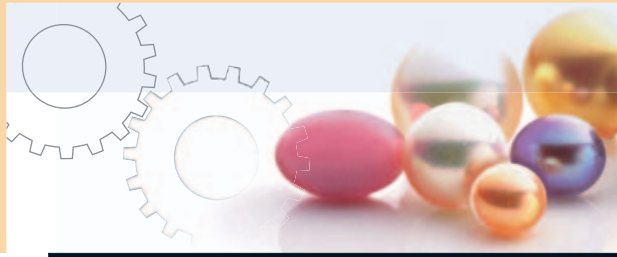




Örjan Sölvell  
Göran Lindqvist  
Christian Ketels

• Zielona Księga  
Inicjatyw  
Klastrowych



• Inicjatywy Klastrowe  
w gospodarkach  
rozwijających się  
i w fazie transformacji



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Zielona Księga  
Inicjatyw Klastrowych**

**Inicjatywy Klastrowe  
w gospodarkach rozwijających się  
i w fazie transformacji**

Autorzy publikacji:

Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels  
z Center for Strategy and Competitiveness, Sztokholm, Szwecja  
[www.hhs.se](http://www.hhs.se)

### **Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych**

Tytuł oryginału: „**The Cluster Initiative Greenbook**”

### **Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji**

Tytuł oryginału: „**Cluster Initiatives in developing and transition economies**”

Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości uzyskała bezpłatną licencję na przetłumaczenie publikacji oraz bezpłatne rozpowszechnianie, na podstawie umowy zawartej z Autorami.

Druk publikacji współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Upowszechnianie i promowanie innowacyjności” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja bezpłatna

© 2003 i 2006 Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels

ISBN 978-83-7633-004-4

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

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji odzwierciedlają stanowisko Autorów.

Tłumaczenie: „Busy B Services”

Nakład: 2000 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:  
Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczuk  
[www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

# SPIS TREŚCI

## Część I – Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych

<b>Przedmowa</b> .....	<b>7</b>
<b>Podziękowania</b> .....	<b>8</b>
<b>Podsumowanie wyników</b> .....	<b>9</b>
<b>Rozdział I. Wstęp</b> .....	<b>17</b>
I.1. Projekt <i>Zielonej Księgi</i> .....	17
I.2. Rola Inicjatyw Klastrowych we współczesnej polityce ekonomicznej .....	17
I.3. Klastry .....	21
I.4. Ogólne i mikroekonomiczne środowiska biznesowe .....	25
I.5. Dobrze funkcjonujące klastry stanowią część rynków globalnych .....	28
<b>Rozdział II. Model Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej</b> .....	<b>31</b>
II.1. Aspekty społeczne, polityczne i ekonomiczne .....	31
II.2. Cele Inicjatywy Klastrowej .....	33
II.3. Proces Inicjatywy Klastrowej .....	36
II.4. Realizacja .....	38
<b>Rozdział III. Globalne Badanie Inicjatyw Klastrowych</b> .....	<b>39</b>
III.1. O badaniu w 2003 roku .....	39
III.2. Struktura badania .....	44
III.3. Założenia .....	44
III.4. Cele .....	46
III.5. Proces .....	50
III.6. Realizacja .....	55
<b>Rozdział IV. Charakterystyka dobrze funkcjonujących Inicjatyw Klastrowych</b> .....	<b>57</b>
IV.1. Oddziaływanie założeń na realizację Inicjatywy Klastrowej .....	58
IV.2. Wybór celów .....	60
IV.3. Właściwe zarządzanie procesem .....	62
IV.4. Przyczyny niepowodzeń Inicjatyw Klastrowych .....	66
<b>Rozdział V. Cztery aspekty Inicjatyw Klastrowych</b> .....	<b>68</b>
V.1. Rozwój Inicjatywy Klastrowej .....	68
V.2. W jaki sposób klastry kształtuje Inicjatywę Klastrową .....	71
V.3. Budowanie oparte na doświadczeniu .....	73
V.4. Inicjatywa Klastrowa o zagwarantowanym finansowaniu .....	74
<b>Rozdział VI. Przykłady Inicjatyw Klastrowych</b> .....	<b>75</b>
VI.1. IK – Media technologii cyfrowych w Szkocji oraz kreatywne przedsiębiorstwa, Wielka Brytania .....	75
VI.2. Konsumencka IK w dziedzinie elektroniki, Katalonia, Hiszpania .....	80
VI.3. IK – w przemyśle samochodowym, AC Styria, Austria .....	84
VI.4. IK – CITER, Emilia, Romagna, Włochy .....	87
<b>Rozdział VII. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach w fazie transformacji: przypadek Słowenii</b> .....	<b>90</b>
VII.1. Słowenia w okresie transformacji .....	90
VII.2. Inicjatywy Klastrowe w Słowenii .....	94
VII.3. Wskazania dla Inicjatyw Klastrowych w gospodarkach w fazie transformacji ..	99

<b>Rozdział VIII. Inicjatywy Klastrowe wkraczające w nową erę .....</b>	<b>102</b>
VIII.1. Ustalanie celów oraz monitoring wyników .....	103
VIII.2. Organizacja Inicjatyw Klastrowych w czasie .....	105
VIII.3. Integracja Inicjatyw Klastrowych w szerszym harmonogramie czasowym polityki mikroekonomicznej .....	108
VIII.4. Inicjatywy Klastrowe wkraczające w nową erę .....	109

## **Część II – Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji**

<b>Podziękowania .....</b>	<b>112</b>
<b>Streszczenie – Podsumowanie .....</b>	<b>113</b>

<b>Rozdział I. Wstęp .....</b>	<b>119</b>
I.1. Kluczowe pojęcia i definicje .....	119
I.2. Tło projektu .....	120
I.3. Struktura raportu .....	121

<b>Rozdział II. Dane pochodzące z badań GBIK 2005 .....</b>	<b>122</b>
II.1. Metodologia .....	122
II.1.1. Badanie – GBIK 2005 .....	122
II.1.2. Metody statystyczne .....	123
II.1.3. Grupy respondentów .....	123
II.2. Profile Inicjatyw Klastrowych .....	126
II.2.1. Animator (inicjator) .....	126
II.2.2. Uwarunkowanie polityczne .....	128
II.2.3. Profil przemysłowy .....	129
II.2.4. Cele .....	133
II.2.5. Działania .....	134
II.2.6. Uczestnicy .....	138
II.2.7. Infrastruktura i zasoby .....	142
II.2.8. Aktorzy (uczestnicy) i ich role .....	143
II.2.9. Finansowanie .....	144
II.2.10. Cele oraz pomiar wyników .....	146
II.2.11. Etapy rozwoju IK .....	147
II.3. Realizacja .....	149
II.3.1. Efektywność organizacyjna IK .....	150
II.3.2. Efektywność operacyjna IK .....	150
II.3.3. Wpływ gospodarczy .....	151

<b>Rozdział III. Wnioski pozyskane z badania .....</b>	<b>153</b>
III.1. Różne uwarunkowania – różne modele .....	153
III.1.1. Kontekst polityczny .....	153
III.1.2. Kontekst społeczny .....	155
III.2. Odpowiednie narzędzie dla odpowiedniego celu .....	157
III.3. Wybór właściwego klastra dla Inicjatywy Klastrowej .....	158
III.3.1. Rodzaj przemysłu .....	158
III.3.2. Siła klastr .....	160
III.4. Fundatorzy, przedsiębiorstwa i rząd .....	162
III.4.1. Pozwolenie dla sektora przedsiębiorstw na objęcie prowadzenia .....	162

<b>Rozdział IV. Informacja o Autorach .....</b>	<b>166</b>
---	------------

<b>Bibliografia części I .....</b>	<b>167</b>
------------------------------------	------------

# **Część I**

## **Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych**

**Örjan Sölvell  
Göran Lindqvist  
Christian Ketels**

**Przedmowa  
Michael E. Porter**



# PRZEDMOWA

---

**Prof. Michael E. Porter**

Koncepcja klastrów pojawiła się w ostatnim dziesięcioleciu jako kluczowa idea poprawy konkurencyjności i rozwoju gospodarczego. Czerpiąc informacje z literatury, można dokładnie zapoznać się z przyczynami tworzenia klastrów oraz związanymi z tym korzyściami dla rozwoju produktywności i innowacyjności<sup>1</sup>. Obszerny i wciąż powiększający się zbiór studiów przypadków obejmuje dokumentację klastrów, charakterystykę klastrów i ich ewolucję w czasie<sup>2</sup>. Ostatnio rozpoczęły się próby analizy statystycznej klastrów<sup>3</sup>, ograniczone jednak ilością danych, zwłaszcza poza terytorium Stanów Zjednoczonych.

Wraz ze wzrostem wiedzy nt. klastrów, stały się one przeważającym elementem krajowych i regionalnych planów rozwoju gospodarczego. Uruchomiono setki Inicjatyw Klastrowych (IK), angażujących w sposób wirtualny wszystkie regiony na świecie, a liczba ich stale rośnie. Inicjatywy te, występujące w wielu formach, stanowią obecnie ogólnie zaakceptowany element rozwoju gospodarczego. Jednakże nasza wiedza systematyczna o tych inicjatywach, ich strukturze oraz wynikach jest zaskakująco mała. Ze względu na fakt, iż w przyspieszenie rozwoju klastrów angażuje się coraz większa liczba aktorów, potrzeba zrozumienia najlepszych praktyk klastrowych stała się pilna.

Niniejsza *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych* jest pionierskim opracowaniem, mającym na celu uzupełnienie tej luki. Po raz pierwszy przeprowadzono badanie danych na podstawie dużej grupy wybranych IK. Uzyskane dane pozwalają na analizę różnych form IK, ich ewolucji w czasie oraz niektórych czynników, które wydają się mieć wpływ na sukces, lub porażkę IK. Ponieważ ograniczona ilość danych uniemożliwia dokonanie ostatecznych ustaleń dotyczących wyników IK, *Zielona Księga* dostarcza bardziej przydatnych i sugestywnych dowodów. Zawiera bardziej szczegółowy opis niektórych aspektów IK, które z doświadczenia są istotne dla osiągnięcia sukcesu.

Wnosząc z naszego uczestnictwa w wielu IK, od momentu publikacji *Competitive Advantage of Nations* („Przewagi konkurencyjne wybranych państw”) w roku 1990, uważamy, że twierdzenia i sugestie zawarte w niniejszym opracowaniu są prawdziwe. Nawet jeżeli przełożenie idei klastrów na działania praktyczne pozostawia jeszcze wiele do zrobienia, niniejsze opracowanie stanowi już duży krok naprzód.

Boston, sierpień 2003

*Michael E. Porter*

---

<sup>1</sup> Aby odwołać się do badań literatury i podsumowań teorii, patrz M. E. Porter „Klaster i Konkurencja: Nowe agendy dla firm, rządów i instytucji” (*Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*) w: O Konkurencji (*On Competition*), Boston: Harvard Business School Press (1998).

<sup>2</sup> Patrz bibliografia profili klastrów opracowana przez Clausa van der Linde, dostępna pod adresem <http://data.isc.hbs.edu/cp/index.jsp>

<sup>3</sup> Patrz M. E. Porter, Funkcjonowanie Gospodarki Regionów (*The Economic Performance of Regions*), *Badania Regionalne*, str. 549 – 478, tom 37, 6&7, 2003.



## PODZIĘKOWANIA

---

Niniejsza *Zielona Księga*, wynik wspólnej inicjatywy Emiliano Duchy, Wiceprezydenta TCI (The Competitiveness Institute), Larsa Eklunda, Dyrektora Departamentu Innowacji w VINNOVA, oraz trzech Autorów, została zaprezentowana podczas VI Światowej Konferencji w Gothenburgu w Szwecji, we wrześniu 2003 roku. Celem tej jedynej w swoim rodzaju *Zielonej Księgi* było przekazanie uczestnikom konferencji podsumowania bieżących doświadczeń w organizacji i wdrażaniu IK na całym świecie oraz do umożliwienia politykom, liderom biznesowym oraz innym podmiotom zaangażowanym w IK zapoznania się z kluczowymi czynnikami powodzenia inicjatyw klastrowych.

Chcielibyśmy podziękować wszystkim tym, dzięki którym opracowanie tego raportu było możliwe. Przede wszystkim doradcom w zakresie IK na całym świecie, którzy poświęcili swój czas, aby nam pomóc w dokumentowaniu prowadzonych przez nich IK w drodze wywiadów oraz poprzez **Global Cluster Initiative Survey (GIS)**, (**Globalne Badanie Inicjatyw Klastrowych – GBIK**). Ponadto chcielibyśmy podziękować następującym osobom zaangażowanym w projekt Księgi: Erik von Bahr (VINNOVA), Mateja Dermastia (Slovenian Ministry of Economy), Emiliano Duch (The Competitiveness Institute), Dr Lars Eklund (VINNOVA), Arne Ericsson, Dr Maria Lindqvist (Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster – Krajowy Program Wdrażania Systemu Innowacji Klastrow), Dr Anders Malmberg (CIND, Uniwersytet w Uppsala) oraz Ifor Ffowcs Williams (TCI).

Pragniemy również złożyć wyrazy podziękowania Martinowi Sebesta, który wykonał większość działań identyfikujących IK na potrzeby badań, a także przeprowadził liczne wywiady odnośnie poszczególnych przypadków.

Ponadto, chcielibyśmy podziękować współautorom Rozdziału 6 i 7: Mike'owi Tibbetts (Szkocja), Alberto Pezzi (Katalonia), Uwe Galler (Styria), Dr Silvano Bertini (Emilia – Romagna) oraz Amy Cogan (Słowenia).

Jesteśmy szczególnie wdzięczni Amy Cogan za pomoc w prowadzeniu badań w Słowenii oraz korektę ostatecznej wersji publikacji.

*Zielona Księga* oraz *Globalne Badanie Inicjatyw Klastrowych* uzyskały wsparcie finansowe od władz szwedzkich VINNOVA oraz Krajowego programu wdrażania systemu innowacji klastrow (ISA, NUTEK i VINNOVA).

Örjan Sölvell

Göran Lindqvist

Christian Ketels

## PODSUMOWANIE WYNIKÓW

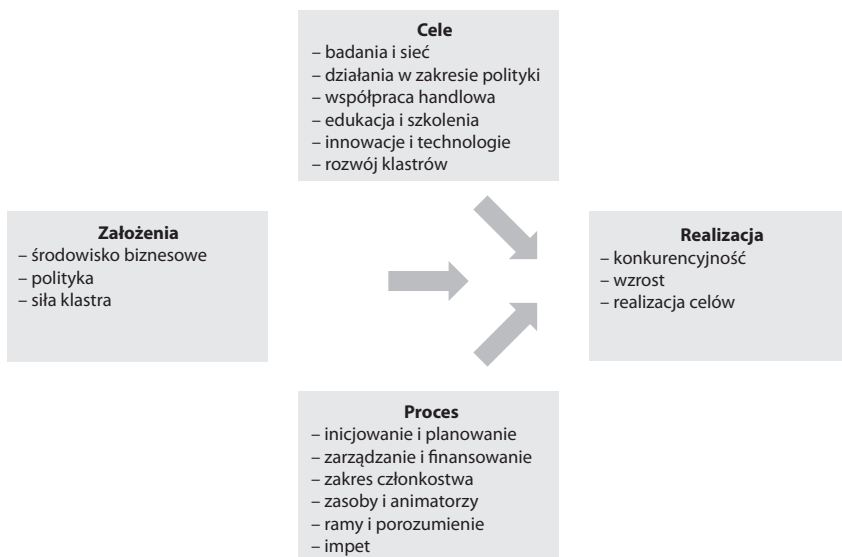
---

Inicjatywy klastrowe (IK) to zorganizowane działania mające na celu intensyfikację wzrostu i konkurencyjności klastrów w regionie, angażujące firmy klastrowe, rząd oraz/lub środowisko badawcze. IK stały się kluczowym czynnikiem we wspieraniu wzrostu oraz konkurencyjności klastrów. W oparciu o prace prof. Michaela E. Portera, liderzy rządowi, przemysłowi oraz akademicy tworzą obecnie nowe formy partnerstwa we wszystkich rejonach na świecie.

Niniejsza *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych* jest jedyną w swoim rodzaju i przedstawia dane z ponad 250 IK na całym świecie, w oparciu o *Globalne Badanie Inicjatyw Klastrowych 2003* oraz szereg studiów przypadku. Księga opisuje i analizuje IK w sposób niezwykle szczegółowy: w jakim kierunku ewoluują? Jakiego celu osiągnęły? Jak wygląda rozwój IK? Jakimi są czynniki warunkujące sprawne funkcjonowanie?

*Zielona Księga* proponuje nowy model – *the Cluster Initiative Performance Model (CIPM)*, *Model Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej (MFIK)* – który może być wykorzystany do analizowania i oceny IK. Rozdział 2 przedstawia charakterystykę MFIK. Opis danych oraz analizy znajdują się w Rozdziałach 3 – 5, natomiast Rozdziały 6 – 7 przedstawiają wybrane przypadki IK.

### Rys. 1. Model funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej



## **THE CLUSTER INITIATIVE PERFORMANCE MODEL – CIPM (MODEL FUNKCJONOWANIA INICJATYWY KLASTROWEJ – MFIK)**

---

*Model Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej (MFIK)* jest oparty na czterech komponentach: 1) trzy czynniki – społeczne, polityczne i ekonomiczne aspekty w obrębie danego państwa; 2) cele IK; 3) proces, w ramach którego rozwija się IK – oddziaływujących na 4) wyniki IK (realizację). Każdy z niniejszych czterech komponentów składa się z wielu czynników.

## **THE GLOBAL CLUSTER INITIATIVE SURVEY – GCIS – (GLOBALNE BADANIA INICJATYW KLASTROWYCH – GBIK)**

---

Podczas przeprowadzenia *GBIK 2003* zidentyfikowano ponad 500 IK na całym świecie, przede wszystkim w Europie, Ameryce Północnej, Nowej Zelandii i Australii. 238 z nich wypełniło ankietę *on-line*, zawierającą pytania z szerokiego zakresu obszarów związanych z technologiami. Badanie objęło wszystkie cztery główne komponenty MFIK. Poniżej przedstawiono niektóre wnioski:

- Każda IK jest jedyna w swoim rodzaju. Ich charakterystyki różnią się w zależności od usytuowania w krajach rozwiniętych, w fazie transformacji oraz rozwijających się, w dobrze i słabo prosperujących regionach, w silnych i słabych klastrach. Ponadto, zauważono różnice w zakresie celów, a także w procesie, w ramach którego IK są uruchamiane, finansowane i organizowane. Jednakże rezultatem wprowadzenia niektórych metod ustalania celów oraz rozwoju jest sprawniejsze funkcjonowanie.
- IK występują najczęściej w gospodarkach rozwiniętych i w fazie transformacji. Koncentrują się na obszarach o intensywnym rozwoju technologicznym. Większość IK realizowanych jest w dziedzinach: informatyki, urzędów medycznych, technologii produkcji, sprzętu komunikacyjnego, biofarmacji oraz w przemyśle samochodowym. Większość działających IK powstało w roku 1999 lub później (72%).
- Większość IK zidentyfikowano w krajach, w których istotną część polityki rządu stanowi promocja nauki i innowacji, a także w których samorząd lokalny odgrywa ważną rolę.
- IK pojawiają się często w klastrach o znaczeniu ogólnokrajowym i prawie zawsze w tych o znaczeniu regionalnym.
- Cele IK mogą się znacznie różnić. Niektóre z nich są realizowane przez większość IK, podczas gdy inne jedynie przez niektóre (patrz Rys. 2).
- Ok. 25 celów można podzielić na 6 grup, jak pokazano na *Cluster Initiative Target Board* (Wykresie Celów IK, patrz Rys. 3).
- Zakres IK jest zwykle dość kompleksowy, obejmuje on średnio od czterech do pięciu z sześciu grup. Dotyczy to zarówno funkcjonujących już IK, jak i tych dopiero uruchamianych. Jeżeli można wskazać jakąś różnicę, to starsze IK wydają się być bardziej wyspecjalizowane od tych nowszych.
- Powstanie IK inicjowane jest przez rząd (32%), przemysł (27%) lub przez obie grupy (35%).
- Finansowanie zapewnione jest głównie przez rząd (54%), przemysł (18%) lub przez obie grupy (25%).

- W zarządzaniu IK, stroną o największym wpływie stanowią firmy.
- Jedynie w wyjątkowych przypadkach członkowie IK są wybierani przez rząd.
- IK mają raczej ograniczony zasięg geograficzny. (Członkowie 50% z nich mają siedziby w odległości, którą można pokonać zaledwie w przeciągu godziny). IK mają przeważnie wielu członków oraz rzadko wyłączają ze swego grona firmy z kapitałem zagranicznym, konkurentów oraz małe firmy.

**Rys. 2. Cele IK. Wyszczególnione według częstotliwości występowania**



Źródło: GBIK 2003

**Rys. 3. Wykres celów IK**



- Prawie wszystkie IK (89%) posiadają swego animatora (inicjatora), a wiele (68%) zaplecze biurowe. Animatorzy klastra mają zapewnione zaplecze techniczne.
- Wiele IK (78%) przeznaczają czas i działania na stworzenie ram (bazy) wspólnych koncepcji dotyczących korzyści płynących z IK oraz metodyki funkcjonowania IK. Ramy takie są zwykle (87%) oparte na ocenie silnych stron i możliwości klastra, natomiast rzadziej (36%) adaptuje się projekty międzynarodowe. IK mają zwykle wyraźnie sformułowaną wizję (84%), mniej jednak ma określone cele działania (68%). 83% osiąga zwykle konsensus na temat rodzaju podejmowanych działań.
- 95% IK składa się z dziesięciu lub więcej aktywnie działających członków. 40% uzależnia jej powodzenie od jednego kluczowego podmiotu.

## **CHARAKTERYSTYKI SPRAWNIE FUNKCJONUJĄCYCH IK**

---

- 85% przyznaje, że IK zwiększyły konkurencyjność klastra, natomiast 89%, że pomogły w rozwoju klastra. Ogólnie, 81% IK osiągnęło założone cele, podczas gdy jedynie 4% wyraziło niezadowolenie i brak znacznych zmian.
- Krajowe aspekty społeczne, polityczne i ekonomiczne, w ramach których wdrażane są IK, są istotne dla funkcjonowania klastra. Kluczowe czynniki obejmują wysoki poziom zaufania firm do inicjatyw rządowych oraz wpływ na decydentów politycznych na poziomie lokalnym, co wiąże się z osiągnięciem przez IK dobrych wyników.
- IK wdrożone w silnych klastрах o znaczeniu ogólnokrajowym i regionalnym częściej osiągają sukces.
- IK zainicjowane na zasadzie konkurencji, aby zdobyć finansowanie ze strony rządu, funkcjonują znacznie lepiej w obszarze wzrostu konkurencji międzynarodowej. IK w obszarach wskazanych przez rząd jako atrakcyjne, działają zdecydowanie lepiej w zakresie przyciągania nowych firm.
- Na funkcjonowanie nie wpływa wybór przez rząd firm, które mają uczestniczyć w IK. Na funkcjonowanie nie ma też wpływu odległość siedzib członków IK od siebie, którą można pokonać w ciągu godziny, pojedynczy poziom łańcucha wartości, unikanie bezpośrednich konkurentów lub wielkość firmy (małe przedsiębiorstwa). IK ograniczone do firm krajowych funkcjonują gorzej.
- IK posiadające zaplecze biurowe oraz stosowny budżet umożliwiający realizację dużych projektów bez konieczności pozyskiwania dodatkowych funduszy, funkcjonują lepiej. Aby promować rozwój klastra, korzystne jest nawiązanie wymiany z innymi klastrami tej samej branży.
- W przypadku animatorów, posiadanie szerokiej sieci kontaktów jest najważniejszym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu, ale jego jakość usług ma większe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności, niż dla procesu rozwoju.
- IK, które tworzą wyraźne podstawy (ramy), bazujące na silnych stronach samego klastra oraz poświęcają czas na udostępnienie tych informacji wszystkim zaangażowanym stronom, osiągają większy sukces w promocji konkurencyjności klastra.
- Ogólnie niezadowolające wyniki oraz niepowodzenia IK w obszarze generowania zmian są związane z brakiem porozumienia, słabymi podstawami (ramami), ani-

matorami nie posiadającymi odpowiednich kontaktów, brakiem zaplecza biurowego oraz wystarczającego budżetu, a także zaniedbaniami w zakresie budowania marki. Niezadowalające rezultaty IK występują przeważnie w mniej znaczących klastrach.

- Polityka rządowa oraz inne czynniki bazowe również wpływają pośrednio na funkcjonowanie klastra, poprzez oddziaływanie na realizację celów IK oraz kwestie rozwojowe. Np., w krajach, w których istotne jest podejmowanie decyzji na poziomie samorządu lokalnego, IK przykładają większą wagę do celów związanych z konkurencyjnością, takimi jak promocja nowych technologii oraz monitoring trendów technologicznych.

## **PRZEDSTAWIAMY CZTERY ASPEKTY IK**

---

### **Jak rozwijają się IK**

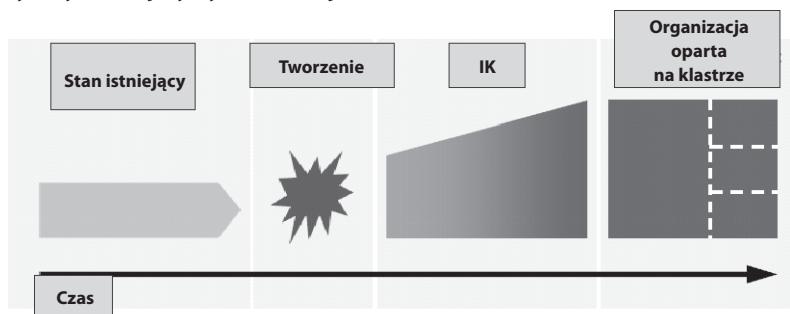
IK mają własne cykle życia, niezależne od cykli życia klastrów (patrz Rys. 4). IK można zainicjować na wczesnym etapie rozwoju klastra, najczęściej jednak jest ona dodawana jako „turboładowarka” na późniejszych etapach. Poniżej przedstawiono niektóre z najważniejszych obserwacji empirycznych:

- Rozwój IK jest w wysokim stopniu zależny od stanu klastra przed rozpoczęciem IK. Utworzenie inicjatywy wywodzącej się z projektów prowadzonych przez branżę rodzi trudności w obszarze zaangażowania rządu i *vice-versa*, projekty prowadzone przez rząd hamują zaangażowanie ze strony przemysłu po rozpoczęciu IK.
- IK są często inicjowane przez jednego wiodącego „przedsiębiorcę klastra”, a następnie zarządzanie inicjatywą przejmuje często zatrudniony animator (doradca).
- IK są często uruchamiane jako odpowiedź na nową inicjatywę rządową (wtedy prowadzone są przez rząd) lub sytuację kryzysową (prowadzone przez branżę).
- Przyspieszenie rozwoju IK następuje zwykle po upływie ponad trzech lat.
- Zorganizowane IK tworzą struktury, zaplecze biurowe, natomiast nie wykazują znacznego podwyższenia budżetu.
- Zmiany finansowe w czasie, inicjowane dzięki kapitałowi początkowemu zapewnianemu przez rząd, odgrywają kluczową rolę w początkowej fazie. Na późniejszych etapach rozwoju rządowe środki finansowe zwykle zmniejszają się, natomiast na znaczeniu zyskują opłaty członkowskie. Dlatego też funkcjonujące IK przekształcają się z organizacji opartej na projekcie w organizację opartą na członkostwie.
- Nie istnieje jedna wytyczona „ścieżka” przejścia IK ze struktury prostej na bardziej złożoną, lub też od wąskiego do szerokiego pakietu celów. Zarówno starsze, jak i nowsze IK oparte są na pełnym zakresie celów. Jednakże na późniejszych etapach zmniejsza się rola współpracy handlowej, natomiast zwiększa rola inkubatorów.
- Starsze IK funkcjonują lepiej (częściowo w wyniku tendencji do umocnienia swej pozycji przedstawionej w danych).
- Według naszych założeń, z upływem czasu wiele IK przekształca się w instytucje na rzecz współpracy opartej na klastrze.

## W jaki sposób klaster kształtuje IK

- Charakter klastra odgrywa istotną rolę w formowaniu celów oraz procesów IK.
- Klasy o znaczeniu ogólnokrajowym będą częściej angażować się w działania mające na celu promocję rozwoju klastrów, takie jak: promocja *spin-off*, przyciąganie firm do klastra, budowanie marki oraz projekty infrastrukturalne. Podobnie, takie klasy są bardziej zaangażowane w cele istotne dla zwiększenia konkurencyjności klastra, takie jak: promocja innowacyjności oraz nowych technologii, szkolenia techniczne, a także budowanie marki.
- Znaczące klasy wdrażają IK o wyższych budżetach. Istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą posiadać biuro oraz jasno wytyczoną wizję, a ich animatorzy lepszą sieć kontaktów. Są także mniej podatni na wykluczanie firm z kapitałem zagranicznym. Wszystkie te czynniki są niezwykle istotne dla osiągnięcia sukcesu.

Rys. 4. Cykl życia inicjatywy klastrowej



## Budowanie oparte na doświadczeniu

- W państwach, w których IK są powszechnie przyjętą metodą organizacji polityk branżowych, IK mogą z większym prawdopodobieństwem stworzyć jasną wizję rozwoju oraz osiągnąć porozumienie w zakresie rodzaju podejmowanych działań, co jest istotnym czynnikiem osiągnięcia sukcesu.

## Inicjatywy klastrowe o zagwarantowanym finansowaniu

- IK o budżecie odpowiednim do realizacji ważnych projektów bez dodatkowego źródła finansowania, funkcjonują lepiej w kategoriach realizacji celów. Radzą sobie lepiej w promowaniu rozwoju klastra oraz w zakresie zwiększania konkurencyjności.
- IK o zagwarantowanym finansowaniu z większym prawdopodobieństwem osiągną określone cele, w tym promocję *spin-off*, szkolenia techniczne oraz projekty infrastrukturalne.

## **INICJATYWY KLASTROWE W GOSPODARKACH W OKRESIE TRANSFORMACJI: PRZYPADEK SŁOWENII**

---

Przypadek Słowenii przedstawia kilka czynników, które dla krajów w fazie transformacji stanowią szczególne wyzwanie:

- Zaufanie do inicjatyw rządowych jest niskie, a doświadczenie we współpracy z przemysłem niewielkie.
- Klastry są często słabe, brakuje rywalizacji na rynku krajowym oraz inwestycji zagranicznych.
- Wiedza ogólna o klastrach i IK jest niewielka i dlatego też pojawia się problem braku ekspertyz niezbędnych do komunikacji i opracowania założeń. Rodzi to trudności w tworzeniu wspólnych IK.
- Istnieją przeszkody dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym biurokracja oraz brak *venture capital*.
- Długoterminowe zaangażowanie rządowe w IK może być kwestionowane, jeżeli programy IK nie będą wspierane przez inne polityki mikroekonomiczne, takie jak polityka edukacyjna, czy polityka bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI).

## **INICJATYWY KLASTROWE NOWEJ ERY**

---

IK stanowią coraz bardziej powszechną metodę umacniania oraz rozwoju klastrów. IK są postrzegane jako działania o pozytywnym oddziaływaniu; ponad 80% badanych respondentów stwierdziło, że IK usprawniły konkurencyjność w ich klastrze. Dyskusja rozpoczęła się od kwestii, czy IK są użyteczne, a zakończyła na metodach ich realizacji. Jednak, mimo że IK są bardzo obiecujące, w wielu przypadkach dane pokazują również oznaki słabości. Zidentyfikowaliśmy trzy kluczowe wyzwania, z którymi muszą zmierzyć się IK: ustalanie celów oraz monitoring realizacji, organizacja procesów IK w czasie oraz integracja IK z szerszym harmonogramem polityki mikroekonomicznej.

### **Definiowanie celów oraz monitoring realizacji**

Inicjatywy klastrowe są definiowane przez cel, zwiększający konkurencyjność klastra, a nie przez rodzaje stosowanych narzędzi polityki. W przypadku konkurencyjności wszystko ma znaczenie! IK operują zwykle w obszarze dwóch trzecich celów wymienionych na Wykresie Celów Klastra. Każda IK musi podjąć wiążącą decyzję, które cele realizować. Decyzja ta winna opierać się na systematycznej analizie profili klastrów regionalnych, z wykorzystaniem ram koncepcyjnych (podstaw) przyjętych przez członków klastra.

Monitoring oddziaływania IK jest kluczowy dla utrzymania zaangażowania uczestników klastra. Jest to zadanie kompleksowe, ponieważ wiele z działań podejmowanych przez IK w zakresie konkurencyjności przynosi efekty dopiero po długim okresie i zależy także od innych czynników zewnętrznych. IK musi opracować system wskaźników, dokumentujący działania na różnych poziomach oraz stać się integralną częścią procesu śledzenia funkcjonowania klastra w czasie.



## **Organizacja rozwoju IK w czasie**

IK przechodzą przez różne etapy rozwoju instytucjonalnego, generującego zmieniające się potrzeby uczestników klastra oraz pracowników. IK nigdy nie rozpoczynają się od punktu zero; zawsze istnieje historia klastra, a często wcześniejsze próby tworzenia inicjatywy. W momencie wdrożenia IK, kluczowe stają się dwa momenty przejścia pomiędzy poszczególnymi etapami: Po pierwsze podział analiza – działanie, przejście od definiowania celów do wdrażania rozwiązań, wymagające ogromnego zaangażowania członków klastra. Po drugie, w momencie stabilizacji IK, należy zmienić strukturę projektu na bardziej trwałą formę instytucjonalną, instytucję otoczenia biznesu (Institution for collaboration – IFC), aby utrzymać wymagany poziom zrównoważonego rozwoju.

IK są wyrazem nowego modelu organizacji polityki ekonomicznej, rozumianej jako wypadkowa wspólnych działań różnych struktur rządowych, sektora prywatnego, uniwersytetów, stowarzyszeń handlowych i innych. Otwartość na wszystkie zaangażowane strony jest, *de facto*, kluczowa dla sukcesu IK. Wspólne działania nowego rodzaju wymagają nowego podejścia wszystkich partnerów, przy czym powinny być wspierane przez silne osobowości, w szczególności przez animatorów IK lub wiodących „przedsiębiorców klastra”.

## **Integracja IK z szerszym harmonogramem czasowym polityki mikroekonomicznej**

IK koncentruje się na usprawnieniu elementów regionalnego środowiska biznesowego właściwych dla klastra. Działania te będą skuteczniejsze, jeżeli będą podejmowane w kontekście innych IK, a usprawnienie środowiska biznesowego obejmie wiele klastrów. W takim harmonogramie czasowym regionalnej polityki mikroekonomicznej, wszystkie klastry wyrażające chęć i możliwości wprowadzenia takich usprawnień będą mogły stać się obiektem IK.

Inicjatywy klastrowe przebyły długą drogę od początków działań *ad-hoc* w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. W celu dalszego zwiększenia ich oddziaływania, realizatorzy muszą opracować podejście, które będzie budować IK zarówno w oparciu o doświadczenia międzynarodowe, jak i w oparciu o unikalne środowisko lokalne.

Niniejsza *Zielona Księga* ma na celu przedstawienie, po raz pierwszy, systematycznych wytycznych oraz danych, przydatnych przy podejmowaniu decyzji.

## ROZDZIAŁ I. WSTĘP

---

### I.1. PROJEKT ZIELONEJ KSIĘGI

---

**Inicjatywy klastrowe (IK)** to zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz / lub środowisko badawcze. W ciągu ostatniego dziesięciolecia IK stały się kluczowym elementem polityki mikroekonomicznej, obejmując swym zakresem polityki przemysłowe, regionalne, sektora małych i średnich przedsiębiorców (MSP), bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI), a także polityki na rzecz badań i innowacji. Eksperymenty prowadzone są we wszystkich zakątkach świata. Niektóre państwa i regiony rozpoczęły wdrażanie IK w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, podczas gdy inne zaangażowały się dopiero niedawno. IK są rozpoczynane przez liderów przemysłowych, rząd oraz środowiska naukowe.

IK są obecnie powszechne nie tylko w najbardziej zaawansowanych gospodarkach, ale również w gospodarkach w fazie transformacji oraz rozwijających się. Organizacje międzynarodowe (takie jak UE, UNIDO, USAID, OECD, Bank Światowy, itp.) angażują się coraz bardziej w działanie klastrów, a IK stają się narzędziem nie tylko dla bardziej zaawansowanych regionów, ale również dla tych mniej zaawansowanych w obrębie poszczególnych państw. Po dziesięciu latach doświadczeń, czas na podjęcie działań oraz określenie nowych metod w obszarze IK.

Niniejsza *Zielona Księga* przedstawia ponad 260 IK, tworząc ich wszechstronny obraz; Jakie są ich cele? W jaki sposób są zorganizowane? W jaki sposób są finansowane? W jakich warunkach krajowych i regionalnych się pojawiają? W jaki sposób IK rozwijają się w czasie? Co wpływa na dobre lub złe wyniki? Niniejszy raport odnosi się do tych oraz innych kluczowych pytań.

Raport przeznaczony jest dla liderów przemysłowych, praktyków związanych z klastrami, decydentów politycznych, konsultantów oraz innych osób zaangażowanych we wzrost konkurencyjności regionów oraz państw poprzez IK.

### I.2. ROLA INICJATYW KLASTROWYCH WE WSPÓŁCZESNEJ POLITYCE EKONOMICZNEJ

---

Obecnie IK stanowią kluczowy element prowadzenia polityki przemysłowej, regionalnej i w zakresie innowacji w całym wysoko rozwiniętym świecie. IK odgrywają istotną rolę w ożywianiu źle funkcjonujących klastrów i regionów oraz w promowaniu nowych branż bazujących na nauce. IK często komponują się z wcześniejszymi inicjatywami polityk, ale w niektórych przypadkach tworzone są nowe.

Nawet jeżeli IK jest tworzona tak, aby dostosować się do lokalnej lub krajowej tradycji politycznej, istnieje kilka wspólnych elementów, regulujących nową agendę polityczną:

- zwiększona orientacja na mikroekonomiczne środowisko biznesowe w przeciwieństwie do tradycyjnej orientacji na makroekonomię
- długoterminowy harmonogram działań na rzecz poprawy konkurencyjności klastrów, a nie poszczególnych firm lub całych sektorów
- podkreślenie znaczenia obszarów lokalnych i regionalnych
- poprawa kontaktów pomiędzy firmami-członkami klastra, budowanie zaufania oraz usprawnienie dialogu w celu zainicjowania transferu wiedzy z firm zagranicznych
- oparcie na kapitale zalążkowym (seed money), a nie na dużych dotacjach
- zbilansowana ilość środków ze strony rządu oraz przemysłu
- wybór klastrów drogą konkurencji, narzucenia łagodniejszej formy wybierania zwycięzcy
- kombinacja konkurencji i współpracy jako kluczowe czynniki na rzecz uczenia i innowacji
- kombinacja uczestniczących MSP oraz dużych firm
- partnerstwo w ramach *Triple Helix*, angażujące nie tylko firmy klastra oraz rząd, ale również społeczność akademicką
- nauka i innowacje bardziej oparte na systemie, a nie na pojedynczych firmach.

Zakres działania oraz cele IK obejmują gromadzenie i rozpowszechnianie informacji, analizę klastrów, kontakty, lobbing, promocję eksportu, atrakcyjność regionu oraz marki, innowacje oraz rozwój klastra. W badaniu 34 europejskich IK, najpowszechniejszymi celami (w kolejności występowania) były: stosunki z rządem, szkolenia, badania i rozwój oraz wspólny marketing i rozwój marki regionu (Isaksen & Hauge 2002).

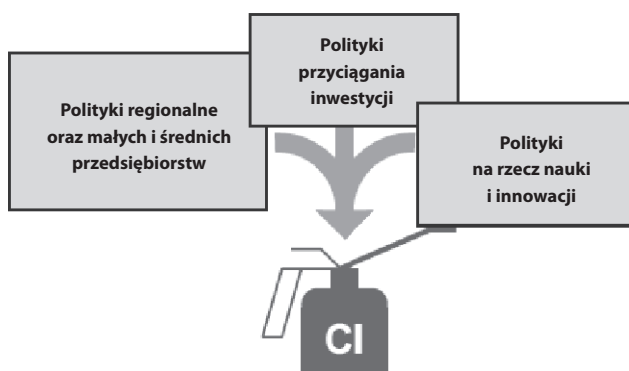
IK rozwijają się w czasie, i dlatego też są postrzegane bardziej jako proces, niż stałe narzędzie lub dobrze zdefiniowany produkt końcowy. Istnieje ogólna zasada, że IK muszą odzwierciedlać stosunki lokalne. Działania prowadzone w ramach IK muszą być nie tylko dostosowane do bazy zasobów lokalnych, ale na lokalnych tradycjach politycznych i przemysłowych należy również opierać organizację i wdrożenie inicjatywy (jest to zgodne z ostatnimi badaniami przedstawionymi przez Raines 2002 oraz Isaksen & Hauge 2002). W rozwoju IK ważną rolę odgrywają kryteria międzynarodowe, ale, aby IK zyskała na znaczeniu, musi być dostosowana do bieżącej sytuacji. Nawet na poziomie sposobu opisu oraz politycznego kształtowania marki inicjatyw można zauważyć znaczące różnice. Niektóre państwa ukierunkowują się na politykę technologii i innowacji (specjalistyczne ośrodki w Finlandii, Vinnväxt w Szwecji), podczas gdy inne oparte są na fundacjach regionalnych (polityka klastrów Flandrii), na sektorze MSP (SPL we Francji), sieciach (Kompetenznetze.de w Niemczech) lub też na fundacjach handlowych (klastry kompetencji w Danii).

O dziwo, jeden z najważniejszych klastrów na świecie, Dolina Krzemowa, gdzie IK prawie nie występują, stał się metaforą przykładowego modelu IK na całym świecie, w tym Motorsport Valley w Wielkiej Brytanii, Arve Technic Valley oraz Paris Optics Valley we Francji, dolinę multimediów we Flandrii oraz DSP Valley (mikroelektronika) w Belgii, Dommel Valley w Holandii,

Materials Valley w regionie Rhein-Main w Niemczech, Strängnäs Biotech Valley oraz Dalarna Crystal Valley (ekrany) w Szwecji, a także Medicon Valley w Öresund wokół Kopenhagi i Malmö – Lund. Wśród nowych członków UE, IK wykorzystujące to odniesienie to Dolina Plastikowa w Polsce oraz Dolina Wschodzącego Słońca (lasery) na Litwie. W Stanach Zjednoczonych występuje Photonic Valley, zlokalizowana w północno-wschodnim Massachusetts.

IK opracowały nową agendę polityki, najczęściej powstała na gruncie tradycyjnych obszarów polityki, takich jak polityki regionalne, polityki innowacji oraz przemysłu. Czasami jest to po prostu zmiana etykiety tradycyjnych metod politycznych, ale w coraz większej liczbie krajów nowy harmonogram oparty na mikroekonomii tworzy podstawy nowego paradygmatu politycznego – często sprzecznego z uprzednim paradygmatem opartym na dotacjach i „pomocy” oraz na statycznej konkurencyjności bazującej na kosztach.

### Rys. 5. IK oparte na trzech głównych obszarach polityki



IK (patrz Rys. 5) funkcjonują w ramach trzech odmiennych obszarów polityki: 1) regionalnej, przemysłowej oraz polityk sektora MSP, 2) polityk przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, oraz 3) polityk na rzecz nauki, badań i innowacji. W zakresie regionalnym, IK są wdrażane w celu przyspieszenia rozwoju słabych regionów oraz do ożywienia słabych klastrów. Poprzez IK, orientacja przenosi się z cięcia kosztów (dotacje, bodźce podatkowe, itp.) na promowanie innowacji oraz rozwoju poprzez nowe partnerstwa (Landabaso, 2002). Polityki przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych również zmieniły się, od przyciągania poszczególnych firm i jednostek produkcyjnych, do przyciągania całych regionów lub krajów oraz lepiej umocowanych inwestycji. Trzeci obszar polityki, w którym funkcjonują IK, to polityki na rzecz nauki, badań i innowacji. Obecny trend to orientacja na przedsiębiorstwa oparte na wiedzy. W zasadzie większość IK na świecie (patrz Rozdział 3) została wdrożona w klastrach o dużej intensywności badań.

### Cykl życia IK

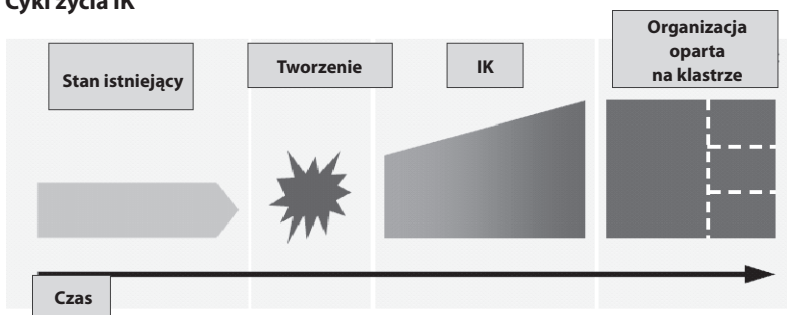
Podobnie jak same klastry, IK również posiadają cykle życia – zarówno w kategoriach stopnia instytucjonalizacji, jak i celów inicjatywy (patrz Rys. 6). Konieczność nieustannego dialogu

między przemysłem, decydentami politycznymi oraz innymi partnerami jest w zasadzie elementem trwającym przez cały cykl życia IK. Z drugiej strony, finansowanie publiczne oraz inicjacja działań mają zarówno swój początek, jak i koniec.

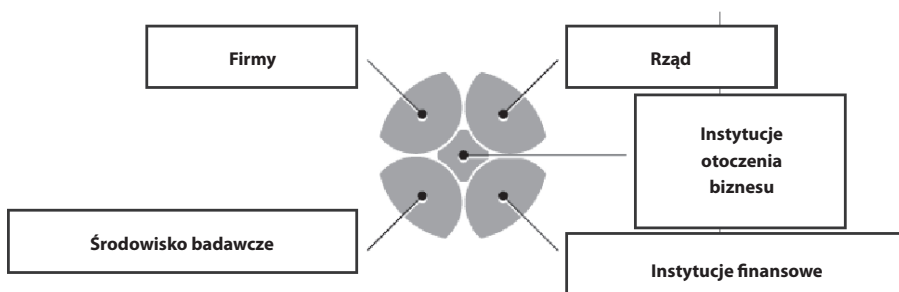
Równie ważny, jak rozwój IK, jest stan istniejący, lub zastana struktura IK. Stan istniejący może obejmować wcześniejsze inicjatywy branżowe, takie jak lobbing, lub wcześniejsze inicjatywy polityczne, takie jak polityki regionalne, czy działania na rzecz innowacji. Powstałe organizacje – np. sieci, stowarzyszenia branżowe lub inne instytucje otoczenia biznesu, itp. – często mają duży wpływ na tworzenie IK.

Po okresie tworzenia (w przypadku inicjatyw pochodzących ze strony przemysłu, rządu lub w rzadszych przypadkach środowisk naukowych), następuje oficjalne uruchomienie IK. Jeżeli inicjatywa nie zakończy się fiaskiem, stworzy ona wszechstronniejszą bazę zasobów oraz przyczyni się do większego zaangażowania ze strony partnerów w czasie. Niektóre IK stają się nawet bardziej zinstytucjonalizowane (zwykle finansowane z opłat członkowskich), przekształcając tym samym inicjatywę w formalną instytucję na rzecz współpracy opartą na klastrze.

**Rys. 6. Cykl życia IK**



**Rys. 7. Pięć typów aktorów wchodzących w skład klastrów**



### I.3. KLASTRY

---

Klasy obejmują przedsiębiorstwa zlokalizowane blisko siebie, pokrewnych branż, środowisko rządowe, naukowe, finansowe oraz instytucje otoczenia biznesu (patrz Rys. 7).

Dynamiczne klasy mają kluczowe znaczenie dla rozwoju mikroekonomicznego środowiska biznesowego. Wyobraźmy sobie przelot nad kontynentem na wysokości dziesięciu tysięcy metrów. Klasy będą wyglądać podobnie, z biurami, zakładami produkcyjnymi, infrastrukturą techniczną, placówkami edukacyjnymi, itp. Jednakże, jeżeli powiększymy obraz, dostrzeżemy wiele różnic w klasach poszczególnych krajów. Niektóre z nich są bardziej statyczne – produkują „Trabanty” świata (samochód produkcji byłego NRD), podczas gdy inne są bardziej dynamiczne – produkują „Audi” świata (firma o korzeniach sięgających czasów sprzed II wojny światowej, z tej samej firmy co Trabant i Autounion). Zasoby ludzkie, finansowe i fizyczne w jednym przypadku pozwalają produkować samochody klasy światowej, podczas gdy w innym produkty wyjściowe są nieco mniej imponujące.

Dynamiczne środowiska klas charakteryzują się zwykle:

- Intensywną rywalizacją o prestiż na poziomie lokalnym oraz „sporami”, stymulującymi stałe usprawnianie oraz zmiany i tworzenie podstaw do bardziej zaawansowanej i zróżnicowanej bazy dostawców.
- Dynamiczną konkurencją wynikającą z wejścia na rynek nowych firm, w tym *spin-off* większych podmiotów.
- Intensywną współpracą organizowaną w ramach różnych instytucji otoczenia biznesu, takich jak organizacje zawodowe, izby handlowe, organizacje klas, itp. Klasy wchodzą również w intensywne związki nieformalne oparte na kontaktach personalnych.
- Dostępem do ciągle specjalizujących się i zaawansowanych elementów produkcji (kapitał ludzki, finansowy, infrastruktura) oraz do określonych klas, powiązania z uniwersytetami oraz publicznymi / prywatnymi instytucjami badawczymi.
- Powiązaniem z pokrewnymi branżami przemysłu, wspólna pula talentów oraz nośności technologicznych.
- Bliskością wymagających i zaawansowanych nabywców.

#### **Skupisko aktywności gospodarczej**

Za: *Malmberg, Sölvell i Zander (1986)*

Teoria skupisk ewoluuje zwykle zgodnie z trzema kategoriami obserwacji empirycznych. Pierwsza z nich stanowi, że znaczny udział całkowitej produkcji światowej jest wytwarzany przez ograniczoną liczbę skumulowanych kluczowych regionów przemysłowych. Z drugiej obserwacji wynika, że firmy w powiązanych branżach mają tendencję do kolokacji i dlatego też tworzą klasy. Trzecia obserwacja stanowi, że oba te zjawiska mają charakter stały w okresie instytucjonalizacji skupisk. Raz rozpoczęte procesy aglomeracyjne dążą do kumulacji. W ostatnich opracowaniach studyjnych zauważa się

także inną obserwację empiryczną: pewne skupiska wytwarzają wysoce innowacyjne produkty.

Powyższe trzy kategorie informacji – koncentracja w regionie, klasteryzacja przestrzenna oraz ścieżka zależności – zostały opisane i poddane szczegółowej analizie przez szereg autorów, poczynając od Marshalla (1890-1916) i Webera (1909-1929) poprzez Hoovera (1948), Myrdala (1957) oraz Lloyda & Dickena (1977) do Portera (1990, 1998), Krugmana (1991) oraz Enrighta (1998), wymieniając jedynie kilku.

Możemy wyróżnić kilka rodzajów gospodarek skupionych. Jeden rodzaj odnosi się do ogólnych gospodarek regionalnych oraz skupisk miejskich, co dotyczy wszystkich firm i gałęzi przemysłu danej lokalizacji (gospodarka urbanizacji) i reprezentuje te gospodarki zewnętrzne, którymi kierują się firmy nie uczestniczące w zakrojonych na szeroką skalę działaniach skupisk jako całości. Są to siły prowadzące do powstania kluczowych regionów przemysłowych, obszarów produkcyjnych oraz przestrzeni metropolitalnych. Drugim rodzajem są specyficzne gospodarki, które dotyczą firm zaangażowanych w podobne lub pokrewne rodzaje działalności, co prowadzi do powstania okręgów (dystryktów) przemysłowych (gospodarki lokalizacji). Takie okręgi stanowią podstawę elastycznych systemów produkcyjnych, występujących na rynkach zmiennych (Piore & Sabel 1984). W obu przypadkach gospodarki skupisk wyrastają z procesów, w których powiązania pomiędzy firmami, instytucjami oraz infrastrukturami na danym obszarze geograficznym stymulują wzrost gospodarki pod względem skali i zakresu; rozwój głównych rynków pracy oraz bazę wysoko wyspecjalizowanych umiejętności; ułatwione interakcje pomiędzy lokalnymi dostawcami i klientami; wspólnie używaną infrastrukturę; oraz inne lokalne uwarunkowania. Uważa się, że gospodarki skupisk rozwijają się, gdy takie powiązania przyczyniają się do obniżenia kosztów lub wzrostu przychodów (lub jednego i drugiego) w firmach uczestniczących w wymianie lokalnej. Innymi słowy, uczestnictwo w skupiskach jest więc niezbędne do poprawy wyników poprzez redukcję kosztów transakcji zarówno aktywów materialnych, jak i niematerialnych. W opinii Scotta (Scott 1983; 1988), powstawanie zregionalizowanych systemów przemysłowych będzie szczególnie intensywne, gdy powiązania występują w małej skali, są niestabilne i nieprzewidywalne, i tym samym związane z wysokimi kosztami transakcji.

Tradycyjne formy rozliczeń występujące w skupiskach mają przeważnie charakter statyczny, ponieważ zwiększona efektywność transakcji w zakresie towarów i usług zwiększa korzyści firm zlokalizowanych w skupiskach. Taka silna orientacja na efektywność oraz intensywność transakcji lokalnych jest dość paradoksalna, ponieważ w większości takie teoretyczne powiązania pomiędzy firmami funkcjonującymi w skupiskach są dość słabe. W dzisiejszej globalnej ekonomii, duża część firm posiada jedynie kilka związków handlowych z innymi firmami lokalnymi z tego samego klastra, lub nie posiada ich wcale, nawet jeżeli w danym sektorze przemysłowym występuje silna klasteryzacja przestrzenna. Klasteryzacja przestrzenna wciąż odgrywa ważną rolę, nawet bez żadnych istotnych lokalnych zależności typu nakłady – wyniki. Zrównoważona konkurencja opiera się bardziej na możliwościach dynamicznego rozwoju, niż na osiągnięciu efektywności

statycznej (Porter 1990; 1994). Klastry to nie tylko stały przepływ towarów i usług, ale raczej dynamiczny układ oparty na generowaniu wiedzy i innowacji w szerokim tego słowa znaczeniu. Zgodnie z takim nowym podejściem, ostatnie badania, próbując wyjaśnić pojawienie się i zrównoważony rozwój skupisk, skoncentrowały się na znaczeniu innowacji. Dlatego też klastry postrzega się nie tylko jako fizyczny przepływ nakładów i rezultatów, ale raczej poprzez pryzmat intensywnej wymiany informacji biznesowych, *know-how* oraz specjalistycznej wiedzy technologicznej, zarówno w formie handlowej, jak i nie. Podczas gdy głównym punktem badań Portera była obecność i zwiększanie się liczby klastrów powiązanych ze sobą technologicznie firm, w literaturze pojawiły się również podobne opracowania podejmujące próby analizy możliwości rozszerzania wiedzy i kreatywności ogólnego rodzaju skupisk regionalnych i miejskich. Zamiast na specjalizację oraz klasteryzację przestrzenną powiązanych gałęzi przemysłu, nacisk zostaje położony na obecność różnorodnych umiejętności i kompetencji w regionie, gdzie – często nieplanowane – interakcje pomiędzy różnymi uczestnikami prowadzą do powstania nowych i często niespodziewanych koncepcji (Andersson 1985 i Florida, 2002). Malecki (1991) dokonuje oceny kilku badań, w których, w większości w podobny sposób, definiuje cechy biznesowych regionów (Johannisson, 1987).

Na Rys. 8 zjawisko skupiska zostało przedstawione w dwóch wymiarach: sił skupiska na poziomie ogólnym lub na poziomie powiązanych firm i gałęzi przemysłu, oraz sił zwiększających efektywność statyczną oraz elastyczność lub usprawnienia i innowacje.

