MŚP przez np. edukację, subsydia na prezentowanie swojej działalności podczas targów branżowych, usługi doradcze w zakresie działalności eksportowej i marketingowej.
8. Ósma inicjatywa – DESIGN, przyznawała subsydia na usługi projektowe do 50% honorarium autorskiego.
9. I ostatnia, równie ważna, dziewiąta inicjatywa: CONSULTANCY, wspierała dostęp firm do ważnych informacji, np. w Centrach Innowacji Biznesowych oraz usług konsultingowych.

Tych dziewięć inicjatyw implementowanych było przez szereg agencji i instytucji i nadzorowanych przez MPH; były to w szczególności: Bank Gwarancji i Rozwoju Czech i Moraw (CMZRB) (implementacja inicjatyw CREDIT, GUARANTEE, MARKET, START, and SPECIAL), Agencja Rozwoju Biznesu, Regionalne Centra Biznesu i Informacji (wdrażanie inicjatywy CONSULTANCY), Czeska Agencja Wspierania handlu (implementacja inicjatywy MARKETING), Centrum Projektowe Republiki Czech (wdrażanie inicjatywy DESIGN).

Trzeci, starszy i zarazem ostatni **przykład** odnosi się do wsparcia polityki regionalnej. Wywodzi się ze wspólnego programu CIN i MPH z 1999 r. adresowanego do okręgów przemysłowych, który dostarczał subsydiów dla gmin, głównie na rozwój infrastruktury fizycznej. W ramach tego programu subsydia kierowane były do gmin w dwóch celach:

- a) dla rozwijania infrastruktury przemysłowej w częściach nie przynoszących zysku, jak np. drogi dojazdowe, systemy odprowadzania wody deszczowej, rozbiórki, zapobieganie degradacji środowiska i usuwanie ewentualnych zniszczeń, oraz
- b) przenoszenia własności gruntów państwowych na osoby prywatne po niższych stawkach.

Subsydia obu rodzajów przyznawane były po analizie wniosków dokonanej przez komisję złożoną z przedstawicieli Ministerstw: Przemysłu i Handlu, Pracy i Spraw Społecznych, Rozwoju Regionalnego, Rolnictwa, Środowiska, Transportu i Telekomunikacji, Krajowego Funduszu Gruntów; Stowarzyszenia Miast i Gmin oraz Banku Gwarancji i Rozwoju Czech i Moraw. Inicjatywa polityczna odnosiła się również do PHARE i podobnie jak poprzednie dwie nie była ukierunkowana bezpośrednio na klastry, jednak wszystkie trzy inicjatywy miały pozytywny wpływ na dynamikę rozwoju klastrów w Czechach.

7.3. Czeski klaster motoryzacyjny

Klaster motoryzacyjny rozciąga się w trzech głównych okręgach kraju środkowoczeskiego (centralne Czechy) i północnych Czech (kraju usteckiego, karłowarskiego i libereckiego). Kraj środkowoczeski znajduje się w centralno-zachodniej części Czech otaczającej Pragę, północne Czechy graniczą z Niemcami i z Polską. Trzy główne węzły klastra motoryzacyjnego ulokowane są w pobliżu Mladá Boleslava (np. Skoda⁷ – VW) i okręgu Kolin (np. Toyota-Peugot-Citroen), w kraju środkowoczeskim oraz w okolicach Libereca (np. Lucas, Monroe) w północnych Czechach.

Kolin i Mlada Boleslav znajdują się w podobnej odległości od Pragi – około 50 km, odpowiednio na zachód i północny zachód. Liberec jest położony około 50 km dalej na północ niż Mlada Boleslav i mniej niż 25 km od niemieckiej granicy, a zatem w stosunkowo niewielkiej odległości od niemieckich firm motoryzacyjnych znajdujących się po drugiej stronie granicy (w szczególności zaś saksońskiego klastra motoryzacyjnego opisanego w 3.4). W sumie z Kolina do Libereca prowadzi mniej niż 100 km autostrady.

Północne Czechy to teren górzasty, poprzecinany kilkoma rzekami, na którego obszarze znajduje się wiele rezerwatów i parków narodowych, które stanowią pewnego rodzaju ograniczenie ekspansji terytorialnej klastra, będąc znacznym utrudnieniem tworzenia przestrzeni przemysłowych. Z drugiej zaś strony Środkowe Czechy, a w szczególności wspomniane okręgi, to głównie rolnicze równiny, gdzie łatwiej wygospodarować teren na cele przemysłowe (choć jest tam sporo rzek i terenów uprawnych). Nie można jednak powiedzieć, że dynamiczny wzrost klastra, pozyskiwanie BIZ i ekspansja terytorialna – szczególnie w miejscach, w których nie pojawiały się dotąd inwestycje, takich jak okręg Kolin – nie były pozbawione problemów. Na przykład niewystarczająca ocena wpływu fabryki TPSA na otoczenie (np. wzmożony ruch, hałas, budowa nowych dróg i linii kolejowych, wywłaszczenie ziemi na wymienione uprzednio cele) stała się przyczyną wielu trudności, które stanowiły poważne źródło dyskomfortu dla lokalnych społeczności (Environmental Law Service 2006).⁸

W kategoriach zaludnienia Liberec (100 000) jest największym okręgiem, następnym w kolejności jest Mlada Boleslav (44 000) i Kolin (30 000). Jednak to tu znajduje się miejsce powstania klastra, pomiędzy okręgiem Mlada Boleslav i okolicznymi gminami Bakov nad Jizerou, Kosmonosy i Bela nad Bezdezem. W dalszym ciągu jest tu największa koncentracja pracowników, firm i BIZ.

Region i klaster obsługiwane są przez dobrą sieć transportową (np. drogi, koleje i lotniska), i w dalszym ciągu podejmowane są kolejne inwestycje infrastrukturalne (np. lotnisko Liberec).

Pochodzenie

Czechy znane są z produkcji kryształów i szkła. Historia tego przemysłu sięga okresu poprzedzającego rewolucję przemysłową, podczas gdy przemysł stalowy datuje się na lata 80. XIX wieku.⁹ Liberec, północna strefa przemysłowa przyległa do Mlada Boleslavia, ma w swojej historii produkcję dywanów i tekstyliów sięgającą XIX wieku, a sama Mlada Boleslav znana jest z produkcji motoryzacyjnej. Inne tradycyjne rzemiosła w regionie to jubilerstwo i ceramika.

Początków klastra upatrywać można w spółce „Laurin & Klement” założonej w 1895 roku, która początkowo produkowała rowery i motocykle, a później także samochody. W 1925 r. firma połączyła się z producentem maszyn Skoda Pilsen i stała się jedną z najważniejszych firm w kraju. Produkcja samochodów kontynuowana była przez cały okres komunizmu (1948-89). Jednak gdy koncerny motoryzacyjne Europy Zachodniej rozwijały nowe technologie, czeskie firmy pozostawały w tyle. Skoda była w stanie utrzymać duży udział jedynie w rynku Europy Wschodniej. Zmiany roku 1989 przyniosły nowe warunki gry i zmusiły Skodę do szukania silnego partnera zagranicznego, który pozwoliłby dorównać wspomnianym koncernom. Zostało to osiągnięte w 1991 roku, gdy ustanowiono spółkę *joint-venture* Skoda-Volkswagen (VW). W wyniku tego porozumienia w 1995 r. Volkswagen otrzymał 70% udziałów Skody i przyniósł około 4 mld euro inwestycji

w przeciągu dekady. Obecność VW w regionie jako wiodącego zagranicznego producenta samochodów pobudziła klastry i motoryzacja stała się jego główną specjalizacją.

Towarzyszył temu wzrost i zwiększanie poziomu BIZ w tradycyjnych gałęziach przemysłu w regionie, np. szło, stal, tekstylia, chemikalia i plastik, jak i gałęziach rozwiniętych później (np. inżynieria *high-tech*, elektronika, transport, usługi biznesowe).

Pouczające może być wyjaśnienie, że reprezentanci instytucji kładą różny nacisk na pochodzenie klastra w zależności powiązań z nim. Na przykład ci, związani z Mlada Boleslav, szukają źródeł klastra w Skodzie i w pojawieniu się VW; ci związani z Libercem upatrują źródeł klastra znacznie wcześniej w tradycyjnej produkcji tekstyliów i dywanów. Odpowiadające im różnice widać również w tym, że przemysł w okolicach miasta Liberec jest bardziej zróżnicowany w porównaniu z tym w mieście Mlada Boleslav (skoncentrowanym na przemyśle motoryzacyjnym).

Ewolucja i trendy

Ewolucja klastra po roku 1990 może być podzielona na dwa podokresy, tj. **tworzenia** podczas pierwszej dekady istnienia klastra oraz **wzrostu** (po roku 2000). Przed rokiem 1990 produkcja przemysłowa była przedmiotem centralnego planowania, które to dążyło do samowystarczalności firm, a nie ich współpracy czy tworzenia sieci. Co więcej, jakkolwiek handel i współpraca z zachodnimi firmami odbywały się za pośrednictwem monopolu państwowego, który kontrolował również przepływ środków finansowych.

Toteż główne zmiany w okresie tworzenia się klastra to liberalizacja handlu zagranicznego oraz stworzenie ram prawnych dla prywatnej przedsiębiorczości (w przeciwieństwie do państwowej). Takie zmiany pobudziły współpracę i tworzenie wzajemnych powiązań pomiędzy firmami krajowymi i zagranicznymi. VW-Skoda oraz działalność innych niemieckich producentów samochodowych (np. BMW, Daimler-Chrysler) zdominowały tę dekadę.

W 2000 roku założony został Wyższej Szkole Škoda Auto (ang. Skoda Auto University¹⁰) – oferujący dwa kierunki licencjackie: „Zarządzanie przedsiębiorstwem i administracja” oraz „Zarządzanie przedsiębiorstwem i sprzedaż” [a także „Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie finansami” – red.], jak również studia magisterskie [cztery kierunki, a także dwa w języku angielskim – red.], co było sygnałem zakończenia okresu formacji klastra.

W kolejnych latach w regionie pojawiło się kilku dużych zagranicznych inwestorów (np. Mitsubishi, Peguform, Sumitomo), pobudzając dalsze zaangażowanie lokalnych dostawców w krajowym i zagranicznym łańcuchu dostaw OEM. Głównym czynnikiem przyciągającym te BIZ był: wzrastający popyt krajowy na produkty motoryzacyjne, tania, wykształcona siła robocza, centralne położenie Czech w Europie czy też bliskość Czech do kilku głównych rynków zagranicznych¹¹, oraz dostępność zasobów naturalnych i infrastruktury.¹²

Jeżeli uznać stworzenie Wyższej Szkoły Škoda Auto za punkt wyznaczający koniec okresu formacji klastra, fabryka *joint-venture* TPSA¹³ może być prawdopodobnie uznana za przejście klastra do drugiej, trwającej nadal fazy wzrostu. Fabryka TPSA zlokalizowana jest w okręgu Kolin, jakieś 50 km od fabryki Skody i była największą inwestycją BIZ typu *green-field* w historii Czech (około 1,5 miliarda euro) [tym samym Polska przegrała rywalizację o fabrykę Toyoty, budując znacznie mniejszą fabrykę części w Wałbrzychu – red.]. Jej pierwsza faza zakończyła się w 2005 roku, a kolejne japońskie BIZ podążyły śladem Toyoty, podejmując decyzję o ulokowaniu się w klastrze.

Przechodząc zatem do drugiej, trwającej właśnie fazy wzrostu, klastry zaczęły odczuwać zwykle trudności związane z rosnącymi kosztami pracy, brakiem lokalnej wykwalifikowanej siły roboczej, nowymi uregulowaniami dotyczącymi jakości i środowiska.

I chociaż klastry może dalej być atrakcyjny dla zagranicznych inwestorów i producentów oryginalnego wyposażenia, niektóre z już obecnych w klastrze firm zaczynają się rozglądać za korzystniejszymi lokalizacjami. Na przykład Skoda rozglądała się już w poszukiwaniu alternatywnych lokalizacji zarówno w Czechach,

jak i poza granicami, np. w Serbii i na Ukrainie. Co więcej, kiedy Hyundai podjął inwestycje w Czechach w 2006 r., nie zdecydował się na ulokowanie w klastrze, ale jakieś 300 km od niego w Nosovicach (w Północnych Morawach we wschodniej części kraju), gdzie bezrobocie jest znacznie wyższe; region jest zaś blisko obiektów produkcyjnych w Ziline (Słowacja).

Warto również zauważyć w tym punkcie, że zarówno VW i TPSA w czasie wchodzenia do klastra zainwestowały w dodatkowe obiekty produkcyjne w okolicznych krajach EŚW, tj. VW w Bratysławie i w Poznaniu*, TPSA w Trnawie (Słowacja), a Toyota we Wrocławiu**.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Klastrę składa się z sieci dostawców i podwykonawców skupionych głównie wokół fabryki Skody w mieście Mlada Boleslav. Zatrudnia ona około 24 000 pracowników i chociaż w dalszym ciągu jest raczej scentralizowana (w porównaniu z innymi producentami samochodów), ma niemniej niż 900 dostawców z całej Europy. Skoda historycznie była i jest główną firmą stymulującą klastrę z około 3 miliardów euro przeznaczonymi na zakup, z czego 67% przeznaczają się na zamówienia wytwarzane lokalnie. Skoda i grupa VW wprowadziły również w klastrze standard elektronicznej wymiany danych ODETTE przy komunikacji z lokalnymi dostawcami, nabywając komponenty za około 235 milionów euro poprzez e-handel B2B.

W klastrze zrzeszonych jest ponad 300 firm, zatrudniających blisko 40 000 pracowników. Pomijając firmy OEM (czyli głównych pracodawców, importerów i eksporterów), reszta firm to głównie krajowe przedsiębiorstwa z sektora MŚP, spółki *joint-venture* pomiędzy MŚP i dużymi firmami, jak i filie przedsiębiorstw międzynarodowych. Wszyscy są w jakimś stopniu dostawcami kilku producentów oryginalnego wyposażenia i wszyscy działają na jednym z trzech poziomów dostaw.

Firmy-dostawcy pierwszego poziomu zwykle działają na rynku światowym i produkują całe moduły (np. wnętrza, siedzenia, systemy hamulcowe), które dostarczają bezpośrednio do producentów oryginalnego wyposażenia. Jest ich około 20, a większość z nich zlokalizowana jest w mieście Mlada Boleslav (żeby być blisko Skody, ich głównego klienta). Niektórzy z nich mają swoje obiekty w obu okręgach (np. Lucas Varity/TRW, Johnson Controls).

Dostawcy drugiego poziomu dostarczają części (np. tłumiki układu wydechowego, konsole) lub wspierają usługi dostawców pierwszego poziomu. Jest ich około 50, przy czym w większości są to firmy z okolic Liberca, a kilka z nich jest własnością firm zagranicznych lub spółkami *joint venture*.

Firmy trzeciego poziomu dostarczają surowce i podstawowe części oraz usługi inżynieryjne, takie jak narzędzia mechaniczne, odlewy tworzyw nieżelaznych i stali, gumę, plastik itp. Takich firm jest około 250 (często krajowych MŚP).

Jak już zapewne dało się dostrzec, portfolio produktów różni się pomiędzy produktami wytwarzanymi przez firmy zlokalizowane w miejscowości Mlada Boleslav a przedsiębiorstwami z okręgu Liberec; w tym drugim produkty są mniej złożone.

Fabryka TPSA w Kolinie ma swój własny łańcuch dostaw¹⁴, do którego krajowi dostawcy mają dość ograniczony dostęp.

Ogólnie relacje pomiędzy firmami są bardzo formalne, kierowane specyfikacjami technicznymi, kosztami i jakością oraz prawnie wiążącymi umowami. Głównym instrumentem, z którego korzystają przedsiębior-

* Chodzi o firmę Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Powstała ona znacznie wcześniej, bo w 1993 roku jako spółka *joint venture* pomiędzy Volkswagen AG i poznańskim Tarpanem. Kilka lat później przeszła w całości w ręce firmy Volkswagen. Firma ta jest drugim, obok zakładów w Hanowerze, zakładem Volkswagena produkującym samochody użytkowe – red.

** W ramach Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w październiku 2002 r. powstała firma Toyota Motor Industries Poland w Jelczu-Laskowicach. W 2005 r. rozpoczęła produkcję silników wysokoprężnych – red.

stwa są „umowy ogólne” podpisane na czas życia produktu/podzespołu (zwykle trzy do pięciu lat) z kolejnymi zamówieniami dokonywanymi w oparciu o jego zapisy.

Relacje społeczne odgrywają raczej drugorzędną rolę. Według przedstawicieli instytucji, firmy wykazują raczej małe zainteresowanie współpracą horyzontalną, mimo że mogą wynikać z niej poważne korzyści, np. pozytywne efekty zewnętrzne wynikające ze współpracy w rozwijaniu wspólnej logistyki i edukacji siły roboczej.

Źródła wiedzy

Tabela 7.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm czeskiego klastra motoryzacyjnego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe szkolenia oraz B+R; wiedza czerpana od firmy matki lub filii [4/4]	3,40
		Organizacyjna	Przedsiębiorca/założyciel, stałe ulepszanie procesów produkcji; wewnątrzfirmowe szkolenia; profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach i filiach; [5/5]	3,59
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); eksperci zatrudniani na rynku pracy, współpraca z innymi firmami [4/9]	2,94
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; eksperci zatrudniani na rynku pracy; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); nowo rekrutowani pracownicy [4/7]	3,00
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; eksperci zatrudniani na rynku pracy, informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); wiedza zawarta w technologiach, licencjach, podzespołach etc. pozyskana z zewnątrz [5/9]	3,00
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; konsultanci i prywatne centra badawcze; nowo rekrutowani pracownicy [4/7]	3,07
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach, licencjach, podzespołach etc. pozyskana z zewnątrz; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); eksperci zatrudniani na rynku pracy [5/9]	3,38
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; nowo rekrutowani pracownicy [3/7]	3,27

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; podczas gdy mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n= 30).

Czeski klastr motoryzacyjny wydaje się uznawać za ważne wszystkie wewnętrzne źródła wiedzy, ale już nie wszystkie zewnętrzne. Różnice we wszystkich średnich wartościach źródeł wewnętrznych w zestawieniu z zewnętrznymi są zauważalne, ale nie są bardzo duże; szczególnie dla źródeł wewnętrznych i międzynarodowych wiedzy technicznej.

Różnice pomiędzy wiedzą techniczną i organizacyjną są jeszcze mniej zauważalne, zarówno w kategoriach średnich, jak i liczby źródeł. Główne różnice, o których warto tu powiedzieć, to wewnętrzne źródła wiedzy organizacyjnej, które zostały ocenione wyżej niż techniczne, podczas gdy zewnętrzne na trzech poziomach (lokalnym, krajowym i międzynarodowym) były ocenione podobnie.

Szczegółowa kombinacja znaczenia źródeł każdego rodzaju podsumowana była w tabeli 7.1.

Ogólnie mówiąc, wydaje się, że nie ma większego zróżnicowania w znaczeniu powyższych wzorców w odniesieniu do rozmiaru firm. To, w czym mniejsze firmy (1–250 pracowników) wydają się różnić od większych, odnosi się do umiejętności organizacyjnych „przedsiębiorcy/założyciela”, które oceniane są na najwyższym miejscu, podczas gdy w większych odpowiednikach pojawiają się na ostatniej pozycji.

Jedyna różnica to krajowe źródła wiedzy technicznej i organizacyjnej, które w głównej mierze zostały ocenione wysoko przez małe firmy (1–20 pracowników).

Personel B+R reprezentuje mniej niż 2% siły roboczej klastra i czynności związane z patentami również znajdują się na takim poziomie, że mogą zostać pominięte. Co ciekawe, pracowników B+R można spotkać nawet w MŚP, choć większość z nich zatrudniona jest w przedsiębiorstwach dużych (w szczególności producenci oryginalnego wyposażenia i dostawcy pierwszego poziomu).

Siła robocza

Koszt siły roboczej jest podobny na terenie całych Czech. Kwestia siły roboczej jest obecnie jedną z bardziej istotnych, ponieważ koszt siły roboczej był jedną z kluczowych, względnych zalet klastra. Jednak wzrost popytu na siłę roboczą związany z BIZ, zachętami finansowymi (subsydiowanie kosztów operacyjnych firm zagranicznych) i brakiem kadr z określonymi umiejętnościami (np. spawacze, lakiernicy, pracownicy odlewni, operatorzy skrawarek, szwaczki) podnosiły koszty pracy.

Również mała liczba imigrantów poszukujących pracy (często bez pozwolenia) przybywała do klastra, głównie z Polski i Słowacji. W ostatnich latach zwiększyła się również rotacja pracowników; więcej z nich zmienia pracę. Co więcej, relatywnie szybki wzrost całej gospodarki również wpływał na koszty pracy i utrzymania¹⁵, a zarazem wzmacniał walutę kraju w stosunku do euro, niekorzystnie wpływając na eksport.

Można więc łatwo się domyślić, nawet na podstawie skrótowego opisu powyżej, że istnieje kilka czynników oddziałujących na siłę roboczą klastra; jaki będzie wynik – to się dopiero okaże.

Gdy chodzi o wykształcenie, to zaledwie ułamek (około 5%) pracowników klastra posiada wykształcenie wyższe. Większość pracowników produkcyjnych to kobiety z niskimi, jeśli jakimikolwiek, formalnymi kwalifikacjami. Edukacja pracowników odbywa się dzięki wspomnianej wcześniej Wyższej Szkole Škoda Auto, jak i w publicznych szkołach średnich.

Niemniej jednak publiczny system edukacji nie wydaje się być w stanie zapewnić klastrowi odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników. Jest to częściowo związane z brakiem odpowiednio wyrażonej, wspólnej potrzeby kwalifikacji specyficznych dla klastra. Nie jest więc zaskoczeniem, że program szkoleniowy zapewniany przez lokalne biura zatrudnienia opiera się bardziej na informacji czerpanej z polityki rządu krajowego niż lokalnego/regionalnego.

Internacjonalizacja

Kraje europejskie to główni partnerzy handlowi klastra, wśród których pierwsze miejsce zajmują Niemcy. Skoda jest głównym eksporterem, również biorąc pod uwagę historię, z udziałem równym 90% krajowego eksportu motoryzacyjnego. Relatywnie duży składnik eksportu i importu należy zawdzięczać głównie obecnym w klastrze filiom przedsiębiorstw międzynarodowych, który zawiera około połowy z 50 głównych firm motoryzacyjnych świata (np. Monore, Lucas/TRW, Hella, Johnson).

Gdy chodzi o napływ poszczególnych BIZ do klastra, nabycie fabryki Skoda przez VW (1991–95) było największą BIZ typu *brownfield*, podczas gdy wybudowanie fabryki TPSA (2002–05) było największą BIZ typu *greenfield*¹⁶. Obecność przedsiębiorstw międzynarodowych i ogólnie firm zagranicznych jest niesłychanie ważna dla istnienia klastra, nie mówiąc o eksporcie, imporcie i internacjonalizacji.

Internacjonalizacja jest postrzegana ze wszech miar pozytywnie. Szczególnie przedstawiciele instytucji zachwalali internacjonalizację za jej pobudzający wpływ na takie czynniki jak: konkurencyjność, uczenie się języków obcych, otwieranie się na światowe rynki, w szczególności zaś za wzmacnianie stosunków z europejskimi regionami miejskimi, zarówno jako bodziec do zaostreżenia wymogów finansowych i ochrony środowiska, jak i implementacji norm jakościowych i kierowniczych ISO (International Organization for Standardization). Internacjonalizacja dostarczyła licznych środków do zdobywania wiedzy z zagranicy.

Instytucje

Nie ma wielu wyspecjalizowanych lub silnych instytucji klastra. Najbardziej właściwymi, lokalnymi¹⁷ są: gminne Biuro Pracy, Wyższa Szkoła Škoda Auto specjalizująca się w biznesie motoryzacyjnym, Lokalna Agencja Edukacji (LEA)¹⁸, regionalne agencja rozwoju, lokalna Izba Handlu¹⁹. Jest też siedem średnich szkół zawodowych poświęconych, np. ekonomii i biznesowi, tekstyliom, inżynierii elektrycznej, chemii przemysłowej. Firmy klastra oceniły najważniejszy rodzaj instytucji – tabela 7.2 poniżej.

Tabela 7.2. Znaczenie instytucji dla firm czeskiego klastra motoryzacyjnego.

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		1,62	30,0	5,0	65,0
Banki i fundusze venture capital		3,00	50,0	12,5	37,5
Centra usługowe		1,91	28,6	0,0	71,4
Branżowe stowarzyszenia firm		2,08	37,5	0,0	62,5
Firmy konsultingowe		1,92	29,4	0,0	70,6
Centra transferu technologii		1,50	16,7	0,0	83,3
Laboratoria certyfikujące i testujące		2,08	21,4	7,1	71,4
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		2,36	42,9	0,0	57,1
Związki zawodowe		2,00	12,5	18,8	68,8
Fundacje non-profit		1,27	7,1	0,0	92,9
Inne		5,00	0,0	100,0	0,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% (±0,1 granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=30).

Zgodnie z powyższym rankingiem wszystkie rodzaje instytucji oprócz lokalnych banków i firm typu *venture capital* uzyskują wynik poniżej progu znaczenia 2,5; następne w rankingu są uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego, centra usługowe i laboratoria certyfikujące (te dwa ostatnie ocenione podobnie). Ogólnie znaczenie większości instytucji pozostało na tym samym poziomie przez ostatnich pięć lat. Z kilkoma godnymi zauważeniami odstępstwami, tj. lokalnymi bankami, uniwersytetami i instytucjami szkolnictwa wyższego oraz ze stowarzyszeniami branżowymi, wydają się zyskiwać na znaczeniu (ponad 40% firm w próbie ma taki pogląd).

Co do samych instytucji, większość z nich twierdzi, że jest autonomiczna w podejmowaniu decyzji i inicjatyw. Posiadają różnej wielkości zasoby, których znaczna część przeznaczana jest na zaspokajanie najpilniejszych potrzeb. Korzystają z zasobów o różnym poziomie, większość z nich cierpi jednak na spory ich niedostatek. Około połowy z nich dostarcza usług wyłącznie przedsiębiorstwom z tego obszaru, a druga połowa świadczy usługi użytkownikom zarówno na tym terenie jak i poza nim.

Większość instytucji jest regulowana przez rząd krajowy, niektóre zaś przez lokalne i regionalne samorządy, a kilka z nich nie jest regulowana przez żaden z poziomów administracji (np. izby handlu, prywatne firmy zajmujące się rozwojem). Co więcej, instytucje krajowe, (np. CIN) dokonują interwencji, które mają bezpośredni, duży wpływ na klastery (np. przyciągnięcie VW, TPSA).

Nie jest więc wielkim zaskoczeniem, że większość instytucji skłania się do utrzymywania częstych kontaktów ze wszystkimi trzema rodzajami rządzenia. Co zaś może być zaskakujące, to fakt, że mają różne tradycje konsultacji, zaś około połowa z nich wykazuje małą ich ilość.

Większość instytucji nakreśla klastery na podstawie granic gminy czy strefy przemysłowej lub na podstawie głównych firm. Specjalizacja przemysłowa klastra (tj. motoryzacja) jako kryterium demarkacyjne jest wykorzystywana w małym stopniu.

Polityka

Inicjatywy polityczne skupiają się przede wszystkim, zarówno wcześniej jak i obecnie, na przyciąganiu BIZ, czyniąc Czechy wiodącą lokalizacją projektów motoryzacyjnych. Główną strategią rozwijania przemysłu motoryzacyjnego było przyciągnięcie producentów wyposażenia oryginalnego i dostawców systemów, którzy z kolei korzystali z outsourcingu pośród dostawców krajowych.

Pomimo znaczenia tego przemysłu dla regionu i gospodarki Czech, na żadnym poziomie rządów nie zidentyfikowano inicjatywy politycznej systematycznie wspierającej rozwój klastra czy to wśród dostawców czy też wsparcia nawiązywania współpracy między nimi. Toteż pośród firm klastra dalej przeważają relacje wertykalne. Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości przedstawia tabela 7.3 poniżej.

Tabela 7.3. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji czeskiego klastra motoryzacyjnego

Obszar polityki	Znaczenie		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	2,94	2,94	4,43	3,66
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	2,31	2,31	4,20	3,66
c) rozwój infrastruktury fizycznej	3,60	3,50	4,00	4,25
d) edukacja i szkolenia	3,67	3,79	3,00	4,00
e) badania i rozwój technologiczny	3,00	3,13	3,50	4,33
f) dyfuzja i dostępność informacji	3,24	3,41	4,60	5,00
g) usługi dostosowane do firm	3,00	3,17	3,60	3,00
h) rekrutacja siły roboczej	3,21	3,21	3,25	3,50
i) budowanie sieci pomiędzy firmami	2,08	2,15	4,00	3,50
j) podniesienie jakości rozwoju firm	3,21	3,43	4,00	4,00
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	2,00	1,92	3,75	4,00
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,20	2,67	4,50	5,00
m) polityka środowiskowa	3,00	3,08	4,00	3,66

Uwag: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=30) i instytucji (n=10).

Zgodnie z powyższym rankingiem istotność obszarów polityki zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje nieco się wzrastać przy porównaniu stanu obecnego z oczekiwanym w przyszłości.

Co więcej, wzrost jest dość podobny dla firm i instytucji, ze średnią około 0,1 (skala pięciostopniowa).

Średnio instytucje skłaniają się do uznawania wszystkich 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej proggu 2,5) teraz i w przyszłości; firmy za takie uznają dziewięć obszarów.

Jedynie dwa z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki, gdzie firmy i instytucje skłaniają się do zbieżności obecnie i w przyszłości, to: c) rozwój infrastruktury fizycznej oraz f) dyfuzja i dostępność informacji.

Dla firm pozostałe najważniejsze obszary polityki obecnie i w przyszłości w kolejności malejącej to: d) edukacja i szkolenia oraz j) podniesienie jakości rozwoju firm, podczas gdy dla instytucji pozostałe dwa najważniejsze obszary polityki obecnie i w przyszłości, w kolejności malejącej, to: l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka oraz a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra.

Implikacje

Wydaje się, że występuje wyraźny brak kluczowych instytucji w klastrze, sektorowych czy regionalnych, będących publiczną, prywatną lub publiczno-prywatną własnością. Odpowiedzialność publiczna rozłożona jest na poziom krajowy i lokalny, poziom regionalny pozostaje słabo rozwinięty. Płaszczyzna porozumienia pomiędzy prywatnymi przedsiębiorstwami, a instytucjami publicznymi nie wydaje się wykazywać synergii. Na przykład firmy, które zapytano w tym badaniu, nie uznają instytucji za ważne źródła wiedzy technicznej i organizacyjnej, podczas gdy zapytane instytucje zgadzają się, że powinny podejmować wysiłki, aby lepiej projektować swoje usługi dla firm.

Pomimo powyższego, współpraca w zakresie zapewniania rezerw gruntowych i rozwoju terenów przemysłowych dla firm powinna być traktowana jako wyjątek, a w szczególności współpraca Skody z gminą w zakresie zarządzania terenami i środowiskiem.

Wydaje się również jasne, że dostawcy klastra powinni poprawić swoje relacje z wiodącymi firmami klastra (np. producentami wyposażenia oryginalnego), szczególnie zaś stosunki długoterminowe oparte na jakości i ulepszenia techniczne. Takie wysiłki powinny czerpać korzyści ze stworzenia stowarzyszeń dostawców, których obecnie w klastrze brak. Rozwój takich instytucji mógłby pomóc w odniesieniu się do wspomnianych wyżej trudności związanych z jakością i B+R, jak i innych ogólnych trudności klastra (np. dotyczących długoterminowej strategii), jak i trudności specyficznych dla firm, np. związanych ze zwiększoną koncentracją firm, w odpowiedzi na fuzje i przejęcia, *joint-venture* i projekty.

Nadanie uprawnień i rozwój instytucji klastra wydaje się być jednym z podstawowych warunków wsparcia pożądanej współpracy oraz wypracowania płaszczyzny porozumienia publiczno-prywatnego. Porozumienie to prywatne może być nadrzędne np. w rozwijaniu planów działania w oparciu o połączone środki finansowe, wspólnych programów szkoleń dla stowarzyszeń dostawców, firm, związków zawodowych i innych.

Konkludując, większość działań i potrzeb klastra powinna czerpać korzyści z dalszego rozwijania środowiska instytucjonalnego.

7.4. Praski klaster filmowy

Przemysł filmowy Czech koncentruje się głównie w stolicy – Pradze, znajdującej się w samym sercu Czech. Praga rozciąga się na powierzchni 496 km² i ma około 1,2 miliona mieszkańców (około 10% populacji kraju), do których należy doliczyć około 300 000 dojeżdżających pracowników. Oprócz tego, że jest regionem NUTS3, Praga jest ośrodkiem miejskim z powodów historycznych. Dla celów administracyjnych podzielona została na 22 dzielnice [o nazwach od Praga 1 do Praga 22 – red.], a każda z nich zbudowana jest z kilku gmin miejskich²⁰ [łącznie Praga składa się z 57 gmin – red.].

Praga posiada kompletną infrastrukturę administracyjną, przemysłową²¹ i publiczną, jakiej należy się spodziewać po dużej europejskiej stolicy zatopionej w kulturze i historii. Jest miejscem, gdzie swoje główne siedziby

ma kilka europejskich przedsiębiorstw międzynarodowych. PKB na jednego mieszkańca jest tutaj dwa razy wyższe niż średnia dla Czech i stanowi około 150% średniej EU. Praga ma unikatową zabudowę i otoczenie naturalne, które w części należy do światowego dziedzictwa lub jest objęte krajową ochroną²².

Firmy klastra można znaleźć głównie w dzielnicy 5, a w szczególności w gminie miejskiej Barrandov²³ (siedziba studiów filmowych o tej samej nazwie; tj. Barrandov Studios – red.). Dzielnica 5 graniczy z południowo-zachodnią częścią Dzielnicy 1 (czyli centrum miasta) i została poddana rewitalizacji. Ta tętniąca życiem dzielnica z tysiącami biur była pierwszą, która wprowadziła darmowy Internet bezprzewodowy, tu jest też jedno z największych praskich centrów handlowych. Obsługuje ją metro, tramwaje i autobusy, ma też jedno z największych w Pradze parkingów podziemnych.

Firmy klastra można znaleźć również w gminie miejskiej Hostivař (Dzielnica 10) i w mniejszym stopniu w Dzielnicach 1, 2, 3, 4, 7, 8 i 15. Mniejsze klastry odnaleźć można nieco dalej od Pragi, np. w miastach Zlín i Brno (odpowiednio w regionie zlińskim i jihomorawskim).

Pochodzenie

Pierwsze filmy w Pradze produkowane były przez J. Krizenecky'ego (tj. Jan Kříženecký) w roku 1898. W tym czasie Praga miała około 200 000 mieszkańców, głównie Czechów, Żydów i Niemców. Kiełkował czeski kubizm, przyczyniając się do powstania unikatowej architektury. W roku 1907 zaczęto otwierać pierwsze, stałe kina, a około 1910 zaczęli się pojawiać stali dystrybutorzy filmów i rozpoczęła się regularna produkcja filmowa.

Miasto pełne było artystów, choć ich działania przerwała I wojna światowa. Koniec wojny w 1918 i przegrana Cesarstwa Austro-Węgierskiego doprowadziły do powstania Czechosłowacji i wyboru Pragi na stolicę. Już wtedy Praga z liczbą ludności wynoszącą 700 000 mieszkańców była jednym z głównych miast europejskich, z rozwiniętą bazą artystyczną (np. wytwórstwo szkła, teatr, literatura, poezja, muzyka, architektura), przemysłową (np. młyny pszenicy i żyta, drukarnie, gorzelnie, przemysł chemiczny i gumowy, farmaceutyki i opalane węglem elektrownie), jak i akademicką (np. Uniwersytet Karola datowany na rok 1340, Politechnika Praska – 1708 r., Akademia Sztuk Pięknych, Architektury i Projektowania – 1885 r.).

Pod koniec I wojny światowej Dzielnica 5 była jeszcze parkiem z górką płaskowyżem i niezmaconym widokiem. Miejsce to uczęszczane było przez artystów, naukowców i dostojników państwowych. Pośród nich byli bracia Havel – Vaclav²⁴ i Milos, którzy mieli różne wizje zagospodarowania tego terenu. Ich ojciec budował Pałac w Lucernie²⁵, a Milos był właścicielem dobrze prosperującej, międzynarodowej firmy dystrybucyjnej. Młodszy z braci, Vaclav, odwiedził Kalifornię w 1924 r. (jeszcze jako student) i był pod wrażeniem studiów filmowych i rezydencji w Hollywood. Jako architekt zatrudniono Maxa Urbana, który podjął się zaprojektowania studia zawierającego między innymi restaurację-ogród (Terasa – popularne miejsce pośród gwiazd filmowych i profesjonalistów z branży filmowej) i basen na płaskowyżu, otoczony kortami tenisowymi i willami.

Plan wszedł w życie w szybkim tempie i w 1931 r. otwarto studia Barrandov z Milosem, jako pierwszym jego dyrektorem. W tym czasie było to pierwsze nowoczesne studio w Europie (ok. pięć lat przed powstaniem Cinecittà). Wprowadzenie dźwięku do sztuki filmowej w 1930 r. było znaczącą siłą napędową dla przemysłu, a atelier Barrandov stało się naturalnym środowiskiem dla kinematografii Czech oraz jedną z największych firm produkujących filmy w Europie (z ponad 2 500 filmami na koncie).

Studio i przemysł rosły i umacniały się aż do czasu niemieckiej inwazji i okupacji Czech, która nastąpiła w 1939 r. Studia zostały skonfiskowane, rozbudowane i ulepszone, aby mogły być używane do produkcji nazistowskich filmów propagandowych i temu podobnych ekranizacji. W miejsce rozwiązanej firmy Barrandov Ateliers powołano Pragfilm. Jako że studia zlokalizowane w Niemczech były zagrożone bombardowaniem, sporą część nazistowskiej produkcji przeniesiono do Pragfilmu, w którym w czasie wojny nakręcono około 80 obrazów.

Studia przetrwały II wojnę niemal bez uszczerbku, jednak nie zostały zwrócone poprzednim właścicielom. Po zakończeniu niemieckiej okupacji i nadejściu komunizmu, studia zostały znacjonalizowane wraz z całą

resztą przemysłu filmowego Czech i w 1948 r. przeszły pod kontrolę Czechosłowackiej Państwowej Agencji Filmowej. W tym samym czasie założono Akademię Sztuki Aktorskiej (FAMU), która od tej pory była główną instytucją edukacji w dziedzinie filmu w Czechach.

Popularność zdobyły też festiwale filmowe, z których dwa przetrwały do dziś: Międzynarodowy Festiwal Filmowy w Karlowych Varach oraz Międzynarodowy Festiwal Filmów dla Dzieci i Młodzieży w Zlinie, z ich, odpowiednio, 41. i 47. edycją w roku 2008. Produkcja filmowa Czech wchodziła w tamtych czasach na nowe terytoria, takie jak animacja czy kukiełki, tworzono również pełnometrażowe filmy fabularne, jednak przemysł cierpiał z powodu monopolu państwowego, cenzury i propagandy.

Lata 60. to rozluźnienie totalitarnych warunków i wpływ francuskiej „nowej fali”²⁶, przenikającej do kinematografii Czech.

Jej zwolennikami byli studenci i absolwenci FAMU, a w okresie tym ukazało się wiele ekscytujących produkcji, które doczekały się międzynarodowego uznania, w tym m.in. Nagrody Amerykańskiej Akademii Filmowej (Oscar) dla najlepszego filmu nieanglojęzycznego w 1965 i 1967 r. Rozpoczął się także okres emigracji, a wielu reżyserów, aktorów itd. przeprowadziło się do bardziej liberalnych krajów, w szczególności do USA.

Ewolucja i trendy

Ewolucja tego klastra może zostać podzielona na trzy okresy.

Pierwszy – lata 70. i 80. – charakteryzowała inwazja sił Układu Warszawskiego w 1968 r. Pionierem „nowej fali” zabroniono robienia filmów, dysydenci zostali wyrzuceni ze studia Barrandov, wiele filmów ocenzurowano lub skrócono. Te wydarzenia nasiliły migrację osób związanych z filmem.²⁷ Taka sytuacja trwała aż do lat 80., gdy ograniczono rodzaj wytwarzanych filmów skupiając się na tematyce dziecięcej i komediach, których humor nie dawał się łatwo zaadaptować poza Czechami. Niemniej jednak telewizja napędzała produkcję filmową, która była w pełni dotowana. Studio Barrandov wypuszczało ponad 30 filmów fabularnych rocznie, jak i większość programów dla krajowego nadawcy. W połowie lat 80. ucisk komunizmu stawał się luźniejszy, a Milos Forman powrócił do studia i nakręcił film *Amadeusz*. Sukces filmu otworzył drogę dla innych hitów kinowych w USA, które zaczęto kręcić w studiu.

Z pomocą przyszedł także upadek komunizmu w 1989 r. Można go uznać za początek drugiego okresu ewolucji klastra. Studia Barrandov były stopniowo prywatyzowane (wraz z większością majątków państwowych), a dotacje dla przemysłu filmowego stopniowo malały, podobnie zresztą jak liczba produkowanych filmów. Dotacje państwowe zostały zastąpione w 1992 r. przez Krajowy Fundusz Wsparcia i Rozwoju Kinematografii Czech²⁸ i inne, mniejsze (przynawane warunkowo) źródła finansowania, jak np. czeska (publiczna) Korporacja Telewizyjna, Instytut Sztuki, fundusze strukturalne UE.

Przyjęcie systemu liberalno-demokratycznego i wolnego rynku pobudzało przedsiębiorczość i restrukturyzując istniejących firm i instytucji oraz pobudzało powstawanie nowych (te ostatnie omówiono w kolejnym podrozdziale). Sprywatyzowane studia Barrandov i stacje telewizyjne stały się koproducentami i, obok produkowania wielu filmów amerykańskich w tych studiach²⁹, firmy z USA weszły również do innych kluczowych sektorów tego przemysłu, czyli dystrybucji i emisji. To przyniosło później odwrócenie popytu krajowych konsumentów w stronę filmów amerykańskich. Mimo to w dalszym ciągu czeska widownia filmowa ma jeden z najwyższych w Europie wskaźników dotyczących oglądania krajowych filmów w kinach (około 70%, na równi z Francją, Włochami i Norwegią).

W późniejszych latach 90. kinematografia Czech zdobywała dowody najwyższego uznania na międzynarodowych festiwalach filmowych. Kumulacja nastąpiła w 1996 r. – trzeci czeski film *Kola* zdobył Nagrodę Akademii (Oscara) za najlepszy film nieanglojęzyczny. Inne ostatnie trendy wiążą się z boomem w sektorze DVD (i na nieszczęście z opowiadającym im czarnym rynkiem) i zmniejszającą się od 2003 roku liczbą osób chodzących do kina. Koszt pracy w klastrze też stale się podnosił, a członkostwo w UE oznaczało wyż-

sze stawki VAT. Co więcej, narastają naciski na rząd, głównie ze strony firm, domagających się silniejszego wsparcia w postaci ulg podatkowych i przywilejów podobnych do tych, jakie przyznawane są w innych krajach³⁰, i stworzenia spójnego prawa odzwierciedlającego potrzeby tego przemysłu.

W końcu, by lepiej zobrazować stan branży należy podkreślić, że 75% klastra (w ujęciu finansowym) oparte jest o zamówienia zagraniczne, włączając w to reklamy i teledyski (głównie z USA, ale i z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Włoch), 20% to zamówienia na produkcję krajową (Departament Kinematografii i Fundusze Krajowe, 2005, s. 25)

Konkludując, można powiedzieć, że nowsze tendencje w klastrze łączą w sobie: atrakcyjną lokalizację, wysoko wykwalifikowaną i łatwo adaptującą się załogę, studia filmowe z nową technologią, duży udział produkcji zagranicznej, stosunkowo duży lokalny rynek kinowy i DVD, rosnącą konkurencję ze strony krajów Europy Wschodniej, dostępność grantów, dążenie do reform (np. wakacji podatkowych, prawa filmowego) i rozwój szeregu powiązanych z branżą filmową instytucji.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Ogólnie rzecz biorąc przemysł filmowy składa się z raczej długiego łańcucha wartości, łączącego producentów, agentów sprzedaży, organizatorów festiwalu, dystrybutorów, właścicieli kin, operatorów telewizyjnych i kinowych, których wspomaga kilka firm (np. catering, transport, zakwaterowanie).

W klastrze działa około 1800 firm, głównie przedsiębiorców prowadzących działalność jednoosobową i mikroprzedsiębiorstw, wysoko wyspecjalizowanych, skoncentrowanych geograficznie i realizujących całe zapotrzebowanie tego łańcucha. Łańcuch wartości podzielony jest zgodnie ze specjalizacją przemysłową (na poziomie NACE4³¹) na trzy szerokie grupy działalności:

1. Produkcja to największa ze specjalizacji, angażuje około 1500 firm, a najważniejsza z nich to Barrandov Studios wspierane przez kilkuset pojedynczych przedsiębiorców i mikroprzedsiębiorstw.
2. Dystrybucja jest drugą co do wielkości specjalizacją, z około 180 firmami średniej wielkości. Większość z nich prowadzi dystrybucję zagranicznych filmów, a zaledwie kilka koncentruje się na filmach alternatywnych i europejskich.
3. Najmniejsza liczba firm zajmuje się ich wyświetlaniem; jest ich około 45, głównie średniej wielkości, a ich udział to około jedna czwarta liczby sprzedanych biletów w kraju. Od czasu wejścia do tego segmentu kilku sieci multipleksów, znacząco wzrosła konkurencja.

Jest kilka wiodących film klastra w każdej ze specjalizacji: około dziesięciu producentów, sześciu dystrybutorów i pięć firm telewizyjnych. W zależności od wymogów produktu, firmy wchodzi w interakcję i współpracę na wiele sposobów i w wielu kierunkach realizując cele produkcyjne i dystrybucyjne. Niektóre z ustaleń są dość stałe: np. determinowane prawem i/lub czysto technicznymi specyfikacjami, podczas gdy inne opierają się na realizacji konkretnych projektów, łącząc w sobie stałe lub nieformalne interakcje. Związki rodzinne i reputacja to silna waluta, a ustalenia w przypadku takich relacji często podejmowane są drogą telefoniczną. Sieci, które spotyka się najczęściej, to te pomiędzy stacjami telewizyjnymi, firmami produkcyjnymi i komisją administrującą narodowym funduszem filmowym.

Ogólne wzorce integracji nie różnią się od tych w klastrach filmowych Europy Zachodniej, np. w dużym stopniu współpracują ze sobą Telewizja Czeska (nadawca publiczny) z Departamentem Produkcji Filmowej w Ministerstwie Kultury, jak również studia Barrandov z TV Nova, największym kanałem komercyjnym (te pierwsze dostarczają wnętrza do programów tej drugiej).

Najczęstsza współpraca zawiązuje się pomiędzy wiodącymi firmami i ich podwykonawcami, jak również pomiędzy podwykonawcami a firmami lokalnymi i zagranicznymi. Zwykle horyzontalne formy współpracy łączą mikroprzedsiębiorstwa i MŚP przy produkcji i dystrybucji produktu; natomiast współpraca wertykalna zwykle łączy firmy zamawiające z sześcioma do dziesięciu, a czasem większą liczbą dostawców.

Główna różnica pomiędzy krajowymi i europejskimi (zwykle z UE) firmami podejmującymi współpracę jest taka, że współpraca pomiędzy firmami krajowymi jest z reguły krótsza (tj. rok lub mniej). Takiego wzorca nie można zauważyć we współpracy z firmami UE. W końcu, współpraca z firmami z EŚW zdaje się być mniej regularna a kiedy już się zawiązuje jest zwykle oparta na niższych kosztach tychże.

Źródła wiedzy

Firmy klastra, choć to głównie MŚP, angażują się w kilka form innowacji, np. produktowej, procesowej, organizacyjnej jak i związanej ze sprzedażą/dystrybucją.

W szczególności zaś firmy z próby skłaniają się do uznawania wewnętrznych źródeł wiedzy za ważniejsze niż zewnętrzne, szczególnie dotyczy to wiedzy organizacyjnej. Oznacza to, że żadne źródła lokalne i międzynarodowe wiedzy organizacyjnej nie przekraczają progu znaczenia 2,5. Co więcej, jedyne ważne, krajowe źródło wiedzy organizacyjnej, tj. nowo przyjęci pracownicy, z biegiem czasu staje się wewnętrzne.

Dla obu rodzajów wiedzy jedynie dwa lub trzy źródła uznawane są za ważne. Na przykład w kategoriach wewnętrznych źródeł wiedzy technicznej jest to „stałe polepszanie procesów produkcji” oraz „wewnątrzfirmowe B+R”, podczas gdy dla wewnętrznych źródeł wiedzy organizacyjnej są to „umiejętności organizacyjne przedsiębiorcy/założyciela” oraz „stałe ulepszanie procesów produkcji”.

Najważniejsze źródła wiedzy opisane są w tabeli 7.4

Tabela 7.4. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm praskiego klastra filmowego

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stale ulepszanie procesów produkcji, wewnątrzfirmowe B+R [2/4]	3,20
		Organizacyjna	Przedsiębiorca/założyciel; stałe ulepszanie procesów produkcji [2/5]	3,72
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; eksperci wynajmowani na rynku pracy; współpraca z innymi firmami[3/9]	3,02
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; eksperci wynajmowani na rynku pracy; [3/9]	2,79
		Organizacyjna	Nowo rekrutowani pracownicy [1/7]	2,77
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje) [2/9]	2,62
		Organizacyjna	n.d.	n.d.

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej zgromadzonej próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczny źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; podczas gdy mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=30).

Wielkość firmy nie wydaje się powodować różnicy w wewnętrznych źródłach wiedzy, oprócz oczekiwanego wzrostu znaczenia profesjonalnych managerów jako źródeł wiedzy organizacyjnej w większych firmach.

Niemniej jednak wielkość firmy wydaje się wpływać na różnicę w znaczeniu zewnętrznych źródeł wiedzy. Większe firmy wydają się uznawać „ekspertów”, „naśladowanie produktów” oraz „współpracę z innymi firmami” za bardziej właściwe źródła wiedzy. Mniejsze firmy, z drugiej strony, zdają się uznawać „nowo rekrutowanych pracowników” za bardziej właściwe.

Na koniec należy zauważyć występowanie zróżnicowania odnoszącego się do międzynarodowych źródeł wiedzy. Większe firmy zdają się oceniać dość wysoko „wiedzę zawartą w technologiach” jako źródło wiedzy

technicznej, a „współpracę z innymi firmami” jako źródło wiedzy organizacyjnej, podczas gdy mniejsze firmy zdają się uznawać „informacje dostępne publicznie” (np. targi, publikacje) jako ważniejsze.

Siła robocza

Historycznie rzecz ujmując siła robocza klastra była zarówno lokalna, jak i wysoko wykwalifikowana dzięki uczelniom wyższym znajdującym się w regionie. Jednak w ostatnich latach w klastrze zaczęła pracować krajowa siła robocza pochodząca spoza klastra, a także pracownicy międzynarodowi i pochodzący z krajów EŚW. Większość naczelników dyrektorów i pracowników, nawet imigrantów, ma wykształcenie wyższe lub przynajmniej dyplom i wykształcenie na poziomie szkół średnich. Zwykle to w większych firmach (50-250 pracowników) znaleźć można pracowników niewykwalifikowanych (podejmujących się prac mniej opartych na wiedzy).

Firmy w badanej próbie zdają się to dostrzegać oceniając najwyżej jako siłę klastra „dostępność wykwalifikowanych pracowników, techników, inżynierów, naukowców i managerów”, oraz dostępność „kompetentnych dostawców”. Był to jeden z kluczowych czynników przyciągających międzynarodową produkcję, szczególnie, że siła robocza jest nie tylko dobrze wykształcona, ale i elastyczna i relatywnie mniej kosztowna (w porównaniu z Zachodnią Europą). Koszty pracy w Pradze są wyższe niż średnia w kraju, jak również wyższe niż w konkurencyjnych krajach EŚW (np. w Bułgarii, Węgrzech, Słowacji i Rumunii). Należy dodać, że Praga ma niższy poziom bezrobocia, wyższe ceny gruntów i może się pochwalić większą liczbą absolwentów uniwersytetów w porównaniu z resztą kraju i konkurującymi krajami EŚW.

Ogólnie rzecz biorąc wydaje się, że klastery nie boryka się z większymi brakami siły roboczej. Co więcej, nawet jeśli wstępuje jakiś brak (np. naukowców, profesjonalistów związanych z produkcją, wykwalifikowanych pracowników), to jest kompensowany przez pracowników z imigracji, zwykle z krajów EŚW. Firmy klastra są w pewnym stopniu odpowiedzialne za ten stan rzeczy, jako że ich odpowiedź na takie braki zwykle jest krótkowzroczna. To powiedziawszy, należy dodać, że firmy są zależne od dynamiki tego przemysłu, który zwykle angażował sporo tymczasowych (często słabo wynagradzanych) pracowników. W ostatnich latach wzrastała presja dotycząca rozwijania legislacji służącej ochronie pracowników zatrudnionych w przemyśle filmowym. Działo się tak pośród obaw, że jakkolwiek poprawa jakości warunków pracy zaszkodzi konkurencyjnej pozycji klastra.

Internacjonalizacja

Jak powiedziano wcześniej, klastery składa się głównie z MŚP. Toteż, jak zapewne można się spodziewać, nie ma tam wiele firm zależnych od przedsiębiorstw międzynarodowych, niewiele też firm klastra angażuje się w BIZ. Firmy zagraniczne i/lub ich filie koncentrują się na dystrybucji i emisji bardziej niż na produkcji. Z 1 800 firm w klastrze około 50 ma zagranicznych właścicieli lub znajduje się pod jakąś formą kontroli zagranicznej. Najważniejsza z nich to Warner Bros (USA), która pojawiła się w klastrze w 1991 r. Najwięcej BIZ pochodzi z Niemiec i Stanów Zjednoczonych, a pojawiały się one w klastrze w latach 90. Preferowanym przez przedsiębiorstwa międzynarodowe sposobem wejścia było do tej pory *joint venture* z firmą klastra bądź jej nabycie. Nowe inwestycje kreujące i/lub lokujące nowe firmy w klastrze stanowią jedynie około 10% obecnych firm zagranicznych. Co więcej, firmy zagraniczne swoją wielkością przypominają firmy krajowe, więc nie odpowiadają za znaczącą część zatrudnienia.

Ostatnie, większe filmy klastra, to te, które angażują się w handel międzynarodowy. Co prawda nie ma dostępnych publicznie i wiarygodnych danych na ich temat, przyjmuje się jednak, że import filmów zagranicznych jest większy niż eksport filmów krajowych. Główne rynki eksportowe to Niemcy i Wielka Brytania, a Stany Zjednoczone odpowiadają za większość importu. Kilka firm klastra angażuje się w produkcję międzynarodową, dostęp do międzynarodowych funduszy, rekrutację międzynarodowej siły roboczej, a w tym samym czasie instytucje klastra promują klastery, jego firmy i produkty na arenie międzynarodowej. Internacjonalizacja przyniosła ważne

korzyści, takie jak kapitał zagraniczny, nowe technologie i umiejętności, stabilność finansową oraz rozwój infrastruktury. Przyniosła również pewne trudności, takie jak zwiększona konkurencja, szczególnie dla lokalnych dystrybutorów, oraz to, że produkcja filmów USA ma tendencję do dominowania w klastrze.

Instytucje

Szereg publicznych i specyficznych dla branży filmowej instytucji, posiadających różne funkcje, działa na różnych poziomach. Najważniejsze instytucje można spotkać na poziomie krajowym, a, jak się zdaje, najważniejszym z nich jest Ministerstwo Kultury z Departamentem Produkcji Filmowej oraz Departamentem Massmediów. Ministerstwo zarządza Krajowym Funduszem Wsparcia i Rozwoju Kinematografii, który jak sama nazwa wskazuje, dostarcza sporej części funduszy dla czeskiej produkcji, dystrybucji i promocji filmowej. Wspiera też szereg instytucji specyficznych dla przemysłu filmowego, festiwali, szkół itp. i opłaca składki członkowskie do międzynarodowych organizacji, takich jak Eurimages, European Audiovisual Observatory czy Media. Zapewne drugim ważnym resortem jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, które do tej pory zarządzało funduszami regionalnymi UE.

Na poziomie lokalnym można spotkać takie instytucje jak Praskie Biuro Pracy Dzielnicy 5 (które wdraża w dzielnicy krajową politykę zatrudnienia), Biuro Gminy Miejskiej Barradov (które zarządza usługami szkolnictwa podstawowego i średniego oraz innymi usługami publicznymi w dzielnicy), Centrum Informacji Barradov (dostarcza informacji i zajmuje się marketingiem dzielnicy). Szereg starszych instytucji zreorganizowano tak, by odpowiadały na nowe potrzeby.³²

W Pradze znajdują się także liczne historyczne instytucje związane z wiedzą, do których z biegiem czasu dołączały kolejne, także w oddaleniu od miasta³³. W dalszym ciągu występują braki na poziomie szkolnictwa ponadpodstawowego i w związku z tym odnowiły się oddolne wysiłki, kierowane przez Stowarzyszenie Czeskich Klubów Filmowych. Istnieje także wiele stowarzyszeń branżowych i związków zawodowych.³⁴

Firmy klastra oceniły znaczenie instytucji w tabeli 7.5 jak poniżej.

Tabela 7.5. Znaczenie instytucji dla firm praskiego klastra filmowego.

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		1,13	3,4	6,9	89,7
Banki i firmy typu venture capital		2,63	41,4	24,1	34,5
Centra usługowe		2,13	46,6	3,3	50,0
Branżowe stowarzyszenia firm		1,13	7,1	14,3	78,6
Firmy konsultingowe		1,50	25,0	17,9	57,1
Centra transferu technologii		1,17	10,7	17,9	71,4
Laboratoria certyfikujące i testujące		1,03	3,6	3,6	92,9
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,87	32,1	10,7	57,1
Związki zawodowe		1,07	0,0	25,0	75,0
Fundacje non-profit		1,07	0,0	3,6	96,4
Inne		1,00	0,0	0,0	100,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% (±0,1 granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=30).

Zgodnie z powyższym rankingiem, wszystkie instytucje, oprócz jednej, tj. lokalnych banków, zdobywają wynik poniżej progu 2,5, kolejne w rankingu są centra usługowe, uniwersytety / instytucje szkolnictwa wyższe-

go. Ogólnie znaczenie większości instytucji pozostawało na tym samym poziomie przez ostatnie pięć lat, z kilkoma godnymi zauważeniami wyjątkami: lokalne banki i centra usługowe zdają się zwiększać swoje znaczenie, podczas gdy związki zawodowe zdają się je zmniejszać (odpowiednio 40% i 25% firm próby tak uważa).

Przechodząc teraz do instytucji, oprócz zaledwie kilku, większość zależna jest od głównych centrów organizacyjnych i mają mało autonomii na poziomie klastra/lokalnym. Korzystają z różnego poziomu zasobów i w większości dostarczają usług zarówno na tym terenie, jak i poza nim. Choć, jak się zdaje, mały odsetek instytucji zajmuje się użytkownikami wyłącznie z tego regionu, wydaje się, że w ogóle nie ma takich, które zajmują się wyłącznie użytkownikami zewnętrznymi.

Większość instytucji podlega regulacjom na poziomie krajowym, mniej jest regulowanych lokalnie lub regionalnie – poziom regionalny oraz unijny są mniej istotne dla większości instytucji. Spora część z nich funkcjonuje w oparciu o stabilne ramy współpracy, ale znaczna i zauważalna mniejszość ich nie ma. Niepokój budzi fakt, że połowa z nich nie korzysta z żadnych form konsultacji z innymi podmiotami/organizacjami przy uruchamianiu nowych inicjatyw.

Polityka

Kluczowe instytucje w dalszym ciągu są na poziomie krajowym a ich współpraca z instytucjami lokalnymi jest wyjątkowo ograniczona. Podobnie w odniesieniu do interakcji publiczno-prywatnych, mimo, że jest wiele profesjonalnych organizacji na poziomie klastra, komunikacja z wyższym poziomem odnosząca się zbiorowego interesu klastra jest zwykle bardzo trudna.

Ogólnie płaszczyzna współpracy pomiędzy prywatnymi, częściowo publicznymi i publicznymi podmiotami prezentuje się raczej słabo. Na przykład, firmy z naszej próby wydają się nie uznawać instytucji za wnoszące kluczowy wkład w funkcjonowanie przemysłu. Widoczna jest więc powszechna potrzeba interakcji pomiędzy firmami i instytucjami. Mało jest dowodów na synergii instytucji. Podsumowując, współpraca pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym wymaga ponownego rozważenia i usprawnień.

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm klastra i dla jego instytucji podsumowany jest w tabeli 7.6 poniżej.

Tabela 7.6. Znaczenie obszarów polityki dla firm i instytucji praskiego klastra filmowego

Obszar polityki	Znaczenie		Firmy		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	2,71	2,94	4,50	4,70		
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	1,67	1,67	-	-		
c) rozwój infrastruktury fizycznej	3,04	2,16	4,43	4,57		
d) edukacja i szkolenia	2,35	2,53	4,80	4,80		
e) badania i rozwój technologiczny	2,31	2,56	4,80	5,00		
f) dyfuzja i dostępność informacji	3,32	3,68	4,42	5,00		
g) usługi dostosowane do firm	2,95	3,00	4,14	4,28		
h) rekrutacja siły roboczej	2,09	2,39	3,80	4,00		
i) ustanowienie sieci firm	1,69	1,85	3,66	3,66		
j) podniesienie jakości rozwoju firm	1,26	1,32	3,50	4,50		
k) wsparcie star-up'ów i inkubacji	2,50	2,50	3,00	4,00		
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka	2,50	2,67	4,00	4,00		
m) polityka środowiskowa	1,86	2,79	4,00	4,00		

Uwagi: Wszystkie wartości są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Minus oznacza brakujące dane.

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=30) i instytucji (n=10).

Zgodnie z powyższymi ocenami znaczenie większości obszarów polityki, zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje się mieć tendencję rosnącą, gdy porównamy teraźniejszość z przyszłością. Jednakże ten wzrost jest nieco większy dla instytucji, tj. średnio około 0,3 w przeciwieństwie do 0,2 dla firm (na pięciopunktowej skali).

Średnio instytucje skłaniają się do uznawania 12 z 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej progu 2,5), zarówno teraz, jak i w przyszłości, podczas gdy firmy skłaniają się do uznawania za ważne jedynie sześciu obszarów polityki.

Tylko dwa z czterech najważniejszych obszarów polityki zdają się być zbieżne dla firm i instytucji, zarówno teraz, jak i w przyszłości, a są to f) dyfuzja i dostępność informacji oraz a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra.

Dla firm pozostałe dwa najbardziej właściwe obszary polityki, teraz i w przyszłości, to, w kolejności malejącej: g) usługi dostosowane do firm oraz c) rozwój infrastruktury fizycznej, a dla instytucji, w kolejności malejącej: e) badania i rozwój technologiczny oraz d) edukacja i szkolenia.

Wnioski

Najważniejsze wyzwania polityki to: promowanie interakcji i synergii pomiędzy instytucjami prywatnymi i publicznymi w celu rozwoju uzgodnionej diagnozy i wspólnej strategii. Taka wspólna strategia może obejmować, np. rozwój instytucji specyficznych dla realizacji określonych celów, takich jak: a) odgrywanie roli we współpracy i koordynowaniu interakcji; b) działanie jako broker wiedzy i pośrednik w rozwijaniu projektów oraz c) stymulatora rozwoju aspektów artystycznych i technicznych/biznesowych klastra.

Nie chcemy tu powiedzieć, że takie wysiłki nie mają w klastrze miejsca (kilka z instytucji przedstawionych w tym rozdziale wydaje się zagłębiać w takie działania). Jednak zdają się nie mieć wystarczającej koncentracji na problemie, siły/oddziaływania i/lub skoordynowanych działań. Przykłady różnych aspektów odnoszących się do takiej instytucji znaleźć można zarówno w kraju, pośród istniejących w klastrze organizacji (np. Stowarzyszenie Producentów Audiowizualnych, FAMU, studia filmowe Barrandov, Czeska Izba Filmowa) jak i w zagranicznych klastrach, jak np. rzymski (opisany w podrozdziale 5.4). Rozwój takiej instytucji powinien również pomóc w wyrażeniu wspólnej diagnozy i strategii, a ich rozwój wymagałby szerszego forum dyskusyjnego, którego brak obecnie w klastrze.

7.5. Rządzenie wieloszczeblowe i proces uczenia się w czeskich klastrach

Dwa klastry zbadane w tym rozdziale ilustrują dynamiczną transformację czeskiej gospodarki w ciągu ostatnich dwóch dekad, i co najważniejsze, stojące przed nią wyzwania. Przejście do gospodarki rynkowej uruchomiło proces transformacji gospodarczej, którego konsekwencje widoczne są do dzisiaj i potrwać jeszcze kilka lat, jak np. restrukturyzacja krajowego przemysłu w następstwie (w wielu przypadkach równoległej) prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Otwarcie czeskiej gospodarki na resztę świata, a szczególnie na Europę skutkuje zwiększoną konkurencją na rynku krajowym, i wyższym poziomem BIZ, tak jak w klastrze motoryzacyjnym. Gospodarka czeska rośnie nieprzerwanie od końca lat 90., a ostatnio widoczne są również wyraźne sygnały zrównoważonej i silnej dynamiki nadgania.

Niemniej jednak, jak wspomniano wcześniej, PKB Czech na jednego mieszkańca, z wyjątkiem Pragi, jest niższe niż średnia UE25. W związku z tym wszystkie regiony Czech w dalszym ciągu kwalifikują się do wsparcia ze strony polityki regionalnej UE w perspektywie finansowej na lata 2007-2013. Czeskie regiony

podlegają pod tak zwane „fundusze spójności” oraz cele „konwergencji”, które są instrumentami programu obejmującego wszystkie aspekty rozwoju gospodarczego. W jego ramach ze środków przyznanych na lata 2007-2013 region Pragi otrzymuje środki celowe na wsparcie „poprawy regionalnej konkurencyjności i zatrudnienia”, które są instrumentami skupiającymi się na zwiększaniu zasobów wiedzy (Komisja Europejska, 2006).

Wziąwszy pod uwagę ważne zmiany, jakie dokonały się w Czechach w ostatnich dwóch dekadach, pierwsze pytanie badawcze książki: *czy rządzenie wieloszczeblowe w klastrze wykazuje dynamikę uczenia się?*, jest jak najbardziej trafne. Czechy podejmowały znaczne wysiłki by utworzyć regiony i zdecentralizować proces tworzenia polityki w celu zapewnienia elastycznych odpowiedzi na specyficzne potrzeby tych regionów. Pomimo takich wysiłków system polityki Czech w dalszym ciągu pozostaje z gruntu scentralizowany, co oznacza, że decentralizacja była wyłącznie częściowa i że inicjatywy przemysłowe i odnoszące się do klastrów są głównie odgórne. Dwa przebadane w tym rozdziale klastry nie są wcale wyjątkiem.

Toteż w kategoriach pierwszego kryterium analitycznego, tj. *stopnia zdolności adaptacyjnych i pionowego kierunku interakcji rządu wieloszczeblowego* można podsumować, że w przypadku czeskiego klastra samochodowego istnieje:

- I) kilka instytucji publicznych i publiczno-prywatnych,
- II) szereg stosowanych w dalszym ciągu bezpośrednich interwencji i silne wpływy rządu krajowego, oraz
- III) raczej słaba dynamika oddolna.

Można więc argumentować, że stopień, w jakim lokalne instytucje są w stanie dynamicznie przystosowywać się do zmieniającego się kontekstu politycznego i gospodarczego, a odnoszący się do rządu wieloszczeblowego, jest raczej ograniczony. Niemniej jednak duża liczba BIZ w klastrze spowodowała, że lokalne instytucje znalazły się w centrum tych złożonych procesów. Powyższe zdaje się wymuszać konkluzję, że klaster wykazuje średnią zdolność do przystosowywania się z dominującą dynamiką odgórnią.

Podobna sytuacja zdaje się mieć miejsce w praskim klastrze filmowym. Chociaż ten klaster ma bogatszą i gęstsza sieć wyspecjalizowanych instytucji wspierających firmy w klastrze, to jednak funkcjonują one głównie na poziomie krajowym a nie lokalnym. Nakładający się na siebie wymiar krajowy i lokalny w tym klastrze utrudnia możliwość analitycznego potwierdzenia wertykalności rządu wieloszczeblowego. Ważny jest jednak fakt, że wydaje się istnieć wysoki poziom zdolności przystosowania się rządu klastrem, który jest związany głównie ze wzmocnieniem i reakcją jego instytucji oraz ze znaczącym wsparciem sektora ze strony programów UE.

Oba klastry wydają się różnić pod względem drugiego kryterium analitycznego tj. *stopnia zbieżności preferencji firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki*. Może to wyjaśnić cały szereg różnic dotyczących takich aspektów np. konfiguracja klastra, interakcje pomiędzy firmami i instytucjami. Nie powinno więc być zaskoczeniem, że takie różnice znajdują odbicie również w wynikach badania dotyczącego znaczenia większości obszarów polityki. Jak wskazują wartości bezwzględne średnich w tabeli 7.7, różnice są duże w czeskim klastrze motoryzacyjnym i bardzo duże w praskim klastrze filmowym.

Powyższe wyniki zdają się rozbijać czterem najbardziej znaczącym obszarom polityki wg obu klastrów – tabela 7.8, wspierając tym samym wspomniane wcześniej różnice w drugim kryterium rządu wieloszczeblowego. W obu klastrach firmy i instytucje zgadzają się co do dwóch z czterech najważniejszych obszarów polityki. Firmy i instytucje zdają się podzielać opinię, że dyfuzja i dostępność informacji jest jednym z czterech najważniejszych obszarów polityki dla obu klastrów. Podobnie odnoszące się do wiedzy obszary polityki (tj. edukacja i szkolenia, dyfuzja informacji, badania i rozwój technologiczny, usługi dostosowane do potrzeb firm) są pośród głównych priorytetów zarówno dla firm jak i instytucji klastrów. Jednakże różnice opinii pomiędzy firmami i instytucjami co do ich znaczenia pozostają.

Tabela 7.7. Różnice w ocenie znaczenia różnych obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami czeskich klastrów

Obszar polityki \ Znaczenie	Klaster motoryzacyjny		Praski klaster filmowy	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	- 1,49	-0,72	-1,79	-1,76
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	-1,89	-1,35		
c) rozwój infrastruktury fizycznej	-0,40	-0,75	-1,39	-1,41
d) edukacja i szkolenia	0,67	-0,21	-2,45	-2,27
e) badania i rozwój technologiczny	-0,50	-1,20	-2,49	-2,44
f) dyfuzja i dostępność informacji	-1,36	-1,59	-1,10	-1,32
g) usługi dostosowane do firm	-0,60	0,27	-1,19	-1,28
h) rekrutacja siły roboczej	-0,04	-0,29	-1,71	-1,61
i) ustanowienie sieci firm	-1,92	-1,35	-1,97	-1,81
j) podniesienie jakości rozwoju firm	-0,70	-0,57	-2,24	-3,18
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	-1,75	-2,08	-0,50	-1,50
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka	-2,30	-2,33	-1,50	-1,33
m) polityka środowiskowa	-1,00	-0,58	-2,14	-1,61
Średnia (wartości bezwzględne)	1,13	1,01	1,71	1,74

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznacząca) do 5 (najbardziej znacząca). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie. Puste komórki związane są z brakiem właściwych danych z instytucji (patrz tabela 7.6).

Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 7.3 i 7.6.

Tabela 7.8. Cztery najważniejsze obszary polityki – według firm i instytucji czeskich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klaster motoryzacyjny	edukacja i szkolenia	podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka
	rozwój infrastruktury fizycznej	
	dyfuzja i dostępność informacji	
	podniesienie jakości rozwoju firm	przyciągnięcie nowej firmy do klastra
Praski klaster filmowy	dyfuzja i dostępność informacji	
	rozwój infrastruktury fizycznej	badania i rozwój technologiczny
	usługi dostosowane do firm	edukacja i szkolenia
	przyciągnięcie nowej firmy do klastra	

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o tabele 7.3 i 7.6.

Przechodząc teraz do drugiego kluczowego pytania badawczego: *czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?*, a w szczególności do pierwszego kryterium odnoszącego się do *stopnia zdolności do rozwiązywania problemów*, można argumentować, że pomimo faktu, że instytucje w obu klastrach się różnią, ich zdolność do rozwiązywania problemów wydaje się być podobna. Instytucje czeskich klastrów nie są ani wysoce wyspecjalizowane ani zasobne w środki, jednak są zorientowane lokalnie i próbują

podejmować ważne wysiłki polityczne (szczególnie na polu edukacji i budowania sieci powiązań), jednocześnie dostosowując się do potrzeb firm. Na przykład jedynie cztery z obszarów polityki uznawanych za istotne przez instytucje nie są uznawane za takie przez firmy. Instytucje praskie z drugiej strony są głównie instytucjami krajowymi, a wzięwszy pod uwagę jednolitą naturę systemu politycznego, są także lepiej wyposażone, jeżeli chodzi o zasoby. Jednakże ich zdolność do rozwiązywania problemów nie wydaje się iść w parze z ich wyposażeniem w zasoby w związku z relatywnym brakiem zbieżności pomiędzy firmami i instytucjami, gdy chodzi o identyfikację najbardziej istotnych obszarów polityki. Na przykład sześć obszarów polityki uznawanych za ważne przez instytucje nie jest uznawane za takie przez firmy. Toteż, choć wynika to z różnych powodów, oba klastry wydają się mieć średni stopień zdolności do rozwiązywania problemów rządzenia wieloszczeblowego.

To prowadzi nas do czwartego, ostatniego kryterium analitycznego, którym jest *stopień, w którym polityka i działania publiczne skupiają się na uzupełnieniu niedostatków wiedzy i wzmocnieniu kompetencji firm klastra*, czyli to, jak dalece rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra? Można więc przypomnieć, że, jak opisano w tabeli 7.8, obszary odnoszące się do wiedzy, tj. edukacja, badania i dyfuzja informacji, otrzymały wysokie wyniki w obu klastrach. Jest to dość interesujące, ponieważ wydaje się pokrywać z ogólnym poglądem obu klastrów na potrzebę poprawienia i wzmocnienia bazy wiedzy odnośnie procesów produkcji i ogólnych umiejętności oraz wykształcenia siły roboczej. Dzieje się tak pomimo faktu, że z ogólnego punktu widzenia poziom edukacji w Czechach jest dość wysoki w porównaniu z resztą krajów europejskich, szczególnie na wschodzie i południu. Niemniej jednak kilka dekad braku odpowiedniego poziomu inwestycji w technologię i aspekty produkcji związane z wiedzą w okresie komunizmu sprawiło, że kwestia ta stała się główną troską wg uczestników obu klastrów, a szczególnie czeskiego klastra motoryzacyjnego. Uwidacznia się to na przykład w dążeniach do przyciągnięcia BIZ, co ma na celu poprawienie poziomu rozwoju technologicznego. Co więcej firmy z czeskich klastrów oceniły większość źródeł wiedzy jako ważne, co sugeruje że aktywnie z tych źródeł korzystają. To dobrze koresponduje z naciskiem kładzionym na politykę odnoszącą się do wiedzy. Z powyższych powodów nie jest przesadą konkluzja, że ten klastr reprezentuje wysoki stopień świadomości publicznej i inicjatyw pochodzących od prywatnych i publicznych uczestników dążących do zbudowania możliwości opartych na wiedzy i uczeniu się.

W praskim klastrze filmowym firmy zdają się korzystać z mniejszej liczby źródeł wiedzy, szczególnie organizacyjnej. Co interesujące, instytucje zdają się być bardziej świadome i chętne do skupienia się na rozwoju opartym na wiedzy i uczeniu się, niż same firmy, jak pokazują cztery główne z najbardziej istotnych obszarów polityki, jak to opisano w tabeli 7.8. Instytucje również rozwijają inicjatywy na polu edukacji i szkolenia, które mają na celu naprawienie tego rodzaju braków. Stąd tak silne skupienie z ich strony.

7.6. Ocena trafności

Wnioski opisane w tym rozdziale zostały poddane weryfikacji przez dwie grupy fokusowe: związane z przemysłem motoryzacyjnym i filmowym; każda złożona była z pięciu reprezentantów krajowych, regionalnych i lokalnych instytucji oraz ekspertów tych przemysłów.

Dla obu klastrów kwestie edukacji, szkoleń i technologii zostały wysunięte na czoło, jako kluczowe kompetencje pozwalające na radzenie sobie z oczekującymi zmianami i wyzwaniem. Internacjonalizacja również wskazywana była jako ważny obszar wymagający wsparcia politycznego, ale i obszar wiążący się z powyższymi kwestiami uczenia się i technologii. Na przykład w przypadku Czech proces uczenia się w kontekście międzynarodowych producentów oryginalnego wyposażenia samochodów przebiega w znacznej mierze wertykalnie w łańcuchu dostaw; natomiast uczenie się w kontekście tego, że Praga pozostaje atrakcyjną lokalizacją dla międzynarodowych producentów filmowych dominuje w praskim klastrze filmowym.

Gdy badano politykę odnoszącą się do klastra, obie grupy zgodziły się, że pojęcie klastra nie jest aktywnie wykorzystywane w projektowaniu tej polityki. W rezultacie polityka dotycząca klastrów jest częściowo rozwijana poprzez różne instytucje na różnych (często lokalnych) poziomach. Niemniej jednak, nawet jeżeli w polityce krajowej brakuje typowych dla klastra rysów, niektóre z tych polityk okazały się być korzystne dla klastrów (np. wakacje podatkowe dla zagranicznych inwestorów, zapewnienie terenów przemysłowych, granty na szkolenia). Koordynacja wertykalna wydaje się działać tam, gdziekolwiek angażuje się Ministerstwo Przemysłu i Handlu, ale dla innych sektorów (np. przemysł kreatywny) ma tendencje do pojawiania się doraźnie. Z tego powodu większość uczestników poparło idee wyraźniejszej koordynacji wertykalnej i horyzontalnej pomiędzy władzami publicznymi w Czechach w obliczu ukierunkowania się i odniesienia do jasnych i specyficznych dla klastrów potrzeb.

W końcu, obie grupy wyraziły życzenie większej elastyczności administracji UE i wzmożonej współpracy pomiędzy różnymi sektorami UE, aby odnieść się do tych wspólnych spraw.

7.7. Konkluzje i rekomendacje dla czeskich klastrów

Czechy przeszły przez szereg głębokich reform, które zachodziły od wczesnych lat 90., szczególnie zaś we wczesnych latach 2000. w związku z członkostwem z UE, w pełni efektywnym od maja 2004 r. Proces nadrobienia dystansu do innych gospodarek europejskich jest widoczny i silny, ale gospodarka Czech jest dalej słaba w kategoriach PKB *per capita*.

Kluczowe odkrycia odnoszące się do rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się w dwóch klastrach czeskich przebadanych w tym rozdziale podsumowane są w tabeli 7.9 poniżej.

Tabela 7.9. Rządzenie wieloszczeblowe i proces uczenia się w czeskich klastrach

	Czy klastery wykazują dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?	
	Zdolność do przystosowania i kierunkowość wertykalna	Rozmiar luki i zbieżność preferencji	Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie się polityki na niedostatkach wiedzy
Czeski klastery motoryzacyjny	Średnia zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Duża luka i średni wspólny udział czterech głównych obszarów	Średnia	Wysoka
Praski klastery filmowy	Wysoka zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Bardzo duża luka i średni wspólny udział czterech głównych obszarów	Średnia	Wysoka

Uwagi: wszystkie oceny sformułowane są w ramach pięciopunktowej skali: zaden/wcale, niski/mały, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, która używa trzystopniowej skali; od góry, od dołu, oba.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o obserwacje opisane poprzednio w rozdziale.

W powyższym podsumowaniu kluczowych odkryć pomiędzy dwoma klastrami widoczne są istotne różnice i podobieństwa. Co do tych pierwszych, oba klastry mają odgórną wertykalną kierunkowość rządzenia wieloszczeblowego, podobny stopień zbieżności w czterech najbardziej istotnych obszarach polityki, średnią zdolność od rozwiązywania problemów i wysoki stopień skupienia polityki na brakach wiedzy. Te drugie to przede wszystkim fakt, że klastry posiadają różne stopnie możliwości przystosowania i różnią się

wielkością różnic w ocenie obszarów polityki. Lub, jeśli ująć to w kategoriach dwóch kluczowych pytań badawczych, wydaje się, że łączy je mniej w aspekcie uczenia się rządu wieloszczeblowego niż wspomagania uczenia się klastra przez rządzenie wieloszczeblowe.

Idąc w ślad za tym może zostać sformułowany szereg ogólnych rekomendacji w zakresie realizacji polityki klastrowej. Zaczynając od organizacji instytucji publicznych: wydaje się istnieć potrzeba wzmocnienia międzyministerialnej koordynacji w sprawach odnoszących się do polityki klastrowej na poziomie krajowym. Pomimo uruchomienia pewnych interesujących inicjatyw, w relacji do innych podmiotów gospodarczych (patrz podrozdział z przykładami polityki) Ministerstwo Przemysłu i Handlu ma tendencję do słabej koordynacji działań z innymi ministerstwami i ciałami publicznymi na poziomie administracji krajowej czy poniżej poziomu krajowego. To wyjaśnia wyraźną kierunkowość odgórną rządu wieloszczeblowego w Czechach i stosunkową izolację MPH w ogólności. Należy rozwinąć zintegrowane i skoordynowane podejście zarówno horyzontalnie (np. pomiędzy ministerstwami), jak i wertykalnie (np. pomiędzy podległymi agencjami różnych ministerstw). Takie podejście mogłoby poprawić dynamikę procesu uczenia się rządu wieloszczeblowego, która wykazuje różne poziomy w dwóch klastrach zbadanych w tym rozdziale.

Druga rekomendacja odnosi się do wyraźnego wprowadzenia pojęcia klastra do żargonu polityki i promowania go na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Świadomość klastrowa powinna wzrosnąć w całym kraju, tworząc mechanizm zapewniający specyficzne i realne potrzeby istniejącej zlokalizowanej w danym miejscu dynamiki przemysłowej. Może to być szczególnie interesujące w programowaniu odnoszącym się do funduszy regionalnych UE na lata 2007-13. Jasne podejście do klastra ze strony władz publicznych oraz częściowo publicznych oraz prywatnych instytucji mogłoby pobudzić zmniejszanie się dużych i bardzo dużych rozbieżności w opiniach wyrażanych przez firmy i instytucje klastra, odnoszących się do obecnych i przyszłych potrzeb polityki.

Trzecia rekomendacja wychwytuje to, do czego odniosły się firmy i instytucje w tym badaniu jako do potrzeby ulepszenia procesu uczenia się, podniesienia poziomu wiedzy, procesów i kompetencji klastra odnoszących się do technologii. Pozytywne jest zatem to, że plany w zakresie polityki regionalnej UE na lata 2007-13 w Czechach zdają się skupiać na tych aspektach. Powinno się położyć nacisk na uwydatnienie powyższych kwestii, jak i na przepływ tych informacji wewnątrz klastra. Odpowiednia uwaga wobec tych spraw może również pobudzać publiczne działania, które odnoszą się będą do zapewniania niedostatków wiedzy w klastrach Czech.

Uwagi

- ¹ Biura Pracy są częścią Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych i jako takie są odpowiedzialne za prowadzenie zarówno *aktywnej* (np. szkolenia przekwalifikowujące dla bezrobotnych) jak i *pasywnej* (np. administracja zasiłków, pozwoleń) polityki pracy w gminach.
- ² Ministerstwo jest odpowiedzialne za szereg obszarów politycznych od administrowania polityką i funduszami spójności UE, po mieszkalnictwo, usługi pogrzebowe i turystykę. Od 2000 r. Centrum Rozwoju Regionalnego zapewnia również Regionalny System Informacji zawierający, między innymi, bazy szczegółowych danych dotyczących gospodarki i środowiska.
- ³ Regionalne agencje rozwoju zostały ustanowione pomiędzy 1993 r. (pierwsza agencja pilotażowa) a 2004 r., z największym natężeniem w latach 1998-99. Niektóre regiony mają więcej niż jedną agencję. Agencje mają też nieco inną pozycję prawną, jako że niektóre są „korporacjami osób prawnych”, a inne „organizacjami pożytku publicznego” [IRDA w Czechach mają formę spółek akcyjnych, spółek z o.o., stowarzyszeń osób prawnych – red.]. Zostały stworzone przez instytucje lokalne, np. rady miast, związki branżowe, izby handlu, uczelnie wyższe, toteż ich skład jest różny. Zapewniają określone programy CIN (CIN ma swoje własne dedykowane biura), pracując ściśle z Centrum Rozwoju Regionalnego i oferując sze-

reg usług, np. regionalne wsparcie biznesu, regionalny system informacyjny, doradztwo w programach rozwojowych, dokumentację dotyczącą zagospodarowania gruntów. Więcej informacji www.cara.cz oraz www.czechinvest.org.