**Rys. 8. Różne rodzaje skupisk gospodarczych**

	Działalność gospodarcza ogólnie	Gałęzie przemysłu powiązane technologicznie
Efektywność (skala) i elastyczność	Metropolie	Okręgi przemysłowe
Innowacje i modernizacja	Regiony kreatywne	Klastry

Źródło: Malmberg, Sölvell, Zander (1986)



Tendencje do powstawania klastrów wokół miast lub w mniejszych regionach były przez długi czas oczywiście zarówno dla branż tradycyjnych, jak i dla rzemiosła, usług oraz przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Z historycznego punktu widzenia, istotną rolę w lokalizacji przedsiębiorstw oraz całych klastrów odgrywały czynniki naturalne, takie jak klimat i gleba, występowanie surowców, możliwość uzyskania energii (lasy, wodospady, itp.) oraz drogi transportowe (rzeki, naturalne porty, itp.). Czysta przedsiębiorczość lub wykorzystanie szans również wchodziło w grę, tak jak w przypadku często przytaczanego przypadku produkcji dywanów w Dalton, Georgia. Dostęp do wyspecjalizowanych umiejętności oraz zaawansowanych rynków okazał się kluczowym czynnikiem dla wzorców skupisk gospodarczych w branży usług, takich jak usługi finansowe w Londynie i na Wall Street, moda w Paryżu, domy aukcyjne w Londynie oraz agencje reklamowe na Madison Avenue. Klasteryzacja jest zjawiskiem ponadnarodowym, ale skupianie działalności branżowej na skalę globalną, tak jak w przypadku Hollywood lub Doliny Krzemowej, jest częściej spotykane w branżach opartych na wiedzy, takich jak farmacja, biotechnologia, telekomunikacja, elektronika konsumencka, komputery i informatyka.

Faktem jest, że firmy aktywne w silnych klastrach oraz regionach, w których zlokalizowane są silne klastry, funkcjonują lepiej. Co najważniejsze, klastry to żyzny grunt dla innowacji i zwiększania przewagi konkurencyjnej dzięki firmom. Istnieją przynajmniej trzy kluczowe argumenty za tym, dlaczego innowacje i rozwój wiążą się z klastrami:

- konieczność stopniowego zmniejszania niepewności technicznej i ekonomicznej,
- konieczność powtarzalnych i stałych interakcji pomiędzy powiązаныmi firmami oraz instytucjami eksperckimi (w tym placówkami badawczymi i edukacyjnymi),
- konieczność osobistego kontaktu w procesie wymiany i generowania nowej wiedzy.

Pierwszy argument wywodzi się z faktu, że procesy innowacyjne są z gruntu niepewne w kategoriach wykonalności technicznej oraz akceptacji przez rynek. Sukces handlowy osiąga jedynie niewiele projektów. Nawet jeżeli poziom niepewności różni się w zależności od branży oraz rodzaju innowacji, aspekty techniczne są często wypracowywane metodą prób i błędów oraz modyfikacji. Stopniowe rozwiązywanie problemów oparte na metodzie prób i błędów, prowadzi z kolei do konieczności stałych interakcji kontaktów nieformalnych, oraz oficjalnie prowadzonej współpracy. Dwa pozostałe argumenty zostały oparte na stwierdzeniu, że bliskość klastrów zwiększa częstotliwość oraz intensywność codziennych interakcji osobistych we wzajemnych kontaktach, co jest kluczowe dla transferu niektórych umiejętności. Komunikacja jest ułatwiona przez wspólny język (w tym branżowy) oraz szkolenia. Ponadto, źródła innowacji często zlokalizowane są poza firmą, gdzie ważną rolę odgrywają klienci, konkurenci oraz różne instytucje.

Obiecujące klastry nie są początkowo charakteryzowane przez przewagę skali, ale raczej przez zdolność do nieustannych innowacji oraz polepszania jakości towarów i usług, a także przez proces wzrostu specjalizacji, rozwój kapitału ludzkiego oraz inne czynniki. Wiodące klastry charakteryzują się poprzez „spiralę wzrostu”, w ramach której istniejące firmy czerpią korzyści i uzupełniają lokalny transfer wiedzy (*spill-over*). Jednakże należy wygenerować efekt *spill-overs*; nie pojawia się on automatycznie wyłącznie z powodu bliskiej lokalizacji przedsię-

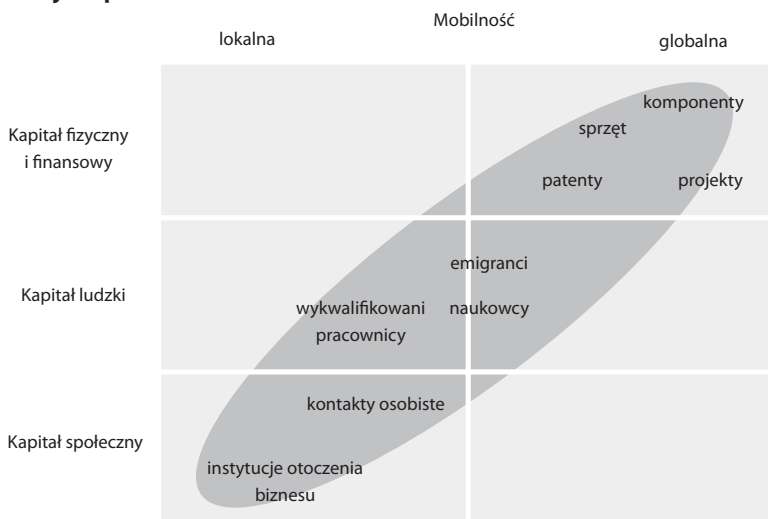
biorstw w regionie. Stopień intensyfikacji kontaktów, którego wynikiem jest transfer wiedzy, zależy od atutów regionu, kapitału społecznego oraz wyboru polityki, włączając inicjatywy klastrów.

#### I.4. OGÓLNE I MIKROEKONOMICZNE ŚRODOWISKA BIZNESOWE

Istotna praca Michaela E. Portera – *The Competitive Advantage of Nations* – przyczyniła się do stworzenia nowej wizji rozwoju gospodarczego oraz konkurencyjności. W przeciwieństwie do tradycyjnych środków zaradczych z warunkami makroekonomicznymi poszczególnych państw – w tym postulowanego kursu wymiany, dodatniego bilansu handlowego oraz niskiej stopy inflacji – Michael Porter koncentruje się na harmonogramie mikroekonomicznym (zwanym czasem „mikrokonkurencyjnością” lub „mikroekonomią konkurencyjności”).

Zasoby, w tym zasoby ludzkie, kapitałowe lub aktywa fizyczne można włączyć w sposób zwiększający produktywność – angażując zarówno elementy efektywności, jak i innowacji – a skutkiem tego dobrobyt, lub też w sposób, który doprowadzi do marnotrawstwa. W tym ostatnim scenariuszu zasoby będą mieć charakter statyczny. Z drugiej strony, w poprawnie funkcjonującym środowisku biznesowym zasoby i potencjał mają tendencję rozwojową w ramach procesu powodującego wzajemne umacnianie. Jak wykazał Michael Porter, dynamika klastrów odgrywa w tym procesie kluczową rolę.

**Rys. 9. Trzy rodzaje kapitału i ich mobilność**



Pomimo domniemanego ujednoczenia efektów globalizacji, kraje, regiony oraz obszary metropolitalne różnią się coraz bardziej pod względem specjalizacji, konkurencyjności i dynamiki przemysłowej. Dobrze funkcjonujące branże oraz klastry w kraju lub regionie często

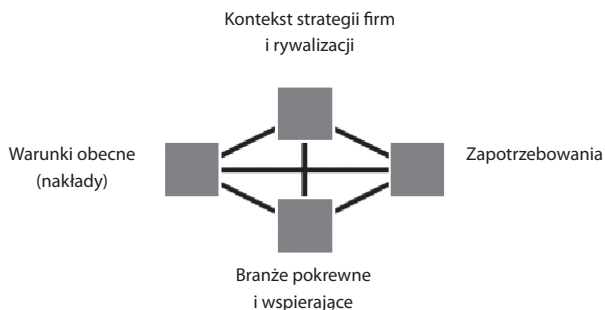
zachowują prowadzenie przez długi czas, mimo prób innych podmiotów do naśladowania ich sukcesu. Zrównoważona przewaga konkurencyjna nie powstaje z globalnego przepływu towarów, usług lub kapitału dostępnego dla wszystkich, ale z połączenia zasobów wewnętrznych i zewnętrznych dostępnych w krajowym i lokalnym środowisku biznesowym, w którym podejmowane są strategiczne decyzje i kreowana przedsiębiorczość. Podczas gdy niektóre technologie i umiejętności zyskują charakter globalny, inne są ograniczone przestrzennie. Standardowe komponenty oraz sprzęt może zakupić każdy i gdziekolwiek, natomiast najnowsze technologie uzyskiwane są często w drodze interakcji pomiędzy firmami i instytucjami w lokalnych klastrach. W lokalnym środowisku biznesowym ludzi łączy ta sama kultura, język oraz rozwój kontaktów oparty na zaufaniu. Nawet najbardziej nowoczesne formy technologii komunikacyjnych nie dorównają kontaktom osobistym pomiędzy ludźmi w sytuacjach, w których dochodzi do przekazu informacji innych, niż skodyfikowane. Podczas gdy kapitał fizyczny (informacje cyfrowe, komponenty, sprzęt, itp.) oraz w pewnym stopniu kapitał ludzki mogą przemieszczać się po całym świecie, kapitał społeczny jest przynależny do kultur i instytucji lokalnych (patrz Rys. 9).

**Rys. 10. Ogólne środowisko biznesowe na poziomie krajowym**



Na ogólne środowisko biznesowe na poziomie krajowym (patrz Rys. 10), w ramach którego kształtują się firmy, składają się cztery filary: dziedzictwo i kultura krajowa, położenie geograficzne, główne instytucje i ramy prawne oraz środowisko makroekonomiczne. Poza ogólnym środowiskiem biznesowym, zgodnie z przedstawionym przez Michaela Portera modelem diamentowym (patrz Rys. 11), kluczową rolę w dostarczaniu innowacji oraz zwiększaniu przewagi konkurencyjnej przez firmy krajowe odgrywa mikroekonomiczne środowisko biznesowe.

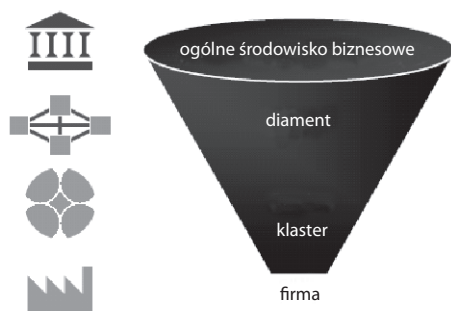
**Rys. 11. Mikroekonomiczne środowisko biznesowe – struktura diamentu**



Źródło: Porter (1990)

Bardziej dynamiczne struktury diamentu obejmują proces rozwoju i specjalizacji czynników i infrastruktury, zaawansowane wymagania, intensywną rywalizację oraz wysoką dynamikę klastra. Dynamiczna struktura diamentu działa jak „silnik” dla rozwoju i innowacji klastra. Dlatego też środowisko krajowe, w którym powstają i rozwijają się firmy, zawiera trzy poziomy: klastra, mikroekonomicznego środowiska biznesowego (diamentu) oraz ogólnego środowiska biznesowego (patrz Rys. 12).

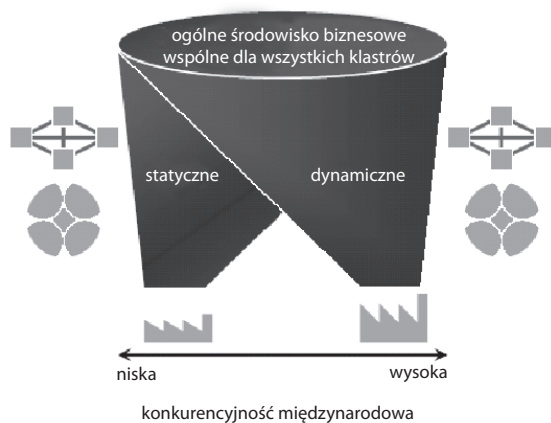
**Rys. 12. Firma i jej środowisko – Model Funnela**



### Klaster statyczne i dynamiczne

„Silniki” mikroekonomiczne w kraju różnią się w kontekście swej siły i dynamiki rozwoju. Silniejsze przekształcają się w firmy konkurujące na arenie międzynarodowej, podczas gdy słabsze – o mniejszej ilości koni mechanicznych – tworzą firmy konkurujące jedynie na poziomie lokalnym.

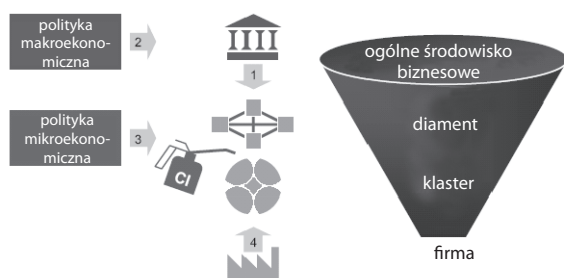
**Rys. 13. Klaster statyczne i dynamiczne**



## Polityka a środowisko biznesowe

Ogólne środowisko biznesowe (patrz Rys. 14) zakłada istnienie determinujących czynników w rodzaju historii, położenia geograficznego oraz powiązanych kulturowo instytucji (1). Z drugiej strony wybór polityki daje obywatelom możliwość kształtowania przyszłości społeczeństwa. Z ekonomicznego punktu widzenia polityka makroekonomiczna (2) wpływa na ogólne środowisko biznesowe, z kolei polityki mikroekonomiczne (3) – w tym inicjatywy klastrowe, które „zapewniają smarowanie” „silnikowi” mikroekonomicznemu – mają bezpośredni wpływ na strukturę diamentu oraz na klastery. Strategie opracowywane wewnątrz firm oraz poprzez działalność gospodarczą (4) stanowią pozostałe czynniki, kształtujące w aktywny sposób klastry i społeczeństwo.

Rys. 14. Środowisko biznesowe oraz czynniki warunkujące zmiany



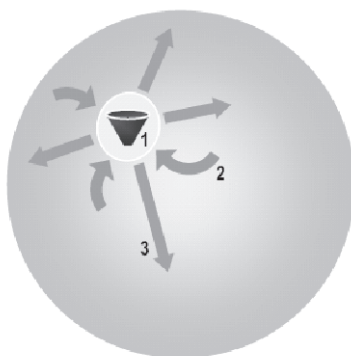
Rola determinizmu historycznego i geograficznego, może, na przykład, być postrzegana w kategoriach upadku Związku Radzieckiego. Wiele państw Europy Wschodniej o gospodarce w fazie transformacji charakteryzowało się na początku XX wieku wysokim stopniem rozwoju społecznego, np. Estonia, Polska, Węgry i inne. Niektóre narody prosperowały wyłącznie w pewnych regionach, tak jak w Moskwie i St. Petersburgu w Rosji. Inne zostały późno zindustrializowane i charakteryzują się mniejszym stopniem zaawansowania technologicznego, jak Bułgaria i Rumunia. Determinizm geograficzny postrzega się w kategoriach bliskości np. Estonii i Finlandii oraz regionu nordyckiego, co było bodźcem do rozpoczęcia modernizacji kraju w latach dziewięćdziesiątych. To samo dotyczy Słowenii, której korzenie historyczne sięgają Europy Zachodniej. Ogólnie rzecz biorąc, bliskość Europy Zachodniej stała się jednym z silniejszych czynników stymulujących wzrost gospodarczy po 1990 roku w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

## I.5. DOBRZE FUNKCJONUJĄCE KLASTRY STANOWIĄ CZĘŚĆ RYNKÓW GLOBALNYCH

Firmy są kształtowane przez ogólne środowisko biznesowe, ale są one również w różny sposób powiązane z rynkiem globalnym. Obecnie rynki globalne większości branż oferują firmom wiele możliwości zwiększania efektywności poprzez usprawnienie wpływu ekonomii na różnych etapach łańcucha wartości; źródła materiałów, komponentów, sprzętu oraz usług, produkcję o niskich kosztach oraz dostęp do większych rynków. W zależności od stopnia jed-

nolitości zapotrzebowania, ograniczeń handlowych, kosztów transportu oraz ujednoczenia technologii, sprzedaż globalna może w większym lub mniejszym stopniu obejmować adaptację i wzornictwo lokalne, podobnie jak rozproszenie procesów pakowania, montażu, testowania oraz produkcji. Im bardziej firma wchodzi na jeden jednorodny rynek, z niewieloma barierami handlowymi, lub ich brakiem oraz im niższe są koszty transportu, w tym większym stopniu można stosować jeden rodzaj globalnych środków na rzecz rozwoju i produkcji. Jednakże, w wielu branżach wciąż przeważają czynniki sprzyjające fragmentacji, zmuszając korporacje międzynarodowe do prowadzenia działań rozproszonych, co często zmniejsza potencjalną przewagę w skali globalnej.

**Rys. 15. Lokalne klastry a rynek globalny**



Poza zwiększeniem ekonomii skali, rynki globalne pomagają uzyskać dostęp do zasobów ujednoczonej taniej siły roboczej (np. inżynierów oprogramowania lub platform eksportowych na nowopowstałych rynkach), skodyfikowanej technologii (w drodze licencjonowania oraz innych umów), kapitału finansowego oraz innych zasobów objętych handlem. Poprzez wystawy handlowe, podróże i śledzenie nowości możliwe jest selektywne uszczelnienie rynku. Często kluczowe technologie z przyczyn konkurencyjnych nie są objęte handlem o zasięgu globalnym, i nie mogą być pozyskane w prosty sposób, z powodu ich zastosowania lub tajnego charakteru.

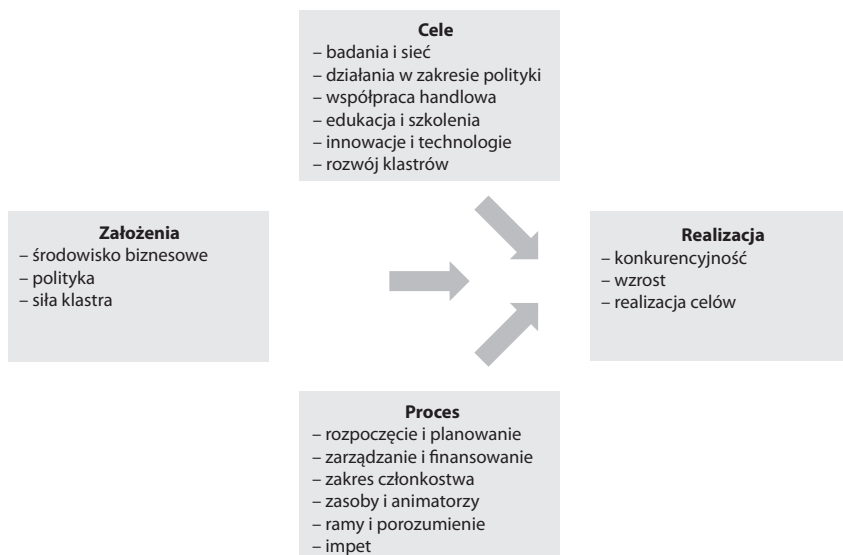
Firmy funkcjonujące w klastrach mają dostęp do wyspecjalizowanych oraz zaawansowanych parametrów produkcji. Proces usprawniania parametru jest, w zasadzie, zależny od konkurencji oraz specjalistycznych wymagań istniejący wewnątrz klastra. Poza niniejszymi warunkowaniami lokalnymi, jeżeli środowisko lokalne dąży do uniknięcia stagnacji, istotna jest swobodna i znacząca mobilność pomiędzy klastrem, a otaczającym światem. W celu osiągnięcia długoletniej witalności, lokalne klastry muszą mieć zdolność przyciągania firm, kapitału typu *venture*, umiejętności oraz innych zasobów z całego świata, co nazywamy „efektem Greta Garbo”. Greta Gustafsson była młodą szwedzką aktorką, występującą w Hollywood, wiodącym klastrem filmowym, gdzie stała się później znana jako Garbo. Firmy wewnątrz klastra muszą posiadać wystarczający dostęp do rynków światowych, aby móc utrzymać swą

efektywność oraz konkurencyjność. W związku z powyższym (patrz Rys. 15), dynamiczny klaster charakteryzuje się trzema odmiennymi typami dynamik: dynamiką lokalną (1), atrakcyjnością w skali globalnej (2) oraz globalnym zasięgiem rynkowym (3). Ponieważ wiodące klastry charakteryzują się wysokimi kosztami (pensje, grunty, itp.), podążają one w kierunku przeciwnym do konkurencyjności statycznej, ale pomimo to opierają się na zrównoważonej innowacyjności oraz modernizacji firm i zasobów.

## ROZDZIAŁ II. MODEL FUNKCJONOWANIA INICJATYWY KLASTROWEJ

---

Rys. 16. Model Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej (MFIK)



W celu zrozumienia oraz przeprowadzenia szczegółowej analizy IK, opracowano nowy model – Model Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej (MFIK). Jest on oparty na czterech komponentach: trzech czynnikach wiodących – 1) aspektach społecznych, politycznych i ekonomicznych w ramach państwa; 2) celach IK; 3) procesie, w wyniku którego rozwija się IK – wpływającego na 4) wyniki IK. Każdy z czterech komponentów obejmuje wiele czynników (patrz Rys. 16).

### II.1. ASPEKTY SPOŁECZNE, POLITYCZNE I EKONOMICZNE

---

IK obejmujące partnerstwo pomiędzy firmami działającymi w ramach klastra, rząd oraz społeczność badawczą, powstały w latach dziewięćdziesiątych jako nowe zjawisko w wielu wysoko rozwiniętych krajach. W wielu państwach, np. we Włoszech, takie partnerstwa pojawiły się już w latach siedemdziesiątych. Były one tworzone zarówno w celu wsparcia powstawania nowych klastrów, jak i do ożywienia starszych i często słabych klastrów. Ponadto IK stały się również nowym narzędziem polityki w krajach w fazie transformacji i rozwijających się. Krajowe uwarunkowania społeczne i ekonomiczne, w ramach których rozwijają się IK, różnią się w poszczególnych krajach. Także założenia mogą być różne wewnątrz danego kraju (siła klastrów, rola polityk regionalnych, itp.).



## **Środowisko biznesowe**

Różnice w uwarunkowaniach krajowych i lokalnych mają znaczny wpływ na sposób rozwijania się procesu IK, sposób organizacji i finansowania, rolę rządu, itp. Środowisko biznesowe również oddziałuje w sposób bezpośredni na wyniki IK. W celu wykrycia różnic w uwarunkowaniach, model funkcjonowania IK odnosi poziom kapitału społecznego w społeczeństwie do ogólnej siły środowiska mikroekonomicznego, tj. do struktury diamentu krajowego.

## **Polityka**

W niektórych przypadkach IK powstały w oparciu, a często je uzupełniają, o tradycyjne obszary polityki, takie jak polityki branżowe, regionalne, polityki sektora MSP oraz polityki na rzecz innowacji. Model funkcjonowania IK obejmuje kompleksowy zakres polityk, w tym działania na rzecz innowacji, konkurencji, regulacji prawnych oraz ogólnej stabilności i przewidywalności. Obejmuje również takie kwestie, jak podejmowanie decyzji na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym. Ponadto bada podejście rządu do spraw klastrów i IK.

## **Siła klastrów**

Model funkcjonowania IK zajmuje się również tematyką siły klastra, którą ma wspierać IK. Zakres obejmuje następujące elementy: historię klastra, poziom konkurencji, siłę nabywców i dostawców, stopień konkurencyjności, poziom technologiczny oraz znaczenie klastra w kraju i w regionie.

Wiele IK wiąże się z obszarami zaawansowanych technologii, takich jak biotechnologie, telekomunikacja i informatyka, a liczba „dolin” na całym świecie wzrasta każdego dnia. Inne inicjatywy dotyczą bardziej tradycyjnych klastrów, takich jak tekstylia, żywność, turystyka i produkcja drewna. Niektóre IK są ściśle powiązane z inicjatywami polityk na rzecz badań i innowacji, w tym z laboratoriami badawczymi i parkami naukowymi.

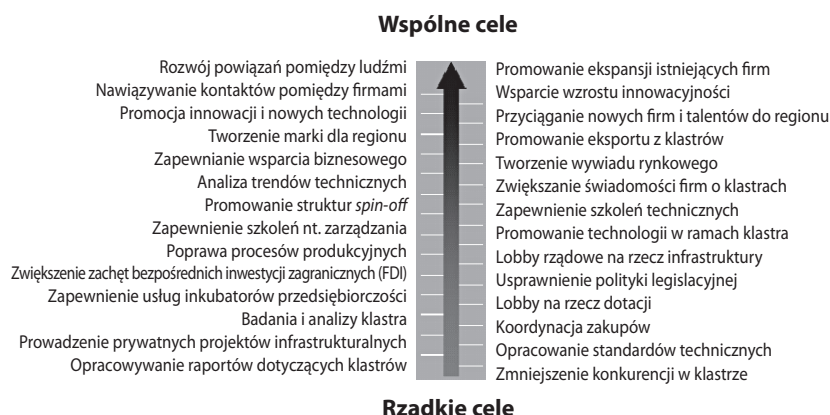
Inicjatywa klastra audiowizualnego / filmowego w Rotterdamie została oparta na klastrze wspierającym coroczny festiwal filmowy odbywający się w Rotterdamie. W latach dziewięćdziesiątych branża firmowa zaczęła przejmować przemysł multimedialny, tworząc nową przestrzeń filmowo-audiowizualną, obejmującą tradycyjne produkcje filmowe, TV, animacje, aplikacje sieciowe oraz prawie wszystko, co przemawia „do oka i ucha”. IK wspierała napływ spółek filmowych i multimedialnych, głównie do dzielnicy Lloydquarter, gdzie dzięki IK powstała wyspecjalizowana infrastruktura. W roku 2001 klaster obejmował już ok. 350 firm. Pojawiło się również wsparcie akademickie, głównie ze strony Uniwersytetu w Rotterdamie.

Inne IK oparte są na starszych klastrach. Obszar Rhein-Main był zagłębiem znacznej liczby firm zajmujących się surowcami (zaawansowane wykorzystanie oraz przetwarzanie metali, itp.) przez ponad 200 lat. Przyjęło się, że dolina Renu była obszarem „przemysłu chemicznego”, a dolina Menu obszarem „przemysłu metalowego”. Teren ten, obejmujący powierzchnię o promieniu prawie 100 km wokół przecięcia się dwóch dolin rzecznych, jest klasterem

surowcowym. Obejmuje 150 – 200 firm tworzących cały łańcuch wartości, w tym kilka firm o zasięgu globalnym. Działa tam również kilka uznanych niemieckich uniwersytetów oraz instytutów badawczych, wspierających funkcjonowanie firm w regionie. Głównym inicjatorem uruchomienia IK były dwa wiodące przedsiębiorstwa w regionie, które przeniosły część swych kluczowych działań w inne miejsca. Decyzje te, doprowadziły zarówno do pogorszenia wizerunku regionu, jak i do utraty utalentowanych ludzi oraz ważnych miejsc pracy. IK została zapoczątkowana w lutym 2002 roku przez grupę liderów akademickich. Od samego początku IK była projektowana tak, aby usprawnić kontakty pomiędzy firmami, branżami oraz uniwersytetami oraz w celu poprawy wizerunku regionu. Strona rządowa nie była zaangażowana.

IK mogą być pomocne w restrukturyzacji starych klastrów. Ułatwiają proces likwidacji niektórych firm, przy jednoczesnej modernizacji innych. W przypadku klastra tekstylnego w Emilia – Romagna, IK obejmuje swym zakresem zarówno redukcję jak i usprawnienie wartościowych działań w dziedzinie mody, marketingu oraz certyfikaty jakości.

**Rys. 17. Cele inicjatywy klastrowej (wymienione według częstotliwości występowania)**



Źródło: GBIK 2003

## II.2. CELE INICJATYW KLASTROWYCH

Inicjatywy klastrowe posiadają wiele celów, z których część jest wspólnych, a inne występują sporadycznie, co pokazano na Rys. 17.

W oparciu o analizę statystyczną, powyższe cele można podzielić na sześć głównych grup:

- badania i kontakty,
- działania polityczne,
- współpraca handlowa,

- edukacja i szkolenia,
- innowacje i technologie,
- ekspansja klastrów.

Niektóre IK obejmują jedynie wąski zakres celów, podczas gdy inne zajmują się wszystkimi sześcioma grupami. Zakres IK można przedstawić w formie wykresu celów (patrz Rys. 18).

### Badania i sieci

Wiele IK obejmuje gromadzenie informacji, publikowanie raportów o klastrach, wymianę informacji poprzez seminaria, zapraszanie prelegentów, tworzenie stron internetowych, itp. Wiąże się z tym nawiązywanie nowych kontaktów w ramach klastra.

**Rys. 18. Wykres celów IK**



W przypadku platformy oprogramowania Vlaams we Flandrii, Belgia (ustanowionej w 1999 roku), IK koncentruje się na seminariach, krótkich kursach oraz utrzymaniu sieci *extranet* w celu wymiany informacji wśród wybranych firm i organizacji.

Sieć kontaktów stanowi centralny aspekt większości IK. Z naszych danych wynika, że jest to, w zasadzie, najbardziej wspólny cel. Czasami kontakty te są bardziej ogólne, a czasami ukierunkowane na jeden cel. Np. inicjatywa CITI przewidziana dla firm informatycznych z Afryki Południowej, obrała za cel ułatwianie kontaktów pomiędzy małymi i dużymi firmami.

### Działania polityczne

Lobbying oraz nawiązywanie dialogu pomiędzy branżami, społecznością naukową oraz organami rządowymi, należą do innej istotnej grupy celów. Akademia Informatyczna Öresund

(obejmująca teren Öresund zlokalizowany pomiędzy Kopenhagą, Danią oraz Malmö – Lund, Szwecja), została częściowo ustanowiona w celu zminimalizowania barier administracyjnych tak, aby ułatwić integrację klastrów IT w Öresund Strait.

### **Współpraca handlowa**

Współpraca handlowa obejmuje wiele celów, takich jak wspólne zakupy, wsparcie biznesowe, wywiad rynkowy oraz promocję eksportu. W 1998 roku rząd Austrii zainicjował działania na rzecz poprawy eksportu austriackiego, wykorzystując do tego celu IK. Projekt został zorganizowany przez Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Gospodarki, które zapewniły finansowanie, będącej własnością państwa, Austriackiej Izby Handlu, zarządzającej inicjatywą IK. Jednym z wielu klastrów, ustanowionych w ten sposób, był Austriacki Klaster Żywnościowy. Głównym zadaniem IK była promocja eksportu austriackiej żywności poprzez połączony marketing oraz sprzedaż zasobów, a także zapewnienie wsparcia finansowego ze środków publicznych. Działania obejmowały reprezentację klastra podczas targów, wykonywanie badań rynku w zakresie potencjalnych rynków eksportu, oraz lobowanie rządu w zakresie finansowania IK. Wyniki badań rynkowych zostały dostarczone członkom IK w formie kompleksowego raportu rynkowego.

### **Edukacja i szkolenia**

Edukacja i szkolenia obejmują zarówno szkolenia siły roboczej, jak i edukację kadry kierowniczej. Inicjatywa Producentów Komponentów na Potrzeby Przemysłu Lotniczego i Kosmicznego w Connecticut rozpoczęła się szkoleniem siły roboczej, przechodząc następnie do praktyk produkcyjnych, partnerstwa w ramach zakupów oraz marketingu międzynarodowego. Przyjęło się, że klastry oparte na MSP w północnych Włoszech wdrażają lokalne IK zorientowane na szkolenia i wsparcie techniczne.

### **Innowacje i technologie**

IK można uruchamiać celem ułatwienia procesu usprawnienia innowacji oraz technologii. Obejmuje to podążanie za trendami technicznymi, ustalanie standardów technicznych, rozpowszechnianie nowych technologii oraz usprawnianie procesów produkcyjnych.

### **Ekspansja klastra**

Wiele IK jest uruchamianych w celu promowania określonego regionu poprzez poprawę „wizerunku marki” oraz aktywną promocję inwestycji wewnętrznych (bezpośrednie inwestycje zagraniczne – FDI). Inicjatywa CITI w prowincji Western Cape w Południowej Afryce została uruchomiona, aby poprawić wizerunek obszaru jako regionu IT. W przypadku Klastra Samochodowego Pannon (PANAC) na Węgrzech, głównym zadaniem było przyciągnięcie korporacji międzynarodowych do założenia filii na Węgrzech oraz zachęcenie do nawiązywania bliskich kontaktów dostawczych z węgierską bazą dostawców. Ekspansja klastra obejmowała również usługi inkubatora oraz promocję firm o uproszczonej strukturze organizacyjnej.

## II.3. PROCES INICJATYWY KLASTROWEJ

---

IK jest procesem nadrzędnym, lub też wyrasta z określonej sytuacji, a raz rozpoczęta, podlega rozwojowi.

Początki IK mogą odnosić się do projektu, instytucji otoczenia biznesu lub innej organizacji branżowej. Czasami program prowadzony wyłącznie przez rząd przekształca się w IK. W innych przypadkach uczestnicy klastra wdrażają wspólne działania, a IK tworzy się w momencie przystąpienia do nich przedstawiciela rządu. Inicjatywa Producentów Komponentów na potrzeby Przemysłu Lotniczego i Kosmicznego (ACM IC) w Connecticut zawiązała się właśnie w ten sposób – nowy stanowy program rozwoju klastra został uruchomiony w 1999 roku, natomiast ACM został wybrany jako jeden z IK. Podobne sytuacje występują również w wielu krajach europejskich, w których partnerstwa branżowe były wybierane i finansowane przez władze rządowe na późniejszym etapie. Np. Norweski Klaster Aluminium opracował projekt edukacyjny, który przybrał później formę IK (Lettmetall/TOTAL) i zrealizował wiele nowych celów.

Aby zrozumieć, w jaki sposób tworzą się IK i jak się rozwijają, nasz model koncentruje się na sześciu aspektach:

- Uruchomienie i planowanie
- Zarządzanie i finansowanie
- Zakres członkostwa
- Zasoby i animator
- Ramy (podstawy) i porozumienie
- Rozmach (momentum)

### Uruchomienie i planowanie

IK są uruchamiane na różne sposoby. Często animatorem (inicjatorem) jest jedna osoba – „przedsiębiorca klastra”. Ma on/ona zwykle zaplecze w klastrze. Jeżeli inicjatywa pochodzi od rządu, jest ona częścią procesu, w ramach którego angażowane są organizacje na różnych poziomach (krajowym, regionalnym i lokalnym). W przypadku Mat fra Trøndelag (inicjatywa Klastra Żywnościowego w regionie Trondheim) oraz Lettmetall/TOTAL (inicjatywa Klastra Aluminium w regionie Raufoss) w Norwegii, przywództwo przejęła regionalna organizacja polityczna, ponieważ klastry nie były postrzegane na poziomie polityki krajowej. W przypadku inicjatywy Klastra Żywnościowego, w którym nie występowała inicjatywa branżowa, uczestnicy ze strony przemysłu przyłączyli się do projektu dopiero po pewnym czasie. Przeciwna sytuacja miała miejsce w Fuel Cells Canada, gdzie wiodącą rolę odgrywał przemysł i występowały trudności z przyciągnięciem strony rządowej.

W inicjatywie Medilink East wokół Cambridge-Essex (instrumenty medyczne), inicjatywa wyszła od jednego z liderów branży, który zdecydował o franczyzie koncepcji Medilink z regionu Yorkshire – Humberside.

## **Zarządzanie i finansowanie**

IK są zarządzane na wiele sposobów. Niektóre z nich są w większym stopniu zarządzane przez rząd, natomiast inne przez branże. Ponadto, władze lokalne i regionalne mogą być bardziej lub mniej zaangażowane. W wielu gospodarkach w fazie transformacji oraz rozwijających się dużą rolę odgrywają organizacje międzynarodowe. Niektóre IK rezygnują z rządowego i branżowego kapitału założycielskiego na rzecz opłat członkowskich jako głównego źródła finansowania. Pojawia się ogólna tendencja dążenia do upowszechnienia opłat członkowskich, jako głównego źródła finansowania, ale raczej w USA, niż w Europie, czy innych regionach.

## **Zakres członkostwa**

Zakres IK określa, kto może posiadać status członka inicjatywy. Zakres ten odnosi się zarówno do obszaru geograficznego, etapu w łańcuchu wartości (konkurent, dostawca, klient), firm krajowych i zagranicznych oraz rozmiaru firmy. Na przykład Inicjatywa Producentów Komponentów na potrzeby Przemysłu Lotniczego i Kosmicznego (ACM IC) w Connecticut była kierowana wyłącznie przez MSP zapewniające dostawy organizacjom sprzedającym projekty wytworzone przez inne firmy (OEM). Austriacka Inicjatywa Klastra Żywnościowego nie wyraziła zgody na przyłączenie się bezpośrednim konkurentom.

## **Zasoby i animator**

Prawie wszystkie IK mają dostęp do wybranych zasobów organizacyjnych, w tym do animatora (doradcy), zaplecza biurowego oraz stron internetowych. Często IK są nadzorowane przez radę dyrektorów, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych okręgów. Poziom zasobów może się w znacznym stopniu różnić. Z upływem czasu, IK rozwijają się w oparciu o finansowanie ze zwiększonych opłat członkowskich. Animatorzy posiadają inne zaplecze (specjalista branżowy, służba cywilna, konsultant, itp.).

## **Ramy (podstawy) i porozumienie**

IK mogą tworzyć własne ramy lub stosować gotowe projekty dostarczone w ramach konsultacji lub wykorzystać franczyzę. Ponadto, IK może poświęcić mniej lub więcej działań na analizę własnego klastra oraz na budowę kontaktów pomiędzy zaangażowanymi stronami. Niektóre IK posiadają czytelnie sformułowaną wizję oraz określone (policzalne) cele, podczas gdy inne nie wypracowały jeszcze stanowiska.

Budowa porozumienia na wczesnym etapie IK jest niezwykle pracochłonna. Ale jest to również bardzo trudne na późniejszych etapach, podczas których IK musi zmienić główne cele. Polityki oparte na klastrach w północnych Włoszech zmieniają obecnie podejście na bardziej bazujące na nauce, w których powiązania z uniwersytetami oraz placówkami badawczymi mają kluczowe znaczenie. IK przechodzą proces przemiany, aby odzwierciedlić przejście od społeczeństwa opartego na umiejętnościach w stronę społeczeństwa opartego na wie-

dzy oraz od systemu opartego na rynku lokalnym do systemu opartego na rynku globalnym. Klaster Tekstylny w Emilia – Romagna jest obecnie w połowie realizacji tego procesu. Region ten musiał zmierzyć się z wieloma trudnościami i przeszkodami w przejściu ze starego modelu IK opartego na silnym porozumieniu do nowego, w którym niektórzy z uczestników bronili ustanowionego wcześniej modelu, natomiast inni optowali za zmianami.

### **Rozmach (momentum)**

Krytycznym elementem IK jest zapewnienie odpowiedniego początkowego rozmachu. Ta część modelu bada, czy IK osiągnęła wystarczający rozmach, aby przetrwać zmiany w polityce. Kontroluje również, ile firm w klastrze ma status członka oraz w jakim stopniu IK zależy od poszczególnych podmiotów.

## **II.4. REALIZACJA**

---

Wyniki IK są mierzone w trzech kluczowych aspektach:

- innowacje oraz konkurencja międzynarodowa,
- rozwój klastra,
- stopień realizacji celów.

Pierwszy element obejmuje usprawnienia konkurencyjności międzynarodowej, powiązania pomiędzy przemysłem i badaniami oraz pojawianie się nowych technologii. Rozwój obejmuje zarówno rozwój wewnętrzny, taki jak tworzenie nowych firm, oraz zewnętrzny jako przyciąganie nowych firm. Na koniec, stopień realizacji celów uwzględnia poziom, do którego cele i terminy zostały osiągnięte oraz stopień znajomości IK i jej działań przez członków.

## **ROZDZIAŁ III. GLOBALNE BADANIE INICJATYW KLASTROWYCH**

---

W ostatnich latach opublikowano wiele badań na temat IK. Wywodzą się one najczęściej z konkretnej inicjatywy, lub też małej grupy IK w jednej gałęzi przemysłu lub w jednym rejonie geograficznym. Badania te dostarczają cennej wiedzy o metodach działania IK oraz przyczynach ich sukcesów lub niepowodzeń. Jednakże, do chwili obecnej nie podjęto żadnych prób stworzenia bardziej kompleksowego studium większej liczby IK o zakresie globalnym oraz obejmujących wiele branż.

Niniejsza *Zielona Księga* stanowi próbę opracowania takiego kompleksowego studium. Jej celem jest opisanie obecnego sposobu działania IK oraz przeprowadzenie analizy prawdopodobnych czynników warunkujących sukces. W tym celu przeprowadzono globalne badanie IK, pierwsze tego typu.

Mimo że ankietę badawczą wypełniło wiele IK, reprezentują one jedynie niewielką część wszystkich IK na całym świecie. Pomimo to żyjemy głębokie przekonanie, że ten wszechstronny zasób danych zapewni nam wystarczające możliwości, aby przetestować stawiane hipotezy i wyciągnąć wnioski.

Niniejszy rozdział stanowi część opisową, mającą na celu przedstawienie wszechstronnego obrazu IK – metod inicjowania, finansowania, działania, funkcjonowania oraz innych aspektów. Kolejne dwa rozdziały przedstawiają analizę wzajemnych powiązań pomiędzy powyższymi elementami. Rozdział 4 dotyczy bezpośredniego oddziaływania na wyniki i realizację, a Rozdział 5 dostarcza kompleksowych wzorców ich funkcjonowania.

### **III.1. O BADANIU W 2003 ROKU**

---

*Jeżeli chcą Państwo uczestniczyć w kolejnych edycjach Globalnego Badania Inicjatyw Klastrowych, prosimy o zarejestrowanie się na stronie badania:  
[www.cluster-research.org/GCIS](http://www.cluster-research.org/GCIS)*

Niniejszy podrozdział przedstawia krótki przegląd GBIK 2003. W celu zapoznania się z bliższymi szczegółami, patrz pole „Metoda prowadzenia ankiety badawczej”.

#### **Udział**

Opracowano następującą definicję Inicjatywy Klastrowej.

#### **Definicja Inicjatywy Klastrowej**

Inicjatywa klastrowa: zorganizowane działania mające na celu intensyfikację wzrostu oraz zwiększenie konkurencyjności klastra w regionie, przy zaangażowaniu firm funkcjonujących w ramach klastra, rządu i / lub środowiska badawczego.

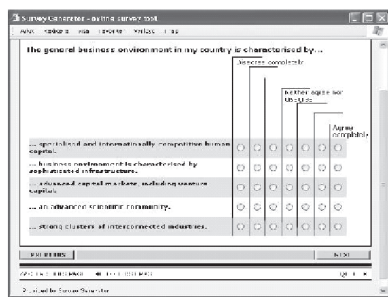


Stosując powyższą definicję zidentyfikowaliśmy 509 IK na świecie oraz przesłaliśmy zaproszenia do uczestnictwa w ankiecie badawczej *on-line*. Otrzymaliśmy 233 całkowicie wypełnione ankiety oraz 5 wypełnionych w większości.

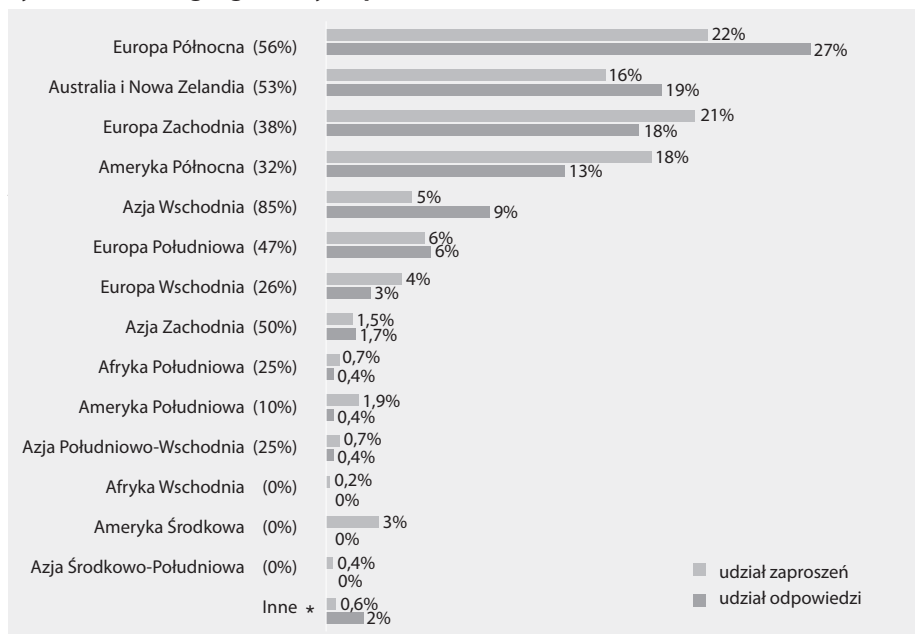
## Ankieta badawcza

Ankieta badawcza *on-line* zawierała 30 pytań ogólnych oraz 169 pytań szczegółowych. Większość pytań miała charakter stwierdzenia, a respondenci byli proszeni o ocenę stopnia, w którym się z takim twierdzeniem zgadzają, mierzonym w siedmiostopniowej skali Likerta, obejmującym zakres od „nie zgadzam się całkowicie” do „zgadzam się w zupełności”. (patrz Rys. 19).

Rys. 19. Zrzut z ekranu przedstawiający ankietę badawczą



Rys. 20. Rozkład geograficzny respondentów badania



Źródło: GBIK 2003

## Jak było prowadzone badanie

### **Inicjatywa klastrowa, czy nie?**

Nasza definicja IK zakłada, że aby utworzyć IK, muszą być zaangażowane zarówno firmy, jak i przynajmniej jedna lub więcej części ze struktury *Triple Helix* (przemysł – rząd – uniwersytet). To właśnie ten aspekt, a nie forma współpracy, jest kluczowy dla naszej definicji. Niektóre klastry posiadają własne zaplecze biurowe oraz strony internetowe; inne nie.

Czasami IK określają się same terminem „klastery”. Jednakże w niniejszej *Zielonej Księdze*, klastery określa firmy i organizacje obsługiwane przez IK.

W większości przypadków łatwo jest dostrzec, czy organizacja klasyfikuje się do bycia IK. W innych przypadkach staje się problematyczne zaznaczenie granicy między IK a konsorcjum badawczym lub też stowarzyszeniami biznesowymi. Np., organizacja Fińska Federacja Przemysłu Leśnego nie jest IK. Odgrywa istotną rolę w fińskim klastrze leśnictwa, ale reprezentuje jedynie jedną część struktury *Triple Helix* – przemysł – rząd – społeczność badawcza.

### **Identyfikowanie IK**

Istnieje wiele list IK, ale standardowo obejmują one jedynie ograniczony obszar geograficzny. Oznacza to, że nikt nie wie, ile naprawdę istnieje klastrów na świecie oraz gdzie są one zlokalizowane.

W celu dostarczenia ankiety, zidentyfikowano IK w drodze szeroko zakrojonego badania obejmującego dwa główne źródła. Jednym z nich była prośba, przesłana do wielu podmiotów zaangażowanych w działania związane z klastrami: członkom TCI, pracownikom sfery badawczej oraz urzędnikom rządowym. Kilkaset takich próśb przesłano drogą elektroniczną do podmiotów na wszystkich kontynentach. Drugim źródłem były nasze własne badania raportów nt. klastrów poprzez internet, oraz innych publikacji.

Wynikiem tych działań było opracowanie listy 509 zidentyfikowanych IK. Stanowi to ledwie ułamek całkowitej liczby IK na świecie, ale jest to także prawdopodobnie jedna z najbardziej kompleksowych list IK, które obecnie istnieją.

### **Dystrybucja ankiety badawczej**

Do 509 IK wysłano e-mail z zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniu. Zaproszenie zostało napisane w języku angielskim oraz zawierało link do angielskojęzycznej ankiety *online*. Respondenci mieli możliwość wypełnienia części ankiety oraz ukończenia jej w późniejszym terminie. Mogli także ponownie przejrzeć pytania oraz zaktualizować odpowiedzi. Podmioty, które wypełniły ankietę podczas jednej sesji, potrzebowały na to średnio 31 minut. Odpowiedzi nadchodziły w okresie 28 marca – 23 kwietnia.

### Tendencje podczas selekcji prób

Wybór próbki respondentów przyniósł efekt w postaci kilku widocznych tendencji. W pierwszej kolejności IK w Europie Północnej były nadmiernie reprezentowane, ponieważ badanie prowadzili pracownicy szwedzcy, mający lepszy dostęp do tego typu informacji. Po drugie, IK na obszarach o dużym stopniu dostępu do internetu również są nadmiernie reprezentowane, co wiąże się z tym, że e-mail oraz internet były stosowane jako kluczowe narzędzia badawcze. Po trzecie, występowała nadmierna reprezentacja IK z krajów anglojęzycznych, ponieważ badanie było prowadzone przez osoby, dla których angielski stanowił język ojczysty, ponadto cała korespondencja była prowadzona po angielsku. Łatwo więc można np. wyjaśnić, dlaczego zidentyfikowano tak niewiele IK z Ameryki Łacińskiej.

### Rys. 21. Rozkład geograficzny respondentów

Liczba respondentów na kraj lub (dla Europy i Azji Zachodniej) regionu, zgodnie z Rys. 20



Źródło: GBIK 2003

### Demografia a udział odpowiedzi

Z geograficznego punktu widzenia, większość respondentów zlokalizowana jest w Europie, Ameryce Północnej, Nowej Zelandii, Australii i Japonii. (patrz Rys. 20 i 21). Jest to wynikiem otrzymania przez te regiony największej ilości zaproszeń, co z kolei można wyjaśnić najczęstszym występowaniem IK w tych rejonach. Jednakże, jak zauważono w polu powyżej, Azja i Ameryka Południowa nie są wystarczająco reprezentowane, najprawdopodobniej z powodu problemów językowych.

Ogólny współczynnik odpowiedzi był zaskakująco wysoki i wynosił 47%, ale liczba ta różniła się w zależności od regionu. Europa Północna, Australia i Nowa Zelandia oraz Japonia, miały współczynnik odpowiedzi powyżej średniej, zwiększając udział respondentów, podczas gdy Europa Zachodnia, Ameryka Północna oraz Środkowa plasowały się poniżej średniego współczynnika odpowiedzi.

**Tabela 1. Liczba IK z podziałem na państwa***Liczba respondentów IK z podziałem na państwa*

Nowa Zelandia	32	Szwecja	11	Kanada	4
Stany Zjednoczone	28	Niemcy	10	Norwegia	4
Wielka Brytania	25	Belgia	8	Cypr	2
Japonia	20	Dania	8	Estonia	2
Australia	13	Francja	5	Mongolia	2
Austria	13	Węgry	5	Turcja	2
Hiszpania	13	Holandia	5	Inne*	10
Finlandia	11	Transgraniczne	5		

\* Chile, Islandia, Irlandia, Włochy, Łotwa, Litwa, Malesja, Polska, Afryka Południowa oraz Szwajcaria mają po jednym respondencie.

Źródło: GBIK 2003

Uczestnicy badania reprezentowali wiele obszarów technologii. Klasy „wysokiej technologii” (*high-tech*), takiej jak informatyka, komunikacja, technologie medyczne oraz biofarmacja charakteryzują się szerokim udziałem, ale występują także klasy „niskich technologii”, takie jak rozrywka, meble, przetwórstwo żywności oraz tekstylia.

**Tabela 2. Liczba IK z podziałem na obszar technologii**

Respondenci mogli wskazać więcej niż jeden sektor. Średnio respondenci wskazali po 2,5 sektora.

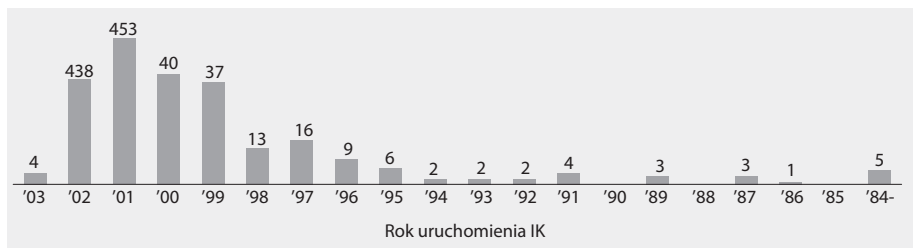
*Liczba respondentów IK z podziałem na obszary technologiczne*

technologie informacyjne	51	sprzęt ciężki	11
urządzenia medyczne	35	generatory i przesył mocy	11
technologia produkcji	32	instalacje, sprzęt i usługi budowlane	10
sprzęt komunikacyjny	31	gastronomia i turystyka	10
biofarmacja	30	produkty leśne	8
przemysł samochodowy	27	publikacje i druk	8
instrumenty i sprzęt analityczny	24	tekstylia	8
wytwórstwo metali	24	usługi finansowe	7
oświetlenie i sprzęt elektryczny	22	produkty ropopochodne, gazowe i usługi	6
lotnictwo i obrona	18	konfekcja	5
tworzywa	18	usługi dystrybucyjne	5
materiały budowlane	17	rybactwo i produkty rybne	5
rozrywka	16	ciężkie usługi budowlane	5
transport i logistyka	15	obuwie	4
meble	13	biżuteria i metale szlachetne	3
przetwórstwo żywności	13	sport, rekreacja i towary dla dzieci	3
usługi biznesowe	12	produkty skórzane	2
silniki lotnicze	11	tytoń	0
produkty chemiczne	11	inne	70

Źródło: GBIK 2003

W kategoriach wieku IK, 40% respondentów reprezentowało IK uruchomione w 2001 roku lub później, 72% w 1999 roku lub później (patrz Rys. 22). Uważamy, że odzwierciedla to wzrastające znaczenie IK w ostatnich latach jako narzędzia rozwoju gospodarczego.

**Rys. 22. Rok uruchomienia IK**



Źródło: GBIK 2003

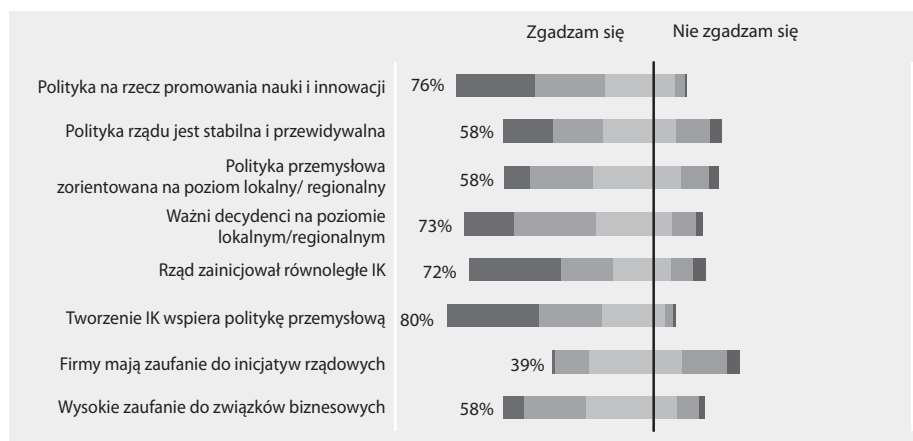
### III.2. STRUKTURA BADANIA

Struktura badania została oparta na Modelu Funkcjonowania Inicjatywy Klastrowej (MFIK). Wyniki, zgodnie z niniejszym modelem, przedstawiono poniżej. W pierwszej kolejności podano dane o założeniach społecznych, politycznych i ekonomicznych, następnie przedstawiono informację o celach i procesie IK. Na końcu przedstawiono stopień realizacji uczestniczących IK.

### III.3. ZAŁOŻENIA

Środowiska, w których występują IK różnią się pomiędzy sobą, niemniej jednak występują kilka wyróżniających się cech wspólnych.