- ⁴ Gminy są najmniejszymi jednostkami lokalnego samorządu w Czechach. Różnią się jednak, gdy chodzi o poszczególne kompetencje przyznane im przez rząd szczebla krajowego, m.in. istnieją na przykład „gminy akredytowane” oraz „gminy z rozszerzonymi uprawnieniami” (znane również jako, odpowiednio, typ II i III). [W Czechach są jest 14 krajów, są 204 gminy III stopnia, 384 gminy II stopnia oraz 5661 gmin I stopnia – red.]
- ⁵ Po akcesji w 2004 r. wszyscy nowi członkowie nabyli pełne prawa do udziału w różnych programach w ramach polityki regionalnej UE.
- ⁶ Program jest również otwarty dla MŚP, dużych przedsiębiorstw, uniwersytetów, instytucji badawczych i edukacyjnych poza Pragą oraz dla dowolnej kombinacji co najmniej 15 takich lokalnych organizacji, które powinny się zaangażować, gdzie wymagana jest obecność 60% MŚP. Uprawniony jest szereg sektorów: górnictwo i wydobywanie kruszyw, produkcja, usługi, budownictwo, sprzedaż hurtowa i detaliczna, hotele i restauracje, transport, składowanie, komunikacja, nieruchomości, edukacja i ochrona zdrowia. Więcej informacji www.czechinvest.cz.
- ⁷ Warto zauważyć, że Skoda ma jeszcze dwie fabryki w regionie Hradec Kralove, tj. Vrchlabi (okręg Turnov) i w Kvasiny (okręg Rychnov), położone około 30 km i 120 km na południowy zachód od Mlada Boleslav. Każda fabryka ma około 1200 pracowników. Pierwsza specjalizuje się w małych partiach pojazdów o przeznaczeniu specjalnym takich jak Octavia 4WD oraz jej wersji sportowej (tj. RS) i luksusowej. Druga, nowsza fabryka ukończona w 2001 r. składa się z warsztatu spawalniczego i lakierni, jak i hali montażowej do produkcji Superb – najnowszego modelu firmy. Od 2000 r. Skoda jest jedynym posiadaczem montażowni w Indiach, gdzie głównie produkuje się modele Octavii.
- ⁸ Niestety TPSA nie jest odizolowanym przypadkiem szybkiej industrializacji, która poszła źle. Podobne historie w innych sektorach (np. aluminium, elektronika) można znaleźć na www.sedlakjan.cz oraz www.responsibility.cz.
- ⁹ Pouczające może być zauważenie, że w okresie zimnej wojny Republika Czechosłowacji była głównym producentem stali w bloku sowieckim. W 1988 r. na przykład przemysł zatrudniał około 170 000 pracowników i produkował 16 milionów ton stali (Hurnictvi 2006).
- ¹⁰ Jest to jedyna uczelnia w Czechach będąca własnością firmy. Przyjmuje studentów z czesnym około 600 euro za semestr (studia licencjacie trwają siedem semestrów, magisterskie cztery) i oferuje studentom zatrudnienie w Skodzie i grupie VW. Więcej informacji www.savz.cz.
- ¹¹ Warto pamiętać, że na niektórych z tych rynków (np. EŚW) Skoda miała znaczącą historyczną obecność i sporą część rynku. W 2002 r. samochody i części samochodowe Skody składały się na 10% eksportu Czech.
- ¹² Zarówno wiadomości z tego okresu (Redburn 1993), jak i dane z Czech Invest (2006) wskazują, że firmy niemieckie były jednymi z pierwszych pojawiających się i w dalszym ciągu składają się na większość BIZ (zarówno w kategoriach monetarnych, jak i w odniesieniu do stworzonych miejsc pracy), kolejne są Japonia, USA i Francja. Inwestorzy zagraniczni z innych krajów mają mniej niż 5% całości BIZ. Co więcej, Środkowe Czechy (16%) i przemysł motoryzacyjny (44%) w szczególności, obejmują lwią część wszystkich BIZ zachodzących za pośrednictwem CIN w Czechach. Warto pochwalić ten fakt, zważywszy, że większość BIZ w krajach EŚW do tej pory faworyzowało Węgry, podczas gdy Włosi preferowali Polskę, gdzie sam FIAT ma zaangażowanie o wartości ponad miliarda euro.
- ¹³ Do produkcji głównie modeli Peugeot 107, Citroen C1, Toyota Aygo, choć ich silniki i inne komponenty robione są w fabrykach w Polsce.
- ¹⁴ Składające się z głównie z międzynarodowych, a przede wszystkim japońskich firm współlokujących się na 2 200 hektarach, gdzie TPSA zajmuje 130 ha.

- ¹⁵ TPSA przyciąga, utrzymuje i motywuje siłę roboczą poprzez dotowane mieszkalnictwo. Warto zauważyć, że część siły roboczej klastra, szczególnie po pojawieniu się TPSA, została przyciągnięta do klastra poprzez migrację wewnątrz kraju z regionów o wyższym bezrobociu, jak Północne Morawy. Pozostawili oni tam swoje domy, ale pojawienie się Hyundai w Północnych Morawach może skusić część do powrotu.
- ¹⁶ BIZ typu *greenfield* odnoszą się do bezpośrednich inwestycji w fabryki produkcyjne, biura, i inną infrastrukturę fizyczną w okolicy, która przed inwestycją pozbawiona była takich obiektów. W opozycji do BIZ typu *brownfield*, które odnoszą się do inwestycji w uprzednio rozwinięty teren poprzez np. nabycie (całości lub części) istniejącej firmy i jej fizycznej infrastruktury lub uprzednio zajmowanego miejsca (np. niedysyjszego obozu, lotniska).
- ¹⁷ Na poziomie krajowym działa Stowarzyszenie Przemysłu Motoryzacyjnego z centralą w Pradze, a obecny prezes wywodzi się ze Skody. Więcej informacji www.autoap.cz.
- ¹⁸ LEA nadzorowana jest przez Radę Miasta i przez to jest autonomiczna od rządu centralnego. Podstawą jej działalności jest zarządzanie infrastrukturą szkoleniową.
- ¹⁹ Izba Handlu Młada Boleslav, podobnie jak wszystkie czeskie izby handlu (w lokalnym żargonie nazywane „izbami gospodarczymi”), są niezależnymi podmiotami prawnymi z dobrowolnym członkostwem. Nie mają więc obowiązku konsultowania swojej polityki z innymi instytucjami. Zapewniają swoim członkom szeroką gamę usług. Więcej informacji www.ohkmb.cz i www.hkc.cz.
- ²⁰ *Mestska Cast* w lokalnym żargonie. Praga ma ich w sumie 57, każda z wybranym gronem przedstawicieli i biurem administracyjnym, które działa we współpracy z urzędem miasta w celu wypełnienia funkcji samorządowych i administracji publicznej.
- ²¹ Główne gałęzie przemysłu, oprócz filmu, to drukarnie, przemysł spożywczy, chemiczny, inżynieryjny, turystyka.
- ²² Jak na przykład 88 chronionych prawnie rezerwatów uznanych przez Agencję Ochrony Przyrody i Krajobrazu Czech, podczas gdy historyczne centrum Pragi zostało włączone do listy Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- ²³ Zarówno studia, jak i dzielnica wzięły swoją nazwę od pomnika znajdującego się na płaskowyżu górującym nad Pragą upamiętniającego francuskiego geologa Joachima Barrande (1799-1883), który spędził ponad 40 lat w tym regionie badając skamieliny.
- ²⁴ Ojciec znanego artysty i późniejszego prezydenta Czech.
- ²⁵ Jeden z pierwszych budynków wielofunkcyjnych opartych na wariacji amerykańskiej koncepcji pałacu filmowego; zbudowany w progresywnym stylu renesansu i Art Nouveau. Jego głównymi atrakcjami były: rozrywka, bary, restauracje i sklepy dla pojawiającej się, bogatej (średniej) klasy. Otwarto go w 1909 roku z 500 miejscami na sali kinowej. Jako pierwszy wprowadził filmy dźwiękowe w Pradze. Jest najstarszym wciąż działającym kinem w Europie.
- ²⁶ „Nowa fala” w filmie wiązała się z nowym stylem aktorskim i fabułą odnoszącą się do tematów marginalnych lub radykalnych; korzystano z mniejszej ilości charakterystyki i kostiumów, z naturalnej scenerii, filmowano sprzętem przenośnym, przy mniejszym budżecie itp.
- ²⁷ Milos Forman, na przykład, był jednym z nich. Znajdował się w Paryżu w czasie inwazji, został zwolniony ze studia i w konsekwencji wyemigrował do USA. Wrócił do studia Barrandov w 1994 r., by nakręcić *Amadeusza*.
- ²⁸ W 2006 r. odchodzący prezydent Czech podpisał poprawkę budżetową, która podwoiła fundusze do sumy prawie 6 milionów euro. Jednak nie zostało to przyjęte przez Stowarzyszenie Producentów Audiowizualnych i instytucje powiązane oraz osoby z branży, którzy walczyli o kwotę dwukrotnie większą. Wciąż trwa debata, co do składu komitetu odpowiedzialnego za przyznanie środków.
- ²⁹ Na przykład *Mission Impossible* (1996), *Blade II* (2002), *Wojna Harta* (2002), *XXX* (2002), *Tożsamość Bourne’a* (2002), *Rycerze z Szanghaju* (2003), *Alien vs. Predator* (2003), *Van Helsing* (2004), *Hellboy* (2004), *Doom*

(2005), *Nieustraszeni Bracia Grimm* (2005), *Opowieści z Narnii: Lew, czarownica i stara szafa* (2006), *Casino Royale* (2007).

- ³⁰ Szczególnie, jako że wzrasta konkurencja o międzynarodowe produkcje ze strony Budapesztu (Węgry), Sofii (Bułgaria) i Bukaresztu (Rumunia). Proponują one filmowcom-gościom zarówno niższe koszty produkcji, jak i zachęty podatkowe. Na przykład Węgry oferują 20% upustu podatkowego.
- ³¹ Klaster jest sklasyfikowany jako NACE3 kod 921: działalność filmowa i video, dalej podzielone na NACE 4 – produkcja (9211), dystrybucja (9212) i wyświetlanie (9213). Inne firmy klastra są również aktywne w szerszym kodzie 92 NACE2, odnoszącym się do rekreacji, kultury i sportu jak i 51, czyli sprzedaż hurtowa i zamówienia.
- ³² Na przykład w następstwie rozpadu Czechosłowacji Stowarzyszenie Czeskich Klubów Filmowych zostało zreorganizowane w 1993 r., Krajowe Archiwum Filmowe w latach 1991-95, podczas gdy na przykład nowe inicjatywy, które pojawiły się rozpadzie, to Stowarzyszenie Producentów Audiovideo (1994), Czeska Akademia Filmu i Telewizji (1995), Instytut Filmu Dokumentalnego (2001) i Czeska Izba Filmu (2003). Izba ma dwa wydziały: Media Desk i Film Center (złożone w 2002 i 2004). Pierwszy to krajowe biuro programów European Union MEDIA, drugi skupia się głównie na dostarczaniu informacji, sieciowaniu, publikowaniu, promocji poprzez dwie podległe instytucje, Film Promotion oraz Film Commission. Pierwszy, jak sugeruje nazwa, nastawiony jest bardziej na promocje czeskich filmów, drugi na twórców filmów planujących zdjęcia w Czechach.
- ³³ Na przykład prestiżowe FAMU, Uniwersytet Karola, Akademia Sztuk Pięknych, Architektury i Projektowania i dużo młodsza Szkoła Filmowa – Praskie Centrum Kontynuacji Edukacji (założona w 2003). Przykłady uczelni wyższych znajdujących się w większej odległości od Pragi to: Uniwersytet Masaryka w Brnie, który (w oparciu o swój Program Studiów Teatralnych i Filmowych otwarty w 1945 r.) w 1990 r. otworzył Wydział Studiów Filmowych i Kultury Audiowizualnej; Uniwersytet Tomasa Baty w Zlinie, który w 2002 r. przekształcił Instytut Reklamy i Komunikacji Marketingowej (założony w 1997 r. przez Politechnikę Brno) w swój Wydział Komunikacji Medialnej; prywatne uczelnie w Zlinie i Piseku założone przez zdobywcę Oscara, czeskiego reżysera Elmara Klosa odpowiednio w 1992 i 1996 r.
- ³⁴ Na przykład KINOS (związek pracowników przemysłu), Stowarzyszenie Atelier Filmowe Barrandov, Stowarzyszenie Twórców Animacji, Stowarzyszenie Operatorów Kamer, Stowarzyszenie Operatorów Kinowych, Stowarzyszenie Aktorów, Unia Dystrybutorów Filmów.

8. Polityka klastrowa w Rumunii

8.1. Wprowadzenie

Rumunia zajmuje jedenaste miejsce w Europie pod względem powierzchni, jej ludność sięga 22 milionów mieszkańców. Około 12% ludności kraju żyje poniżej progu ubóstwa, a dwie trzecie osób ubogich mieszka na terenach wiejskich. Około jedna trzecia siły roboczej zatrudniona jest w pierwszym sektorze gospodarki [tj. rolnictwie – red.] – to jeden z najwyższych wyników w Europie! 30% pozostałej siły roboczej zatrudniona jest w sektorze drugim [w przemyśle – red.], a 38% w usługach. Ich wkład w PKB to odpowiednio około 10%, 35% i 55%. Istnieją duże różnice w wynagrodzeniach, ale średnio są one znacznie niższe niż średnia dla UE27. Niskie wynagrodzenia sprzyjają klimatowi ogólnej korupcji i braku inicjatywy (Ahrend i Martins 2003, s. 342). Historycznie rzecz ujmując pracownicy dużych państwowych przedsiębiorstw wynagradzani byli powyżej średniej krajowej, a podwyżka płac dyktowana była bardziej uwarunkowaniami politycznymi niż wydajnością. Sprawilo to, że przedsiębiorstwa państwowe były nierentowne, co oznaczało konieczność szeroko zakrojonej restrukturyzacji i zwolnień, zanim można je było poddać prywatyzacji.

Do tej pory wzrost produkcji, szczególnie w przemyśle takim jak odzieżowy i obuwniczy, oparty był na produkcji typu *lohn*¹. Należy również zauważyć, że gałęzie przemysłu lekkiego są największymi eksporterami, za nimi pozostają maszyny i wyposażenie, podstawowe metale, minerały i produkty chemiczne.

I chociaż ogólny rozwój i wzrost gospodarczy Rumunii może być imponujący (np. PKB potroiło się między rokiem 1995 a 2005), to kraj zmaga się z chronicznym i niepokojąco nabierającym znaczenia problemem bilansu handlowego, który po 2003 roku rozwinął się do postaci deficytu obrotów bieżących. Import półproduktów stanowi około 50% całości importu i jest odzwierciedleniem eksportowanej grupy produktów. UE jest obecnie głównym partnerem handlowym Rumunii, a wymiana handlowa z nią stanowi ponad 65% całej wartości handlu. Największym indywidualnym partnerem handlowym są Włochy, a następnymi w kolejności Niemcy i Francja.

Pod rządami reżimu Ceausescu (1965-89) specjalizacja i koncentracja przemysłowa² doprowadzone były do ekstremum, polityka regionalna zredukowana była do planów sektorowych, a kraj wpędzony został w znaczne zadłużenie (według OECD około 11 miliardów dolarów, co daje 20-30% PKB). Ich domniemana spłata w latach 80. zmieniła życie większości Rumunów w walkę o przetrwanie (racjonowanie żywności, odcięcie prądu). Nie jest więc zaskoczeniem, że rewolucja 1989 roku w Rumunii była najbardziej krwawa w Europie Wschodniej. Jako jedyna też doprowadziła do pośpiesznego osądzenia i egzekucji byłego przywódcy (i jego żony). Od tego czasu władze Rumunii podjęły szereg reform. Można je podzielić na trzy główne okresy: 1989-96, 1997-2000 i od 2001 r. do dziś. Reformy w pierwszym okresie odbywały się wolno, wstrzymana została pomoc finansowa od organizacji międzynarodowych jak MFW i Bank Światowy³, a kraj był na skraju załamania. W latach 1996-97 nowy prezydent i koalicja rządowa wznowiły dialog z organizacjami międzynarodowymi, ale wahali się przed wprowadzeniem prawdziwych reform. Dopiero po wyborach pod koniec roku 2000, kiedy władzę objął nowy rząd, zaczęto wprowadzać bardziej wszechstronne i efektywne reformy.

Kilka międzynarodowych organizacji wspierało Rumunię finansowo oraz we wprowadzaniu reform odnoszących się do systemu własności, gospodarki rynkowej i decentralizacji⁴. Na mocy układu stowarzyszeniowego utworzono strefę wolnego handlu pomiędzy Rumunią⁵ i państwami członkowskimi UE, które zapewniły wsparcie finansowe i technologiczne. Od połowy lat 90. do wczesnych lat 2000. Rumunia przyłączyła się do WTO, Środkowoeuropejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (CEFTA) i NATO. Członkiem UE stała się 1 stycznia 2007 t. Od tego czasu rząd przyjął „program konwergencji” zawierający szereg dalszych reform (np. w finansach publicznych i administracji, systemie emerytalnym, ochronie zdrowia). Trwają ciągle dyskusje z różnymi organizacjami pozarządowymi i związkami zawodowymi mające na celu przygotowanie kraju do przyłączenia się do strefy euro w 2014 r. [W 2010 r. prezydent Traian Basescu zapowiedział przesunięcie planowanej daty z 1 stycznia 2015 r. o „rok lub dwa” – red.]

Do 2004 r. BIZ kierowane do Rumunii nie wyróżniały się na tle Republiki Czeskiej, Polski i Węgier, które razem przyjmowały około 80% inwestycji w Europie Środkowej i Wschodniej. Wyraźne starania w celu przyciągnięcia do kraju BIZ zaczęły się w 1992 r. od stworzenia Funduszu Własności Państwowej (State Ownership Fund – SOF⁶) i przyjęcia odpowiednich ram prawnych w celu przeniesienia własności państwowej na właścicieli prywatnych. Z wielu różnych powodów (np. braku stabilności makroekonomicznej, uregulowań podatkowych, korupcji) odpowiedź ze strony zagranicznych inwestorów była raczej znikoma. Wysiłki prywatyzacyjne zintensyfikowano w 1997 r. dzięki stworzeniu nowych ram prawnych i pięciu Funduszy Własności Prywatnej⁷. Było to bardziej atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów. W roku 2000 wprowadzono nową legislację dotyczącą prywatyzacji, a SOF zostało zreformowane i przekształcone w Urząd Prywatyzacji i Zarządzania Własnością Państwową (APAPS). Dodatkowo w 2001 i 2002 r. przyjęto odpowiednio nowe prawo dotyczące BIZ i przyspieszenia prywatyzacji; założona została także Rumuńska Agencja Inwestycji Zagranicznych. W 2004 r. nowy kodeks skarbowy⁸ wprowadził regulacje wobec inwestorów zagranicznych, a APAPS stała się Urzędem Własności Państwowej (AVAS). I rzeczywiście od 2004 r., z nowym proeuropejskim i prorynkowym rządem, przy podjęciu kroków zmierzających do członkostwa w UE, BIZ kierowane do Rumunii zaczęły wzrastać w imponującym tempie. Obecnie składają się na około 9% PKB, w porównaniu z 0,1% w 1991 r.⁹

BIZ kierowane do Rumunii napędzane były głównie eksportem (bardziej niż rynkiem wewnętrznym) i skierowane do sektorów opartych o intensywne wykorzystanie siły roboczej (np. przemysł spożywczy i tytoniowy, turystyka, przemysł odzieżowy i obuwniczy) oraz do dużych przedsiębiorstw będących własnością państwa (np. do telekomunikacji i usług, banków, związanych z ropą, gazem, przemysłu petrochemicznego, samochodowego i budownictwa). Zachodni region Rumunii miał drugą pozycję, po Bukareszcie, w wielkości napływających BIZ, z udziałem ponad 11%, co dawało w sumie około 1,093 miliarda euro (Ministerstwo Integracji Europejskiej 2006, s. 178).

W 1998 Rumunia stworzyła 41 okręgów na poziomie NUTS3 („judets”) i osiem regionów NUTS2¹⁰. Jednak tych osiem regionów nie stanowi obszarów administracji terenowej i nie posiada statusu jednostki prawnej. Co więcej, nie wiążą się one z sześcioma historycznymi prowincjami w ramach podziału administracyjnego Rumunii¹¹. Rząd poczynił starania, aby wzmocnić tożsamość tych ośmiu regionów, jednakże większość zwykłych Rumunów w dalszym ciągu odwołuje się do historycznych prowincji. Główny podział geograficzny Rumunii przechodzi przez oś zachód-wschód. Zachodnie okręgi, jak sugeruje nazwa, bliższe są zachodowi, zarówno pod względem geograficznym, jak i historycznym i kulturowym; a co za tym idzie są bardziej otwarte, dynamiczne i lepiej rozwinięte w porównaniu ze wschodnimi okręgami.

Dwa klastry badane w tym rozdziale, tj. obuwniczy i odzieżowy, rozciągają się w obrębie trzech okręgów w zachodniej i północnej części Rumunii, tj. Arad, Bihor i Timis. Odgrywały istotną rolę w najnowszej historii kraju, będąc na przykład centrum rewolucji 1989 r. oraz bardzo atrakcyjnym celem dla BIZ.

W kolejnym podrozdziale, przed przystąpieniem do analizy dwóch rumuńskich klastrów, zajmiemy się polityką klastrową i instytucjami na poziomie krajowym i poniżej krajowego.

8.2. Polityka klastrowa i instytucje na poziomie krajowym i poniżej krajowego

Historyczna koncentracja przemysłu w dużych, państwowych fabrykach uniemożliwiała powstawanie klastrów do 1989 roku. I nawet po tej dacie wtedy minęło kilka lat, zanim pojawiły się zaczątki klastrów, głównie w regionach zachodnich i północno-zachodnich i głównie dzięki napływowi BIZ z klastrów włoskich. Ponieważ klastry były w Rumunii zjawiskiem nowym i niestandardowym, instytucje i polityki odnoszące się do klastrów na poziomie krajowym, regionalnym czy okręgowym miały jeszcze mniej czasu, aby się wykształcić i rozwinąć. Co więcej, same klastry były młode, było ich niewiele i były nierówno rozmieszczone w Rumunii; brakowało im endogenicznej zdolności (którą zobaczyć można na przykładzie Włoch) do łączenia i kooperacji ze sobą. Do tej pory nie wydaje się, żeby wyłoniła się jakaś specyficzna dla klastra instytucja (publiczna, częściowo publiczna i/lub prywatna) czy polityka na którymkolwiek z poziomów.

Jak wskazano w poprzednim podrozdziale, Rumunia ma osiem regionów i 41 okręgów. Ich stworzenie było związane głównie z dążeniem kraju do członkostwa w UE. Jednak przekazanie władzy odbywało się wolno i było tylko częściowe.

W 1998 r. zostało wprowadzone pierwsze prawo¹² dotyczące rozwoju regionalnego, tworząc szerszą strukturę instytucjonalną i budżet dla rozwoju Agencji Rozwoju Regionalnego (RDA). Każdy z ośmiu regionów ma taką agencję, a każdy z 41 okręgów ma tak zwaną Agencję Rozwoju Gospodarczego (Economic Development Agency – EDA). Agencje rozwoju regionalnego zostały stworzone odgórnie w oparciu o krajowe decyzje parlamentu i/lub ministerstw. W przeciwieństwie do tego agencje rozwoju gospodarczego wyłoniły się oddolnie z inicjatywy każdej rady okręgu. W kategoriach praktycznych oznacza to, że EDA działały wcześniej niż RDA oraz że władza RDA jest ograniczona. Jednak nawet w najbardziej pionierskich regionach i okręgach, inicjatywy instytucjonalne i polityka odnosząca się do klastrów działają krócej niż dekadę.

Ogólnie rzecz biorąc, o klastrach w Rumunii myślano, że poziom krajowy jest „za wysoki”, a poziom lokalny „zbyt niski”. Dopiero ostatnio RDA i EDA zaczęły korzystać z pojęcia klastra w swoich programach politycznych na odpowiednio, krajowym i regionalnym poziomie. Należy jeszcze pamiętać, że powyższa sytuacja ma miejsce w bardzo zróżnicowanym kontekście i przy istotnych różnicach wewnątrz regionów i okręgów, jak i pomiędzy nimi.

Zdając sobie z tego sprawę, uzasadnione wydaje się twierdzenie, że Rumunia ma dzisiaj stosunkowo nowe ramy instytucjonalne zorientowane tak lokalnie, jak i regionalnie. Jak pokazano w poprzednich podrozdziałach, prawdziwy nacisk na reformy położono w 2004 r., co z kolei pobudziło pojawianie się BIZ, dało bodziec dla sektora MŚP i ogólnie pojętej przedsiębiorczości. I chociaż klastry nie były formalnym i bezpośrednim priorytetem reform i planów politycznych tamtego okresu, rozwój gospodarczy i integracja z rynkiem europejskim stanowiły obszar priorytetowy w kilku krajowych dokumentach strategicznych sformułowanych w ramach polityki regionalnej UE, takich jak: Krajowy Plan Rozwoju (National Development Plan, NDP), Krajowa Strategia Przemysłowa, Krajowy Plan Badań, Rozwoju i Innowacji, Krajowa Strategia dla MŚP, czy Regionalny Program Operacyjny. Fakt, że w tych dokumentach wspomina się o klastrach i sposób, w jaki się do nich odnosi, sugeruje, że krajowe instytucje publiczne są świadome ich obecności, zadeklarowały zaangażowanie; chcą coś zrobić by poprawić ramy w których funkcjonują.

Jednakże, jak już wspomniano, nie wydaje się by pojawiły się jakiegokolwiek krajowe instytucje publiczne ani obszary działań politycznych specyficzne dla klastrów. Zapewne najbliższymi klastrami krajowymi instytucjami publicznymi, z punktu widzenia dedykowanych konkretnym dziedzinom merytorycznych ekspertyz są niedawno rozwinięte krajowe instytuty B+R oparte o poszczególne sektory, takie jak te dedykowane przemysłowi tekstylnemu i skórzanemu, oba z siedzibą w Bukareszcie. Inne, podobnie korzystne dla klastrów reformy instytucjonalne na poziomie krajowym dały wspomniane wcześniej Agencja Inwestycji Zagranicznych Rumunii i Krajowa Agencja Małych i Średnich Przedsiębiorstw i Spółdzielni¹³.

Krajowa Rada Rozwoju Regionalnego (National Board of Regional Development – NBRD) pod przewodnictwem premiera, Narodowa Agencja Rozwoju Regionalnego (NARD) i Krajowy Fundusz Rozwoju Regionalnego utworzone zostały, jak wskazują ich nazwy, na szczeblu krajowym. Strukturę tę powielono w każdym regionie pod nazwą rady rozwoju regionalnego. Dziś NARD to Ministerstwo Rozwoju, Robót Publicznych i Mieszkalnictwa. Kontrola zarówno nad rumuńskimi, jak i europejskimi funduszami przekazana została do ministerstwa, które stało się również odpowiedzialne za włączenie planów ośmiu RDA w sformułowanie krajowego planu rozwoju. Podobna struktura została zastosowana na narodowym poziomie zarządzania powiązaniem pomiędzy okręgami. Początkowo Departament Miejscowej Administracji Publicznej stał się Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Reform Administracyjnych z kilkoma organizacjami, którym patronował, np. Krajową Unią Rad Okręgów i Rumuńskim Stowarzyszeniem Gmin. Niestety, narodowo administrowane środki nie napływały, co powodowało, że przez długi okres pozycja finansowa RDA była, mówiąc ogólnie, niepewna. Toteż RDA działała wolno w rozwijaniu polityk, zaczęły narastać napięcia w relacjach z ministerstwami, agencjami i radami, i jak do tej pory nie zaistniała w pełni funkcjonalna koordynacja krajowa, skupiająca się na klastrach. Wydaje się że obszary zainteresowania RDA i EDA pokrywają się w pewnym stopniu. Związane z klastrami równorzędne dokumenty strategiczne tworzone przez obie grupy agencji można spotkać na poziomie regionalnym i okręgowym. Niektóre RDA uznają nawet klastry za priorytetowy obszar finansowania, w szczególności zaś działania wiążące się z powstawaniem firm, inkubatorami przedsiębiorczości, centrami biznesu, odnowieniem terenów przemysłowych, wsparciem dla sektora MŚP. Należy jednak wyjaśnić, że RDA mają bardzo szeroki zakres działania, począwszy od programów międzynarodowych (a niektóre regiony graniczą z więcej niż jednym krajem) po regionalne zarządzanie ściekami. EDA z kolei zwykle mają swoją siedzibę w stolicy okręgu, działają pod nadzorem wieloosobowej rady składającej się z przedstawicieli okręgu i rady miasta, Izby Handlu, Przemysłu i Rolnictwa, jak i społeczności lokalnych. Każda EDA ma szereg różnych wydziałów i nie wszystkie EDA są w pełni rozwinięte czy prezentują podobne portfolio inicjatyw. Często właśnie na tym poziomie pojęcie klastra wchodzi do lokalnych instytucji publicznych.

Można zatem podsumować, że na poziomie poniżej krajowego, najważniejsze instytucje to RDA i EDA, Okręgowe Stowarzyszenia Zatrudnienia¹⁴, regionalne oddziały Krajowego Stowarzyszenia Rumuńskich Rzeczoznawców (ANEVAR)¹⁵, Izba Handlu, Przemysłu i Rolnictwa, lokalne centra szkoleniowe¹⁶, rady miast, uniwersytety i inne uczelnie wyższe.

Równoległe z odbywającymi się reformami pojawiały się krajowe, częściowo publiczne i prywatne stowarzyszenia, wokół których kluczowe grupy społeczno-ekonomiczne organizują swoje działania, a są to np. Centrum Promocji Handlu Zagranicznego¹⁷, Federacja Pracowników Przemysłu Lekkiego (FEPAIUS), Rumuńskie Stowarzyszenie Tekstylne (ATEROM), Krajowa Rada Małych i Średnich Przedsiębiorstw Rumunii (CNIPMMR), Stowarzyszenie Księgowych i Biegłych Rewidentów Rumunii (CECCAR) oraz ANEVAR.

8.3. Przegląd okręgów Arad, Bihor i Timis

Dwa zbadane w tym rozdziale klastry specjalizujące się w produkcji obuwniczej i odzieżowej, znajdują się na obszarze trzech okręgów: Arad, Bihor i Timis (nazywanych dalej ABT). Timis i Arad tworzą część regionu na zachodzie, Bihor na północnym zachodzie. Znajdują się w odległości około 600 km od Bukaresztu i w podobnej, lub nawet mniejszej, odległości od Wiednia.

Na zachodzie ABT graniczą z Węgrami, a Timis również z Serbią i Czarnogórą. Od wschodu od reszty kraju oddzielają je Karpaty Zachodnie. Góry przechodzą we wzgórza i w równinę Tisza z jej żyznymi glebami, przez którą przepływa kilka rzek (m.in. Dunaj, Mures, Cris). Większość powierzchni tych trzech okręgów to ziemie rolnicze (62% całej powierzchni), z gęstą siecią drogową i kolejową w dobrym stanie¹⁸, oraz lotniskami w stolicach trzech okręgów.

Trzy okręgi razem mają powierzchnię około 24 000 km² (tj. około 10% terytorium Rumunii), a ludność to 1,7 miliona (około 8% populacji Rumunii), średnia gęstość zaludnienia to 71 mieszkańców/km² (średnia rumuńska gęstość zaludnienia to 94 mieszkańców/km²).

Oprócz bliskości geograficznej do zachodnich granic Rumunii i związków z Austrią, Węgrami i Serbią, te trzy okręgi mają również wspólną historię. Tworzyły część historycznej dzielnicy administracyjnej, prowincji Banat-Crisana, mają silne tradycje intelektualne, z ponad tuzinem publicznych i prywatnych uniwersytetów oraz instytucji szkolnictwa wyższego, idą podobną (przekraczającą średnią) ścieżką rozwoju. Przykładowo od 1998 r. PKB *per capita* regionu daje mu drugie miejsce pod tym względem w Rumunii, głównie dzięki przekraczającemu średnią krajową poziomowi wydajności w usługach i przemyśle przetwórczym.

Ludność tych okręgów ma stosunkowo wyższy odsetek węgierskiej mniejszości etnicznej, dobrze rozwinięte poczucie przedsiębiorczości, historyczne związki z osobami z zachodu i obcokrajowcami ogólnie, jak i bogate doświadczenie związane pracą i podróżowaniem poza granicami kraju. Na przykład migracja (często do Niemiec) spowodowała pewne braki siły roboczej w regionie.

Jak wspomniano wcześniej, region jest drugim w kolejności kierunkiem BIZ w Rumunii. Kierowanie tu BIZ zaczęło się w latach 90. od kilku niemieckich, austriackich i węgierskich firm, które na przykład otwierały fabryki (np. tekstylne, radiowe), podczas gdy po 1989 r. kilku zagranicznych inwestorów (często MŚP) otworzyło w regionie swoje oddziały lub spółki *joint-venture*. Można przypomnieć, że włoski składnik BIZ był głównym katalizatorem wyłonienia się klastrów w ogóle, a dwóch klastrów ABT w szczególności.

BIZ oraz relatywna łatwość migracji były jednymi z głównych powodów niskiej stopy bezrobocia w tym regionie (tj. poniżej 5%), kompensując zwolnienia wynikłe z restrukturyzacji wielkich firm państwowych (górnictwych w szczególności).

Wspólna specjalizacja przemysłowa na tym terytorium łączy meblarstwo, tekstylia, futra, wyroby ze skór wyprawianych i oczywiście obuwie. Region jest również zasobny w węgiel i ropę, wytwarza energię, do której ma lepszy dostęp w porównaniu z innymi częściami kraju.

Występują jednakże pewne istotne różnice pomiędzy trzema okręgami, jako że Timis jest największym i najbogatszym z nich, będąc równocześnie największym okręgiem Rumunii. Timis posiada również najbardziej wykwalifikowaną siłę roboczą i stanowił główny cel BIZ. Oprócz wspomnianych wyżej wspólnych specjalizacji przemysłowych Timis specjalizuje się w przemyśle motoryzacyjnym i oponiarskim, obrabiarkach, technologiach telekomunikacyjnych i informatycznych oraz produktach żywnościowych. Arad ma silne tradycje związane z wagonami kolejowymi i obrabiarkami (odpowiednio pierwsze i czwarte miejsce w kraju), a Bihor dodatkowo zaangażowany jest w produkcję petrochemiczną, żywność i konstrukcje.

Stolice tych trzech okręgów należą do 12 największych miast Rumunii. Timisoara¹⁹ (stolica okręgu Timis) jest trzecim, co do wielkości miastem kraju z populacją 350 000 mieszkańców i bezrobociem na poziomie 3,5%; Oradea (stolica Bihor) jest dziesiątym miastem z populacją 206 000 i bezrobociem około 2,6% a Arad jest dwunastym co do wielkości miastem z populacją 183 000 i bezrobociem 4,9%. Razem te trzy stolice zamieszkuje nieco mniej niż połowa populacji tego obszaru.

Chociaż Timis jest największym okręgiem spośród tych trzech, większość firm klastrów ulokowana jest, zarówno historycznie, jak i dziś, w okręgu Arad.

8.4. Klaster obuwniczy ABT

W 2004 r. przemysł obuwniczy/odzieżowy generował około 1% PKB, 1,6% produkcji przemysłowej, 5% siły roboczej w przemyśle, 9% eksportu, 4,5% importu. Rumuńskie firmy obuwnicze zajmują pierwsze miejsce wśród krajów EŚW, jako eksporterzy na rynki UE i dziewiąte miejsce na świecie (PICI 2005).

W erze Ceausescu przemysł obuwniczy był skoncentrowany przede wszystkim w Timis, Sibiu, Cluj, Bihor i Bukareszcie. Jednakże po 1989 r. w związku z napłynięciem BIZ produkcja obuwnicza rozprzestrzeniła się w kilkunastu okręgach. Jednakże w takich lokalizacjach zatrudnionych było zwykle 1 000–1 200 osób na okręg, czyli znacznie poniżej poziomu zatrudnienia klastra. Bukareszt stanowi jedyny wyjątek z poziomem zatrudnienia 17 000 pracowników w przemyśle obuwniczym/skórzanym, co jest jednak częściowo usprawiedliwione faktem, że jest to stolica i historyczna lokalizacja kilku dużych, państwowych fabryk obuwniczych. W dalszym ciągu klastrów szczyty się największą koncentracją, gdy chodzi o liczbę fabryk i pracowników, obroty i krajowy udział w eksporcie i imporcie produktów skórzanych/obuwniczych. Przykładowo w 2004 r. dawało to ponad 40% sumy tych wskaźników (ibid.).

Rys historyczny

W okresie 1630-60 obszar Maramures (w regionie północno-zachodnim) był już znany ze swojego obuwia. Produkcja butów oparta na rękodzielnictwie była kontynuowana aż do XIX wieku w większości społeczności przedprzemysłowych, z niewielkimi wyjątkami; np. wyspecjalizowany rzemieślnik produkował buty dla rolników w całej wiosce. Dopiero wraz z nadejściem fabryk we wczesnych latach XX wieku projektowanie obuwia zmieniło się radykalnie i możliwa była produkcja masowa. W dalszym ciągu i przez wiele lat po pojawieniu się pierwszej fabryki można było spotkać robione ręcznie buty dla chłopów.

W roku 1900 Austriak Alfred Frankel założył Banatim, pierwszą w Timisoarze fabrykę obuwia jako firmę *joint-venture* z 500 pracownikami*. W 1928 r. fabryka zmieniła swoją nazwę na Turul i uznawana była za największego producenta obuwia w Rumunii. W 1930 r. rozrosła się i uzyskała kontrolę nad wertykalnym łańcuchem dostaw i zdystansowała konkurencję nabywając garbarnię w Cluj na północnym-zachodzie regionu, około 320 km na północny wschód od Timisoary. W 1948 r. wraz z innymi przedsiębiorstwami w Rumunii została przejęta przez państwo, jej nazwę zmieniono najpierw na Nikos Beloianis, a w 1963 r. na Banatul. Firma przetrwała do dzisiaj** i jest docenianą marką w Rumunii oraz popularnym podwykonawcą klientów włoskich i niemieckich.

Filty to kolejna ze starych fabryk, powstała w Timisoarze w 1921 r. jako spółka *joint-venture*. W 1948 r. podzieliła los pozostałych firm i została przejęta przez państwo, a jej nazwę zmieniono na Stefan Plavat [od nazwiska rumuńskiego komunisty – red.]. W 1959 r. otwarto w niej wydział wzornictwa, który projektował ponad 400 modeli rocznie, a około 100 z nich wchodziło do produkcji. W 1974 r. firma powiększyła się otwierając drugi zakład w Recas, około 25 km na wschód od Timisoary (obecnie gmina w okręgu Timis). W 1976 r. utworzono wydział modelowania i we współpracy z Adidasem (Francja) produkowano obuwie sportowe. Po upadku reżimu Ceausescu fabryka powróciła do swoich właścicieli [oraz do nazwy S.C. Filty S.A. – red.] jako *joint-venture* i przywróciła swoją dawną nazwę. Obecnie wytwarza ponad 3,6 miliona par butów rocznie.

Na koniec ostatnia z najstarszych fabryk klastra, która przetrwała do dzisiaj – Guban. Została założona w 1937 w Timisoarze jako mała fabryka chemiczna. W 1954 r. rozpoczęła produkcję sztucznej skóry opartej na PCV. Produkcja rozrosła się do kilku linii (włączając w to haft) i w 1954 r. fabryka zmieniła swoją nazwę na Victoria. Zaczęła się specjalizować w obuwiu damskim, wprowadzając szeroką gamę produktów skó-

* Źródła rumuńskie (www.agenda.ro) podają, że to Rada Miasta Timisoary 29 lutego 1990 r. podjęła decyzję o budowie fabryki, a zgodził się w nią zainwestować (dwa miliony koron) Alfred Frankel. Frankel od miasta otrzymał teren i po 50 koron za każdego z zatrudnionych pracowników. W pierwszym dniu 1901 r. firma została przekształcona w spółkę akcyjną (bez udziałów pracowników) i kilka miesięcy później Fabrica de Ghete „Turul” zatrudniała już 500 osób. W 1930 r. zmieniła nazwę na Banatul – red.

** W maju 2007 r. została przejęta – poprzez giełdę w Budapeszcie – przez firmę z sektora nieruchomości Business SRL Bucharest Ring za ok. 2,5 mln euro. Głównym walorem firmy Banatim SA Timisoara, zatrudniającej jedynie 100 osób, było 2,8 ha ziemi (w 2006 i 2007 r. firma odnotowała straty). Firma zaczęła podupadać w 1993 r. po upadku dwóch głównych odbiorców produktów z Niemiec Wschodnich – red.

rzanych w 1961 r. Od 1991 r. posługuje się swoją pierwotną nazwą. Jest to silna marka na krajowym rynku luksusowego damskiego obuwia.

Od 1948 r. inne, państwowe zakłady specjalizujące się w obuwnictwie powstawały w tym regionie, np. Libertatea w Arad czy Solidaritatea w Bihor. Zgodnie z ideą koncentracji produkcji i specjalizacji wprowadzoną przez Ceausescu, również fabryki obuwia były wyspecjalizowane. Obuwie sportowe wytwarzano wyłącznie w Arad, obuwie męskie w Oradea, kobiece w Timisoarze. W tym okresie większość decyzji w sprawie produkcji, eksportu i tym podobnych kwestii podejmowana była centralnie, toteż klastrów rósł do roku 1989 w oparciu o cele i plany krajowe.

Ewolucja i trendy

Do 1989 r. wyposażenie i metody produkcji stały się przestarzałe i niewłaściwe. Tradycyjne rynki RWPG zaczęły upadać, a niemodne wzory nie pasowały do rynków zachodnich. Restrukturyzacja i prywatyzacja wielkich państwowych przedsiębiorstw uwolniła pracowników na lokalnym rynku, podczas gdy BIZ (szczególnie z Włoch) i kontrakty *lohn*²⁰ działały jak katalizator dla powstawania mikro i małych firm. Niektórzy zwolnieni pracownicy założyli własne firmy obuwnicze, znaleźli zatrudnienie w nowych MŚP i fabrykach powstających w klastrze, lub po prostu podjęli inną pracę.

Pojawienie się międzynarodowych instytucji finansowych pomogło wypełnić pustkę kapitałową i sfinansować eksport i import oraz start-up'y²¹, wzmacniając tym samym katalityczny efekt napływających BIZ i kontaktów *lohn*. Następujący potem wzrost klastra był wręcz fenomenalny. Na przykład pomiędzy 1999 a 2001 r. klastr powiększył się niemal dwukrotnie, ze 185 firm zatrudniających 23 000 pracowników ze sprzedażą 77 milionów euro, do ponad 300 firm zatrudniających 33 000 pracowników i sprzedaży bliskiej 190 milionów euro. Do 2004 r. klastr powiększył się jeszcze o 7 000 pracowników. Ważne zmiany instytucjonalne wspomniane wyżej wzmocniły jeszcze tendencje wzrostowe.

Kontrakty *lohn* i napływające BIZ powiększyły gamę produktów i firm klastra w różnych lokalizacjach. Produkuje się tu obuwie dla mężczyzn, kobiet, młodzieży, dzieci, buty luksusowe i techniczne, mokasyny, kozaki, sandały, jak i wiele półproduktów, np. górne części obuwia, podeszwy, spodnie i wkładki, obcasy, piętki, wykładziny, sznurówki, kopyta.

Jednakże inne elementy łańcucha dostaw zarówno w, jak i poza klastrami, poddane zostały negatywnym wpływom, np. garbarnie.²² Miało to miejsce w związku z początkowym silnym wzrostem zapotrzebowania na skórę surową, co uszczupliło miejscowe zapasy i doprowadziło do bezpośredniego importu skór wyprawionych z zagranicy, co z kolei spowodowało destrukcję krajowego sektora garbarskiego.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Klastr składa się z ponad 300 firm. Około 80% z nich to MŚP z liczbą pracowników mniejszą niż 50, około 15% to średnie przedsiębiorstwa (50-250 pracowników). Jedynie 5% firm klastra to firmy duże, zatrudniające ponad 250 pracowników. Jednakże te 5% przynosi ponad 60% dochodów klastra.

Najbardziej typową formą interakcji jest podwykonawstwo, szczególnie w okolicy Arad, gdzie występuje największa koncentracja firm. Firmy wszystkich trzech wielkości należą do dwóch wykluczających się systemów biznesowych:

1. Zagraniczny system biznesu, który dominuje w klastrze, jako że jest złożony, jak sugeruje nazwa, z firm które działają zgodnie z wymogami zagranicznych klientów, głównie z Włoch i Niemiec. Wiodące w tym systemie firmy to producenci wyrobów gotowych lub zlecniodawcy dalszego podwykonawstwa. Większość firm klastra należy do tego systemu i jest własnością zagraniczną lub pozostaje pod jakąś formą kontroli zagranicznej (np. *joint venture*). Zwykle podejmują produkcję

lohn, jako że niektóre zagraniczne firmy zamawiające nie mają własnych obiektów produkcyjnych. Przygotowują więc specyfikację i zajmują się marketingiem i dystrybucją produktu.

2. Krajowy system biznesu, z drugiej zaś strony, staje się rzadkością. Rozwijają się kilka wiodących krajowych firm, dawnych państwowych fabryk, takich jak Guban i Filty oraz spółdzielni z około 1000 pracowników. Zarówno liczba, jak i zaangażowanie firm w ten krajowy system spada.

Źródła wiedzy

Większość instytucji zaangażowana jest w tworzenie lub wymianę wiedzy w klastrze (np. organizują kursy, ułatwiają spotkania i oferują usługi badawcze). Jednak jak powiedziano już wcześniej, instytucje te nie są specyficzne dla poszczególnych klastrów. A dokładniej, są wspólne zarówno dla klastra obuwniczego, jak i odzieżowego ABT. Ich przedstawiciele wskazują, że cztery najważniejsze sposoby uczenia się, tworzenia i wymiany wiedzy to: interakcje pomiędzy firmami (np. spotkania nieformalne, targi), wiedza przekazywana dzięki mobilności siły roboczej (np. zatrudnianie wykwalifikowanego personelu, naukowców), formalne umowy pomiędzy firmami i instytucjami (np. korzystanie z zasobów uniwersytetu, usług konsultantów) i duże krajowe i zagraniczne firmy. Przejdźmy teraz do firm i do znaczenia, jakie przypisują różnym źródłom wiedzy. Co zaskakujące, całkiem sporo źródeł wiedzy ocenianych jest powyżej progu istotności 2,5. Nie jest jednak zaskoczeniem to, że klastr idzie w ślad za wzorcami obecnymi w innych klastrach z tego badania, nadając większe znaczenie wewnętrznym źródłom wiedzy niż tym zewnętrznym. Nie jest również zaskakujące, mając na uwadze licznych klientów zagranicznych, że międzynarodowe źródła wiedzy oceniane są najwyżej spośród źródeł zewnętrznych.

Co więcej, wewnętrzne i zewnętrzne źródła wiedzy technicznej oceniane są jako ważniejsze niż odpowiadające im źródła wiedzy organizacyjnej. Co ciekawe, różnica w znaczeniu (średnio) jest dość stała w odniesieniu do wszystkich źródeł, tj. około 0,2 (na pięciostopniowej skali). Wyniki podane są w tabeli 8.1 na kolejnej stronie.

Mówiąc ogólnie, wydaje się, że nie ma większego zróżnicowania w powyższych wynikach, gdy chodzi o wielkość firmy. Miejsce, gdzie mniejsze firmy (tj. 1-20 a czasami 20-30 pracowników) wydają się różnić od dużych (tj. większych niż 500 pracowników), odnosi się do stosunkowo wyższej wagi, jaką MŚP przykładają do lokalnych zewnętrznych źródeł wiedzy i informacji dostępnej publicznie (np. targi, publikacje).

Tabela 8.1. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm klastra obuwniczego ABT

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wiedza uzyskiwana od firmy matki bądź firmy zależnej [2/4]	3,72
		Organizacyjna	Stałe ulepszanie procesów produkcji; przedsiębiorca/założyciel profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach, [3/5]	3,52
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; [1/9]	2,57
		Organizacyjna	n.d.	n.d.
	Krajowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/9]	2,82
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami [1/7]	2,60
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach [2/9]	3,08
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami [2/7]	2,99

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł. „N.d.” (nie dotyczy) odnosi się do średniej źródeł poniżej progu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=27).

Większe firmy, z drugiej strony, skłaniają się do niedoceniaenia lokalnych i krajowych źródeł wiedzy obu rodzajów. Ta wariancja preferencji może być uzasadniona przez kłopotliwą sytuację klastra (tj. kontrakty *lohn* z kosztami bazującymi na konkurencji między przedsiębiorstwami), które nie pozwalają MŚP na pozyskiwanie kosztownych zewnętrznych źródeł obu rodzajów wiedzy.

Siła robocza

Pracownicy są głównie miejscowi (często kobiety), posiadają odpowiednie umiejętności, a ich koszty są zbliżone z kosztami w większości kraju. Jedynie w niektórych częściach wschodniej Rumunii koszty zatrudnienia w dalszym ciągu pozostają niższe, co jest powodem do niepokoju dla instytucji klastra, jako że takie lokalizacje z niższymi kosztami pracy mogą doprowadzić do przeniesienia tam biznesu z klastra. Większość siły roboczej nie posiada kwalifikacji, pracownicy z wykształceniem uniwersyteckim stanowią skromne 2%.

Co ciekawe, MŚP mają tendencję do większej koncentracji pracowników z wyższym wykształceniem. Jest tu odpowiednia liczba wykształconych pracowników, jak i tych ze średnim wykształceniem. Warto również zauważyć, że pracownicy sektora obuwniczego/odzieżowego są stosunkowo nisko opłacani w porównaniu z pracownikami w innych rodzajach przemysłu i że zagraniczne przedsiębiorstwa międzynarodowe skłaniają się do płacenia powyżej średniej stawki wynagrodzeń w danej gałęzi przemysłu. Pewna liczba imigrantów zajmuje głównie stanowiska wyższego szczebla, konsultantów i szkoleniowców. Zjawisko emigracji siły roboczej jest nieistotne, chociaż imigracja nie jest już tak niezauważalna.

Niskie koszty pracy wraz z niskimi kosztami nieruchomości, usług i transportu (bliskość geograficzna zachodu) były najważniejszymi czynnikami przyciągającymi BIZ i kontrakty *lohn*. Reprezentanci instytucji martwią się, że wzrost kosztów dóbr konsumpcyjnych, zwiększony popyt i nowe uregulowania prawa pracy (włączając w to prawo do płacy minimalnej) sprawiają, że produkcja *lohn* staje się niekorzystna cenowo. Wciąż jednak koszty pracy w przemyśle (a w związku z tym koszty usług) są jednymi z najniższych w Europie (możne je porównać jedynie z Bułgarią). W tym sensie Rumunia stanowi konkurencję dla krajów UE, co do kosztów pracy (obok tej z Chin, Macedonii i Albanii), która niesie ze sobą największe zagrożenia dla przyszłości.

Nie ma także wielu szkoleń i programów HR, a większość firm oferuje jedynie szkolenia ściśle związane z pracą. Istnieją pewne braki, głównie gdy chodzi o pracowników z wyższymi kwalifikacjami i wykształceniem zawodowym (np. projektantów obuwniczym, dyplomowanych księgowych, analityków finansowych, inżynierów-konstruktorów), jak i niewykwalifikowanych pracowników. W przypadku specjalizacji obuwniczych (np. projektowania) niedobór ten spowodowany jest brakiem specjalistycznych szkół w klastrze.

Internacjonalizacja

Internacjonalizacja, czyli napływ BIZ, międzynarodowe kontrakty *lohn*, eksport i import (szczególnie z firm włoskich klastrów), były głównymi katalizatorami trwałego wzrostu klastra. Co więcej, klaster opiera się na kapitale zagranicznym zarówno w formie inwestycji w nowe technologie, szkolenia czy wzornictwo, jak i w formie pożyczek, kredytów, gwarancji od zagranicznych banków, importu, start-up'ów i różnego rodzaju ekspansji.

Włochy i Niemcy to główni partnerzy handlowi klastra, chociaż liczba firm klastra, które eksportują samodzielnie lub pod własną marką, jest niewielka. W próbie objętej badaniem ponad 90% produkcji firm to skierowanego do klastra uszlachetniania czynnego. Można więc argumentować, że klaster ten jest wysoce zinternacjonalizowany w tym sensie, że gdyby na przykład nagle wstrzymać międzynarodowe przetwórstwo, klaster otrzymałby potężny cios.

Klaster jest dość silnie ukierunkowany na internacjonalizację: posiada strefę wolnego handlu w Curtici-Arad (dwie platformy) z miejscami, które mogą być wykorzystane do produkcji, przygotowania, pakowania itp. oraz świadczy kilka rodzajów usług (np. organizacje wystaw, bankowość), włączając w to usługi międzynarodowego lotniska w Arad i bliskość do większości głównych węzłów kolejowych i autostradowych (np. odpowiednio na trasie Paryż-Istambuł i w IV paneuropejskim korytarzu transportowym). Poza strefą wolnego handlu Rumunia oferuje też konkurencyjny system podatkowy (z jednymi z najniższych podatków w Europie), a bliskość klastra do krajów Europy Zachodniej jest równie wartościowym atutem.

Institucje klastra były entuzjastyczne wobec internacjonalizacji klastra i podjęły szereg inicjatyw, takich jak stworzenie strefy wolnego handlu czy nowych przejść granicznych z Węgrami w Kiszombor-Cenda (około 70 km na południowy zachód od Arad), jak i podpisanie licznych umów międzynarodowych, unijnych i bilateralnych (np. Euroregion²³, partnerstwo komunikacyjne²⁴). W dalszym jednak ciągu kierowana do firm pomoc w internacjonalizacji jest dość słabo rozwinięta.

Oczywiście głównym wyzwaniem dla klastra jest wykorzystanie okresu stosunkowo dobrej koniunktury w celu rozwinięcia umiejętności, kompetencji, ulepszeń technologicznych, przesunięcia się w górę łańcucha wartości itd., aby być w stanie konkurować na arenie międzynarodowej, kiedy to pierwotne zalety (np. niskie koszty pracy wykwalifikowanych pracowników, gruntów i usług) zaczną zanikać.

Instytucje

Główne trudności koncentrują się wokół braku specyficznych dla klastrów instytucji. Jak powiedziano wcześniej te same instytucje są właściwe dla obu klastrów. I chociaż takie nakładanie się może być pożądane, fakt że nie wyłoniły się jeszcze żadne instytucje specyficzne dla klastra jest martwiący. Rozwój instytucjonalny był powolny z wielu powodów. Większość z nich to przyczyny leżące poza klastrem (np. inercja rządu krajowego, centralizacja) i należy tu oddać sprawiedliwość, mówiąc, że instytucje lokalne zrobiły, co w ich mocy, w tej trudnej kwestii.

Jednak klaster rozciąga się w dwóch regionach i jasne jest, że RDA na zachodzie jest bardziej zaangażowana i lepiej rozwinięta niż jej odpowiednik w regionie północno-zachodnim. Podobnie na poziomie okręgowym, EDA nie są rozwinięte jednakowo. Wydaje się na przykład, że spośród okręgów zachodniego regionu EDA w Timis (czyli ADETIM) jest bardziej rozwinięta niż jej odpowiedniki (np. w Arad, Hunedoara, Caras-Severin).

Krajowe instytucje badawcze związane z tą gałęzią przemysłu, takie jak departament skórzany i obuwniczy odpowiedniego instytutu badawczego w Bukareszcie, choć same w sobie cenne, nie mają głosu. Utrudnia im to dokonywanie bezpośredniego i bardzo ważnego wkładu do klastra.

Jednym z głównych problemów ogólnych wydaje się być brak jasnego sformułowania i rozwoju współpracy pomiędzy instytucjami prywatnymi i publicznymi na poziomie klastra. Odnosząc się do kluczowych instytucji, to pomimo że instytucje krajowe są też ważne, coraz bardziej znaczący gracze polityczni pojawiają się na poziomie lokalnym i regionalnym (tacy jak RDA, EDA, Izba Handlu Timisoary). Wydaje się pożądane by było nadawanie tym instytucjom dalszych uprawnień i przenoszenie inicjatyw z poziomu krajowego na poziom regionalny i poniżej regionalnego. Co więcej, obszar wzajemnego oddziaływania sektora publicznego i prywatnego wydaje się być niejednoznaczny.

Publiczne i prywatne podmioty rynkowe wydają się zblizać, ale wszyscy zgadzają się, że instytucje publiczne i częściowo publiczne powinny zbliżyć się do firm i usprawnić swoje działania, jako że firmy wydają się nie wiedzieć, co te instytucje mogą im zaoferować.

Firmy klastra oceniły najważniejsze rodzaje instytucji – tabela 8.2 poniżej.

Tabela 8.2. Znaczenie instytucji klastra dla firm obuwniczych ABT

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		2,19	33,3	0,0	66,7
Banki i firmy typu venture capital		3,69	57,1	0,0	42,9
Centra usługowe		1,40	10,0	5,0	85,0
Branżowe stowarzyszenia firm		1,88	10,0	5,0	85,0
Firmy konsultingowe		2,00	14,3	4,8	81,0
Centra transferu technologii		1,88	10,0	5,0	85,0
Laboratoria certyfikujące i testujące		1,84	21,1	5,3	73,7
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,72	40,0	10,0	50,0
Związki zawodowe		1,44	10,0	15,0	75,0
Fundacje non-profit		1,40	10,0	20,0	70,0
Inne		1,44	50,0	0,0	50,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=30).

Zgodnie z powyższym rankingiem tylko jedna pozycja, tj. lokalne banki i kapitał typu *venture*, osiąga wynik powyżej progu ważności 2,5. Ogólnie znaczenie wymienionych instytucji pozostawało na tym samym poziomie przez ostatnie pięć lat, za wyjątkiem lokalnych banków i uczelni wyższych, które dość znaczną część badanych (odpowiednio 57% i 40%) uznaje za coraz ważniejsze.

Przechodząc teraz do instytucji, większość z nich twierdzi, że jest dość niezależna w swoich decyzjach i inicjatywach i że posiada wystarczające zasoby. Około połowa z nich świadczy usługi wyłącznie użytkownikom z danego terenu, podczas gdy druga połowa zarówno tym na danym terenie, jak i poza nim.

Większość instytucji podlega regulacji organów regionalnych i krajowych, a działania kilku z nich są regulowane przez instytucje nie tylko jednego szczebla. Nie powinno więc być zaskoczeniem, że znaczna większość instytucji skłania się do pozostawania w kontakcie z lokalnymi, regionalnymi i krajowymi władzami. Większość instytucji angażuje się w konsultacje przy uruchamianiu nowych inicjatyw, a dwie trzecie dba o zapewnienie stabilnych ram współpracy z innymi organizacjami klastra.

Polityka

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obecnie i w przyszłości przedstawione jest w tabeli 8.3 poniżej

Zgodnie z powyższym rankingiem znaczenie większości obszarów polityki zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje się wzrastać, jeśli porównać teraźniejszość i przyszłość. Jednakże wzrost ten jest wyższy dla firm, średnio 0,3 dla instytucji w porównaniu z 0,8 dla firm (na pięciostopniowej skali).

Ogólnie instytucje skłaniają się do uznawania 11 z 13 obszarów polityki za istotne (tj. powyżej progu 2,5) teraz i w przyszłości; firmy zaś uznają za takie osiem obszarów.

Dwa z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki, gdzie firmy i instytucje skłaniają się do zbliżonych ocen, zarówno teraz, jak i w przyszłości, to: c) rozwój infrastruktury fizycznej oraz d) edukacja i szkolenia. Dla

firm pozostałe dwa najbardziej znaczące obszary polityki teraz i w przyszłości to, w kolejności malejącej: j) podniesienie jakości rozwoju firm i f) dyfuzja i dostępność informacji; a dla instytucji to, w kolejności malejącej: e) badania i rozwój technologiczny oraz g) usługi dostosowane do firm.

Tabela 8.3. Znaczenie różnych obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obuwniczego ABT

Obszar polityki	Znaczenie		Firmy		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	2,00	3,06	3,00	3,67	3,00	3,67
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	1,73	2,20	2,43	3,00	2,43	3,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej	3,09	4,35	4,00	3,86	4,00	3,86
d) edukacja i szkolenia	2,38	3,35	4,25	3,86	4,25	3,86
e) badania i rozwój technologiczny	1,47	2,07	3,33	3,88	3,33	3,88
f) dyfuzja i dostępność informacji	2,30	3,32	2,83	3,86	2,83	3,86
g) usługi dostosowane do firm	2,21	3,24	3,00	4,00	3,00	4,00
h) rekrutacja siły roboczej	2,27	3,00	3,86	3,00	3,86	3,00
i) ustanowienie sieci firm	1,82	2,43	2,43	2,71	2,43	2,71
j) podniesienie jakości rozwoju firm	2,55	3,47	3,00	3,67	3,00	3,67
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	1,95	2,44	2,63	2,83	2,63	2,83
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,14	2,89	2,00	2,33	2,00	2,33
m) polityka środowiskowa	1,96	2,52	2,57	2,33	2,57	2,33

Uwagi: Wszystkie rankingi są średnimi z prób w skali 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=23) i instytucji (n=9).

Wnioski

Wnioski z obserwacji opisanych do tej pory zdają się wskazywać, że, mówiąc ogólnie, potrzebna jest większa zbieżność na płaszczyźnie publiczno-prywatnej w celu usprawnienia ogólnego rozwoju klastra. Jak opisano w poprzednich podrozdziałach, istnieje potrzeba nadania większych kompetencji instytucjom publicznym, częściowo publicznym i prywatnym na poziomie regionalnym i poniżej. W kategoriach rozwoju klastra badanie to daje trzy szczegółowe sugestie.

1. Po pierwsze, klastrer potrzebuje podniesienia poziomu rozwoju technologicznego. Toteż partnerstwo z zagranicznymi firmami powinno łączyć się z transferem technologii i wykraczać poza umowy na produkcję *lohn*.
2. Po drugie, firmy znajdujące się w klastrze potrzebują lepiej dopasowanych do ich potrzeb usług, żeby zwiększyć ogólną wydajność. Można to osiągnąć przez szereg centrów sektorowych i firm konsultingowych dostarczających firmom z klastra profesjonalnych usług technicznych, menedżerskich i związanych z konkretnymi branżami poszczególnych firm. Ważne jest by takie usługi były zlokalizowane w niewielkiej odległości w klastrze, nie zaś w Bukareszcie czy na innym obszarze.
3. Po trzecie, klastrer potrzebuje rozwinięcia przejrzystej i lepszej strategii internacjonalizacji dla współpracy ponadgranicznej, szczególnie zaś w odniesieniu do możliwości stwarzanych przez UE.

W końcu trzy wyżej przytoczone, istotne dla rozwoju tego klastra sugestie powinny być uzupełnione przez wyraźnie zarysowaną formę współpracy publiczno-prywatnej. Klastrer potrzebuje bardziej zinstytucjonalizowanych i lepiej wyrażonych ram współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym,

aby: a) budować interaktywny proces polityczny w celu dyskusji i uzgodnienia obszarów i priorytetów polityki, b) wzmocnić uzasadnioną współpracę firm klastra, a szczególnie horyzontalne relacje między nimi.

8.5. Klaster odzieżowy ABT

Jak powiedziano w podrozdziale otwierającym ten rozdział, klastry obuwniczy i odzieżowy zlokalizowane w regionie ATB, mają podobne pochodzenie rzemieślnicze, przeszły przez okres zmian związanych z dużymi państwowymi przedsiębiorstwami, a ich niedawna ewolucja opierała się o kontrakty *lohn*, mają wspólne instytucje, siłę roboczą i rynki eksportowe. Toteż oba klastry mają mnóstwo wspólnego i aby nie powtarzać informacji już wcześniej podanych, analiza klastra odzieżowego skupi się na aspektach je różnicujących. Toteż następujące podrozdziały są nieco krótsze niż te, które widzieliśmy w przypadku innych klastrów.

Poczynając od wielkości sektora ubrań/tekstyliów w Rumunii, który jest większy niż sektor obuwniczy, w 2004 r. generował on 4,5% PKB, 8,4% produkcji przemysłowej, angażował 15% siły roboczej w przemyśle, 24% eksportu i 14,5% importu. Rumuńskie firmy odzieżowe/tekstylne znajdują się pośród 10 głównych eksporterów EU i 20 w ujęciu globalnym. W sumie jest więcej niż 7 200 firm odzieżowych/tekstylnych, które zatrudniają łącznie 400 000 pracowników (PIC1 2005).

Historycznie produkcja odzieżowa/tekstylna była mocno skoncentrowana w Transylwanii (łączącej dzisiejsze regiony wschodnie, północno-wschodnie i centralne Rumunii). Jednakże w latach 70. rozprzestrzeniła się ona do większości głównych miast. Fabryki zwykle zatrudniały tysiące osób, a największe z nich znajdujące się w Bukareszcie, zatrudniały około 16 000 pracowników. Do 1989 r. przemysł ten był największym w kraju pracodawcą. Klaster ATB stanowi około 10% firm, pracowników, i produkcji rumuńskiego przemysłu odzieżowego. Toteż, choć klaster odzieżowy ATB jest znacznie większy niż klaster obuwniczy w kategoriach absolutnych, ma stosunkowo mały udział w przemyśle krajowym.

Pochodzenie

Pierwsze cechy, założone w XV wieku, wytwarzały głównie materiały wełniane, płaszcze i nakrycia głowy. Jedne z pierwszych (transregionalnych) zapisów dotyczących handlu odzieżą również datują się na ten okres. Pod koniec XIX wieku Turcy osmańscy opuścili Rumunię, zmniejszył się też wpływ Habsburgów i zaczęła pojawiać klasa średnia, a region zaczął produkować stroje i ubiory o wyraźnym lokalnym wzornictwie. W tym czasie kilka społeczności wiejskich zaczęło się specjalizować w produkowaniu ubiorów i tekstyliów w ilościach przekraczających ich potrzeby (tj. dla celów handlowych), w klasztorach zaczęły powstawać warsztaty tekstylne/odzieżowe, pojawili się wyspecjalizowani krawcy szyjący okrycia wierzchnie. Kobiety zaczęły pracować przy plisowaniu, mężczyźni przy akcesoriach skórzanych, a kowale robili metalowe ozdoby.

Wodne kanały Timisoary pomagały transportować towary i zasilają przędzalnie. Istnieją zapisy potwierdzające działanie przędzalni już w 1867 r. W tym samym czasie zostały założone szkoły odzieżowe (uczniowie pochodzili z całej Rumunii). Pierwsza spółdzielnia odzieżowa rozpoczęła działalność na tym obszarze w 1897 r., a pierwsza elektrownia zaczęła działać w 1910 r. Od tego momentu, jedna po drugiej zaczęły pojawiać się fabryki odzieży i tekstyliów: w 1909 r. UTA w Aradzie, Pasmatex w Timisoarze (1919), Industria Linii w Timisoarze (1920), Iunie w Timisoarze (1930).

Po II wojnie światowej powstało więcej spółdzielni, które zatrudniały głównie kobiety pracujące w domu. Niektóre z nich angażowały kobiety z ponad 40 wsi. W 1948r., wraz z innymi przedsiębiorstwami prywat-

nymi, fabryki tekstyliów oraz spółdzielnie przeszły w ręce państwa. Od tego czasu rozpoczęło się planowanie centralne, a fabryki zaczęły pojawiać się w klastrze na skutek centralnych planów, jak na przykład Modatim w Timisoarze i Oradinum w Oradei założone w 1959 r. W latach 70. rozpoczął się napływ kontraktów *lohn*, a fabryka Tricotaje Ineu została założona w Aradzie w 1974 roku głównie w celu obsługi międzynarodowych klientów, takich jak Marks&Spencer, Lotto i Ellesse. Wszystkie wspomniane fabryki i spółdzielnie funkcjonowały jako instytucje państwowe z mniejszym lub większym powodzeniem do 1989 r.

Ewolucja i trendy

Do 1989 r. kilka z tych firm miało już międzynarodowych klientów z krajów o rozwiniętych gospodarkach. Układy Europejskie (prowadzące do członkostwa w UE) były dodatkowym czynnikiem przyciągającym rosnącą liczbę kontraktów *lohn*. Pozostałe reformy omówione w poprzednich podrozdziałach sprawiły, że BIZ w Rumunii były coraz bardziej atrakcyjne. Pojawienie się międzynarodowych instytucji finansowych²⁰ pomogło wypełnić pustkę kapitałową i sfinansować eksport, import i start-up'y, wzmacniając tym samym katalityczny efekt napływających BIZ i kontraktów *lohn*. Następujący po tym wzrost klastra był wręcz zjawiskowy. Na przykład pomiędzy 1999 a 2001 r. liczba firm klastra wzrosła z 461 do 681, a większość z nich pozostawała w prywatnych rękach.

Większość z wcześniej wspomnianych fabryk zostało sprywatyzowanych; spółdzielnie podzielono na mniejsze firmy, po czym również sprywatyzowano, podczas gdy wiele firm MŚP i nowych przedsiębiorstw zasiliło klastry. Zwiększyło to portfolio produktów wytwarzanych w klastrze, począwszy od ubiorów i garniturów dla mężczyzn i kobiet, po bieliznę męską i damską, kobiece stroje kąpielowe, męskie i damskie płaszcze przeciwdeszczowe, ubrania dziecięce, modę damską i męską. Klastry obejmują również firmy z wytwarzającymi wyroby skórzane i futrzarskie.

Międzynarodowe kontakty i inwestycje przyniosły, oprócz nowych produktów i projektów, nowe technologie i standardy jakości, które również miały swój wkład w podniesienie wydajności. Ucierpiały jednak inne części łańcucha dostaw zarówno w klastrze, jak i poza nim, np. część tekstylna. W 1989 r. w Rumunii produkowano 282 000 ton nici na materiały, w 2011 r. liczba ta spadła do 45 000. Wiązało się to z faktem, że zagraniczni klienci dostarczali własne materiały i nici.

Konfiguracja klastra i interakcje firm

Klastry składają się z około 700 firm. Większość z nich to MŚP z dużym udziałem firm rodzinnych. Produkują zarówno produkty pośrednie, jak i finalne w klastrze. Producenci finalni stanowią większość i są zintegrowani raczej wertykalnie, tj. internalizują większość etapów produkcji: przedzenie, tkanie, barwienie, drukowanie i wykończenie tkanin.

Nawet producenci końcowi mają jednak niewielką autonomię. Około 75% firm klastra zależnych jest od zagranicznych kontraktów lub jakiegoś innego rodzaju zagranicznej kontroli. W pełni autonomiczne firmy to zwykle silne, krajowe marki (np. Mister's, Moda) i firmy specjalizujące się w segmencie produktów skórzanych i futrzarskich.

Klastry są równo podzielone między trzy rodzaje firm; podwykonawców działających z mieszanym kapitałem krajowym i zagranicznym, firmy wyłącznie krajowe oparte o kapitał lokalny i lokalne marki oraz filie firm zagranicznych, które zwykle produkują dla własnych odbiorców bez potrzeby lub z bardzo ograniczoną potrzebą zlecenia podwykonawstwa.

Widoczny jest brak spójności i wspólnych norm w odniesieniu do najpopularniejszych form interakcji pomiędzy firmami, czyli podwykonawstwa. Mało jest innego rodzaju zachowań wspólnotowych czy kooperacji. Twarda konkurencja, zarówno o kontrakty zagraniczne, jak i o udział w rynku lokalnym, wcale tu nie pomagają.

Jedynie różnice można zapewne znaleźć w segmencie produktów skórzanych i futrzarskich, skoncentrowanym głównie w mieście Sebis (okręg Arad), gdzie widoczna jest silna wspólna świadomość i wzorce zachowań przypominające tradycyjne klastry oparte o rzemiosło.

Źródła wiedzy

Większość instytucji jest zaangażowana w tworzenie czy wymianę wiedzy w klastrze (np. organizują kursy, ułatwiają spotkania i oferują usługi badawcze). Jednakże, jak powiedziano już wcześniej, instytucje te nie są specyficzne dla klastra, lecz wspólne zarówno dla klastra obuwniczego, jak i odzieżowego. Ich przedstawiciele informują, że cztery najważniejsze sposoby uczenia się, tworzenia i wymiany wiedzy to: interakcje pomiędzy firmami (np. spotkania nieformalne, targi), przekazywanie wiedzy dzięki mobilności siły roboczej (np. zatrudnianie wykwalifikowanego personelu, naukowców), formalne umowy pomiędzy firmami i instytucjami (np. korzystanie z zasobów uniwersytetu, usług konsultantów) oraz duże krajowe i zagraniczne firmy.

Chociaż wzorce źródeł wiedzy firm tego klastra wykazują pewne podobieństwa do innych klastrów przebadanych w niniejszej książce, a szczególnie do tych z klastra obuwniczego ABT, różnice są zdecydowanie bardziej widoczne. Sugeruje się, że geografia (np. region ABT), struktura przemysłowa (np. dominująca wielkość firm to MŚP, produkcja oparta o *lohn*, metody produkcji *low-tech*) i same instytucje, nie mogą odpowiadać za takie wzorce źródeł i należy wziąć jeszcze pod uwagę specjalizację przemysłową.

Podobieństwa oscylują głównie wokół wewnętrznych źródeł zarówno wiedzy technicznej, jak i organizacyjnej, i są one uznawane za najważniejsze. Jednak w przeciwieństwie do klastra obuwniczego ABT więcej wewnętrznych źródeł wiedzy organizacyjnej uznawanych jest za ważne (tj. powyżej progu 2,5). Źródła te mają też większe znaczenie niż odpowiadające im źródła wiedzy technicznej.

Wzorce tego klastra są również podobne do klastra obuwniczego w tym, że te same międzynarodowe źródła wiedzy zarówno technicznej, jak i organizacyjnej, uznawane są za ważne, co zapewne odzwierciedla strukturę przemysłową klastrów. Jednakże, w przeciwieństwie do klastra obuwniczego, gdzie takie źródła oceniane są znacznie niżej niż odpowiadające im źródła wewnętrzne, w klastrze odzieżowym są one oceniane prawie tak samo, jak odpowiadające im źródła wewnętrzne. Co więcej, oba klastry różnią się w tym, że próba badanych firm w klastrze odzieżowym uznaje za ważne dużo więcej lokalnych i krajowych źródeł obu rodzajów wiedzy, jak również ocenia wyżej takie źródła w porównaniu z klastrem obuwniczym. Może to być interpretowane jako sugestia, że klaster odzieżowy może być lepiej osadzony w krajowej i międzynarodowej gospodarce opartej na wiedzy, jak i posiadać kompetencje w czerpaniu z szeregu źródeł wiedzy niezależnie od ich lokalizacji. Oceny podsumowane są w tabeli 8.4 poniżej.

Ogólnie rzecz ujmując, zdaje się nie istnieć spore zróżnicowanie w znaczeniu powyższych wzorców w zależności od wielkości firm, oprócz tendencji dużych firm do oceniania większości źródeł obu typów wiedzy jako ważnych. Na ogół, jak widać było wcześniej, wyraźne B+R oraz innowacyjny personel/fundusze i/lub innowacyjne nie pojawiają się często. Napawa nadzieją, że nawet małe firmy (tj. 20-50 pracowników) angażują się w B+R i rejestrują patenty.

Tabela 8.4. Znaczenie źródeł wiedzy dla firm klastra odzieżowego ABT

Umiejscowienie źródła wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródło wiedzy	Średnia
Wewnętrzne		Techniczna	Stałe ulepszanie procesów produkcji, wewnątrz firmowe BiR oraz szkolenia [3/4]	3.30
		Organizacyjna	Przedsiębiorca/założyciel; stałe ulepszanie procesów produkcji; profesjonalni managerowie w (lokalnych) firmach i firmach zależnych [5/5]	3.48
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); współpraca z innymi firmami; interakcje z klientami i/lub dostawcami; [3/9]	3.07
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); współpraca z innymi firmami; interakcje z częściowo-publicznymi instytucjami (np. izbami handlu; związkami branżowymi; związkami zawodowymi) [4/7]	2.76
	Krajowe	Techniczna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach, licencjach, komponentach etc. pozyskanych z zewnątrz [4/9]	3.15
		Organizacyjna	Informacje dostępne publicznie (np. targi branżowe, publikacje); interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; interakcje z częściowo-publicznymi instytucjami (np. izbami handlu; związkami branżowymi; związkami zawodowymi) [4/7]	2,94
	Międzynarodowe	Techniczna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami; wiedza zawarta w technologiach [2/9]	3,31
		Organizacyjna	Interakcje z klientami i/lub dostawcami; współpraca z innymi firmami [2/7]	3,25

Uwagi: Średnia odnosi się do średniej z próby większej lub równej 2,5 w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Stosunek w nawiasach kwadratowych: licznik odnosi się do liczby źródeł ocenionych wyżej niż próg 2,5; mianownik odnosi się do maksymalnej liczby źródeł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=27).

Siła robocza

Kwestie związane z siłą roboczą są istotne i dosyć podobne do tych w klastrze obuwniczym. Większość założycieli firm/CEO ma wcześniejsze doświadczenie w pracy, głównie w klastrze i zwykle w firmie z sektora MŚP. Wydaje się, że mają wykształcenie wyższe niż obowiązkowe, a jedynie niewielki odsetek posiada wykształcenie wyższe.

Niskie koszty pracy były i są do tej pory jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej klastra. Siłą roboczą jest zwykle lokalna, składa się głównie z kobiet, jedynie połowa pracowników posiada jakąkolwiek formę wykształcenia.

Niektóre instytucje zaangażowane w politykę zatrudnienia zgłaszały występowanie niewłaściwych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, stosunkach pracy i rekrutacji. Ogólnie brakuje odpowiednich inwestycji na szkolenie pracowników oraz innych kierowanych do nich zachęt. UE i klienci zagraniczni wymuszają pewną reedukację populacji tego regionu.

Brakuje powszechnie wykwalifikowanych profesjonalistów z umiejętnościami związanymi z technologiami produkcyjnymi. Następuje również napływ chińskich pracowników przemysłu tekstylnego, jednak w ogra-

niczonym stopniu do klastra, gdzie liczba pracowników-emigrantów jest nieznacząca. Ekspatrianci zajmują stanowiska kierownicze, lub są zatrudniani na stanowiskach konsultantów i trenerów.

Internacjonalizacja

Kwestie internacjonalizacji są ważne i dosyć podobne do tych w klastrze obuwniczym ABT. Na istnieje ogólna zgoda co do tego, że otwarcie się na rynki międzynarodowe było najważniejszym wydarzeniem w klastrze od 1989 r. Handel wewnętrzny, choć na początku był ważną częścią składową, obecnie stopniowo podlega redukcji i w pewnym sensie częściowo zastępowany jest przez wysoki poziom napływających BIZ wywodzących się głównie z UE. W szczególności BIZ i handel wiążą się z firmami z Włoch, Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii. Kilka firm matek, jak i niektóre firmy z klastra podejmują BIZ i/lub handel z innymi krajami EŚW (np. Czechami, Polską).

Na ogół do tej pory internacjonalizacja przynosiła korzyści dla klastra i lokalnej gospodarki, skutkując podniesieniem zatrudnienia i dochodów. Jednak, jako że koszty podnoszą się, firmy intensywnie wykorzystujące siłę roboczą już rozglądają się za lokalizacjami o niższych kosztach zarówno w kraju (wschodnia Rumunia), jak i w innych krajach.

Institucje

Firmy klastra oceniły najważniejsze rodzaje instytucji – tabela 8.5 poniżej. Należy zauważyć, że firmy obu klastrów działają w tym samym środowisku instytucjonalnym, toteż oceny odnoszą się do tych samych instytucji.

Tabela 8.5. Znaczenie instytucji klastra dla firm odzieżowych ABT

Rodzaj instytucji	Znaczenie	Obecna średnia (a)	Zmiana w ciągu ostatnich 5 lat		
			↑ % (b)	↓ % (c)	≈ % (d)
Izby handlowe		2,83	38,1	19,0	42,9
Banki i firmy typu venture capital		3,05	53,2	8,7	39,1
Centra usługowe		1,40	10,5	10,5	78,9
Branżowe stowarzyszenia firm		1,70	10,5	10,5	78,9
Firmy konsultingowe		2,11	26,3	5,3	68,4
Centra transferu technologii		1,44	5,6	11,1	83,3
Laboratoria certyfikujące i testujące		1,94	33,3	11,1	55,6
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego		1,94	16,7	5,6	77,8
Związki zawodowe		1,78	11,8	0,0	88,9
Fundacje non-profit		1,56	11,1	0,0	88,9
Inne		1,33	0,0	0,0	100,0

Uwagi: (a) Komórki w tej kolumnie zawierają średnią próby w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). Komórki w kolumnach (b), (c) oraz (d) zawierają rozkład (%) w wierszach zmian wskazanych przez przedstawicieli firm dla każdej instytucji z listy. Suma rzędów (b+c+d) równa się 100% ($\pm 0,1$ granica błędu zaokrąglenia).

Źródła: opracowanie własne oparte o wywiady z przedstawicielami firm (n=24).

Wyniki dostarczone przez firmy klastra odzieżowego skłaniają się jednak do nieco wyższych ocen w porównaniu z wynikami klastra obuwniczego, z wyjątkiem banków lokalnych i *venture capital*, branżowych stowarzyszeń firm oraz centrów transferu technologii i pozostałych, szcztakowych kategorii.

Kolejność instytucji według ich znaczenia nie wskazuje na występowanie większych różnic w obu klastrach. Co więcej, jako że jedynie dwa rodzaje instytucji oceniane są powyżej progu znaczenia 2,5, tj. izby handlu i banki (w przeciwieństwie do tylko jednej w klastrze obuwniczym), wyżej wspomniane różnice mają miejsce zdecydowanie poniżej progu i można je uznać za nieznaczące.

Polityka

Jak powiedziano wyżej, klastry odzieżowy i obuwniczy ABT mają wspólny zespół instytucji. Z tego powodu, oceny istotności polityki formułowane przez instytucje są identyczne w tabelach 8.3 i 8.6. Toteż podobnie do poprzedniego klastra znaczenie zdecydowanej większości obszarów polityki, zarówno dla firm, jak i instytucji, wydaje się wzrastać pomiędzy chwilą obecną a przyszłością.

Jednakże klastery różni się od poprzedniego w tym, że wzrost dla firm jest nieco niższy niż w poprzednim klastrze, ze średnią około 0,5 w przeciwieństwie do 0,8 (na pięciopunktowej skali)

Chociaż oba klastry mają te same instytucje i tym samym wartości ocen istotności polityki, firmy tego klastra uznają wszystkie obszary polityki za ważne (tj. powyżej progu 2,5) teraz i w przyszłości. Jest to pięć dodatkowych obszarów polityki w porównaniu z poprzednim klastrem.

Jednakże konwergencja jest mniejsza niż w poprzednim klastrze, ponieważ istnieje tylko jeden z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki gdzie firmy i instytucje są zbieżne teraz i w przyszłości, tj. c) rozwój infrastruktury fizycznej.

Dla firm pozostałe trzy najbardziej znaczące obszary polityki teraz i w przyszłości to, w kolejności malejącej: j) podniesienie jakości rozwoju firm, h) rekrutacja siły roboczej oraz f) dyfuzja i dostępność informacji, a dla instytucji trzy odpowiadające obszary polityki to, w kolejności malejącej: d) edukacja i szkolenia, e) badania i rozwój technologiczny oraz g) usługi dostosowane do firm.

Znaczenie 13 obszarów polityki dla firm i instytucji klastra teraz i w przyszłości podsumowana jest w tabeli poniżej.