**Rys. 23. Założenia IK**



Ciemny kolor po lewej stronie pionowej linii oznacza „zgadzam się w zupełności”, natomiast jaśniejsze odcienie niższy stopień zgody. Ciemny kolor po prawej stronie linii reprezentuje „nie zgadzam się całkowicie”, a jaśniejsze odcienie niższy poziom sprzeciwu (patrz Rys. 19). Odpowiedź „ani się zgadzam, ani nie zgadzam” nie została przedstawiona na wykresie.

Źródło: GBIK 2003

Polityka krajowa często obejmuje element promocji nauki i innowacji. Nie wszyscy jednak zgadzają się, że polityka jest stabilna i przewidywalna, istnieją również różne stopnie decentralizacji. W niektórych państwach polityka przemysłowa koncentruje się bardziej na poziomie krajowym, niż lokalnym, czy regionalnym. Te różnice w decentralizacji odzwierciedlają się również w stopniu znaczenia lokalnych decydentów rządowych.

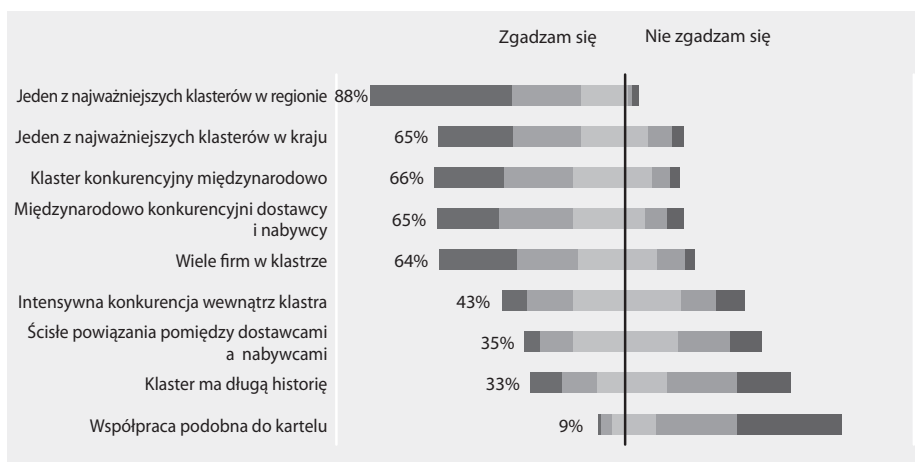
W wielu krajach IK stanowią uznany i doceniany element polityki przemysłowej, przy czym często grupy IK są uruchamiane równolegle.

Różne są również uwarunkowania kulturowe. Szczególnie interesujące są aspekty związane z kapitałem i zaufaniem społecznym. Zaufanie firm do inicjatyw rządowych różni się między sobą w zależności od państwa. (patrz Rys. 23).

### Klaster działający w oparciu o IK

Mimo że niniejsza ankieta dotyczy *inicjatyw klastrowych*, każda taka inicjatywa obejmuje klastrowy, lub w rzadkich przypadkach, kilka klastrowy.

**Rys. 24. Charakterystyka klastrowy działających w oparciu o IK**



Źródło: GBIK 2003

Badanie wykazuje, że IK są przede wszystkim uruchamiane w porównywalnie silnych klastrowy. Klaster działający w oparciu o IK są zwykle uznawane za ważniejsze w regionie i w kraju. Są one konkurencyjne międzynarodowo i zawierają dużą liczbę firm, ponadto posiadają konkurencyjnych międzynarodowo dostawców i nabywców. Ankieta dotyczy zarówno starszych klastrowy o silnej pozycji, jak i młodszych.

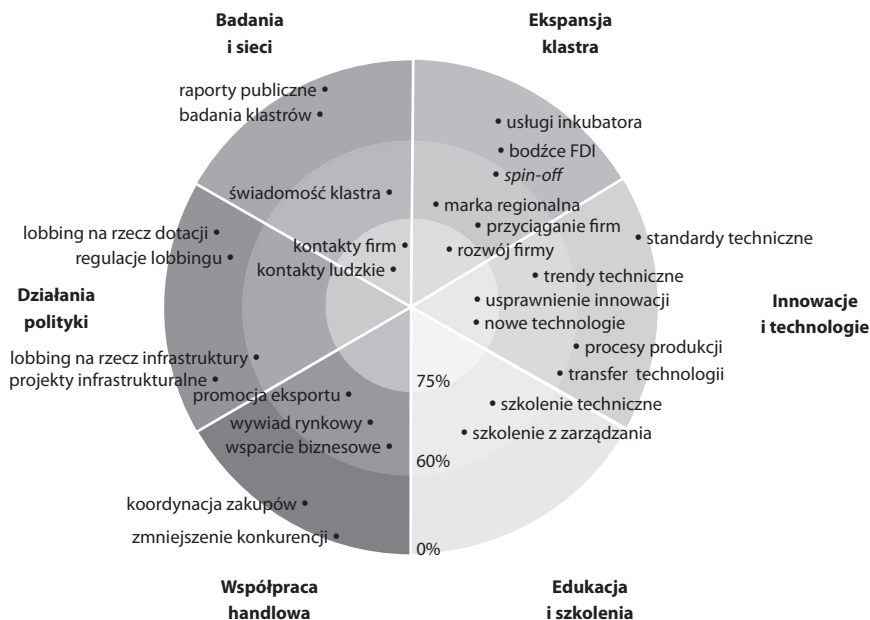
Kilka klastrowy charakteryzuje się modelem współpracy, podobnym do kartelu. Cecha ta nie jest właściwa dla silnych, dynamicznych klastrowy (patrz Rys. 24).

### III.4. CELE

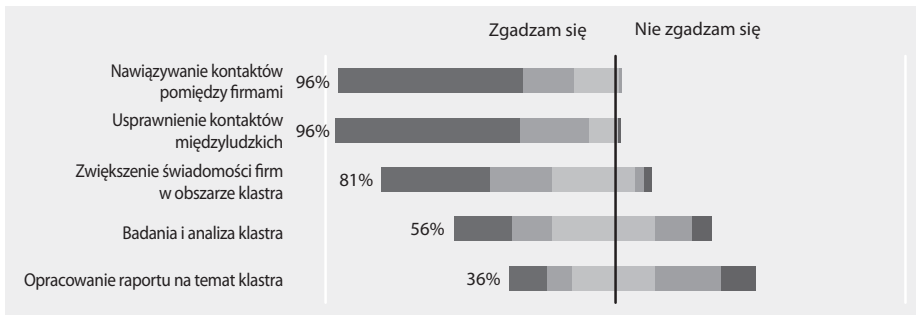
Cele IK różnią się między sobą. Czasami mają ograniczony zakres polegający na poprawie danego rodzaju współpracy handlowej pomiędzy członkami, takim jak wspólne zakupy lub promocja eksportu, podczas gdy inne realizują ambitne cele obejmujące poprawę innowacyjności klastra. Za pomocą niniejszej ankiety badawczej można zaklasyfikować te cele poprzez pogrupowanie ich w taki sposób, aby były podobne pod względem logicznym i powiązane statystycznie, tj. IK które realizują jeden cel, wykazują tendencję realizacji również innych celów. W ten sposób powstało sześć grup celów, co zostało przedstawione na Wykresie Celów Inicjatywy Klastrowej (patrz Rys. 25).

**Rys. 25. Wykres Celów IK przedstawia sześć grup powiązanych celów.**

Im częściej występuje dany cel, tym bliżej środka jest umieszczony. Cele blisko środka oraz środkowe kręgi są realizowane odpowiednio przez 75% i 50% IK



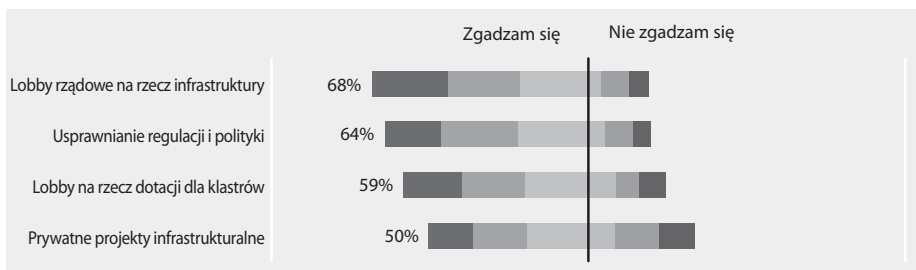
**Rys. 26 Cele IK: Badania i kontakty**



Źródło: GBIK 2003

Jedną z grup obejmuje cele związane z tworzeniem kontaktów i badaniami klastra. Całościowe budowanie kontaktów, zarówno pomiędzy firmami, jak i jednostkami, jest najczęściej realizowanym celem przez IK. Również bardzo często występuje zwiększanie ogólnej świadomości członków klastra. Badania klastrów są mniej popularne, a opracowywanie raportów na temat klastra nie jest uznawane za istotne przez wiele IK.

**Rys. 27. Cele IK: działania polityki**



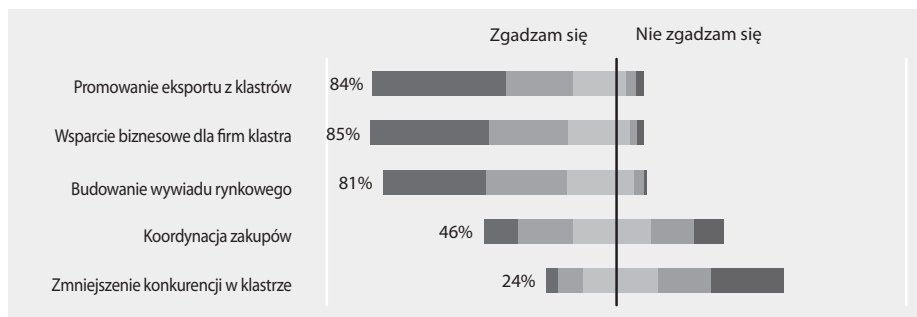
Źródło: GBIK 2003

Segment działań polityki dotyczy przede wszystkim różnego rodzaju działań rządu wspierających klastry. Lobbying na rzecz poprawy infrastruktury, regulacji prawnych i polityk, a także dotacji dla klastrów jest prowadzony przez wiele IK. Z tym powiązane są projekty infrastrukturalne wykonywane przez same IK, przy czym połowa IK realizuje je w pewnym stopniu.

Firmy w klastrze również współpracują w dziedzinie handlu. Najbardziej powszechną formą współpracy jest promocja eksportu. Wiele IK świadczy również inne formy wsparcia, w rodzaju wsparcia biznesowego lub prowadzeniu wywiadu rynkowego. Mniej popularna jest koordynacja zakupów. Niewielka liczba IK angażuje się w dość kontrowersyjne działania polegające na dzieleniu rynku pomiędzy siebie oraz inne formy redukcji konkurencji.

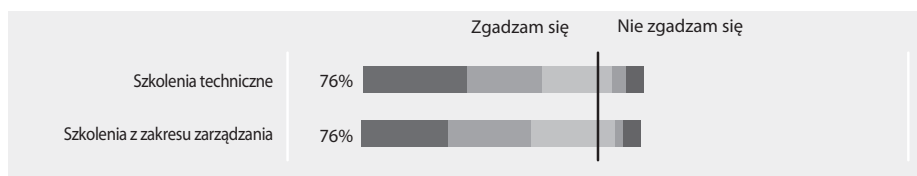


**Rys. 28. Cele IK: Współpraca handlowa**



Źródło: GBIK 2003

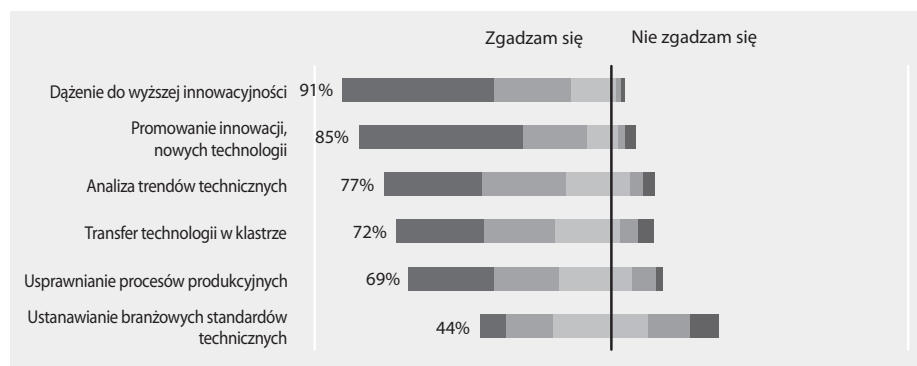
**Rys. 29. Cele IK: Edukacja i szkolenia**



Źródło: GBIK 2003

Zwiększanie potencjału kapitału ludzkiego w klastrze prowadzi się poprzez szkolenia z zarządzania oraz szkolenia techniczne. To ostatnie wiąże się z kolejną grupą celów, dotyczącą innowacji.

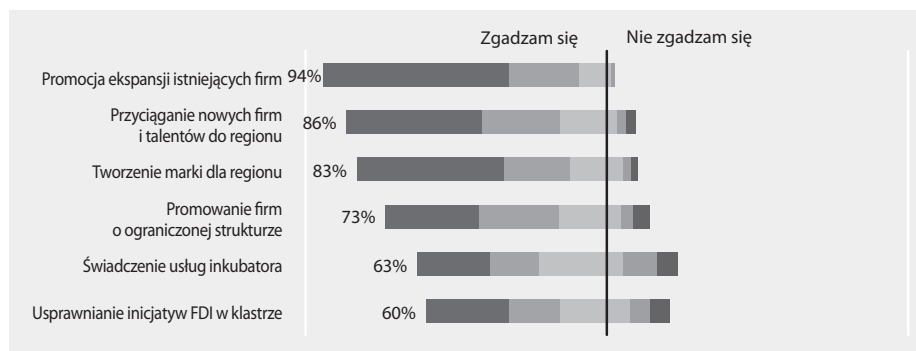
**Rys. 30. Cele IK: Innowacje i technologie**



Źródło: GBIK 2003

Ogólnie rzecz ujmując, promowanie innowacyjności stanowi sedno działań większości IK. Uszczegóławiając, można to wykonywać na różne sposoby. Promowanie nowych technologii jest bardzo powszechnym celem. Analiza trendów technicznych oraz transfer technologii w klastrze to również często występujące cele. Niektóre IK angażują się w usprawnianie procesów produkcyjnych. Mniej popularnym sposobem modernizacji klastra od strony technicznej jest opracowywanie branżowych standardów technicznych.

**Rys. 31. Cele IK: Ekspansja klastra**



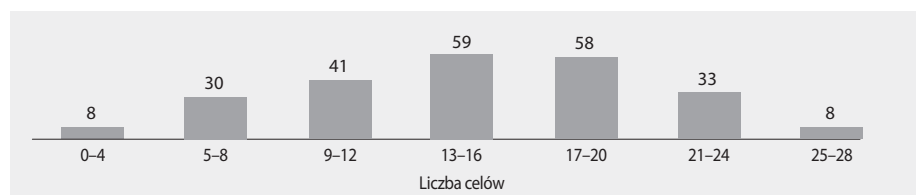
Źródło: GBIK 2003

Kolejnym kluczowym celem większości IK jest ekspansja klastra. Stosowane metody obejmują wzrost zewnętrzny (poprzez przyciąganie nowych firm oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych) oraz wewnętrzny (ograniczenie struktury oraz inkubatory). Budowanie marki wiąże się głównie z celami rozwoju zewnętrznego i dlatego też stanowi element tej grupy.

### IK o szerokim lub wąskim zakresie

Większość IK realizuje dość szeroki zakres celów (patrz Rys. 32), co sugeruje, że są one postrzegane jako ogólne, a nie wysoce wyspecjalizowane narzędzia zorientowane na modernizację klastra. Respondenci uznali („całkowicie” lub na poziomie niższym o 1 w siedmiostopniowej skali), że dla ich IK ważne było średnio 15 celów. 66% IK realizuje co najmniej jeden cel w przynajmniej pięciu z sześciu grup uwzględnionych na Wykresie Celów.

**Rys. 32. Zakres celów**



Źródło: GBIK 2003

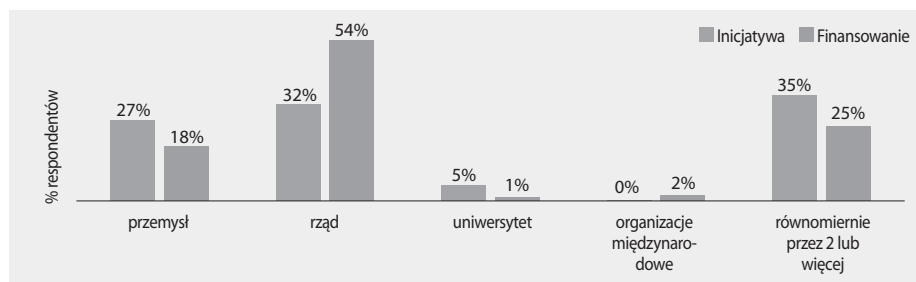
### III.5. PROCES

#### Kto jest liderem?

Procesy, podczas których są uruchamiane i organizowane IK, przyjmują wiele różnych form. Mimo że z definicji wszystkie IK są partnerstwami przemysłu, rządu i/lub uniwersytetów, względne znaczenie partnerów może się znacznie różnić. W szczególności warto jest prześledzić, kto wychodzi z propozycją uruchomienia IK, a kto ją finansuje.

#### Rys. 33. Uruchamianie i finansowanie IK.

Wykres pokazuje, kto przede wszystkim wychodzi z propozycją uruchomienia IK oraz która strona jest przeważnie stroną finansującą

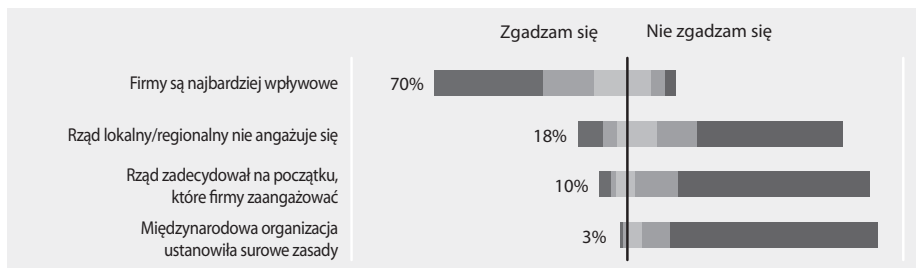


Źródło: GBIK 2003

Przyjmujemy, że propozycja uruchomienia IK wychodzi najczęściej łącznie od dwóch stron, zwykle przemysłu i strony rządowej, lub też przeważnie od rządu. Jednak w 27% przypadków inicjatywa wyszła od przemysłu. W kategoriach finansowania, rząd odgrywa jeszcze istotniejszą rolę. W większości przypadków rząd stanowi podstawowe źródło finansowania, a jedynie 18% IK jest finansowanych głównie przez przemysł (np. poprzez opłaty członkowskie).

Niewielka liczba (5%) IK została zainicjowana przez sektor uniwersytecki, natomiast finansowanie IK przez uniwersytety jest jeszcze rzadziej spotykane. Organizacje międzynarodowe zainicjowały jedynie jedną z badanych IK, ale są głównym źródłem finansowania dla czterech (patrz Rys. 33 powyżej).

#### Rys. 34. Wpływ na ustanawianie i zarządzanie IK

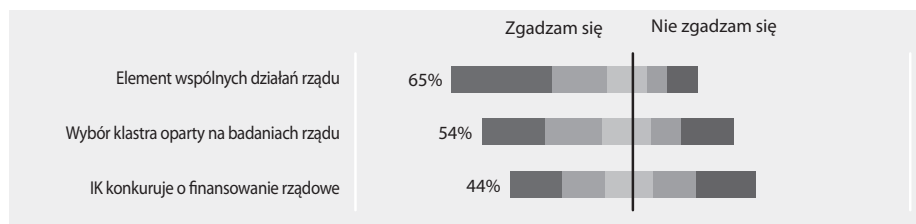


Źródło: GBIK 2003

Większość IK jest zdominowana przez przemysł. 70% respondentów zgadza się, że firmy są najbardziej wpływową stroną w kierowaniu IK. Rząd lokalny lub regionalny jest zwykle zaangażowany, co oznacza, że jego wkład nie ogranicza się zazwyczaj do poziomu krajowego. W kilku przypadkach rząd zdecydował początkowo, które firmy zaangażować, natomiast ankieta wykazała, że w tych sytuacjach wpływ firm był mniej znaczący.

W rzadkich przypadkach o uruchomieniu IK zdecydowały organizacje międzynarodowe (patrz Rys. 34).

**Rys. 35. Rząd, a uruchamianie IK**



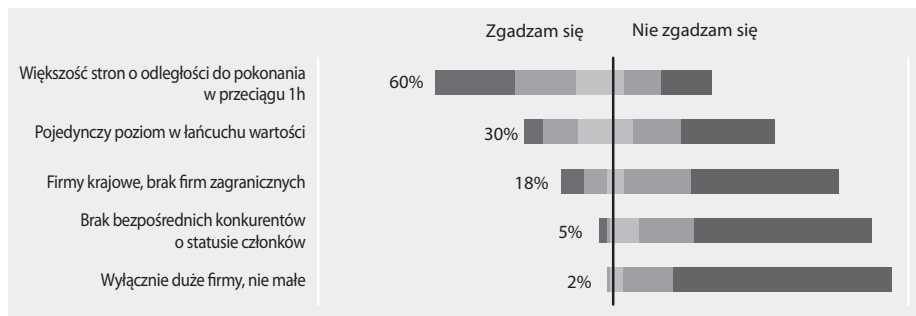
Źródło: GBIK 2003

Wiele IK zostało uruchomionych nie na zasadzie *ad hoc*, ale jako element wspólnych działań rządu mających na celu zwiększenie konkurencyjności (patrz Rys. 35). W wielu przypadkach, rząd zdecydował o wsparciu określonego klastra w oparciu o badania identyfikujące sektory atrakcyjne przemysłowo. Często jest to połączone z sytuacją, w której klastry konkurują pomiędzy sobą w procesie przetargowym o finansowanie ze strony rządu.

### Kto może dołączyć do klastra?

Zwykle IK jest zorientowana na daną gałąź przemysłu oraz zasięg geograficzny. Jednakże, niektóre IK są zdefiniowane wężej niż inne, zarówno w zakresie obszaru geograficznego jak i firm (patrz Rys. 36).

**Rys. 36. Zakres członkostwa IK**

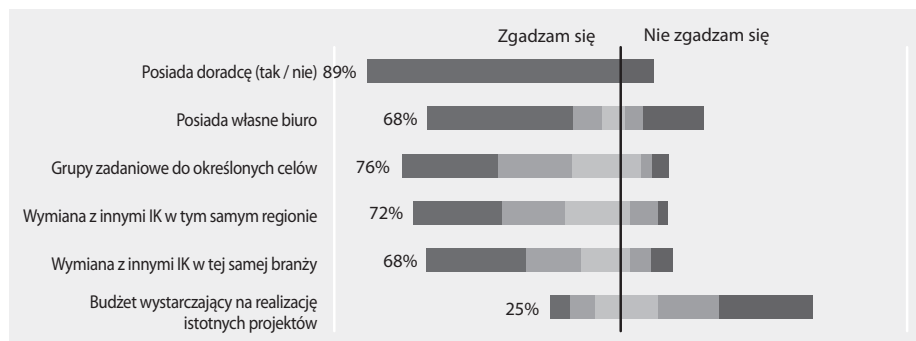


Źródło: GBIK 2003

W wielu przypadkach, wystarczająco wąski zasięg geograficzny ułatwia członkom IK wzajemne kontakty. Większość IK przyznaje, że ich członkowie mogą pokonać dzielącą ich odległość w przeciągu jednej godziny.

Ograniczanie rodzaju firm, na które jest zorientowany klaster, jest stosunkowo rzadsze. Najczęściej spotykane ograniczenie dotyczy pojedynczego poziomu w łańcuchu wartości, np. niektórych producentów, ale nie ich dostawców, lub klientów. Kilka IK wyłącza firmy zagraniczne, a jeszcze mniej przyjmuje jedynie spółki, które nie konkurują ze sobą w sposób bezpośredni.

**Rys. 37. Zasoby i animatorzy IK**



Źródło: GBIK 2003

### Zasoby i animatorzy

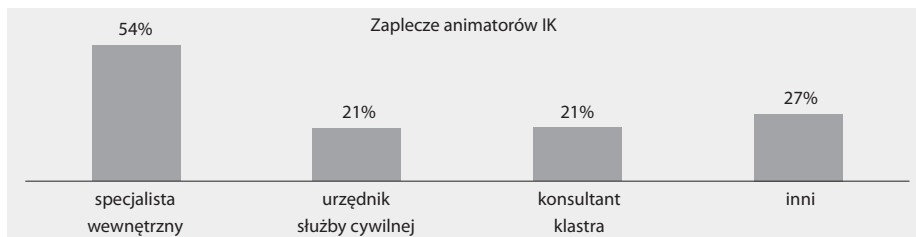
Prawie wszystkie IK – 89% – posiadają określony rodzaj animatora (doradcy), osoby pracującej przynajmniej w niepełnym wymiarze godzin w celu zarządzania IK. Często IK posiada również własne zaplecze biurowe (patrz Rys. 37).

Standardowo, IK powołuje grupy robocze do pracy nad poszczególnymi problemami. Dla IK jest również powszechna wymiana doświadczeń z IK z innych branż, a także z IK tej samej branży, ale w innych regionach.

Jednakże IK mają ograniczony dostęp do zasobów. Budżet wystarcza zwykle na pracę z dnia na dzień. Na projekty o istotnym znaczeniu IK zwykle muszą znaleźć osobne źródło finansowania.

**Rys. 38. Zaplecze animatorów IK.**

Można wybrać przynajmniej jeden rodzaj zaplecza – animator może mieć ich wiele, a IK nawet więcej niż jednego animatora – dlatego też całkowita liczba przekracza 100%

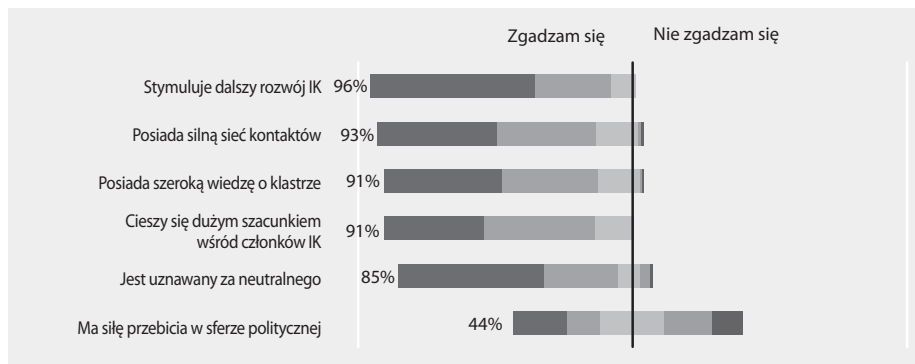


Źródło: GBIK 2003

Standardowy doradca IK ma zaplecze w branży klastra. Rzadziej doradcami są urzędnicy służby cywilnej, mający oparcie w rządzie oraz konsultanci klastra. Niektórzy z doradców posiadają inne zaplecze.

### Rys. 39. Silne i słabe strony animatora IK.

Należy zauważyć, że w wielu przypadkach respondentem jest doradca klastra



Źródło: GBIK 2003

Animatorzy klastrów twierdzą, że odgrywają istotną rolę w stymulowaniu rozwoju IK. Ogólnie uznają się za ludzi o dobrych kontaktach, o dużej wiedzy, a także, że są szanowani przez członków IK. Uznawani są również za neutralnych, niereprezentujących interesów żadnej ze stron.

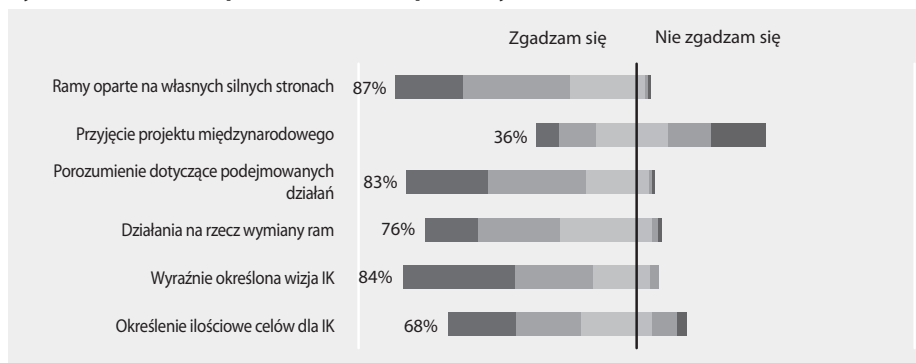
W wielu przypadkach animatorzy czują, że brakuje im siły przebicia w sferze politycznej. Jest to w mniejszym stopniu problem specjalistów wewnętrznych, niż urzędników służby cywilnej, czy konsultantów. (patrz Rys. 39).

### Budowanie podstaw (ram) – osiągnięcie porozumienia pomiędzy stronami

Spowodowanie współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach klastra wymaga posiadania wspólnej idei wyjaśniającej, dlaczego IK jest korzystna i jak powinna funkcjonować. Większość IK opiera się na analizie własnych silnych stron i możliwości (patrz Rys. 40). Niektóre, jednakże, korzystają z modeli międzynarodowych, a następnie adaptują je do własnych potrzeb. Pomiędzy tymi podejściami istnieje jednak pewna sprzeczność: ci, którzy adaptują projekt opierają ramy na swych silnych stronach prawie w takim samym stopniu jak ci, którzy projektu nie adaptują.

W większości IK osiągnięto porozumienie odnośnie rodzaju podejmowanych działań w ramach IK, aby doprowadzić inicjatywę do sukcesu. Istnieje zwykle wspólna wizja IK, często też poświęca się wiele czasu i energii na zwiększanie świadomości u wszystkich zaangażowanych stron o konieczności wspólnych działań. Podczas, gdy dzielenie się wspólną wizją jest dość powszechne, rzadziej spotyka się określanie ilościowe celów.

**Rys. 40. Budowanie podstaw (ram) na potrzeby IK**

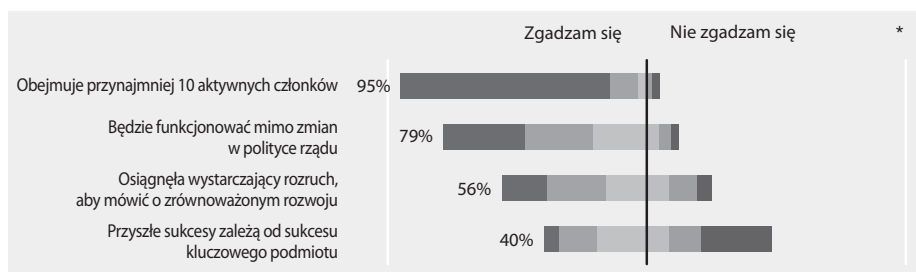


Źródło: GBIK 2003

## Rozpoczęcie realizacji

Dalsza część rozdziału poświęcona została IK, których rozwój wykroczył poza etap początkowy. Z tej przyczyny odpowiedzi dla IK uruchomionych w roku 2001 lub później zostały pominięte, co pozostawiło 143 IK uruchomione w 2000 roku lub wcześniej.

**Rys. 41. IK osiągnące właściwy poziom realizacji**



Źródło: GBIK 2003

Po osiągnięciu tego wieku, praktycznie wszystkie IK posiadają przynajmniej 10 aktywnych członków, mimo że niewielka grupa IK nadal działa na mniejszą skalę.

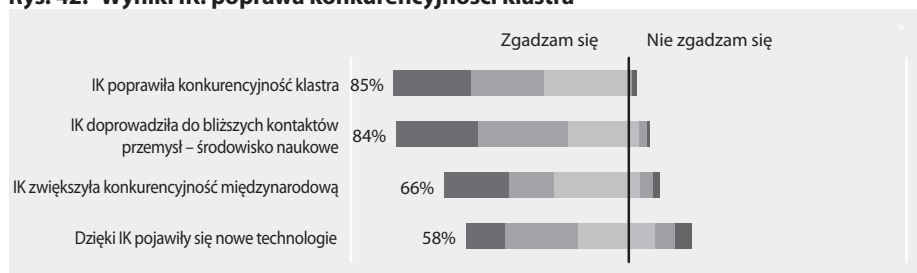
Większość takich starszych IK będzie funkcjonować mimo zmian w polityce rządu. Jednakże niektóre nie osiągnęły jeszcze wystarczającego stopnia rozwoju, aby nazywać go zrównoważonym. Jedną z przyczyn niepewności IK w odniesieniu do przyszłości jest ich zależność od sukcesu kluczowego podmiotu – często animatora (patrz Rys. 41).

Rozdział 5 omawia dalej temat rozwoju IK w czasie.

### III.6. REALIZACJA

Wyniki ankiety badania wykazują, że w wielu przypadkach klastrów, na użytek którego została ustanowiona IK, odniósł sukces i znacznie się rozwinął. Niniejszy podrozdział opisuje sukces w kategoriach zwiększonej konkurencyjności, rozwoju klastra oraz realizacji celów. Istnieje wiele złożonych kwestii odnoszących się do sposobów mierzenia sukcesu, które zostały omówione dalej w polu o tytule „Mierzenie wyników” w następnym rozdziale.

**Rys. 42. Wyniki IK: poprawa konkurencyjności klastra**



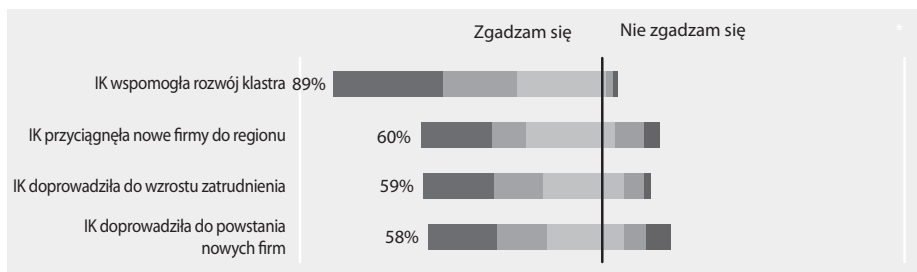
Źródło: GBIK 2003

#### Poprawa konkurencyjności klastra

Prawie wszyscy respondenci zgadzają się, że IK przyczyniła się do poprawy ogólnej konkurencyjności klastra (patrz Rys. 42). Powszechnym wynikiem jest nawiązanie bliższych kontaktów pomiędzy przemysłem a środowiskiem naukowym.

Mniejsza liczba respondentów przyznaje, że IK pomogła firmom stać się bardziej konkurencyjnymi na poziomie międzynarodowym, a większa ich liczba wątpi, że nowe technologie pojawiły się właśnie jako rezultat wdrożenia IK.

**Rys. 43. Wyniki IK: rozwój klastra**



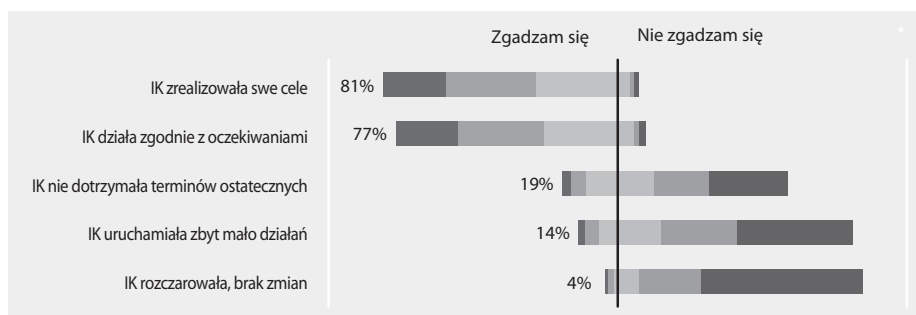
Źródło: GBIK 2003



## Rozwój klastra

Ogólnie rzecz ujmując, około 90% respondentów zgadza się, że IK wspomogła rozwój klastra (patrz Rys. 43). Jednakże, dokładny charakter tego rozwoju jest w niektórych przypadkach trudny do uchwycenia. Znacznie mniej, ale jednak wciąż ok. 60% przyznaje, że rozwój ten oznaczał wzrost zatrudnienia. Prawie ta sama liczba zgadza się, że do regionu zostały przyciągnięte nowe firmy, lub też nowe firmy powstały w wyniku wdrożenia IK. 17% osób twierdzących, że IK wspomogła w rozwoju klastra nie zgadza się, ku naszemu zaskoczeniu, że zatrudnienie wzrosło, zostały przyciągnięte nowe firmy, lub też doszło do powstania nowych firm.

**Rys. 44. Wyniki IK: realizacja celów**



Źródło: GBIK 2003

## Realizacja celów

Okolo czterech na pięć IK funkcjonowało poprawnie w kategoriach realizacji celów oraz sprostanania wymaganiom (patrz Rys. 44).

Niektóre IK mają problemy. Niektóre nie dotrzymują terminów ostatecznych, inne podejmują zbyt mało działań. Jednak w odniesieniu do całości, bardzo mały odsetek inicjatyw rozczarowuje i nie prowadzi do wprowadzenia żadnych zmian.

Kolejny rozdział opisuje czynniki oddziałujące na realizację IK.

## ROZDZIAŁ IV. CHARAKTERYSTYKI DOBRZE FUNKCJONUJĄCYCH INICJATYW KLASTROWYCH

Inicjatywy klastrowe różnią się znacznie w zależności od profilu: uwarunkowań, celów oraz organizacji. IK różnią się również w kategoriach rezultatów, tj. oddziaływania na poprawę rozwoju i konkurencyjności. Niniejszy rozdział poddaje analizie zależności pomiędzy profilem IK oraz rezultatami, a także przedstawia wnioski dotyczące kluczowych cech charakterystycznych dobrze funkcjonujących IK.

Wykorzystując odpowiedzi uzyskane w ankietach, rezultaty mierzymy w trzech aspektach określonych w Rozdziale 2: usprawnienie *konkurencyjności* klastra, osiągnięcie *rozwoju* klastra oraz realizacja *celów* IK. W ramach tych aspektów stosujemy odpowiedzi na indywidualne pytania zawarte w badaniach, w szczególności na temat przyciągania nowych firm oraz zwiększania konkurencyjności międzynarodowej. Te dwa pytania pozycjonują klastry w kontekście konkurencji globalnej, w pierwszej kolejności pomiędzy lokalizacjami, a po drugie pomiędzy firmami, dlatego też są one uznawane za szczególnie ważne mierniki. W większości przypadków, przedstawiamy wyniki dla jedynie jednego z dwóch pytań. Charakterystyka odpowiedzi zdaje się być jednak dość spójna.

Aby respondenci mogli odczuć istotę działania klastra, IK musi być realizowana przez ustalonego minimalny okres. Ustaliliśmy go na 2-3 lata i dlatego też w analizie zamieszczonej w niniejszym rozdziale załączyliśmy jedynie 143 odpowiedzi z ankiet badawczych dotyczące IK uruchomionych w roku 2000 lub wcześniej.

### Pomiar rezultatów

Głównym problemem wynikłym przy analizie IK jest sposób pomiaru stopnia osiągnięcia sukcesu lub niepowodzenia. W przypadku jednej IK, lub małej grupy IK, jedną z metod jest opracowanie i zmierzenie zestawu kryteriów ilościowych. Jednakże, w przypadku dużej grupy IK o znacznie różniących się celach w różnych krajach, należy zastosować bardziej kompleksowe podejście. Zdecydowaliśmy się skoncentrować na trzech podstawowych aspektach sukcesu: konkurencyjności klastra, rozwoju klastra oraz realizacji celów IK.

Zwiększona konkurencyjność oraz przyspieszony wzrost są podstawowymi celami IK. Z zewnętrznego punktu widzenia, jeżeli IK nie przynosi efektów wewnątrz klastra, w którym funkcjonuje, kwestią sporną staje się to, czy projekt może być uznawany za „IK” w naszym rozumieniu tego pojęcia.

Z perspektywy wewnętrznej, IK mogą w większym lub mniejszym stopniu realizować swe cele, niezależnie od tego, jakie one są. IK o ograniczonym zakresie, uruchamiana głównie w celu mapowania klastra lub wykonania określonych usług na rzecz klastra, może nie mieć znacznego wpływu na konkurencyjność lub wzrost klastra, ale wciąż może być postrzegana jako sukces w odniesieniu do wąsko zdefiniowanych celów.

Te trzy aspekty rezultatów są mierzone poprzez zadawanie identycznych pytań o odpowiedziach „zgadzam się” / „nie zgadzam się” jak te, których użyto w pozostałej części badania. Wynika to stąd, że opracowanie jednej metody odpowiedniej dla setek IK na całym świecie, która pozwalałaby zmierzyć wyniki w sposób wiarygodny i policzalny jest wysoce skomplikowane.

Wadą tej metody jest to, że polegamy na wrażeniach respondenta, który często pełni funkcję animatora i tym samym jest zaangażowany w projekt. Dlatego też odpowiedzi są subiektywnie ukierunkowane; możliwe jest, że respondenci przedstawiają IK w pozytywnym świetle. Oznacza to, że w przypadku poszczególnych IK nie możemy być do końca pewni stopnia ich realizacji, czyli że przedstawiony nam obraz może być zbyt różowy.

Jednakże, jeżeli porównujemy duże grupy IK, odchylenie takie staje się mniej problematyczne. Jeżeli na przykład chcemy przeanalizować określoną metodę X, prowadzącą do uzyskania lepszych wyników, możemy porównać klastry stosujące metodę X w większym stopniu, i te, które stosują ją rzadziej. Jeżeli między grupami uwidaczniają się różnice, sugeruje to, że metoda X przynosi efekt w postaci wyników – chyba że mamy powody wierzyć, że odchylenie dla większości grupy o wyższym współczynniku X jest różne od odchylenia dla grupy o niższym współczynniku X, co także może wystąpić.

#### Rys. 45. Zależność pomiędzy założeniami a wynikami w przyciąganiu nowych firm.

Wykres wskazuje, w jakim stopniu każdy z wymienionych aspektów (zaawansowane środowisko naukowe, itp.) wpływa na sukces IK w przyciąganiu nowych firm do regionu. Wysoka wartość dodatnia wskazuje na silne zależności. Wartość ujemna wskazuje na brak zależności. Poziom istotności 5%



Źródło GBIK 2003

### IV.1. ODDZIAŁYWANIE ZAŁOŻEŃ NA WYNIKI INICJATYW KLASTROWYCH

Na prawdopodobieństwo sukcesu IK mają największy wpływ trzy czynniki, w ramach których działa IK: jakość środowiska biznesowego, struktura i założenia polityki ekonomicznej oraz siła klastra.

## Mikroekonomiczne środowisko biznesowe

Na wyniki IK mają szczególnie silny wpływ dwa aspekty środowiska biznesowego, tutaj mierzone udanym przyciągnięciem nowych firm (patrz Rys. 45). Jeden ma charakter ściśle ekonomiczny: cenny kapitał stanowi obecność zaawansowanego środowiska naukowego oraz wielu silnych klastrów. Inny ma podłoże kulturowe: wysoki poziom zaufania pomiędzy firmami oraz sektorem publicznym i prywatnym jest korzystny dla IK.

## Aspekty polityczne

Zarówno treść polityki ekonomicznej, jak i struktura polityki gospodarczej są istotnymi czynnikami sukcesu IK (patrz Rys. 46). Mierząc sukces IK poprzez jej wpływ na konkurencyjność międzynarodową klastra, widzimy, że polityki ekonomiczne, które zapewniają wysoki poziom konkurencyjności oraz promują naukę i technologie mają pozytywny wpływ na sukces IK. Proces polityczny wspierający stabilne i stosowne decyzje oraz promujący ważne decyzje na poziomie regionalnym i lokalnym również mają wielkie znaczenie.

**Rys. 46. Zależności pomiędzy aspektami politycznymi a wynikami w przyciągnięciu nowych firm**



Źródło GBIK 2003

### Metodologia statystyczna

Niniejszy podrozdział jest oparty na analizie kowariancji statystycznej różnych czynników ujętych w badaniu. Ponieważ badanie wykorzystuje skalę Likerta, o zakresie od „nie zgadzam się całkowicie” do „zgadzam się w pełni”, dane składają się ze zmiennych porządkowych, wymagających specjalnych metod statystycznych.

Wykresy w niniejszym rozdziale są oparte na mierniku D. Somersa. Jest to porządkowy miernik symetryczny, stosowany do określania korelacji pomiędzy dwiema zmiennymi. Z doświadczenia wynika, że wartość D. Somersa mniejsza niż 0,1 wskazuje na słabe, 0,1–0,2 umiarkowane, 0,2–0,3 umiarkowanie silne, a powyżej 0,3 na silne relacje. Poziom istotności wynosi 5%.

Podczas porównywania celów i wyników pojawia się szczególne ryzyko odchylenia. Wspierane cele mogą odzwierciedlać postrzeganie „po-fakcie” tego, do czego dążyła IK. Możliwe jest, że respondenci bagatelizują lub podkreślają poszczególne cele, aby lepiej pokazać osiągnięte efekty.

**Rys. 47. Zależności pomiędzy założeniami i wynikami klastrów w przyciąganiu nowych firm**



Źródło: GBIK 2003

Mierzenie sukcesu IK poprzez jego wpływ na wzrost (przyciąganie nowych firm) w kategoriach polityk, może wyrażać się w zwiększeniu poziomu konkurencyjności. W kategoriach procesowych, istotne są prawa decyzyjne na poziomie lokalnym i regionalnym, zarówno w odniesieniu do polityki ogólnej, jak i przemysłowej.

### Siła klastra

Widocznym trendem jest zależność, że IK funkcjonujące w ramach silnych klastrów mają lepsze wyniki, zarówno w kategoriach wzrostu konkurencyjności, jak i stymulowania rozwoju (patrz Rys. 47). IK klastrów o znaczeniu krajowym lub regionalnym lepiej przyciągają nowe firmy. To samo odnosi się do klastrów o długiej historii działania, skupiających wiele firm, nabywców i dostawców konkurencyjnych na poziomie międzynarodowym oraz ścisłych powiązań dostawców i nabywców konkurencyjnych na poziomie międzynarodowym.

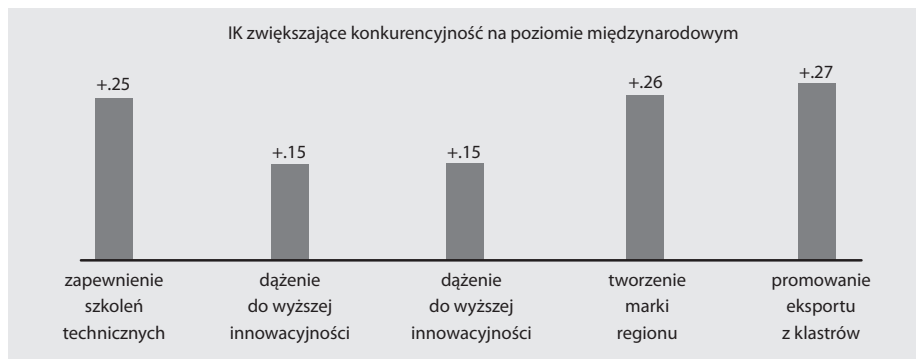
## IV.2. WYBÓR CELÓW

Przyjrzelśmy się dotychczas dwóm zależnościom pomiędzy celami a rezultatami: w pierwszej kolejności zidentyfikowaliśmy, które z wybranych celów są ściślej powiązane z sukcesem w zakresie osiągnięcia wyższej konkurencyjności lub rozwoju (przyciąganie firm). Po drugie przebadaliśmy zależności pomiędzy zakresem celów oraz sukcesem IK.

## Cele odnoszące się do konkurencyjności

IK, które promują innowacje i technologie jako istotny cel, w większym stopniu usprawniają konkurencyjność.

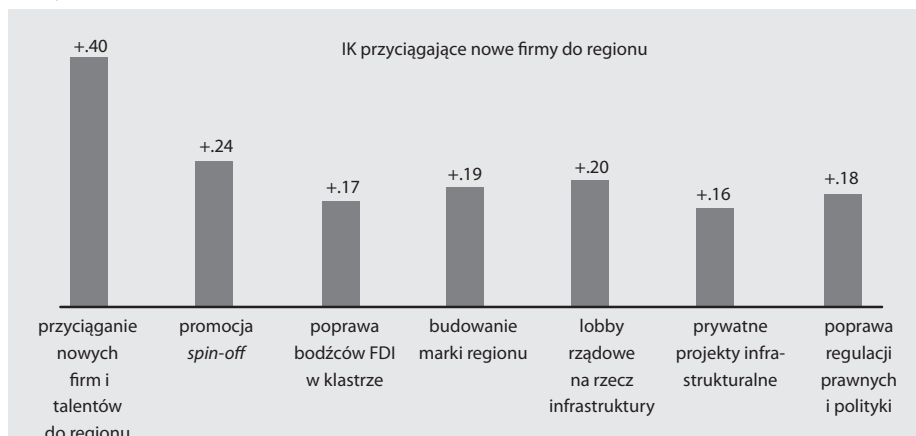
**Rys. 48** Zależności pomiędzy celami i rezultatami w zwiększaniu konkurencyjności międzynarodowej klastra



Źródło: GBIK 2003

Inne podobne cele o pozytywnym wpływie na konkurencyjność to dążenie do wyższej innowacyjności, zapewnienie szkoleń technicznych oraz, w mniejszym zakresie, analiza trendów technicznych oraz opracowanie technicznych standardów branżowych. Istnieją również inne bezpośrednie lub pośrednie podejścia mające na celu wzrost konkurencyjności: budowanie marki oraz promocja eksportu są silnie powiązane ze wzrostem konkurencyjności (patrz Rys. 48).

**Rys. 49.** Zależności pomiędzy celami i rezultatami klastrów w zakresie przyciągania nowych firm



Źródło: GBIK 2003

## Cele w zakresie rozwoju

W przypadku stymulowania rozwoju najistotniejszy jest inny zestaw celów (patrz Rys. 49). Oczywiście cel przyciągania nowych firm jest silnie powiązany ze sprawnym funkcjonowaniem w tej dziedzinie. Promowanie *spin-off* oraz zwiększenie bodźców FDI w klastrze również jest związane z przyciąganiem nowych firm. Mniej oczywiste jest to, że lobbing rządu na rzecz poprawy infrastruktury jest także silnie powiązany z przyciąganiem nowych firm, podobnie jak zacieśnianie kontaktów pomiędzy pracownikami klastra.

## Orientacja na celach czy ich szeroki zakres – co lepsze?

Z badania wynika, że nie należy sugerować się, że wąski lub zorientowany zakres celów IK jest lepszy od szerszego ich zakresu. Przeciwnie, wirtualnie, każdy parametr rezultatów (za wyjątkiem zdolności do dotrzymywania terminów) jest silniej związany z szerszym zakresem celów. Zwiększona konkurencyjność, wkład w rozwój klastra oraz spełnienie celów są również zgodne z tym modelem. Teza ta utrzymuje się niezależnie od tego, czy definiujemy szeroki zakres jako liczbę poszczególnych celów, czy liczbę segmentów na Wykresie Celów.

Nie jest to jedynie efekt „przeżycia”, ponieważ, jak okaże się w Rozdziale 5, starsze IK nie dążą do posiadania większej liczby celów, niż młodsze.

## IV.3. WŁAŚCIWE ZARZĄDZANIE PROCESEM

---

Przyjrzymy się poszczególnym obszarom struktury IK oraz procesowi jej oddziaływania na rezultaty: źródłom finansowania, roli rządu w zapoczątkowaniu IK, profilowi członków, dostępowi do *know-how* i zasobów oraz stosowanym ramom koncepcyjnym.

### Inicjowanie i finansowanie

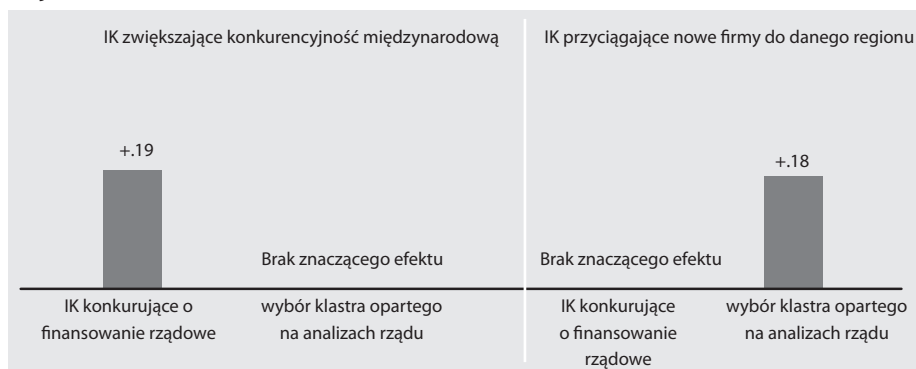
Kto powinien inicjować lub też finansować IK? Rząd, przemysł, czy wspólnie?

Badanie nie udziela wyraźnej odpowiedzi na to pytanie. Nie istnieją znaczne różnice w funkcjonowaniu IK zapoczątkowanych przez rząd, przemysł, lub wspólnie. Zarówno w kategoriach rozwoju, jak i konkurencyjności, te trzy grupy funkcjonują równie dobrze.

Nie ma też żadnych istotnych różnic, jeżeli podzielimy te grupy pod względem finansowania. IK finansowane przez rząd nie funkcjonują lepiej lub gorzej od tych, finansowanych od początku przez przemysł, lub też w równym stopniu przez rząd i przemysł.

Jedynym wzorcem pojawiającym się w danych jest to, że kilka IK zainicjowanych pierwotnie przez sektor uniwersytecki funkcjonowało znacznie lepiej w kategoriach zacieśniania więzów pomiędzy przemysłem, a środowiskiem akademickim, co raczej nie jest zaskakujące.

**Rys. 50. Zależności pomiędzy rezultatami a interwencją rządu na wczesnym etapie rozwoju**



Źródło: GBIK 2003

### Interwencja rządu na wczesnym etapie rozwoju

Wyniki badań działań rządu na wczesnym etapie rozwoju, mające na celu zapewnienie sukcesu IK, (patrz Rys. 50) są zróżnicowane. Z jednej strony te IK, które konkurowały o finansowanie rządu z innymi IK, funkcjonują lepiej w kategoriach konkurencyjności, ale nie przyciągania nowych firm. Z drugiej strony, jeżeli rząd opiera swój wybór wsparcia IK na identyfikacji „atrakcyjnych” sektorów przemysłowych, wiąże się to z lepszymi wynikami w przyciąganiu nowych firm, ale nie w zwiększaniu konkurencyjności.

Istnieją również inne formy interwencji rządu, które nie mają znaczącego wpływu na IK. Jeżeli rząd zadecyduje na początku które firmy zaangażować w IK – zamiast zostawić tę decyzję przedstawicielom przemysłu, lub też otworzyć inicjatywę dla wszystkich firm – nie przyniesie to wymiernego efektu (tego przypadku nie pokazano na wykresie).

### Wybór odpowiednich członków IK

Ograniczenie zakresu IK poprzez orientację na określoną podgrupę członków klastra, nie poprawi rezultatów (patrz Rys. 51). IK, których większość członków posiada siedziby odległe od siebie o ok. 1 godzinę jazdy, posiadające członków na określonym poziomie w łańcuchu wartości (nie dostawców lub klientów), unikające bezpośrednich konkurentów jako członków oraz zorientowane na duże firmy, nie na małe, nie osiągnęły lepszych wyników w przyciąganiu nowych firm, ani w innych kategoriach. Orientacja na firmy krajowe, a nie zagraniczne, ma znaczący *ujemny* wpływ na przyciąganie nowych firm oraz usprawnianie konkurencyjności międzynarodowej.