Tabela 8.6. Znaczenie polityki dla firm i instytucji klastra obuwniczego ABT

Obszar polityki	Znaczenie		Firmy		Instytucje	
	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	3,36	3,56	3,00	3,67	3,00	3,67
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	2,57	3,00	2,43	3,00	2,43	3,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej	3,64	4,53	4,00	3,86	4,00	3,86
d) edukacja i szkolenia	3,20	3,67	4,25	3,86	4,25	3,86
e) badania i rozwój technologiczny	3,00	3,46	3,33	3,88	3,33	3,88
f) dyfuzja i dostępność informacji	3,54	4,14	2,83	3,86	2,83	3,86
g) usługi dostosowane do firm	3,32	4,06	3,00	4,00	3,00	4,00
h) rekrutacja siły roboczej	3,81	4,00	3,86	3,00	3,86	3,00
i) ustanowienie sieci firm	2,67	3,36	2,43	2,71	2,43	2,71
j) podniesienie jakości rozwoju firm	3,86	4,32	3,00	3,67	3,00	3,67
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji	2,73	3,50	2,63	2,83	2,63	2,83
l) podniesienie dostępności kapitału venture/wysokiego ryzyka	2,73	3,50	2,00	2,33	2,00	2,33
m) polityka środowiskowa	3,14	3,93	2,57	2,33	2,57	2,33

Uwagi: Wszystkie rankingi są średnimi z prób w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z reprezentantami firm (n=24) i instytucji (n=9).

Wnioski

Wnioski dla tego klastra są podobne, jak te odnoszące się do klastra obuwniczego.

8.6. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się rumuńskich klastrów

Dwa klastry przebadane w tym rozdziale mają wspólne granice terytorialne w zachodniej części Rumunii. Szczegółowe badanie wskazało główne wyzwania i szanse dla gospodarki i społeczeństwa Rumunii w ostatnich latach.

Sz szczególnie po upadku reżimu komunistycznego w 1989 r. Rumunia podejmowała znaczne reformy gospodarcze i społeczne, zmierzając ku wolnemu i demokratycznemu społeczeństwu i gospodarce rynkowej. Tempo tych reform było z początku powolne i nierówne, ale przyspieszyło znacznie po 2004 roku w związku z szansą na wejście do UE, która doczekała się spełnienia w 2007 r.

Dziś Rumunia ma tętniącą życiem strukturę gospodarczą złożoną głównie z dużych, sprywatyzowanych firm oraz rosnącej liczby MŚP. Napływ kapitału zagranicznego poprzez BIZ i zagraniczne banki i inne instytucje finansowe miał niebagatelne znaczenie dla dynamicznej restrukturyzacji przemysłu. Tak też działo się w obu klastrach i odpowiadających im sektorach przemysłu, tj. odzieżowym i obuwniczym, gdzie większość rumuńskich firm jest wertykalnie powiązana z procesem produkcji kontrolowanym przez zagraniczne firmy.

W kategoriach dwóch kluczowych pytań tego badania, tj. *czy rządzenie wieloszczeblowe wykazuje dynamikę uczenia się?* i *czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?*, przypadki obu przebadanych rumuńskich klastrów są dość podobne, biorąc pod uwagę to samo środowisko geograficzne i instytucjonalne, jak i podobieństwo ich struktury (tj. dominacja firm z sektora MŚP, produkcja oparta o kontrakty *lohn*, technologie produkcji *low-tech*). Jednakże wykazują one kilka interesujących różnic w niektórych aspektach uczenia się (np. opisanych w tabelach 8.1 i 8.4) i polityki (np. opisanych w tabelach 8.3 i 8.6).

W szczególności w kategoriach pierwszego kryterium tj. *stopnia zdolności przystosowania się i wertykalnej kierunkowości interakcji rządzenia wieloszczeblowego*, jednolita natura rumuńskiego systemu politycznego jest najbardziej istotna. Jak zauważono wcześniej w tym rozdziale, oba rumuńskie klastry wykazują odgórną kierunkowość w swoich wzorcach rządzenia wieloszczeblowego. Dwie RDA działające w swoich regionach w okręgach ABT są w dużej mierze sterowane z poziomu krajowego w zgodzie z większością odgórnych, krajowych programów rozwoju opracowanych w odpowiedzi na politykę regionalną UE.

W tym badaniu niewiele jest dowodów na to, że instytucje klastra zaangażowane są w dynamikę oddolną. Podobnie trzy EDA działające na poziomie okręgów nie wydają się być szczególnie aktywne w obu przebadanych klastrach. Pomimo tej odgórnej kierunkowości, firmy i instytucje klastrów podobnie wskazały na fakt istnienia pewnych lokalnych inicjatyw. Co więcej, dynamiczny proces reform politycznych i administracyjnych w kraju wskazuje na ogólną wolę przyjęcia i zmiany nowych okoliczności i wymagań UE. Jednakże, te transformacje są niekiedy trudne, a ich wprowadzanie powolne, tak jak wspomniany brak zasobów RDA we wczesnych etapach decentralizacji. Najważniejsze jednak jest to, że firmy w obu klastrach bezpośrednio zwracają się z prośbą o większe zaangażowanie instytucjonalne i polityczne w klastrach, demonstrując silne życzenie działania instytucjonalnego, które nie zostało do tej pory zapewnione. Wziąwszy pod uwagę wszystko powyższe, można zasugerować istnienie średniego poziomu zdolności przystosowawczych w obu klastrach.

Drugim kryterium *uczenia się rządzenia wieloszczeblowego* jest *stopień zbieżności preferencjami firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki*. Oba klastry przebadane w tym rozdziale to klastry wschodzące. Co prawda duże, państwowe przedsiębiorstwa działały na tym obszarze na długo przed upadkiem reżimu

komunistycznego, jednak klaster jako taki rozwija się od wczesnych lat 90., kiedy to prywatyzacja i kapitał prywatny pozwoliły na pojawienie się firm z sektora MŚP na tym obszarze. W kontekście dynamicznych reform w kraju i rozwoju obszaru przemysłowego, większość firm i instytucji zgadza się co do potrzeby działania instytucjonalnego i inicjatywy politycznej w klastrach.

Tabela 8.7. Różnice w ocenie znaczenia różnych obszarów polityki pomiędzy firmami i instytucjami rumuńskich klastrów

Obszar polityki	Znaczenie	Arad-Bihor-Timis (ABT)			
		Klaster obuwiczny		Klaster odzieżowy	
		Obecnie	W przyszłości	Obecnie	W przyszłości
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra		-1,00	-0,61	0,36	-0,11
b) wsparcie dla relokacji firm klastra		-0,70	-0,80	0,14	0,00
c) rozwój infrastruktury fizycznej		-0,91	0,49	-0,36	0,67
d) edukacja i szkolenia		-1,87	-0,51	-1,05	-0,19
e) badania i rozwój technologiczny		-1,86	-1,81	-0,33	-0,42
f) dyfuzja i dostępność informacji		-0,53	-0,54	0,17	0,28
g) usługi dostosowane do firm		-0,79	-0,76	0,32	0,06
h) rekrutacja siły roboczej		-1,59	0,00	-0,05	1,00
i) ustanowienie sieci firm		-0,61	-0,28	0,24	0,65
j) podniesienie jakości rozwoju firm		-0,45	-0,20	0,86	0,65
k) wsparcie start-up'ów i inkubacji		-0,68	-0,39	0,10	0,07
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka		0,14	0,56	0,73	1,17
m) polityka środowiskowa		-0,61	0,19	0,57	1,60
Średnia (wartości bezwzględne)		0,90	0,55	0,45	0,53

Uwagi: Wszystkie wartości są wynikami odejmowania pomiędzy średnimi próby (firmy-instytucje) w skali od 1 (nieznaczące) do 5 (najbardziej znaczące). Symbol minus odnosi się do firm oceniających poszczególne obszary polityki niżej niż instytucje; podczas gdy jego brak oznacza przeciwieństwo, tj. oceniają ten obszar wyżej niż instytucje. Średnia wartości bezwzględnych odnosi się do wartości bezwzględnych tych różnic, toteż dodatnie i ujemne wartości nie znoszą się wzajemnie. Puste komórki związane są z brakiem właściwych danych z instytucji Źródła: Opracowanie własne oparte na tabelach 8.3 i 8.6.

Różnice pomiędzy firmami i instytucjami w ocenie znaczenia obszarów polityk w obu klastrach pokazane w tabeli 8.7 sugerują pewne ważne podobieństwa i różnice. Po pierwsze, klaster obuwiczny ma większą różnicę w ocenie znaczenia polityki obecnie, która, jak się oczekuje, będzie się zmniejszała w przyszłości; podczas gdy klaster odzieżowy ma małą różnicę obecnie i oczekuje się, że będzie się ona delikatnie powiększała w przyszłości. I chociaż oczekiwane w przyszłości luki mają podobny rozmiar, to dziś znacznie się różnią. Różnice w klastrze obuwicznym są dwukrotnie większe niż w odzieżowym.

Po drugie widać dużo więcej ujemnych różnic w ocenie znaczenia obszarów polityki w klastrze obuwicznym (zarówno teraz jak i w przyszłości), niż w odzieżowym. W rzeczywistości klaster odzieżowy jest jedynym klastrzem w tym badaniu z większą liczbą dodatnich niż ujemnych luk (patrz tabela 9.4). Oznacza to, że firmy odzieżowe oceniają wyżej większość obszarów polityki niż instytucje i firmy obuwiczne. I chociaż wyniki badań ilościowych nie są w stanie wyjaśnić, dlaczego tak jest, wyraźnie uwypuklają bardziej ogólną potrzebę firm – systematycznych i wszechstronnych działań politycznych.

Skupiając się teraz na czterech najbardziej znaczących obszarach polityki dla firm i instytucji, można zauważyć kolejne podobieństwa i różnice pomiędzy dwoma klastrami, które zostały wychwycone w tabeli 8.8 poniżej.

Tabela 8.8. Cztery najważniejsze obszary polityki – według firm i instytucji rumuńskich klastrów

	Firmy	Instytucje
Klaster obuwniczy ABT	rozwój infrastruktury fizycznej	
	podniesienie jakości rozwoju firm	badania i rozwój technologiczny
	edukacja i szkolenia	
	dyfuzja i dostępność informacji	usługi dostosowane do firm
Klaster odzieżowy ABT	rozwój infrastruktury fizycznej	
	podniesienie jakości rozwoju firm	edukacja i szkolenia
	rekrutacja siły roboczej	badania i rozwój technologiczny
	dyfuzja i dostępność informacji	usługi dostosowane do firm

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o tabele 8.4 i 8.6.

Rozpoczynając od podobieństw: firmy i instytucje są zbieżne w ocenie, że rozwój infrastruktury fizycznej jest najbardziej istotnym obszarem polityki dla obu klastrów. Klasy różnią się w tym, że firmy klastra obuwniczego dodatkowo (w porównaniu z klastrem odzieżowym), podobnie jak instytucje uznają edukację i szkolenia za jeden z czterech najistotniejszych obszarów polityki.

Powyższe kwestie przekładają się na średni, wspólny udział ocen czterech najważniejszych obszarów polityki dla firm i instytucji klastra obuwniczego ABT i niski w klastrze odzieżowym ABT.

Warto jeszcze wskazać na dalsze podobieństwa pomiędzy firmami w dwóch klastrach, które uznają obszary polityki nastawione na poprawę:

- I) jakości rozwoju firm oraz
- II) dyfuzji i dostępności informacji,

jako jedne z czterech najbardziej istotnych obszarów polityki. Podobieństwa te, razem z rozwojem infrastruktury fizycznej, można interpretować jako podkreślenie ogólnej potrzeby firm w okręgach ABT i Rumunii jako całości. Tabela 8.8 pokazuje również, że opinie firm i instytucji w obu klastrach są ogólnie bardzo podobne i że, z wyjątkiem infrastruktury fizycznej, przykładają większą rolę do obszarów odnoszących się do wiedzy (tj. badań i rozwoju technologicznego, dyfuzji informacji, usług szytych na miarę, edukacji i szkoleń i rozwoju jakości).

Drugie kluczowe pytanie tej książki odnoszące się do wparcia rządu wieloszczeblowego dla uczenia się klastra podsuwa następne kryterium zajmujące się *stopniem zdolności do rozwiązywania problemów przez formy rządzenia obecne w klastrze*. Jak już powiedziano w rozdziale metodologicznym, zdolność rozwiązywania problemów odnosi się do zdolności polityki, rozwijanej przez władze publiczne dzięki interakcjom z sektorem prywatnym, do rozwiązywania problemów i specyficznych dla klastra wąskich gardeł. Warto być może pochylić się dłużej nad tym, że Rumunia jest krajem, który przeszedł przez niebywałe przemiany w ciągu ostatnich kilku lat na swojej drodze od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Co więcej, szybkie tempo transformacji wpłynęło na wszystkie wymiary życia gospodarczego, politycznego i społecznego. Niemniej jednak, instytucje na poziomie lokalnym i regionalnym są w dalszym ciągu bardzo młode i co za tym idzie, brakuje im doświadczenia, a przez długi okres brakowało im także środków. Wywiady z firmami i instytucjami w obu klastrach potwierdzają powyższe obserwacje i pokazują brak stabilnych ram współpracy. Firmy z drugiej zaś strony wydają się nie mieć świadomości, jakie usługi mogą zaoferować im instytucje. Nasuwa się nieunikniona konkluzja, że zdolność do rozwiązywania problemów w obu klastrach jest słaba.

Na koniec, czwarte kryterium tj. *stopień, do jakiego polityka i działania publiczne skupione są na niedoborach źródeł wiedzy w firmach klastra*. W skrócie: jak dalece rządzenie wieloszczeblowe wspiera klaster? Wydaje się, że w obu klastrach niska jest zdolność rozwiązywania problemów oraz jest niski do średniego sto-

pień zbieżności i zdolności przystosowania rządu wieloszczeblowego. Braki wiedzy w obu klastrach (choć bardziej w klastrze obuwniczym) łączą się z wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami zarówno wiedzy organizacyjnej jak i technicznej. Jednakże firmy w obu klastrach świadome są szerokiej gamy źródeł wiedzy. Co więcej, oba klastry są zintegrowane wertykalnie z międzynarodowymi łańcuchami produkcji zdominowanymi przez firmy zagraniczne, z dużym poziomem zależności od zagranicznych źródeł wiedzy. Oba klastry wykorzystują dość niskozaawansowane metody produkcji (*low-tech*), a to znajduje odbicie w danych otrzymanych z wywiadów z firmami, które sugerują również jednakowe znaczenie źródeł wiedzy technicznej i organizacyjnej. Pomimo wspomnianego wyżej wysiłku związanego z reformami, publiczne, częściowo publiczne i prywatne inicjatywy w obu klastrach są rzadkością i nie są odpowiednio poparte środkami. Nie zdawały się one do tej pory skupiać na brakach wiedzy, pomimo wystarczającej zgodności co do tego, co należy zrobić. Należy podkreślić, że firmy w dwóch klastrach formułują jedno z najwyższych ocen w rankingach znaczenia obszarów polityki, podczas gdy instytucje pokazują jedno z najniższych pośród dwunastu klastrów w naszych badaniach.

W konsekwencji można wysnuć wniosek, że poziom skupienia polityki na brakach wiedzy jest raczej niski. Jest jednak nadzieja, że w przyszłości, biorąc pod uwagę wspomniane małe i średnie różnice w ocenie znaczenia obszarów polityki oraz konwergencję, niedawne wstąpienie do UE i związane z tym uzyskanie znaczących funduszy na rozwój regionalny, pozwolą na zajęcie się kilkoma z ujawnionych przez firmy potrzeb wobec polityki, np. w zakresie infrastruktury fizycznej, szkoleń i edukacji.

8.7. Ocena trafności

Odkrycia opisane w tym rozdziale poddane zostały ocenie trafności przez grupę fokusową składającą się z sześciu przedstawicieli instytucji krajowych, regionalnych i lokalnych oraz ekspertów. Grupa zasugerowała, że w Rumunii pojęcie klastra używane jest dość liberalnie i że ogólna świadomość klastrów jest dość niska. Zaledwie w kilku regionach (np. na zachodzie) rozwijana jest świadomość klastrów i firmy identyfikują siebie jako przynależące klastru. Istnieją krajowe i regionalne plany rozwoju klastrów i polityki klastrowej, ale obecnie na palcach jednej ręki można policzyć wyraźne inicjatywy klastrowe i rozwiązania polityki klastrowej (np. centrum transferu technologii, profesjonalne usługi szkoleniowe).

Grupa wskazała również fakt, że kluczowym składnikiem, którego obecnie brakuje w programach polityki klastrowej, jest pobudzenie wszystkich NGO i ciał publicznych. W czasie aktualnej transformacji społecznej i instytucjonalnej w Rumunii społeczeństwo obywatelskie ogólnie, a biznes i przemysł w szczególności, w dalszym ciągu się tworzą i nie osiągnęły jeszcze wystarczającej dojrzałości instytucjonalnej, aby przewodzić przyszłym wydarzeniom, które zdają się być potencjalnie zyskownymi.

Firmy nie są wcale w dużo lepszej sytuacji, gdy chodzi o dojrzałość. Potrzebne jest dużo więcej inicjatywy zarówno ze strony firm, jak i instytucji. Powinno się także rozwijać ramy współpracy, a projekty wzorcowe z wielostronną współpracą powinny być prowadzone w celu pobudzania inwestycji we współpracę. Podejmowane wysiłki współpracy (np. wspólnie sfinansowana fabryka oczyszczania skór, z której korzystają wszystkie firmy w Dolinie Mures) przyniosły kilka obiecujących wyników, jednak potrzeba dużo więcej takich wspólnych starań.

Grupa wskazała ponadto następujące kluczowe potrzeby: odmłodzenie technologii (np. poprzez partnerstwa z zagranicznymi firmami oraz niższe podatki na import nowych technologii), stworzenie centrów usługowych (np. dla konsultacji dotyczących marketingu, standardów, oceny ryzyka) i dalszą internacjonalizację klastrów (np. zachęcanie do współpracy ponadgranicznej, przyciąganie klientów do podwykonawstwa).

Na koniec warto zauważyć, że członkowie grupy uznają projekty pilotażowe za szczególnie pożądane dla pokazania korzyści wynikających z klastrów nie tylko w zachodnim i północno-zachodnim regionie, ale w całej Rumunii, a w szczególności w słabiej rozwiniętych regionach północnego wschodu.

8.8. Konkluzje i rekomendacje dla rumuńskich klastrów

Kluczowe odkrycia dotyczące rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się w dwóch rumuńskich klastrach zbadanych w tym rozdziale podsumowane są w tabeli 8.9.

Tabela 8.9. Rządzenie wieloszczeblowe i uczenie się rumuńskich klastrów

	Czy klastery wykazują dynamikę uczenia się?		Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?	
	Zdolność do przystosowania i kierunkowość wertykalna	Rozmiar luki i zbieżność preferencji	Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie się polityki na niedostatkach wiedzy
Klastery Obuwniczny ABT	Średnia zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Średnia luka polityczny i średni wspólny udział czterech głównych obszarów	Niska	Niska
Klastery odzieżowy ABT	Średnia zdolność do adaptacji i kierunkowość odgórną	Mała luka i mały wspólny udział czterech głównych obszarów	Niska	Niska

Uwagi: wszystkie oceny sformułowane są w ramach pięciopunktowej skali: zaden/wcale, niski/mały, średni, wysoki/duży, bardzo wysoki/duży; oprócz wertykalnej kierunkowości rządzenia wieloszczeblowego, która używa trzystopniowej skali; od góry, od dołu, oba.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o obserwacje opisane poprzednio w rozdziale.

Ogólnie rzecz biorąc, oba klasterzy zdają się wykazywać średni stopień zdolności przystosowawczych, odgórną kierunkowość rządzenia wieloszczeblowego, małą do średniej lukę ocen znaczenie polityki, średnią do niskiej zbieżność czterech najważniejszych obszarów polityki. Stopień, w jakim rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra, oceniany jest raczej mało pozytywnie. Zdolność rozwiązywania problemów, jak i skupienie się polityki na brakach wiedzy, są niskie w obu klastrach, co wskazuje na istotne słabości instytucji. Chociaż większość polityki odnoszącej się do klastrów znajduje się dopiero we wczesnym stadium i wydajność instytucji (w kategoriach zasobów i umiejętności) jest wciąż niska, rozpowszechnianie się idei klastra jest zachęcające i wydaje się, że wzmocni się jeszcze w przyszłości.

Wyniki badań wspierają konkluzję, że najpilniejsze potrzeby dla obu klastrów odnoszą się do rozwoju instytucji, polityki i inicjatyw, mobilizacji środków, wzmocnienia interakcji instytucjonalnych w dążeniu do rozwoju przemysłowego, a w szczególności rozwoju odnoszących się do klastrów celów i inicjatyw na wszystkich poziomach. Trwające obecnie w Rumunii reformy są krokiem w dobrą stronę. Należy jednak włożyć więcej wysiłku w tworzenie dobrych warunków funkcjonowania dla firm z klastra. Stosowne projekty pilotażowe UE, dążące w tym kierunku, byłyby tu wyjątkowo dobrze przyjęte. A bardziej precyzyjnie: europejska polityka regionalna, współfinansująca duże krajowe i regionalne programy rozwoju, powinna zawierać działania i projekty pilotażowe skupiające się na budowaniu możliwości instytucjonalnych i specyficznych inicjatyw i polityk klastrowych w szeregu wybranych klastrów.

Wyniki badań (podsumowane w tabeli 8.8) sugerują również pilną potrzebę podjęcia działań politycznych w obszarze podnoszenia jakości firm, dyfuzji informacji i jej dostępności, rozwoju infrastruktury fizycznej. Co jest szczególnie warte zauważenia w odniesieniu do powyższego, oba klastry mają jedne z najmniejszych luk ocen obszarów polityki, a klaster odzieżowy jest jedynym w tym badaniu z większą liczbą dodatnich niż ujemnych różnic (patrz tabela 9.4). Wydaje się więc, że firmy klastra mają dość jasne potrzeby i zdecydowanie zgadzają się z instytucjami co do istotnych obszarów polityki.

W tym zakresie, na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, powinno się podjąć szereg inicjatyw podnoszących świadomość znaczenia pojęcia klastra, z zarezerwowaniem funduszy na ich promocje i rozwój. Istniejące ramy instytucjonalne zapewniane przez RDA i EDA powinny być centrum podnoszenia świadomości. Rekomenduje się uzupełnienie takich podnoszących świadomość programów, jak:

- I) na poziomie krajowym przez inicjatywy skupiające się na rozwoju nastroju wsparcia w kraju i stworzeniu warunków ramowych wspierających rozwój przemysłowy i przedsięwzięcia prywatne,
- II) na poziomie regionalnym przez inicjatywy skupiające się na zapewnieniu wyspecjalizowanych usług i innych wymagających środków inicjatyw politycznych,
- III) na poziomie lokalnym przez wysiłki pobudzające częściowo publiczne i prywatne instytucje i wspierając ich interakcje, aby realizowały potrzeby firm klastra.

Formułując powyższe spostrzeżenia uwzględniono proces zmian postrzegania klastrów, ze scentralizowanego, odgórnego i reaktywnego podejścia do klastrów, do bardziej zdecentralizowanego, oddolnego i proaktywnego, gdzie RDA i EDA korzystać będą z odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych. To również dobrze wróży wspomnianym wyżej rekomendacjom ukierunkowanym na zidentyfikowane trudności rządu wieloszczeblowego w obu klastrach. Szczególnie, że zdolność rumuńskich firm do konkurencji na rynkach europejskich i światowych zależy od lokalnych warunków, wzięwszy pod uwagę, że większość respondentów wskazała potrzeby związane z powiększaniem zasobów wiedzy, rządzenie wieloszczeblowe w Rumunii powinno być w stanie na nie odpowiedzieć.

Uwagi

- ¹ „Lohn” to niemiecki termin odnoszący się do nagrody, wynagrodzenia, pensji czy opłaty/honorarium. Produkcja typu *lohn* może być wyniszczającą formą podwykonawstwa w której firma-klient (zwykle zagraniczna) podnajmuje (krajową) firmę (w miejscu o niższych kosztach produkcji) do produkcji danej partii produktów przy ścisłej specyfikacji technicznej, dostarczając surowce lub półprodukty i być może dobra kapitałowe, ustalając transport materiałów i produktów gotowych itd. i jako tacy podwykonawcy nie muszą już mieć dostępu do rynków, dostawców, projektować własnych produktów czy nawet procesów produkcyjnych, angażować się w dystrybucję/logistykę, B+R, rozwój marki itd. Efekt wyniszczający, osłabiający może się również przenieść się na cały łańcuch dostaw, np. firmy krajowe przestają zaopatrywać się u krajowych dostawców. Jak można się domyślić z powyższego, produkcja *lohn* napędzana jest wyłącznie niskimi kosztami pracy, usług i transportu.
- ² Koncentracja przemysłowa pozostawała wysoka z liczbą 600-700 firm wytwarzających około 80% produkcji przemysłowej, podczas gdy około 1% pracowników zatrudnionych było przez firmy mniejsze niż 200 pracowników.
- ³ Bank Światowy wspierał reformy w Rumunii od 1991 r. w szeregu priorytetowych obszarów: np. „sektor wiejski i ryzyko stagnacji”, „energia i wydobywanie”, „transport”, „pomoc społeczna i przeciwdziałanie wykluczeniu”, dostarczając 6 miliardów dolarów w postaci pomocy i grantów. W 2006 r. Bank Światowy był największym kredytodawcą Rumunii z budżetem na projekty sięgającym 1 500 milionów dolarów. W 1999 r. Bank Światowy połączył siły z Komisją Europejską, tworząc wspólne Biuro ds. Europy Południowo-Wschodniej, aby koordynować wsparcie międzynarodowe w odbudowie i rozwoju regionu.

Należy jeszcze zauważyć, że Rumunia przyłączyła się do Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju w 1972 r., a w 1975 r. stała się członkiem Międzynarodowego Centrum Rozwiązywania Sporów Inwestycyjnych, w 1990 r. Międzynarodowej Korporacji Finansowej, a w 1992 r. Wielostronnej Agencji Gwarancji Inwestycyjnych (World Bank 2007).

- ⁴ Są to: MFW i Bank Światowy od 1991 r., Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOR / EBRD) od 2001 r., i UE w ramach Układu Europejskiego (EA) podpisanego w 1991 r., ratyfikowanego w 1993 r. i działającego aż do wstąpienia do UE w 2007 r.
- ⁵ Strefy wolnego handlu pierwszy raz oficjalnie zostały uznane w Rumunii przez ustawę 84/1992, jednak konieczne były dalsze ustawy 682/1994, 31/1997, 449/1999, 332/2001, 224/2004, aby doprowadzić je do obecnej działalności. Obecnie działa sześć stref: Braila, Constanța, Curtici-Arad, Galați, Giurgiu, and Sulina.
- ⁶ Prywatyzacja w Rumunii napotykała na różne podejścia w różnych okresach. W okresie 1993-96 podejściem przeważającym był wykup przez kierownictwo i załogę, w 1995 r. uruchomienie powszechnej prywatyzacji opartej na voucherach, w latach 1996-98 faworyzowano bezpośrednią sprzedaż, natomiast aukcji zaczęto używać na dużą skalę po 1998 r. (Voinea 2002). Prywatyzacja przez rynki kapitałowe, choć możliwa od momentu powstania Bukaresztańskiej Giełdy Papierów Wartościowych (BSE) w 1995 r., oprócz kilku zauważalnych wyjątków (nabycie udziałów Dacia przez Renault), miała słabe wyniki. Należy jednak wspomnieć, że w 1995 e. na BSE handlowano akcjami mniej niż tuzina spółek i dopiero w 1997 e., kiedy liczba notowanych spółek wzrosła do 80, naprawdę zwiększyła się wielkość handlu. BSE sama przeszła szereg reform i zmian, szczególnie po 1997 r. (np. zrewidowane poziomy, nowe indeksy, nowa siedziba). Więcej o BSE na www.bvb.ro.
- ⁷ Były to głównie fundusze sektorowe i oparte na regionach, pod kontrolą parlamentu, które miały na celu niebezpośrednią prywatyzację firm państwowych. Inwestorzy otrzymali bony reprezentujące ich udział w funduszach, które z kolei kontrolowały udział w różnych państwowych firmach, włączając w to państwowe banki. Choć ich status prawny pozostawał niejasny przez dłuższy czas, przekształciły się ostatecznie w zamknięte fundusze inwestycyjne i są notowane na BSE (SigmaBleyser 2003, s. 22).
- ⁸ Nowe zasady polityki fiskalnej zmieniły Rumunię w bardzo atrakcyjne miejsce do lokalizacji inwestycji; z dnia na dzień zmniejszył się poziom podatków (25% dla firm i 18-40% dla osób fizycznych) do jednej stawki podatkowej 16%. Redukcja przeniosła nacisk z opodatkowania bezpośredniego na pośrednie; towarzyszyło jej podniesienie innych podatków, takich jak podatek od zysków kapitałowych i dywidend dla osób fizycznych oraz VAT (z 9 do 19%).
- ⁹ Około połowy napływających BIZ (w liczbie i wartości pieniężnej projektów) pochodzi z Holandii, Austrii, Francji, Niemiec, i USA, druga połowa przypada na Wielką Brytanię, Hiszpanię, Szwajcarię, Węgry, Japonię, Turcję, Belgię, Cypr, Indie i Portugalię. Takie zagregowane statystyki mogą być jednak nieco mylące; jedno państwo może mieć relatywnie mały udział w sumie BIZ napływających do kraju, a jednocześnie może mieć znaczny udział i dominować w sektorze. Jako przykład można podać indyjski holding LMN (jeden z największych producentów stali na świecie), który nabył rumuński Sidex wytwarzający dwie trzecie produkcji stali w Rumunii i 15% produktu przemysłowego brutto (Ahrend i Martins, 2003, s. 334).
- ¹⁰ Osiem regionów NUTS2 to Północno-Wschodni, Południowo-Wschodni, Południe-Muntenia, Południowo-Zachodni Oltenia, Zachodni, Północno-Zachodni, Centralny, Bukareszt-Ilfov.
- ¹¹ Sześć historycznych prowincji to: Siedmiogród, Bukowina, Mołdawia, Wołoszczyzna, Banat i Dobruża.
- ¹² Ustawa 151/1998 potem rozszerzona przez 315/2004.
- ¹³ Przejęło zadania Ministerstwa ds. MŚP i Spółdzielni.
- ¹⁴ Są różne formy związków zawodowych, a ich główne cele to podniesienie zatrudnienia i rozwijanie umiejętności zawodowych.

- ¹⁵ Profesjonalna, pozarządowa instytucja *non-profit* założona w 1992 r., mające na celu promowanie profesjonalnych standardów i metod wyceny nieruchomości, własności prywatnej, koncernów, środków finansowych.
- ¹⁶ Na przykład dla księgowych i innych specjalistów, którzy powinni być na bieżąco ze zmianami legislacyjnymi itp.
- ¹⁷ Promujące handel NGO działające w Rumuńskim Stowarzyszeniu Eksporterów i Importerów (ANEIR), zapewniające szereg usług, takich jak programy pilotażowe, pomoc eksportowa dla MŚP, ułatwianie kontaktów biznesowych, badania rynku, konsultacje i szkolenia.
- ¹⁸ Jedne z głównych autostrad Europy (np. E60, 75, 80) przechodzą przez obszar łączący Bukareszt z zachodem, Ukrainę z Serbią. Rumunia ma czwartą największą sieć kolejową Europy w kategoriach liczby pasażerów i przewozów towarowych.
- ¹⁹ Timisoara była również stolicą geograficznej i historycznej, wielonarodowej prowincji i trwającej krótko Republiki Banat, w której skład wchodził między innymi okręg Arad, a która utraciła część swoich zachodnich i północnych ziem na rzecz Serbii i Węgier.
- ²⁰ Prestiżowe włoskie marki butów sportowych i technicznych jak GEOX i SIDI wywodzące się z Montebelluny, dobrze znanego klastra obuwniczego we Włoszech, otworzyły fabryki w Timisoarze i np. fabryka GEOX w Timisoarze zatrudnia 1 750 osób. Salomon – francuska znana marka, wprowadza produkcję *lohn*, zaczęła się od 50 000 par zamawianych rocznie a rozrosła się do 2-3 milionów par rocznie.
- ²¹ Są w klastrze oddziały około 20 banków międzynarodowych i *joint venture*. Pierwsze dają zwykle wsparcie zagranicznym przedsiębiorcom, drugie krajowym. Jedne z najczęściej używanych międzynarodowych banków w klastrze to San Paolo IMI Bank (włoski), Unicredit Bank (włoski), Italo-Romena Bank (włoski i rumuński), Raiffeisen Bank (Austria), Alpha Bank (grecki) oraz ABN Amro Bank (holenderski). Jest jeszcze kilka głównych, niegdyś państwowych banków, z udziałami zagranicznymi, oferujących podobne usługi dla krajowych firm klastra; HVB (austriacki), BRD Societe Generale (francuski i rumuński), BCR (rumuński, EBRD, IMF) oraz BANCPOST (grecki i rumuński). Kapitał *venture* dostarczany jest w klastrze zwykle przez Financial Investment Company Banat-Crisana, która mieści się w miejscowości Arad i ma oddziały w Timisoarze i Oradei, chociaż ze względu na nałożone przez Krajową Komisję Papierów Wartościowych restrykcje zwykle finansuje firmy notowane na BSE.
- ²² Zgodnie z publikacją Albu i in. (2005) około 62% produktów końcowych garbarni rumuńskich trafia do przemysłu obuwniczego. Pozostałe 38% dzieli się na odzież (15%), produkty skórzane (12%) i tapicerki/motoryzację (11%).
- ²³ W 1997 r. na przykład wszystkie cztery okręgi w zachodnim regionie stały się częścią euroregionu Danube-Kris-Mureş-Tisza na podstawie protokołu o współpracy podpisanego przez odpowiednie władze lokalne.
- ²⁴ W 2005 r. RDA Regionu Zachód była pierwszą w Rumunii, która podpisała umowę o partnerstwie z delegacją UE w Rumunii, dotyczącą koordynacji działań będących przedmiotem zainteresowania UE i upowszechniania informacji związanych z tą tematyką.

9. Analiza porównawcza i wnioski

9.1. Wprowadzenie

Jak wskazuje sam tytuł książki, ma ona na celu rzucenie światła na politykę klastrową oraz na dynamikę instytucji, rządzenia i firm, która zmieniała się w Europie. Jak wspomniano w rozdziale wstępnym, jej głównym celem jest odniesienie się do następującego paradoksu: pomimo rosnącego zainteresowania ze strony polityki, biznesu i nauki prowadzeniem polityk odnoszących się do klastrów oraz ramami instytucjonalnymi, które rzekomo mogą wzmacniać wyniki firm klastra, w dalszym ciągu naukowe zrozumienie roli polityki i dynamiki instytucjonalnej w klastrze jest ograniczone. Rozwiązanie problemu tego niedostatku zrozumienia jest niesłychanie ważne, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę stale rosnący nacisk na firmy klastra w związku z integracją regionalną i tendencjami globalizacyjnymi. W Europie daje się to odczuć jeszcze mocniej w związku z jej rozszerzeniem na wschód. Wejście do UE dziesięciu nowych krajów w połączeniu z wyżej wspomnianymi tendencjami uwolniło dynamikę gospodarczą i instytucjonalną ze znaczącym wpływem na tak stare, jak i nowe kraje członkowskie. Powyższy zamiar badawczy autorów książki przekłada się na główne cele tego opracowania odnoszące się do dynamiki uczenia się klastrów. Jak to przedstawiono w rozdziałach 1 i 2, cele te wyrażone są poprzez dwa kluczowe pytania badawcze:

- c) czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się? oraz
- d) czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra?

W odpowiedzi na te pytania badawcze w niniejszej książce zastosowano oryginalne podejście łączące trzy ogniska analityczne:

1. Niniejsze badanie skupia się na **wieloszczeblowym wymiarze polityki klastrowej i rządzenia**, rozumiejąc, że lokalna natura polityki klastrowej i dynamiki instytucjonalnej w dużej mierze odnosi się do charakterystycznych wzorców rządzenia wieloszczeblowego.
2. Skupia się na **procesach uczenia się związanych z polityką i dynamiką instytucjonalną**. Zostaje to osiągnięte poprzez rozważenie dwóch związanych z nimi aspektów uczenia się:
 - a. procesów rządzenia, które indukują uczenie się w firmach klastra, oraz
 - b. procesu uczenia się rządzenia jako takiego.
3. Skupia się na rozwoju **solidnych ram analitycznych umożliwiających dokonywanie porównań**, wspierając w ten sposób przeprowadzone dokładne badania powyższych zjawisk oraz ich wieloaspektowych i heterogenicznych charakterystyk. Te ramy zostały rozwinięte i przetestowane na wszystkich etapach tego badania, począwszy od szerokiego zbierania danych jakościowych i ilościowych przez wielu badaczy w całej Europie z wykorzystaniem szeregu instrumentów, po różnorodność form analizy i w końcu do opracowania wniosków.

Poprzednich sześć rozdziałów zawiera szczegółowe opisy 12 studiów przypadków dynamiki polityki, instytucji i rządzenia wieloszczeblowego w klastrach w krajach Zachodniej i Środkowo-Wschodniej Europy. Wziąwszy je wszystkie pod uwagę pokazują one, że w Europie istnieje duże bogactwo i różnorodność polityk odnoszących się do klastrów, instytucji i organizacji rządzenia wieloszczeblowego. Dla każdego ze wspomnianych przypadków kolejne rozdziały zawierają wnikliwie odkrycia opisowe, badawcze i wyjaśniające w odniesieniu do kilku powiązanych ze sobą kwestii:

- pochodzenia historycznego i późniejszej ewolucji klastrów,
- konfiguracji firm i wzorców ich interakcji, zakresu źródeł wiedzy firm (tak wewnętrznych / zewnętrznych, jak i technicznych / organizacyjnych),
- natury odpowiednich rynków pracy, ich dynamiki i problemów,
- właściwych wzorców i skutków internacjonalizacji,
- natury, zasobów i wzorców interakcji instytucji klastra,
- polityk i potrzeb politycznych, oraz
- nie mniej ważnych implikacji tych odkryć dla każdego klastra.

Takie odkrycia i wnioski poddane były weryfikacji na poziomie krajowym poprzez odpowiednie grupy fokusowe. Co więcej, w każdym z tych rozdziałów ostatnia ich część poświęcona jest porównaniu dwóch klastrów i opracowaniu, jak można je nazwać, krajowych odpowiedzi na kluczowe dwa pytania badawcze zdefiniowane już we wstępie niniejszej książki. To, czego wydaje się brakować dla zapewnienia kompletności naszego opracowania, to analiza porównawcza wymienionych powyżej aspektów dla 12 klastrów, czyli, jak można to nazwać, opracowanie europejskich odpowiedzi na dwa kluczowe pytania badawcze.

I dlatego ten rozdział ma na celu podsumowanie książki poprzez analizę porównawczą 12 klastrów i udzielenie odpowiedzi na dwa kluczowe pytania na poziomie europejskim:

- a) czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje jakąkolwiek dynamikę uczenia się **w Europie?** oraz
- b) czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera dynamikę uczenia się klastra **w Europie?**

Sformułowanie odpowiedzi na te dwa pytania badawcze będzie dokonane w następujący sposób.

Następne dwa podrozdziały porównają znaczenie i wagę, jaką firmy w 12 klastrach przypisują różnym rodzajom instytucji i obszarów polityki, zapewniając zagregowany obraz tego, jak firmy w europejskich klastrach widzą rolę instytucji i polityki w ich lokalnym kontekście. Następnie porównana zostanie ważność szeregu źródeł wiedzy w 12 klastrach. Wnioski z tego zagregowanego obrazu wskażą również pewne zagadki i podniosą pytania dla dalszych badań.

Najważniejsze jednak jest to, że powyższe odkrycia przygotują drogę do udzielenia odpowiedzi na dwa kluczowe pytania badawcze. Będzie to uczynione w dwóch następnych podrozdziałach. Zapewnią one całościową analizę porównawczą rządzenia wieloszczeblowego i procesów uczenia się w 12 klastrach europejskich. Odpowiedzi te dadzą w efekcie wnikliwie wnioski i nakreślają obszary do dalszych badań.

W przedostatniej części tego rozdziału zaprezentowane zostaną wnioski, odnoszące się do teorii i praktyki, skupiając się w szczególności na założeniach i zabiegach w odniesieniu do rządzenia wieloszczeblowego i uczenia się klastrów. Rozdział ten i całe badanie zamkną się podsumowaniem kluczowych obszarów do dalszych badań z niego wynikających.

9.2. Porównywanie instytucji

W literaturze poświęconej klastronom i geografii ekonomicznej powszechnie uznaje się, że instytucje lokalne odgrywają znaczącą rolę w wynikach firm, ich interakcjach, dynamice i specyficznych wzorcach powyższych (Nauwelaers 2001; Cooke 2002; Rodríguez-Pose i Storper 2006).

Dlatego też w niniejszym badaniu firmy zostały poproszone o ocenę znaczenia szeregu 11 różnego rodzaju instytucji (włączając w to pozostałą kategorię „inne”) w odpowiadającym im klastrze.

Tabela 9.1 na następnej stronie podsumowuje i uszeregowuje te oceny, a jednocześnie wyraźnie pokazuje, że cztery najistotniejsze rodzaje instytucji (tj. uzyskujące wyniki powyżej średniej próby) to:

- I) lokalne banki i firmy *venture capital*,
- II) inne rodzaje instytucji,
- III) uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego oraz
- IV) izby handlowe.

Natomiast trzy najmniej ważne rodzaje instytucji (tj. średnia w przedziale 1,34-1,70) to:

- I) fundacje *non-profit*,
- II) związki zawodowe i
- III) centra transferu technologii.

W kolejnych fragmentach tej części rozdziału wnioski te poddane są dyskusji i porównane zostaną z literaturą, poczynając od tych pierwszych (tj. najistotniejszych) i przechodząc do drugich (tj. najmniej ważnych). Część ta kończy się wnioskami odnoszącymi się raczej do niskiego znaczenia instytucji dla większości klastrów objętych badaniem.

Zacznijmy od pierwszej grupy instytucji. Zarówno z przeszłości, jak i sytuacji obecnej bardzo znany jest fakt, że banki i firmy *venture capital* są wysoko cenione w okręgach przemysłowych i w klastrach (Zeitlin 2008). Jednakże to, co nie było jasne w dotychczasowych badaniach jakościowych to to, jakie jest ich znaczenie w porównaniu do innych rodzajów instytucji. Wyniki podane w tabeli 9.1 powinny to wyjaśnić, jako że ten rodzaj instytucji ma najwyższą średnią tak w większości klastrów, jak i dla wszystkich z nich.