**Rys. 51. Zależności pomiędzy zakresem członkostwa, a wynikami w przyciąganiu nowych firm**



Źródło: GBIK 2003

**Rys. 52. Zależności pomiędzy zasobami IK a wynikami w przyciąganiu nowych firm**



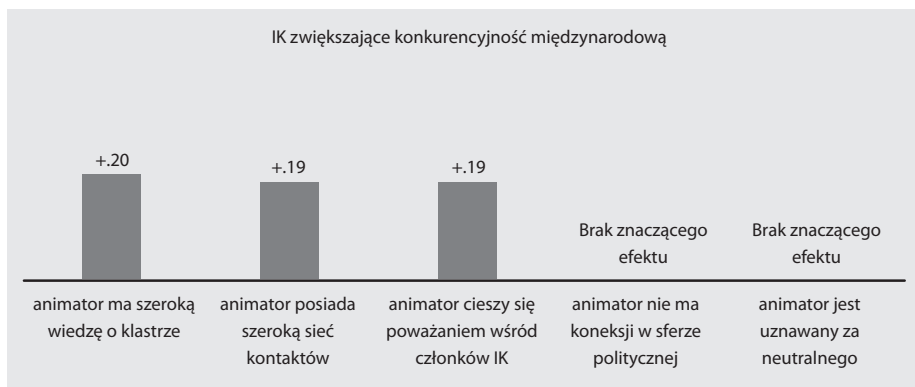
Źródło: GBIK 2003

### Posiadanie odpowiednich zasobów

Posiadanie odpowiednich zasobów do pracy jest ważnym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu (patrz Rys 52). Budżet umożliwiający IK przeprowadzanie istotnych projektów bez konieczności szukania osobnego źródła finansowania jest silnie powiązany z przyciąganiem nowych firm, podobnie jak posiadanie zaplecza biurowego przez IK.

Wiele IK ma duże doświadczenie w wymianie z innymi IK. Jeżeli dotyczy to IK z tej samej branży, ale innych regionów, jest to związane z przyciąganiem nowych firm.

**Rys. 53. Zależności pomiędzy umiejętnościami animatora a wynikami w zwiększaniu konkurencyjności międzynarodowej klastra**



Źródło: GBIK 2003

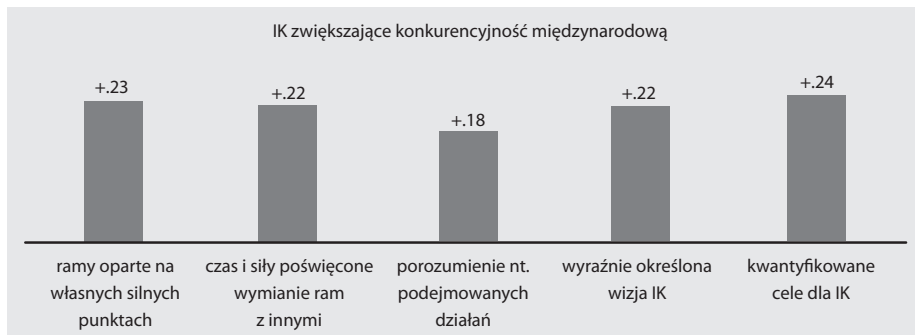
Animator (patrz Rys. 53) jest innym czynnikiem, który ma wpływ na sukces IK w kategoriach konkurencyjności. Animatorzy, którzy mają szeroką wiedzę na temat klastra oraz silną sieć kontaktów, przyczyniają się w większym stopniu do wzrostu konkurencyjności. Posiadanie zaplecza politycznego oraz „neutralność” tj. nie reprezentowanie żadnych interesów żadnej strony IK, nie jest aż tak ważne.

Znaczenie animatorów w stymulowaniu rozwoju jest mniejsze. Poza umiarkowanymi związkami pomiędzy powstawaniem nowych firm, a silną siecią kontaktów (nie pokazano na wykresie), umiejętności animatora nie mają znaczenia dla rozwoju klastra.

### Budowanie wspólnych podstaw (ram)

Podstawy (ramy) IK bazują na specyficznej sile i możliwościach omawianego klastra lub też na wykorzystaniu bardziej ogólnych ram (patrz Rys. 54).

**Rys. 54. Zależności pomiędzy budowaniem ram IK a rezultatami zwiększania konkurencyjności międzynarodowej klastra**



Źródło: GBIK 2003

To ostatnie jest silnie powiązane z lepszymi wynikami w zwiększaniu konkurencyjności. Istotne jest również, w jaki sposób wiedza o niniejszych ramach jest wymieniana z innymi stronami uczestniczącymi w IK. IK, które poświęcają czas i siły na wymianę wiedzy, mają lepsze wyniki. Osiągnięcie porozumienia dotyczące rodzaju podejmowanych działań również wiąże się z poprawą konkurencyjności.

Ramy są ważniejsze dla konkurencyjności niż dla wzrostu. Wszystkie powyższe efekty mają mniejszy związek z przyciąganiem nowych firm, niż ze zwiększaniem konkurencyjności międzynarodowej.

#### IV.4. PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ INICJATYW KLASTROWYCH

Jak do tej pory skupialiśmy się na osiąganiu rezultatów związanych ze wzrostem konkurencyjności i rozwojem. Można także wyciągać wnioski z tych IK, które nie osiągnęły zakładanych celów. Co charakteryzuje IK, które nie osiągnęły sukcesu? Badanie wskazuje na szereg czynników (patrz Rys. 55).

**Rys. 55. Zależności pomiędzy różnymi czynnikami niesatysfakcjonująco wpływającymi na rozwój IK**



Źródło: GBIK 2003

Najsilniejszy efekt wiąże się ze wspólnymi podstawami (ramami). Porażka jest silnie związana z brakiem porozumienia, a także z brakiem wyraźnie sformułowanej wizji IK oraz kwantyfikacją celów (nie pokazane na wykresie). Często też ramy nie są przystosowane do silnych punktów klastra (N. B. Wartości negatywne pokazują *odwrotne* relacje: „więcej porozumienia – mniej rozczarowań”).

Zasoby również wydają się odgrywać określoną rolę. Nieudane IK często nie posiadają własnego zaplecza biurowego, lub mają niewystarczający budżet na prowadzenie istotnych projektów. Inne kwestie procesowe o umiarkowanym wpływie na słabe wyniki (nie pokazano) to: ograniczenie zakresu członkostwa do wyłączenie dużych firm, jeden poziom w łańcuchu wartości lub ograniczenie się wyłącznie do firm krajowych.

Celem, który jest najsilniej związany z niepowodzeniem IK jest budowanie marki. IK, które nie osiągnęły tego celu, najprawdopodobniej poniosą porażkę. Jest to spójne z wcześniejszą obserwacją, że budowanie marki jest celem o silnym oddziaływaniu zarówno na konkurencyjność, jak i na wzrost.

Ponadto, istnieje kilka aspektów odnoszących się do czynników związanych z niepowodzeniem. Ogólnie ważna jest siła klastra, a zwłaszcza jego znaczenie regionalne. Inne czynniki (nie pokazano), umiarkowanie związane ze słabymi wynikami to: posiadanie polityki promocji krajowej wiedzy, postrzeganie IK jako użytecznej metody kreowania polityki przemysłowej, wpływowi lokalni decydenci oraz zaufanie do inicjatyw rządowych.

## ROZDZIAŁ V. CZTERY ASPEKTY INICJATYW KLASTROWYCH

Niniejszy rozdział przedstawia bardziej szczegółową analizę czterech głównych aspektów:

- W jaki sposób IK rozwijają się w czasie?
- Jaką rolę odgrywa profil klastra w kształtowaniu IK?
- Czy IK w krajach o rozwiniętej „kulturze klastrowej” funkcjonują inaczej?
- Czy IK o znaczącym budżecie funkcjonują inaczej?

Pierwszy temat stanowi bardziej szczegółową analizę części cyklu życia IK objętego badaniem. Drugi pozwala na zapoznanie się z silnymi elementami klastra oraz bada, w jaki sposób wpływają one na cele i procesy.

Trzeci temat zajmuje się krajami, w których IK stały się stałym elementem, natomiast czwarty bada wpływ dysponowania większym budżetem na rozwój IK.

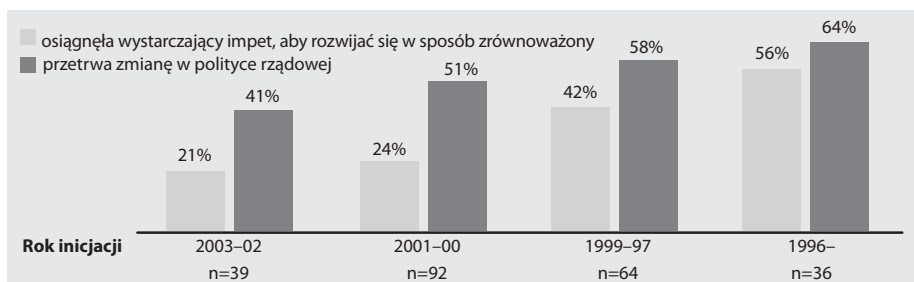
### V.1. ROZWÓJ INICJATYW KLASTROWYCH

Ponieważ Globalne Badanie Inicjatyw Klastrowych zostało do tej pory przeprowadzone tylko raz, dane nie pozwalają na śledzenie rozwoju IK w czasie. Jest jednak możliwe wyciągnięcie pewnych wniosków, poprzez porównanie różnych grup wiekowych IK tak, aby przekonać się, czy starsze IK różnią się od młodszych.

Należy jednakże pamiętać, że metoda ta zakłada dwa możliwe źródła błędów, których nie można uniknąć. Po pierwsze, pojawia się proces stopniowej filtracji, ponieważ pomija się IK, które zakończyły się niepowodzeniem, a efekt ten jest tym silniejszy, im starsza jest grupa wiekowa. Grupy wiekowe będą się w oczywisty sposób różnić z powodu wskaźnika przeżycia, lub też innych przyczyn. Po drugie, IK zainicjowane po 1996 roku reprezentują inne pokolenie, niż te zainicjowane po roku 2002. Porównując te dwie grupy wiekowe, nie da się zauważyć w jaki sposób dane pokolenie rozwija się w czasie, tylko jak pokolenia różnią się między sobą. Pomijając to, z porównań można wyciągnąć interesujące wnioski, na przykład dotyczące różnic w zakresie zrównoważonego rozwoju, finansowania, celów, zasobów oraz sukcesu.

#### Rys. 56. Generowanie siły początkowej (rozmachu) IK według roku inicjacji.

% respondentów, którzy zaznaczyli „zgadzam się całkowicie” lub poziom niżej w siedmiostopniowej skali

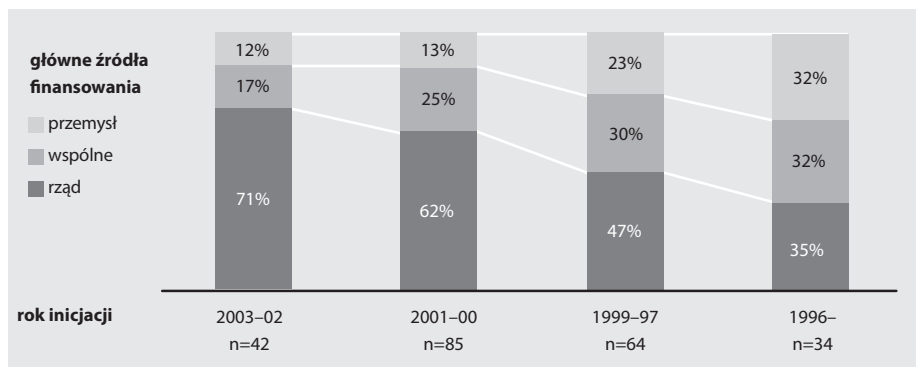


Źródło: GBIK 2003

## Osiągnięcie momenrum (rozmachu)

Osiągnięcie rozmachu przez IK wymaga czasu (patrz Rys. 56). Udział IK, które osiągnęły wystarczający rozwój, aby rozwijać się w sposób zrównoważony, wrasta stopniowo wraz z wiekiem. W przeciągu pierwszych trzech lat proces ten przebiega powoli, ale w starszych grupach wiekowych jest on znacznie wyższy. Przetrwanie IK może zależeć od zmian w polityce rządowej. Niektóre IK są bardziej podatne na zmiany polityczne, ale z czasem ta podatność zmniejsza się.

Rys. 57. Główne źródła finansowania według roku inicjacji



Źródło: GBIK 2003

## Finansowanie

Finansowanie jest czynnikiem zmieniającym się w znacznym stopniu wraz z wiekiem (patrz Rys. 57). Rząd odgrywa istotną rolę w finansowaniu początkowym nowych IK, a w przypadku nowo powstałych IK finansowanie ze strony rządu jest dominujące. Z czasem na znaczeniu zyskują składki członkowskie oraz inne źródła wsparcia ze strony przemysłu, redukując tym samym znaczenie pomocy rządowej.

## Zmiany w ramach celów

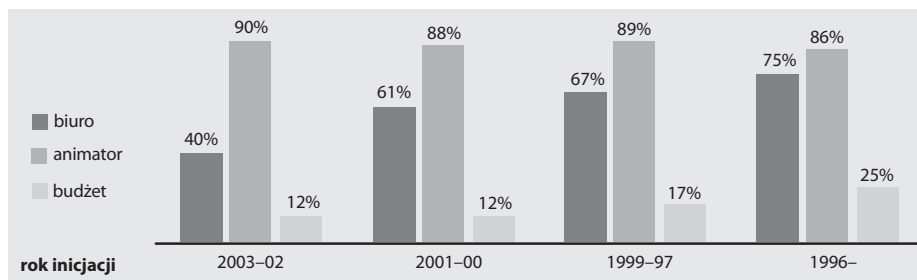
Większość celów nie staje się z czasem mniej lub bardziej dominująca. Jednym z wyjątków jest współpraca komercyjna. Wywiad rynkowy, wsparcie biznesowe oraz koordynacja zakupów tracą z czasem na znaczeniu (nie dotyczy to promocji eksportu). Sugeruje to, że współpraca komercyjna zapewnia członkom krótkoterminowe zyski i dlatego też jest przydatna w początkowej fazie IK, w okresie budowania zaufania. Z czasem tracą również na znaczeniu szkolenia dla kierownictwa (ale nie szkolenia techniczne).

## Budowanie zasobów

Mimo że nawet najmłodsze IK mają swoich animatorów, wykazują tendencję do tworzenia bardziej trwałych struktur oraz budowania zasobów organizacyjnych. Starsze IK będą najprawdopodobniej posiadać zaplecze biurowe. (Patrz Rys. 58).

### Rys. 58. Biuro IK, animator oraz budżet wystarczający na wdrażanie istotnych projektów według roku inicjacji.

% respondentów, którzy zaznaczyli „zgadzam się całkowicie” lub poziom niżej w siedmiostopniowej skali

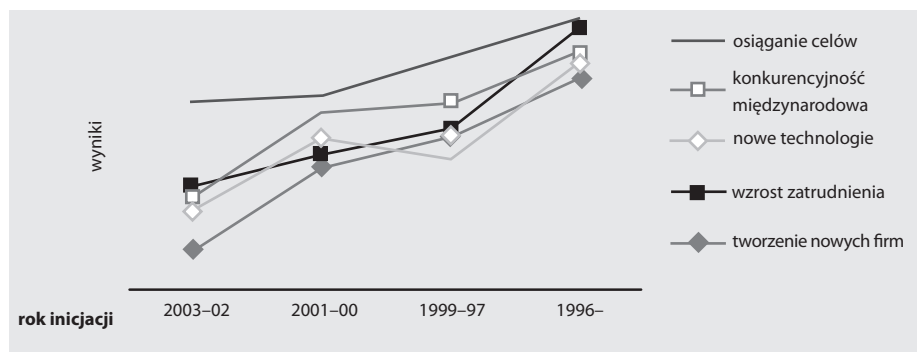


Źródło: GBIK 2003

Jednakże, starsze IK nie czują się mniej ograniczone limitami budżetowymi niż młodsze. Istnieje tylko jedynie niewielki – bez znaczenia statystycznego – wzrost z wiekiem, w odniesieniu do posiadania budżetu wystarczającego na wdrażanie istotnych projektów bez osobnego źródła finansowania. Może to sugerować, że przychody nie zwiększają się z upływem czasu, ale są przenoszone z jednego źródła (rząd) na drugie (przemysł). Alternatywnie, może to oznaczać, że regularne przychody są wykorzystywane do rozszerzania codziennych działań IK, podczas gdy projekty są stale finansowane z osobnych źródeł.

### Rys. 59. Wzrost wyników według roku inicjacji.

Średnia z odpowiedzi. Lekki spadek w przypadku nowych technologii w latach 2001-00 do 1999-97 nie ma znaczenia statystycznego



Źródło: GBIK 2003

## Sukces przychodzi z czasem

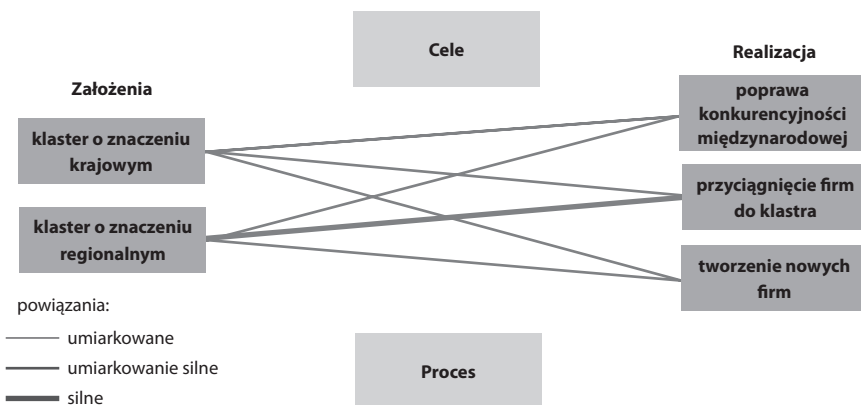
Jak można się spodziewać, starsze IK osiągają lepsze wyniki, zarówno w kategoriach wzrostu konkurencyjności, jak i ekspansji klastra (patrz Rys. 59). Na przykład, starsze IK funkcjonują lepiej w kategoriach zwiększenia konkurencyjności międzynarodowej oraz tworzenia nowych technologii, a także wzrostu zatrudnienia oraz pomocy w tworzeniu nowych firm.

## V.2. W JAKI SPOSÓB KLASTER KSZTAŁTUJE INICJATYWĘ KLASTROWĄ

W Rozdziale 4 omawialiśmy zależności pomiędzy siłą klastra a osiąganymi rezultatami. W tej sekcji poddamy szczegółowej analizie charakter tych relacji oraz stojące za nim mechanizmy.

Klaster może mieć znaczenie regionalne, lub nawet krajowe. Oba te czynniki, tak jak przedstawiono na Rys. 60, mają wpływ na trzy wybrane parametry wynikowe. Zależności pomiędzy znaczeniem regionalnym i przyciąganiem nowych firm do klastra są szczególnie silne – co przedstawiono na rysunku przy pomocy grubszej linii.

**Rys. 60. Zależności pomiędzy znaczeniem klastra, a wynikami**



Źródło: GBIK 2003.

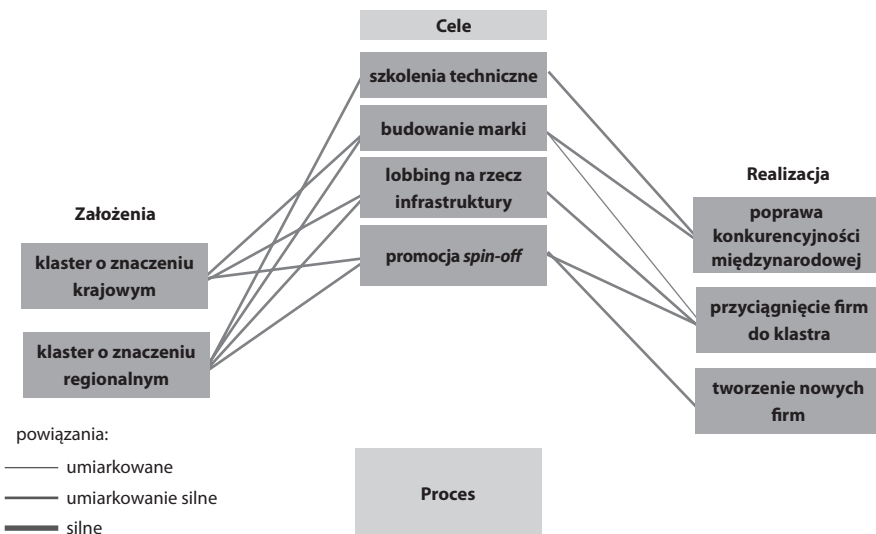
Równie silne, choć nie pokazane na rysunku, są zależności pomiędzy klastrami o znaczeniu krajowym / regionalnym oraz wzrostem ogólnej konkurencyjności, ściślejszymi powiązaniem przemysł – środowisko naukowe oraz wzrostem zatrudnienia. Trend ten wydaje się równie utrzymywać, gdy wybierzemy inne parametry rezultatów.

Czy istnieje jakkolwiek podstawowa tendencja odnosząca się do silnych klastrów, dzięki której IK osiągają określone cele, lub procesy, które pomogą wyjaśnić ich sukces?

Rysunek 61 pokazuje zależności pomiędzy znaczeniem klastra, a wyborem celów, a także pomiędzy tymi celami a rezultatami.



**Rys. 61. Zależności pomiędzy znaczeniem klastra a celami oraz celami i rezultatami**



Źródło: GBIK 2003

Szkolenia techniczne to jeden z celów, związanych z poprawą konkurencji międzynarodowej – rysunek pokazuje, że klastry o znaczeniu regionalnym częściej zapewniają szkolenia techniczne.

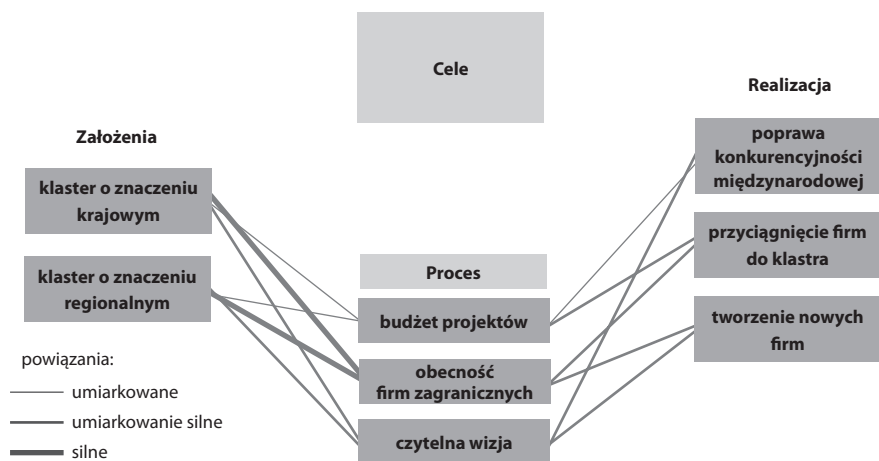
Innym czynnikiem ściśle powiązanim z konkurencyjnością międzynarodową oraz z przyciąganiem firm do klastra jest budowanie marki, co również jest częściej wdrażane przez silne klastry. Podobnie, lobbing na rzecz infrastruktury, związany z przyciąganiem firm, również jest celem częściej realizowanym przez silne klastry.

Z powyższej sytuacji można wyciągnąć wniosek, że IK, które funkcjonują w klastrach o znaczeniu krajowym lub regionalnym przykładają większą wagę do realizacji istotnych celów, co może być jedną z przyczyn osiągnięcia sukcesu przez IK.

Rys. 62 pokazuje, że IK funkcjonujące w klastrach o dużym znaczeniu przejawiają również inne podejścia procesowe. IK istotnych klastrów mają większe budżety – wystarczające na finansowanie ważnych projektów bez szukania dodatkowego źródła finansowania – co jest związane z lepszymi rezultatami. Szczególnie silnym związkiem jest niewykluczanie firm z kapitałem zagranicznym jako członków przez klastry o dużym znaczeniu. Takie postępowanie wiąże się z gorszymi rezultatami.

Innym czynnikiem działającym na korzyść silnych klastrów jest ich zdolność do opracowania czytelnej wizji IK, co wiąże się z osiąganiem lepszych wyników. IK w silnych klastrach opierają swe ramy bardziej na silnych punktach klastrów i częściej ustalają cele ilościowe (nie pokazano na Rys. 62).

**Rys. 62. Zależności pomiędzy znaczeniem klastra oraz czynnikami procesowymi, a także celami i rezultatami**



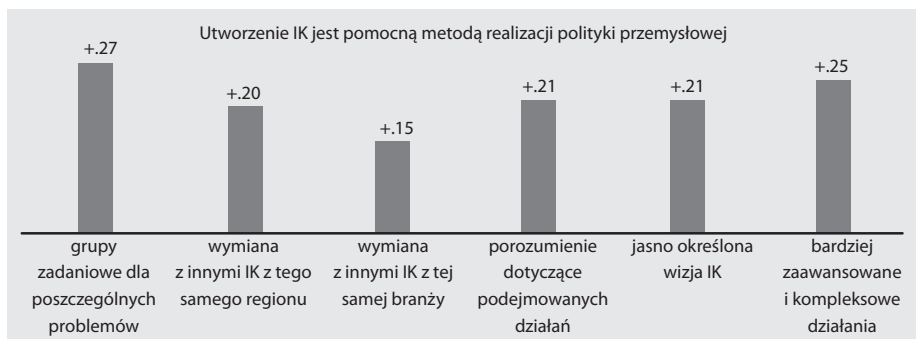
Źródło: GBIK 2003

Takie zależności sugerują odpowiedź na pytanie, dlaczego siła klastra ma tak duży wpływ na wyniki IK. Klustry o dużym znaczeniu nie tylko mają inne profile celów, niż słabsze, ale również przejawiają inne zachowania procesowe.

### V.3. BUDOWANIE OPARTE NA DOŚWIADCZENIU

W wielu krajach praca z IK stała się integralnym elementem polityki przemysłowej. Badanie pokazuje w czytelny sposób, że ma to wpływ na wiele różnych aspektów rozwoju klastra. IK w takich krajach korzystają z faktu, że klustry są powszechnie znaną koncepcją, pozwalającą na budowę partnerstwa w wyższym poziomie porozumienia od punktu początkowego (patrz Rys. 63).

**Rys. 63. Zależności pomiędzy aspektami polityki (IK są postrzegane jako pomocny sposób w organizacji polityk przemysłowych w obrębie kraju), a różnymi czynnikami procesowymi**



Źródło: GBIK 2003

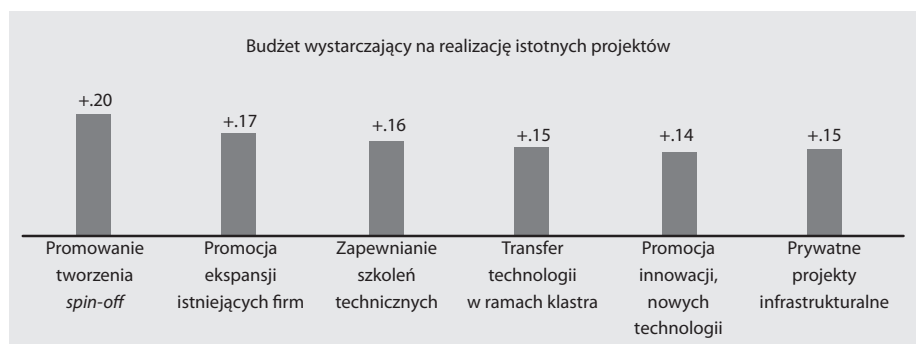
W krajach, w których IK są uznawane za pomocną metodę w organizacji polityki przemysłowej, IK funkcjonują w inny sposób. Najczęściej powołują grupy zadaniowe do pracy nad poszczególnymi zagadnieniami i częściej wymieniają doświadczenia z innymi IK, co przyczynia się do poprawy rezultatów. Ważnym czynnikiem, o jeszcze silniejszym wpływie na wyniki, jest to, że IK łatwiej określają wizję oraz osiągają porozumienie w zakresie podejmowanych działań. Z upływem czasu osiągają one wyższy poziom aktywności.

#### V.4. INICJATYWY KLASTROWE O ZAGWARANTOWANYM FINANSOWANIU

Niektóre IK posiadają duże budżety, dające swobodę w ustalaniu działań priorytetowych. Inne działają tanim kosztem, co wymaga jednak szukania funduszy nawet na najskromniejsze projekty. Czy duży budżet rzeczywiście jest niezbędny?

Badanie wykazało, że IK z silnym zapleczem budżetowym szybciej osiągają cele i potrafią sprostać oczekiwaniom. Ich wzrost jest większy, podobnie jak zwiększenie konkurencyjności. Częściowo można to wyjaśnić faktem, że IK o zagwarantowanym finansowaniu funkcjonują czasem w silniejszych klastrach, ale związek ten nie jest zbyt silny. Jednakże, bliższa analiza celów dostarcza nam jeszcze jeden element układanki (patrz Rys. 64).

**Rys. 64. Zależności pomiędzy posiadaniem wystarczającego budżetu na finansowanie istotnych projektów, a różnymi celami**



Źródło: GBIK 2003

Większość celów – na przykład współpraca komercyjna, sieci kontaktów oraz lobbing – nie są ograniczane barierami budżetowymi. Niemniej jednak istnieje sześć celów, które rzeczywiście wymagają odpowiednich nakładów finansowych. Ekspansja klastra, promocja ograniczonych struktur oraz rozwój istniejących firm to kwestie związane z większym zapleczem budżetowym. Poprawa konkurencyjności, szkolenia techniczne, transfer technologii oraz promocja nowych technologii również zależą od wyższych nakładów finansowych. Zależne od budżetu są także prywatne programy infrastrukturalne. IK, które dążą do osiągnięcia swych celów muszą rozważyć ich wpływ na potrzeby budżetowe.

## ROZDZIAŁ VI. PRZYKŁADY INICJATYW KLASTROWYCH

---

Każda IK posiada swoje cechy charakterystyczne, podobnie jak klastery, w ramach którego funkcjonuje. Procesy utworzenia IK oraz ich rozwój po ustanowieniu są różne dla różnych klastrów. W niniejszym raporcie dokonano analizy 24 przypadków z całego świata (patrz lista na stronie 112). Niniejszy rozdział przedstawi niektóre cechy charakterystyczne czterech wybranych przypadków: IK mediów cyfrowych oraz przedsiębiorstw kreatywnych w Szkocji, konsumencką IK ds. elektroniki w Katalonii, Hiszpania, IK części samochodowych w Styrii, Austria oraz Klaster Tekstylny (CITER) w Emilia-Romagna, Włochy. Wszystkie przypadki osiągnęły sukces, ale historia każdego z nich jest inna.

### Rys. 65. Lokalizacja 24 analizowanych przypadków.

Przypadki opisane w Rozdziale 6 zostały oznaczone ciemnymi kółkami



## VI.1. IK – MEDIA TECHNOLOGII CYFROWYCH W SZKOCJI ORAZ KREATYWNE PRZEDSIĘBIORSTWA, WIELKA BRYTANIA

---

*Materiały do tego raportu dostarczył Mike’a Tibbettsa.*

### Ogólne środowisko biznesowe

Historia gospodarcza Szkocji opiera się na tradycyjnym przemyśle. Import i przetwarzanie tytoniu przyczyniły się do rozwoju przemysłu ciężkiego oraz budowy statków i lokomotyw na zachodzie Szkocji oraz w Glasgow. „Clydebuilt” stał się globalną marką przemysłu szkockiego. Na wschodzie kraju oraz w stolicy, Edynburgu, drukarstwo i maklerstwo okrętowe doprowadziło do rozwoju usług finansowych i bankowych. Z kolei leżące na północy Aberdeen przestawiło się z połowów oraz wielorybnictwa na ropę naftową wraz z otwarciem szybów na Morzu Północnym. Dundee było zawsze znane z „dżemu, juty (na podłogi z linoleum) i dziennikarstwa”.

Popularny wizerunek szkockiej gospodarki był w dużym zakresie uwarunkowany tradycyjnie postrzeganym zapleczem. „Prawdziwą” pracą jest taka, w wyniku której coś jest produkowane. „Prawdziwy” biznes dostarcza użytecznych produktów. Siłą napędową gospodarki krajowej

są duże firmy oraz korporacje o dużej liczbie pracowników, zapewniające długoterminową stabilność. Idealna ścieżka kariery dla młodej osoby polegała na wyuczeniu się uznanego zawodu lub umiejętności i zdobycie dobrej pracy, wykonywanej przez całe życie w danej branży. Mimo że pod koniec XX wieku pojawiła się w Szkocji podobnie jak w innych krajach orientacja na małe przedsiębiorstwa oparte na usługach, powszechne poglądy na karierę nadal opierały się na starych modelach przemysłowych. Równoległe do tego raczej staromodnego paradygmatu przemysłowego, w Szkocji zawsze dominował szacunek dla edukacji, innowacji, życia kulturalnego i ducha przedsiębiorczości. Nawet jako część Zjednoczonego Królestwa, Szkocja utrzymywała osobny i odmienny system edukacyjny, z własnymi agencjami akredytacyjnymi oraz kwalifikacjami. Szkocja promuje uniwersytety rodzime, tak więc wielu szkockich studentów kończy lokalne uniwersytety i college. Wszystkie warstwy społeczne są dumne z tradycji literackich Szkocji (np. wszechobecne wieczorki burnsowskie) oraz kulturalnych form wyrazu, takich jak teatr i muzyka, które są powszechnie cenione. Muzea i galerie sztuki w dużych miastach są miejscami odwiedzanymi przez całe rodziny, co prowadzi do stałych inwestycji publicznych w takie placówki, poczynając od ustanowienia „Kolekcji Burrella” w Glasgow w latach siedemdziesiątych do ostatniego otwarcia Centrum Nauki w Glasgow, będącego publiczną wystawą szkockiej innowacji technologicznej.

W przeciągu ostatnich dziesięcioleci, a zwłaszcza od 1991 roku, Szkocja dołożyła wiele starań na poziomie krajowym przy udziale sektora publicznego, aby aktywnie rozwijać gospodarkę. W 1991 roku dwie zaangażowane w te kwestie agencje, Szkocka Agencja Rozwoju – *Scottish Development Agency* – (związana w dużej mierze z infrastrukturą) oraz Agencja Szkoleń – *Training Agency* – (zorientowana na rozwój umiejętności i siły roboczej), zostały połączone w jedną agencję, *Scottish Enterprise*. Agencja ta podjęła się niezwykle trudnego zadania mającego na celu rozwój gospodarki szkockiej w różnych jej aspektach: od siły roboczej do rozwoju firm, od infrastruktury fizycznej do badawczej, od rozwoju miejscowego do globalizacji i internacjonalizacji.

W 1993 roku *Scottish Enterprise* współpracowała z Grupą Monitorującą celem identyfikacji sektorów przemysłowych o kluczowym znaczeniu dla przyszłej dobrej koniunktury Szkocji, aby nadać im odpowiednie priorytety. Do 1997 projekt ten przekształcił się w główny proces wdrożeniowy rozwoju gospodarczego poprzez klastry, przy czym klastry zostały zdefiniowane jako identyfikowalne skupiska baz gospodarczych, których przewaga gospodarcza oraz konkurencyjność rozwija się poprzez tworzenie sieci powiązań oraz mechanizmów współpracy pomiędzy firmami i innymi podmiotami gospodarczymi, od których klastry będą funkcjonalnie niezależne. Pierwsze cztery klastry docelowe to ropa i gaz, żywność i napoje, turystyka i półprzewodniki. We wszystkich tych obszarach rozpoczęto wdrażanie inicjatyw.

W tym samym czasie *Scottish Enterprise* kontynuowała współpracę z innymi kluczowymi branżami, stosując raczej podejście oparte na pojedynczych sektorach, niż na klastrach. Jednym z tych sektorów była branża filmowa, a bodźcem rozwojowym utrata na rzecz Irlandii dużej części produkcji filmowej Mela Gibsona „Braveheart” traktującej o Williamie Wallach, ikonie szkockiej historii. Rezultatem inicjatywy firmowej było powstanie organu publicznego *Scottish Screen*, wspierającego usługi lokalne, takie jak Glasgow Film Office. Jednocześnie multimedia zaczęły współtworzyć branżę oprogramowania, rozwijając się przy tym samodzielnie.

Zauważono występowanie istotnych synergii i wspólnych punktów pomiędzy branżą multimedialną i filmową w kategoriach innowacji cyfrowych, animacji i wideo *on-line*. Następnie wysunięto hipotezę, że inne branże mogą być podobnie „połączone w klastry” z branżą filmową i multimedialną w wyniku konwergencji w modelach biznesowych i technologicznych.

Zidentyfikowano grupę gałęzi przemysłu, które mogłyby stanowić potencjalne elementy klastra o istotnym znaczeniu i nadano im nazwę „kreatywnych gałęzi przemysłu”. Spowodowało to natychmiastowe protesty ze strony innych gałęzi przemysłu. Jeżeli te gałęzie były „kreatywne”, to czy oznacza to, że inne nie są? Wykazywano, że kreatywność stosuje się do wszystkich branż. Ta wysoce teoretyczna dyskusja doprowadziła jednak do opracowania przydatnej definicji „kreatywnych gałęzi przemysłu”, stosowanej od tego czasu w Szkocji. Chociaż kreatywność jest niewątpliwie kluczowym aspektem wszystkich gałęzi przemysłu, przeważnie jest wykorzystywana jako czynnik stymulujący zmiany lub usprawnienia. Z drugiej strony prasy drukarskie stałyby bezczynnie, gdyby nikt nie dyskutował o nowych artykułach w gazecie lub książkach. Studia stałyby puste, gdyby nikt nie rozmawiał o nowych filmach. Innymi słowy, istnieje określona grupa branż, których owoce ludzkiej kreatywności stanowią podstawowy surowiec do wdrażania procesów biznesowych, a nie źródło zmiany lub usprawnień. Gałęzie przemysłu w Szkocji, które można zaliczyć do modelu „kreatywności jako surowca” to:

- muzyka,
- projektowanie (w tym moda i wzornictwo przemysłowe),
- wydawnictwa,
- nowe media (w tym multimedia i internet),
- gry komputerowe oraz oprogramowanie,
- filmy,
- stacje nadawcze (w tym TV i radio),
- reklama,
- architektura,
- branża kulturalna (muzea, galerie sztuki, antyki, itp.).

## **Klaster**

Ponieważ powyższe branże nie były uprzednio rozpatrywane – w żadnym miejscu w Zjednoczonym Królestwie – w aspekcie elementów kreatywnych, Standardowa Klasyfikacja Przemysłowa (The Standard Industrial Classification – SIC) określająca strukturę, zgodnie z którą wszystkie rodzaje działalności gospodarczej w Zjednoczonym Królestwie są monitorowane i raportowane, nie mapowały właściwie wszystkich kreatywnych sektorów. Na przykład mierniki zatrudnienia w branży filmowej agregowały wszystkich pracowników pomocniczych w produkcji filmu, obejmującej zasoby, kamery, przetwarzanie negatywów oraz produkcję niezbędnych odczynników chemicznych, itp. Pierwszym zadaniem klastra *Scottish Enterprise* było opracowanie nowych definicji elementów kreatywnych powyższych gałęzi przemysłu. Ponieważ takie definicje nie mogły zostać opracowane z zachowaniem absolutnego rygoru, odbywały się wszechstronne konsultacje ze wszystkimi zaangażowanymi stronami, w tym Głównym Urzędem Statystycznym rządu Wielkiej Brytanii, które przyniosły zadowalające efekty. Szkocki klaster branż kreatywnych generuje ok. 5,3 miliarda funtów rocznie (4%) do PKB Szkocji oraz

zapewnia ok. 70 000 pełnoetatowych stanowisk pracy. Zgodnie ze standardami, czyni to klaster kreatywny istotnym elementem szkockiej gospodarki, w pełni porównywalnym z elektroniką (45 000 pracowników) oraz branżą whisky (55 000 pracowników).

Jak wspomniano powyżej, większość tych branż nie była uprzednio ukierunkowana na rozwój gospodarczy, tak więc wczesne etapy współpracy polegały na nawiązaniu kontaktu oraz promocji komunikacji, zarówno pomiędzy sektorami kreatywnymi i *Scottish Enterprise*, jak i pomiędzy samymi sektorami kreatywnymi. *Scottish Enterprise* spotkał się z entuzjastyczną reakcją tych gałęzi przemysłu zorientowanych na pogłębianie współpracy, związanej w pierwszej kolejności z innowacjami technologicznymi. Canongate, wydawca z siedzibą w Edynburgu, oświadczył *Scottish Enterprise*, że „zauważyliśmy, że podczas naszej współpracy z autorami zakupujemy wszelkie dodatkowe prawa do publikacji elektronicznej, ale nie mamy koncepcji, w jaki sposób je wykorzystać. Chcielibyśmy przedyskutować tę kwestię z kimś z branży gier lub projektantem stron internetowych”. Na sympozjum plenarnym, które odbyło się w 1999 roku, zapytano dwustu przedstawicieli firm kreatywnych: „Gdyby *Scottish Enterprise* mógł wykonać jedną rzecz promującą rozwój tego klastra, co by to było?” Odpowiedź brzmiała „utrzymywać wzajemne kontakty”.

## Cele

Uzyskawszy potwierdzenie, że szkockie kreatywne branże przemysłu stanowią istotny klaster oraz że branże te chętnie będą uczestniczyć w prowadzonych działaniach, kolejnym etapem było postawienie bardziej ustrukturyzowanej analizy niepowodzeń i możliwości rynkowych. Natychmiast stało się jasne, że największą siłą napędową szybkiego wzrostu były media cyfrowe oraz ich potencjał do przekształcania wszystkich branż klastra, od radia cyfrowego do wirtualnej rzeczywistości w architekturze, od druku cyfrowego w zaawansowanej technologii na tworzywach sztucznych do innowacji w grach komputerowych. Dlatego też od samego początku skoncentrowano się na mediach cyfrowych oraz ich zdolności do generowania zysków.

Ponadto, zdefiniowano cztery główne obszary niepowodzeń rynkowych oraz możliwości rozwoju klastrów:

- bardziej „przyjazna dla kreatywności” oraz wspierająca infrastruktura biznesowa w Szkocji,
- bardziej efektywne środki identyfikacji oraz wspierania talentów kreatywnych,
- wzrost reputacji Szkocji na arenie międzynarodowej, jako centrum kreatywności (Abertay University w Dundee był pionierem w dziedzinie specjalizacji w grach komputerowych oraz rozrywce interaktywnej),
- ściślejsze interakcje pomiędzy kreatywnymi branżami przemysłu w Szkocji a środowiskiem badawczym (od rzeczywistości wirtualnej do animacji oraz od nauk komputerowych poprzez sztuczną inteligencję do technologii komunikacyjnych).

## Kwestie procesowe

IK kreatywnych gałęzi przemysłu była początkowo prowadzona przez biuro krajowe *Scottish Enterprise* przy intensywnej współpracy i konsultacjach z przedstawicielami różnych branż.

Na przykład *Scottish Enterprise* ściśle współpracuje ze wszystkimi stowarzyszeniami handlowymi oraz innymi agencjami sektora publicznego, takimi jak np. Szkocka Rada Sztuk.

Co ważne, w IK wyróżnia się silna regionalizacja. „Zespół kluczowy”, który formułuje i kieruje codzienną strategią klastra składa się z przedstawicieli pięciu lokalnych firm w sieci *Scottish Enterprise* oraz czterech członków *Scottish Enterprise National*. Doprowadziło to w niektórych przypadkach do sytuacji, w której sektory wchodzące w skład klastra kreatywnych gałęzi przemysłu są koordynowane z biur lokalnych, zgodnie z silnymi punktami regionu. Na przykład Tayside (Dundee), mimo że jest, technicznie rzecz biorąc, biurem lokalnym *Scottish Enterprise*, jest ogólnokrajowym koordynatorem branży gier komputerowych. Podobnie Glasgow koordynuje branżę projektowania.

Rozwój mediów cyfrowych oraz kreatywnych gałęzi przemysłu jest również jednym z priorytetów rządu brytyjskiego oraz nowopowstałego *Scottish Executive*. Dlatego też działanie to cieszy się silnym poparciem politycznym oraz bieżącą współpracą ze stroną rządową, a w szczególności współpracą z ministerstwami gospodarki (Ministerstwem Handlu i Przemysłu w Londynie, Ministerstwem Przedsiębiorczości i Kształcenia Ustawicznego w Szkocji) oraz ministerstwem kultury (Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu w Londynie i Szkocji).

*Scottish Enterprise* jest również aktywne poza IK, np. w takich działaniach jak np. Small Business Gateway (SBG), zapewniającego wsparcie małym przedsiębiorstwom. Ponieważ duża liczba przedsiębiorstw kreatywnych określa się raczej jako artystyczne lub kulturowe, a nie czysto komercyjne, w celu zapewnienia odpowiedniego wsparcia małym przedsiębiorstwom opracowano we współpracy ze Szkocką Radą Sztuk nowe schematy, wyrażone jednak w bardziej „artystycznym” języku poprzez ustanowienia specjalistycznej inicjatywy „Cultural Enterprise Office”. Projekt pilotażowy tej koncepcji w Glasgow okazał się wysoce skuteczny w przyciąganiu klientów, w przeciwieństwie do podejść stosowanych przez tradycyjne agencje wsparcia. Standardowa firma kreatywna w Szkocji zatrudnia mniej niż 20 osób i obraca kwotą mniejszą niż 200 000 funtów rocznie. Jednakże IK obejmują również dużych graczy, zdolnych do efektywnej konkurencji na rynku brytyjskim i rynkach globalnych, w szczególności w dziedzinie gier komputerowych, produkcji telewizyjnych i muzycznych.

Inicjatywa kreatywnych gałęzi przemysłu nie posiada dedykowanej, osobnej siedziby. Ogólnie rzecz ujmując, wsparcie i działania zapewniane są poprzez istniejące struktury i organy, w rodzaju Local Enterprise Companies (przedsiębiorstwa lokalne), stowarzyszenia branżowe oraz partnerów w rodzaju Szkockiej Rady Sztuk.

W momencie uruchamiania fazy działania IK w kwietniu 2001 roku, program posiadał zasoby rządu 23 milionów funtów na okres 3 – 5 lat.

Kreatywne gałęzie przemysłu IK to, obecnie, jedna na osiem do dziewięciu IK realizowanych obecnie w *Scottish Enterprise*. Stała wymiana i współpraca z innymi klastrami pozwala na monitorowanie możliwości w podobnych branżach, takich jak bioinformatyka.



Głównymi animatorami IK są krajowi i lokalni członkowie „zespołu klastra” *Scottish Enterprise*, opisanego powyżej.

Wspólna wizja IK została opublikowana w dokumencie zatytułowanym „Kreatywna Szkocja: Kształtowanie przyszłości”, a postępy IK w 2002 roku opublikowano w rocznym raporcie działalności klastra.

Obok silnego zaangażowania w inicjatywę, *Scottish Enterprise* ma również czytelną strategię wyjściową. Celem jest wypracowanie samo realizujących się zadań przeciwdziałających niepowodzeniom rynkowym w celu eliminacji konieczności dalszych interwencji do zakończenia okresu 3 -5 lat. Elementem obowiązkowym jest stała ocena postępów oraz coroczna aktualizacja danych podstawowych, mające na celu śledzenie postępów klastra. Celem inicjatywy jest osiągnięcie długoterminowego zrównoważonego rozwoju, jednakże tylko w przypadku produktów trwałych, pozostających poza interwencjami klastra. Obejmują one duże projekty infrastrukturalne, takie jak budowa wielko powierzchniowych centrów medialnych w Glasgow i Dundee oraz stałe zapisy na rzecz nowych i rozwijających się agencji, takich jak Scottish Screen, Szkocka Rada Sztuk oraz bardziej specyficznych organów, takich jak stowarzyszenie branży gier komputerowych, TIGA Scotland.

## **Rezultaty**

Do dnia dzisiejszego IK osiągnęły pozytywne wyniki we wszystkich czterech obszarach. Kontakty pomiędzy przemysłem a środowiskiem akademickim uległy poprawie, a działania IK przyniosły wynik w postaci ograniczenia struktur. Poprawiły się również kontakty pomiędzy naukowcami, pozwalające na urlopy naukowe (w celu komercjalizacji wyników badań) oraz pomiędzy pośredniczącymi instytucjami technologicznymi. Poprawiła się penetracja rynków eksportowych przez organizację misji handlowych oraz imprez międzynarodowych. W Szkocji mają również miejsce imprezy mające na celu przyciągnięcie nowych talentów do klastra oraz targi pracy. Po stronie infrastrukturalnej należy odnotować budowę ośrodka mediów cyfrowych w Glasgow, plany obejmują również budowę nowego Parku Mediów Cyfrowych w Dundee.

## **VI.2. KONSUMENCKA IK W DZIEDZINIE ELEKTRONIKI, KATALONIA, HISZPANIA**

---

*Materiały dla tego przypadku zostały dostarczone przez Alberto Pezzi.*

### **Ogólne środowisko biznesowe**

Katalonia, jeden z siedemnastu regionów hiszpańskich, cieszy się wysoką autonomią od 1977 roku, od momentu powołania Generalicji, instytucji politycznej rządu regionalnego. Z populacją w liczbie ok. 6,5 miliona (ok. 15% ludności Hiszpanii), Katalonia wygenerowała w 2001 roku 19% PKB Hiszpanii. Eksport kataloński stanowi prawie 28% całkowitego eksportu Hiszpanii. Zgodnie z występującymi w regionie gałęziami przemysłu, odnotowuje się domina-

cję przemysłu chemicznego, wytwórstwa metali oraz produkcji żywności. Elektronika oraz sprzęt elektroniczny stanowią mniej niż 10% zatrudnienia i PKB.

Katalonia była jednym z pionierów w Hiszpanii i na całym świecie w promowaniu polityki rozwoju opartej na klastrach – do roku 1995, kiedy to uruchomiono pierwszy projekt klastra dla elektroniki konsumenckiej, zrealizowano już ponad dziesięć IK. W roku 2003 liczba IK zrealizowanych w Katalonii wynosiła 24. W ostatnich latach rząd regionalny Katalonii zdefiniował i wdrożył szeroką agendę mikroekonomiczną, obejmującą określoną liczbę inicjatyw horyzontalnych i obszarów działania, w szczególności procesy zarządzania innowacjami, jakość produkcji oraz promocja eksportu. Zmiana polityki wynikała raczej z analizy *bottom-up*, niż podejścia działań *top-down* i stanowiła rezultat IK uruchomionych w latach dziewięćdziesiątych.

### **Klaster**

Z historycznego punktu widzenia, Katalonia była wiodącym w Hiszpanii ośrodkiem produkcji odbiorników radiowych i telewizyjnych. Stworzyło to bazę przemysłową dostawców komponentów elektronicznych (głównie lamp elektronowych, kondensatorów, głośników oraz elementów odbiorników radiowych). Produkcja telewizorów wzrosła gwałtownie w latach sześćdziesiątych. W latach osiemdziesiątych kilka firm japońskich i koreańskich, w tym Sony, Panasonic, Sharp, Pioneer i Samsung zdecydowały o zainwestowaniu w region Vallés, niedaleko Barcelony. Dzięki silnej polityce przyciągania inwestycji (w tym utworzeniu Szkoły Japońskiej) w 1995 roku klastry elektroniki konsumenckiej w regionie Vallés obejmowały ponad 50 firm, których przychody osiągnęły wysokość 600 milionów euro, a zatrudnienie wynosiło ok. 5000 osób. Klaster produkował 78% elektroniki konsumenckiej Hiszpanii. Ponadto w skład klastra wchodził również inni uczestnicy, tacy jak stowarzyszenia, ośrodki edukacyjne oraz laboratoria, w tym: LGAI (The General Test and Research Laboratory – Główne Laboratorium Badawcze i Testowe), ANIEL (The National Association of Electronic Industries – Krajowe Stowarzyszenie Branży Elektronicznej), ASCAMM (The Association of Mould and Die Manufacturers of Katalonia – Stowarzyszenie Producentów Matryc i Szablonów Katalonii). ASCAMM zapewniał szkolenia, oceny i certyfikacje oraz prowadził istotne badania w swym ośrodku technologicznym utworzonym w 1987 roku.

Regionalny kanał telewizyjny TV3 odegrał podwójną rolę w sektorze elektronicznym – jako katalizator oraz użytkownik nowych technologii. Jako katalizator nawiązał współpracę z producentami w zakresie opracowania nowych standardów. TV3 współpracował z firmami Hitachi oraz Pioneer nad wprowadzeniem na rynek systemów Dolby surround. Nie powstały żadne ustrukturyzowane ramy współpracy pomiędzy firmami w klastrze, dlatego też narodziło się wiele problemów. Mimo szerokiej sieci dostawców, jednym z głównych problemów była mało efektywna logistyka oraz długi czas dostaw. Dostawcy byli za bardzo podzieleni oraz za mali, aby spełnić restrykcyjne wymogi producentów globalnych będącymi członkami klastra. Ponadto instytuty certyfikacyjne i technologiczne oraz stowarzyszenia branżowe nie były w stanie świadczyć usług na odpowiednim poziomie tak, aby sprostać potrzebom klastra.

## Cele inicjatywy klastrowej

Zgodnie z polityką przemysłową realizowaną przez Rząd Regionalny Katalonii, celem ogólnym IK było usprawnienie długoterminowego rozwoju konkurencyjności klastra. W szczególności inicjatywa była zorientowana na usprawnienia w obszarze łańcucha dostaw. OEM obecne w klastrze współpracowały z rządem, wykazując duże zaangażowanie projektem, zwłaszcza poprzez bezpośrednie uczestnictwo osób zatrudnionych w centrach technicznych oraz departamentach dokonujących zakupów.

Proces wzmocnienia klastra był prowadzony w kilku fazach, z których każda miała precyzyjnie określone cele związane z określonymi obszarami wymagającymi poprawy.

- **Pierwsza inicjatywa** wzmocnienia klastra została uruchomiona w 1995 roku. Odnosiła się ona głównie do poprawy ogólnej konkurencyjności klastra, a w szczególności do poprawy możliwości firm w zakresie rozwoju projektowania i produktu z technicznego punktu widzenia. Kolejnym głównym celem projektu była analiza kluczowych bodźców konkurencyjnych dla dostawców dotyczących jakości i kosztów produkcji na następne 3 – 5 lat. Pierwsza inicjatywa dotyczyła głównie dostawców.
- **Druga inicjatywa**, wdrożona w 1997 roku wraz z kierunkami działania zdefiniowanymi w projekcie pierwotnym z 1995 roku, dotyczyła głównie szkoleń określonych grup dostawców w celu poprawy logistyki i ogólnej konkurencyjności. Wybrana grupa dostawców matryc uczestniczyła w dostosowanym do ich potrzeb programie szkoleniowym ukierunkowanym na poprawę atrakcyjności kosztowej, jakości produktów oraz redukcję czasu powstawania nowych produktów. Program obejmował wyjazd porównawczy do Singapuru.
- **Trzecia inicjatywa**, uruchomiona w 2000 roku, dotyczyła aktualizacji analizy strategicznej przeprowadzonej na potrzeby pierwszego projektu. Wzrost konkurencji globalnej wymusił przeniesienie produkcji do krajów o niskich kosztach pracy, w tym przypadku do Europy Wschodniej, co zmusiło firmy do ponownej konfiguracji łańcucha wartości.

## Proces

Inicjatywy były podejmowane przez Rząd Regionalny Katalonii, w szczególności przez Ministerstwo Przemysłu. Ogólne ramy projektu sfinansował Rząd Regionalny. Jednakże, określone działania kontynuacyjne, w szczególności inicjatywy szkoleniowe, były finansowane przez dostawców, OEM oraz instytuty technologiczne. Inicjatywa była dwunastą inicjatywą na rzecz umocnienia klastra przeprowadzoną przez Rząd Regionalny z wykorzystaniem tej samej metodologii.

Cała inicjatywa objęła wielu uczestników. Poza faktem, że głównym celem inicjatywy byli dostawcy (producenci matryc), w projekt zaangażowanych było wiele innych firm (OEM) oraz organizacji (centra technologiczne i badawcze, uniwersytety, firmy inżynierskie, stowarzyszenia branżowe, itp.). Projekt początkowy, zaplanowany bardziej jako inicjatywa umacniająca klastr, został zrealizowany w przeciągu 6 miesięcy i kosztował 90 000 euro. Główne dzia-

łania wdrożone podczas projektu obejmowały analizy strategiczne i środowiskowe, międzynarodowy wyjazd porównawczy oraz serię spotkań grup roboczych. Inicjatywa, co typowe dla Katalonii, nie opierała się na żadnej strukturze fizycznej ani na zatrudnieniu menadżera klastra. Cały proces był sterowany przez Rząd Regionalny dzięki zaangażowaniu jego pracowników. Konsultant, specjalizujący się w rozwoju klastrów, został także zatrudniony przez Rząd Regionalny i działał jako doradca podczas całego projektu.

Każda z zaangażowanych stron (Rząd Regionalny, dostawcy i OEM) podjęła się wdrożenia oraz monitoringu różnych działań zdefiniowanych pod koniec realizacji projektu. Określona liczba grup roboczych, odpowiedzialnych za różne kierunki działań, powstała z wykorzystaniem jedynie bardzo ograniczonych środków budżetowych. W wyniku prac początkowych zostały zidentyfikowane konkretne oraz ściśle ukierunkowane projekty, które w niektórych przypadkach sfinansował Rząd Regionalny z osobnego budżetu.

Opracowanie wspólnych ram stanowiło jeden z głównych punktów inicjatywy i zostało przeprowadzone przez doradców inicjatywy. Proces ten podzielono na trzy etapy (milestones – kamienie milowe):

- **Pierwszy etap** został poświęcony mapowaniu klastra oraz identyfikacji głównych stron uczestniczących w projekcie,
- **Drugi etap** był zorientowany na analizę strategiczną klastra, w tym analizę przemysłu, segmentacji biznesowej oraz ewolucji opcji strategicznych na poziomie klastra. Wynik drugiego etapu został przedstawiony podczas spotkania publicznego wraz ze wspólną strategiczną wizją dla całej branży.
- **Trzeci etap** odnosił się do działań podejmowanych w odniesieniu do wspólnej wizji. W tym przypadku kluczową kwestią dla konkurencyjności klastra było skrócenie T2M (czasu od opracowania produktu do jego wejścia na rynek), przy czym wszystkie działania były zorientowane na umocnienie tego obszaru: lepsza koordynacja pomiędzy dostawcami a OEM, rozwój i monitoring nowych narzędzi IT przez dostawców, opracowanie bardziej ukierunkowanego programu szkoleń dla inżynierów 3D CAD, zainwestowanie w urządzenia na potrzeby *rapid tooling* i *rapid prototyping*, skrócony czas testowania matryc oraz certyfikację produktów.

## Wyniki

Inicjatywa na rzecz elektroniki konsumenckiej okazała się sukcesem. Pomogła w procesie poprawy jakości dostawców oraz zmieniła konfigurację łańcucha wartości największych OEM. Gdy HP zamknął fabrykę i przeniósł produkcję na Węgry, zdecydował jednocześnie o utrzymaniu i umocnieniu pozycji globalnego ośrodka badań i rozwoju ploterów w Barcelonie. Siedzibą Europejskiego Centrum Telewizji Cyfrowej Sony jest również Barcelona. Ośrodek zatrudnia ponad 100 inżynierów, podczas gdy w 1995 roku był to tylko zakład produkcyjny. W klaster zainwestowali nowi gracze na rynku, w tym producenci ze Stanów Zjednoczonych oraz Singapuru. Z drugiej strony, fragmentaryczna sieć dostawców oraz brak dostawców komponentów elektronicznych pozostają wciąż aktualnym problemem klastra.

### **VI.3. IK W PRZEMYŚLE SAMOCHODOWYM, AC STYRIA, AUSTRIA**

---

*Materiały do tego raportu przypadku zostały dostarczone przez Uwe Galler.*

#### **Tło**

AC Styria obejmuje cały region Steiermark i posiada trzy ośrodki regionalne: Graz oraz przyległe okolice, Wschodnią Styrię oraz Górną Styrię. AC Styria podpisała również porozumienia o współpracy ze Słowenią i Węgrami, a jej wiodące centra produkcyjne obejmują Stuttgart, Turyn, Birmingham, Cardiff oraz Monachium.

Klaster części samochodowych w Styrii opiera się na wszechstronnym łańcuchu wartości ze szczególnym uwzględnieniem obszarów obróbki i przetwarzania metali, tworzyw sztucznych, elektroniki oraz usług inżynierskich. Główną siłą jest projektowanie i produkcja pojazdów w technologii z napędem na cztery koła. W klastrze wykonuje się również ekspertyzy nad nowymi silnikami spalinowymi i przekazem mocy.

Wiodące przedsiębiorstwa, takie jak Magna Steyr, działają w obrębie klastra od ponad 100 lat. Klaster zatrudnia ok. 30 000 wysoce wykwalifikowanych pracowników, a branża samochodowa jest jedną z najważniejszych dziedzin eksportu w Austrii. Jednakże szerszym grupom społecznym znane są jedynie dwie firmy (Magna Steyr oraz AVL List), i to dopiero od czasu, gdy firmy z rejonu Styrii potwierdziły w swych analizach wszechstronność i różnorodność istniejącego klastra. Przed rozpoczęciem IK wizerunek branży samochodowej nie był zbyt korzystny i dlatego też pojawiały się trudności z przyciągnięciem utalentowanych pracowników.

#### **Inicjatywa Klastrowa**

Gospodarka, a w szczególności sektor samochodowy, musiał zareagować na zwiększającą się presję konkurencji, która wywołała również pytania z zakresu lokalizacji ośrodków produkcyjnych. Przeprowadzono szereg działań: początkowy projekt gromadzący opinie, zatytułowany „Klaster Samochodowy” (opracowany przez the Economic Development and Industrial Associations of Styria – Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Gospodarczego oraz Przemysłowego Styrii, Trigon), plan technologiczny / strategiczny (przeprowadzony przez organizację badawczą), model gospodarczy Steiermark (opracowany przez przemysłowy instytut naukowy). Ostatecznie Spółka na rzecz Rozwoju Gospodarczego Styrii (The Styria Economic Development Company – SFG) zdecydowała o wdrożeniu pakietu działań, opracowanych w celu utworzenia klastra sektora samochodowego. Pierwotnym celem było aktywne usprawnienie komunikacji, informacji oraz podpisanie porozumień o współpracy z firmami samochodowymi ze Styrii, wiodącymi OEM oraz istniejącymi instytucjami badawczymi. Najważniejszym celem w pierwszej fazie IK było wzmocnienie pozycji Styrii jako niezależnego ośrodka produkcji samochodów.

Główny element projektu promocji / wsparcia nie był związany z finansowaniem. Wsparcie priorytetowe było zorientowane na tworzenie sieci kontaktów, a także na edukację oraz pro-

gramy szkoleniowe. Wiodące firmy zintegrowane w jedną sieć obejmowały AVL, Eurostar, Chrysler, SFT oraz małe i średnie przedsiębiorstwa samochodowe i placówki badawczo-rozwojowe.

## Proces

Wiodące przedsiębiorstwa oraz przedstawiciele zaangażowanych w inicjatywę firm, a także instytuty badawcze, zostały poproszone o opisanie metod i podejść, które mogłyby być wykorzystane przy opracowywaniu ram współpracy w obrębie klastra samochodowego w regionie Styrii. Zespół projektowy opracował listę „możliwych podejść na rzecz rozwoju klastra”, ocenioną następnie według stopnia ważności przez wszystkie zaangażowane strony. Poniżej przedstawiono potrzeby o największym priorytecie określone przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz instytuty badawcze (według ważności):

1. Utworzenie katalogu firm klastra
2. Możliwość wymiany informacji z wiodącymi firmami
3. Utworzenie platformy koncepcyjno-komunikacyjnej dla kierownictwa
4. Tworzenie nowej infrastruktury
5. Przygotowanie listy propozycji współpracy
6. Utworzenie platformy koncepcyjno-komunikacyjnej dla pracowników technicznych
7. Kampania PR ukierunkowana na wymogi klastra
8. Wspólne programy szkoleniowe dla klientów i dostawców
9. Utworzenie społeczności badawczo-rozwojowej wewnątrz klastra
10. Opracowanie budżetu współpracy/projektowego
11. Okresowe dostarczanie informacji o klastrze
12. Obustronne wizyty w firmach
13. Organizacja warsztatów i prezentacji technicznych.

Powyższe wymogi zostały również uznane za konieczne przez duże firmy. Niemniej jednak, dla AVL, EUROSTAR oraz STF były również ważne inne punkty, w tym:

- stworzenie wizji: w jaki sposób uzyskać wizerunek regionu jako wizytówki sektora samochodowego? Jakie produkty / technologie należy koncentrować w regionie w celu osiągnięcia masy krytycznej?
- analiza niezależności dostawców. Gdzie leży potencjał austriackiej branży dostawczej?
- powołanie jednostki ds. zapewnienia wsparcia potencjalnym nowym dostawcom,
- zredukowanie różnic w szkoleniach technicznych pracowników: promowanie budowania zespołów oraz przyspieszenie nauki języków; przyspieszenie powołania szkoły technicznej ukierunkowanej na potrzeby sektora samochodowego,
- usprawnienie podstawowych uwarunkowań dotyczących pozwoleń na pracę dla pracowników zagranicznych oraz możliwość zapewnienia anglojęzycznych przedszkoli i szkół.

Proces tworzenia klastra podzielono na kilka faz rozwojowych:

- analiza sytuacji faktycznej, w tym przedstawienie szczegółowych danych dotyczących pozycji w łańcuchu wartości, programach usług produktowych, standardów certyfikacyjnych, klasyfikacji wielkości, rynków oraz relacji z klientami,
- dyskusja z przedstawieniem wyników poszczególnych grup roboczych z firmami oraz instytucjami badawczymi, obejmująca analizę SWOT,
- opracowanie strategii, w tym przygotowanie misji, wizji, procedur oraz modeli organizacyjnych,
- zapewnienie długoterminowego i stabilnego źródła finansowania, wszechstronnego zaangażowania wszystkich grup politycznych oraz przedstawicieli zainteresowanych stron.

W oparciu o powyższą dyskusję oraz przykłady z zagranicy, zdefiniowano cztery kluczowe obszary zadaniowe, mające na celu rozwój klastra samochodowego:

- informacja i komunikacja, obejmująca również technologie informacyjne,
- gromadzenie koncepcji na rzecz współpracy, aktywne poszukiwanie możliwości współpracy oraz definiowanie projektów na rzecz współpracy,
- wymiana wiedzy między firmami, sięgająca od prezentacji technicznych i wymiany doświadczeń do tworzenia stowarzyszeń dostawców,
- PR oraz lobbying na rzecz ukazania znaczenia klastra oraz regionu jako wiodącego sektora gospodarczego.

Po kilku latach prac inicjacyjnych, grupa robocza złożona z przedstawicieli różnych stron zdecydowała o przyspieszeniu prac nad tworzeniem klastra. Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (Economic Promotion Association of Styria (SFG) – Stowarzyszenie Promocji Gospodarczej Styrii) zostało podmiotem odpowiedzialnym za inicjatywę, przy współpracy ze stowarzyszeniami branżowymi. SFG podjęło się przeprowadzenia prac rozwojowych, finansowania i zarządzania projektem. Jednym z celów w tym czasie było stworzenie zrównoważonej platformy organizacyjnej, która mogłaby być finansowana przez samych partnerów klastra w okresie czterech lat.

Organizacja AC Styria została powołana wraz z radą doradczą i była finansowana ze składek członkowskich. AC Styria Autocluster GmbH została powołana przez sześć różnych przedsiębiorstw oraz instytucji w 1999 roku. W fazie początkowej, trwającej od jesieni 1999 roku do połowy 2000 roku, zatrudniono dwóch honorowych dyrektorów generalnych oraz sekretarkę w pełnym wymiarze godzin. W roku 2000 zatrudniono dyrektora generalnego w pełnym wymiarze godzin, który z kolei zatrudnił menadżera projektu. Wynajęto biuro w przemysłowym parku technologicznym – na tym zakończyły się przygotowania infrastrukturalne. Głównym zadaniem dyrektora generalnego było osiągnięcie niezależności gospodarczej i finansowej GmbH. Ten cel można było łatwo osiągnąć przez dobrze ukierunkowane pozyskanie nowych partnerów klastra (w pierwszym roku). Rolą AC Styria GmbH było inicjowanie projektów, motywowanie projektów oraz zachęcanie do opracowywania wspólnie realizowanych projektów. Rozpoczęto współpracę z innymi klastrami. Przykładowo, nawiązano współpracę w dziedzinie międzynarodowych wystaw dostawców.

Duże zaangażowanie rządu Styrii oraz wkład osobisty ze strony odpowiedzialnego doradcy gospodarczego przyczyniły się w znacznym stopniu do zapewnienia stabilnych warunków ramowych.

## **Rezultaty**

Inicjatywa klastrowa doprowadziła do powstania usprawnień w różnych obszarach, takich jak poprawa wizerunku całego sektora, pozyskanie nowych firm dostawczych oraz utworzenie ponad 10 000 nowych miejsc pracy w sektorze samochodowym w Styrii w przeciągu ostatnich sześciu lat. Większość celów, które założono w 1996 roku, została zrealizowana. Konkurencyjność firm w obrębie klastra uległa znacznej poprawie, czego dowodem jest uzyskanie przez firmy partnerskie AC w przeciągu kilku ostatnich lat dużej liczby certyfikatów (QS 9000, VDA 6.x, ISO/TS 16949).

## **VI.4. INICJATYWA KLASTROWA – CITER, EMILIA, ROMAGNA, WŁOCHY**

---

*Materiały do tego raportu zostały dostarczone przez Dr Silvano Bertini.*

### **Tło**

Emilia – Romagna jest jednym z szybko rozwijających się regionów Włoch opartych na małych i średnich przedsiębiorstwach oraz licznych klastrach. Klastry te charakteryzują się zaawansowanym kapitałem ludzkim (podejście do pracy, samozatrudnienie oraz przedsiębiorczość), kapitałem społecznym (podejście do wspólnych działań, współpracy i wymiany możliwości oraz informacji), integracją instytucjonalną oraz zarządzaniem na poziomie lokalnym i regionalnym (lokalne samorządy, aktywne organizacje biznesowe, związki zawodowe oraz inni, pośredni uczestnicy).

Ta lokalna siła pojawia się w kontekście raczej słabej struktury ogólnokrajowej. Poziom edukacji, inwestycje publiczno-prywatne w badania i rozwój, infrastruktura oparta na innowacjach oraz rynki kapitałowe nie są na tym samym poziomie, co w większości zaawansowanych państw OECD. Poziom edukacyjny poprawił się znacznie w przeciągu ostatnich kilku lat, ale wydatki na badania i rozwój wciąż nie przekraczają 1% PKB. Rozwój infrastruktury ICT wciąż pozostaje poniżej średniej większości krajów, częstotliwość pojawiania się pierwszych ofert publicznych (IPO) również nie jest wysoka. Mimo to w regionie pojawiły się firmy zdolne do konkurencji międzynarodowej, osiągające zyski i przyczyniające się do zmniejszenia bezrobocia. Czynniki sukcesu MSP obejmują specjalizację techniczną, dogłębną oraz wysoce zaawansowaną wiedzę, stopień otwartości, internacjonalizację oraz rozwój sieci kontaktów.

Krajowe polityki mikroekonomiczne były przez wiele lat ukierunkowane na zrównoważone procesy innowacyjne i remonty sprzętu technicznego. Jedynie niewielki udział zasobów publicznych był przekazywany MSP, podczas gdy najwyższy procent był wykorzystywany na utrzymanie większych krajowych publicznych i prywatnych grup przemysłowych.



W ostatnich latach instrumenty polityki skierowane na MSP zostały przekazane na poziom regionalny, przy czym rządowi regionalnym nadano szeroką autonomię w zakresie ustalania celów polityki oraz alokacji zasobów. Rząd Emilia – Romagna skupił te zasoby na wspieraniu innowacji biznesowych i zarządzaniu oraz w inwestycjach na rzecz badań i rozwoju.

Rząd regionalny przyjął politykę zorientowaną na klastry w drodze ustanowienia ośrodków usług technicznych w głównych lokalnych klastrach regionu. Ta polityka, często naśladowana w całym kraju, przyniosła pozytywne efekty. Przy wzroście konkurencji globalnej, takie interwencje na poziomie klastra nie są uznawane za zrównoważone przez rząd regionalny. Reforma tego podejścia wciąż trwa, miała zostać wdrożona w 2004 roku. Nowe podejście zakłada, że klastry lokalne mogą usprawnić swoją konkurencyjność jedynie wtedy, gdy baza wiedzy i innowacji w regionie stanie się silniejsza. Wzmocnienie środowiska regionalnego w zakresie angażowania się w innowacje uznano za konieczne: obejmuje to współpracę pomiędzy przemysłem oraz uniwersytetami i instytucjami badawczymi (programy transferu wiedzy), usprawnienie infrastruktury IT i multimedialnych oraz usprawnienie procesów nauczania i wyników edukacyjnych.

### **Klaster**

Tekstylnia nie stanowi głównego silnego punktu w regionie, jak ma to miejsce w Wenecji w Toskanii i Lombardii. Emilia – Romagna przoduje w inżynierii mechanicznej i samochodowej, a także w materiałach budowlanych i przetwarzaniu żywności. Klaster tekstylny zapewnia miejsca pracy dla 18% osób zatrudnionych w produkcji w regionie. Przy wzroście presji konkurencyjnej, wskaźniki zatrudnienia i wyników biznesowych były w latach dziewięćdziesiątych negatywne. Klaster zlokalizowany był początkowo w okolicy miasta Capri, ale rozprzestrzenił się na Modenę, Reggio Emilia oraz Ferrarę. Siła klastra bazuje na długim doświadczeniu oraz wiedzy w dziedzinie projektowania oraz wykorzystywania technologii informacyjnych. Przedsiębiorczość stanowi część kultury lokalnej.

### **Inicjatywa klastrowa**

Pierwsza inicjatywa klastrowa, uruchomiona w latach siedemdziesiątych, objęła techniczne ośrodki usługowe w regionie, przyczyniając się do zwiększenia możliwości projektowych, marketingu oraz innowacyjnej przedsiębiorczości. W latach dziewięćdziesiątych organizacja CITER, wyrosła na gruncie szkoleń technicznych, zmieniła swój kierunek działań na promocję następujących głównych celów:

- wywiad rynkowy,
- analizy rynkowe,
- transfer technologii, promocja innowacji,
- wspieranie działalności projektowej,
- informacje o normach technicznych oraz wsparcie przy certyfikacji,
- zapewnianie szkoleń technicznych,
- uczestnictwo w projektach międzynarodowych oraz partnerskich.

## **Proces**

Inicjatywę zapoczątkowała regionalna agencja rozwoju (ERVET). CITER posiadał podstawowe doświadczenie w obszarze szkoleń technicznych. W oparciu o powyższe doświadczenia narodziła się konieczność dostarczenia bardziej wyspecjalizowanych usług informacyjnych. CITER był częściowo finansowany przez rząd regionalny oraz z zysków ze świadczonych usług. Został on powołany jako konsorcjum składające się z ERVET, Izby Handlowej, stowarzyszeń biznesowych oraz 431 małych i średnich przedsiębiorstw. Plany przedstawicieli regionu zakładały, że po ponad 20 latach IK musi stać się samowystarczalna, a także musi ponownie zdefiniować swą misję strategiczną. Można to osiągnąć przy silniejszym zaangażowaniu ze strony lokalnych uczestników oraz orientacji na zysk ze strony ośrodka. Zakładano, że ERVET opuści IK do końca 2003 roku. CITER miało skoncentrować się głównie na kliencie, jego potrzebach dążących do zróżnicowania zakresu usług.

CITER ma swoje biuro w Capri, gdzie zlokalizowane są laboratoria oraz inna infrastruktura. Standardowo dyrektor pochodzi z przemysłu. Zakres projektowy CITER obejmuje: modę, marketing, szkolenia, certyfikaty jakości, współpracę międzynarodową, oprogramowanie, analizy techniczne oraz kontakty zewnętrzne. Specjalnie desygnowane osoby odpowiadają za każdy z tych obszarów, plus administrację, prasę oraz komunikację. Zaplecze jest różnorodne, poczynając od technicznego, czy gospodarczego, do kreatywno-artystycznego, zgodnie z różnymi potrzebami klientów oraz zakresem usług.

## **Rezultaty**

Sukces niniejszego przypadku zależał częściowo od silnej wizji, wspólnej dla wielu promotorów inicjatywy oraz silnego zaangażowania regionalnego rządu. CITER był pierwszym udanym przykładem regionalnego planu stworzonego przez ERVET, który doprowadził w latach siedemdziesiątych do stworzenia ośmiu podobnych centrów technicznych w regionie. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych niniejszy plan nie był już skuteczny, dlatego też pojawiła się potrzeba zmiany strategii. Zmiana regionalnej strategii miała kompleksowy charakter, a ponadto okazała się procesem czasochłonnym. Trudno było zmodyfikować misję CITER, ponieważ pojawiły się niezgodności pomiędzy różnymi opiniodawcami – niektórzy dążyli do pozostania przy tradycyjnym podejściu polityki klastra, inni optowali za zmianami.

## ROZDZIAŁ VII. INICJATYWY KLASTROWE W KRAJACH W FAZIE TRANSFORMACJI: PRZYPADEK SŁOWENII

---

*Materiały do tego raportu zostały dostarczone przez Amy Cogan.*

IK są przedmiotem zainteresowania nie tylko gospodarek rozwiniętych, ale również gospodarek w fazie transformacji i rozwijających się. Nawet jeżeli wiele z tych krajów stoi przed istotnymi wyzwaniami makroekonomicznymi, prawnymi, społecznymi i politycznymi, wiele z nich zauważa konieczność włączenia działań mikroekonomicznych do przeprowadzanych reform w celu osiągnięcia rzeczywistych i widocznych zmian dla obywateli.

Mimo że każdy kraj tworzy własne, wyjątkowe środowisko dla klastrów i IK, gospodarki w fazie transformacji posiadają kilka wspólnych cech, które odróżniają je od gospodarek rozwijających się. Są one w trakcie procesu transformacji z (mniej lub bardziej) gospodarki planowej na rynkową, co oznacza, że mają mniejsze doświadczenie w zakresie konkurencji, mniej instytucji otoczenia biznesu oraz zazwyczaj wykazują mniejsze zaufanie do inicjatyw rządowych. Ponadto, wiele gospodarek w fazie transformacji posiada dziedzictwo w postaci pamięci o wysoko rozwiniętej gospodarce w okresie sprzed II wojny światowej.

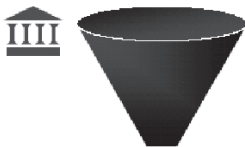
Obecnie, 8 z tych krajów przystępuje do Unii Europejskiej (wraz z Cyprzem i Maltą). Proces uwidocznił konieczność przyspieszenia zmian w tych gospodarkach.

Szczególnie interesującym przypadkiem jest Słowenia, której opisanie może rzucić trochę światła na stosowanie ogólnych koncepcji IK w gospodarkach w fazie transformacji. Słowenia jest liderem grupy gospodarek w fazie transformacji w kategorii wyników gospodarczych. Państwo to uczyniło IK istotnym oraz szeroko upowszechnianym elementem swojej gospodarczej strategii politycznej. Jej ogólny sukces oraz znaczące doświadczenie uczyniły ze Słowenii głównego kandydata, od którego możemy się uczyć wszystkiego w zakresie czynników warunkujących sukces IK w gospodarkach w fazie transformacji.

### VII.1. SŁOWENIA W OKRESIE TRANSFORMACJI

---

#### Historia i położenie geopolityczne



Słowenia jest niewielkim państwem graniczącym z Włochami, Austrią, Węgrami i Chorwacją. Na krótkim odcinku graniczy z Morzem Adriatyckim. Większe miasta to stolica, Lublana, miasto uniwersyteckie Maribor oraz port Koper. 90% z dwumilionowej populacji to etniczni Słowenicy, a oficjalnym językiem jest słoweński.

Od XIV wieku Słowenia była częścią Imperium Austrowęgierskiego. Po przyłączeniu się do Jugosławii w 1918 roku, gospodarka Słowenii zaczęła się rozwijać w kierunku zaawansowanej produkcji, korzystającej z umiejętności Niemców, Austriaków oraz Włochów mieszkających w Słowenii. Po II wojnie światowej, rządząca partia komunistyczna Jugosławii początkowo wdrażała scentralizowany model gospodarki w stylu sowieckim, ale po rozłamie między Tito a Stalinem w 1946 roku, kraj dążył do bardziej liberalnej i zdecentralizowanej gospodarki.

W ramach Jugosławii Słowenia była najbardziej pro zachodnią i rozwiniętą republiką. Przy jedynie 8% populacji jugosłowiańskiej, Słowenia produkowała 20% PKB Jugosławii oraz 29% jej eksportu. PKB *per capita* był dwukrotnie wyższy niż średnia dla Jugosławii. Jednakże, mimo względnej koniunktury w świecie socjalistycznym, w momencie odzyskania niepodległości przez Słowenię w roku 1991, PKB *per capita* stanowił jedynie połowę tego, co w sąsiedniej Austrii i Włoszech.

W referendum w 2003 roku, większość ludności zagłosowała za przystąpieniem do UE w 2004 roku.

### Obecne wyniki gospodarcze

**Tabela 3. Wyniki makroekonomiczne. Słowenia, Estonia oraz Republika Słowacji, a średnia unijna (2001)**

	<i>Słowenia</i>	<i>Estonia</i>	<i>Republika Słowacji</i>	<i>Średnia UE</i>
<b>PKB <i>per capita</i>, 2001, PPS (E = 100)</b>	72	41	48	100
<b>Rzeczywista stopa wzrostu PKB, 1997–2001</b>	4,2%	5,2%	3,3%	2,6%
<b>Inflacja 2001</b>	8,6%	5,6%	12,3%	2,2%
<b>Bezrobocie 2001</b>	5,7%	12,4%	19,4%	7,4%

Źródło: Komisja Europejska

Od chwili uzyskania niepodległości Słowenia nadal wykazywała dobre wyniki gospodarcze (patrz Tabela 3). W porównaniu z innymi gospodarkami w fazie transformacji, stopa PKB jest wysoka, a inflacja znajduje się pod kontrolą.

W niektórych aspektach Słowenia już przeskoczyła niektóre państwa członkowskie UE. PKB *per capita* jest wyższy niż w Grecji i Portugalii, i stale rośnie, przy wyższym współczynniku, niż średnia UE. Z takimi wynikami pewne jest, że Słowenia wejdzie do UE. Punktem odniesienia nie jest już to, jakie wyniki osiąga Słowenia w porównaniu z innymi nowymi państwami członkowskimi, ale jak wiele lat zajmie jej osiągnięcie średniej unijnej.

### Spuścizna Jugosławii

Mimo że Słowenicy pozostawili już za sobą socjalistyczną przeszłość, spuścizna tego systemu wciąż oddziałuje na słoweńskie środowisko i kulturę biznesową.

Olbrzymi wpływ epoki Jugosławii polegał na modelu gospodarczym, który stworzyła. Firmy jugosłowiańskie były połączone w kombinaty. Związki te często współtworzono na drodze de-

czyli politycznych i dlatego też obejmowały niepowiązane ze sobą rodzaje działalności. W momencie uzyskania niepodległości firmy słoweńskie odkryły, że rynek jugosłowiański jest dla nich zamknięty, a rynek ten stanowił 82% sprzedaży. Ponadto, z powodu rozpadu kombinatów, utraciły dostęp do wyspecjalizowanych handlowych firm zagranicznych. Kryzys ten zmusił firmy słoweńskie do zmiany orientacji handlowej na zachód i do UE. Przy silnej bazie produkcyjnej odgrywały one zwykle rolę dostawców elementów na rynek niemiecki oraz dla innych OEM.

W Słowenii daje się również zauważyć pewną spuściznę kulturową po minionej epoce. System jugosłowiański spowodował brak zaufania do rządowych prób organizacji gospodarki. Nie ma wielu organizacji przemysłowych, lub innych, które mogłyby zapewnić forum do współpracy oraz pełnić funkcję „kleju” pomiędzy poszczególnymi branżami. Tradycyjnym forum była od zawsze Izba Handlowa, członkostwo w której jest obowiązkowe, ale zwykle nie odgrywa ona istotnej roli jako środek stymulujący rozwój przemysłu. Mimo to, w kilku przypadkach Izba Handlowa służyła jako inkubator dla wyłaniających się stowarzyszeń przemysłowych.

Innym atawistycznym zjawiskiem w Słowenii jest tendencja do posiadania dwóch zawodów, jednego oficjalnego, a drugiego nieoficjalnego. Ta tradycja ma korzenie w dalekiej przeszłości. Pracownik wykonuje swe obowiązki w ciągu dnia w fabryce, następnie idzie do domu i pracuje na roli, lub w sektorze rękodziela. W ten sposób robotnicy podwyższali swe dochody, ale w nowoczesnej gospodarce takie działanie zmniejszało tempo rozwoju. Im mniej wymagające były oficjalne stanowiska pracy, tym więcej jednostek musiało pracować w szarej strefie. Przedsiębiorstwa Słowenii działają często na małą skalę bazując na przemyśle lokalnym.

Ogólnie rzecz biorąc, firmy wciąż funkcjonują w ramach wąsko zdefiniowanej działalności, wprowadza się bardzo niewiele nowych linii produkcyjnych. Sytuacja ta wynika z faktu, że większość menadżerów działa w społecznościach, które znają od dziecka. Agresywna restrukturyzacja nie tylko niesie ryzyko dla ich pozycji w przedsiębiorstwie, ale również dla pozycji i szacunku w społeczności.

### **Jakość klastrów i środowiska biznesowego**

W mikroekonomicznym środowisku biznesowym Słowenii występuje kilka słabych obszarów.

**Tabela 4. Wyniki mikroekonomiczne. Słowenia, Estonia, Republika Słowacji i Austria (2001–2002)**

<i>(skala: 1 – 7)</i>	<i>Słowenia</i>	<i>Estonia</i>	<i>Republika Słowacji</i>	<i>Austria</i>
<b>Stan rozwoju klastra</b>	2,4	2,7	3,0	4,4
<b>Dostępność kapitału venture</b>	2,9	3,5	2,8	4,1
<b>Współpraca badawcza z uniwersytetami/przemysłem</b>	3,8	4,1	4,6	5,1
<b>Intensywność konkurencji lokalnej</b>	5,0	5,6	5,2	5,8
<b>Zaufanie publiczne do polityków</b>	3,0	2,8	2,8	4,0
<b>Rząd honoruje zaangażowanie uprzedniego systemu</b>	4,5	4,8	4,0	5,7
<b>Czas konieczny na założenie firmy (dni)</b>	60	30	30	35

*Źródło: Światowe Forum Gospodarcze, Raport o konkurencyjności globalnej 2001 – 2002*

Ogólnie rzecz ujmując, klastry w Słowenii nie są wysoko rozwinięte. *Venture capital* jest ograniczony, a współpraca badawcza pomiędzy uniwersytetami, a przemysłem słabo rozwinięta. Poziom lokalnej konkurencji stosunkowo niski. Zaufanie do polityków niewielkie, pojawiają się ponadto wątpliwości dotyczące tego, w jakim zakresie nowe rządy honorują zobowiązania umowne poprzednich systemów. Biurokracja przy zakładaniu nowych firm jest uderzająca (patrz Tabela 4). Mimo to, Słowenia osiąga dobre wyniki w wielu obszarach istotnych z punktu widzenia innowacji (patrz Tabela 5).

**Tabela 5. Środowisko innowacji. Słowenia, Estonia, Republika Słowacji (2001)**

(% średniej UE)	Słowenia	Estonia	Republika Słowacji
<b>Dostęp do Internetu</b>	96%	96%	53%
<b>Wydatki publiczne na badania i rozwój</b>	102%	79%	36%
<b>Wydatki biznesowe na badania i rozwój</b>	65%	12%	35%
<b>Zatrudnienie, produkcja wysokich technologii</b>	115%	63%	89%

Źródło: Komisja Europejska

Dostęp do Internetu jest podobny do średniej unijnej. Wydatki publiczne na badania i rozwój są lekko powyżej średniej UE, ale wydatki biznesowe w tym samym obszarze o wiele niższe. Zatrudnienie w produkcji wysokich technologii znacznie przewyższa średnią unijną.

### Gospodarcza strategia polityczna

Jednym z pierwszych kroków podjętych w celu reformy gospodarki Słowenii było rozwiązanie kombinatów oraz sprywatyzowanie firm wchodzących w ich skład. Udziały były przejmowane przez różne fundusze oraz pracowników. Fundusze kontrolowane przez państwo nie pełniły funkcji właściciela w sposób aktywny, a udziały pracowników były zwykle konsolidowane, co powodowało wykup firm przez pracowników lub zarząd. To, w połączeniu z silną pozycją związków zawodowych oraz ochroną praw pracowniczych, dało pracownikom znaczny wpływ na zarządzanie firmą.

Oficjalne działania Słowenii na rzecz przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) są nieznaczne i nieskoordynowane z innymi politykami gospodarczymi. Przy ok. 1% PKB w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, poziom FDI na Słowenii jest alarmująco niski. Niski udział FDI jest częściowo spowodowany założeniem politycznym, aby wykup udziałów przez pracowników lub zarząd uważać jako podstawowe bodźce stymulujące prywatyzację przedsiębiorstw państwowych. Przy udziale inwestorów strategicznych w ok. 2,3% prywatyzowanych przedsiębiorstw, Słowenia praktycznie zrezygnowała z funduszy i ekspertyz inwestorów zagranicznych.

*Venture capital* rozwija się w Słowenii bardzo powoli. Istnieje jedynie niewielka liczba funduszy kapitału *venture*, a ich portfolio są niewielkie. Wejście na rynek większej liczby funduszy jest ograniczone przepisami prowadzonej polityki inwestycyjnej, które napotykają banki, fundusze emerytalne i firmy ubezpieczeniowe. Inwestorom nie oferuje się atrakcyjnych

bodźców podatkowych, a w zasadzie inwestorzy tacy podlegają w Słowenii podwójnemu opodatkowaniu, a długoterminowe zyski kapitałowe w funduszach kapitału *venture* mają bardzo niekorzystne opodatkowania. Próby rozwoju funduszy *angel* nie powiodły się, ponieważ przedsiębiorcy słoweńscy są często podejrzliwi wobec partnerów finansowych i nie chcą utracić kontroli nad własnymi firmami.

Mimo wdrożenia programu na rzecz redukcji biurokracji, rzeczywisty proces rejestracji firm oraz zatrudniania pracowników (zwłaszcza z zagranicy) jest niezwykle czasochłonny. Lokalni urzędnicy często są nastawieni przeciwko przedsiębiorczości, dlatego też pojawiają się trudności powodowane załamaniem się ducha przedsiębiorczości i entuzjazmu.

## VII.2. INICJATYWY KLASTROWE W SŁOWENII

---

W 2002 roku Ministerstwo Gospodarki wdrożyło plan pięcioletni na rzecz promocji przedsiębiorczości oraz wzrostu konkurencyjności. W ogólnym zakresie, plan obejmuje głównie programy współfinansowania ukierunkowane na trzy obszary: poprawę wiedzy technicznej w przemyśle, promocję przedsiębiorczości oraz zwiększanie konkurencyjności na poziomie firm.

Rozwój wiedzy zorientowany jest głównie na poprawę transferu wiedzy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi i badawczymi, a przemysłem. Podejmowane środki obejmują wsparcie dla: firm zatrudniających młodych badaczy; uniwersytetów i publicznych instytutów badawczych tworzących inkubatory biznesowe oraz dla firm dostarczających sprzęt organizacjom badawczym na potrzeby wspólnych projektów badawczo-rozwojowych.

Środki na rzecz przedsiębiorczości mają na celu stworzenie środowiska wspierającego przedsiębiorczość oraz bezpośrednie wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw. Rząd zapewnia wsparcie finansowe w zakresie usług niezbędnych dla nowo powstałych firm oraz małych i średnich przedsiębiorstw, inkubatorów, parków technologicznych oraz systemu *voucherów* (bonów) dla usług konsultacyjnych. Na uruchomienie firm zajmujących się zaawansowanymi technologiami, inwestycje w MSP, oraz inwestycje w słabiej rozwiniętych regionach o wysokim poziomie bezrobocia udzielane są pożyczki poniżej rynkowej stopy odsetkowej. Dwa programy koncentrują się na promowaniu współpracy pomiędzy dostawcami usług turystycznych i budowie wspólnej infrastruktury.

Również program na rzecz identyfikacji i wsparcia rozwoju klastrów lokalnych mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw jest objęty środkami wspierania przedsiębiorczości. Centrum Rozwoju Małych Przedsiębiorstw (The Small Business Development Centre) wdrożyło program badań potencjalnych klastrów. Po przeanalizowaniu 4000 firm, zidentyfikowano 128 potencjalnych klastrów po 6–20 małych firm. Duże firmy nie zostały objęte programem, ponieważ istniały obawy, że mogłyby zdominować cały proces. Standardowe projekty obejmują wspólne porozumienia zakupowe oraz wspólne tworzenie nowych produktów.

Programy te miały na celu usprawnienie konkurencyjności firm i zawierały bodźce zachęcające do rozwoju technologicznego oraz wzrostu produktywności firm. Ministerstwo zapewnia współfinansowanie badań konkurencyjności oraz inwestycji w nowe technologie w firmach, jak również wsparcie poprzez centra technologiczne oraz sieci technologiczne.

Środki zorientowane na poprawę produktywności obejmują współfinansowanie stałego rozwoju oraz technik zarządzania produkcją takich jak dwudziestopunktowa modyfikacja procesu biznesowego, zrównoważona karta wyników, całkowita jakość zarządzania, a dla innych usług oferowanych przez „dostawców wiedzy” – szkolenia konsultantów lokalnych oraz opłaty licencyjne.

Cztery inne instrumenty mają na celu wspieranie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz rozwijające się klastry. Projekty badawczo-rozwojowe są współfinansowane przez centra i sieci technologiczne. Inne środki promują współpracę pomiędzy nabywcami, a dostawcami, w celu zwiększenia specjalizacji oraz liczby wspólnych projektów badawczo-rozwojowych.

Kluczowym elementem niniejszej strategii jest program rozwoju klastrów.

### **Program rozwoju klastrów**

Program rozpoczął się w 1999 roku dzięki szeroko zakrojonym badaniom i analizom mających na celu identyfikację sieci oraz powiązań gospodarczych. Do przeprowadzenia mapowania klastrów w Słowenii została wybrana słoweńska firma konsultingowa. Wyniki pokazały, że współpraca oraz sieć kontaktów między przedsiębiorstwami są słabe, a infrastruktura wymagana do wspierania rozwoju klastra jest w powijakach. Podstawowy wniosek brzmiał, że „obecnie w Słowenii nie ma klastrów”. Mimo to zidentyfikowano potencjał klastrów: elektryczno-optycznego, samochodowego, AGD, budowlanego, transportowego, technologii informacyjnych, mebli, tekstyliów, turystycznego i farmaceutycznego.

Na początku 2000 roku, Ministerstwo Gospodarki rozpisało przetarg dla klastrów, po których można było się spodziewać, że będą się rozwijać, do wnioskowania o wsparcie rządowe na rozwój oraz wdrożenie strategii klastrowych. Wsparcie dla klastrów było ograniczone do trzech projektów pilotażowych, tak aby Ministerstwo mogło zebrać informacje oraz doświadczenia w dziedzinie rozwoju klastrów przed uruchomieniem programu na większą skalę.

Wybór projektów pilotażowych, które można by później wykorzystać do oceny koncepcji był postrzegany jako kluczowy. Ministerstwo było świadome, że wczesne wyniki oraz wsparcie ze strony sektora prywatnego będzie najbardziej skutecznym rodzajem wsparcia dla programu. Wykazany entuzjazm oraz chęć do inwestowania stanowił istotny wskaźnik potencjału klastra do osiągnięcia sukcesu. Szczególnie żywotna była siła oraz znaczenie firm kluczowych w każdym klastrze. Firmy te mogłyby osiągnąć znaczny sukces (zwłaszcza na rynkach międzynarodowych) oraz poważanie w społeczeństwie. Spodziewano się po nich okazania zdolności oraz chęci do wspierania rozwoju w środowisku lokalnym. Celem było to, aby firmy pełniły funkcje liderów i przyciągnęły mniejsze firmy oraz te nastawione bardziej sceptycznie.



Nie oznaczało to jednakże, że miały przejść dowództwo. Preferowano klastry, które już były zaangażowane we wspólne działania lub projekty, ponieważ mogły one szybciej osiągnąć wyniki, a tym samym promować program.

Klastry aplikujące musiały przedłożyć szczegółowy plan działań na jeden rok oraz pięcioletni plan strategiczny. Wizja lidera projektu była ważniejsza od doświadczenia. Zgodnie z podejściem *bottom-up*, rząd nie oceniał zakresu merytorycznego wizji klastra. Kryterium stanowiło uzgodnienie wspólnej wizji, a nie jej szczegóły.

Brak zrozumienia koncepcji klastra został uznany za poważny, sięgnięto więc po działania pomocowe i edukacyjne. Dokumenty przetargowe obejmowały zdefiniowanie klastra, jego znaczenia oraz możliwe rezultaty. OECD zorganizowało seminaria nt. klastrów, a kluczowe osoby z każdego klastra zostały zaproszone do udziału w Komitecie, w którym omawiana była koncepcja klastrów.

### **Inicjatywy pilotażowe**

Ministerstwo Gospodarki wybrało trzy klastrowe projekty pilotażowe. Spośród aplikujących zidentyfikowanych potencjalnych klastrów wybrano dwa – samochodowy i transportowy. Ponadto, wybrano także klastrowy narzędziowy, pierwotnie postrzegany jako część klastra samochodowego, ale który przedstawił wyjątkowo dobry wniosek aplikacyjny.

Rząd zapewnił finansowanie klastrów pilotażowych przez okres jednego roku, z możliwością odnowienia wsparcia w roku następnym. Rząd pokrył 40% kosztów związanych z inicjatywą klastrową; firmy pozostałe 60%. Główny wkład ze strony firm polegał na zapewnieniu siły roboczej na potrzeby realizacji projektów. Ustalono stałe stawki pracownicze, stosowane do wyliczenia wkładu pracy. Klastry przedłożyły budżety i dokumentację wszystkich wydatków.

Rząd, mimo finansowania IK, nie jest bezpośrednio zaangażowany w szczegółowe planowanie lub działania klastra. Proces ma z założenia opierać się na podejściu oddolnym (*bottom-up*), przy czym wszelka władza i odpowiedzialności skoncentrowane są na poziomie firm.

### **Klaster samochodowy Słowenii (Automotive Cluster of Slovenia – ACS).**

Branża samochodowa Słowenii składa się z dużej liczby producentów części, różnej wielkości. Firmy te, wyrosły z jugosłowiańskiego przemysłu samochodowego, produkują części różnego rodzaju. Są nadal wąsko wyspecjalizowane, zwykle produkują części niszowe na potrzeby niemieckiej branży samochodowej. W zasadzie żadna z nich nie jest konkurencyjna w skali krajowej.

W krótkim czasie po uzyskaniu niepodległości, firmy branży samochodowej utworzyły stowarzyszenie, początkowo w celu lobowania rządu w zakresie czasowej ochrony przed importerami. Stowarzyszenie nadal działa, i obecnie funkcjonuje równolegle z ACS, głównie

organizując kampanie na rzecz promocji eksportu, np. poprzez prezentacje na targach handlowych.

Wiosną 2003 roku, członkostwo w ACS posiadały 22 firmy oraz pięć instytucji i placówek badawczych. Wszyscy członkowie wchodzi w skład Zgromadzenia, które wybiera Radę Nadzorczą, składającą się z jednego uniwersytetu lub instytutu, dwóch dużych firm oraz dwóch małych firm. Organizacja zatrudnia na pełny etat dyrektora, koordynatora projektu oraz doradcę na pół etatu.

Ogólną wizją ACS jest transformacja słoweńskiej branży samochodowej w wyspecjalizowany system dostawców o wysokiej wartości dodanej. Działania obejmują promocję (wystawy handlowe, katalogi), rozwój łańcucha dostaw (wspólne zakupy), rozwój infrastruktury (baza danych działań badawczo-rozwojowych, zasobów ludzkich, możliwości wymiany zasobów), rozwój intranetu (wymiana informacji na temat technologii, problemów inżynierskich, itp.), edukację (seminaria na temat trendów przemysłowych, zapraszanie wykładowców zagranicznych), rozwój jakości oraz doskonałości biznesowej.

### **Klaster narzędziowy Słowenii (Toolmaking Cluster of Slovenia – TCS).**

W czasie trwania Jugosławii, sklepy z narzędziami były zwykle oddziałami kombinatów jugosłowiańskich, które produkowały narzędzia i barwniki wyłącznie na potrzeby kombinatu. Z chwilą odzyskania niepodległości przez Słowenię, kombinaty utraciły średnio 75% rynków, natomiast po ich rozpadzie sklepy z narzędziami stały się niezależnymi firmami. Już na początku lat dziewięćdziesiątych nowo powstałe niezależne firmy uruchomiły wspólne projekty badawczo-rozwojowe, ponieważ, jako głównie małe lub średnie przedsiębiorstwa, nie były w stanie same zrealizować szeroko zakrojonych projektów. W roku 1998, utworzyły organizację klastrową opartą na doświadczeniach Hiszpanii. Koordynacji działań podjął się profesor z Uniwersytetu w Maribor, Wydziału Inżynierii Mechanicznej, człowiek ambitny i wielce zaangażowany. W momencie zaangażowania się Ministerstwa Gospodarki, organizacja już działała.

Narzędzia są głównie wykorzystywane w branży samochodowej. W fazie początkowej mapowania klastrów, narzędzia miały stanowić część klastra samochodowego. Jednakże z biegiem lat branża narzędziowa osiągnęła wysoki stopień rozwoju i jest obecnie zorientowana na rynek szwedzki i niemiecki, a nie na lokalnych dostawców słoweńskich, tak więc może być postrzegana jako osobny klaster.

Klaster koncentruje się na trzech kluczowych firmach o różnych specjalizacjach. Firmy te zaprosiły swoich dostawców do utworzenia podległych sieci. Trzy kluczowe firmy oraz ich sieci mają podobne działania i kontakty, ale współpraca w ramach podległej sieci jest silniejsza niż pomiędzy sieciami. Rada Strategiczna, złożona ze wszystkich członków, ustala kierunki strategiczne klastra oraz podejmuje decyzje w sprawie przyjęcia nowych członków. Przedstawiciele trzech kluczowych firm oraz Wydziału Inżynierii Mechanicznej tworzą Komitet Sterujący, odpowiedzialny za działania klastra. Menadżer klastra nadzoruje projekty klastrowe (13

– stan na połowę 2003) oraz przygotowuje propozycje nowych projektów, które są omawiane przez Komitet Sterujący. Po zatwierdzeniu przez Komitet Sterujący, wnioski są przedstawiane do zaakceptowania Radzie Strategicznej.

Przez pięć lat priorytetem było budowanie zaufania. Było ono traktowane jako przesłanka do transformacji ze współpracy handlowej na badawczą. Obecnie TCS angażuje się w wiele różnych działań. Kluczowym priorytetem jest budowa nowych firm oraz instytucji. W celu wspierania klastra został ustanowiony Ośrodek Innowacji Przedsiębiorczości, będący niezależną organizacją *non-profit*. Firma została utworzona celem wypełnienia zidentyfikowanej luki w klastrze (produkcja modelowej pianki polistyrenowej). We współpracy z Agencją Rozwoju Regionalnego, stworzono sieć złożoną z siedmiu inkubatorów biznesowych, a TCS ma również nadzieję na powołanie funduszu kapitału *venture*. TCS zapewnia edukację oraz oprogramowanie w dziedzinie zarządzania projektami, przy współpracy z klastrem w Hiszpanii. Inne działania obejmują przyciąganie młodych ludzi chcących robić karierę w inżynierii.

### **Klaster transportowo-logistyczny (Transport and Logistic Cluster – TLC)**

Słowenia jest zlokalizowana na strategicznej trasie Wiedeń – Triest. Port Koper, który stał się ważnym ośrodkiem morskim podczas 500-letniej dominacji Wenecji, jest krótkim szlakiem pomiędzy Europą Środkową oraz wschodnim obszarem Morza Śródziemnego lub Kanałem Sueskim. Obecnie branża jest zdominowana przez pięć dużych firm: port Koper (51% własności Skarbu Państwa), Słoweńskie Linie Kolejowe (własność państwa) oraz trzy firmy logistyczne i spedycyjne, z których największą jest Intereuropa. W przeciwieństwie do innych klastrów pilotażowych, nie ma tu poprzedników inicjatyw klastrowych. Istniało oczywiście niejako napięcie pomiędzy małymi a dużymi firmami, spowodowane nierównymi zależnościami między nimi oraz pozycją monopolistyczną Portu i Kolei.

Wiosną 2003 roku w skład TLC wchodziło 13 firm oraz trzy instytucje. Wszyscy członkowie współtworzyli Zgromadzenie, spotykające się 2 razy do roku. Zgromadzenie wybierało Komitet Sterujący, składający się z przedstawicieli pięciu dużych firm oraz jednej małej firmy frachtowej. TLC zatrudniało na pełen etat dyrektora, który nadzorowało Koordynatorów Projektu, po jednym z każdej firmy członkowskiej.

Podstawową działalnością TLC jest wspólna promocja podróży, podczas których klaster oraz jego firmy są prezentowane na poszczególnych rynkach, np. w Izraelu, Istambule i Belgradzie. Rozwijają się też intranet – do przesyłania dokumentów związanych z regulacjami rządowymi, dyrektywami UE, itp. Członkowie, głównie Portu Koper oraz Intereuropy odpowiedzialni są za różne działania. Port zarządza rozwojem bazy danych na rzecz zarządzania wiedzą, prowadzi projekt pomiarów zanieczyszczeń powietrza, jest również liderem planowanego centrum dystrybucji w Koper. Intereuropa jest zaangażowana w rozwój systemu przetargowego *on-line* na rzecz zamówień logistycznych, rozwija system śledzenia towarów oraz będzie długo liderem planowanego centrum dystrybucji w Mariborze.

## **Kontynuowane Inicjatywy Klastrowe**

W 2002 roku Ministerstwo ogłosiło drugi przetarg dla klastrow. Z 15 oferentów wybrano 8 nowych klastrow, które otrzymały finansowanie rządowe.

### **Rezultaty**

W przypadku klastra logistycznego, struktura rozlokowania sił w branży spowodowała brak zaufania pomiędzy małymi, a dużymi firmami, co hamowało współpracę. Klastr samochodowy, o niskim poziomie konkurencji wewnętrznej oraz historii współpracy, doświadczył mniejszej liczby problemów w dziedzinie budowania zaufania, ale orientacja na rozwijanie sieci system – dostawca oznaczała, że duzi gracze z branży, posiadający już dobrze rozwinięte sieci, widzą mniej powodów do przyłączenia się do klastrow.

Klastr samochodowy zauważył, że kluczowe firmy zagraniczne nie przyłączyły się do organizacji, niemniej jednak nie opracowano żadnego planu na rzecz ich aktywnej rekrutacji. Klastr narzędziowy również cierpi na brak członków zagranicznych, ponieważ w Słowenii funkcjonuje jedynie kilka, jeżeli w ogóle, firm zagranicznych z tej branży. TCS stara się aktywne przekonać firmy zagraniczne do zlokalizowania placówki laboratoryjnej w Słowenii.

Zarówno klastr samochodowy, jak i logistyczny, osiągnęły sukces w inicjowaniu różnych form współpracy handlowej, pomagając swym członkom poprzez usprawnienie dostępu do rynku. Klastr narzędziowy nie uznał współpracy handlowej za swój nadrzędny cel, ale uznał go za użyteczny sposób na przyciągnięcie małych firm w krótkim terminie.

## **VII.3. WSKAZANIA DLA IK W GOSPODARKACH W FAZIE TRANSFORMACJI**

---

Gospodarki w fazie transformacji mają kilka cech wspólnych, odróżniających je od gospodarek rozwiniętych. Niektóre z nich mają duży wpływ na IK. Przypadek Słowenii obrazuje wiele czynników, które stanowią szczególne wyzwanie dla gospodarek w fazie transformacji.

### **Znaczenie zaufania**

Zaufanie jest kluczowym czynnikiem sukcesu IK, ale w wielu gospodarkach w fazie transformacji jest towarem deficytowym. Entuzjazm dla interwencji rządowych jest ograniczony. Organizacje przemysłowe odgrywają tradycyjnie niewielką rolę i mają w sobie więcej cech instytucji rządowych, niż forum współpracy przemysłowej. Zaufanie, zawsze istotne, stało się obecnie kwestią kluczową.

W przypadku Słowenii, główny efekt przyniosła względna łatwość, z jaką przemysł samochodowy i narzędziowy połączyły siły na długo przed powstaniem IK. Można to porównać do klastra logistycznego (oraz wielu innych, które uruchomiono później), w którym brak zaufania oraz niechęć do wymiany informacji stały się przeszkodami, z którymi należało się uporać.

Niski poziom zaufania do inicjatyw rządowych oznaczał, że w przypadku rozpoczynania IK, Ministerstwo musiało przede wszystkim przezwyciężyć ogólny sceptycyzm odnoszący się do inicjatyw rządowych. W innych okolicznościach, mogło to nakłonić do korzystania z gotowych projektów IK, zwłaszcza w okolicznościach, w których firmy nie były gotowe do współpracy, ale dla rządu Słowenii taka opcja nie wchodziła w rachubę.

### **Budowanie oparte na silnych klastrach**

Klasy w gospodarkach w fazie transformacji są często słabe, dlatego też nie przyciągają inwestycji zagranicznych.

W przypadku Słowenii, rząd ukierunkował się na wybór do wsparcia istniejących klastrów w oparciu o ocenę ich silnych punktów, a nie o potencjalną atrakcyjność przyszłych gałęzi przemysłu. Z trzech pilotażowych projektów klastrów, klaster narzędziowy jest najsilniej konkurencyjny na arenie międzynarodowej, a jego IK wykazują szybkie postępy. Przypadek Słowenii podkreśla również konieczność koordynacji IK ze staraniami na rzecz promocji FDI.

Inną słabą stroną klastrów w gospodarkach w fazie transformacji jest niski poziom konkurencji pomiędzy firmami. W branżach, w których rząd tradycyjnie eliminował konkurencję poprzez specjalizację, może to spowodować wykorzystanie IK jako środka podziału rynku, zmniejszenia konkurencji oraz skoncentrowania się na współpracy handlowej. Argumentem za tym może być fakt, że klaster jest zbyt mały, aby posiadać więcej niż jednego gracza na każdym segmencie produktu. Dlatego też istnieje ryzyko, że współpraca przemieni się w zмовę.

### **Budowanie wspólnych ram**

Podczas gdy IK są nowym zjawiskiem, co jest typowe w przypadku gospodarek w fazie transformacji, istnieje ogromna potrzeba zrozumienia tej koncepcji oraz przekonania firm i innych podmiotów do idei popierających koncepcję klastrów. Dlatego też dla IK staje się coraz ważniejsze, aby poświęcić czas na budowanie wspólnego zrozumienia. Jednakże dostępne zasoby są mocno ograniczone. Ponieważ inicjatywy klastrów są nowym zjawiskiem, często zdarza się, że urzędnicy rządowi oraz konsultanci nie znają jeszcze biegle tego tematu.

W tym miejscu przedsiębiorcy klastrów mogą odegrać kluczową rolę. Animator o szerokiej sieci kontaktów oraz ogólnie poważany może łatwiej i szybciej zbudować zaufanie, porozumienie oraz consensus potrzebny do właściwego ukierunkowania IK. Bez takiej jednostki IK mogą pominąć kluczowe aspekty oraz nastawić się na współpracę handlową i inne krótkoterminowe cele, które w mniejszym stopniu poprawią dynamikę klastra.

### **Przedsiębiorczość**

IK mogą wspomóc wzrost klastra przez promocję tworzenia firm oraz ograniczanie struktur. Jednakże w gospodarkach w fazie transformacji pojawia się często wiele przeszkód hamują-

cych przedsiębiorczość. Nieefektywne rynki finansowe, brak *venture capital*, biurokracja oraz ogólnie negatywne podejście do przedsiębiorczości są problemami, które należy rozwiązać. IK realizowane oddzielnie, bez reform wspomagających w innych obszarach, są częściej skazane na porażkę.