W rzeczywistości banki i firmy *venture capital* są jedynym rodzajem instytucji ocenionym powyżej progu 2,5 w trzech czwartych badanych klastrów. Toteż bezpiecznie jest wysnuć wniosek, że są one ważne dla znaczącej większości pojedynczych firm. Co więcej, nie będzie zbyt śmiałym postawienie tezy, że ich polityki kredytowe mogą tworzyć lub niszczyć firmy i/lub ogólnie klastry. Znajduje to również poparcie w danych ilościowych w tym badaniu: ten rodzaj instytucji ma drugie, co do wielkości, odchylenie standardowe pośród czterech najważniejszych rodzajów instytucji, większe jest jedynie w kategorii „inne” (co zostało omówione poniżej).

Tabela 9.1. Znaczenie instytucji dla firm wszystkich 12 klastrów

Rodzaje instytucji	Znaczenie												
	Meblarski Herford	Czeski motoryzacyjny	Saksoński motoryzacyjny	Słoweński meblowy	Szkocki teleinformatyczny	Słoweński motoryzacyjny	Odzieżowy ABT	Średnia	Obuwniczy ABT	Motoryzacyjny West Midlands	Rzymski filmowy	Odzieżowy Val Vibrata	Praski filmowy
Lokalne banki i firmy <i>venture capital</i>	3,17	3,00	2,59	2,76	2,00	2,50	3,05	2,77	3,69	2,38	3,31	2,10	2,63
Inne	2,00	5,00	1,90	4,00	4,40	1,00	1,33	2,43	1,44	2,33	1,81	3,00	1,00
Uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego	2,36	2,36	2,95	1,79	2,50	2,74	1,94	2,05	1,72	1,88	0,88	1,60	1,87
Izby handlowe	2,58	1,62	2,20	1,69	1,53	2,00	2,83	1,93	2,19	2,80	1,06	1,57	1,13
Średnia	2,33	2,25	2,05	1,99	1,97	1,96	1,92	1,91	1,90	1,89	1,66	1,62	1,43
Stowarzyszenia sektorowe	3,36	2,08	2,12	2,03	1,67	1,81	1,70	1,89	1,88	1,88	1,06	2,00	1,13
Laboratoria certyfikujące	2,56	2,08	2,40	2,11	1,53	2,85	1,94	1,88	1,84	2,00	1,06	1,10	1,03
Centra usług	2,89	1,91	1,69	1,70	1,76	1,52	1,40	1,84	1,40	1,42	2,25	1,97	2,13
Firmy konsultingowe	1,75	1,92	1,50	1,62	2,06	2,19	2,11	1,81	2,00	1,88	1,75	1,40	1,50
Centra technologiczne	1,63	1,50	2,70	1,38	1,94	2,00	1,44	1,70	1,88	1,72	2,06	1,00	1,17
Związki zawodowe	1,88	2,00	1,14	1,48	1,00	1,63	1,78	1,40	1,44	1,33	1,07	1,03	1,07
Fundacje <i>non-profit</i>	1,44	1,27	1,36	1,32	1,24	1,30	1,56	1,34	1,40	1,17	1,94	1,00	1,07

Uwagi: jasne komórki zawierają średnie z próby z każdego z 12 klastrów dla każdego z 11 typów instytucji w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze); ciemne komórki zawierają średnią tych 12 klastrów i 11 rodzajów instytucji. Kolumny i wiersze ułożone są w układzie malejącym.

Źródła: opracowanie własne w oparciu o wywiady z reprezentantami firm (n=303) opisane w tabelach 3.2, 3.5, 4.2, 4.5, 5.2, 5.5, 6.2, 6.5, 7.2, 7.5, 8.2, 8.5.

Niestety, dane ilościowe nie pozwalają na rozróżnienie konwencjonalnych banków od bardziej zorientowanych na ryzyko instytucji finansowych, takich jak te specjalizujące się w *venture capital* lub kapitale załączkowym (ang. *seed capital*). W przypadku braku takiego rozróżnienia analitycznego nie jest możliwe precyzyjne określenie, który dokładnie typ instytucji finansowej uznawany był za najważniejszy. Niemniej jednak dane jakościowe sugerują, że znaczenie poszczególnych typów instytucji finansowych różni się w zależności od klastra. Na przykład w szkockim klastrze teleinformatycznym kapitał *venture* ma znaczenie wyjątkowo duże, podczas gdy dla rumuńskiego klastra odzieżowego i obuwniczego to pojawienie się włoskich banków było katalizatorem ich wzmożonego wzrostu w ciągu ostatniej dekady.

Drugim najważniejszym typem instytucji są te z kategorii „inne”. Zawiera ona szereg wysoce specyficznych dla danego kontekstu rodzajów instytucji. W związku z tym faktem ten rodzaj instytucji ma największe odchylenie standardowe spośród wszystkich typów – istnieje znacząca różnica w ocenie znaczenia tych instytucji na przestrzeni 12 klastrów. Jest to również wychwycone w tabeli 9.1, gdzie ta resztowa kategoria otrzymuje wyniki znacząco powyżej progu 2,5 w czterech badanych klastrach: czeskim motoryzacyjnym, słoweńskim meblarskim, szkockim teleinformatycznym i odzieżowym Val Vibrata oraz zdecydowanie poniżej progu w pozostałych ośmiu klastrach. Może to być dodatkowo interpretowane jako sugestia, że szereg typów instytucji z listy nie wyczerpuje w pełni różnorodności potrzeb firm klastra w co najmniej jednej trzeciej przebadanych klastrów, co w efekcie daje wysokie znaczenie kategorii „inne”.

Przechodząc do trzeciej najważniejszej kategorii instytucji, czyli uniwersytetów i instytucji szkolnictwa wyższego, wyłania się bardziej spójny obraz (tj. najmniejsze odchylenie standardowe spośród czterech głównych, najważniejszych typów instytucji). Ogólne pozytywne postrzeganie wyższego wykształcenia dla lokalnego wzrostu i jego znaczenie w warunkach lokalnych firm pojawia się w szeregu badaniach, np. Benneworth i Dawley (2005), Jones-Evans i in. (1999). Niemniej jednak należy wskazać, że ta trzecia pozycja jest dość względna i w kategoriach absolutnych oznacza, że jest poniżej progu 2,5. W rzeczywistości ten typ instytucji otrzymuje wyniki powyżej progu 2,5 jedynie w jednej czwartej przebadanych klastrów, tj. w saksońskim motoryzacyjnym, słoweńskim motoryzacyjnym, szkockim teleinformatycznym (w kolejności malejącej). Stosunkowo liczna baza badań naukowych i technologicznych tych trzech klastrów wraz z obecnością silnych i bardzo odpowiadających potrzebom klastrów uniwersytetów i instytucji szkolnictwa wyższego w dużym stopniu wyjaśnia wyższe znaczenie tego rodzaju instytucji w tych trzech klastrach. Niemniej jednak ta względna pozycja uniwersytetów i instytucji szkolnictwa wyższego w przebadanych klastrach powinna być interpretowana w kontekście trwającej transformacji systemów szkolnictwa wyższego w Europie, poszukiwania w krajach OECD bardziej aktywnej roli uniwersytetów w ich lokalnym kontekście gospodarczym, a w szczególności nacisk na przedsiębiorczą rolę uniwersytetów na rzecz innowacyjności (Etzkowitz 1998; Mueller 2006).

Na koniec czwarty, najważniejszy rodzaj instytucji – izby handlu. Choć wydaje się, że występują pewne różnice w ocenie ich znaczenia powyższych w 12 klastrach, odchylenie standardowe nie jest wielkie (tj. jedynie nieco wyższe niż dla uniwersytetów i instytucji szkolnictwa wyższego). Część tej różnicy można wytłumaczyć przy pomocy różnic między krajami, odnoszących się do przynależności, która jest albo dobrowolna, albo przymusowa. Stąd biorą się różnice zasobów i możliwości oddziaływania każdej z izb. Jednakże daje to tylko część obrazu, jak w przypadku Niemiec, gdzie prawne ramy funkcjonowania izb i ich pozycja jest jednakowa, a w dalszym ciągu występuje różnica pomiędzy tamtejszymi dwoma klastrami. Nieunikniona wdaje się zatem konkluzja, że izby nie są jednakowo docenione przez różne specjalizacje, którym służą w swojej okolicy. Może to być spowodowane szeregiem przyczyn (włączając w to historyczne lub współczesne powiązania pomiędzy izbami a poszczególnymi specjalizacjami). Oczywiście izby nie są jedynymi rodzajami instytucji podatnymi na takie uwarunkowania. Na przykład w przypadku Rumunii firmy w klastrze obuwniczym skłaniają się do oceniania izb niżej, a banków wyżej, niż firmy w klastrze

odzieżowym. Toteż różnice w powyższych i kolejnych wnioskach odnoszących się do znaczenia instytucji powinny być interpretowane w kontekście specjalizacji, jakiej służą.

Skupmy się teraz na najmniej istotnych rodzajach instytucji, tj. fundacjach *non-profit*, związkach zawodowych i centrach transferu technologii. Wszystkie trzy mają najniższe odchylenie standardowe pomiędzy 11 typami instytucji; w szczególności pierwsze dwa mają mniejsze odchylenie standardowe, co sugeruje, że firmy wszystkich klastrów mają tendencję do zbieżności w ocenie ich małego znaczenia. Przypadek fundacji *non-profit* nie jest zaskoczeniem wzięwszy pod uwagę ich naturę i fakt, że mogą wpływać na firmy jedynie pośrednio. Podobnie związki zawodowe mają różne profile i spełniają różne zadania w całej Europie. Jeśli mogą mieć możliwości rządzenia (np. współdecydowania) i/lub aktywnie angażować się w edukację i bieżące szkolenia pracowników, tak jak ma to miejsce w praskim klastrze filmowym i klastrze meblarskim Herford (i ogólnie również w zachodnich Niemczech), wtedy zdają się być oceniane jako nieco ważniejsze. Niemniej jednak dla większości klastrów z tego badania ich znaczenie jest niskie.

Zdecydowanie bardziej zaskakujące jest to, że centra transferu technologii to trzeci najmniej ważny rodzaj instytucji w porównaniu z dwoma wspomnianymi, choć z wyższą oceną średnią i odchyleniem standardowym, co sugeruje, że opinie dotyczące ich niskiego znaczenia nie są tak jednolite, jak w przypadku dwóch wcześniejszych instytucji. Jest to jednak zaskakujące, gdy weźmie się pod uwagę, że takie centra są instytucjami bezpośrednio zorientowanymi na biznes, służą zarówno przemysłowi, jak i naukowcom w celu dyfuzji technologii. Stąd ich obecność w klastrze powinna być bardziej bezpośrednia i odpowiednia z perspektywy firm, a ich znaczenie, krótko mówiąc, wyższe. Stąd pojawia się jedno pytanie: czy liczba tych centrów, ich jakość i zasoby są wystarczające do wspierania firm i innowacji w badanych klastrach? Ponadto ceny naliczane za ich usługi mogą okazać się zaporowe dla niektórych firm klastra, szczególnie MŚP i start-up'ów. W związku z tym system voucherów¹ dla takich centrów mógłby przynieść korzyści, które sprawią, że usługi znajdujące się ofercie staną się dostępne dla potencjalnie zyskownych firm/projektów.

Należy też wspomnieć, że ogólnie rzecz biorąc firmy są raczej ostrożne w ocenie znaczenia szeregu instytucji klastra. Gdy spojrzeć na średnie klastrów przedstawione w tabeli 9.1 to staje się jasne, że żaden z 12 klastrów nie osiąga wyniku powyżej progu 2,5. Niska ocena jest na tyle charakterystyczna dla tej próby, że może wskazywać na ogólny trend europejskich klastrów. Jednak klastr meblarski Herford i czeski motoryzacyjny ogólnie wydają się nastawione najbardziej pozytywnie wobec swoich instytucji. W istocie klastr meblarski Herford jest jedynym klastrzem, gdzie znajdziemy więcej niż jeden typ uczestników instytucjonalnych (a dokładnie pięć), które osiągają wyniki wyższe niż próg 2,5. W przeciwieństwie do tego, instytucje są uznawane za najmniej istotne (pod względem średniej) w praskim klastrze filmowym i w odzieżowym klastrze Val Vibrata. Jest to zapewne związane z faktem, że firmy ogólnie nie są zadowolone z ich środowiska instytucjonalnego.

To podsumowuje prezentację i dyskusję na temat wniosków porównawczych odnoszących się do instytucji klastrowych. Implikacje są przedyskutowane w rozdz. 9.7, podczas gdy polityka i związki instytucji z nią są opisane w następnym podrozdziale.

9.3. Porównywanie polityk

Druga grupa wniosków porównawczych odnosi się do istotności polityki dla 12 klastrów. Wykres 9.1 podsumowuje ważność 13 obszarów polityki (w kolejności malejącej) dla firm w 12 klastrach; pewne wzorce zadają się być jednoznaczne i powszechne.

Pierwsza kwestia, jaka jest zauważalna na wykresie 9.1, to trwała różnica pomiędzy teraźniejszą i przyszłą ważnością 13 obszarów polityki. Oznacza to, że firmy mają tendencję do oceniania wyżej istotności wszyst-

kich obszarów polityki w przyszłości, niż obecnie. Można więc argumentować, że firmy mogą przewidzieć, lub przynajmniej oczekiwać, że ich klaster potrzebować będzie więcej właściwego działania w zakresie wszystkich obszarów polityki w przyszłości niż obecnie.

Druga istotna obserwacja na wykresie 9.1 odnosi się do faktu, że obecnie tylko cztery obszary polityki (przedyskutowane poniżej) uzyskują wynik powyżej progu 2,5. Natomiast jeśli chodzi o przyszłość, to wszystkie oprócz dwóch (tj. polityka wobec start-up'ów i inkubacji, polityka relokacji firm) uzyskują wyniki powyżej progu. Ta druga obserwacja jest spójna z pierwszą, wzmacniając jednocześnie powyższą interpretację i argumentację dotyczącą potrzeby większej ilości, właściwych działań politycznych w większości obszarów w przyszłości. Co więcej, obie obserwacje są spójne z odkryciami zawartymi w poprzedniej sekcji odnoszącej się do znaczenia instytucji.

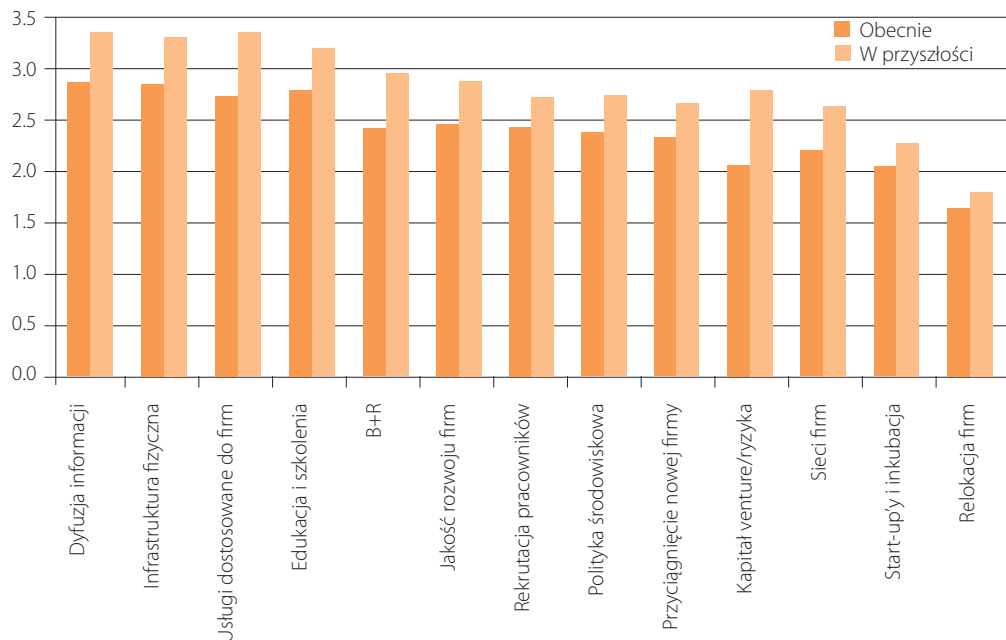
Skupmy się teraz na czterech najbardziej istotnych obszarach polityki. Widać wyraźnie, że w jednakowym stopniu odnoszą się one do dyfuzji informacji, infrastruktury fizycznej, usług przystosowanych do firm, edukacji i szkoleń. Ta grupa czterech obszarów polityki jest taka sama obecnie i w przyszłości, choć następuje zmiana w ich kolejności, tj. usługi przystosowane dla firm wspinają się z obecnego, czwartego miejsca na pierwsze miejsce w przyszłości, spychając o jedno miejsce pozostałe trzy główne, najistotniejsze obszary polityki. Niemniej jednak członkostwo w tej grupie jest niezmiennie. Ta konsekwencja czterech najważniejszych, najbardziej istotnych obszarów polityki w czasie formułuje **trzeci kluczowy wniosek** i nie powinna być pozostawiona bez należytego działania politycznego (zajmujemy się wnioskami wraz z pozostałymi odkryciami w sekcji 9.7).

Ciekawe jest, że ta spójność w czasie nie odnosi się do czterech najmniej istotnych obszarów polityki, tj. sieci firm, kapitału *venture/ryzykownego*, *start-up* i inkubacji oraz relokacji firm, jako że kapitał *venture/ryzykowny* przechodzi na pozycję siódmą w przyszłości. Jest to **czwarta kluczowa obserwacja**, o której informacje znajdują się na wykresie 9.1, a która powinna ostrzegać przed działaniem politycznym w obszarach, które nie są uznawane przez firmy za bardzo istotne obecnie, ale mogą dynamicznie podnieść swoje znaczenie w przyszłości. Powody tego mogą być różne i wiążące się ze sobą, o czym zostanie powiedziane szerzej w podsumowaniu niniejszego rozdziału. Wystarczy powiedzieć tu, że obszary zajmujące dwie ostatnie pozycje mogą być tak oceniane z dwóch ważnych i równie ciekawych powodów, tj. w związku z faktem [co jest **piątą, kluczową obserwacją** – red.], że jedna trzecia próby składała się z firm wiodących w każdym klastrze, które nie widzą wielkiej wartości wynikającej ze wspierania nowych firm czy relokacji innych firm, bądź z powodu tego, że większość wiodących firm może wymagać niewielkiego wsparcia polityki w relokacji, a potrzeby związane z inkubacją są dobrze zaspokajane w klastrach z próby.

Należy więc podkreślić, że tych pięć kluczowych obserwacji opartych jest na zagregowanych danych. Trzeba też pamiętać, że różnice, które spotykamy w każdym z klastrów omówione są szczegółowo w poprzednich sześciu rozdziałach. Po tych zastrzeżeniach, dyskusja tocząca się wokół wykresu 9.1 byłaby niepełna bez wspomnienia o wzorcach zachód-wschód, krajowych i/lub sektorowych, które zaobserwowano do tej pory.

Powód, dla którego wzorce takie nie miały znaczącego miejsca w dotychczasowej dyskusji, to fakt, że można o nich bardzo mało powiedzieć. To znaczy, że nie istnieją jakieś wzorce wschód-zachód czy krajowe w ocenach istotności polityki, o których warto tu napisać, podczas gdy jedyny wzorec sektorowy wart uwagi odnosi się do czterech klastrów motoryzacyjnych, które ogólnie rzecz biorąc wydają się oceniać znaczenie wszystkich obszarów polityki wyżej, niż w przypadku innych specjalizacji. Jednakże ten ostatni wzorec rozmywa się w odniesieniu do przyszłości, tam bowiem prym wieść zaczyna specjalizacja odzieżowa. Ten zespół dość słabych wzorców tworzy **szóstą kluczową obserwację**.

Wykres 9.1. Ważność 13 obszarów polityki dla firm w 12 klastrach



Uwagi: Średnie, o których tu mowa wyciągnięte są ze średnich każdego klastra w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze).

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=285) ujęte w tabelach 3.3, 3.6, 4.3, 4.6, 5.3, 5.6, 6.3, 6.6, 7.3, 7.6, 8.3, 8.6.

Na koniec warto powiedzieć kilka słów o poglądach na instytucje klastra. Jak powiedziano w poprzednich sześciu rozdziałach, instytucje klastra zdają się przeceniać większość obszarów polityki. Toteż liczby odnoszące się do instytucji klastrów wskazywałyby średnie przekraczające próg ważności 2,5 dla wszystkich obszarów polityki, również obecnie. Jest to również główny powód, dla którego te liczby zostały pominięte w tym podrozdziale.

Niemniej jednak instytucje klastra zbieżne są z firmami w oczekiwaniu, że znaczenie wszystkich obszarów polityki wzrośnie w przyszłości. Różnią się zaś co do uznawania takiego znaczenia obecnie i w przyszłości, czyli, innymi słowy, do tzw. luki w ocenie ważności obszarów polityki i w konwergencji, co zostanie dokładniej omówione w rozdz. 9.5.

9.4. Porównanie źródeł wiedzy

Zbrano również dane pierwotne w firmach klastra dotyczące specyficznych źródeł wiedzy, które uznają one za najistotniejsze. Ogólna liczba 57 potencjalnych źródeł wiedzy została uszeregowana w osiem różnych kategoriach, zgodnie z umiejscowieniem (wewnętrzna lub zewnętrzna) oraz jej typem (techniczna lub organizacyjna). Odkrycia zawarte w tabeli 9.2 podane są w procentach. Procenty wyliczone są na podstawie odpowiedzi firm dotyczących liczby źródeł wiedzy, które uznają za właściwe (tj. powyżej progu 2,5) w odniesieniu do maksymalnej liczby potencjalnych źródeł wiedzy w poszczególnych kategoriach. Taki pomiar pozwala na porównanie relatywnego znaczenia ośmiu kategorii źródeł wiedzy dla każdego klastra z osobna i pośród różnych klastrów.

Powyższe kwestie znajdują swoje podsumowanie w tabeli 9.2, która zawiera pewnie interesujące obserwacje.

Po pierwsza warto wskazać ogólną średnią, która sugeruje, że firmy skłonne są uznawać za ważne jedynie 36% źródeł wiedzy z listy. Liczba ta może być uznana za dość niską, lub przynajmniej niższą od 50%. Innymi słowy, liczba źródeł wiedzy, które firmy uznają za ważne, to około jedna trzecia wszystkich możliwych źródeł wiedzy, jakie zostały im przedstawione. Ten rezultat wydaje się być dość niski wzięwszy pod uwagę, znaczenie wśród czynników produkcji w gospodarce, jakie teorie ekonomiczne i twórcy polityki przypisują wiedzy i związanym z nią kwestiom oraz to, że w coraz większym stopniu to znaczenie wzrasta. Oznacza to, że idea tzw. „gospodarki opartej na wiedzy” byłaby nisko oceniona przez firmy klastra.

Druga obserwacja warta uwagi odnosi się do dużych różnic pomiędzy kategoriami wiedzy, gdzie najważniejsza jest różnica pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami wiedzy. Większość firm skłania się do uznawania większości wewnętrznych źródeł wiedzy za ważniejsze, niż zewnętrznych. Wydaje się to być zagadkowym wzięwszy pod uwagę znaczenie, jakie teorie okręgów przemysłowych i klastrów przypisują lokalnym źródłom wiedzy (traktowane są one tutaj jako źródła zewnętrzne), szczególnie że średnio rzecz biorąc nie ma większych zauważalnych różnic pomiędzy takimi lokalnymi i krajowymi źródłami. Gdy chodzi o wiedzę techniczną, bardziej krajowa (31,5%) niż lokalna (26,9%) wiedza uznawana jest za ważną.

Tabela 9.2. Znaczenie źródeł wiedzy firm wszystkich 12 klastrów

Umiejscowienie źródeł wiedzy		Rodzaj wiedzy	Źródła wiedzy													
			Maks. liczba źródeł	Czeski motoryzacyjny	Rzymski filmowy	Odzieżowy ABT	Motoryzacyjny W. Midlands	Szkocki teleinformatyczny	Średnia	Słoweński motoryzacyjny	Słoweński meblarski	Meblarski Herford	Saksoński motoryzacyjny	Obuwniczy ABT	Praski filmowy	Odzieżowy Val Vibrata
Wewnętrzne		Techniczna	4	100,0	75,0	75,0	100,0	75,0	77,1	100,0	100,0	75,0	50,0	50,0	50,0	
		Organizacyjna	5	100,0		100,0	100,0	100,0	78,2	80,0	80,0	80,0	80,0	60,0	40,0	40,0
Zewnętrzne	Lokalne	Techniczna	9	44,4	44,4	33,3	44,4	33,3	26,9	22,2	11,1	22,2	11,1	11,1	33,3	11,1
		Organizacyjna	7	57,1		57,1	42,9	42,9	23,4	28,6	14,3	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0
	Krajowe	Techniczna	9	55,6	55,6	44,4	33,3	22,2	31,5	33,3	22,2	22,2	22,2	11,1	33,3	11,1
		Organizacyjna	7	57,1		57,1	14,4	42,9	20,8	14,3	14,3	0,0	0,0	14,3	14,4	0,0
	Międzynarodowe	Techniczna	9	55,6	44,4	22,2	22,2	11,1	17,6	0,0	0,0	11,1	0,0	22,2	22,2	0,0
		Organizacyjna	7	42,9		28,6	0,0	28,6	11,7	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0
Średnia			42,9	54,9	52,2	44,6	44,5	35,9	34,8	30,2	28,1	24,9	24,7	24,1	14,0	

Uwagi: wartości podane w procentach źródeł powyżej progu znaczenia 2,5 jako udział maksymalnej liczby źródeł w każdej kategorii.

Źródła: Opracowanie własne w oparciu o wywiady z przedstawicielami firm (n=303) podane w tabelach 3.2, 3.5, 4.2, 4.5, 5.2, 5.5, 6.2, 6.5, 7.2, 7.5, 8.2 i 8.5.

Co więcej, sytuacja ta jest nieco odwrócona, choć w mniejszym stopniu, gdy chodzi o źródła wiedzy organizacyjnej (20,8% – krajowe a lokalne – 23,4%), co sugeruje, że firmy nie dokonują znacznego rozróżnienia pomiędzy klastrowymi i krajowymi źródłami wiedzy, jakie zdaje się sugerować literatura naukowa.

Dalej jednak firmy, średnio rzecz ujmując, uznają znacznie mniej międzynarodowych źródeł wiedzy za ważne (aczkolwiek w mniejszym stopniu wiedzę techniczną niż organizacyjną), co ogólnie rzecz biorąc sugeruje, że firmy uczą się nawet jeszcze mniej z zagranicy. To powinno być alarmujące z punktu widzenia

presji globalizacyjnej, która jest dość mocno odczuwalna we klastrach w tym badaniu, podczas gdy ich odpowiedź w kategoriach globalizacji źródeł wiedzy jest jednak dość słaba.

Inne badania korzystające z tego zestawu danych, bardziej zagłębiały się w te odkrycia i wskazały na słabości pojedynczych firm wynikające z zależności od wiedzy, której źródło jest poza granicami firm (Cotič Svetina 2007).

Po trzecie, badając wyniki procentowe w 12 klastrach jasno da się zauważyć, że nie ma silnych wzorców wschód-zachód, krajowych czy specjalizacyjnych. Na przykład zachodnie i wschodnie klastry w równej mierze znajdują się powyżej i poniżej średniej, a gdy do sprawy podejmiemy sektorowo, również klastry motoryzacyjne, filmowe i odzieżowe wykazują równą dystrybucję powyżej i poniżej średniej.

Wzorce krajowe są nieco silniejsze, jako że klastry Wielkiej Brytanii są powyżej średniej, podczas gdy klastry zarówno Słowenii, jak i Niemiec znajdują się poniżej średniej. Jednak równa jest liczba krajów z klastrami powyżej i poniżej średniej, co sugeruje, że przynależność narodowa jako taka nie wydaje się być silną zapowiedzią istnienia wzorców odnoszących się do źródeł wiedzy.

W tym zakresie wydaje się, że największa spójność istnieje pomiędzy słoweńskim i niemieckim klastrem meblarskim. Można to po części wyjaśnić poprzez miejsce obu krajów (poniżej średniej), a nie poprzez samą specjalizację, która, jak to omówiono w odpowiednich rozdziałach, jest raczej różna, tj. niemiecki klaster skupia się wyłącznie na meblach kuchennych, podczas gdy słoweński obejmuje największą różnorodność produktów i przemysł drzewny.

Brak wspomnianych wyżej wzorców nie oznacza, że nie występują w tej kwestii istotne różnice pomiędzy klastrami. Na przykład czeski klaster motoryzacyjny uzyskuje w tabeli najwyższe wyniki z 64% źródeł wiedzy uznawanymi za ważne, podczas gdy na przeciwnym biegunie leży klaster odzieżowy Val Vibrata z zaledwie 14% takich źródeł.

Porównanie instytucji, polityk i źródeł wiedzy, w tej i w poprzednich dwóch częściach tego rozdziału wyznaczyło dość skomplikowane wzorce w 12 klastrach. Kolejne dwa podrozdziały odnoszą się bezpośrednio do dwóch kluczowych pytań badawczych niniejszej książki, umieszczając te skomplikowane wzorce w szerszym kontekście i w ten sposób ułatwiając ich wyjaśnienie.

9.5. Uczące się rządzenie wieloszczeblowe?

Pierwsze kluczowe pytanie niniejszego badania, to czy rządzenie wieloszczeblowe wykazuje dynamikę uczenia się w europejskich klastrach. Jak przedstawiono w rozdziale 2 i powtórzono w każdym z sześciu następujących później rozdziałów, niniejsze badanie rozwinęło dwa kryteria do pomiaru takiej dynamiki uczenia się:

- a) stopień zdolności przystosowania się i wertykalna kierunkowość interakcji rządzenia wieloszczeblowego,
- b) stopień zbieżności pomiędzy preferencjami firm i instytucji klastra w zakresie obszarów polityki obecnie i w przyszłości.

Wzorce rządzenia wieloszczeblowego w Europie różnią się znacznie w zależności od odpowiednich tradycji dotyczących struktury politycznej (np. scentralizowana a niescentralizowana) oraz od dynamiki instytucjonalnej i od zasobów na poziomie klastra w celu zgłaszania inicjatyw rozwojowych. Tabela 9.2 podsumowuje spostrzeżenia omówione w poprzednich rozdziałach, odnoszące się do zdolności przystosowania i wertykalnej kierunkowości uczenia się rządzenia wieloszczeblowego.

Tabela 9.3. Uczenie się rządzenia wieloszczeblowego wszystkich 12 klastrów

Klasy	MLG	Zdolność przystosowania się	Kierunkowość wertykalna
Meblarski Herford		Bardzo wysoka	Odgórna i oddolna
Szkocki teleinformatyczny		Wysoka	
Słoweński motoryzacyjny		Średnia	
Rzymski filmowy		Średnia	Odgórna
Saksoński motoryzacyjny		Wysoka	
Motoryzacyjny West Midlands			
Praski filmowy			
Słoweński meblarski		Średnia	
Czeski motoryzacyjny			
Obuwniczy ABT			
Odzieżowy ABT		Niska	
Odzieżowy Val Vibrata			

Uwagi: zdolność przystosowania korzysta z pięciopunktowej skali: żadna, niska, średnia, wysoka, bardzo wysoka, podczas gdy kierunkowość wertykalna rządzenia wieloszczeblowego z trzypunktowej skali: odgórna, oddolna i obie.

Źródła: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.9, 4.9, 5.9, 6.9, 7.9 oraz 8.9.

Po pierwsze, w tabeli 9.3 można zauważyć, że spośród tych 12 klastrów z próby nie ma klastra z wyłącznie „oddolną” dynamiką. Wydaje się to dość zaskakujące, jeżeli weźmie się pod uwagę tendencje decentralizacyjne lub quasi decentralizacyjne w większości krajów europejskich na przestrzeni ostatniej dekady. Choć większość takich klastrów znajduje się w krajach EŚW, obecność trzech zachodnich klastrów pomiędzy nimi wskazuje, że brak dynamiki „oddolnej” nie jest wyłącznie zjawiskiem tego regionu.

Po drugie, nie ma klastrów z „niską” zdolnością przystosowania rządzenia wieloszczeblowego i zarówno „odgórna” i „oddolną” dynamiką. Może to być przyjęte jako sugestia, że te dwa kryteria w małym stopniu się na siebie nakładają, wzięwszy pod uwagę ekstremalne przypadki „niskiej” zdolności przystosowania. Innymi słowy, wydaje się być wymagany co najmniej minimalny/progowy (tj. „średni”) poziom zdolności przystosowania się rządzenia wieloszczeblowego, zanim wyłoni się oddolna dynamika (i/lub na odwrót).

Po trzecie, te klasy, które wykazują zarówno odgórna, jak i oddolną dynamikę (tj. meblarski Herford, szkocki teleinformatyczny, słoweński motoryzacyjny i rzymski filmowy), mają tendencję do posiadania szeregu innych charakterystyk, oprócz minimalnego poziomu przystosowywania się rządzenia wieloszczeblowego. Na przykład wszystkie z nich mają na poziomie krajowym inicjatywy, które dostosowane są do inicjatyw na poziomie klastra; mają bogaty, tradycyjny zbiór instytucji klastra z odpowiednimi inicjatywami; wszystkie (oprócz szkockiego klastra teleinformatycznego) znajdują się na skonsolidowanym etapie ewolucji. Szkocki klaster teleinformatyczny odróżnia się od nich w tym sensie, że znajduje się w fazie repozycjonowania.

Po czwarte, nieco bardziej pozytywne jest to, że siedem z 12 klastrów ma postać rządzenia wieloszczeblowego charakteryzującą się dużym stopniem przystosowania się, co pokazuje jasno dynamikę zmian w zakresie rządzenia w większości europejskich klastrów.

Przejdźmy teraz do drugiego kryterium odnoszącego się do uczenia się rządzenia wieloszczeblowego, tj. stopnia zbieżności preferencji w zakresie obszarów polityki. Tabele 9.4 i 9.5 podsumowują odpowiednie obserwacje ze wszystkich 12 klastrów. Tabela 9.4 wychwytyje, jak to nazwaliśmy, „lukę oceny istotności polityki”, czy też innymi słowy, wielkość różnicy opinii pomiędzy firmami i instytucjami klastra odnoszącymi się do 13 obszarów polityki; natomiast tabela 9.5 wychwytyje stopień zbieżności pomiędzy firmami i instytucjami klastra w czterech najbardziej istotnych obszarach polityki.

Zacznijmy zatem od tabeli 9.4. Firmy i instytucje klastra dokonały oceny obszarów polityki korzystając ze skali od 1 (nie istotne/nie właściwe) do 5 (najbardziej istotne/właściwe). Rozmiar luk w ocenach na liście odnosi się do teraźniejszości; podczas gdy strzałki w górę i w dół po prawej stronie poszczególnych luk wskazują, czy ocze-

kuje się, że luki będą się znacząco powiększały, czy też pomniejszały (tj. powyżej $\pm 0,5$ w pięciopunktowej skali) w przyszłości. I konsekwentnie, im większa luka tym mniej prawdopodobne jest, że właściwe firmy i instytucje klastra zgodzą się, co do oceny ważności jednego bądź większej liczby obszarów polityki.

Tabela 9.4 zwiera szereg interesujących obserwacji. **Po pierwsze** większość luk ma wartość ujemną, co wskazuje na trwale niedocenywanie większości obszarów polityki przez firmy klastra w porównaniu z instytucjami. Klaster z największą liczbą dodatnich luk i z mniejszą średnią luką to klaster odzieżowy ABT: podkreśla to podwyższoną potrzebę jego firm dotyczącą polityki w szeregu obszarów.

Po drugie w około jednej trzeciej komórek znajdują się strzałki, co sugeruje, że w większości przypadków luki pozostają takie same. Z 47 komórek wskazujących, że oczekuje się zmian w znaczeniu polityki w przyszłości, 17 jest dodatnich, a pozostałe 30 ujemnych, co sugeruje, że luki w przyszłości znacząco wzrosną. Oczywiście, w szczególności dla luk, które obecnie są „duże” lub „bardzo duże”, takie wzrosty należy uznać za alarmujące.

Tabela 9.4. Luka w ocenie ważności obszarów polityki firm i instytucji wszystkich 12 klastrów

	Saksoński motoryzacyjny	Praski filmowy	Motoryzacyjny West Midlands	Meblarski Herford	Rzymski filmowy	Czeski motoryzacyjny	Szkocki teleinformatyczny	Polityka – średnia Wartość średnia	Obuwniczy ABT	Słoweński motoryzacyjny	Słoweński meblowy	Odzieżowy Val Vibration	Odzieżowy ABT
l) podniesienie dostępności kapitału venture / wysokiego ryzyka	-2,64↓	-1,50	-1,75	-1,95↑	-0,25↑	-2,30	-1,96↓	1,41	0,14	-0,63	-1,58	-0,53	0,73
e) badania i rozwój technologiczny	-1,75	-2,49	-1,90	-1,33↑	-1,13	-0,50↑	-2,14	1,31	-1,86	-0,80	-0,71	-0,80	-0,33
d) edukacja i szkolenia	-1,48↓	-2,45	-1,05	-1,21	-2,53	0,67	-1,10↑	1,27	-1,87↓	-1,58↓	0,09↑	0,12↑	-1,05↓
a) przyciągnięcie nowej firmy do klastra	-0,81	-1,79	-0,19↑	-1,50	-2,18	-1,49↓	-0,82	1,22	-1,00	-1,33	-1,24	-1,90↓	0,36
k) wsparcie start-upów i inkubacji	-2,66	-0,50↑	-2,31	-2,00		-1,75	-0,94	1,22	-0,68	-0,18↑	-1,33	-0,93	0,10
i) budowanie sieci pomiędzy firmami	-1,06	-1,97	-0,92	-2,21	-0,92	-1,92↓	-1,57	1,14	-0,61	-0,85↑	-1,38↓	0,00↑	0,24
b) wsparcie dla relokacji firm klastra	-1,77↑		-1,62	-0,46	-2,00	-1,89↓	-1,13↓	1,10	-0,70		-1,12	0,17↑	0,14
Wartość (bezwzględna) średnia dla klastra	1,76	1,71	1,32	1,24	1,17	1,13	1,07	1,07	0,90	0,87	0,73	0,55↑	0,45
rozmiar luki klastra – średnia	VL	VL	VL	L	L	L	L	L	M	M	M	S	S
j) podniesienie jakości rozwoju firm	-1,66	-2,24↑	-0,90	-1,46	-1,09↑	-0,79	-0,73↑	1,04	-0,45	-1,02↑	-0,89	-0,43	0,86
h) rekrutacja siły roboczej	-2,50	-1,71	-1,79	-0,50↑	0,92	-0,04	-0,75↓	1,02	-1,59↓	-1,25↑	-0,73	0,35	-0,05↑
m) polityka środowiskowa	-1,92	-2,14↓	-2,05	-1,51	0,06↑	-1,00	-0,81	1,00	-0,61	-0,79	-0,14↑	-0,43	0,57↑
c) rozwój infrastruktury fizycznej	-1,75	-1,39	-1,35	-1,46	-2,00↑	-0,40	-0,81	0,99	-0,91	-0,35	0,15	0,98	-0,36
g) usługi dostosowane do firm	-1,71↓	-1,19	-0,32	-0,23	-0,63	-0,60	-0,94↓	0,64	-0,79	-0,68↑	-0,13↑	0,14	0,32
f) dyfuzja i dostępność informacji	-1,17	-1,10	-1,02	-0,25	-0,31	-1,36	-0,26↑	0,59	-0,53	0,00↑	-0,05	-0,37↑	0,71

Uwagi: W kolejności malejącej w skali od 1 (nie ważne/istotne) do 5 (najbardziej). Symbol minus odnosi się do firm niedoceniających poszczególnych obszarów polityki; brak minusa oznacza przeciwieństwo. ↑(↓) oznacza przysłuży wzrost (spadek) przekraczający $+0,5$ ($-0,5$). Rozmiar luki odnosi się do chwili obecnej i korzysta z poniższej skali pięciostopniowej: N – żaden (0-0,2), S – mały (0,3-0,6), M – średni (0,7-0,9), L – duży (1,0-1,2) i VL – bardzo duży ($> 1,3$). Puste pola oznaczają brak danych. Wartość średnia dla klastra wyrażona jako wartość bezwzględna.

Źródła: Opracowanie własne oparte na wywiadach z przedstawicielami firm (n=285) i instytucji (n=99) podane w tabelach 3.7, 4.7, 5.7, 6.7, 7.7 i 8.7.

Po trzecie, gdy przyjrzymy się wierszom tabeli 9.4, stosunkowo jasne staje się, że obszary polityki z najmniejszymi lukami oceny ważności znajdują się ostatnich wierszach. W szczególności te w ostatnich trzech wierszach, tj. c) rozwój infrastruktury fizycznej, g) usługi dostosowane do firm, f) dyfuzja i dostępność informacji, są średnio „małe” lub „średnie” luki, co sugeruje, że są najmniej kontrowersyjne. Co więcej, odnosząc te trzy obszary polityki do wykresu 9.1, jasne jest, że nie tylko są najmniej kontrowersyjne, ale również są trzema najbardziej odpowiednimi dla firm w 12 klastrach w tym badaniu. I drugie ekstremum: w czterech najwyższych wierszach tabeli 9.4 znajdują się najbardziej kontrowersyjne obszary polityki, czy też największe luki oceny ważności, tj. l) podniesienie dostępności kapitału *venture* / inwestycji ryzykownych, e) badania i rozwój technologiczny, d) edukacja i szkolenia. Sposobem interpretacji i radzenia sobie z lukami w ocenie ważności jest zaakceptowanie faktu, że wskazują one na prawdziwą niezgodę w klastrze dotyczącą specyficznych obszarów polityki i to, że klaster z takimi lukami powinien zaangażować się w rozmowy odnoszące się do ich wspólnych poglądów i potrzeb politycznych obecnie i w przyszłości (patrz wnioski w rozdz. 9.7).