W Słowenii pojawia się cały szereg przeszkód dla rozwoju przedsiębiorczości. Ponadto, istnieje tam długa tradycja „zakładów lokalnych”, „garażowych”, na małą skalę, które nie przekształcają się w średnie przedsiębiorstwa, lub duże firmy, a przedsiębiorcy nie posiadają kapitału *venture*. W dodatku biurokracja hamuje chęć zakładania nowych firm.

### **Czy rząd jest naprawdę zaangażowany?**

W gospodarkach w fazie transformacji pojawiają się często wątpliwości dotyczące trwałości inicjatyw rządowych. Zmniejsza to zaufanie do zaangażowania rządu, które jest jednym z istotnych czynników sukcesu IK.

Pojawiającym się problemem podkreślanym przez ankietowanych Słoweńców było długoterminowe zaangażowanie się rządu słoweńskiego oraz sposoby zabezpieczania finansowania. Czy IK są tylko przykrywką rządową? Czy przy zmianie rządu program nie zostanie zarzucony? Takie obawy są podsycane oczywistym brakiem zaangażowania ze strony innych ministerstw, np. Ministerstwa Edukacji. Podczas gdy klastry są priorytetem Ministra Gospodarki personalnie, podobne zaangażowanie nie jest obserwowane w innych ministerstwach rządowych.

Jednym z rezultatów może być to, że IK, obawiając się braku wsparcia rządowego, będą szukać krótkoterminowych korzyści dla członków, w celu zabezpieczenia finansowania poprzez składki członkowskie. Ryzykiem jest to, że długoterminowe cele, w rodzaju wzrostu innowacji lub tworzenia firm, zostaną przyćmione przez współpracę handlową.

## ROZDZIAŁ VIII. INICJATYWY KLASTROWE WKRA CZAJĄCE W NOWĄ ERĘ

IK, zorganizowane działania na rzecz poprawy wzrostu oraz konkurencyjności klastrów, stały się w wielu krajach ważnym elementem struktury polityki gospodarczej oraz wzmocnieniem więzów pomiędzy przemysłem, rządem, a środowiskiem akademickim. Jednakże decydom politycznym często brakuje dowodów oraz uporządkowanego podejścia do czynników pomagających odróżnić klastrów, które osiągnęły sukces, od tych, którym się nie powiodło. Niniejsza analiza, oparta na prawie 250 badaniach IK oraz na znacznej liczbie dogłębnych badań nad klastrami, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i w fazie transformacji, jest częścią działań mających na celu wypełnienie tej luki.

**Rys. 66. Trzej partnerzy IK**



IK stanowi innowacyjną metodę organizacji współpracy firm klastra, rządu oraz/lub środowiska badawczego w celu skoordynowania działań i wdrożenia polityki i strategii poprawy konkurencyjności klastra. IK stanowią „smar”, nadający „silnikowi” klastra niezbędną dynamikę do działania na wyższym biegu.

IK mogą odgrywać swoją nową rolę wyłącznie wtedy, gdy uda im się zdefiniować nowe funkcje dla dużej liczby instytucji sektora publicznego i prywatnego, które mogą być konkurencyjne, oraz poprzez utworzenie struktur, które zagwarantują ciągłość wymaganą do poprawy konkurencyjności w perspektywie długoterminowej.

Z danych wyłania się pozytywny obraz: wiele IK jest postrzeganych jako działania o pozytywnym wpływie: ponad 80% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że IK poprawiły konkurencyjność ich klastra. Nawet jeżeli odpowiedzi w niniejszym badaniu mogą być lekko ukierunkowane na IK, które osiągnęły sukces, nadal jest to imponujący wynik. Tak więc dyskusja przesunęła się z punktu, czy IK jest przydatna, do punktu, jak należy ją przeprowadzać.

Jednakże dane pokazują również pewne oznaki słabości wielu IK. Ich duża liczba spowodowana jest finansowaniem przez sektor publiczny oraz unikaniem samodzielności. Część z nich jest również zależna od kilku, czasami jednego kluczowego podmiotu, od którego zależy sukces, a tym samym przyszłość IK. Słabości te są wskaźnikami kluczowych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć IK aby osiągnąć wyższy poziom efektywności.

Dowody przedstawione w niniejszym raporcie wskazują na trzy kompleksowe kwestie IK, które muszą wziąć pod uwagę jej wykonawcy. Po pierwsze, IK wymagają czytelnej strategii wyboru celów oraz monitoringu osiągniętych rezultatów IK w czasie (1). Po drugie, IK muszą rozwijać swoje organizacyjne oraz operacyjne podejście poprzez łączenie elementów, wdrażanych przez wszystkie udane IK z unikalnymi komponentami odzwierciedlającymi specyfikę IK (2). Po trzecie, IK muszą dołożyć wszelkich starań w celu poprawy mikroekonomicznego środowiska biznesowego tak, aby ukazać i rozwinąć swój pełny potencjał (3).

## **VIII.1. USTALANIE CELÓW ORAZ MONITORING REZULTATÓW**

---

Badane IK różnią się znacznie w zakresie zdefiniowanej liczby celów. Standardowo, zarówno nowe, jak i już działające IK funkcjonują w czterech lub pięciu z sześciu grup Wykresu Celów Klastra (patrz Rozdział 3). Nie udało nam się zdefiniować żadnej typowej ścieżki lub kierunku, zgodnie z którym IK przechodzą od prostych, do bardziej złożonych zadań lub też od wąskiego zakresu celów do szerokiego.

IK są definiowane poprzez cel, poprawę konkurencyjności regionalnego klastra oraz zaangażowanych stron, a nie przez rodzaje stosowanych narzędzi polityki. Ta otwartość na wiele różnych celów i działania odróżnia strukturalnie IK od innych instytucji, zdefiniowanych poprzez odpowiedzialność za działania zgodne z określonym pakietem narzędzi. Ponadto, tworzy ona unikalne wyzwanie, z którym muszą się zmierzyć IK: w punkcie początkowym nie jest często jasne, na których celach powinna się skoncentrować IK, aby osiągnąć więcej. W przypadku konkurencyjności każdy szczegół ma znaczenie.

### **Ustalanie celów w IK**

Identyfikacja celów oraz działań o największym wpływie na poprawę konkurencyjności klastra jest pierwszym wyzwaniem dla IK. Nasza analiza pokazuje w czytelny sposób, że nie istnieje jedna uniwersalna lista celów oraz działań. Selekcja działań zależy od sytuacji oraz specyfiki każdej IK.

Dlatego też wiele IK zaczyna od analizy obecnego profilu i konkurencyjności klastra. W oparciu o powyższą analizę, identyfikuje się priorytety definiujące zakres działań IK. Analiza ta jest często prowadzona przy wsparciu zewnętrznym, na przykład wyspecjalizowanych konsultantów lub też instytucji akademickich. Sami uczestnicy klastra często nie mają czasu lub doświadczenia, aby przeprowadzić taką analizę, tak więc w tym punkcie widoczne są duże korzyści płynące z wykorzystania zewnętrznego *know-how*. Wielu naukowców i konsultantów wyspecjalizowało się w gromadzeniu odpowiednich danych oraz organizacji procesu identyfikacji priorytetów działań w oparciu o analizy.

W celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania IK, analizę należy oprzeć na czytelnych ramach koncepcyjnych. Wszyscy członkowie IK powinni być o nich poinformowani, aby zrozumieć podstawy wyboru określonych celów i działań.



Podczas, gdy wiele IK przeprowadza analizę konkurencyjności swego klastra, wciąż pozostaje znaczna ich liczba, która nie podejmuje takich działań. Określają one *a priori* kwestie, do których należy się odnieść, na przykład opracowanie profilu klastra regionalnego w drodze kampanii PR. Jednakże przy wybieraniu celów *ad hoc*, istnieje ryzyko niekoncentrowania się inicjatyw na obszarach o największym znaczeniu, oraz osiągnięcia mniejszego wpływu na konkurencyjność klastra. Z czasem brak analizy wyboru działań zmusza inicjatywy do opracowania portfolio celów, często o zbyt wąskim zakresie, aby wywołać pożądany efekt, lub o zbyt szerokim zakresie, aby nadać ogólny kierunek działań.

Nawet jeżeli analiza konkurencyjności zostanie przeprowadzona na początku IK, mogą pojawić się trudności z praktycznym wdrożeniem wyników takiej analizy. Pojawia się tendencja do wykorzystywania wyników analizy do potwierdzenia silnych punktów klastra regionalnego, a nie stosowania go jako zbioru wytycznych mających na celu poprawę pozycji. Podczas, gdy budowanie świadomości nt. klastra – zarówno wśród uczestników, jak inwestorów zewnętrznych – jest ważne, to jednak jeszcze większe znaczenie ma prowadzenie badań na rzecz stworzenia odpowiedniego portfolio działań i celów IK.

### **Mierniki sukcesu działań IK**

Zdolność do mierzenia i dokumentowania wpływu działań odgrywa kluczową rolę w sukcesie IK. Przy osiąganiu tego rodzaju sukcesu, kontrola staje się kompleksowym zadaniem; wyższa konkurencyjność pojawia się dopiero po dłuższym czasie, a następnie przekłada na lepsze wyniki gospodarcze. Ponadto, wyższa konkurencyjność zależy od kompleksowych interakcji pomiędzy wieloma różnymi komponentami. IK muszą odnieść się do systemu wskaźników rezultatów, mapujących zarówno realizację, jak i wpływ działań w czasie. Ponad dwie trzecie IK, które badaliśmy, zdefiniowało swe cele kwantyfikowane zgodnie z takimi wytycznymi.

Przejrzystość danych dotyczących wyników jest istotna dla podmiotów wspierających IK. Instytucje finansujące inicjatywę, zarówno agencje rządowe, jak i firmy prywatne, muszą być przekonane, że ich pieniądze są wykorzystywane w sposób efektywny. Firmy prywatne, inwestujące, oprócz swego czasu i energii, również fundusze, muszą widzieć, że podejmowane działania w rzeczywistości zwiększają konkurencyjność środowiska klastra w którym funkcjonują. Dane dotyczące rezultatów są również ważne dla procesu wewnętrznego sterowania IK, ponieważ umożliwia to inicjatywie produktywną kontrolę orientacji na kluczowe czynności oraz opracowanie zestawu działań.

W sytuacji idealnej, miernik sukcesu IK stanowi integralną część ciągłych działań mających na celu śledzenie konkurencyjności klastra. IK, które nie przeprowadziły początkowej oceny konkurencyjności, lub też wykorzystywały wyniki analizy głównie jako narzędzie marketingowe, osiągały słabe wyniki.

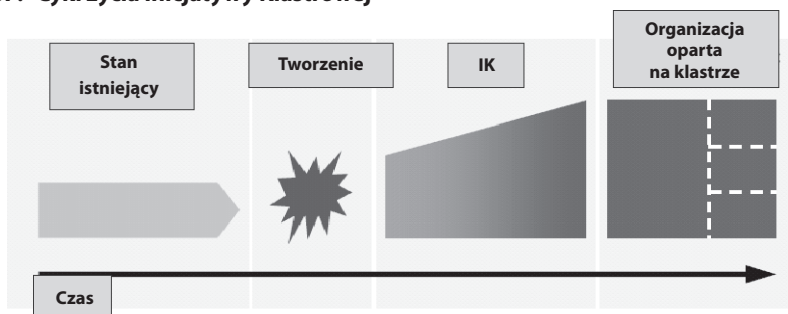
## VIII.2. ORGANIZACJA INICJATYW KLASTROWYCH W CZASIE

IK, które poddaliśmy analizie, są zorganizowane na wiele różnych sposobów, oraz pozostają na różnych etapach rozwoju. Udowodniliśmy, że udane IK łączą kluczową wiedzę generyczną o IK z unikalnymi komponentami zależnymi w wysokim stopniu od kontekstu. Wiedza generyczna jest zorientowana na rozwój IK w czasie, podobnie jak struktury wspierające wszelkie powiązane działania.

### Rozwój inicjatyw klastrowych w czasie

Ewolucja IK obejmuje stan istniejący, tworzenie się IK, oraz rozwój inicjatywy po jej wdrożeniu. Niektóre IK będą rozwijać się w stronę większej instytucjonalizacji i staną się typowymi instytucjami na rzecz współpracy (Institution for collaboration (IFC) – instytucjami otoczenia biznesu). Każda IK ma swój wyjątkowy charakter, oparty na lokalnych zasobach, przystosowany do lokalnych standardów i instytucji. Jej sukces zależy od tego, w jaki sposób zarządza się specyficznymi wyzwaniami pojawiającymi się na różnych etapach rozwoju.

Rys. 67. Cykl życia Inicjatywy Klastrowej



### Analiza – podział działań

Różnice pomiędzy dwoma etapami rozwoju IK – ustalaniem priorytetów i podejmowanymi działaniami oraz wdrażaniem zidentyfikowanych inicjatyw – tworzą unikalne wyzwanie, z którym musi się zmierzyć wiele IK. Te dwie fazy wymagają różnych umiejętności, różnych poziomów zaangażowania ze strony uczestników klastra oraz różnych modeli pracy.

Głównym wyzwaniem przechodzenia od etapu analizy do etapu wdrożenia jest różny skład grupy osób, których umiejętności są niezbędne na danym etapie. Konsultanci wspierający proces analizy często nie posiadają szczegółowej wiedzy wymaganej do opracowania określonych rozwiązań problemów klastra. Uczestnicy klastra często pozostawiają jednak analizę konsultantom i dlatego też mają niewielki udział w jej efektach. Muszą się bardziej angażować, co wymaga ustanowienia nowych ram organizacyjnych inicjatywy. Muszą również w pełni rozumieć zidentyfikowane priorytety. Utworzenie takiego poziomu „własności” wymaga tak kompleksowej fazy inicjacyjnej, jak to tylko możliwe.

Podczas gdy kwestie te są dobrze rozumiane przez wielu praktyków, wciąż nie opracowano na ich potrzeby prostego, generycznego rozwiązania, tak więc przejście od analizy do działań wciąż napotyka wiele problemów. Udań IK często tworzone są na bazie wcześniejszych, nieudanych prób, które nie wykroczyły poza etap analizy, ale przygotowały bazę pod nowy rodzaj myślenia w i o klastrze.

Niektóre IK starają się uniknąć takich problemów poprzez bezpośredni przeskok do inicjatyw związanych z działaniami prorozwojowymi. Niemniej jednak, jak stwierdzono powyżej, nie ma pewności, że zidentyfikowane kwestie są w istocie kluczowymi dla rozwoju klastra. IK, które dążą do zrównoważonego rozwoju konkurencyjności klastra, nie mogą pozwolić sobie na nieuwzględnianie ich pozycji konkurencyjnej.

### **Od projektu do IFC**

IK często rozpoczynają się jako projekt odnoszący się do rozwiązania określonego problemu. Mogą one mieć na celu poprawę programu nauczania na uniwersytecie lokalnym lub też stworzenie kampanii marketingowej na rzecz zwiększenia świadomości publicznej dotyczącej klastra. Jednakże, z biegiem czasu, struktura projektu musi zmienić formę na inną, o bardziej trwałej organizacji. Na przykład w danych możemy dostrzec czytelną zmianę na finansowanie ze strony sektora prywatnego wraz ze wzrostem wieku klastra.

W IK, które funkcjonują w sposób trwały, wykorzystuje się kilka rodzajów nowych instytucji. Niektóre z nich przypominają stowarzyszenia handlowe. Jednakże forma ich członkostwa jest bardziej kompleksowa, obejmuje wszystkie powiązane gałęzie przemysłu oraz inne instytucje współtworzące klastr. Ich obszar działania również jest szerszy, niż organizacji handlowych, i jest skierowany bardziej na bezpośrednie interakcje handlowe pomiędzy firmami w klastrze. Inne typy nowych instytucji koncentrują się na gromadzeniu danych oraz wiedzy o klastrze. Przypominają one gospodarcze instytuty badawcze, śledzące konkurencyjność klastra oraz przygotowujące raporty na temat określonych kwestii ważnych dla klastra. Angażują się również w działania wspierające zidentyfikowane kwestie.

Nowe typy instytucji są dopiero w początkowej fazie rozwoju; jedynie kilka IK istnieje na tyle długo, aby uczynić tworzenie takich instytucji jednym ze swych priorytetów. Niemniej jednak staje się jasne, że w celu utworzenia długoterminowych struktur organizacyjnych konieczne będą wieloletnie działania. Konkurencyjność jest problemem długoterminowym, którego nie można ostatecznie rozwiązać za pomocą krótkofalowych projektów.

### **Tworzenie trwałych struktur na rzecz rozwoju klastra**

IK stanowią innowacyjny sposób organizacji wielu uczestników klastra w celu podjęcia wspólnego wysiłku na rzecz koordynacji ustalania priorytetów oraz wdrożenia polityk odnoszących się do poprawy konkurencyjności klastra. IK nie tworzą nowych obszarów polityki, ale aktywują i grupują istniejące obszary w celu osiągnięcia maksymalnego wpływu na poszczególne wyzwania klastra. IK mogą funkcjonować w nowej roli jedynie wtedy, gdy uda się zdefiniować nowe struktury, integrujące możliwości uczestników klastra w sposób produktywny.

## **Nowa rola sektora publicznego i prywatnego**

IK przekraczają tradycyjne linie podziału pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. W starszych modelach rozwoju gospodarczego, rząd był odpowiedzialny za środowisko biznesowe, podczas gdy przedsiębiorstwa za rozwój konkurencyjność. W nowo powstałym modelu rozwoju gospodarczego, w którym sukces gospodarczy zależy od wysoce wyspecjalizowanych czynników, taki czytelny podział nie ma już dłużej zastosowania. Sektor publiczny nie posiada stosownej wiedzy, aby zrozumieć priorytety indywidualnych klastrów, a także instrumentów politycznych niezbędnych do wdrożenia wszystkich działań. Jednakże sektor prywatny nie jest wystarczająco zorganizowany, aby wdrożyć wspólne działania na rzecz poprawy jakości środowiska biznesowego, a równocześnie posiada kontrolę jedynie nad wybranymi obszarami polityki.

W naszych danych widzimy wyraźne dowody na trudności w identyfikacji funkcji sektora publicznego i prywatnego, które we właściwy sposób odzwierciedlałyby rzeczywistość współczesnej konkurencji. Sektor publiczny postrzega IK jako nowy sposób na organizację polityki klastra oraz wyraża wolę finansowania – często większości – ich działań. Sektor prywatny często odgrywa istotną rolę we wspólnych IK z sektorem publicznym, ale wykazuje dużą ostrożność odnośnie roli sektora publicznego. Niektórym firmom trudno jest zaakceptować nowe obowiązki ich środowiska biznesowego, wychodzące poza tradycyjną rolę w określaniu strategii firmy. Wyzwania te są szczególnie widoczne w IK, w których nie występują podmioty dominujące, lub które są wynikiem inicjatyw przedsiębiorstwa.

Udane IK w sposób czytelny definiują role uczestników sektora publicznego i prywatnego. Uczestnicy sektora prywatnego muszą zrozumieć, że zaangażowanie w IK nie jest kwestią dobrych praktyk korporacyjnych, ale ma głębokie znaczenie biznesowe. Firmy, które osiągnęły sukces, rozwijają się w silnych klastrach – bardziej teraz, niż w przeszłości. Uczestnicy sektora publicznego muszą nauczyć się aktywnych metod uczestnictwa w IK, bez przejmowania odpowiedzialności za wszystkie działania i rezultaty. Poza tymi dość ogólnymi wytycznymi, należy uwzględnić fakt, że odpowiednie struktury współpracy prywatno-publicznej zależą w dużej mierze od specyficznych uwarunkowań poszczególnych klastrów.

## **Animatory (doradcy) inicjatywy klastrowej**

W wielu klastrach istnieje kilka – czasem tylko jeden – podmiot, który zarządza realizacją inicjatywy. Takie podmioty mają głęboką wiedzę o klastrze, w tym szeroką sieć kontaktów. Zapewniają ciągłość, niezbędną do wprowadzania IK w różne etapy oraz poprzez różne „pokolenia” liderów z sektora publicznego i prywatnego.

Z dostępnych danych wynika, że nawet jeżeli w wielu IK, animatorzy są kluczowym pozytywnym czynnikiem, to w innych mogą stanowić ich największą słabość. IK mogą stać się zbyt zależne od danej jednostki, w mniejszym stopniu natomiast od stanowiska, które taka jednostka zajmuje. IK mogą być również postrzegane jako będące własnością jednego animatora, a nie całego klastra. W najgorszym wypadku może to doprowadzić do wycofania się uczestników klastra oraz niestabilności IK.

Doradcy IK muszą rozwijać swoje funkcje w stronę profesjonalnego organizacyjnego stylu przywództwa. Jako jednostki zawsze będą odgrywać wyjątkową rolę twarzy klastra, symbolizującej wspólne działania i interesy, zarówno w aspekcie zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Muszą oni jednak stworzyć struktury oraz klimat organizacyjny, który uniezależni instytucję od jednostki, na przykład poprzez ustanowienie silnej rady nadzorczej oraz kierownictwa silnie zaangażowanego w działania IK.

### **Członkowie inicjatyw klastrowych**

IK są czynnikiem stymulującym koniunkturę gospodarczą regionu; ten wszechstronny cel nadaje im przyzwolenie społeczne oraz umożliwia zaangażowanie sektora publicznego. Aby go osiągnąć, IK muszą dostrzegać coś więcej, niż krótkofalowe interesy obecnych członków oraz uwzględniać interesy potencjalnych, przyszłych członków, takich jak inwestorzy zagraniczni i nowo powstałe firmy. Obecnie uczestnicy klastra muszą uzmysłowić sobie, że tworzenie firm oraz inwestycje zewnętrzne dla regionu są nie tylko oznaką atrakcyjności klastra, ale również mogą poprawić konkurencyjność istniejących przedsiębiorstw. Wydają się istnieć pewne niejasności pomiędzy oczywistymi korzyściami płynącymi z przyciągania brakujących i wyspecjalizowanych dostawców lub usługodawców oraz zagrożeniami płynącymi z intensyfikacji rywalizacji pomiędzy większą liczbą konkurentów obecnych na rynku lokalnym. IK muszą uporać się z tymi niejasnościami, inaczej stracą ogromny potencjał zewnętrznego przyciągania *know-how* i nowych koncepcji.

## **VIII.3. INTEGRACJA IK W SZERSZYM HARMONOGRAMIE CZASOWYM POLITYKI MIKROEKONOMICZNEJ**

---

IK mogą zwiększać swój wpływ poprzez wybór odpowiednich celów, ich monitoring oraz stworzenie procesu (rozwoju), który pomoże im w osiągnięciu celów. Niemniej jednak IK zależą również od szerszego, mikroekonomicznego środowiska politycznego, którego są częścią. Jedynie w przypadku integracji działań na rzecz poprawy regionalnego (czasem krajowego) mikroekonomicznego środowiska biznesowego są w stanie osiągnąć pełen potencjał oddziaływania na klastery oraz zwiększyć wpływ na wyniki gospodarcze regionu (lub kraju).

Z uzyskanych danych wynikają ważne zależności pomiędzy IK, które osiągnęły sukces, a ogólnym środowiskiem biznesowym, w tym wysokim zaufaniem do inicjatyw rządowych, wpływowymi rządami lokalnymi oraz silnymi klastrami. W silnym środowisku biznesowym IK mogą stanowić „smar” klastra. W słabszym środowisku biznesowym IK muszą zostać uzupełnione szeregiem działań na rzecz poprawy mikroekonomicznego środowiska biznesowego (w tym polityką na rzecz konkurencji, deregulacji, FDI, edukacji oraz nauki).

Jakość środowiska biznesowego klastra jest określona przez strukturę diamentu klastra oraz przez czynniki, które wpływają na całość lub na wiele obszarów gospodarki regionalnej. Aby odnieść się do obu grup czynników, IK mogą być wspierane przez różne inicjatywy w sprawach przekrojowych, takich jak edukacja publiczna, czy infrastruktura. Można też wykorzy-

stać pojedynczą IK jako metodę zgromadzenia informacji na rzecz identyfikacji obszarów, które wymagają poprawy tak, aby całe środowisko biznesowe miało lepsze wyniki. IK, które nie są zintegrowane w bardziej kompleksowe działania na poziomie regionalnym, oraz inicjatywy regionalne na rzecz konkurencji, które nie są ukierunkowane na klastry, zwykle nie osiągają swego pełnego potencjału. Sprawdza się to zwłaszcza w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji.

### **Wybór klastrów w regionalnych inicjatywach na rzecz konkurencyjności**

Regionalne (lub krajowe) inicjatywy na rzecz konkurencyjności często odnoszą się do znacznej liczby klastrów oraz obszarów przekrojowych. Metoda wyboru odpowiedniego klastra staje się często kluczową kwestią w przypadku takich inicjatyw. Po pierwsze, klastry powinny być wybierane tak, aby umocnić istniejące działania oraz silne punkty środowiska biznesowego. Alternatywne podejścia, kładące większy nacisk na identyfikację rynków międzynarodowych, które wydają się obiecujące, często zawodzą, ponieważ nie uwzględniają konkurencji ze strony innych lokalizacji, o lepszych uwarunkowaniach do obsługi tych rynków. Po drugie, struktury wdrażania IK powinny być otwarte na wszystkie klastry, które mogą udowodnić swoje zdolności oraz chęć modernizacji. Należy wdrożyć proces konkurencji. Dostępne zasoby powinny być skoncentrowane w najbardziej obiecujących klastrach tak, aby przyniosło to efekty, ale proces selekcji powinien raczej wskazywać IK, a nie ostatecznie określać IK, które należy wspierać. Po trzecie, równoległa poprawa ogólnego środowiska biznesowego stanowi wsparcie dla wszystkich klastrów, tak więc wszystkie firmy mogą korzystać z regionalnej inicjatywy na rzecz konkurencyjności, co daje im również motywację do zaangażowania się w inicjatywę.

Pozytywnym aspektem jest to, że w danych uwidacznia się już wyraźna tendencja wielu IK do pojawiania się w środowisku politycznym, w którym takie inicjatywy są mile widziane i wspierane. Niemniej jednak same IK, nawet kompleksowe, nie są substytutem całościowej oceny różnych obszarów przekrojowej polityki mikroekonomicznej, takich jak edukacja, marketing regionu lub infrastruktura.

## **VIII.4. INICJATYWY KLASTROWE WKRAČAJĄCE W NOWĄ ERĘ**

---

IK mają potencjał, aby stać się kluczowymi elementami instytucjonalnego pakietu narzędzi rozwoju gospodarczego XXI wieku. Są one kluczowe dla mikroekonomicznych determinantów wyników gospodarczych, które stają się coraz ważniejsze w obliczu zanikania dobrze znanych różnic w uwarunkowaniach makroekonomicznych, podstawowych instytucji prawnych i politycznych oraz dostępu rynkowego pomiędzy krajami i regionami.

IK są nowym sposobem na organizację polityki mikroekonomicznej; nie są jednak nową polityką. IK dotyczą wielu istniejących polityk, a ich główny wkład polega na selekcji, adaptacji oraz łączeniu środków politycznych w celu maksymalizowania wpływu na konkurencyjność klastra, z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań takiego klastra.

IK przeszły długą drogę od początków organizowania się *ad hoc* w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. W celu dalszego zwiększania ich wpływu, uczestnicy IK musieli, w celu stworzenia udanego procesu IK, znaleźć sposób na utrzymanie właściwej równowagi pomiędzy modelami opracowywanymi lokalnie, a międzynarodowymi dobrymi praktykami. Ponadto, musieli zintegrować działania w dowolnej IK z szerszym harmonogramem mikroekonomicznym o znaczeniu przekrojowym. Wszystkie z tych zadań są trudne, ale rozwiązanie ich przynosi nieocenione korzyści w kategoriach zdolności do generowania zrównoważonego wzrostu w wynikach gospodarczych na drodze rozwoju i konkurencyjności klastra.

Niniejsza *Zielona Księga* stanowi początkową próbę racjonalizacji debaty nad IK poprzez dostarczenie nie tylko ram koncepcyjnych, ale także systematycznych dowodów, wykraczających poza niewielką liczbę analiz przypadków. Uznajemy konieczność zgromadzenia większej liczby takich danych, a obecnie, gdy pojawiło się więcej porównywalnych zestawów danych dotyczących konkurencyjności na poziomie krajowym i regionalnym, liczymy na opracowanie określonej liczby zestawów danych dotyczących konkurencyjności klastrów oraz najlepszych praktyk w Inicjatywach Klastrowych.

## WYKAZ INICJATYW KLASTROWYCH

---

ACstyriaAutocluster	Austria
Aerospace Component Manufacturers	USA
Aluminiumriket (aluminium)	Szwecja
Austrian Food	Austria
CITER, Emilia Romagna (tekstylnia)	Włochy
CITI, Western Cape Province (IT)	Afryka Płd.
Consumer Electronics, Catalonia	Hiszpania
Flanders Multimedia Valley	Belgia
Fuel Cells Canada	Kanada
IDEA Plant (projekty informacyjne)	Szwecja
Lettmetall (metale lekkie)	Norwegia
Manawatu IT Cluster	Nowa Zelandia
Mat fra Trondelag (żywność)	Norwegia
Materials Valley	Niemcy
MedilinkEast	Wielka Brytania
North Carolina Biotech Center	USA
PANAC (dostawcy części samochodowych)	Węgry
Rochester Regional Photonics Cluster	USA
Klaster audio-wizualny / filmowy w Rotterdamie	Holandia
Szkocki klaster mediów cyfrowych i branż kreatywnych	Wielka Brytania
Szkocki klaster branży leśnej	Wielka Brytania
Sultanahmet (turystyka)	Turcja
Vlaams Software Platform	Belgia
Øresund IT Academy	Szwecja – Dania

## **Część II**

# **Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji**

**Christian Ketels  
Göran Lindqvist  
Örjan Sölvell**



## PODZIĘKOWANIA

---

W niniejszym raporcie wykorzystano informacje z badania zleconego przez Biuro ds. Wzrostu Ekonomicznego, Rolnictwa i Handlu w Amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (The Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade at The U.S. Agency for International Development – USAID) wraz z Mitchell Group jako wykonawcą projektu.

Pragniemy podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego raportu. Przede wszystkim, składamy podziękowania wszystkim ekspertom ds. klastrow, którzy poświęcili czas, aby udokumentować swoje Inicjatywy Klastrowe (IK) poprzez przeprowadzenie **Globalnego Badania Inicjatyw Klastrowych – GBIK 2005 (The Global Cluster Initiative Survey – GCIS 2005)** oraz udzielenie wywiadów. Nasze rozumienie IK w krajach rozwijających się i w fazie transformacji, zostało wzbogacone zwłaszcza dzięki rozmowom, które prowadziliśmy z konsultantami i wykonawcami międzynarodowych IK. Jesteśmy również wdzięczni wszystkim osobom przeprowadzającym badania w kilku krajach, którzy pomogli nam dopracować ankietę. Ponadto, chcemy podziękować wszystkim osobom biorącym udział w projekcie. W niniejszym raporcie Sydney Lewis był odpowiedzialny za studia przypadków oraz ich opisanie. Elisabeth Bager prowadziła badanie identyfikujące IK na potrzeby badania. Philip Wyse zadbał o tłumaczenie tekstu na język hiszpański a Jenkins Cooper był odpowiedzialny za kwestie administracyjne. Amy Cogan Wares była kierownikiem technicznym projektu w USAID.

Sztokholm, maj 2006 roku

*Christian Ketels*

*Göran Lindqvist*

*Örjan Sölvell*

## STRESZCZENIE – PODSUMOWANIE

---

Celem niniejszego raportu jest przedstawienie podstaw poprawy jakości Inicjatyw Klastrowych (IK), aby można je było wykorzystać jako narzędzie wspomagające rozwój gospodarczy. Na podstawie systematycznej analizy najlepszych dostępnych danych, pragniemy stworzyć wzorzec obecnych praktyk (benchmarking), bazujących na wspólnych doświadczeniach w kluczowych obszarach związanych z operacyjną i organizacyjną strukturą IK. Jest to ambitny cel, lecz pojawia się także wątpliwość w szerszym zakresie – czy IK są odpowiednim narzędziem dla rozwoju gospodarczego.

Projekty, które bazują na konkurencyjności klastrów, czy też IK, stały się bardziej powszechnym narzędziem rozwoju gospodarczego. Początkowo IK były głównie kojarzone z gospodarkami rozwiniętymi, przy czym projekty rozwoju, bazujące na klastrach, były bardziej popularne w gospodarkach rozwiniętych już w połowie lat dziewięćdziesiątych. Dopiero po 2000 roku IK zostały przyjęte na większą skalę w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji. Od tego czasu wdrożono kilkaset IK również w tych krajach. W IK w dużym stopniu zaangażowały się również międzynarodowe organizacje fundatorów (donatorów), czego wynikiem jest ogromna liczba nowych uruchomionych przez nich IK. W rezultacie IK w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji są znacznie młodsze niż w gospodarkach rozwiniętych.

Gospodarki w fazie transformacji, odchodzące od planowanej gospodarki na rzecz gospodarki rynkowej, określane są jako te znajdujące się w zakresie działań Europejskiego Banku Odnowy i Rozwoju – EBRD (The European Bank for Reconstruction and Development – EBRD). Wartość dochodu narodowego brutto (DNB) *per capita* w gospodarkach rozwijających się jest mniejszy niż 9,386 USD.

## DANE POCHODZĄCE Z BADANIA

---

Niniejszy raport powstał na podstawie badania 1 400 IK, w tym na podstawie obszernych danych pochodzących z 450 IK, które przesyłały wypełnioną ankietę w ramach Globalnego Badania Inicjatyw Klastrowych 2005. Poprzednie badanie bazujące na GBIK 2003 zostało przedstawione w *Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych* (dostępnej na: [www.cluster-research.org](http://www.cluster-research.org)).

## KONTEKST POLITYCZNY

---

Polityka gospodarcza w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji jest charakterystycznie scentralizowana na szczeblu krajowym, gdzie wsparcie rozwoju konkurencyjności oraz klastrów jest zazwyczaj bardzo małe. IK uruchamiane przez fundatorów mają miejsce wtedy, gdy wsparcie polityki krajowej dla takiej inicjatywy jest najmniejsze.

Profile krajowej polityki gospodarczej oraz roli klastrów znacznie się różnią. W gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji, polityka gospodarcza jest charakterystycznie scentralizowana na szczeblu krajowym, gdzie wsparcie rozwoju konkurencyjności oraz klastrów jest zazwyczaj bardzo małe. Może to odzwierciedlać bardziej makro-zorientowaną politykę w tych krajach, taką jak stopa procentowa oraz stabilność walutowa i ogólne programy ograniczenia interwencji państwa w gospodarkę. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z taką sytuacją, IK mogą znaleźć się w takim środowisku kreowania polityki, w którym istnieje mniejsza skłonność do interwencji rządowej mającej na celu zwiększenia konkurencyjności wybranych klastrów przemysłowych. W przypadku gospodarek rozwijających się, charakter debaty politycznej na temat konkurencyjności oraz klastrów przypomina bardziej sytuację w gospodarkach rozwiniętych. Jest to pierwsze wskazanie, które pokazuje, że model przyjęty dla IK nie jest silnie zależny od całościowych uwarunkowań gospodarczych, w których działają. IK w krajach rozwijających się stawiają czoła różnym wyzwaniom i często formułują różnego rodzaju cele w porównaniu z tymi w gospodarkach w fazie transformacji. Nie istnieje również prosta zależność liniowa pomiędzy gospodarkami rozwijającymi się, w fazie transformacji i rozwiniętymi.

IK uruchamiane przez fundatorów (instytucje finansujące) mają miejsce zazwyczaj w warunkach, w których rząd najmniej uwagi poświęca konkurencyjności oraz klastrów. Jest to schemat, który wciąż przejawia się w danych: IK uruchamiane przez fundatorów zazwyczaj realizowane są w najtrudniejszych warunkach, dotyczy to także IK w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji.

## **KONTEKST SPOŁECZNY**

---

W gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji, wśród przedsiębiorstw oraz między przedsiębiorstwami a rządem zaufanie jest zazwyczaj mniejsze niż w przypadku gospodarek rozwiniętych. IK wdrażane przez fundatorów mają miejsce wtedy, gdy poziom zaufania wśród uczestników gospodarczych jest najniższy.

## **CELE**

---

Podczas gdy gospodarki rozwinięte koncentrują się głównie na poprawie innowacyjności oraz na rozwoju środowiska biznesowego, IK gospodarek rozwijających się oraz gospodarek w fazie transformacji kładą większy nacisk na zwiększenie wartości dodanej eksportu. Na przykład, w gospodarkach rozwijających się IK uruchamiane przez fundatorów skupiają się głównie na rozwoju łańcucha dostaw, po którym ma miejsce promocja eksportu. Zwiększanie wartości dodanej oraz ulepszanie środowiska biznesowego również stawiane są często jako cele. W gospodarkach w fazie transformacji, inicjatywy uruchamiane przez donatorów mają nieco bardziej zawężony zakres celów, koncentrując się głównie na promowaniu eksportu oraz zwiększaniu wartości dodanej. Mogłoby to wskazywać na bardziej zawężone spojrzenie na rozwój klastrów, zwłaszcza to dotyczące korzystania ze wsparcia rządowego.

W obu przypadkach inicjatywy zapoczątkowane przez fundatorów wykazują znacznie różne struktury celowe niż inicjatywy zapoczątkowane przez przedsiębiorstwa lub rząd.

## **DZIAŁANIA**

---

Działania IK można podzielić na siedem grup: wspólna produkcja, wspólna sprzedaż, rozwój zasobów ludzkich, wywiad, środowisko biznesowe, tworzenie firm oraz wspólne badania i rozwój.

Lobbying na rzecz zmian w środowisku biznesowym, dotyczących np. regulacji prawnych i polityki jest bardziej popularny w przypadku gospodarek w fazie transformacji niż rozwijających się. Rozwój zasobów ludzkich jest obszarem mającym większe znaczenie w gospodarkach rozwijających się niż w gospodarkach w fazie transformacji. Szkolenia z zakresu zarządzania są w szczególności sposobem praktykowanym w gospodarkach w fazie transformacji. Rozwój łańcucha dostaw oraz wspólna logistyka są szczególnie ważne w gospodarkach rozwijających się. Rozwój łańcucha dostaw jest również popularny w gospodarkach rozwijających się. Z drugiej strony tworzenie firm, jest rodzajem działań, które mają większe znaczenie w gospodarkach rozwiniętych niż w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji. Tym co w sposób wyraźny odróżnia gospodarkę rozwiniętą od pozostałych jest ogromne znaczenie badań i rozwoju.

## **CZŁONKOSTWO I ZASOBY**

---

IK w gospodarkach w fazie transformacji mają mniej członków będących przedsiębiorcami. Jedynie 40% IK posiada więcej niż 20 przedsiębiorstw, a średnia wynosi 18. W gospodarkach rozwijających się IK są większe – 51% posiada więcej niż 20 firm uczestniczących, ze średnią wynoszącą 25.

Wiele IK prowadząc działania korzysta z różnorodnych zasobów i infrastruktury. Większość IK posiada biuro: 71% w rozwijających się, 62% w fazie transformacji oraz 75% w gospodarkach rozwiniętych. Strony internetowe posiada jedynie 37% w gospodarkach rozwijających się i 41% w gospodarkach w fazie transformacji w porównaniu do 79% w gospodarkach rozwiniętych.

Zespół realizujący IK jest nieco większy w gospodarkach rozwijających się, ze średnią wynoszącą 3 osoby w porównaniu do 2 osób w gospodarkach w fazie transformacji i gospodarkach rozwiniętych.

## **GRUPA FOKUSOWA**

---

W krajach rozwijających się IK często skupiają się na „podstawowych” gałęziach przemysłu. W gospodarkach w fazie transformacji istnieje większe zróżnicowanie pomiędzy sektorami

przemysłu, jednak fundatorzy wsparcia kładą większy nacisk na „podstawowe” sektory przemysłu, niż inni animatorzy IK.

W gospodarkach rozwiniętych występuje czasami tendencja faworyzowania gałęzi przemysłu „najnowszych technologii” („high-tech”), które uznawane są za atrakcyjne poprzez wykorzystywanie IK raczej do „tworzenia klastrów”, niż do zwiększania konkurencyjności tych już istniejących. Dla porównania, w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, ani rząd, ani fundatorzy nie koncentrują się na takich gałęziach przemysłu. W przypadku fundatorów tendencja może właściwie być dokładnie odwrotna: przywiązanie do przemysłów rolniczego i podstawowych, przy możliwym zaniedbaniu możliwości jakie daje kapitałochłonna produkcja.

We wszystkich gospodarkach, IK obierają za cel te klastry, które są relatywnie silne, przy czym główna różnica między poziomami rozwoju gospodarczego polega na tym, że pozycja konkurencyjności jest silniejsza, a zdolność do innowacji jest wyższa w gospodarkach rozwiniętych. W gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, fundatorzy są bardziej zainteresowani klastrami mniej rozwiniętymi, niż tymi wybieranymi przez innych animatorów.

## **ROLA RZĄDU ORAZ FINANSOWANIE**

---

IK w gospodarkach rozwijających się często mają międzynarodowego animatora (międzynarodowe organizacje fundatorów lub doradcy międzynarodowi). Częstość zjawiskiem są również inicjatywy rządowe, podczas gdy IK uruchamiane przez sektor biznesu są mniej powszechne. Animatorami innego typu dla celów współpracy są także instytucje naukowe oraz instytucje otoczenia biznesu.

W przypadku gospodarek rozwijających się, finansowanie międzynarodowe (poprzez fundatorów oraz ich instytucje wdrażające) jest zazwyczaj głównym źródłem dochodu, podczas gdy w gospodarkach w fazie transformacji największy udział pochodzi z sektora biznesu. Przypuszczalnie, w gospodarkach w fazie transformacji, niektóre międzynarodowe fundusze pochodzą z UE, nie tylko od międzynarodowych agencji fundatorów. W przypadku gospodarek rozwiniętych większość funduszy zapewnia rząd. Taki model przypomina model animatorów, a animator z kolei ma wyraźny wpływ na finanse.

Dominująca rola rządu, który pozostawia przedsiębiorstwa na marginesie IK, budzi największe obawy w gospodarkach rozwiniętych. W gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji pojawia się wyzwanie innego rodzaju. Podczas, gdy sektor przedsiębiorstw jest zazwyczaj zaangażowany, rządowi często brakuje możliwości realizacji swoich działań. Fundatorzy włączają się wtedy, gdy rząd nie może już niczego dokonać, jednak wydaje się, iż fundatorzy nie mają opracowanej strategii pozwalającej dodatkowo zaangażować rząd.

W gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji wpływ rządu z czasem zmniejsza się, podczas gdy wpływ biznesu staje się coraz ważniejszy.

## REZULTATY

---

W gospodarkach rozwijających się, IK wdrażane przez fundatorów dokonują pomiaru znacznie mniejszej liczby wskaźników niż w gospodarkach w fazie transformacji, średnio 4 w porównaniu do 9. Ten model rozpoznajemy na podstawie celów ilościowych: istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że IK rozpoczynane przez fundatorów posiadały zdefiniowane cele ilościowe częściej w gospodarkach rozwijających się niż w gospodarkach w fazie transformacji.

Gospodarki rozwijające się osiągają najlepsze wyniki w zakresie pozyskiwania funduszy i poprawy środowiska biznesowego oraz promowania eksportu, który jest trzecim ważnym obszarem działań. IK w gospodarkach w fazie transformacji wykazują najlepsze wyniki w zakresie pozyskiwania funduszy od rządu oraz od organizacji międzynarodowych, poprawy środowiska biznesowego oraz zwiększania innowacyjności. IK gospodarki rozwiniętej osiągają najlepsze wyniki w zwiększaniu innowacyjności.

We wszystkich dziedzinach, IK krajów w fazie transformacji odnotowują lepsze wyniki, niż w przypadku krajów rozwijających się i rozwiniętych.

Lepsza współpraca pomiędzy firmami w klastrze ma, co nie jest zaskoczeniem, najsilniejszy wpływ na klastery prezentowany we wszystkich gospodarkach – w pewnym stopniu wynika to z charakteru IK. Ponadto, gospodarki rozwijające się prezentują swoje najlepsze wyniki w zakresie zwiększania gospodarczego znaczenia klastra, promując wzrost oraz zwiększając rynkową dostępność produktów i usług wytwarzanych przez klastery. Gospodarki w fazie transformacji również odnotowują duży wpływ w zakresie zwiększania obecności rynkowej oraz wzrostu gospodarczego znaczenia klastra. Promują one również pozytywny wpływ na liczbę firm funkcjonujących w ramach klastra.

Dokonując porównania gospodarek dochodzimy do wniosku, że gospodarki rozwijające się odnotowują ogólnie lepsze wyniki niż gospodarki w fazie transformacji w zakresie promowania współpracy oraz znacznie lepsze wyniki niż gospodarki rozwinięte w dziedzinie zwiększania znaczenia gospodarczego, zwiększania obecności rynkowej oraz poszerzania zakresu przemysłów powiązanych i wspierających w obrębie klastra.

## WNIOSKI WYNIKAJĄCE Z BADANIA

---

Struktura IK wymaga uznania innego kontekstu, który jest obecny w gospodarkach na różnych etapach rozwoju ekonomicznego; na przykład gospodarki rozwijające się i gospodarki w fazie transformacji stawiają przed ekspertami ds. inicjatyw klastrowych wyraźnie różne wyzwania. Ponadto, każdy klastery posiada swoje określone bariery rozwoju konkurencyjności. Nie istnieje jeden model, który może odpowiadać wszelkim IK. Kluczową kwestią jest natomiast, aby każda IK odnalazła podejście, które będzie najbardziej efektywne w danych okolicznościach.

W warunkach niskiego poziomu zaufania oraz polityki ekonomicznej w mniejszym stopniu zorientowanej na konkurencyjność i klastry, IK w rozwijających się gospodarkach oraz w gospodarkach w fazie transformacji funkcjonują w znacznie trudniejszych warunkach, niż w przypadku gospodarek rozwiniętych. IK uruchamiane przez fundatorów funkcjonują w sytuacjach, w których środowisko stanowi największe wyzwanie. Odpowiada to roli eliminowania słabych stron, którym nie można zaradzić przy wykorzystaniu jedynie środków krajowych. Jednakże stała interwencja wymagałaby również planu działania w celu zajęcia się raczej podstawowymi źródłami tych słabych stron, a nie tylko samymi konsekwencjami.

Często wyrażaną obawą w przypadku gospodarek rozwiniętych jest to, że klastry wybierane są jako „strategiczne sektory przemysłu”, a nie z powodu podstawowego miejsca lokalizacji. Istnieje niewiele dowodów takiego „strategicznego tworzenia” klastrów w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. Przeciwnie, IK mogłyby potencjalnie bardziej wybiegać w przyszłość w przypadku klastrów, które aktywują.

Często wyrażaną obawą w przypadku gospodarek rozwiniętych jest fakt, iż rząd (zwłaszcza agencje rozwoju regionalnego) odgrywają zbyt ważną rolę i nie pozwalają sektorowi przedsiębiorstw ustalać programów dla IK. Wydaje się, że to nie stanowi problemu w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji, gdzie rząd ogólnie odgrywa znacznie mniejszą rolę w IK. Natomiast w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji fundatorzy często wkraczają do działania przejmując odpowiedzialność rządu, jako animatorzy oraz podmioty finansujące IK. Postępując w ten sposób, czasami nie udaje im się zaangażować rządu w IK, uniemożliwiając kontynuowanie wielu działań, które wymagają uczestnictwa rządu. Oznacza to, że fundatorzy mogą udzielać pomocy tam, gdzie istnieją słabe punkty w środowisku biznesowym, jednakże nie zajmują się przyczynami leżącymi u podstaw tych słabych stron.

IK finansowane przez fundatorów często dyktowane są ich potrzebami zapewnienia mierzalnych wyników w krótkim czasie, nierzadko zaledwie w ciągu trzech lat. Dążenie do krótkoterminowych wyników, takich jak zwiększone zatrudnienie lub wielkość eksportu, może w rzeczywistości być w konflikcie z długoterminową konkurencyjnością. IK nie są najlepszym narzędziem dla takich projektów; powinny być wykorzystywane, gdy celem jest zwiększanie długoterminowej konkurencyjności.

## ROZDZIAŁ I. WSTĘP

---

Projekty rozwoju konkurencyjności, podstawą których są klastry, czy też IK, stają się coraz bardziej powszechnym narzędziem rozwoju gospodarczego. Początkowo IK były głównie kojarzone z gospodarkami rozwiniętymi, jednak na przestrzeni ostatnich kilku lat kilkaset IK zostało zrealizowanych również w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. Kilku międzynarodowych fundatorów zastosowało koncepcję klastra w projektach, które miały na celu zwiększenie konkurencyjności wybranego sektora biznesowego w określonym regionie geograficznym.

IK działają w różnorodnych uwarunkowaniach. Nie tylko sprawdzają się w różnych kontekstach społecznych i politycznych, ale również są odpowiedzią dla różnych sektorów przemysłowych, z których każdy posiada własne charakterystyczne dla siebie problemy i ograniczenia. Doświadczenia wynikające z inicjatywy w zakresie produktów drzewnych w Gabon są zupełnie inne od tych, które sprawdziły się w turystyce w Egipcie. Ta złożoność uczyniła poszukiwanie „najlepszych praktyk” nieosiągalnym zadaniem. W celu pokonania przeszkód w przeprowadzeniu analizy, niezbędne są systematyczne dane odzwierciedlające doświadczenia płynące z IK przy wielu różnych uwarunkowaniach.

Celem niniejszego raportu jest zapewnienie podstaw do poprawienia jakości IK, aby uczynić z nich lepsze narzędzie rozwoju gospodarczego. Na podstawie systematycznej analizy najlepszych dostępnych danych, pragniemy stworzyć wzorzec obecnych praktyk na bazie wspólnych doświadczeń z tej dziedziny w kluczowych obszarach związanych z operacyjną i organizacyjną strukturą IK. Jest to ambitny cel, lecz nie ulega wątpliwości nawet w szerszym zakresie czy IK są odpowiednim narzędziem rozwoju gospodarczego. W wyniku naszego doświadczenia, jesteśmy przekonani, iż w wielu sytuacjach rzeczywiście stanowią one cenny instrument kreujący politykę. Jednak dane w niniejszym raporcie nie mają na celu udzielić odpowiedzi na to pytanie, pozwolą jednak prowadzić świadomy dialog na ten temat.

### I.1. KLUCZOWE POJĘCIA I DEFINICJE

---

Pojęcia **klaster (cluster)** oraz **inicjatywa klastrowa (cluster initiative)** stosowane są często bez jasnego rozróżnienia pomiędzy nimi. W niniejszym raporcie, termin *klaster odnosi się do grupy firm lub innych instytucji w powiązanych sektorach przemysłu, które są zlokalizowane w określonym rejonie geograficznym*. Nie odnosi się on do określonego projektu lub rodzaju organizacji. Klastry istnieją niezależnie od świadomości firm. Wykorzystujemy niejednokrotnie termin charakteryzujący klaster dla podkreślenia faktu, iż klastry istnieją niezależnie od jakiegokolwiek interwencji, projektu czy organizacji.

Termin **inicjatywa klastrowa** wykorzystywany jest w niniejszym raporcie, aby wyraźnie określić projekt rozwoju klastrow, czy też organizację o charakterze klastra. **Wszelkie zorganizowane starania mające na celu zwiększenie konkurencyjności klastra są w związku z tym inicjatywami klastrowymi**. IK mogą być samodzielne i koncentrować się tylko na jednym klastrze lub też mogą



być częścią szerszej regionalnej lub krajowej strategii konkurencyjności z licznymi IK realizowanymi jednocześnie. W niniejszym raporcie wykorzystujemy termin inicjatywa klastrowa, aby odnieść się do każdego indywidualnego starania tak, aby krajowy program konkurencyjności uwzględniający działania w dziedzinie włókiennictwa, turystyki oraz produktów rolnych zawierał trzy IK, nie jedną.

Wykorzystujemy termin **animator klastra (cluster facilitator)** dla określenia osoby, która zarządza IK.

Podstawą **klasyfikacji geograficznej** kontynentalnych regionów, podregionów, państw i obszarów jest lista państw i obszarów dostarczona przez Wydział Statystyczny Narodów Zjednoczonych (United Nations Statistics Division).

W niniejszym raporcie klasyfikujemy również rodzaje gospodarek (krajów). Dla rozróżnienia gospodarek rozwijających się oraz gospodarek w fazie transformacji od gospodarek rozwiniętych sięgnęliśmy do dwóch źródeł. Termin **gospodarki w fazie transformacji (transition economies)** został zastosowany w celu określenia krajów przechodzących z gospodarki planowanej do gospodarki rynkowej, natomiast w tym raporcie definiujemy gospodarki w fazie transformacji, jako te, które znajdują się w zasięgu działalności Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBRD). Należy wymienić tu następujące państwa europejskie oraz środkowo azjatyckie: Albania, Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Estonia, Gruzja, Węgry, Kazachstan, Republika Kirgiska, Łotwa, Litwa, Macedonia, Mołdawia, Polska, Rumunia, Rosja, Serbia i Czarnogóra, Republika Słowacji, Słowenia, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukraina oraz Uzbekistan. Kraje Afryki i Azji zostały wyłączone z tej definicji. Należy zaznaczyć, iż w ramach tej grupy istnieją znaczące różnice pomiędzy poziomami dochodów.

Dla rozróżnienia **gospodarek rozwijających się (developing economies, zaawansowanych)**, zastosowaliśmy metodę World Bank Atlas (lipiec 2004 roku), której podstawą jest wysokość dochodu narodowego brutto na jedną osobę (PKB). Zgodnie z tą definicją, wartość GNI *per capita* w krajach o niskim i średnim dochodzie wynosi poniżej 9386 USD, w związku z czym klasyfikujemy te gospodarki jako rozwijające się z wyjątkiem wspomnianych powyżej gospodarek w fazie transformacji.

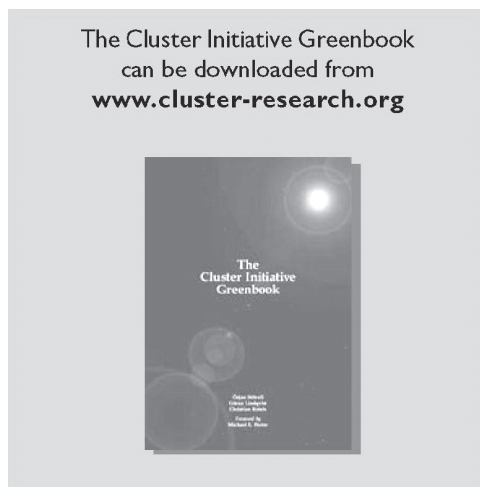
Wszystkie gospodarki wykraczające poza definicję gospodarek rozwijających się lub gospodarek w fazie transformacji są klasyfikowane jako **rozwinięte (advanced)**, innymi słowy gospodarki o wysokim dochodzie (należące lub nienależące do OECD), które nie są gospodarkami w fazie transformacji.

## I.2. TŁO PROJEKTU

---

*Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych* opublikowana w 2003 roku, była pierwszą na tak dużą skalę próbą zidentyfikowania oraz porównania IK. Łącząc badania przypadków z międzynarodowym badaniem (Globalne Badanie Inicjatywy Klastrowej, GBIK 2003 rok – The Global Cluster Initiative Survey GCIS 2003), dokonała opisu i analizy uwarunkowań, w których po-

wstały, ich cele oraz proces, w wyniku którego zostały utworzone i rozwijają się na przestrzeni czasu. Jednakże IK w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji były bardzo słabo reprezentowane, co spowodowało wyciągnięcie wniosków mających zastosowanie przede wszystkim do gospodarkach rozwiniętych.



Wkrótce potem, przedstawiony został raport zlecony przez USAID, zatytułowany „Promowanie konkurencyjności w praktyce: ocena metod opartych na klastrach”, zawierający bardziej szczegółowe studium IK w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji. Jego podstawą było połączenie przeglądu danych ze źródeł wtórnych (*desk review*), wywiadów i ocen dokonywanych w terenie z uwzględnieniem projektów USAID i innych.

Jesienią 2004 roku, USAID zleciła badanie, które stanowi podstawę niniejszego raportu. Celem było zapewnienie systematycznych danych opisowych na temat IK w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji w połączeniu ich z badaniem przypadków oraz wyciągnięciem wniosków istotnych dla międzynarodowych organizacji fundatorów wspierających IK w tych krajach.

### **I.3. STRUKTURA RAPORTU**

---

Pozostała część niniejszego raportu została podzielona na dwie sekcje. Sekcja Druga, „Dane pochodzące z badania GBIK 2005”, przedstawia wnioski z badania, porównując odpowiedzi różnych grup respondentów. Sekcja Trzecia, „Wnioski z Badania”, zawiera omówienie i interpretacje ważnych schematów, które wyłaniają się z analizy statystycznej.

## ROZDZIAŁ II – DANE POCHODZĄCE Z BADANIA GBIK 2005 (GCIS 2005)

---

W tej sekcji opisujemy przede wszystkim metodologię zastosowaną do zgromadzenia oraz przeprowadzania analizy danych na temat IK w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji. Następnie prezentujemy sposób, w jaki respondenci zostali podzieleni na różne grupy dla celów porównawczych. Dalej przedstawiamy rzeczywiste dane pochodzące z badania, począwszy od uwarunkowań politycznych i społecznych IK, poprzez profile, według których zostały zapoczątkowane i zgodnie z którymi funkcjonują, a kończąc na sposobie oceny ich wyników przez respondentów.

### II.1. METODOLOGIA

---

#### II.1.1. Badanie – GBIK 2005 rok

Po raz pierwszy Globalne Badanie Inicjatywy Klastrowej zostało przeprowadzone w 2003 roku i skupiało się niemalże w całości na gospodarkach rozwiniętych. GBIK 2005 jest pierwszą próbą zgromadzenia danych systematycznych z dużej liczby IK w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. Dane pochodzące z gospodarek rozwiniętych również zostały zgromadzone przy użyciu tego samego instrumentu badawczego i są stosowane w niniejszym raporcie dla celów porównania.

Zostało zidentyfikowanych około 1400 IK na całym świecie wykorzystując wyszukiwarki internetowe, raporty na temat klastrow, dzięki fundatorom i zleceniobiorcom oraz dzięki sieciom ekspertów (takim jak TCI), wykorzystanym jako źródło identyfikacji respondentów. Respondenci mogli również zarejestrować się na stronie internetowej badania.

Zgromadziliśmy dane przy wykorzystaniu kwestionariusza *on-line*, wysłanego pocztą elektroniczną, adresowanego do ekspertów ds. klastrow, odpowiedzialnych za każdą IK, przy czym z większością spośród nich nawiązano kontakt wcześniej. W ramach programów finansowanych przez fundatorów, próbowaliśmy dotrzeć do osoby odpowiedzialnej za poziom rozwoju branży przemysłu, a nie za poziom realizacji programu. Kwestionariusz zawierał 23 strony i 71 pytań, spośród których kilkanaście składało się z licznych pytań dodatkowych. 713 respondentów rozpoczęło wypełnianie kwestionariusza, spośród których 450 dotarło do ostatniej strony, poświęcając na to średnio 51 minut.

Spółród 713 respondentów stanowiących część ankietowanych, 100 reprezentowało gospodarki rozwijające się, a 76 gospodarki w fazie transformacji.

Tak jak w przypadku wszystkich badań, istnieje ryzyko stronniczości w udzielaniu odpowiedzi. Po pierwsze, chociaż dostępna była hiszpańskojęzyczna wersja strony internetowej i kwestionariusza, prawdopodobnie istniała tendencja na korzyść respondentów mówiących

w języku angielskim oraz pochodzących z krajów anglojęzycznych. Ostatnio rozpoczęte IK są prawdopodobnie również słabo reprezentowane. Możemy mieć także do czynienia z wypaczoną selekcją pod względem wyników – istnieje bowiem większe prawdopodobieństwo, że IK, które nie odniosły sukcesu lub zostały zlikwidowane nie będą uczestniczyć w badaniu. Ostatecznie, ponieważ w badaniu polegamy na odpowiedzi eksperta ds. klastrów, jej lub jego subiektywność również znajdzie odzwierciedlenie w odpowiedziach. (W celu zmniejszenia tego ryzyka, respondentom zapewniono całkowitą anonimowość). Pomimo tych ograniczeń, o ile nam wiadomo, nie istnieje porównywalny zestaw danych, który byłby podobny pod względem opisu IK w skali światowej. Ponadto, wyniki pochodzące z badania są spójne z *Zieloną Księgą* 2003, jak również z badaniami przypadków oraz naszym uprzednio zdobytym doświadczeniem w tej dziedzinie.

W celu pozyskania dalszego materiału, który mógłby posłużyć jako podstawa analizy, zorganizowane zostały dwa warsztaty z udziałem ekspertów, jeden przed drugi po badaniu.

### **II.1.2. Metody statystyczne**

W analizie statystycznej materiału, w większości przypadków zastosowaliśmy statystykę porządkową *tau-b* Kendall'a dla zidentyfikowania korelacji oraz zastosowaliśmy niezależną próbkę testów *t* dla odznaczenia różnic w wartościach średnich pomiędzy grupami. Dla grupowania zmiennych oraz tworzenia konstrukcji zastosowaliśmy analizę czynników wraz z analizą głównego składnika (wartość własna odcięcia 1), stosując rotację Varimax z normalizacją Kaisera.

### **II.1.3. Grupy respondentów**

W niniejszym raporcie dane zostały podzielone na różne sposoby w celu zilustrowania różnic między określonymi grupami IK. Podziały te zostały dokonane według czterech głównych wymiarów: 1) rodzaj gospodarki, w której IK ma miejsce, 2) rodzaj gałęzi przemysłu, na jaki jest ukierunkowana, 3) typ podmiotu, będącego animatorem (inicjatorem), 4) wiek IK, tj. rok zainicjowania.

Po pierwsze, raport koncentruje się na IK w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji, dostarczając danych również gospodarkom rozwiniętym dla celów porównawczych.

Wyniki sugerują, że istnieją znaczne różnice między gospodarkami rozwijającymi się a tymi w fazie transformacji. Warto zwrócić uwagę na to, iż często nie ma prostego trendu liniowego z gospodarki rozwijającej się do gospodarki w fazie transformacji i dalej do gospodarki rozwiniętej, tj. odpowiedzi pochodzące z krajów w fazie transformacji znajdują się zwykle gdzieś pomiędzy gospodarkami rozwijającymi się i rozwiniętymi. Schematy (modele) natomiast są bardziej zróżnicowane, wskazując, że IK w tych trzech typach gospodarek kierują się fundamentalnie różnymi zasadami i logiką.

Wobec tego, większość danych przedstawionych w niniejszym rozdziale podzielonych zostało według typu gospodarki.

Aż 100 respondentów w krajach rozwijających się dostarczyło kompletne lub częściowe dane. W przypadku gospodarek w fazie transformacji analogiczną liczbą jest 76. Jednakże, większość IK znajdowało się w gospodarkach rozwiniętych. Kraje będące respondentami, reprezentujące każdy rodzaj gospodarki zostały przedstawione w Tabeli 1.

**Tabela 1. Kraje będące respondentami**

Gospodarka	Kraj
Rozwijająca	Afganistan, Bangladesz, Boliwia, Brazylia, Chile, Chiny, Kolumbia, Republika Dominikańska, Ekwador, Egipt, Salwador, Gabon, Grenada, Indie, Indonezja, Iran, Jamajka, Liban, Mauritius, Meksyk, Mongolia, Nikaragua, Pakistan, Afryka Południowa, Turcja, Uganda, Wenezuela, Wietnam
W fazie transformacji	Albania, Armenia, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Estonia, Macedonia, Gruzja, Węgry, Łotwa, Litwa, Polska, Federacja Rosyjska, Serbia i Czarnogóra, Słowenia
Rozwinięta	Argentyna, Australia, Austria, Belgia, Kanada, Cypr, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Islandia, Irlandia, Izrael, Włochy, Japonia, Luksemburg, Holandia, Nowa Zelandia, Norwegia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Tajwan, Zjednoczone Królestwo, Stany Zjednoczone Ameryki
Zawiera tylko respondentów, którzy wypełnili co najmniej szóstą stronę kwestionariusza	

Po drugie, IK różnią się również w znacznym stopniu w obszarze sektora przemysłu, począwszy od rolnictwa po przemysł „nowoczesnych technologii”, jak np. ICT i biotechnologie. Ma to ogromny wpływ na sposób w jaki IK rozwijają się, zatem w niektórych przypadkach dokonaliśmy także podziału danych według rodzaju przemysłu. Wykorzystujemy cztery główne grupy przemysłu, które przedstawione zostały w Tabeli 2.

**Tabela 2. Grupy przemysłowe**

Grupa przemysłowa	Przykłady przemysłów
Rolnictwo, żywność,	Rolnictwo
Produkcja podstawowa	Rybołówstwo
	Meble
	Biżuteria
	Skóra
	Obuwie
	Tekstylia
	Wino
Produkcja kapitałochłonna	Samochodowa
	Produkty chemiczne
	Produkty leśne, papiernicze
	Wytwarzanie metali
	Oleje, produkty petrochemiczne
	Tworzywa sztuczne
	Urządzenia energetyczne
Usługi wykorzystujące najnowsze technologie	Technika lotnicza

	Biotechnologia
	Rozrywka, media
	Usługi dotyczące środowiska
	Finanse
	ICT (technologia informacyjno-komunikacyjna)
	Wyposażenie medyczne
	Farmaceutyki
	Fotonika
	Drukarstwo i działalność wydawnicza
	Transport i logistyka
Turystyka	Turystyka

Mniej więcej dwie trzecie krajów będących respondentami mogłoby być przypisane do grupy przemysłowej. Pozostali działają w kilku różnych gałęziach przemysłu lub też nie posiadamy wystarczających informacji na temat sektora przemysłu, w którym prowadzą działalność.

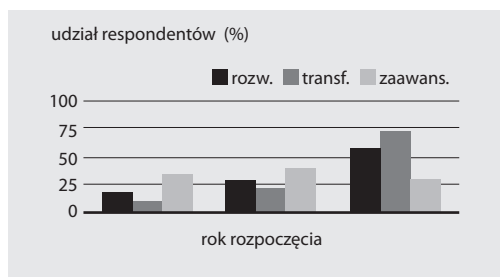
Po trzecie, typ uczestnika, który rozpoczął IK ma silny wpływ na sposób, w jaki jest zorganizowana i prowadzona.

Po czwarte, IK rozwijają się w miarę upływu czasu. Dlatego też, w niektórych przypadkach uznaliśmy, iż uwzględnienie ich wieku jest korzystne przy wzajemnym porównaniu IK. Sprawdza się to szczególnie przy porównaniu działania IK, ponieważ możemy założyć, że wpływ IK będzie większy im dłużej będzie aktywna.

IK w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji są znacznie młodsze niż w gospodarkach rozwiniętych. Odzwierciedla to fakt, iż projekty rozwojowe, podstawą których są klastry, stały się popularne w gospodarkach rozwiniętych już w połowie lat dziewięćdziesiątych, podczas gdy IK pojawiły się na większą skalę w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji dopiero po roku 2000.

W gospodarkach rozwijających się, 55% IK rozpoczęło się w 2003 roku lub później. W przypadku gospodarek w fazie transformacji udział ten jest nawet większy i wynosi 72%, podczas gdy analogiczny udział dla gospodarek rozwiniętych wynosi jedynie 28%. (patrz: Rys. 1).

**Rys. 1. Rok rozpoczęcia**



Ponieważ większość IK w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji funkcjonuje jedynie przez kilka lat lub nawet krócej, trudno jest dokonać oceny ich długoterminowych wyników. W niniejszym raporcie będziemy jedynie mogli ogólnie wskazać, co decyduje o sukcesie w tych uwarunkowaniach. Wyciągnięcie bardziej definitywnych wniosków nie jest w tym momencie możliwe.

## II.2. PROFILE IK

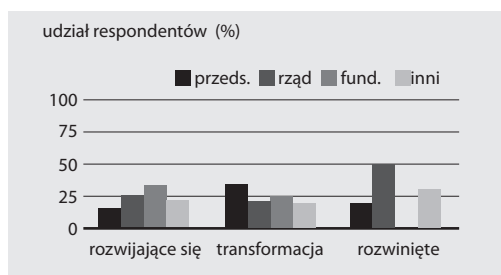
### II.2.1. Animator (inicjator)

W krajach rozwijających się IK uruchamiane są często przez animatorów będących fundatorami (międzynarodowe organizacje fundatorów lub konsultanci międzynarodowi). Inicjatywy rządowe są również częstym zjawiskiem podczas, gdy IK uruchamiane przez sektor przedsiębiorstw są mniej powszechne. Inicjatorzy innego rodzaju to instytucje akademickie oraz instytucje otoczenia biznesu.

W przypadku gospodarek w fazie transformacji, udział poszczególnych animatorów jest podobny, przy czym najczęściej spotykany animator reprezentuje sektor biznesu (patrz: pole tekstowe na str. 127).

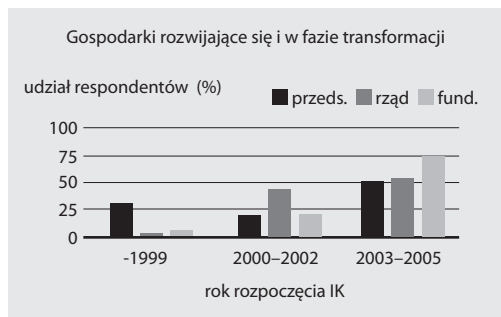
W gospodarkach rozwiniętych IK jest zwykle uruchamiana przez rząd, zazwyczaj lokalną lub regionalną agencję ds. rozwoju. Jednakże, na szczeblu regionalnym pojawiają się różnice. Zarówno w Ameryce Północnej, jak i w Australii i Nowej Zelandii 41% inicjowanych jest przez rząd, w Europie Północnej 47%, w Europie Zachodniej 53% oraz w Europie Południowej aż 61% IK. (Dokonanie podobnego podziału w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji jest utrudnione z powodu mniejszej liczby udzielonych odpowiedzi). Podział animatorów według różnych rodzajów gospodarek został pokazany na Rysunku 2.

Rys. 2. Typ animatora



Rysunek 3 przedstawia wiek IK dla różnych animatorów. W ramach gospodarek rozwijających się i w fazie transformacji, IK uruchamiane przez fundatorów są zazwyczaj młode (co w szczególności utrudnia dokonanie oceny wyników takich IK). Najstarsze IK to zazwyczaj te inicjowane przez przedsiębiorstwa.

### Rys. 3. Rok rozpoczęcia wg animatora



#### W JAKI SPOSÓB POWSTAJĄ INICJATYWY KLASTROWE?

Fundatorzy międzynarodowi są często motorem dla IK w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji. Poniższe przykłady Meksyku i Litwy ilustrują sposób powstawania IK, kiedy nie ma fundatorów, a środowisko biznesowe samo przejmuje inicjatywę.

**Transformando Campeche** – W samym środku kryzysu gospodarczego w Meksyku w 1995 roku, mała grupa przedsiębiorców w Campeche uznała, iż państwo potrzebuje skuteczniejszego podejścia do promocji zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Tradycyjna zależność Campeche od wydobywania surowców naturalnych, już nie generowała wzrostu gospodarczego oraz miejsc pracy, jak to miało miejsce w przeszłości. Jeden z przedsiębiorców uczestniczył w spotkaniu, na którym przedstawiciele Chihuahua Siglo XXI (Chihuahua w XXI wieku) opowiadali o swoich doświadczeniach w korzystaniu z metod bazujących na klastrach. W oparciu o taki model, liderzy biznesowi rozpoczęli działania zakrojone na skalę ogólnokrajową w celu stymulowania zmian i wzrostu w pięciu następujących klastrach przemysłowych: turystyki, przemysłu lekkiego, rybołówstwa i owoców morza, ropy naftowej oraz rolnictwa.

**Lithuania Infobalt** Na początku lat dziewięćdziesiątych, niemiecka spółka organizowała do roczne targi technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych (ICT) na Litwie. Jedynie zagraniczne firmy mogły pozwolić sobie na uczestnictwo w targach, pozostawiając na marginesie pojawiające się litewskie firmy ICT. W 1994 roku, grupa litewskich firm zdecydowała wziąć sprawy w swoje ręce i zorganizować targi, które byłyby dostępne i osiągalne dla przemysłu lokalnego. Ich wynikiem był Infobalt, obecnie już coroczne targi odbywające się na Litwie, w których bierze udział ponad 200 firm ICT i które przyciągają 65 000 gości każdego roku. Rok 2005 zapisał się jako 11 rocznica tych pomyślnych targów. Podczas gdy targi były impulsem do stworzenia Infobalt (i nadal są jego głównym źródłem finansowania), ranga oraz działalność Infobalt znacząco wykraczają poza targi. Infobalt jest również wiodącym litewskim stowarzyszeniem ICT, tworzącym „partnerstwo biznesu, administracji publicznej oraz nauki”. Grupa opowiada się za reformą w dziedzinie polityki, prawa i regulacji na Litwie, promuje publiczny dostęp do Internetu i technologii komputerowych oraz wspólne inicjatywy marketingowe.

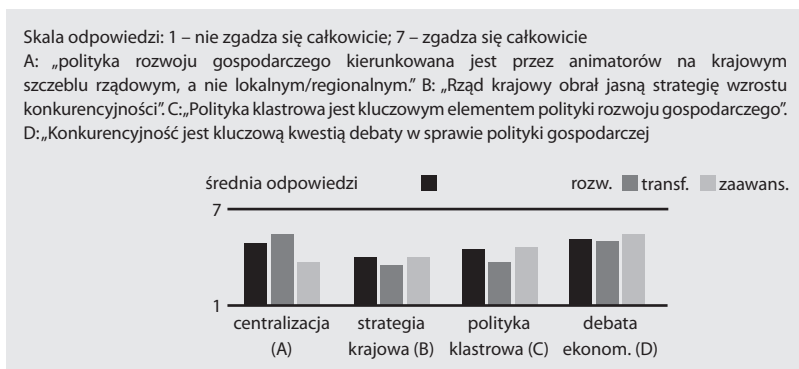
S.L.



## II.2.2. Uwarunkowania polityczne

Uwarunkowania polityczne, w których przeprowadzane są IK mogą znacznie różnić się pod względem stopnia centralizacji krajowej. Klustry oraz konkurencyjność mogą również być w mniejszym lub większym stopniu dominującą cechą polityki oraz debaty gospodarczej. (patrz: Rys. 4).

**Rys. 4. Uwarunkowania polityczne**



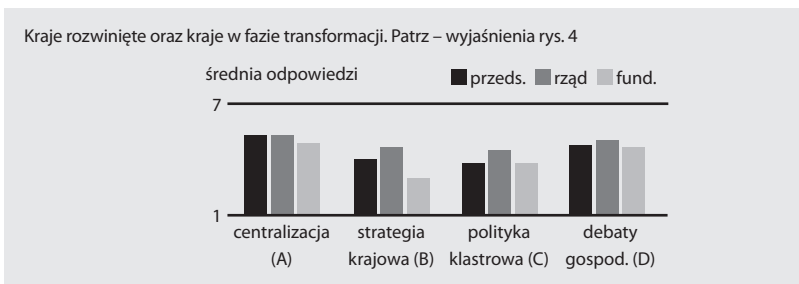
Na tle gospodarek rozwiniętych widoczny jest wysoki stopień centralizacji polityki gospodarczej w gospodarkach rozwijających się, a zwłaszcza w gospodarkach w fazie transformacji.

Różnica ta w pewnym stopniu odzwierciedla fakt, iż wielu respondentów w gospodarkach rozwiniętych działa w dużych krajach o silnych regionalnych strukturach administracyjnych, takich jak Niemcy, Wielka Brytania, USA, Kanada i Australia.

Klustry i konkurencyjność są mniej znaczącą cechą polityki i debaty gospodarczej w krajach w fazie transformacji niż w przypadku krajów rozwijających się oraz rozwiniętych.

Wydaje się, iż animatorzy będący fundatorami działają aktywnie w takich uwarunkowaniach politycznych, w których wsparcie krajowej polityki jest słabsze, podczas gdy rząd angażuje się w działania, w których polityka konkurencyjności oraz klastrowa jest bardziej znacząca (patrz: Rys. 5).

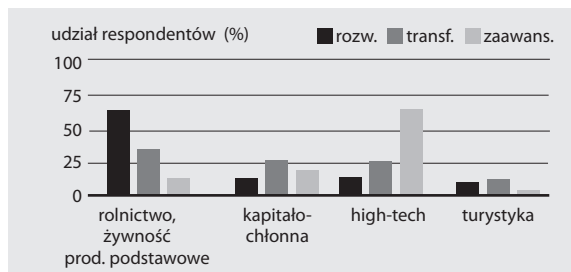
**Rys. 5. Uwarunkowania polityczne wg animatora**



### II.2.3. Profil przemysłowy

W gospodarkach rozwijających się wyraźnie duże znaczenie ma rolnictwo i przemysł spożywczy, jak również podstawowy przemysł wytwórczy (zazwyczaj wymagający dużych nakładów pracy). W gospodarkach w fazie transformacji istnieje bardziej wyrównany udział kapitałochłonnych sektorów przemysłu oraz sektorów najnowszych technologii (*high-tech*) (patrz: Rys. 6).

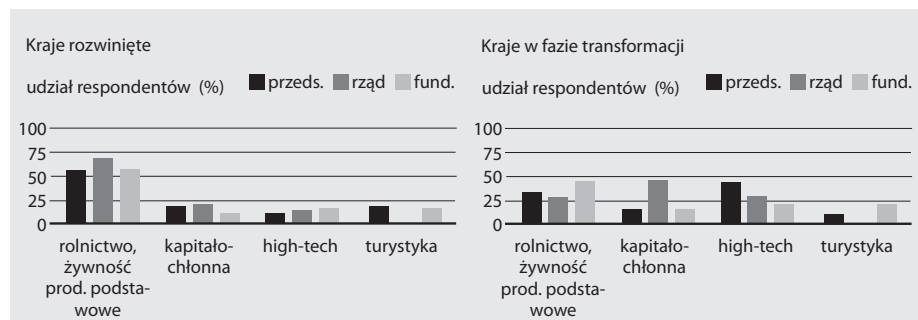
**Rys. 6. Docelowe gałęzie przemysłu**



W krajach rozwijających się nie istnieje duża różnica pomiędzy różnymi typami animatorów (patrz: Rys. 7A); wszyscy animatorzy są najbardziej aktywni w rolnictwie, przemyśle spożywczym oraz podstawowej wytwórczości. Rząd w ogóle nie jest zaangażowany w turystykę. Jednakże, w gospodarkach w fazie transformacji (patrz: Rys. 7B) różnice są bardziej dostrzegalne. Tutaj animatorzy będący fundatorami działają głównie w przemyśle rolniczym, spożywczym oraz podstawowej wytwórczości. Z drugiej strony, rząd w większości uruchamia IK w przemyśle kapitałochłonnych. Biznes jest często animatorem w usługach związanych z najnowszymi technologiami oraz w usługach zaawansowanych. Tak jak w przypadku gospodarek rozwijających się, rząd nie jest zaangażowany w turystykę.

Tendencja angażowania się fundatorów w podstawowe gałęzie przemysłu może być częściowo związane z danym krajem. Wśród gospodarek w fazie transformacji, fundatorzy są głównie aktywni w gospodarkach słabiej rozwiniętych.

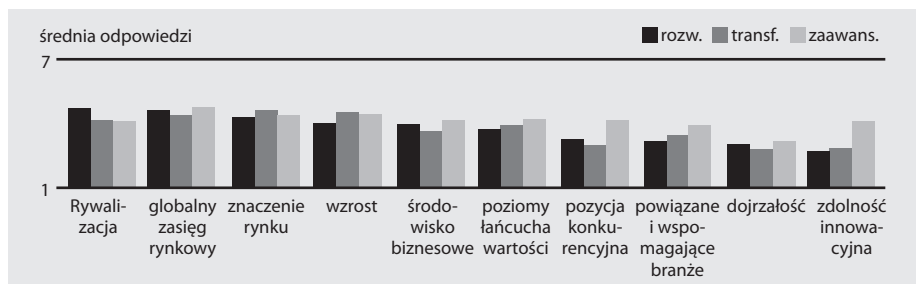
**Rys. 7A i 7B. Docelowe gałęzie przemysłu, wg animatora**



Różnice te nie wydają się być spowodowane wiekiem, ponieważ docelowe gałęzie przemysłu nie różnią się zbytnio między grupami wiekowymi, oprócz niższego udziału rolnictwa / przemysłu spożywczego / podstawowej wytwórczości wśród tych zainicjowanych przed 1999 rokiem.

Pod względem „siły klastra” (patrz: Rys. 8), IK zazwyczaj sprawdzają się w klastrach, które nie są zbyt dojrzałe, jednak rozwijają się w sposób umiarkowany i posiadają zasięg rynkowy (mierzony w skali od lokalnej do globalnej), który jest co najmniej umiarkowanie globalny. Mają one zazwyczaj dość duże znaczenie dla gospodarki krajowej jako całości.

**Rys. 8. Siła klastra**

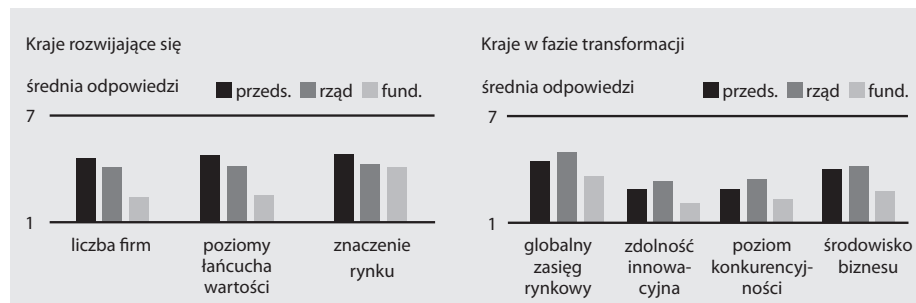


Klasy w krajach rozwijających się oraz w fazie transformacji są ogólnie rzecz ujmując słabsze niż w gospodarkach rozwiniętych. Ich możliwości innowacyjne są mniejsze, a ogólna pozycja konkurencyjna jest nieco słabsza. Przemysły powiązane oraz wspierające są obecne w mniejszym zakresie, a niekiedy istnieje mniej poziomów łańcucha wartości.

Jednakże w niektórych aspektach nie wydają się być słabsze niż te w gospodarkach rozwiniętych. Zasięg rynkowy dorównuje gospodarkom rozwiniętym i wykazują one mniej więcej takie same tempo wzrostu.

W gospodarkach rozwijających się, IK uruchamiane przez sektor biznesu mają miejsce przy dużej liczbie firm oraz kilku poziomach łańcucha wartości (patrz: Rys. 9). Reasumując, biznes wydaje się działać aktywnie w ogólnie silniejszych klastrach niż animatorzy tacy jak rząd czy fundatorzy.

**Rys. 9 i 10. Siła klastra, w zależności od animatora**



## WYBÓR KLASTRÓW W DRODZE KONKURSU OFERT: MACEDONIA I JAMAJKA

Niektóre inicjatywy dotyczące poprawy konkurencyjności stosują konkurs ofert w celu wyboru klastrow. Doświadczenie Macedonii i Jamajki pokazuje, w jaki sposób to podejście działa w praktyce.

**Działalność Macedonii w zakresie Konkurencyjności (Macedonia Competitiveness Activity – MCA)** Ta inicjatywa poprawy konkurencyjności finansowana przez USAID (Agencję Stanów Zjednoczonych na rzecz Rozwoju Międzynarodowego) wspiera pięć klastrow, które zostały wybrane w drodze konkursu ofert. Pierwszym krokiem było przeprowadzanie przez zespół projektowy licznych warsztatów na terenie całego kraju w celu wyjaśnienia koncepcji klastra oraz procesu aplikacji, który mógłby być wykorzystany przy wyborze klastrow. Następnie, między marcem 2003 roku a październikiem 2004 roku, w ramach projektu zorganizowano trzy tury „zapytania o aplikacje” od potencjalnych klastrow. Efektem pierwszej tury było piętnaście propozycji, z których wybrano dwie: (i) jagnięcina i ser oraz (ii) turystyka. W wyniku drugiej tury otrzymano dziesięć aplikacji, z których wybrane zostały: technologia informacyjna oraz wino. W ostatniej turze aplikacji, przemysł odzieżowy został wybrany jako piąty klastrow.

**Krajowa Rada Macedonii ds. Przedsiębiorczości i Konkurencyjności (Macedonia's National Entrepreneurship and Competitiveness Council – NECC)** odgrywa główną rolę w procesie wyboru klastrow. Utworzona i wspierana przez MCA, NECC jest publiczno-prywatnym organem składającym się z 23 uznanych krajowych liderów przedstawicieli rządu, sektora prywatnego oraz społeczeństwa obywatelskiego. NECC podejmuje ostateczne decyzje w sprawie wyboru klastra. Rolą zespołu projektowego MCA jest dokonanie gruntownego przeglądu wszystkich aplikacji, przeprowadzenie niezbędnych badań sytuacji majątkowej i finansowej (due diligence), jak i dostarczenie wstępnej rekomendacji do rozpatrzenia przez NECC. Owe trzy kryteria selekcji to: (i) kierownictwo klastra; (ii) wizja i strategia klastra; oraz (iii) wpływ ekonomiczny na gospodarkę Macedonii.

W przypadku MCA, najistotniejszą zaletą zastosowania podejścia konkursu ofert jest to, że prezentuje on bardziej otwarty i przejrzysty proces selekcji (szczególnie istotny w środowisku, które jest tak bardzo upolitycznione). Ponadto, jest on opracowany w ten sposób, że proces decyzyjny pozostaje w rękach Macedończyków za pośrednictwem NECC.

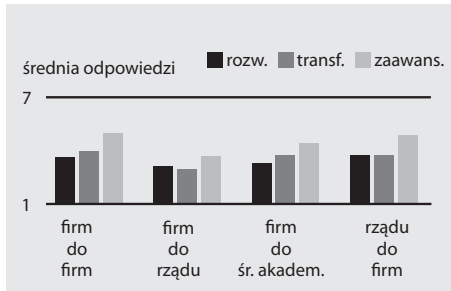
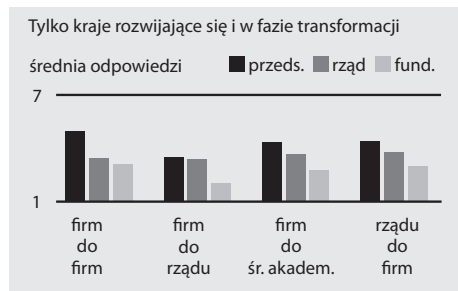
**Projekt Konkurencyjności Klastrowej na Jamajce.** Już w 1996 roku, Jamajka zidentyfikowała osiem gałęzi przemysłu w swoim Krajowym Dokumentie Polityki Przemysłowej. Jednakże, przez okres kilku lat, przeprowadzono bardzo mało działań w zakresie udzielenia wsparcia oraz stymulowania tychże gałęzi przemysłowych. W 2002 roku, Stowarzyszenie Eksporterów Jamajskich (JEA) powróciło do sektorów przemysłowych jako punktu startowego dla swojego Projektu Konkurencyjności Klastrowej przy skromnym wsparciu ze strony Ministerstwa Rozwoju Międzynarodowego (DFID), USAID oraz Rządu Jamajki (1,2 milionów USD w okresie ponad dwóch lat). Początkowo zespół projektowy spotkał się z liderami każdej gałęzi przemysłu w celu przedstawienia zasad poprawy konkurencyjno-

ści oraz zainteresowania uczestnictwem w projekcie; wówczas liderzy przemysłu wyznaczyli konkretne osoby mające przygotować ofertę. Oferty przygotowywane były podczas dwóch tur warsztatów. Następnie, JEA oraz zespół projektowy przedstawiły propozycje krajowemu komitetowi sterującemu, w skład którego wchodziłi liderzy sektorów publicznego i prywatnego, celem dokonania wyboru. Podobnie jak MCA, grupa zastosowała trzy kryteria, jako podstawę rozmów i selekcji: (i) wielkość oraz znaczenie gospodarcze klastra; (ii) potencjał wzrostowy klastra; oraz (iii) stopień otwartości klastra, zapał oraz chęć wprowadzania zmian. Po wielu konkretnych rozmowach, członkowie komitetu sterującego wybrali trzy klastry: agrobiznes (zwłaszcza sosy jerk i sosy ostre), turystykę oraz rozrywki muzyczne.

**Wnioski.** Podczas, gdy zarówno Macedonia, jak i Jamajka zastosowały konkurs ofert w celu wyboru klastrów, ważne jest, aby zaznaczyć, iż w żadnym z tych przypadków proces nie był równie formalny czy zasadniczy jak zazwyczaj ma to miejsce w przypadku kontraktów finansowanych przez fundatorów lub poprzez granty. W obu przypadkach, kryteria wyboru zostały wykorzystane do usystematyzowania pytań, które miały być sprawdzone przez lokalnych uczestników; jednakże, znalazło się również wiele miejsca na prowadzenie rozmów, budowanie konsensusu oraz grupowe podejmowanie decyzji, co zostało uznane za niezwykle cenne przez zespoły technicznego wsparcia projektu. Podobnie, w przypadku obu projektów, ostateczne decyzje w sprawie wyboru klastrów zostały w przeważającym stopniu złożone w ręce lokalnych publicznych oraz prywatnych liderów – kluczowa korzyść wynikająca z tego projektu. Jednakże, zespoły technicznego wsparcia projektu również odegrały ważną rolę w opracowaniu kryteriów wyboru, analizując propozycje oraz dostarczając tym uczestnikom wstępnych rekomendacji. Podczas, gdy w przypadku obydwu projektów, istnieje przekonanie, iż zalety konkursu ofert dalece przewyższają wady, warto zwrócić uwagę, że takie podejście może często oznaczać dłuższą fazę rozpoczęcia działań dla projektu poprawy konkurencyjności; stąd, może nie być to najlepsze podejście, jeżeli projekt ujęty jest w ścisłe ramy czasowe lub ma ograniczone zasoby. W niektórych przypadkach, konkurs ofert może zwiększyć publiczny profil inicjatywy, tak więc również rozbudzić oczekiwania. Na zakończenie w procesie zawsze są „przegranii”. W przypadku Macedonii jeden klaster, który przegrał w pierwszej turze, wykorzystał wyniki pochodzące z NECC, aby zmobilizować się jako klaster i ponownie aplikować z powodzeniem w następnej turze. **S.L.**

W gospodarkach w fazie transformacji, animatorzy będący fundatorami wyróżniają się jeszcze bardziej (patrz: Rys. 10). Działają oni aktywnie w klastrach na ogół słabszych. Na przykład, zasięg rynkowy jest mniejszy, zdolność innowacyjna jest niższa, pozycja konkurencyjności słabsza, a środowisko biznesowe mniej atrakcyjne.

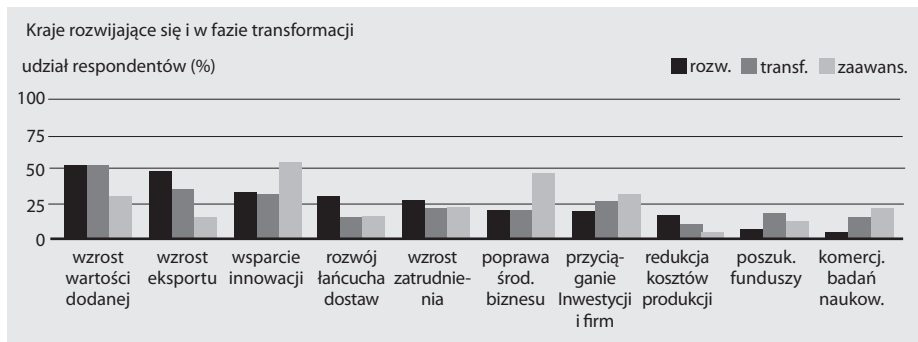
IK są wspólnym przedsięwzięciem, tak więc wzajemne zaufanie jest oczywiście ważnym czynnikiem. Poziom zaufania jest ogólnie niższy w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji niż w gospodarkach rozwiniętych (patrz: Rys. 11). Różnica jest szczególnie

**Rys. 11. Zaufanie****Rys. 12. Zaufanie, wg animatora**

duża w przypadku zaufania między firmami. We wszystkich gospodarkach firmy mają większe zaufanie do innych firm niż do rządu. W obrębie krajów rozwijających się oraz w fazie transformacji (patrz: Rys. 12), IK uruchamiane przez przedsiębiorstwa mają miejsce wtedy, gdy zaufanie jest duże, zwłaszcza wśród firm, natomiast animatorzy będący fundatorami są aktywni wtedy, gdy zaufanie jest znacząco mniejsze, zwłaszcza zaufanie firm wobec rządu.

## II.2.4. Cele

Respondenci zostali poproszeni o wybranie maksymalnie trzech celów, które uznają za najważniejsze dla projektu. (patrz: Rys. 13).

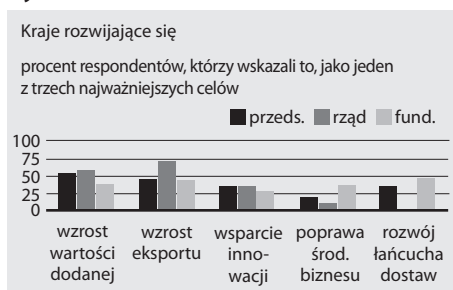
**Rys. 13. Cele**

Zwiększanie wartości dodanej produkcji w klastrze zostało uznane za ważny cel zarówno w gospodarkach rozwijających się, jak i w fazie transformacji, przed rozwojem eksportu oraz wspieraniem innowacyjności. Rozwój łańcucha dostaw jest również ważnym celem w gospodarkach rozwijających się, podczas gdy przyciąganie firm i inwestycji jest ważniejsze w gospodarkach w fazie transformacji. Natomiast wspieranie innowacyjności oraz doskonalenie środowiska biznesowego są dwoma najważniejszymi celami w gospodarkach rozwiniętych, podczas gdy promowanie eksportu rzadko kiedy stanowi cel.

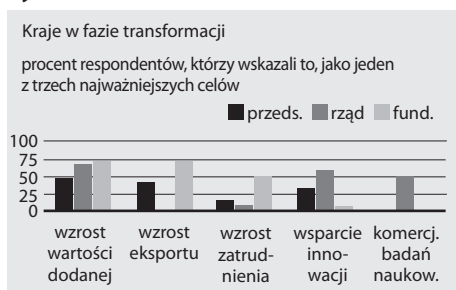
Animatorzy tacy jak przedsiębiorstwa i rząd w gospodarkach rozwijających się (patrz: Rys. 14A) zazwyczaj koncentrują się na zwiększaniu wartości dodanej i rozwoju eksportu, a animatorzy będący fundatorami wspierają rozwój łańcucha dostaw oraz poprawę środowiska biznesowego.

W gospodarkach w fazie transformacji znajdujemy inne modele. (patrz: Rys. 14B). Tutaj fundatorzy koncentrują się na wartości dodanej, eksporcie oraz zatrudnieniu, podczas gdy rząd często koncentruje się na wzroście innowacyjności oraz komercjalizacji wyników badań naukowych (patrz również: pole na stronie 135).

**Rys. 14A. Główne cele**



**Rys. 14B. Główne cele**



Można by powiedzieć, że w gospodarkach w fazie transformacji fundatorzy mają cele podobne do tych w gospodarkach rozwijających się, podczas gdy rząd odgrywa rolę charakterystyczną dla gospodarek rozwiniętych.

## II.2.5. Działania

W badaniu, przedstawiono respondentom listę 25 rodzajów działań często prowadzonych przez IK. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie stopnia wykonania poszczególnych działań w skali od „niewykonana” po „działanie główne”. Analizując odpowiedzi dochodzimy do wniosku, że działania można podzielić na siedem grup. W obrębie każdej grupy poziomy aktywności działań są powiązane w taki sposób, aby IK, która zajmuje się jednym działaniem mogła zmierzać do wykonywania również innych w ramach tej samej grupy. Wspomniane siedem grup zostało przedstawionych w Tabeli 3, natomiast znaczenie każdego działania na Rys. 15.

Działania wywiadowcze są równie popularne we wszystkich rodzajach gospodarek. W przypadku wspólnego handlu różnice są większe. Marka samego regionu jest bardziej znacząca w gospodarkach rozwiniętych. (patrz również: pole na stronie 136). Lobowanie na rzecz zmian w środowisku biznesowym, takich jak regulacje prawne oraz polityka, jest bardziej popularne w gospodarkach w fazie transformacji niż w gospodarkach rozwijających się.

Rozwój zasobów ludzkich jest obszarem znacznie bardziej istotnym w gospodarkach rozwijających się niż w gospodarkach w fazie transformacji (patrz również: pole na stronie 138).

## KOMERCJALIZACJA WYNIKÓW BADAŃ NAUKOWYCH (AKADEMICKICH)

W porównaniu do inicjatyw w krajach rozwijających się, w gospodarkach w fazie transformacji komercjalizacja wyników badań naukowych jest ważnym celem IK. Centrum Technologii Innowacyjnych w Zielenogradzie, w Rosji, ilustruje sposób działania takich typów IK.

**Kontekst** Zielenograd jest „Rosyjską Doliną Krzemową”. Znajdujący się około 20 mil na północ od Moskwy, Zielenograd jest siedzibą politechniki, działającej na rzecz rozwoju przemysłu mikroelektronicznego Rosji, jak również 10 przedsiębiorstw przemysłowych, 8 instytutów badawczych oraz 130 firm specjalizujących się w mikroelektronice oraz technologiach informacyjnych. Największym problemem, któremu firmy muszą stawić czoła jest przestarzałe wyposażenie oraz technologie.

**Rola Centrum Technologii Innowacyjnych** Celem założonego w 1997 roku Centrum jest stworzenie powiązań pomiędzy uniwersytetami i politechnikami Zielenogradu, instytutami badawczymi oraz przedsiębiorstwami tak, aby mogły stać się bardziej konkurencyjne. Na przykład, dla sprostania wymogom złożonych projektów technologicznych, Centrum może połączyć aż dziesięć średniej wielkości firm. Każda firma przyjmuje unikalną rolę w projekcie w zależności od kompetencji i kwalifikacji. Centrum koordynuje wspólny marketing i produkcję.

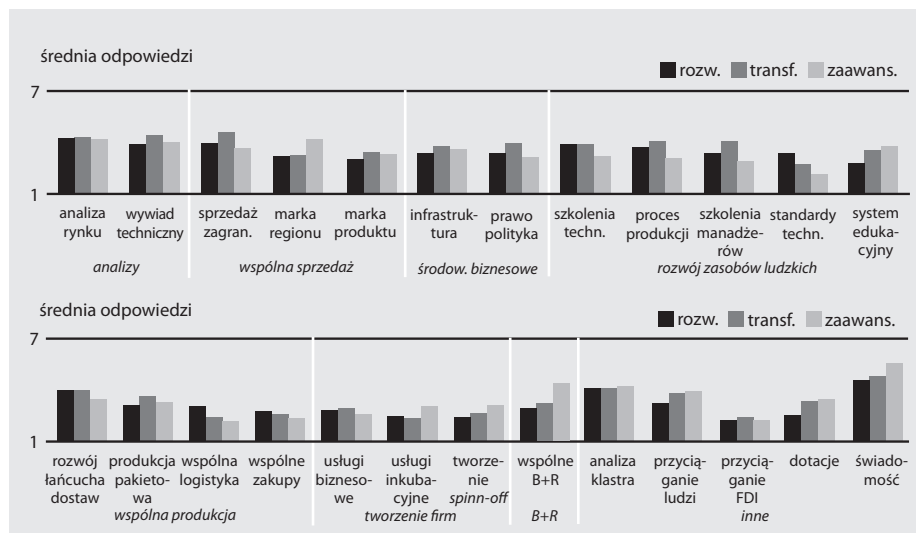
W uznaniu wyzwania, którym przedsiębiorstwa stawiają czoła, Centrum Technologii Innowacyjnych zorganizowało niedawno ogromne pomieszczenie wyposażone w urządzenia specjalistyczne niezbędne do wytwarzania konkurencyjnych produktów w przemyśle mikroelektronicznym. Żadna pojedyncza firma w okolicy nie mogłaby pozwolić sobie na zakup takich urządzeń. Jednakże, za opłatą mogą mieć dostęp do pomieszczeń i urządzeń Centrum w celu wytwarzania zaawansowanych produktów. Centrum uznaje rozwój takich obiektów za swój największy sukces. Posiadając dostęp do bardziej nowoczesnych technologii oraz wyposażenia, spółki Zielenogradu dysponują obecnie potencjałem pozwalającym na wytwarzanie konkurencyjnych produktów. Faktycznie, Centrum zauważa zmiany w jakości produktów wytwarzanych przez swoje lokalne firmy. Niemniej jednak, wciąż trudnym zadaniem jest konkurowanie na dużą skalę z dużymi międzynarodowymi przedsiębiorstwami, które również obecnie odgrywają ważną rolę na rynku rosyjskim.

**S.L.**

Szkolenia kadry zarządzającej są szczególnie popularne w gospodarkach w fazie transformacji. Kiedy rozwój zasobów ludzkich rzeczywiście ma miejsce w gospodarkach rozwiniętych, ma on zazwyczaj charakter ulepszania systemu kształcenia.



Rys. 15. Działania



### WSPÓLNY MARKETING I HANDEL

**Lithuania Infobalt** Infobalt rozpoczął niedawno nową inicjatywę, *Outsource2Lithuania*, w celu zdominowania rozwijającego się rynku outsourcingu usług technologii informacyjnych. Uznając, że obecnie żadna firma na Litwie nie jest w stanie obsłużyć dużych klientów, inicjatywa ta stanowi zachętę dla firm do wspólnego wprowadzania na rynek swoich usług ICT, a ostatecznie do stworzenia wizerunku Litwy, jako wiodącego dostawcy usług outsourcingu ICT w Europie.

Pierwszym krokiem było wspólne stworzenie, przez 22 średniej wielkości firmy, portalu internetowego ([www.outsource2lithuania.com](http://www.outsource2lithuania.com)). Portal dostarcza podstawowe informacje dotyczące firm oraz ich możliwości świadczenia usług outsourcingu ICT; umożliwia również firmom zagranicznym ogłaszanie przyszłych projektów oraz wyszukiwanie potencjalnych partnerów. Pod każdym względem, Infobalt jest również częścią Bałtyckiej Inicjatywy Klastrowej, której celem jest połączenie zasobów przedsiębiorstw ICT na Litwie, w Estonii i na Łotwie dla spełnienia wymogów projektów międzynarodowych oraz przetargów o dużej skali. Jedną z kwestii, która może mieć wpływ na odniesienie sukcesu, jest jednakże fakt, iż stowarzyszenia w tych trzech krajach nie są równie silne.

**Nicaragua Furniture (Meble z Nikaragui)** Ten pilotażowy projekt finansowany przez USAID funkcjonuje z grupą małych przedsiębiorstw meblarskich celem wypełnienia istniejącej niszy rynkowej. Ponieważ żadna z firm nie ma zdolności wytwarzania produktów w dużych ilościach, projekt wspiera firmy w definiowaniu możliwości niszowych w zakresie sprzedaży produktów o wysokiej wartości. W tym celu, projekt pomógł przedsię-

biorstwom przygotować się do pierwszej ekspozycji na corocznej wystawie meblarskiej w High Point, w Północnej Karolinie. Firmy nie tylko mogły zawierać cenne kontrakty, ale również uzyskały opinie bezpośrednio od potencjalnych nabywców nt., co muszą zrobić, aby sprzedawać meble – szczególnie poprawić wykończenie oraz opakowanie. Na podstawie tych opinii, zespół USAID zorganizował szkolenie dla firm w zakresie wykańczania produktów, ustalania cen oraz innych zagadnień poruszanych przez firmy. Firmy dążą do tego, aby w tym roku po raz pierwszy wyeksportować swoje produkty. **S.L.**

Rozwój łańcucha dostaw oraz wspólna logistyka są istotne dla gospodarek rozwijających się. Rozwój łańcucha dostaw jest również bardzo popularny w gospodarkach w fazie rozwoju. Wspólne działania produkcyjne są z reguły mniej ważne w gospodarkach rozwiniętych.

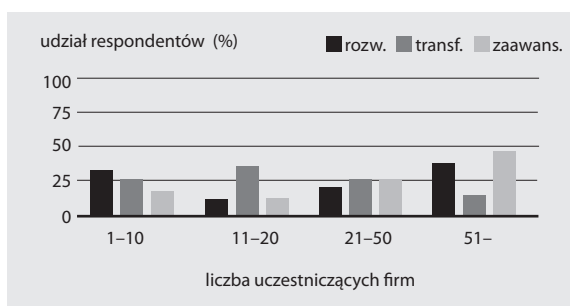
Z drugiej strony, tworzenie firm jest rodzajem działalności, która jest ważniejsza w gospodarkach rozwiniętych niż w gospodarkach rozwijających się lub w gospodarkach w fazie transformacji. Tym, co zazwyczaj różni kraje rozwinięte od innych jest ogromne znaczenie, jakie odgrywają tutaj wspólne badania i rozwój: jest to najbardziej popularna działalność (oprócz typowego podnoszenia świadomości wśród członków klastra).

## II.2.6. Uczestnicy

Jednym ze sposobów dokonania pomiaru wielkości IK jest liczba przedsiębiorstw, które biorą w niej aktywny udział. Niektóre inicjatywy klastrowe mają jedynie garstkę uczestników, podczas gdy inne mają ich ponad stu.

W gospodarkach w fazie transformacji IK posiadają mniej zaangażowanych przedsiębiorstw. Jedynie 40% IK ma więcej niż 20 firm uczestniczących, a średnia wynosi 18. (patrz: Rys. 16).

**Rys. 16. Liczba uczestniczących**



W gospodarkach rozwijających się, IK są większe. 51% inicjatyw gromadzi ponad 20 firm zaangażowanych, a średnia wynosi 25. Istnieje porównywalnie mniej IK w średnim zakresie od 10 do 50 firm.

**Tabela 3. Grupy zadaniowe**

GRUPA ZADANIOWA	DZIAŁANIA
Wspólna produkcja	Promowanie wspólnych zakupów Promowanie wspólnej logistyki Promowanie wspólnej lub pakietowej produkcji Promowanie rozwoju łańcucha dostaw
Wspólny handel	Wspólne kreowanie wizerunku marki produktów/usług Wspólne kreowanie wizerunku regionu Ułatwianie wspólnego promowania na rynkach zagranicznych
Rozwój zasobów ludzkich	Zapewnianie szkoleń technicznych Zapewnianie szkoleń dla kierownictwa Promowanie ulepszania procesu produkcji Ustanawianie norm technicznych dla przemysłu Usprawnianie systemu szkoleniowego
Analizy (wywiad)	Analiza rynkowa Przeprowadzanie analiz oraz informowanie o trendach technicznych
Środowisko biznesowe	Promowanie zmian regulacji rządowych/polityki Lobowanie rządu na rzecz inwestycji w infrastrukturę
Tworzenie firm	Zapewnianie usług inkubatorowych Promowanie tworzenia przedsiębiorstw „spin-off” Promowanie usług biznesowych
Wspólne R&D	Promowanie projektów wspólnych badań i rozwoju
Uwaga: Następujące pięć z 25 działań nie zostało zaliczonych w wyraźny sposób do jednej z ww. grup: zwiększanie bodźca FDI; analiza klastra; działania mające na celu tworzenie firm (i innych), przyciąganie ludzi i gromadzenie talentów; promowanie dotacji dla klastrów.	

### TURYSTYKA W EGIPCIE:

#### STRATEGIE ROZWOJU SIŁY ROBOCZEJ CELEM WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI

**Problem** Branża turystyczna jest decydująca dla wzrostu gospodarczego Egiptu. USAID rozpoczęła swoją Inicjatywę Rozwoju Siły Roboczej w 1999 roku. W tym czasie branża turystyczna stanowiła więcej niż 14% siły roboczej w Egipcie; jednakże, niewielu pracowników posiadało umiejętności lub ukończyło szkolenia wymagane przez swoich pracodawców. W rzeczywistości, mało firm spoza międzynarodowych sieci hoteli w ogóle doceniało wartość szkolenia swoich pracowników. Ponadto, egipskie uniwersytety oraz organizatorzy szkoleń w dużej mierze koncentrowały się na stworzeniu specjalistycznych programów, które nie miały wiele wspólnego z praktycznymi potrzebami branży. W konsekwencji, turyści przyjeżdżali do Egiptu, aby zobaczyć piramidy oraz inne zabytki historyczne, jednak rzadko przyjeżdżali ponownie, częściowo z powodu miernej jakości oferowanych usług. W konfrontacji z większą konkurencją ze strony innych kierunków turystycznych, zaczęto zdawać sobie sprawę, że należy zaoferować coś więcej niż miejsca historyczne. W celu zapewnienia wzrostu konkurencyjności, w przyszłości branża potrzebowała stworzenia wysoko wykwalifikowanej siły roboczej.

### **Uruchomienie inicjatywy**

W przeciwieństwie do większości projektów szkoleniowych, inicjatywa ta została stworzona na zasadach i praktyce klastrow przemysłowych. Stąd, tak jak w przypadku większości IK, punkt startowy wymagał połączenia wysiłku uczestników: liderów sektora prywatnego (reprezentujących hotele i kwatery, restauracje, biura podróży, organizacje przewodników turystycznych, atrakcje i inne), stowarzyszeń branżowych i biznesowych, organizatorów szkoleń i kształcenia oraz przedstawicieli rządu. Wszyscy uczestnicy razem dokładnie przyjrzeni się branży turystycznej, dokonali oceny jej mocnych i słabych stron, koncentrując się w szczególności na konkurencyjności siły roboczej branży. Jednym z najważniejszych wyników takiego procesu oceny było wyłonienie się dwóch lokalnych czempionów: instytucji (Egipska Federacja Izb Turystycznych) oraz osoby prywatnej (p. Hussein Badran, były Wiceminister Turystyki oraz Dyrektor Urzędu Promocji Turystyki). Kierownictwo okazało się być znaczącym czynnikiem sukcesu inicjatywy.

### **Wdrożenie inicjatywy**

Zespół USAID szybko odkrył, że trudnym zadaniem jest znalezienie lokalnych trenerów, którzy mogliby poprowadzić praktyczne szkolenia branżowe. W konsekwencji, centralną ideą strategii stało się stworzenie lokalnych możliwości zapewnienia szkoleń, których podstawą byłyby umiejętności istotne i użyteczne z punktu widzenia pracodawców egipskich. Grupą docelową były hotele 2-4 gwiazdkowe (ponieważ hotele zatrudniają więcej niż 100 000 pracowników, a przy tym nie zapewniają swojemu personelowi praktycznie żadnych szkoleń). Bazując na modelu opracowanym przez Amerykańskie Stowarzyszenie Hotelu i Zakwaterowania (AH&LA), w ramach projektu przeszkolono kadrę dziewięciu mobilnych „trenerskich mistrzów gościnności”. Mistrzowie skupili szkolenia na grupie hoteli w jednym regionie w tym samym czasie, w celu zmaksymalizowania korzyści oraz zapewnienia kontynuacji dla właścicieli i kierownictwa hoteli, co okazało się strategią ważną dla odniesienia sukcesu. Pracując systematycznie kolejno w każdym regionie, we wszystkich siedmiu gubernatorstwach Egiptu, mistrzowie trenerscy prowadzili kursy „szkolenia trenerów” dla kierowników hoteli, którzy z kolei szkolili personel pracujący bezpośrednio z klientami, w takich obszarach usług jak obsługa klienta (Front Office), żywienie oraz administracja. Koncentrując się jednocześnie na jednym lokalu, mistrzowie trenerscy mogli obserwować i szkolić kierowników tak, jak szkolili ich pracowników pracujących bezpośrednio z klientami, zapewniając jednocześnie, iż pracownicy obsługujący klientów spełniają wymagania pozwalające na ukończenie szkolenia.