Po czwarte, z kolumn w tabeli 9.4 równie jasno wynika, że klastry, w których jest najwięcej kontrowersji otaczających politykę (średnio), znajdują się w kolumnach po lewej stronie tabeli, a są to klastry: saksoński, praski i West Midlands. Szczególnie alarmujący dla tych klastrów jest fakt, że w dodatku mają strzałki skierowane ku górze w kilku obszarach polityki. Odnosząc tabelę 9.4 do poprzedniego kryterium (np. tabeli 9.3) można wnioskować, że zdolność przystosowania rządu wieloszczeblowego i wertykalna dwukierunkowość nie gwarantują mniejszego rozdźwięku pomiędzy firmami i instytucjami; jako, że nawet klastry z „wysoką” lub „bardzo wysoką” możliwością przystosowania oraz „odgórną” i „oddolną” kierunkowością wertykalną, tj. meblarski Herford, szkocki teleinformatyczny i słoweński motoryzacyjny, mają odpowiednio: „duże” i „średnie” luki. Co więcej, w przypadku klastra meblarskiego Herford i słoweńskiego klastra motoryzacyjnego oczekuje się, że takie luki będą wzrastać w przyszłości. Dodatkowo wnioski te sugerują, że dwa zespoły kryteriów są dość niezależne, jak również, że posiadanie zarówno „wysokiej” zdolności przystosowania, jak i „oddolnej” dynamiki uczenia się rządu wieloszczeblowego nie gwarantują zbieżności preferencji obszarów polityki, a w szczególności „małych” luk w ocenie ważności polityki.

Po piąte, trzeba krótko, ale jasno powiedzieć, że wspomniane wyżej wzorce są dużo silniejsze niż jakiegokolwiek wzorce zachód-wschód, krajowe czy sektorowe. To znaczy, że rozmiar i rozkład luk oraz związanych z nimi tendencjami dotyczącymi przyszłości wydają się nie być skorelowane z takimi zmiennymi.

Po szóste, należy podać pewne oczywiste zastrzeżenie odnoszące się do klastrów z podobnymi (średnio) rozmiarami luk, jako że przyczyny tych podobieństw mogą być bardzo różne. Na przykład pięć klastrów z najmniejszymi lukami (zajmujących prawą stronę tabeli 9.4) okazuje się być dość niepodobnych. W Słowenii czynniki, które stanowią podstawę „niskich” luk to, jak się wydaje, struktura przemysłowa kraju oraz aktywne zaangażowanie firm klastra w strategię instytucjonalną, podczas gdy w Rumunii sytuacja różni się, ponieważ potrzeby polityczne są widoczne i oczywiste zarówno dla firm, jak i instytucji klastra, mimo że tych instytucji jest niewiele. Można teraz przejść do analizy porównawczej w celu zbadania danych ilościowych, lub tak zwanych „wspólnych czterech podstawowych, najbardziej istotnych obszarów polityki”, jako części drugiego kryterium zbieżności, co znajduje swoje podsumowanie w tabeli 9.5 poniżej.

Jak opisano w tabeli 9.5, jedyne klastry z „wysokim” stopniem zbieżności w czterech głównych obszarach polityki pomiędzy firmami i instytucjami można spotkać w Słowenii. Można się tego spodziewać wzięwszy pod uwagę ich rozmiar, strukturę przemysłową i aktywne zaangażowanie firm w politykę klastra, jak to podkreślono wyżej (więcej w rozdziale 6).

Można się było w pewnym stopniu spodziewać także tego, że ostatnia grupa klastrów, ta z „niskim” stopniem zbieżności, zawierać będzie dwa klastry w fazie repozycjonowania (West Midlands i szkocki teleinformatyczny) i jeden w fazie schyłkowej (tj. odzieżowy Val Vibrata). Pozostały, czwarty klaster z tej grupy „niskiej” zbieżności, czyli odzieżowy klaster ABT, był wskazywany w tym rozdziale ze względu na jego „mały” rozmiar dodatniej luki i jego deficyty instytucjonalne i polityczne.

Tabela 9.5. Stopień zbieżności dotyczący czterech najbardziej istotnych obszarów polityki we wszystkich 12 klastrach

Klaster	Stopień zbieżności
Słoweński motoryzacyjny	Wysoki
Słoweński meblarski	
Saksoński motoryzacyjny	Średni
Meblarski Herford	
Rzymski filmowy	
Czeski motoryzacyjny	
Praski filmowy	
Obuwniczy ABT	
Motoryzacyjny West Midlands	Niski
Szkocki teleinformatyczny	
Odzieżowy Val Vibrate	
Odzieżowy ABT	

Uwagi: Wszystkie oceny posługują się pięciopunktową skalą; żaden (żaden z czterech najważniejszych obszarów polityki nie jest wspólny), niski (jeden), średni (dwa obszary polityki), wysoki (trzy obszary polityki), wysoki (cztery obszary polityki).

Źródła: opracowanie własne autorów na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=285) i instytucji (instytucjami=99), jak podano w tabelach 3.8, 4.8, 5.8, 6.8, 7.8, i 8.8.

To przenosi dyskusję na pozostałą, a zarazem największą grupą sześciu klastrów, które wykazują „średni” poziom zbieżności. Można spojrzeć na nią jak na „szklankę w połowie pełną, a w połowie pustą”, i jej obecność budzi mieszane uczucia. Dobra wiadomość jest taka, że spośród klastrów w tym badaniu co najmniej połowa ma „średni” poziom zbieżności. Wziąwszy to pod uwagę, odkrycie, że 70% klastrów wydaje się mieć konwergencję „średnią do wysokiej”, brzmi równie pozytywnie. Patrząc z perspektywy szklanki „w połowie pustej”, można również stwierdzić, że 80% klastrów ma zbieżność „średnią do niskiej”, co nie wydaje się być tak pozytywne. Po zaprezentowaniu tych konkurujących ze sobą interpretacji, ktoś może przyjąć ostrożną postawę, szczególnie, gdy weźmie pod uwagę niepewność otaczającą klastry w związku z globalizacją i tendencjami europejskimi.

Jak pamiętamy, w tym badaniu przebadanych zostało co najmniej 13 obszarów polityki. Zatem nawet jeśli firmy i instytucje klastra zbliżają się w czterech najbardziej istotnych obszarach polityki, to istnieje co najmniej dziewięć, gdzie mogą się rozejść. Oznacza to, że decydenci i interesariusze w sensie ogólnym powinni bardziej liczyć się w publicznych działaniach z zespołem priorytetowych obszarów polityki.

Konkludując, wnioski z tej i poprzednich sekcji tego rozdziału mogą być użyteczne w tym sensie, że obszary polityki, które osiągają najwyższy stopień zbieżności, w zderzeniu z wykresem 9.1 i tabelami 9.1-9.3 powinny być może stworzyć rdzeń przyszłej polityki klastrowej UE27. Innymi słowy, te odkrycia i zdefiniowane obszary polityki mogą służyć jako zarys ogólnych kierunków działania w polityce regionalnej UE.

Po zakończeniu analizy porównawczej, prezentacji i dyskusji o odkryciach dotyczących pierwszego kluczowego pytania tej książki i odpowiadającego mu zespołu kryteriów, można teraz zająć się drugim pytaniem. Kwestia ta zostaje podjęta w następnej części rozdziału.

9.6. Rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastrów?

Drugie kluczowe pytanie badawcze tego opracowania dotyczy zakresu, w jakim rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra. Jak już powiedziano w rozdziale 2 i powtórzono w każdym z kolejnych sześciu rozdziałów, odpowiedź na to pytanie udzielana jest przy użyciu dwóch kryteriów analitycznych:

- a) stopnia zdolności do rozwiązywania problemów odpowiednich instytucji krajowych i stopnia niższego, niż krajowy, i ich interakcji rządzenia wieloszczeblowego oraz
- b) stopnia, do jakiego inicjatywy polityczne i instytucje skupione są na niedoborach wiedzy, które były zidentyfikowane w każdym klastrze.

Zdolność rozwiązywania problemów – pierwsze kryterium analityczne, odnosi się do możliwości polityki, która została rozwinięta przez sektor publiczny i/lub interakcje pomiędzy uczestnikami publicznymi i prywatnymi, do odniesienia się do problemów klastra i jego swoistych wąskich gardeł. W sześciu krajowych rozdziałach wykorzystano cały szereg danych, aby odnieść się do 12 klastrów w ramach tego kryterium. Dane miały głównie charakter jakościowy i były oparte na: wywiadach z przedstawicielami firm i instytucji, grupami fokusowymi ekspertów krajowych/klastrowych, mapowaniem polityki i przykładami praktyk oraz badaniem typu *desktop*.

Skupienie polityki na brakach wiedzy, drugim kryterium dla tego pytania kluczowego, rozpatrywane jest poprzez zestawienie wniosków ze wszystkich poprzednich kryteriów (włączając te dotyczące pierwszego kluczowego pytania badawczego) z wnioskami dotyczącymi źródeł wiedzy i procesów na poziomie firm klastra (jak podsumowano w rozdz. 9.4). Innymi słowy, ostatnie kryterium bada zakres, w jakim rządzenie odnosi się do relatywnie mocnych i słabych stron firm w każdym z 12 klastrów w kategoriach ich źródeł wiedzy organizacyjnej i technicznej.

Ktoś mógłby się spodziewać nieco większego zajązębienia się pomiędzy tymi dwoma kryteriami drugiego kluczowego pytania badawczego w porównaniu z pierwszym. Jest tak, ponieważ dane wykorzystane w związku z pierwszym kryterium są podzbiorem danych wykorzystanych w związku z drugim kryterium tego pytania kluczowego. Mając to na uwadze, właściwe wnioski podsumowane są w tabeli 9.6 poniżej.

Tabela 9.6. Rządzenie wieloszczeblowe wspierające uczenie się klastra we wszystkich 12 klastrach

Klaster	MLG	Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie polityki na brakach wiedzy
Meblarski Herford		Bardzo wysoka	Bardzo wysokie
Szkocki teleinformatyczny			
Saksoński motoryzacyjny			
Motoryzacyjny West Midlands		Wysoka	Wysokie
Słoweński motoryzacyjny			
Czeski motoryzacyjny		Średnia	Średnie
Praski filmowy			
Rzymski filmowy			
Słoweński meblarski		Niska	Niskie
Obuwniczy ABT			
Odzieżowy ABT			
Odzieżowy Val Vibrata			Niskie/żadne

Uwagi: Wszystkie oceny korzystają z pięciopunktowej skali: żadna, niska, średnia, wysoka, bardzo wysoka. Źródła: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm (n=303) i instytucji (n=99), jak podano w tabelach 3.9, 4.9, 5.9, 6.9, 7.9, oraz 8.9.

Poczynając od wspomnianego zajązębienia się wniosków w dwóch kryteriach tego kluczowego pytania badawczego, 12 klastrów w tym badaniu wydaje się mieć duży rozrzut na całej skali. Jednakże ten rozrzut wydaje się większy w pierwszym niż w drugim kryterium, co sugeruje, że to nakładanie się nie jest tak wielkie, jak można było się domyślać na początku. Niemniej jednak jest większe niż w odpowiadających kryteriach dla zdolności przystosowania i kierunkowości wertykalnej. Jak zapewne pamiętamy, w tabeli 9.3 zajązębienie

nie dotyczyło jedynie najniższych ekstremów. Jednakże w tym zestawie kryteriów można je znaleźć na obu ekstremach oraz dla niektórych klastrów pośrodku (np. Rzym z wynikiem „średnia” w obu kryteriach). Oprócz powyższych nie ma silniejszych wzorców zachód-wschód, krajowych czy sektorowych. W rzeczywistości obraz nakreślony przy pomocy tych odkryć jest dość mieszany, co oznacza przede wszystkim brak jakichkolwiek bezpośrednio widocznych wzorców.

Przesłanie, jakie płynie z tych odkryć, może być takie, że warto skupić uwagę na klastrach, które osiągają najwyższe wyniki w obu kryteriach i podkreślić (jako pola uczenia się polityki w tych mniej udanych klastrach) swoiste sposoby, za pomocą których wydajność instytucjonalna jest wykorzystywana, by radzić sobie z brakami i problemami w ich klastrach. Oczywiście zgodnie z tabelą 9.6 pięć takich klastrów to dwa w Niemczech i Wielkiej Brytanii wraz ze słoweńskim klastrem motoryzacyjnym. Przede wszystkim są to klastry, w których publiczne, częściowo publiczne i prywatne instytucje były bardzo aktywne w promowaniu wspólnych strategii dla firm klastra, a szczególnie aktywne w rozwijaniu lub wspieraniu rozwoju zasobów opartych na wiedzy w obszarach kluczowych dla właściwych im specjalizacji.

Na tym etapie powinno się również pochwalić oba czeskie klastry, ponieważ pomimo ich „średniego” stopnia zdolności do rozwiązywania problemów, poziom ich koncentracji na brakach wiedzy jest stosunkowo wysoki. Właśnie do takiej lekcji więcej uwagi powinny przyłożyć klastry niżej ocenione w którejkolwiek kategorii, a szczególnie te nisko ocenione w obu wspomnianych kategoriach.

Po zakończeniu analizy porównawczej, prezentacji i dyskusji odkryć z tego badania, w kolejnej, już przedostatniej sekcji tego opracowania podsumowane zostają wnioski z porównań zawartych wcześniej, a na ich podstawie wyciągnięte zostaną wnioski końcowe i wskazane zostaną rekomendacje.

9.7. Wnioski i rekomendacje

Wyniki tego badania przynoszą kilka wniosków, zarówno dla praktyków, jak i badaczy, działających w obszarach odnoszących się do klastrów.

Jednym z najbardziej znaczących wniosków (i **pierwszym wnioskiem**) płynących z tej książki jest istnienie bardzo różnych możliwości instytucjonalnych oraz zasobów w klastrach Europy. Słabość instytucji (np. na poziomie klastra, regionu i krajowym) oraz ramy instytucjonalne w niektórych z 12 klastrów tego badania są kwestią, która wymaga znacznej uwagi; większej nawet w przyszłości niż obecnie. Odnosi się to jednakowo do adekwatnych strategii na różnych poziomach, np. rozwoju przemysłowego kraju czy konkurencyjności regionalnej, jak i w szczególności do celów i środków polityki regionalnej UE. Rozwijanie możliwości instytucji zajmujących się klastrami (podmiotów publicznych i częściowo publicznych) jest nieuniknionym elementem poprawy warunków ramowych dla firm klastra. Należy przyznać, że instytucje klastra wyposażone w znaczne zasoby i możliwości niekoniecznie zapewniają regionalny sukces gospodarczy, choć mogą stwarzać pozytywne warunki ramowe dla przewagi konkurencyjnej firm klastra.

W dodatku te wnioski odnoszące się do różnic w ramach instytucjonalnych oraz cechach mogą być odniesione do zbioru wniosków związanych z różnymi poziomami zdolności przystosowania się rządu wieloszczeblowego i zdolności do rozwiązywania problemów, jak pokazano to w tabeli 9.7. I chociaż w tej książce nie badano czy zachodzą, na przykład, jedno-, dwu- lub wielokierunkowe, przypadkowe relacje pomiędzy powyższymi lub innymi czynnikami, nasze badanie nie jest jedynym (patrz Nauwelaers 2001; Rodriguez-Pose i Storper 2006) które wskazywałoby, że dobrze funkcjonujące i dobrze wyposażone instytucje (zarówno w kategoriach zasobów ludzkich, jak i materialnych) mają większą szansę podać odpowiedź w zakresie braków i/lub wąskich gardeł w ramach odnoszących się do klastra oraz je antycypować, niż te instytucje, w których takie możliwości instytucjonalne są stosunkowo słabsze. Pierwszy przypadek to przykład obu klastrów niemieckich i brytyjskich oraz słoweńskiego klastra motoryzacyjnego. Są to klastry

znajdujące się na skonsolidowanym i repozycjonującym się etapie ewolucji, w których „wysokie” poziomy zdolności do rozwiązywania problemów były częścią równania prowadzącego do sukcesu ich firm tak, by mogły stale zmieniać orientację i przystosowywać do zmieniającego kontekstu rynkowego. To wskazuje, że jest bardziej prawdopodobne utworzenie strategicznej polityki wspierającej przystosowywanie się firm pochodzącej z dobrze wyposażonych instytucji, a nie od tych słabiej obdarzonych. Nacisk na to, czy takie budowanie możliwości będzie miało miejsce w publicznych, częściowo publicznych czy też prywatnych instytucjach klastra, czy też we wszystkich trzech powyższych rodzajach, jest kwestią preferencji w zakresie obszarów polityki. Warto wskazać, że klastry z najwyższymi osiągnięciami w kategorii wsparcia rządu wieloszczeblowego dla uczenia się klastra to te, w których wszystkie trzy, tj. publiczne, częściowo publiczne i prywatne instytucje klastra są silne.

Drugi zbiór wniosków wywodzi się z kolejnego, głównego zestawu wniosków z tego badania, odnoszącego się do stałej tendencji firm do niedoceniań znaczenia instytucji klastra i ważności polityki. Jak przedyskutowano w rozdz. 9.2 i 9.3, w tym ogólnym wzorcu pojawia się kilka wyjątków. Pomimo tych kilku wyjątków ogólna spójność tych wniosków sugeruje, że dystans pomiędzy firmami i instytucjami klastra powinien być zmniejszony. Co więcej, można argumentować, że te same implikacje wynikają z wniosków odnoszących się do uczenia się rządu wieloszczeblowego, a w szczególności od odkryć związanych ze zbieżnością preferencji dotyczących polityki (patrz tabela 9.7). Ten ostatni zbiór wniosków wskazuje, że siedem z 12 klastrów ma „dużą” albo „bardzo dużą” lukę w ocenach ważności obszarów polityki między firmami a instytucjami. Podobnie, gdy patrzy się na zbieżność opinii w czterech najbardziej istotnych obszarach polityki, jedynie w dwóch z 12 klastrów firmy i instytucje podzielają zgodne opinie w trzech z czterech najważniejszych obszarów polityki. Wnioski z tego są takie, że wymagane są dodatkowe wysiłki, aby lepiej dostroić właściwe im spojrzenie na działania polityczne na poziomie klastra. Rządzenie (a w szczególności dobre rządzenie) zajmuje się dostarczeniem tych dóbr publicznych, które uznane są za konieczne i adekwatne dla rozwoju społecznego i gospodarczego. Tworzenie polityki i rządzenie zawsze pociąga za sobą strategiczny wybór celów i konieczność ustanowienia priorytetów dotyczących zasobów potrzebnych dla tych celów. Trwała luka pomiędzy poglądami firm i instytucji/twórców polityki może stanowić problem w osiągnięciu generalnych strategicznych celów rządu. Może to mieć krytyczne znaczenie dla tych klastrów, które znajdują się na etapie repozycjonowania lub schyłku, kiedy to firmy zmagają się z poważnymi wyzwaniami. Jeżeli polityka klastra ma mieć znaczenie strategiczne i być w stanie radzić sobie z obecnymi i przyszłymi problemami, którym czoła stawiają firmy klastra, należy podjąć wysiłki stworzenia forum i miejsca, gdzie firmy i twórcy polityki mogą dzielić się, rozwijać, jak i poddawać przeglądowi swoje strategiczne poglądy. Spójność takich poglądów pozwoli również na rozwinięcie bardziej efektywnych ram polityki, które pomogą firmom i instytucjom szybciej zaadaptować się do nowych wymogów rynku. W rzeczywistości odkrycia te pokazują jasno (patrz wykres 9.1), że firmy wszystkich klastrów przewidują wzrost znaczenia polityki w przyszłości. Ta spójność czasowa mówi o potrzebie tego, by polityka była w stanie uprzedzić i zrozumieć obecne i przyszłe mocne i słabe strony firm tak, aby promować środowisko wspierające adaptację firm.

To prowadzi do **trzeciej** sugestii płynącej z wniosków wynikających ze wzorców oceny ważności polityki. Jak przedyskutowano w rozdz. 9.3, cztery najbardziej istotne obszary polityki obecnie i w przyszłości to: dyfuzja informacji, fizyczna infrastruktura, usługi profilowane, edukacja i szkolenia (w takiej kolejności). Jako że jest to wzorzec zagregowany, preferencje poszczególnych klastrów w zakresie obszarów polityki mogą się od nich różnić (jak pokazano w każdym rozdziale narodowym). Niemniej jednak widać tutaj zadziwiającą wspólność w tym zagregowanym wzorcu, która nie ogranicza się jedynie do czterech najbardziej istotnych obszarów polityki, ale rozciąga się na sześć obszarów, włączając te związane z B+R i rozwojem jakości. Oznacza to, że tych sześć głównych obszarów polityki (z częściowym wyłączeniem infrastruktury fizycznej) stanowi istotny pierwiastek wzmacniający możliwości związane z wiedzą na poziomie firm. Lub,

patrząc z innej strony, obszary polityki odnoszące się do środowiska, przyciągnięcia nowych firm, kapitału *venture* są mniej zorientowane na wiedzę i są niżej oceniane w kategoriach istotności. Stąd kolejny wniosek płynący z tego zagregowanego wzorca jest taki, że ogólnie rzecz biorąc, firmy klastra wydają się mieć potrzebę bardziej aktywnych inicjatyw ze strony polityki, które pomogą im poprawić ich bazę wiedzy. Przy formułowaniu rekomendacji w takich sprawach należy mieć na uwadze konkretną bazę wiedzy, do której odnosi się działanie polityczne. Jak pokazano w odpowiednich podrozdziałach dotyczących każdego klastra, druga kwestia wydaje się być wysoce zależna od szczegółowej natury klastra i niedoborów wiedzy jego firm. Takie kwestie działań polityki zorientowanej na bazę wiedzy są również powiązane z wnioskami płynącymi z tego badania odnoszącymi się do raczej niskiego stosunku źródeł wiedzy uznawanych przez firmy z próby za ważne, co prowadzi nas do kolejnego wniosku i rekomendacji.

Czwarty wniosek wynika z grupy odkryć odnoszących się do źródeł wiedzy firm klastra. Ich zagregowane wzorce pokazują, że firmy z próby bardziej polegają na wewnętrznych niż zewnętrznych źródłach wiedzy. Tabela 9.2 dużo mówi w tej materii. Ponadto odkrycia zdają się sugerować, że firmy mają tendencje do uznawania za ważne zbyt małej liczby źródeł wiedzy. Średnio, firmy składają się do uznawania za ważne około 36% wszystkich możliwych źródeł wiedzy. To niedocenywanie wiedzy jest zjawiskiem złożonym, które wymaga dalszego zbadania. W końcu w przyszłości mogą być wskazane dodatkowe wnioski, które obecnie też nie powinny być ignorowane, tj. przeszkody w konkretnym wzroście wydają się być bardziej związane z dostępnością takich źródeł wiedzy (np. z brakiem publicznie dostępnej informacji). A dokładniej: odkrycia dotyczące niepełnego wykorzystania przez firmy źródeł wiedzy doskonale korespondują z jasnym żądaniem firm dotyczącym wzmacniających wiedzę typów inicjatyw politycznych w ich klastrach, jak to już zostało przedyskutowane.

Niedostatek odpowiedniej bazy wiedzy może być kwestią wymagającą uwagi ze strony decydentów politycznych oraz instytucji. Można jeszcze dodać do tego coraz popularniejsze postrzeganie rzeczywistości, w której żyjemy, jako gospodarki opartej na wiedzy, gdzie przewaga konkurencyjna firmy w dużej mierze opiera się na jej możliwości rozwinięcia, połączenia i wykorzystania różnych typów i źródeł wiedzy. Stąd rekomendacja w tym zakresie jest taka, że polityka odnosząca się do klastra powinna skupić się nie tylko na dostarczeniu brakujących źródeł wiedzy, jak to omówiono powyżej, ale w dużym stopniu również na stworzeniu w klastrze ram sprzyjających szerokiemu wykorzystaniu różnych źródeł wiedzy. W ostatecznym rozrachunku to wykorzystanie bazy wiedzy i swoistej kombinacji różnych źródeł wiedzy daje firmie przewagę konkurencyjną w dynamicznie zmieniającym się kontekście gospodarczym.

Kluczowe wnioski porównawcze odnoszące się do osiągnięć rządu wieloszczeblowego w 12 klastrach w zestawieniu z wszystkimi sześcioma kryteriami podsumowane są w tabeli 9.7 poniżej. Klasy ułożone są w kolejności osiągnięć, przy założeniu, że każde kryterium ma jednakową wagę.²

Tabela 9.7 na poprzedniej stronie podsuwa **piąty wniosek** tego badania odnoszący się do znaczenia dynamiki „oddolnej” i zdolności przystosowania rządu wieloszczeblowego. Cztery z 12 klastrow wykazują się równocześnie dynamiką „odgórną” i „oddolną”; najważniejsza uwaga jest taka, że kombinacja dynamiki „odgórną” z „oddolną” wydaje się być dużo rzadsza niż obecność jedynie dynamiki „odgórną”. Różne narodowe tradycje dotyczące regionalizacji i decentralizacji administracyjnej w krajach badanych w niniejszej książce są nieodzowne dla zrozumienia kształtu tych dynamik. Warto jednak zauważyć, że równoczesna dynamika „odgórną” i „oddolną” nie jest domeną systemów federalnych, takich jak niemiecki, z ich charakterystyczną decentralizacją władzy, ale również szkockiego klastra teleinformatycznego, rzymskiego filmowego i słoweńskiego motoryzacyjnego. Warto również podkreślić, że jedyne dwa klasy tej próby wykazujące kombinację „bardzo wysokiego” poziomu zdolności do rozwiązywania problemów i „bardzo wysokiego” poziomu skupienia się polityki na niedostatkach wiedzy, niosą ze sobą cechy równoczesnej dynamiki „odgórną” i „oddolnej” rządu wieloszczeblowego.

Tabela 9.7. Podsumowanie kluczowych odkryć ze wszystkich 12 klastrów

Klaster	Kryterium	Czy rządzenie wieloszczeblowe klastra wykazuje dynamikę uczenia się?			Czy rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra?		
		Zdolność przystosowania i kierunkowość wertykalna		Rozmiar luki w ocenie obszarów polityki i zbieżność preferencji		Zdolność rozwiązywania problemów	Skupienie polityki na brakach wiedzy
		Zdolność przystosowania rządu wieloszczeblowego	Kierunkowość rządu wieloszczeblowego	Wielkość luki	Udział w czterech głównych obszarach polityki		
Meblarski Herford	VH	TdBu	L	M	VH	VH	
Słoweński motoryzacyjny	H	TdBu	M	H	H	H	
Szkocki teleinformatyczny	H	TdBu	L	Lo	VH	VH	
Saksoński motoryzacyjny	H	Td	VL	M	VH	H	
Motoryzacyjny West Midlands	H	Td	VL	Lo	H	H	
Praski filmowy	H	Td	L	M	M	H	
Słoweński meblowy	H	Td	M	H	Lo	Lo	
Rzymski filmowy	M	TdBu	L	M	M	M	
Czeski motoryzacyjny	M	Td	L	M	M	H	
Odzieżowy ABT	M	Td	S	Lo	Lo	Lo	
Obuwniczy ABT	M	Td	M	M	Lo	Lo	
Odzieżowy Val Vibrata	Lo	Td	SQ	Lo	Lo	Lo/N	

Uwagi: Wszystkie rankingi korzystają z pięciopunktowej skali: none/nil (N) – żaden/zero, low/small (Lo/S) – niski/mały, medium (M) – średni, high/large (H/L) – wysoki/duży, very high/large (VH/VL) – bardzo wysoki/duży; oprócz kierunkowości wertykalnej rządu wieloszczeblowego, która korzysta z trzypunktowej skali: top-down (Td) – odgórna, bot-tom-up (Bu) – oddolna, lub both (TdBu) – obie. Wielkość luki odnosi się terażniejszości, podczas gdy strzałki do góry oznaczają przyszły wzrost przekraczający 0,5 na pięciopunktowej skali.

Źródła: opracowanie własne na podstawie tabel 9.3, 9.4, 9.5 i 9.6.

Jednakże obraz kryjący się za tą uwagą jest znacznie mniej klarowny. Po pierwsze, jak można zauważyć w tabeli 9.7, słoweński klaster motoryzacyjny i rzymski klaster filmowy rzeczywiście wykazują taką dwukierunkową dynamikę rządu wieloszczeblowego, jednak osiągają zaledwie wyniki „wysoki” i „średni” w kwestii zdolności rozwiązywania problemów i skupienia polityki na brakach wiedzy. Co więcej, takie klastry jak saksoński, West Midlands i czeski motoryzacyjny wykazują poziom „wysoki do bardzo wysokiego” skupienia politycznego (ze swej natury odgórnego) na niedostatkach wiedzy. Warto jest więc zauważyć, że te trzy klastry wykazują wzorce dynamiki rządu wieloszczeblowego mające dość wysoką zdolność przystosowywania się.

Nawet przy tym nie w pełni jasnym obrazie, pokazującym rolę „oddolnej” dynamiki, pojawiają się ważne wnioski. Wyłaniają się one na podstawie argumentów przytoczonych powyżej, tj. potrzeby strategicznego tworzenia polityki w kontekście ograniczonych środków publicznych i prywatnych. Należy jednak przyznać, że niektóre z przykładów podanych w tym badaniu wykazują, że „odgórną” dynamikę jest wy-

starcząca do wspierania dynamiki uczenia się klastra. Jednak rozwój specyficznych dla klastra strategii politycznych może być bardziej odpowiedni, bardziej właściwy dla użytkownika i bardziej wydajny (w takich kategoriach, że może zapewnić „wysokie” lub „bardzo wysokie” skupienie się polityki na niedostatkach wiedzy), gdy wsparty jest dynamiką „oddolną”. I w związku z tym jedna z rekomendacji niniejszego badania nie może być inna: dynamika „oddolna” nadal powinna być pobudzana w Europie. Wsparte jest to rekomendacjami poczynionymi niemal dekadę temu (Roelandt i den Hertog 1999b).

Poprzednich pięć wniosków wraz z wnioskami podsumowanymi w tabeli 9.7 prowadzi do **szóstego** wniosku tego badania, tj. znaczenia, jakie ma wzięcie pod uwagę roli wzorców rządzenia wieloszczeblowego we wspieraniu uczenia się klastra. Wnioski wskazują, że istnieją w tej mierze spore rozbieżności. Jak przedyskutowano w rozdz. 9.6, pięć z 12 klastrów wykazuje „wysoką” do „bardzo wysokiej” zdolność do rozwiązywania problemów i skupienie się na brakach wiedzy jako dwóch elementach wspierających uczenie się w firmach klastra. Były to klastry, gdzie publiczne, częściowo publiczne i prywatne instytucje były bardzo aktywne w promowaniu wspólnych strategii klastra. To zmusza do skupienia się na kwestiach proceduralnych projektowania strategii.

Jak to ujął Rodrick (2004, s. 3): „Analiza potrzeb w dziedzinie polityki przemysłowej nie może się skupić na rezultatach polityki – które są naturalnie nie do poznania *ex ante* – ale na poprawnym zorganizowaniu przebiegu polityki. Musimy się troszczyć o to, jak projektujemy otoczenie, w którym prywatne i publiczne podmioty spotykają się, by rozwiązywać problemy w sferze produkcyjnej, by każda strona dowiadywała się o szansach i ograniczeniach tej drugiej, a nie o tym, że właściwym narzędziem polityki przemysłowej jest, powiedzmy, bezpośredni kredyt czy wsparcie finansowe B+R”.

Na koniec równie ważne, co poprzednie, stwierdzenie: wnioski wypływające z tego badania ilustrują złożoność, różnorodność i dynamikę wzorców rządzenia wieloszczeblowego klastrów w Europie zarówno w kategoriach dynamiki uczenia się rządzenia wieloszczeblowego, jak i pobudzania uczenia się klastra. **Siódma**, najbardziej ogólna implikacja tych wniosków jest taka, że uczenie się jest nieodzowne zarówno dla firm klastra, jak i dla publicznych, częściowo publicznych i prywatnych instytucji, i że przyjmuje ono różnorodne i złożone formy. I stąd ostatnia rekomendacja tego opracowania odnosi się do potrzeby stworzenia i ożywienia platform pobudzających takie uczenie, w szczególności takich, które dają instytucjom klastra nowe pojęcie o potrzebach firm i perspektywę. A dokładniej, rekomenduje się stworzenie i wspieranie istniejących platform dla uczenia się międzyklastrowego i międzynarodowego, stymulującego wymianę doświadczeń dotyczących zawartości polityki odnoszącej się do klastrów i procesu jej tworzenia.

Na koniec należy dodać, że choć niektóre ze zbadanych polityk, instytucji, czy nawet klastrów mogą być wynikiem wyraźnego projektu, niewiele, jeżeli jakiegokolwiek przebadane struktury rządzenia wieloszczeblowego są produktem takich działań. I jako takie dają spory zakres możliwości ich (prze)projektowania. Co więcej, jak pokazuje szersza literatura klastrowa, 12 klastrów nie zamyka katalogu zbadanych porażek i sukcesów. A zakres wniosków i rekomendacji przedyskutowanych w tym badaniu można rozszerzyć na inne klastry, nawet poza obszarem UE27.

9.8. Pola do dalszych badań

Jak się często mówi, głównym wynikiem badań są lepsze pytania, nie zaś odpowiedzi. To badanie nie wydaje się stwarzać wyjątku. Chociaż dostarcza odpowiedzi na dwa kluczowe pytania badawcze (dyskusja w rozdz. 9.2-9.6), przynosi kolejne, miejmy nadzieję nawet lepsze, pytania, na przykład dotyczące dynamiki instytucji, poglądów firm na potrzeby polityki, baz wiedzy firm, roli rządzenia wieloszczeblowego dla polityki klastra, i sposobu, w jaki rządzenie wieloszczeblowe wspiera uczenie się klastra. Toteż przy minimum dobrych manier należy spróbować i pogrupować te nowe pytania i podać kierunki dla wspomnienia dalszych poszukiwań.

Zaczynając więc od dynamiki instytucji, wnioski pokazują, że większość firm w tym badaniu uznaje instytucje finansowe, takie jak banki i firmy *venture capital*, za najważniejsze dla ich bogactwa czy wydajności. Jednakże to badanie nie dokonało rozróżnienia analitycznego pomiędzy różnymi typami instytucji finansowych odnośnie profilu ryzyka (tj. poszukujące kapitału a oferujące pożyczki). Niemniej jednak badanie pokazuje jakościowo, że różne kastyry potrzebują, lub przynajmniej korzystają z całej konstelacji instytucji finansowych z różnym profilem ryzyka. Nowe pytanie, jakie się tu pojawia to, jak się zdaje: jaką swoistą rolę odgrywają różne typy instytucji finansowych w różnych klastrach? Czy są jakieś specyficzne wąskie gardła i problemy dla dynamiki przemysłowej klastra związane z (brakiem lub obecnością) konkretnych grup instytucji finansowych w klastrze?

Tak samo można zapytać o uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego, które również są uznawane za ważne (tj. na trzecim miejscu w rankingu). I chociaż miejsce styku uniwersytetów i przemysłu jest tematem dyskusji już od kilku lat, dalej sporo pytań pozostaje bez odpowiedzi. Jedno z nich odnosi się do relacji pomiędzy naturą uniwersytetów i instytucji szkolnictwa wyższego (np. uczelnie oparte na badaniach podstawowych, uczelnie zorientowane na badania stosowane, uczelnie ukierunkowane na technikę / zorientowane inżyniersko, uczelnie jedynie ze studiami licencjackimi) o właściwą rolę, jaką ostatnio przyjęły w odniesieniu do dynamiki gospodarczej i przemysłowej w swoich klastrach. Kolejne pytanie odnoszące się do uniwersytetów i uczelni odnosi się do ram regulacyjnych i ich odniesienia do klastra. W Europie w dalszym ciągu utrzymują się spore różnice dotyczące tego, co uniwersytety i inne uczelnie mogą zrobić, czego się od nich oczekuje i jak bardzo mogą być przedsiębiorcze w świetle regulujących je praw.

Przechodząc do następnej grupy odkryć z tego badania odnoszących się do tak zwanej luki oceny ważności obszarów polityki, czy też zbieżności pomiędzy firmami i instytucjami w kwestii wyboru właściwej polityki. Podczas gdy instytucje skłaniają się do przeceniania istotności polityki, firmy jej nie doceniają. Z wyjątkiem Rumunii jest to systematyczny wzorec we wszystkich zbadanych klastrach. Przyszłe wysiłki badawcze powinny odnieść się głębiej do tej materii. Czy jest tak z powodu słabych ram instytucjonalnych i słabej widoczności wspólnych działań podejmowanych przez publiczne, częściowo publiczne i prywatne instytucje klastra? Czy też jest to bardziej pytanie o głęboko zakorzenione poglądy i postawy wynikające z natury firm? Czy też odpowiedź leży gdzieś w połowie drogi, np. działanie publiczne wzbudza dużo szumu w fazie startowej, ale nie jest w stanie dać rezultatów czy zaangażować firm? Odpowiedź na takie pytania, jak się oczekuje, może rzucić dodatkowe światło na ograniczenia i bariery pomiędzy instytucjami i firmami klastra, w szczególności zaś ograniczenia działań publicznych. Ten zespół pytań można połączyć z poprzednimi, odnoszącymi się do wydajności instytucjonalnej klastra i zasięgu, w jakim dokonuje zmian w działaniu klastra i jego firm.

Jak już powiedziano w poprzednich podrozdziałach, wnioski pokazują, że badane firmy skłaniają się do znacznie większego polegania na wewnętrznych źródłach wiedzy niż na zewnętrznych i że ogólnie mają tendencje do korzystania z zaledwie 36% dostępnych źródeł wiedzy. Chociaż takie odkrycia powinny być przebadane na większej i zapewne bardziej reprezentatywnej statystycznie próbie, jeżeli się potwierdzą, pojawi się jeszcze większa zagadka dotycząca zrozumienia gospodarki opartej na wiedzy, a dokładniej teorii klastrów opartych na wiedzy (Breschi i Malerba 2005, Maskell 2005). Bez podważania tego istotnego wglądu w koncepcje normatywne i analityczne, podzielanego zresztą w dużej mierze przez autorów tej publikacji, dalsze wysiłki badawcze są potrzebne do zrozumienia obecnej dynamiki i ograniczeń europejskich firm w tworzeniu wiedzy i jej wykorzystaniu komercyjnym. Szczególnie jest to ważne w odniesieniu do niedawnych postulatów dotyczących amerykańskiego paradygmatu „otwartej innowacji”, zgodnie z którym większość innowacyjnych firm amerykańskich w dużej mierze polega na zewnętrznych źródłach wysoce zaawansowanej wiedzy w celu utrzymania swojej przewagi konkurencyjnej, znacznie bardziej niż na własnych B+R i laboratoriach (Chesbrough 2006). Takie wzorce i dynamika wymagają szczegółowej analizy, a przynajmniej porównania pomiędzy krajami i specjalizacjami przemysłowymi.

Na koniec równie ważna, co poprzednie, kwestia: w niniejszej książce pokazano, że uczenie się rządzenia wieloszczeblowego i wsparcie dla uczenia się klastra powinno być dokładnie skonfrontowane z przyszłymi badaniami obejmującymi większą próbę i wnioskowanie statystyczne. Rządzenie wieloszczeblowe, działania publiczne, instytucje zapewniają szeroki zakres działań na rzecz firm (pozytywne/negatywne efekty zewnętrzne). Naturalnie same ramy instytucjonalne nie mogą sprawić, że klastry będą konkurencyjne, głównie dla tego, że to firmy niezmiennie pozostają siłą napędową każdego klastra. Jednakże, jak pokazują odkrycia, różne stopnie wydajności instytucjonalnej wydają się być związane ze specyficzną dynamiką wertykalną rządzenia wieloszczeblowego. I stąd jakiegokolwiek kolejne pytania badawcze powinny kierować się ku lepszemu zrozumieniu mechanizmów i powiązań pomiędzy rządzeniem wieloszczeblowym a wielopoziomowymi efektami (np. na poziomie firm, klastrów, gospodarki czy to europejskiej, krajowej czy regionalnej). Przyszłe badania powinny uznać na wstępie znaczenie instytucji i istotność polityki, integrując je w obiekt badań w bardziej ambitnym projekcie. Innymi słowy, czas zacząć patrzeć znacznie poważniej na instytucje, politykę, dynamikę rządzenia wieloszczeblowego, jako część przechodzenia do gospodarki wiedzy i niekończącego się poszukiwania konkurencyjności.

Uwagi:

- ¹ Kilka krajów UE zapewnia programy różnych rodzajów konsultacji czy profesjonalnych usług, np. Dania – voucher dla start-up'ów na podstawowe usługi takie jak doradztwo prawne czy księgowość; podczas gdy w rozdz. 7.2 omówiono przyjęty w Czechach szereg podobnych, skutecznych programów dla MŚP (tj. MARKET, MARKETING, CONSULTANCY).
- ² Ich kolejność jest dość stała przy alternatywnych wagach, np. uśrednienie każdej grupy kryteriów jako takiej, a następnie uśrednienie średnich każdej grupy i inne tego typu wariacje.

Bibliografia

Adler, N.J. (1983), 'A typology of management studies involving culture', *Journal of International Business Studies*, **14** (2), 29-47.

Ahrend, R., J.O. Martins (2003), 'Creative destruction or destructive perpetuation: the role of large state-owned enterprises and SMEs in Romania during transition', *Post-Communist Economies*, **15** (3), 331-56.

Albu, L., M. Vasile, V. Bratulescu (2005), 'BAT theory and practical reality in Romanian Tanneries' *XXVIII IULTCS Congress Research and New Technologies Together for the Future of the Tanning Industry*, Florence, Italy 9-12/03/05.

Andersson, Thomas, S.S. Serger, J. Sörvik, E.W. Hansson (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, Malmö: IKED.

Antonelli, C. (1994), 'Technology districts, localised spillovers and productivity growth: the Italian evidence on technological externalities in core regions', *International Review of Applied Economics*, **8** (1), 18-30.

Asheim, B.T (1996), 'Industrial districts as "learning regions": a condition for prosperity', *European Planning Studies*, **4** (4), 379-400.

Asheim, B.T (2000), 'Industrial Districts: The Contributions of Marshall and Beyond' (w:) Clark, G.L, P. Feldman, M.S. Gertler (red.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press.

Asheim, B.T. (2001), 'Learning regions as development coalitions. partnership as governance in European workfare state', *Concepts and Transformation*, **6** (1), 73-101.

Asheim, B., L. Coenen (2005), 'Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters', *Research Policy*, **34**, 1173-90.

Asheim, B.T., L. Coenen (2006), 'Contextualising regional innovation systems in a globalising learning economy: on knowledge bases and institutional frameworks', *Journal of Technology Transfer*, **31** (1), 163-73.

Asheim, B.T., P. Cooke, R. Martin (2006), 'The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: A Critical Assessment', (w:) Asheim, B.T., P. Cooke, R. Martin (red.) *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge.

Audretsch, D.B., E.E. Lehmann (2006), 'The Role of Clusters in Knowledge Creation and Diffusion: An Institutional Perspective', (w:) Asheim, B.T., P. Cooke, R. Martin (red.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge.

Bacaria, J, S. Borrás, A. Fernandez Ribas (2002), 'Public action and innovation support institutions in new technological agglomerations: the case of the Vallès Occidental County', *European Urban and Regional Studies*, **9** (4), 283-96.

Bache, I., M.V. Flinders (red.) (2004), *Multi-Level Governance*, Oxford: Oxford University Press.

Bartlett, W., M. Bateman, M. Vehovec (red.) (2002), *Small Enterprise Development in South-East Europe: Policies for Sustainable Growth*, Berlin: Springer Verlag.

Belussi, F., F. Arcangeli (1998), 'A typology of networks: flexible and evolutionary firms', *Research Policy*, **27** (4), 415-28.

Belussi, F. (1999), 'Policies for the development of knowledge-intensive local production systems', *Cambridge Journal of Economics*, **23** (6), 729-47.

Bemelmans-Videc, M.L. (2003), 'Introduction: Policy Instrument Choice and Evaluation', (w:) Bemelmans-Videc, M.L, R.C. Rist, E. Vedung (red.), *Carrots, Sticks and Sermons. Policy Instruments and Their Evaluation*, New Brunswick, London: Transaction Publishers.

- Bennett, C.J., M. Howlett (1992), 'The lessons of learning: reconciling theories of policy learning and policy change', *Policy Sciences*, **25** (3), 275-94.
- Benneworth, P., S. Dawley (2005), 'Managing the university third strand innovation process? Developing innovation support services in regionally engaged universities', *Knowledge Technology and Policy*, **18** (3), 74-94.
- Benoit, B., R. Milne (2006), 'Germany's best-kept secret: how its exporters are beating the world', *Financial Times*, 19 May.
- Benz, A. (2000), 'Two types of multi-level governance: intergovernmental relations in German and EU regional policy', *Regional and Federal Studies*, **10** (3), 21-44.
- Benz, A., B. Eberlein (1999), 'The Europeanization of regional policies: patterns of multi-level governance', *Journal of European Public Policy*, **6** (2), 329-48.
- Bergsman, J., P. Greenston, R. Healy (1972), 'The agglomeration process in urban growth', *Urban Studies*, **9** (3), 263-88.
- Bevan, A., S. Estrin (2000), 'The determinants of foreign direct investment in transition economies', Discussion Paper no. 2638, Centre for Economic Policy Research, London: UK, December.
- Bianchi, G. (1998), 'Requiem for the Third Italy? Rise and fall of a too successful concept', *Entrepreneurship and Regional Development*, **10** (2), 93-116.
- Blank W., B. Samuelsson, P. Frank (2003), 'ScanBalt BioRegion: a model case for Europe', *Journal of Commercial Biotechnology*, **10** (2), 147-53.
- Boekholt, P., B. Thuriaux (1999), 'Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective', in OECD (1999), *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD: Paris.
- Borrás, S. Christiansen, T., Rodriguez-Pose, A. (1994), 'Towards a Europe of the regions? Visions and reality from a critical perspective', *Regional Policy and Politics*, **4** (2), 1-27.
- Borrás, S. (1995), *Governing Systems of Innovation: Regions and Technology in Europe*, European University Institute, Ph.D. dissertation: Florence.
- Borrás, S. (1998), 'EU multi-level governance patterns and the cohesion fund', *European Planning Studies*, **6** (2), 213-27.
- Borrás, S. (2003), *The Innovation Policy of the EU. From Government to Governance*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishers.
- Borrás, S. (red.) (2004), 'Special issue on a European system of innovation', *Science and Public Policy*, **31** (6).
- Braczyk, H.J., P. Cooke, M. Heidenreich (red.) (1998), *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*, London: Routledge.
- Breschi, S., F. Malerba (2005), 'Clusters, Networks, and Innovation: Research Results and New Directions', (w:) Stefano, B., F. Malerba (red.), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Brinberg, D., J.E. McGrath (1985), *Validity and the Research Process*, London: Sage.
- Bryman, A., E. Bell (2003), *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, P.J. (2002), 'Is the international business research agenda running out of steam?' *Journal of International Business Studies*, **33** (2), 365-73.
- Camagni, R.P. (red.) (1991), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London: Belhaven-Pinter.
- Camagni, R.P. (1995), 'The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions', *Papers in Regional Science*, **74** (4), 317-340.
- Carlino, G. (1982), 'Manufacturing agglomeration economies as returns to scale: a production function approach', *Papers in Regional Science*, **50** (1), 95-108.
- Carlino, G. (1985), 'Declining city productivity and the growth of rural regions: a test of alternative explanations', *Journal of Urban Economics*, **18** (1), 11-27.
- Ceglie, G., M. Dini (1999), *SME Cluster and Networking Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO*, <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Giopaper.pdf>.

- Chesbrough, H. (2006), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Coenen, L., J. Moodysson, B.T. Asheim (2004), 'Nodes, networks and proximities: on the knowledge dynamics of the Medicon Valley biotech cluster', *European Planning Studies*, **12** (7), 1003-18.
- Cohen, L., L. Manion, K. Morrison (2000), *Research Methods in Education*, wydanie 5., New York: Routledge.
- Cook, T.D., D.T. Campbell (1979), *Quasiexperimentation: Design and Analytical Issues for Field Settings*, Boston: Houghton Mifflin.
- Cooke, P. (2001), 'Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy', *Industrial and Corporate Change*, **10** (4), 945-74.
- Cooke, P. (2002), *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, London: Routledge.
- Cooke, P., K. Morgan (1991), *The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development RIR report no. 8*, Centre for Advanced Studies, Cardiff University.
- Cotič Svetina, A. (2007), *Collective Learning in Clusters: Theoretical and Empirical Investigation*, Ph.D. dissertation, Faculty of Economics, University of Ljubljana: Slovenia.
- Cotič Svetina, A., M. Jaklič, H. Zagorsek (w przygotowaniu), 'Cluster Policy implementation and evaluation in Slovenia: lessons from a transition economy' (w:) Farshchi, M., O.E.M. Janne, P. McCann (red.), *Technological Change and Mature Industrial Regions*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Crevoisier, O., D. Maillat (1991), 'Milieu, industrial organization and territorial production system: towards a new theory of spatial development', (w:) R.P. Camagni (red.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London: Belhaven.
- Cronbach, L.J. (1990), *Essentials of Psychological Testing*, wydanie 5., New York: Harper Collins.
- Crouch, C., P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C., P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow (red.) (2004), *Changing Governance of Local Economies: Responses of European Local Production Systems*, Oxford, Oxford University Press.
- Czech Invest (2006), 'Investment projects mediated by CzechInvest', *Czech Invest*, Prague, www.czechinvest.cz.
- Dalum, B., C.Ø.R. Pedersen, G. Villumsen (2005), 'Technological lifecycles: lessons from a cluster facing disruption', *European Urban and Regional Studies*, **12** (3), 229-46.
- Danniger, S., F. Joutz (2007), 'What explains Germany's rebounding export market share?', IMF Working Paper 07/24, European Department, IMF, February.
- Darwent, D.F. (1969), 'Growth poles and growth centers in regional planning. A review', *Environment and Planning*, **1** (1), 5-31.
- Denzin, N.K. (1970), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Chicago, Ill: Aldine.
- Department of Cinematography and State Funds (2005), *Report on The State of Czech Cinematography in 2004*, Ministry of Culture of the Czech Republic, Prague.
- Dermastia, M. (2006), 'Cluster policy: a remedy for all regions?', praca wygłoszona na: the Clusters and Innovation Financing workshop organized by the Innovating Regions in Europe, Brussels: Belgium, 17 September, www.innovating-regions.org/download/Mateja_Dermastia_focus_group.ppt, accessed 10 January 2008.
- Dolowitz, D.P., D. Marsh (2000), 'Learning from abroad: the role of policy transfer', *Contemporary Policy-Making Governance*, **13** (1), 5-23.
- Dorfman, N. (1983), 'Route 128: the development of a regional hightechnology economy', *Research Policy*, **12** (6), 299-316. DTI (2001), *Business Clusters in the UK – A First Assessment*, London: DTI.
- Dziembowska-Kowalska, J., R.H. Funck (2000), 'Cultural activities as a location factor in European competition between regions: concepts and some evidence', *Annals of Regional Science*, **34** (1), 1-12.
- Economist, The (2006), 'Britain's economy', *The Economist*, 27 March.
- Edquist, C., B. Johnson (1997), 'Institutions and Organizations in Systems of Innovation' (w:) Edquist, C. (red.), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Routledge.

Environmental Law Service (2006), 'Case Study Report: Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech', *Global Alliance for Responsibility, Democracy and Equity*, Environmental Law Service, Brno, www.responsibility.cz.

Etzkowitz, H. (1998), 'The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages', *Research Policy*, **27** (8), 823-33.

Etzkowitz, H., M. Klofsten (2005), 'The innovating region: towards a theory of knowledge based regional development', *R&D Management*, **35** (3), 243-55.

European Commission (2003), *European Trend Chart on Innovation. Thematic Rapport on Cluster Policies*, Brussels. http://trendchart.cordis.lu/reports/documents/TR_clusters_03_1.pdf.

European Commission (2006), *Cohesion Policy 2007-2013: The Czech Republic*, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/cz_en.pdf.

European Council (2000), *Presidency Conclusions – Lisbon* European Council 23rd and 24th May.

Farshchi, M., O. Janne (2002), *Methodological tools. WEID project*, <http://www.west-east-id.net/deliverables.asp>.

Fromhold-Eisebith, M., G. Eisebith (2005), 'How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches', *Research Policy*, **34** (8), 1250-68.

Fujita, M., P. Krugman, A.J. Venables (2001), *The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, Cambridge, MA: MIT Press.

Fujita, M., J.F. Thisse (2002), *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Regional Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.

Garofoli, G., B. Musyck (2003), 'Innovation Policies for SMEs: An Overview of Policy Instruments', (w:) Asheim, B.T., A. Isaksen, C. Nauwelaers, F. Tödtling (red.), *Regional Innovation Policy for Small- Medium Enterprises*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Gertler, M.S. (2003), 'Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there)', *Journal of Economic Geography*, **3** (1), 75-99.

Ghuri, P. (2004), 'Designing and conducting case studies in international business research', (w:) R. Marschan-Piekkari, C. Welch (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Gil, J.A., A. Sáez-Cala, A. Vázquez-Barquero, A.I. Viñas-Apaolaza (2003), 'Results and impacts of policy instruments', in Asheim, B.T., A. Isaksen, C. Nauwelaers, F. Tödtling (red.), *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 39-165.

Giuliani, E. (2005), 'Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind?', *European Urban and Regional Studies*, **12** (3), 269-88.

Gordon, I.R., P. McCann (2000), 'Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?', *Urban Studies*, **37** (3), 513-32.

Government Communication Office (2006), 'Slovenia wins Eurostat approval for two regions reclassification', 16 November, www.ukom.gov.si/eng/slovenia/publications/slovenia-news/3946/3953/, 21 September 2007.

Government Communication Office (2007), 'Govt Office proposes 14 Provinces', 13 March, www.ukom.gov.si/eng/slovenia/publications/slovenia-news/4479/4482/, 10 January 2008.

Grabher, G. (1991), *The Embedded Firm: The Socio-Economics of Industrial Networks*, London: Routledge.

Graziano, A.M., M.L. Raulin (1993), *Research Methods: A Process of Inquiry*, wydanie 2., New York: Harper Collins.

Hansen, N.M. (ed.) (1972), *Growth Centres in Regional Economic Development*, New York: Free Press.

Henderson, J.V. (2003), 'Marshall's scale economies', *Journal of Urban Economics*, **53** (1), 1-28.

Hooghe, L. (red.) (1996), *Cohesion Policy and European Integration: Building Multi-Level Governance*, Oxford: Oxford University Press.

Hooghe, L., G. Marks (2001), *Multi-Level Governance and European Integration*, Rowman & Littlefield.

Hoover, E.M. (1937), *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoover, E.M. (1948), *The Location of Economic Activity*, New York: McGraw-Hill.

- Hutnictví, Z. (2006), 'History of Steel Making', *Czech and Slovak Steel Industry Association*, Prague, www.hz.cz.
- ICPI (2005), Romania Country Report, *National Research and Development Institute for Textiles and Leather*, Bucharest.
- Intarakumnerd, P., J. Vang (2006), 'Clusters and innovation systems', *Asia Science Technology and Society*, **11** (1), 1-7.
- Jaklic, M. (1997): 'Changing Governance Structures and Work Organisation in Slovenia', (w:) Whitley R., P.H. Kristensen (red.), *Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations in Europe*, Oxford: Oxford University Press.
- Jessop, B. (2003), *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*, The Department of Sociology: Lancaster University, <http://www.lancs.ac.uk/fss/sociology/papers/jessopgovernance-and-metagovernance.pdf>.
- Jones-Evans, D., M. Klofsten, E. Andersson, D. Pandya (1999), 'Creating a bridge between university and industry in small European countries: the role of the industrial liaison office', *R&D Management*, **29** (1), 47-56.
- Jordan, A. (2001), 'The European Union: an evolving system of multi-level governance... or government?', *Policy and Politics*, **29** (2), 193-208.
- Kalleberg, A.L. (1966), 'The logic of comparison: a methodological note on the comparative study of political systems', *World Politics*, **19** (1), 69-82.
- Karlsson, C., B. Johansson, R.B. Stough (2005), *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Keeble, D., F. Wilkinson (1999), 'Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe', *Regional Studies*, **33** (4), 295-303.
- Kelly, M., A. Hageman (1999), 'Marshallian externalities in innovation', *Journal of Economic Growth*, **4** (1), 39-54.
- Kristensen, P.H. (1996), 'Variations in the nature of the firm in Europe', (w:) R. Whitley, P.H. Kristensen (red.), *The Changing European Firm: Limits to Convergence*, London: Routledge.
- Krueger, A.R. (1994), *Focus Groups*, wydanie 2., London: Sage.
- Krueger, R.A., M.A. Casey (1988), *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, wydanie 3., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krugman, P. (1991), 'Increasing returns and economic geography', *Journal of Political Economy*, **99** (3), 483-99.
- Kuklinski, A. (red.) (1972), *Growth Poles and Growth Centers in Regional Planning*, The Hague: Mouton & Co.
- Kuklinski, A., R. Petrella (red.) (1972), *Growth Poles and Regional Policies*, The Hague: Mouton & Co.
- Lasuen, J.R. (1969), 'On growth poles', *Urban Studies*, **6** (2), 137-61.
- Lather, P. (1993), 'Fertile obsession: validity after poststructuralism', *Sociological Quarterly*, **34** (4), 673-93.
- Lincoln, Y.S., E.G. Guba (2000), 'Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences', (w:) Denzin, N.K and Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, wydanie 2., Thousand Oaks: CA, Sage.
- Litwin, M.S. (1995), *How to Measure Survey Reliability and Validity*, London: Sage.
- Lundvall, B.-Å. (red.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter.
- Lundvall, B.-Å., S. Borrás (1998), *The Globalising Learning Economy. Implications for Innovation Policy*, Brussels: European Commission.
- Lyll, C. (2007), 'Changing boundaries: the role of policy networks in the multi-level governance of science and innovation in Scotland', *Science and Public Policy*, **34** (1), February 2007, 3-14.
- Marcussen, M. (2004), 'OECD Governance through Soft Law', (w:) Mörth, U. (red.), *Soft Law in Governance and Regulation: An Interdisciplinary Analysis*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Markusen, A. (1996), 'Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts', *Economic Geography*, **72** (3), 293-313.
- Marshall, A. (1890), *Principles of Economics*, vol. 1, London: Macmillan.

- Martin, R., P. Sunley (2003), 'Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?', *Journal of Economic Geography*, **3** (1), 5-35.
- Maskell, P. (1998), 'Low-tech competitive advantages and the role of proximity the Danish wooden furniture industry', *European Urban and Regional Studies*, **5** (2), 99-118.
- Maskell, P. (2005), 'Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster', (w:) Stefano, B., F. Malerba (red.), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Maxwell, J.A. (1992), 'Understanding and validity in qualitative research', *Harvard Educational Review*, **62** (3), 279-300.
- McDonald, F., D. Tsagdis, Q. Huang (2004), 'The development of cooperation in industrial districts and public policy: An assessment of 43 European cases', praca wygłoszona na: the 20th EGOS conference, Ljubljana: Slovenia, 01-03 July.
- McDonald, F., D. Tsagdis and Q. Huang (2006), 'The development of industrial clusters and public policy', *Entrepreneurship and Regional Development Journal*, **18** (6), 525-42.
- McDonald, F., O. Huang, D. Tsagdis, H.J. Tüselmann (2007), 'Is there evidence to support Porter-type of cluster policies', *Regional Studies*, **41** (1), 39-49.
- Messick, S. (1995), 'Validity of psychological assessment', *American Psychologist*, **50** (9), 741-9.
- Metcalf, S. (1995), 'The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives', (w:) Stoneman, P. (red.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, London: Blackwell.
- Ministry of European Integration (2006), *Regional Operational Programme 2007-2013*, Ministry of European Integration: Bucharest.
- Ministry of the Economy (2007), 'Slovene experiences on cluster policy', *TCI Dialogue Symposium on Cluster Policy Renewal*, San Sebastian: Spain 17-8/05/07, www.competitiveness.org/article/articleview/845/1/9/.
- Morgan, K. (1997), 'The learning region: institutions, innovation and regional renewal', *Regional Studies*, **31** (5), 491-503.
- Mueller, P. (2006), 'Exploring the knowledge filter: how entrepreneurship and university-industry relationships drive economic growth', *Research Policy*, **35** (10), 1499-1508.
- Nachmias, C.F., D. Nachmias (1996), *Research Methods in the Social Sciences*, wydanie 5., London: Arnold.
- Nauwelaers, C. (2001), 'Path-dependency and the Role of Institutions in Cluster Policy Generation', (w:) Marijussen, Å. (red.), *Cluster Policies – Cluster Development?*, Stockholm: Nordregio Report 2001:2.
- Nedergaard, P. (2007), 'Maximizing policy learning in international committees: an analysis of the European open method of coordination (OMC) committees', *Scandinavian Politics Studies*, **30** (4), 521-46.
- Neumann, S. (1957), 'Comparative politics: a half-century appraisal', *The Journal of Politics*, **19** (3), 369-90.
- Newlands, D. (2003), 'Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy', *European Planning Studies*, **11** (5), 521- 32.
- Nooteboom, B. (1999), 'Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy', *Research Policy*, **28** (8), 793-805.
- Nooteboom, B. (2000), *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2006), 'Innovation, Learning and Cluster Dynamics', (w:) Asheim, B.T., P. Cooke, R. Martin (red.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge.
- Norman, V.D., A.J. Venables (2004), 'Industrial clusters: equilibrium, welfare and policy', *Economica*, **71** (284), 543-58.
- North, D.C. (1991), 'Institutions', *The Journal of Economic Perspectives*, **5** (1), 97-112.
- North, D.C. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Norton, R.D. (1992), 'Agglomeration and competitiveness: from Marshall to Chinitz', *Urban Studies*, **29** (2), 155-70.

- Oakey, R.P., S.Y. Cooper (1989), 'High technology industry, agglomeration and the potential for peripherally sited small firms', *Regional Studies*, **23** (4), 347-60. OECD (red.) (1999), *Boosting Innovation: the Cluster Approach*, Paris: OECD.
- OECD (2005), *Economic Survey of United Kingdom*, Paris: OECD.
- OECD (2006a), 'Italy: Sustaining the recovery', *Observer*, January, www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1735/Italy.html.
- OECD (2006b), 'OECD Economic Surveys: The Czech Republic', **2006** (6), Paris: OECD.
- OECD Observer (2006), *United Kingdom. Improve Workforce Skills* http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1734/United_Kingdom.html.
- Paniccia, I. (2002), *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Parr, J.B. (1999a), 'Growth-pole strategies in regional economic planning: a retrospective view, Part 1 Origins and advocacy', *Urban Studies*, **36** (7), 1195-215.
- Parr, J.B. (1999b), 'Growth-pole strategies in regional economic planning: a retrospective view, Part 2 Implementation and outcome', *Urban Studies*, **36** (8), 1247-68.
- Pauwels, P., P. Matthyssens (2004), 'The architecture of multiple case study research in international business', in Marschan-Piekkari, R., C. Welch (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Perroux, F. (1950), 'Economic space: theory and application', *Quarterly Journal of Economics*, **64** (1), 89-104.
- Peters, G.B. (1998), *Comparative Politics. Theory and Methods*, London: Macmillan.
- Peters G.B., J. Pierre (2001), 'Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance', *Policy and Politics*, **29** (2), 131-5.
- Pierre, J., G.B. Peters (2000), *Governance, Politics and the State*, London: Macmillan.
- Piore, M., C. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.
- Podda, P.A., D. Tzagdis (2006), 'The Importance of Host Institutions for Foreign Investors: A Qualitative Enquiry in the Czech Republic' 14th Annual Conference on Business and Marketing Strategies for Central and Eastern Europe, Vienna, Austria 30/11-02/12/06.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Porter, M.E. (2003), 'The economic performance of regions', *Regional Studies*, **37** (6&7), 549-78.
- Preston, J.C. (2000), 'Multilevel governance, regional policy and international competitiveness', (w:) Lloyd-Reason, L., S. Wall (red.), *Dimensions of Competitiveness: Issues and Policies*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Radaelli, C. (2000), 'Policy transfer in the European Union: institutional isomorphism as a source of legitimacy', *Governance*, **13** (1), 25-43.
- Radosevic, S. (2002), 'Regional innovation systems in central and eastern Europe: determinants, organizers and alignments', *The Journal of Technology Transfer*, **27** (1), 87-96.
- Ragin, C. (1987), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Raines, P. (2000), 'Monitoring and evaluation of cluster policies', (w:) European Policy Research Centre: University of Strathclyde.
- Redburn, T. (1993), *Germany blazes an industrial trail East*, *International Herald Tribune*, March 5.
- Rhodes, R.A.W. (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham: Open University Press.
- Richardson, H.W. (1978), *Regional and Urban Economics*, London: Penguin.
- Rihoux, B., H. Grimm (2006), 'Conclusions: Innovative Comparative

- Methods for Policy Analysis: Milestones to Bridge Different Worlds', (w:) Rihoux, B., H. Grimm (red.), *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis. Beyond the Quantitative-Qualitative Divide*, New York: Springer.
- Rodríguez-Pose, A., M. Storper (2006), 'Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and its Economic Effects', *Economic Geography*, **82** (1), 1-25.
- Rodrik, D. (2004), 'Industrial policy for the twenty-first century', (nieopublikowane), John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA, USA, <http://ksghome.harvard.edu/~drodrik/UNIDOSep.pdf>, accessed 05 February 2008.
- Roelandt, T.J.A., P. Hertog (1999a), 'Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making in OECD Countries: Introduction to the Theme', (w:) OECD (red.), *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, Paris: OECD.
- Roelandt, T.J.A., P. Hertog (1999b), 'Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art', (w:) OECD (red.), *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, Paris: OECD.
- Rose, D., O. Sullivan (1993), *Introducing Data Analysis for Social Scientists*, Buckingham: Open University Press.
- Rosenthal, S.S., W.C. Strange (2001), 'The determinants of agglomeration', *Journal of Urban Economics*, **50** (2), 191-229.
- Rossi, P.H., M.W. Lipsey, E.F. Howard (2004), 'Evaluation: A systematic approach', wydanie 7., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanderson, I. (2002), 'Evaluation, policy learning and evidence-based policy making', *Public Administration*, **80** (1), 1-22.
- Saxenian, A. (1996), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schmitz, H. (red.) (2004), *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Scott, A.J. (1986), 'High technology and territorial development: the rise of the Orange County Complex, 1955-1984', *Urban Geography*, **71**, 3-45.
- Scott, A.J., D.P. Angel (1987), 'The US semiconductor industry: a locational analysis', *Environment and Planning A*, **19** (7), 875-912.
- Scott, A.J. (1993), *Technopolis: Hightechnology Industry and Regional Development in Southern California*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Scott, G.P., S. Falcone (1998), 'Comparing public and private organizations: an exploratory analysis of three frameworks', *The American Review of Public Administration*, **28** (2), 126-45.
- Sekaran, U. (1983), 'Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research', *Journal of International Business Studies*, **14** (2), 61-73.
- Shams, R. (2005), 'Dollar-Euro exchange rate 1999-2004: Dollar and Euro as international currencies', Discussion Paper no. 321, Hamburg Institute of International Economics, Hamburg: Germany, May.
- Siegle, L. (2006), 'Waiting for a Wunder', *The Economist*, 9 February, 2006.
- SigmaBleyzer (2003), *Romania: Country Overview*, Houston, TX: The Bleyzer Foundation.
- Simmie, J. (2005), 'Innovation and space: a critical review of the literature', *Regional Studies*, **39** (6), 789-804.
- Smelser, N.J. (1976), *Comparative Methods in the Social Sciences*, Princeton, NJ: Prentice-Hall.
- Steiner, M. (2006), 'Do Clusters "Think"? An Institutional Perspective on Knowledge Creation and Diffusion in Clusters', (w:) Asheim, B.T., P. Cooke and R. Martin (red.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge.
- Swann, G.M.P. (2006), 'Cluster and Hinterland. When is A Proactive Cluster Policy Appropriate?', (w:) Asheim, B., P. Cooke, R. Martin (red.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge.

- Tashakkori, A., C. Teddlie (1998), *Mixed Methodology: Combining the Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tashakkori, A., C. Teddlie (red.) (2003), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Toledano, J. (1978), 'A propos des filières industrielles', *Revue d'Economie Industrielle*, **6** (4), 149-58.
- Tsagdis, D. (2001), *Rehabilitating Process and Knowledge Management Through Research for Sustainable Organisational Benefits: Bringing the Lab to Life*, PhD Thesis, Lincoln: University of Lincoln.
- Tsagdis, D. (2002), 'Comparative analysis of 21 western and 22 eastern European clusters: An exploratory study', prezentacja wygłoszona na: Landes Institut Sozialforschungsstelle, Dortmund: Germany, 27 October.
- Tsagdis, D. (2003a), 'Exploring cooperation patterns between firms and other actors in 43 European industrial districts: towards a model of cooperation in European IDs', praca wygłoszona na: the European School of New Institutional Economics, Cargese, Corsica: France, 31 March-03 April
<http://esnie.u-paris10.fr/en/archives/2003.php?id=28>, 05 February 2008.
- Tsagdis, D. (2003b), 'Similarities and differences between Western and Eastern European industrial districts', praca wygłoszona na: the 10th Managing Economic Transition Network Research Seminar Series, Manchester, UK, 11 April.
- Tsagdis, D. (2004), 'Past, present, and future policy needs of European industrial districts', praca wygłoszona na: the 20th EGOS conference, Ljubljana, Slovenia, 1-3 July.
- Tsagdis, D., Q. Huang (2002), 'Comparative analysis of 21 western and 22 eastern European industrial districts: An exploratory assessment of 37 variables', EU project report, WEID Deliverable no. 2, Contract no. HPSE-CT2001-00098.
- Tsagdis, D., F. McDonald (2000), 'Reducing the entrepreneurial coordination costs in geographical concentrations of SMEs: The contribution of research in the development of sustainable collectives', praca wygłoszona na: the 2000 Small Business and Enterprise Development Conference, 10-11 April, The University of Manchester, Manchester, UK, European Research Press, Shipley, pp. 386-95.
- Tulloch, S. (red.) (1993), *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, Oxford: Clarendon Press.
- Van der Knaap, P. (1995), 'Policy evaluation and learning: feedback, enlightenment or argumentation?', *Evaluation*, **1** (2), 189-216.
- Vega-Jurado, J., A. Gutiérrez-Gracia, I. Fernández de Lucio (2007), 'Does External Knowledge Sourcing Matters for Innovation? Evidence from the Spanish Manufacturing Industry', praca nieopublikowana.
- Vega-Jurado, J., A. Gutiérrez-Gracia, I. Fernández de Lucio, L. Manjarrés-Henríquez (forthcoming), 'The effect of external and internal factors on firms' product innovation', *Research Policy*.
- Voinea, L. (2002), 'Revisiting FDI patterns in transition: the case of Romania', praca wygłoszona na: the 7th EACES Conference: Globalisation and Economic Governance, Forli, Italy, 6-8 June.
- Winter; L.G., C.R. Prohaska (1983), 'Methodological problems in the comparative analysis of international marketing', *Academy of Marketing Science Journal*, **11** (4), 417-32.
- World Bank Romania (2007), *Romania and the World Bank*, World Bank Office Romania, Bucharest.
- Wurzel, E. (2003), *Germany: The case for reform*, in OECD Observer.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, wydanie 2., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, wydanie 3., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zagorsek, H., A. Cotič Svetina, M. Jaklic (w przygotowaniu), 'Leadership in clusters: attributes of effective cluster leader in Slovenia', *International Journal of Scholarly Papers Transformations in Business and Economics*, **7** (2).
- Zeitlin, J. (2008), 'Industrial Districts and Regional Clusters', (w:) Geoffrey, J. and J. Zeitlin (red.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press.
- Zeeuw, G. de (2001), 'Three phases of science', *Systemica*, **13** (special issue), 433-60.

Indeks

- Arad-Banat-Timisoara obuwniczy
klaster 191–199
konfiguracja i interakcje firm 193–194
ewolucja i trendy 193
wnioski 198
instytucje 196–197
internacjonalizacja 195–196
źródła wiedzy 194–195
siła robocza 195
rys historyczny 192–193
polityka 197–198
- Arad-Banat-Timisoara odzieżowy
klaster 199–205
konfiguracja i interakcje firm 200–201
ewolucja i trendy 200
wnioski 205
instytucje 203–204
internacjonalizacja 203
źródła wiedzy 201–202
siła robocza 202–203
pochodzenie 199–200
polityka 204
- motoryzacyjny – specjalizacja przemysłowa
Czeski klaster 163–170
Saksoński klaster 74–80
Słoweński klaster 138–145
West Midlands motoryzacyjny klaster 90–96
- Czeski motoryzacyjny klaster 163–170
konfiguracja i interakcje firm 165–166
ewolucja i trendy 164–165
wnioski 170
- instytucje 168–169
internacjonalizacja 167–168
źródła wiedzy 166–167
- siła robocza 167
pochodzenie 163–164
polityka 169–170
- odzieżowy – specjalizacja przemysłowa
Arad-Banat-Timisoara klaster 199–205
Val Vibrata klaster 113–119
- klastery 15–38
warunki (konieczne) 21–24
definicja 18–21
etapy ewolucji 29–30
efekty zewnętrzne 24–26
rządzenie
uczenie się 33–36
polityka i rządzenie wieloszczeblowe 30–33
- klaster – konfiguracja i interakcje firm
interakcje
Arad-Banat-Timisoara odzieżowy
klaster 200–201
Arad-Banat-Timisoara obuwniczy
klaster 193–194
Czeski motoryzacyjny klaster 165–166
Herford meblarski klaster 68–69
Praski filmowy klaster 194-5
Rzymski filmowy klaster 121
Saksoński motoryzacyjny klaster 75
Szkocki teleinformatyczny klaster 97
Słoweński motoryzacyjny klaster 139–140
Słoweński meblarski klaster 147
Val Vibrata odzieżowy klaster 114–115
West Midlands motoryzacyjny klaster 91
- ewolucja i trendy
Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 200
Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 193
Czeski motoryzacyjny klaster 164–165

Herford meblarski klaster 68
Praski filmowy klaster 193-4
Rzymski filmowy klaster 120–121
Saksoński motoryzacyjny klaster 74–75
Szkocki teleinformatyczny klaster 96–97
Słoweński motoryzacyjny klaster 139
Słoweński meblarski klaster 146–147
Val Vibrata odzieżowy klaster 114
West Midlands motoryzacyjny klaster 90–91

filmowy – specjalizacja przemysłowa

Praski klaster 170–178
Rzymski klaster 119–126

obuwniczy – specjalizacja przemysłowa

Arad-Banat-Timisoara klaster 191–199

meblarski – specjalizacja przemysłowa

Herford klaster 67–73
Słoweński klaster 145–152

Herford meblarski klaster 67–73

konfiguracja i interakcje firm 68–69

ewolucja i trendy 68

wnioski 73

instytucje 71–72

internacjonalizacja 70–71

źródła wiedzy 69–70

siła robocza 70

pochodzenie 67–68

polityka 72–73

teleinformatyczny – specjalizacja przemysłowa

Szkocki klaster 96–102

Instytucje

Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 203–204

Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 196–197

Czeski motoryzacyjny klaster 168–169

CZ 160–162

Europejskie klastry (- porównanie) 214–217

Niemcy 58–67

Herford meblarski klaster 71–72

Włochy 110–113

Praski filmowy klaster 176–177

Rumunia 189–190

Rzymski filmowy klaster 123–125

Saksoński motoryzacyjny klaster 78–79

Szkocki teleinformatyczny klaster 99–100

Słoweński 146-9

Słoweński motoryzacyjny klaster 142–143

Słoweński meblarski klaster 150–151

WB 88–90

Val Vibrata odzieżowy klaster 117–118

West Midlands motoryzacyjny klaster 93–94

internacjonalizacja

Arad-Banat-Timisoara odzieżowy
klaster 203

Arad-Banat-Timisoara obuwniczy
klaster 222-3

Czeski motoryzacyjny klaster 167–168

Herford meblarski klaster 70–71

Praski filmowy klaster 175–176

Rzymski filmowy klaster 123

Saksoński motoryzacyjny klaster 77–78

Szkocki teleinformatyczny klaster 99

Słoweński motoryzacyjny klaster 141–142

Słoweński meblarski klaster 149

Val Vibrata odzieżowy klaster 116–117

West Midlands motoryzacyjny klaster 93

źródła wiedzy

Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 201–202

Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 194–195

Czeski motoryzacyjny klaster 166–167

Europejskie klastry – porównanie 251-3

Herford meblarski klaster 69–70

Praski filmowy klaster 174–175

Rzymski filmowy klaster 121–122

Saksoński motoryzacyjny klaster 75–76

Szkocki teleinformatyczny klaster 97–98

Słoweński motoryzacyjny klaster 140–141

Słoweński meblarski klaster 147–149

Val Vibrata odzieżowy klaster 115–116

West Midlands motoryzacyjny klaster 91–92

siła robocza

Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 202–203

Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 195

Czeski motoryzacyjny klaster 167

Herford meblarski klaster 70

Praski filmowy klaster 175
Rzymski filmowy klaster 122–123
Saksoński motoryzacyjny klaster 77
Szkocki teleinformatyczny klaster 99
Słoweński motoryzacyjny klaster 141
Słoweński meblarski klaster 149
Val Vibrata odzieżowy klaster 116
West Midlands motoryzacyjny klaster 92–93

rzządzenie wieloszczeblowe

definicja 26

uczenie się w klastrach CZ 178–179
uczenie się w europejskich klastrach
(- porównanie) 221–225
uczenie się w niemieckich klastrach 81-3
uczenie się we włoskich klastrach 126–128
uczenie się w rumuńskich klastrach 205–207
uczenie się w słoweńskich klastrach 152–154
uczenie się w brytyjskich klastrach 102–106
wzorce w Czechach 178–181
wzorce w Niemczech 80–83
wzorce we Włoszech 126–129
wzorce w Rumunii 205–208
wzorce w Słowenii 152–155
wzorce w Wielkiej Brytanii 102–106
wsparcie dla wzorców uczenia się w czeskich
klastrach 180–181
wsparcie dla wzorców uczenia się w europejskich
klastrach (- porównanie) 225–227
wsparcie dla wzorców uczenia się w niemieckich
klastrach 82–83
wsparcie dla wzorców uczenia się we włoskich
klastrach 128–129
wsparcie dla wzorców uczenia się w rumuńskich
klastrach 207–208
wsparcie dla wzorców uczenia się w słoweńskich
klastrach 154–155
wsparcie dla wzorców uczenia się w brytyjskich
klastrach 105–106

pochodzenie

Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 199–200
Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 192–193
Czeski motoryzacyjny klaster 163–164
Herford meblarski klaster 67–68
Praski filmowy klaster 191-3

Rzymski filmowy klaster 120
Saksoński motoryzacyjny klaster 74
Szkocki teleinformatyczny klaster 96
Słoweński motoryzacyjny klaster 138–139
Słoweński meblarski klaster 146
Val Vibrata odzieżowy klaster 113–114
West Midlands motoryzacyjny klaster 90

polityka

dodatkowość

Główne podejścia do polityki klastrowej 27–30
wnioski – Arad-Banat-Timisoara odzieżowy
klaster 205
wnioski – Arad-Banat-Timisoara – klaster
obuwniczy 198–199
wnioski – Czeski motoryzacyjny klaster 170
wnioski – Herford meblarski klaster 73
wnioski – Praski filmowy klaster 178
wnioski – Rzymski filmowy klaster 118
wnioski – Saksoński motoryzacyjny klaster 80
wnioski – Szkocki teleinformatyczny klaster 102
wnioski – Słoweński motoryzacyjny klaster 144–145
wnioski – Słoweński meblarski klaster 152
wnioski – Val Vibrata odzieżowy klaster 119
wnioski – West Midlands motoryzacyjny klaster 96
inicjatywy (przykłady) Accelerate (West Midlands
motoryzacyjny klaster) 89–90
inicjatywy (przykłady) AMZ Saksonii 2005
(Saksońskie Stowarzyszenie Poddostawców
Motoryzacji 2005) 66–67
inicjatywy (przykłady) Motoryzacyjny Klaster
Słoweński 137–138
inicjatywy (przykłady) Club dei Distretti
(Włochy) 112–113
inicjatywy (przykłady) Strategiczne Grupy Decyzyjne
Klastra (West Midlands) 89–90
inicjatywy (przykłady)
CONSULTANCY (CZ) 162
inicjatywy (przykłady)
COOPERATION (CZ) 162
inicjatywy (przykłady) CREDIT (CZ) 162
inicjatywy (przykłady) DESIGN (CZ) 162
inicjatywy (przykłady) GUARANTEE (CZ) 162
inicjatywy (przykłady) program okręgowy
przemysłowych (CZ) 162

- inicjatywy (przykłady) zintegrowany program pilotażowy dla toskańskiego domu mody 112–113
- inicjatywy (przykłady) MARKET (CZ) 162
- inicjatywy (przykłady) MARKETING (CZ) 162
- inicjatywy (przykłady)
- program pilotażowy finansowania projektów klastrowych (Słowenia) 137
 - inicjatywy (przykłady) zgoda programowa
 - porozumienie programowe dotyczące współpracy z regionami zagranicznymi (Włochy) 112–113
 - inicjatywy (przykłady) programy B+R („Progres” i „Konsorcja”) (CZ) 161–162
 - inicjatywy (przykłady) SPECIAL (CZ) 162
 - inicjatywy (przykłady) START (CZ) 162
 - inicjatywy (przykłady) ZIMit (Inicjatywa dla Przyszłości Przemysłu Meblarskiego w Nadrenii Północnej-Westfalii)
 - inicjatywa 66
 - istotność – firmy Arad-Banat-Timisoara odzieżowy klaster 204
 - istotność – firmy Arad-Banat-Timisoara obuwniczy klaster 197–198
 - istotność – firmy Czeski motoryzacyjny klaster 169
 - istotność – firmy Europejskie klastry (- porównanie) 217–219
 - istotność – firmy Herford meblarski klaster 72-3
 - istotność – firmy Praski filmowy klaster 177–178
 - istotność – firmy Rzymski filmowy klaster 125-6
 - istotność – firmy Saksoński motoryzacyjny klaster 79–80
 - istotność – firmy Szkocki teleinformatyczny klaster 101–102
 - istotność – firmy Słoweński motoryzacyjny klaster 143–144
 - istotność – firmy Słoweński meblarski klaster 151
 - istotność – firmy Val Vibrata odzieżowy klaster 118–119
 - istotność – firmy West Midlands motoryzacyjny klaster 95
 - Praski filmowy klaster 170–178
 - konfiguracja i interakcje firm 173–174
 - ewolucja i trendy 172–173
 - wnioski 178
 - instytucje 176–177
 - internacjonalizacja 175–176
- źródła wiedzy 174–175
- siła robocza 175
- pochodzenie 171–172
- polityka 177–178
- rekomendacje – czeskie klastry 182–183
- Europejskie klastry 227–231
- niemieckie klastry 84–85
- włoskie klastry 130–131
- rumuńskie klastry 209–210
- słoweńskie klastry 156–157
- brytyjskie klastry 106–108
- Rzymski filmowy klaster 119–126
- Konfiguracja i interakcje firm 121
- ewolucja i trendy 120–121
- wnioski 126
- instytucje 123–125
- internacjonalizacja 123
- źródła wiedzy 121–122
- siła robocza 122–123
- pochodzenie 120
- polityka 125–126
- Saksoński motoryzacyjny klaster 74–80
- konfiguracja i interakcje firm 75
- ewolucja i trendy 74–75
- wnioski 80
- instytucje 78–79
- internacjonalizacja 77–78
- źródła wiedzy 75–76
- siła robocza 77
- pochodzenie 74
- polityka 79–80
- Szkocki teleinformatyczny klaster 96–102
- konfiguracja i interakcje firm 97
- ewolucja i trendy 96–97
- wnioski 102
- instytucje 99–100
- internacjonalizacja 99
- źródła wiedzy 97–98
- siła robocza 99
- pochodzenie 96
- polityka 101–102

Słoweński motoryzacyjny klaster 138–145
konfiguracja i interakcje firm 139–140
ewolucja i trendy 139
wnioski 144–145
instytucje 142–143
internacjonalizacja 141–142
źródła wiedzy 140–141
siła robocza 141
pochodzenie 138–139
polityka 143–144

Słoweński meblarski klaster 145–152
konfiguracja i interakcje firm 147

ewolucja i trendy 146–147
wnioski 152
instytucje 150–151
internacjonalizacja 149
źródła wiedzy 147–149
siła robocza 149
pochodzenie 146
polityka 151

ocena trafności –
czeskie klastry 181–182
niemieckie klastry 84

włoskie klastry 129
rumuńskie klastry 208–209
słoweńskie klastry 155
brytyjskie klastry 106

Val Vibrata odzieżowy klaster 113–119
konfiguracja i interakcje firm 114–115
ewolucja i trendy 114
wnioski 119
instytucje 117–118
internacjonalizacja 116–117
źródła wiedzy 115–116
siła robocza 116
pochodzenie 113–114
polityka 118–119

West Midlands motoryzacyjny klaster 90–96
konfiguracja i interakcje firm 91
ewolucja i trendy 90–91
wnioski 95
instytucje 93–94
internacjonalizacja 93
źródła wiedzy 91–92
siła robocza 92–93
pochodzenie 90
polityka 95

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7633-168-3