### **Wyniki**

Początkowym celem projektu było przeszkolenie 2000 pracowników w 2-4 gwiazdkowych hotelach. Dwa lata później cel został przekroczony o ponad 300 procent, dając łącznie liczbę 9755 przeszkolonych osób, w tym 8577 personelu pracującego bezpośrednio z klientami, 1156 kierowników hoteli szkolonych jako trenerzy oraz 22 mistrzów trenerskich zdolnych do szkolenia innych trenerów. Ponad 500 kierowników hoteli zostało „wykwalifikowanymi” trenerami, co jest atutem uznawanym na całym świecie w branży hotelarskiej. Oprócz samej liczby przeszkolonych osób, projekt pokazał właścicielom oraz kierownikom hoteli, że szkolenie może zwiększyć przychody, zmniejszyć koszty oraz zmniejszyć rotację

pracowników, jak również podnieść ich morale; a zatem obecnie dostrzegają wymierną wartość wynikającą z inwestowania w pracowników. Ponadto, Federacja posiada teraz możliwości oraz personel zdolny do utrzymywania tego stymulowanego przez sektor podejścia do szkoleń w przyszłości.

### **Wnioski**

Inicjatywa powstała z klasycznego strategicznego procesu planowania klastra. Jednakże, należy nadmienić, iż tworzenie organizacji klastra turystycznego jako takiego nie było celem końcowym. W rzeczywistości, kiedy rozpoczęto inicjatywę, organizacja klastrowa nie została oficjalnie powołana. Niemniej jednak, w rezultacie strategicznego procesu planowania klastra pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi oraz trenerami powstały istotne więzi, które umożliwiły tej inicjatywie zapewnienie praktycznych, łatwych do zorganizowania szkoleń niezbędnych dla firm w Egipcie. Angażowanie na każdym etapie właścicieli hoteli oraz kierowników z sektora prywatnego – począwszy od opracowania wstępnej strategii po dokonanie oceny wyników – było kluczem do odniesienia sukcesu.

**S.L.**

W gospodarkach rozwiniętych liczby te są jeszcze wyższe. 71% posiada więcej niż 20 zaangażowanych firm, a średnia wynosi aż 40.

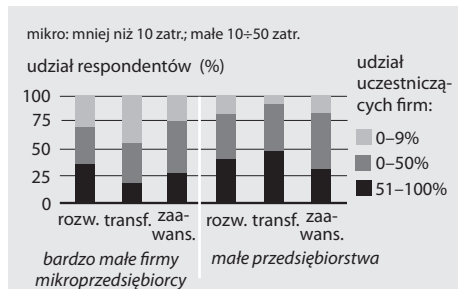
Częściowo niewielka liczba zaangażowanych firm w krajach w fazie transformacji spowodowana jest mniejszym stopniem penetracji. Jedynie 23% IK w krajach w fazie transformacji obejmuje przynajmniej połowę przedsiębiorstw spełniających niezbędne warunki do przyłączenia się, w porównaniu z 32% w gospodarkach rozwijających się i 40% w gospodarkach rozwiniętych. Jednakże, skala penetracji prawdopodobnie nie stanowi całej różnicy w liczbie uczestniczących firm. Innym wyjaśnieniem może być to, iż IK w gospodarkach w fazie transformacji i w gospodarkach rozwijających się po prostu współpracują z mniejszymi sektorami przemysłu.

W gospodarkach rozwijających się, IK uruchamiane przez sektor przedsiębiorstw są wyraźnie największe a ich średnia wynosi 62 firmy, w porównaniu do 16 w przypadku inicjatyw uruchamianych przez rząd i 20 dla inicjatyw uruchamianych przez fundatorów. Wydaje się to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami wykazującymi, że IK uruchamiane przez przedsiębiorstwa często pojawiają się w klastrach zawierających wiele firm (patrz: Rys. 9). W gospodarkach w fazie transformacji różnica nie jest taka duża, jednak różny jest model. Tutaj dla IK uruchamianych przez przedsiębiorstwa średnia wynosi 17 firm, 19 dla inicjatyw uruchamianych przez rząd oraz 22 dla tych inicjowanych przez fundatorów.

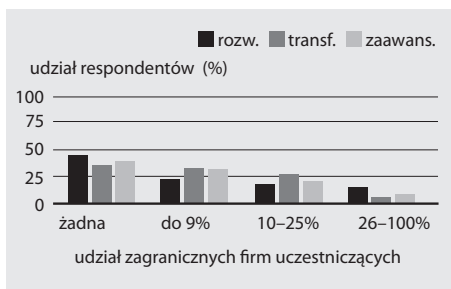
Wśród firm uczestniczących w IK, mniejszy lub większy procent mogą stanowić firmy bardzo małe lub małe (patrz: Rys. 17). Wykres ten jest nieco skomplikowany, tak jak sam przykład, pole ciemne w pierwszej kolumnie pokazuje, iż w krajach rozwijających się 37% IK wykazuje, że ponad 50% ich zaangażowanych firm to mikroprzedsiębiorstwa.

We wszystkich gospodarkach zazwyczaj jest mniej bardzo małych przedsiębiorstw (mniej niż 10 pracowników, zwanych „mikroprzedsiębiorstwami”) wśród uczestników, niż małych firm.

**Rys. 17. Wielkość uczestników**



**Rys. 18. Zagraniczne firmy członkowskie**



Najmniejszy udział notuje się w gospodarkach w fazie transformacji, najwyższy natomiast, co jest nieco zaskakującym odkryciem, w gospodarkach rozwiniętych.

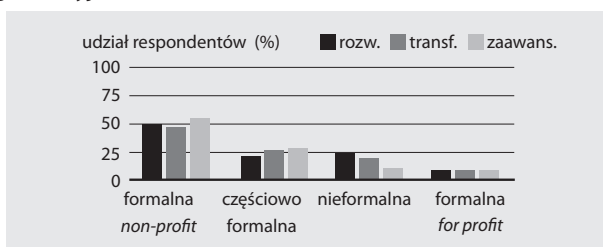
W przypadku małych firm (10-50 pracowników) tendencja jest odwrotna. Największy udział odnotowano w gospodarkach w fazie transformacji, najmniejszy w gospodarkach rozwiniętych.

W przypadku firm sektora nieformalnego (przedsiębiorstwa prowadzące działalność poza systemem regulacyjnym, „szara strefa”) udział jest mały we wszystkich gospodarkach. Największy udział odnotowano w gospodarkach rozwijających się. Jednakże, nieoczekiwanie wysoki udział został zaobserwowany w gospodarkach rozwiniętych. Bardziej wnikliwa analiza pokazuje, że większość dużych udziałów mieści się w Północnej Ameryce, Australii i Nowej Zelandii.

Pod względem własności zagranicznej, uczestnicy są podobni we wszystkich gospodarkach. Nieco więcej IK z dużym udziałem zagranicznych uczestników usytuowanych jest w krajach rozwijających się. (patrz: Rys. 18).

Forma organizacyjna IK jest zazwyczaj niezależną, formalną organizacją typu *non-profit*. Organizacje nieformalne przeważnie występują częściej w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji, niż w gospodarkach rozwiniętych. (patrz: Rys. 19).

**Rys. 19. Organizacyjna forma IK**



Zarówno w gospodarkach rozwijających się, jak i w gospodarkach w fazie transformacji, 46% IK to organizacje członkowskie, w których uczestnicy stają się oficjalnymi członkami, w porównaniu do 64% w krajach rozwijających się. Wśród tych organizacji członkowskich, 89% w gospodarkach

w fazie transformacji wymaga, aby członkowie podpisali oficjalne memorandum członkowskie, w porównaniu z 60% zarówno w gospodarkach rozwijających się i rozwiniętych.

## II.2.7. Infrastruktura i zasoby

W celu prowadzenia swojej działalności wiele IK bazuje na różnorodnych zasobach oraz infrastrukturze.

Większość IK posiada zaplecze biurowe: 71% w gospodarkach rozwijających się, 62% w gospodarkach w fazie transformacji oraz 75% w gospodarkach rozwiniętych. Strony internetowe nakierowane są w większym stopniu na gospodarki rozwinięte. Jedynie 37% inicjatyw w krajach rozwijających się oraz 41% w gospodarkach w fazie transformacji posiada strony internetowe, w porównaniu do 79% w gospodarkach rozwiniętych.

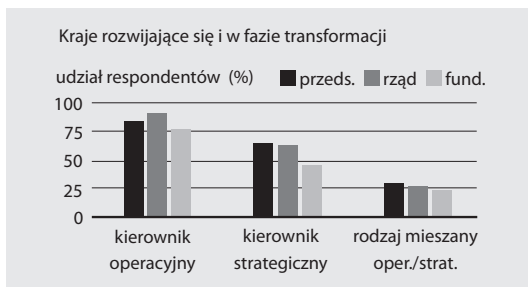
Personel IK jest nieco większy w gospodarkach rozwijających się, gdzie średnia wynosi trzy osoby, w porównaniu z dwiema osobami w gospodarkach w fazie transformacji oraz gospodarkach rozwiniętych.

Strategicznie, wiele IK przy tworzeniu strategii oraz określaniu programu, polega na konkretnych osobach (np. „dyrektor”, „kierownik”). Podobnie wiele IK posiada osobę fizyczną, która odpowiada za zarządzanie działalnością. W innych IK, zadania te powierzone są raczej zespołowi osób („zarząd”, „zespół kierujący”, itd.), a nie osobom fizycznym.

Najczęściej spotyka się kierowników operacyjnych. Zarówno w gospodarkach rozwijających, jak i w gospodarkach w fazie transformacji 81% IK posiada kierowników, w porównaniu do 86% w gospodarkach rozwiniętych. Kierownicy strategiczni są rzadziej spotykani: 65% w gospodarkach rozwijających, 43% w gospodarkach w fazie transformacji oraz 52% IK w gospodarkach rozwiniętych. W 34% IK w gospodarkach rozwijających się kierownik operacyjny oraz kierownik strategiczny to ta sama osoba, dla gospodarek w fazie transformacji procent ten wynosi 22, a dla gospodarek rozwiniętych 33%.

Istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, aby IK uruchamiane przez fundatorów miały kierowników odpowiedzialnych za realizację działań lub strategię. (patrz: Rys. 20.)

**Rys. 20. Kierownictwo**



## ZARZĄDZANIE: PRZYPADK INFOTAL NA LITWIE

Infotal prowadzi swoją działalność jako stowarzyszenie typu *non-profit* w celu reprezentowania oraz promowania interesów firm sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych na Litwie. Wśród członków znajdują się firmy oraz uniwersytety powiązane z ICT, jak również instytucje naukowe. Chociaż wywieranie wpływu oraz współpraca z rządem są decydujące w odniesieniu do sukcesu Infotal, rząd nie jest członkiem IK jako takiej.

Infotal jest przykładem IK, która posiada mechanizmy i procedury zarządzania. Na przykład, na corocznym spotkaniu, członkowie określają ogólne kierunki strategiczne dla stowarzyszenia starając się osiągnąć konsensus. Ponadto, członkowie głosują i wybierają siedmiu głównych kierowników, z których każdy prowadzi grupę roboczą w określonej dziedzinie technicznej, która stanowi przedmiot zainteresowania stowarzyszenia (takich jak ochrona praw autorskich, telekomunikacja oraz komunikacja elektroniczna, rozwój eksportu oraz polityka na rzecz innowacyjności i klastrowania). Każda grupa robocza z kolei określa na dany rok swoje konkretne inicjatywy oraz sposób ich realizacji. **S.L.**

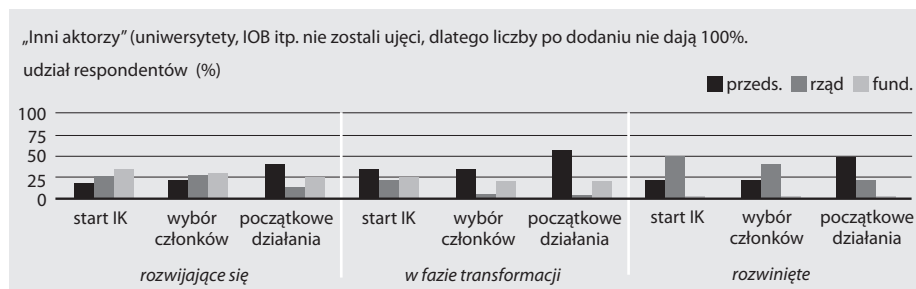
### II.2.8. Aktorzy (uczestnicy) i ich role

Zgodnie z tym, co już zostało przedstawione na Rys. 3, widać, że w różnych gospodarkach uczestnicy różnego typu podejmują działania w celu uruchomienia IK. Na przykład, animatorzy będący fundatorami są najczęściej animatorami w gospodarkach rozwijających się.

W fazie początkowej podejmowane są również pewne kluczowe decyzje. Po pierwsze, należy zdecydować, którzy uczestnicy, np. firmy, agencje rządowe, uniwersytety, organizacje przemysłowe, należy zaangażować w charakterze uczestników początkowych (inicjujących). Po drugie, IK decyduje o początkowych działaniach, jakie należy podjąć.

Rys. 21 pokazuje, że mimo iż decyzja o rozpoczęciu IK może wyjść od uczestników, a nie ze strony przedsiębiorstw, wpływ szybko przenosi się na biznes. We wszystkich gospodarkach, biznes jest zazwyczaj najbardziej wpływowym uczestnikiem decydującym o działaniach początkowych. Sprawdza się to w szczególności w gospodarkach w fazie transformacji. Jest odzwierciedleniem często wyrażanej opinii o tym, iż kluczową kwestią jest prowadzenie IK przez sektor przedsiębiorstw.

**Rys. 21. Wpływy w fazie początkowej**





Jednakże, wydaje się, iż pod względem wczesnego transferu wpływu na biznes jest różnica między rządem, a fundatorami. W gospodarkach rozwijających się jedynie 30% IK uruchamianych przez fundatorów przekazuje prawa decyzyjne odnośnie działań początkowych sektorowi przedsiębiorstw, w porównaniu do 41% przypadku inicjatyw uruchamianych przez rząd. W gospodarkach w fazie transformacji różnica jest jeszcze bardziej uderzająca. Jedynie 21% animatorów początkowych przekazuje swoje kompetencje przedsiębiorstwom, w porównaniu do 58% IK uruchamianych przez rząd.

W gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji nie można znaleźć nawet jednego przykładu IK uruchamianej przez przedsiębiorstwa, której działalność początkowa została wybrana przez rząd lub fundatorów. (Jednakże, od czasu do czasu, ma to miejsce w gospodarkach rozwiniętych).

## II.2. 9. Finansowanie

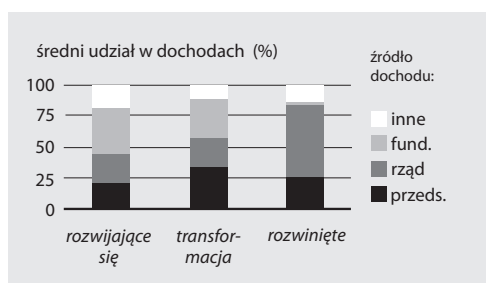
Wkład ekonomiczny do IK może przybierać wiele form. Wkład sektora przedsiębiorstw często realizuje się poprzez pracę, którą wykonują firmy w ramach działań realizowanych w projekcie. Wkład ten może być znaczący, nawet jeśli nie będzie widzialny w formie transakcji finansowych.

Niemniej jednak, IK będzie posiadać pewne źródła dochodów na potrzeby pokrycia kosztów administracyjnych, organizacji oraz pokrycia kosztów związanych z działalnością.

W gospodarkach rozwijających się (patrz: Rys. 22) finansowanie międzynarodowe (poprzez fundatorów raz ich kontrahentów i konsultantów) jest zazwyczaj głównym źródłem dochodu, podczas gdy w gospodarkach w fazie transformacji największy udział zazwyczaj pochodzi od sektora przedsiębiorstw. Przypuszczalnie, w gospodarkach w fazie transformacji niektóre fundusze międzynarodowe pochodzą z UE, nie tylko od międzynarodowych agencji fundatorów. W gospodarkach rozwiniętych większość finansowania jest zapewniana przez rząd.

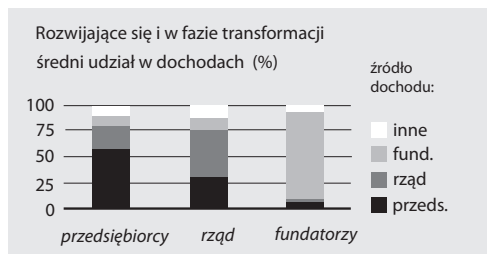
Model ten przypomina model animatora, a animator w wyraźny sposób ma wpływ na finanse.

**Rys. 22. Źródła dochodu**



Z rys. 23 wyraźnie wynika, iż „animatorom jest ten, który płaci”; IK uruchamiane przez sektor przedsiębiorstw uzyskują większość swoich dochodów ze strony przedsiębiorstw, uruchamiane przez rząd od rządu oraz uruchamiane przez fundatora od fundatora. Jednakże, chociaż IK uruchamiane

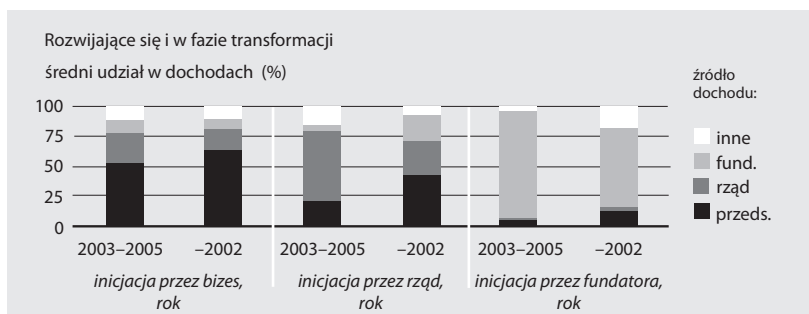
**Rys. 23. Źródła dochodu, wg animatora**



przez sektor przedsiębiorstw otrzymują znaczą część funduszy od rządu i *vice versa*, animatorzy będący fundatorami praktycznie w ogóle nie otrzymują wsparcia finansowego ani od sektora przedsiębiorstw, ani od rządu.

Wraz z upływem czasu finansowanie przenosi się na biznes. W miarę rozwoju IK, większy udział w dochodach stanowią wpłaty członkowskie firm oraz dochody ze sprzedaży usług dla firm. Dlatego też, interesującym jest podział IK na dwie grupy wiekowe: te rozpoczęte w 2003 roku lub później oraz te rozpoczęte w 2002 roku lub wcześniej (patrz: Rys. 24).

**Rys. 24. Źródła dochodu, wg animatora oraz wieku IK**



Obydwa główne modele nadal występują. Po pierwsze, widzimy, że w przypadku młodych IK animator jest głównym finansującym. W przypadku starszych IK, finansowanie przenosi się na biznes, jednak przedsiębiorstwa zapewniają więcej funduszy dla inicjatyw uruchamianych przez biznes niż dla innych IK; rząd zapewnia większe finansowanie dla inicjatyw uruchamianych przez rząd niż dla innych; fundatorzy natomiast zapewniają większe finansowanie dla inicjatyw uruchamianych przez fundatorów niż dla innych IK.

Oczywistym jest również fakt, iż z czasem IK uruchamiane przez rząd przenosząc finansowanie na biznes również są w stanie zwiększyć finansowanie fundatorów. To przeniesienie jest znacznie skromniejsze dla inicjatyw uruchamianych przez fundatorów, a fundatorzy zapewniają większość dochodów również w starszych IK.

Należy jednak zaznaczyć, iż chociaż różnice te zostały tutaj przedstawione jako „przeniesienie wraz z upływem czasu”, w rzeczywistości nie można wywnioskować z tego wykresu, czy mają miejsce,

ponieważ pojedyncza IK ulega zmianie na przestrzeni czasu (tak więc starsze IK były podobne do dzisiejszych młodych inicjatyw), czy starsze grupy zawsze miały inne modele finansowania (i nie zmieniły kierunku finansowania od momentu rozpoczęcia). Dalsze analizy wykazały, że ten drugi scenariusz nie występuje.

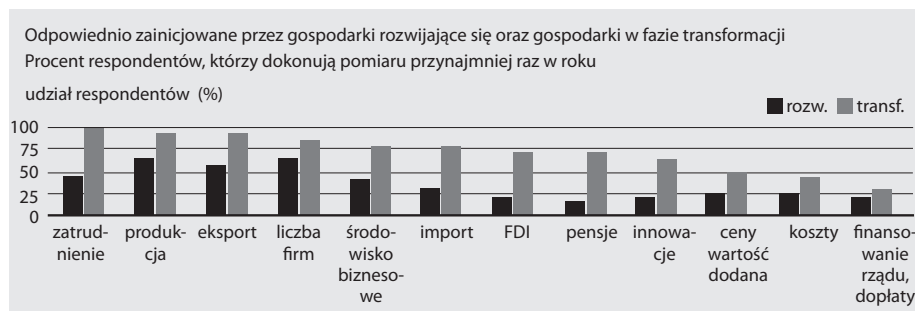
## II.2.10. Cele oraz pomiar wyników

Prawie połowa IK posiada cele ilościowe (takie jak „zwiększenie eksportu o 15% rocznie” lub „utworzenie 2500 nowych miejsc pracy w ciągu 5 lat”). Jest to nieco bardziej powszechne zjawisko w gospodarkach rozwijających się w fazie transformacji niż w gospodarkach rozwiniętych, odpowiednio 47% i 48% w porównaniu do 41%. Po dokonaniu podziału na animatorów modele te stają się niejednoznaczne. W gospodarkach rozwijających się, jest bardziej prawdopodobne, że animatorzy będący fundatorami będą mieć cele ilościowe, podczas gdy w gospodarkach w fazie transformacji prawdopodobieństwo to jest mniejsze niż dla przedsiębiorstw i rządu.

Wiele IK dokonuje również oceny ich wpływu poprzez pomiar kluczowych wskaźników efektywności przemysłu. Jest to szczególnie częstą praktyką w gospodarkach rozwijających się w gospodarkach w fazie transformacji. W gospodarkach rozwijających się IK gromadzą dane w ramach średnio 6 obszarów, w porównaniu z 7 obszarami w gospodarkach w fazie transformacji i jedynie 4 w gospodarkach rozwiniętych.

W gospodarkach rozwijających się inicjatywy klastrowe uruchamiane przez donatorów dokonują pomiaru znacznie mniejszej liczby wskaźników niż w gospodarkach w fazie transformacji, średnio 4 w porównaniu do 9 (patrz: Rys. 25). Rozpoznajemy ten model na podstawie celów ilościowych: inicjatywy klastrowe uruchamiane przez fundatorów posiadają cele ilościowe raczej w gospodarkach w fazie transformacji niż w gospodarkach rozwijających się.

**Rys. 25. Badanie (pomiar) wpływu**



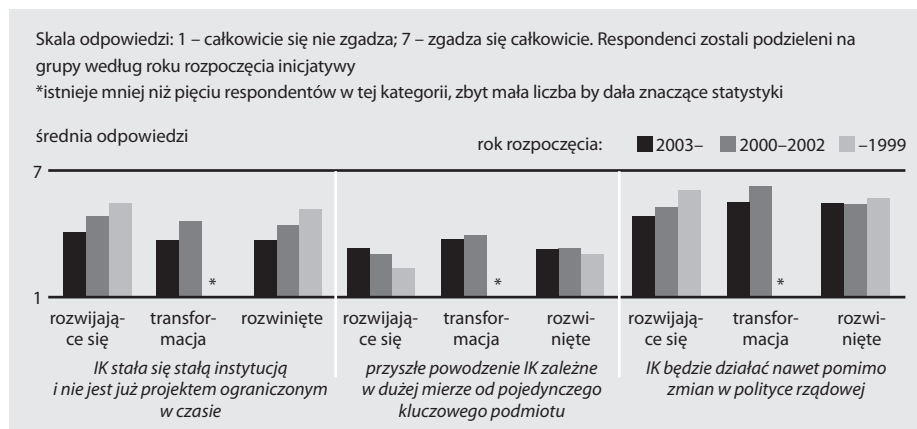
Patrz również: pole na stronie 147.

## II.2.11. Etapy rozwoju IK

IK niejednokrotnie rozpoczynają działanie jako projekty o określonym czasie realizacji. W miarę realizacji mogą stać się stabilną instytucją, która w mniejszym stopniu zależna jest od wsparcia rządu lub pracy kluczowych osób fizycznych. Jest to często normalną ewolucją w gospodarkach rozwiniętych, a model wydaje się być identyczny w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji. Wraz z upływem lat, istnieje tendencja uznawania ich za instytucje stałe; są one mniej zależne od pojedynczych kluczowych osób fizycznych; mają większą pewność, że mogą nadal działać nawet jeśli nastąpi zmiana w polityce rządowej.

Patrząc jedynie na młode IK w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji, zauważamy, że IK uruchamiane przez rząd są mniej pewne przetrwania w przypadku zmiany polityki, niż te inicjowane przez przedsiębiorstwa, czy fundatorów (patrz: Rys. 26).

**Rys. 26. Etap rozwoju Inicjatywy Klastrowej w zależności od jej wieku**



### DOKONYWANIE POMIARU ORAZ MONITORING WYNIKÓW: ROZWÓJ SIŁY ROBOCZEJ W BRANŻY TURYSTYCZNEJ EGIPTU

IK w krajach rozwijających się mogą gromadzić dane dotyczące wyników w celu: (i) zdemontrowania fundatorom wyników ilościowych oraz (ii) podejmowania lepszych decyzji w zakresie zarządzania projektem. Obie te funkcje są niezbędne i istotne, jednakże żadna z nich nie angażuje branży w dokonywanie pomiaru wyników z wyjątkiem traktowania jej jako biernego dostawcy danych na potrzeby projektu. Projekt Rozwoju Siły Roboczej w Turystyce Egiptu finansowany przez USAID przyjął inną metodę. Dane o wynikach były kluczowym źródłem informacji dla uczestników z branży celem podejmowania decyzji, w szczególności dla Federacji Izb Turystycznych i hoteli; uczestnicy byli nie tylko odbiorcami informacji; odgrywali również główną rolę w gromadzeniu, analizowaniu oraz wyko-

rzystywaniu informacji. W przypadku hoteli, gromadzenie i interpretacja danych stały się integralną częścią szkoleń oraz zostały przedstawione jako narzędzie, które mogło zostać wykorzystane przez hotele w celu poprawienia działań i wydajności personelu. Rozwijanie zdolności Federacji w kierunku gromadzenia i dokonywania analizy wyników jest ważne dla utrzymania podejścia do szkoleń stymulowanych przez branżę. Te pięć narzędzi zostało opracowanych i wykorzystanych dla gromadzenia danych i monitorowania postępu/wpływu przez cały okres trwania projektu.

**System Informacyjny oraz Bazy Danych** Projekt ma za zadanie przechować bazę danych osób oraz hoteli, które uczestniczą w szkoleniach organizowanych w ramach inicjatywy. Baza danych dostarcza aktualnych danych o liczbie przeszkolonych osób (najważniejszy wskaźnik efektywności z punktu widzenia USAID), zapewnia, iż nie pojawi się błąd podwójnego liczenia. Jest to znaczące w przypadku Egiptu, ponieważ pracownicy branży turystycznej często przemieszczają się z hotelu do hotelu. Baza danych, wykonana w Microsoft Access, zawiera następujące informacje: (i) podstawowe dane dotyczące osób uczestniczących w szkoleniach, w tym lata doświadczenia i pracy w hotelu; (ii) dane dotyczące uczestniczących hoteli, w tym podstawowe praktyki szkoleniowe dla obecnych i nowych pracowników; (iii) imprezy szkoleniowe; (iv) spełnienie wymogów kursu według typu pracowników; (v) certyfikacja na poziomie kierowniczym; oraz (vi) dane zwrotne od uczestników kursu oraz dyrektorów generalnych.

**Ocena Szkolenia** Po ukończeniu każdego programu szkoleniowego, pracownicy hotelu dokonują oceny jakości kursu szkoleniowego poprzez wypełnienie jednostronicowej ankiety. Oceny wykorzystywane są przez trenerów (którzy również są szkoleni w ramach projektu) do adaptacji materiałów szkoleniowych na potrzeby hoteli oraz ich pracowników i ciągłego ulepszania szkoleń. Ponadto, integralną częścią projektu było badanie zakresu, w którym nowe szkolenia były rzeczywiście stosowane i wykorzystywane w pracy. Tak więc, pracownicy hotelu mają możliwość zastosowania swoich nowych umiejętności w pracy, a kierownicy hoteli przeprowadzenia oceny w celu określenia czy szkolenie przyniosło zmianę efektywności ich pracy.

**Badania Satysfakcji Klienta** W ramach integralnej części programu, uczestniczące hotele zostały poproszone o zbieranie informacji na temat satysfakcji klienta. Był to niemały wysiłek, ponieważ bardzo mało hoteli o standardzie 2 – 4 gwiazdek uczestniczących w programie kiedykolwiek poprosiło klientów o opinię zwrotną. Badania satysfakcji klienta służą dwóm celom. Po pierwsze, stanowią pomiar wpływu programu na satysfakcję klienta, zarówno dla USAID, jak i dla Federacji. W przypadku hoteli, pokazały one wartość uzyskanych opinii zwrotnych jako standardowego narzędzia zarządzania hotelem.

**Oceny popytu** Federacji oraz hotelom w ramach inicjatywy przedstawiona została koncepcja corocznych ocen popytu. Jej głównym celem była pomoc Federacji w ciągłym śledzeniu potrzeb szkoleniowych w branży hotelarskiej oraz zapewnienie, że nowe programy szkoleniowe stymulowane są przez popyt oraz odpowiadają potrzebom sektora. Do tej pory dane dla corocznej oceny popytu gromadzone były poprzez połączenie wywiadów prowadzonych oso-

biście oraz grup fokusowych z udziałem kierowników uczestniczących hoteli. Ocena pozwala Federacji na uzyskanie opinii zwrotnych na temat jakości prowadzonych szkoleń, dokonanie oceny zmian w podejściu do szkoleń oraz rozwoju zasobów ludzkich w branży, a także, co najważniejsze, na dokonanie oceny potrzeb planowanych w przyszłości szkoleń.

**Badanie wpływu szkoleń** W ramach projektu przeprowadzono również niewielkie i kierunkowe badanie wpływu programu szkoleniowego na wyniki hoteli w celu zbadania wymiernych efektów programu szkoleniowego. Jedną część badania dotyczyła pomiaru całkowitego wpływu programu szkoleniowego na wyniki hotelu, koncentrując się na zmianach wydajności oraz karierze osób szkolonych. Drugą sekcją dokonała pomiaru zmian wydajności oraz poprawy jakości wskaźników charakterystycznych dla danego działu, takich jak wskaźnik stłuczeń naczyń w dziale żywienia, średni czas meldowania /wymeldowania się w recepcji oraz czystość pokoi dla działów administracyjnych. Na koniec, w ramach projektu opracowano film video dokumentujący wpływ projektu na życie oraz karierę osób szkolonych, przychody i wydajność hoteli oraz branżę turystyczną Egiptu.

#### **POMIAR WYNIKÓW: LITHUANIA INFOBALT**

Infobalt, asocjacja firm technologii informacyjnej i komunikacyjnej na Litwie, dokonuje pomiaru swoich osiągnięć głównie w dwóch dziedzinach: (i) wzrostu finansowego firm członkowskich i branży oraz (ii) zdolności wpływania na politykę, prawo oraz przepisy regulacyjne branży. Infobalt gromadzi podstawowe dane od swoich członków oraz przygotowuje przeglądy branżowe. Ponadto, lokalny bank inwestycyjny, Prime Investment, przeprowadza półroczne przeglądy przemysłu ICT na podstawie danych dostarczonych przez zarządy firm litewskich. Kluczowe metryki raportowane na szczeblu firm obejmują: całkowity roczny przychód; zmianę w całkowitych przychodach w stosunku do poprzedniego roku, przychód z usług IT; zmianę w przychodach z usług IT w stosunku do roku poprzedniego; oraz wartość dodaną (obliczaną jako zysk przed odsetkami, opodatkowaniem, deprecjacją oraz amortyzacją + koszty osobowe). Innowacyjność jest kolejną metryką sukcesu Infobalt. W celu dokonania pomiaru zmian w innowacyjności, Infobalt śledzi wiele nowych patentów, które wydaje lokalnym spółkom na Litwie.

**S.L.**

### **II.3. REALIZACJA**

---

Respondenci zostali poproszeni o dokonanie za pośrednictwem kwestionariusza oceny korzyści, jakie uzyskali w trzech obszarach.

Po pierwsze, wyniki organizacyjne zostały ocenione pod kątem „osiągania celów”, „działania zgodnie z oczekiwaniami” oraz w negatywnym wymiarze „niedoprowadzania do zmian” lub pozostawania „głównie na poziomie słów, nie działań”. Ocenie poddana również została zdolność dotrzymywania terminów oraz popularyzacji projektu wśród potencjalnych uczestników.

Po drugie, ocenione zostały wyniki operacyjne pod względem czynników ujętych jako cele, takie jak przyczynianie się do zwiększenia eksportu lub komercjalizacja wyników badań naukowych.

Na koniec, ocenione zostały wyniki ekonomiczne na podstawie wpływu IK na klastery podstawowy, takie jak pomoc w zwiększaniu tempa rozwoju klastra lub produktów sprzedawanych na szerszą skalę rynkową.

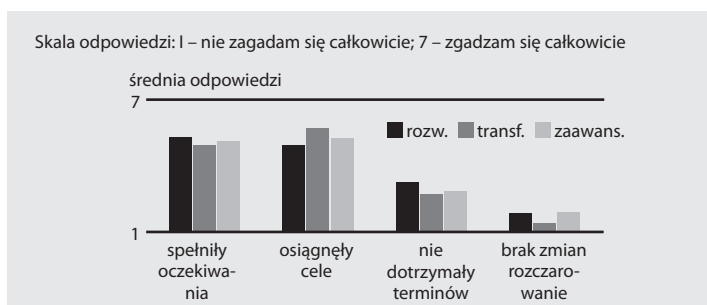
Taka samoocena była jedynie przeprowadzana przez ankietowane IK, uruchomione w 2002 roku lub wcześniej, ponieważ uważaliśmy, że trudno będzie określić jakikolwiek wpływ młodszych IK.

Ponieważ istnieje mało IK, które działają przez ponad dwa lata w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji, podział wyników według wskaźników w tych krajach był niemożliwy.

### II.3.1. Efektywność organizacyjna IK

Ogólnie rzecz ujmując najlepsze wyniki odnotowuje się w gospodarkach w fazie transformacji. (patrz: Rys. 27). IK znacznie łatwiej sprostały celom i uniknęły rozczarowań w lepszy sposób niż w innych gospodarkach. Największym problemem w gospodarkach rozwijających się było dotrzymywanie terminów.

**Rys. 27. Wyniki organizacyjne**

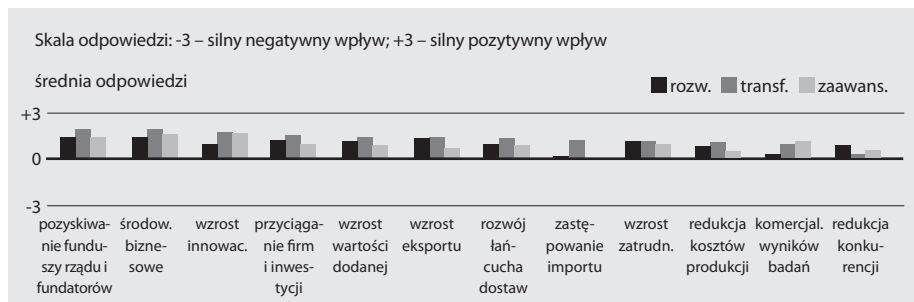


Jednakże, gospodarki w fazie transformacji uzyskały najłagodniejsze wyniki pod względem spełnienia oczekiwań. Tak więc, mimo iż osiągają swoje cele, mogą również stawiać czoła większym wymaganiom niż w gospodarkach rozwijających się lub w fazie transformacji.

### II.3.2. Efektywność operacyjna IK

IK w gospodarkach w fazie transformacji odnotowują najlepsze wyniki w zdobywaniu funduszy od rządu oraz organizacji międzynarodowych, poprawiając środowisko biznesowe oraz zwiększając innowacyjność (patrz: Rys. 28).

**Rys. 28. Wyniki operacyjne**



Gospodarki rozwijające się również osiągają najlepsze wyniki w zakresie uzyskiwania funduszy, poprawy środowiska biznesowego oraz promowania eksportu, który jest trzecią najważniejszą dziedziną.

Gospodarki rozwinięte osiągają najlepsze wyniki w rozwoju innowacyjności.

IK w gospodarkach w fazie transformacji odnotowują lepsze wyniki niż w gospodarkach rozwijających się i rozwiniętych niemalże w każdej dziedzinie. Wyjątkami są zwiększanie zatrudnienia oraz zmniejszanie konkurencji, gdzie gospodarki rozwijające się odnotowują lepsze wyniki i komercjalizują wyniki badań naukowych, w których z kolei lepsze notowania wykazują gospodarki rozwinięte.

Gospodarki rozwijające się będące przedmiotem porównania wykazują mniejszy wpływ niż w gospodarkach w fazie transformacji we wszystkich dziedzinach. (Jedynym wyjątkiem jest „zmniejszanie konkurencyjności”, w której to odnotowują większy wpływ. Niestety, z perspektywy klastra jest to wątpliwe osiągnięcie).

### II.3.3. Wpływ gospodarczy

Zwiększona współpraca pomiędzy firmami w klastrze ma, co nie jest zaskoczeniem, najsilniejszy wpływ na klastery raportowane we wszystkich gospodarkach – w pewnym stopniu wynika to z charakteru IK. Ponadto, gospodarki rozwijające się przedstawiają swoje najlepsze wyniki poprzez wzrost znaczenia gospodarczego klastra, promując wzrost oraz zwiększając dostępność na rynku produktów i usług wytwarzanych przez klastery. Gospodarki w fazie transformacji również przedstawiają duży wpływ na zwiększanie zasięgu rynku oraz ekonomicznego znaczenia klastra. Promują również pozytywny wpływ na wiele firm w obrębie klastra. (patrz: Rys. 29).



**Rys. 29. Wpływ ekonomiczny**



Dokonując porównania gospodarek, dochodzimy do wniosku, że gospodarki rozwijające się w ogólnym ujęciu wykazują lepsze wyniki niż gospodarki w fazie transformacji w zakresie promowania współpracy oraz znacznie lepsze wyniki niż gospodarki rozwinięte w zakresie wzrostu gospodarczego, umocnienia obecności na rynku oraz poszerzania zakresu branż pokrewnych i wspierających w obrębie klastra.

## ROZDZIAŁ III – WNIOSKI POZYSKANE Z BADANIA

---

Niniejsza sekcja ponownie omawia i analizuje wiele problemów poruszonych w sekcji Dane Pochodzące z Badania. Koncentrujemy się na pewnych aspektach, które mają interesujące implikacje dla IK w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. Na początek dokładniej przyjrzymy się kontekstowi politycznemu i społecznemu, w których rozwijają się IK. Następnie celom, do których dążą. Kolejnym zagadnieniem jest wybór klastrów, a na koniec omawiamy różne zadania, jakie są stawiane fundatorom, sektorowi przedsiębiorczości oraz rządowi.

W niniejszej sekcji zostały powtórzone pewne grafy, dla wygody przeglądania dokumentu. W celu obejrzenia pełnego zestawu grafów i tabeli prosimy o odniesienie się do Sekcji Drugiej.

### III.1. RÓŻNE UWARUNKOWANIA – RÓŻNE MODELE

---

IK funkcjonują w całkowicie różnych uwarunkowaniach. Nie tylko w różnych uwarunkowaniach społecznych i politycznych, ale w różnych branżach, każda ze swoimi własnymi charakterystycznymi problemami i ograniczeniami. W ramach badania, eksperci ds. klastrów zostali zapytani o określone uwarunkowania, w których działa ich IK w celu zidentyfikowania wpływu uwarunkowań na działania oraz rozwój IK.

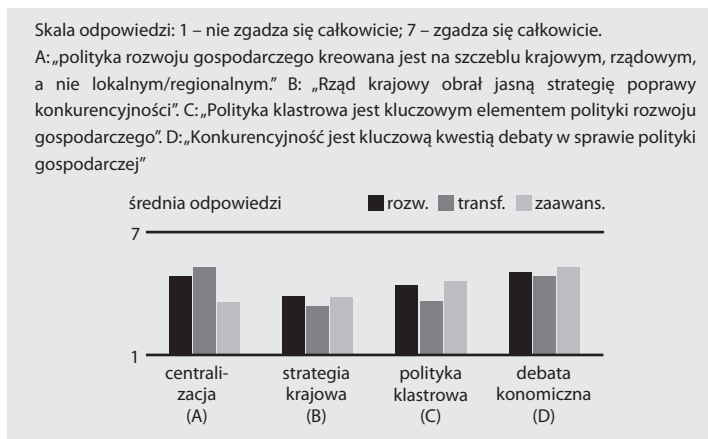
#### III.1.1. Kontekst polityczny

*• W gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji polityka scentralizowana jest głównie na szczeblu krajowym, gdzie wsparcie polityczne w zakresie konkurencyjności i klastrów jest zazwyczaj bardzo małe. IK uruchamiane przez fundatorów mają miejsce wtedy, gdy wsparcie polityczne na szczeblu krajowym jest najmniejsze.*

Zdolność oraz gotowość rządu do angażowania się w likwidację barier w zakresie rozwoju konkurencyjności zależy od gospodarczego programu rozwoju kraju. Jeżeli na liście priorytetów konkurencyjność zajmuje wysoką pozycję, a klastry są dobrze znanym narzędziem polityki rozwoju gospodarczego, może to stworzyć warunki, w których IK skorzystają ze wspierających działań organów rządowych. Jeżeli konkurencyjność w ujęciu ogólnym jest znaczącą cechą w debacie publicznej, może ona utorować drogę IK.

Rysunek 30 przedstawia cztery aspekty środowiska politycznego. Po pierwsze, stopień, w jakim scentralizowane zostało kreowanie polityki, jest zazwyczaj większy w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji. Polityka gospodarcza prowadzona jest na szczeblu krajowym, a nie na szczeblu regionalnym czy lokalnym. W przypadku krajów w fazie transformacji uczestniczących w naszej próbie, może to być zależne od niewielkiej powierzchni kraju, jednakże argument ten nie ma zastosowania w przypadku gospodarek rozwijających się. Centralizacja polityki gospodarczej jest istotną kwestią, ponieważ klastry są dziedzicznym zjawiskiem lokalnym/regionalnym, które korzysta z zaangażowania orga-

**Rys. 30. Wyniki operacyjne**



nów rządowych na tym samym obszarze geograficznym. Podczas, gdy takie organizacje są często kluczowymi inspiratorami IK w gospodarkach rozwiniętych, zwłaszcza w UE, istnieje małe prawdopodobieństwo, że będą mogły mieć wpływ na gospodarki rozwijające się i gospodarki w fazie transformacji.

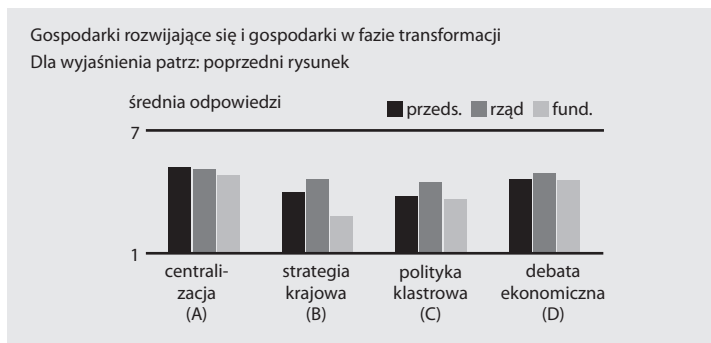
Po drugie, profil krajowej polityki gospodarczej oraz rola, jaką odgrywiają klastry, różni się znacznie w zależności od etapu rozwoju gospodarki. W gospodarkach w fazie transformacji konkurencyjność oraz klastry odgrywiają mniejszą rolę w polityce gospodarczej. To może odzwierciedlać bardziej makrozorientowaną politykę w tych krajach, taką jak stopa procentowa i stabilność walutowa oraz ogólne programy ograniczenia interwencji państwa w gospodarce.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z taką sytuacją, IK mogą znaleźć się w takim środowisku kreowania polityki, w którym istnieje mniejsza skłonność do interwencji rządowej w celu rozwoju konkurencyjności wybranych klastrów przemysłowych.

W przypadku gospodarek rozwijających się, charakter debaty politycznej na temat rozwoju konkurencyjności i klastrów przypomina bardziej sytuację w gospodarkach rozwiniętych. Jest to pierwsze wskazanie pokazujące, że model przyjęty dla IK nie rozwija się liniowo wraz z postępowaniem ekonomicznym.

Kolejne ciekawe spostrzeżenie wyłania się, kiedy dokładniej przyjrzymy się IK w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji uruchamianych przez animatora. IK inicjowane przez fundatorów mają zazwyczaj miejsce w warunkach, w których rząd poświęca mniejszą uwagę rozwojowi konkurencyjności i klastrom (patrz: B i C na Rys. 31). Jest to kolejny model, który pokazuje dane: IK uruchamiane przez fundatorów mają miejsce w najbardziej ekstremalnych uwarunkowaniach, w równym stopniu dla IK w gospodarkach rozwijających się i w gospodarkach w fazie transformacji.

**Rys. 31. Wpływ ekonomiczny**



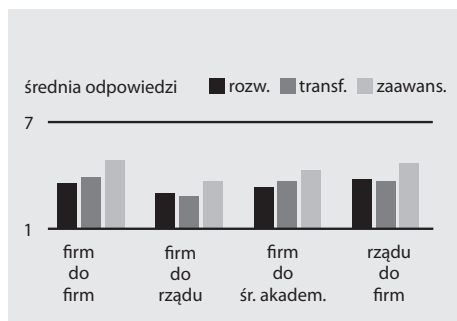
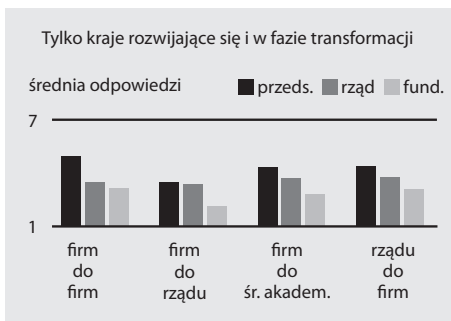
### III.1.2. Kontekst społeczny

• *W gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji przejawia się zazwyczaj mniej zaufania wśród przedsiębiorstw oraz między przedsiębiorstwami a rządem, niż w gospodarkach rozwiniętych. IK uruchamiane przez fundatorów mają miejsce, kiedy poziom zaufania wśród uczestników w gospodarce jest najniższy.*

Kluczową cechą perspektywy klastrowej jest to, że pozwala ona na metodę systemową, wyszukiwanie bodźców oraz barier w rozwoju konkurencyjności nie tylko w obrębie jednego indywidualnego przedsiębiorstwa lub pojedynczej gałęzi przemysłu, ale w ramach zależności w systemie przemysłowym traktowanym jako całość (np. brak części łańcucha wartości, jakość nakładów, wydajność kanałów dystrybucji). Otwiera ona również perspektywę wykraczającą poza sektor przedsiębiorstw: w szukaniu rozwiązań w dziedzinach, w których rząd oraz sektory edukacyjne odkrywają kluczową rolę, takich jak doskonalenie polityki oraz regulacji prawnych, infrastruktury oraz systemu kształcenia.

Poszukiwanie rozwiązań i wdrażanie ich w takim wielosektorowym środowisku wymaga zaufania między różnymi zaangażowanymi partnerami. Kierownicy IK często potwierdzają wielkie znaczenie zaufania. (Pierwsza *Zielona Księga* stanowiła dowód, iż w gospodarkach rozwiniętych wysoki poziom zaufania wśród firm jest powiązany z lepszymi wynikami). Dlatego też, interesującym jest fakt, iż zaufanie wydaje się różnić w sposób systemowy (patrz: Rys. 32). Gospodarki rozwijające się oraz w fazie transformacji posiadają niezmiennie niższe poziomy zaufania niż w gospodarkach rozwiniętych. Zaufanie w ogólnym ujęciu wzrasta w miarę rozwoju gospodarczego, mimo iż zaufanie między firmami a rządem wydaje się być jeszcze bardziej nadwerżone w gospodarkach w fazie transformacji niż w gospodarkach rozwijających się.

Nie tylko zaufanie jest znacznie mniejsze w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. IK w tych gospodarkach zapoczątkowane przez fundatorów mają miejsce wtedy, gdy poziom zaufania jest niższy nawet w porównaniu do tak niskie-

**Rys. 32. Zaufanie****Rys. 33. Zaufanie, wg animatora**

go punktu odniesienia (patrz: Rys. 33). Nie jest zaskoczeniem fakt, iż zaufanie jest najwyższe w przypadku IK rozpoczynanych przez sektor przedsiębiorstw, a mimo to jeszcze wyższe zaufanie odnotowywane jest w IK rozpoczynanych przez fundatorów.

W środowisku o małym stopniu zaufania wspólne wysiłki, takie jak IK, stanowią poważne wyzwanie. Potencjalne IK, które mogłyby zapewnić znaczne korzyści nie będą rozpoczęte. Nawet w przypadku klastrów, które po drodze otrzymały nieznaczne środki, zaufanie wśród członków klastra może być niezbędne przy realizacji bardziej złożonych działań.

W środowisku o dużym zaufaniu, które jest bardziej charakterystyczne dla gospodarek rozwiniętych, IK mogą od początku opracować plany działań w otwartym procesie współpracy, wymagającym zaangażowania wszystkich uczestników. Taki proces jest skazany na niepowodzenie w przypadku krajów rozwijających się oraz w fazie transformacji, w których w dużej mierze zaufania brak. Jednym ze sposobów reakcji jest postępowanie według metody, w której plan działania jest w większości pozostawiony zewnętrznym zaangażowanym specjalistom, zwłaszcza organizacjom fundatorów oraz specjalistycznym konsultantom. Kolejną reakcją jest skoncentrowanie się na działaniach takich jak doskonalenie infrastruktury lub kursy szkoleniowe dla przedsiębiorców, które w mniejszym stopniu opierają się na współpracy między grupami znanymi z braku wzajemnego zaufania.

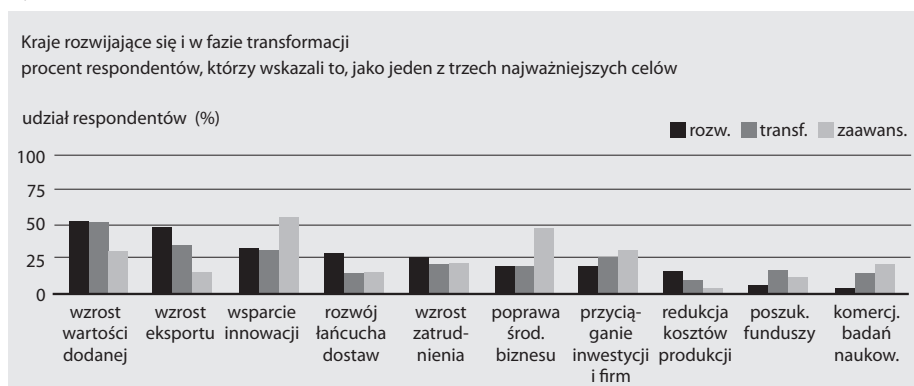
IK mogą być ważnym narzędziem zwiększenia poziomu zaufania w miarę upływu czasu. Jeśli jest to jeden z ich głównych celów, zamierzenia oraz działania muszą być odpowiednio ustrukturyzowane. Jeśli IK nie są zaplanowane w szczególny sposób, aby zwiększyć poziom zaufania, koniecznym może okazać się dołożenie większych starań, aby to zmienić. W związku z tym brzemień, jakie nakłada niski poziom zaufania na IK powinno być uwzględnione przy określaniu właściwych celów wynikowych dla IK.

## III.2. STOSOWNE NARZĘDZIA DLA DANEGO CELU

• W krajach rozwijających się oraz w fazie transformacji IK mają zazwyczaj cele innego typu niż w przedsiębiorstwach rozwiniętych. Kładzie się tu nacisk na wzrost wartości dodanej oraz eksportu, mniejszy nacisk natomiast na wzrost innowacyjności oraz usprawnianie środowiska biznesowego.

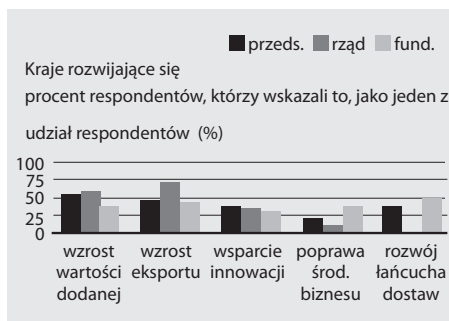
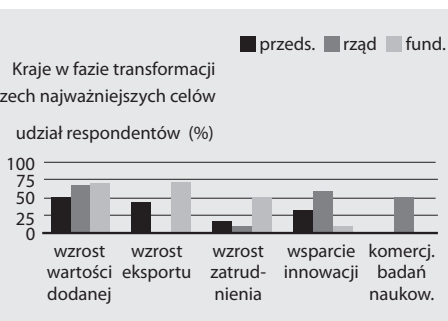
Podczas, gdy wszystkie IK skoncentrowane są na poprawie konkurencyjności oraz rozwoju gospodarczym klastra, to jednak określają całkiem różne działania operacyjne, aby osiągnąć ten dominujący cel. Rysunek 34 przedstawia dziesięć różnych celów, do których IK dążą najczęściej. Cele założone w gospodarkach rozwiniętych zazwyczaj odnoszą się do wzrostu innowacyjności, a także często dotyczą środowiska otoczenia biznesu. Dla porównania, w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, wartość dodana oraz eksport znajdują się w centrum uwagi, a wszelkie wysiłki skierowane są bezpośrednio na działania wewnętrzne przedsiębiorstw.

Rys. 34. Cele



Cele obrane dla IK w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji wydają się być zgodne, niemalże w każdym aspekcie, z najbardziej pilnymi potrzebami klastrów. Jednakże skoncentrowanie się na wewnętrznym zaawansowaniu rozwoju przedsiębiorstw w zestawieniu z jakością zewnętrznego środowiska otoczenia biznesu może również wiązać się z brakiem silnego lokalnego/regionalnego rządu, o którym mowa powyżej. Bez takiego partnera IK zmuszone są skupić się na tych elementach mikroekonomicznych fundamentów konkurencyjności, na które rzeczywiście mają wpływ.

W krajach rozwijających się i w fazie transformacji rozdzielamy również cele IK w zależności od typu animatora (patrz: Rys. 35A i B), który rozpoczął daną IK. Na przykład, w gospodarkach rozwijających się IK uruchamiane przez fundatorów skupiają się głównie na rozwoju łańcucha dostaw, po którym ma miejsce promocja eksportu. Zwiększanie wartości dodanej oraz poprawa środowiska biznesu są często spotykanymi celami. Wydaje się, że reprezentują one pełny zakres dążeń, zwracając uwagę na firmy, przemysł oraz czynniki środowiskowe. W gospodarkach w fazie transformacji, inicjatywy uruchamiane przez fundatorów mają znacznie

**Rys. 35A. Główne cele****Rys. 35B. Główne cele**

mniejszy zakres obieranych celów, koncentrując się w większym stopniu na promowaniu eksportu oraz zwiększaniu wartości dodanej. To z kolei może wskazywać na bardziej zawężone spojrzenie na rozwój klastra, zwłaszcza tego, który w mniejszym stopniu korzysta ze wsparcia rządowego. W obu sytuacjach, IK uruchamiane przez fundatorów odnotowują znacznie różne struktury celów niż IK rozpoczynane przez przedsiębiorstwo czy rząd. Oznacza to różne podejście przyjmowane przez fundatorów lub różny wybór klastrów do realizacji IK.

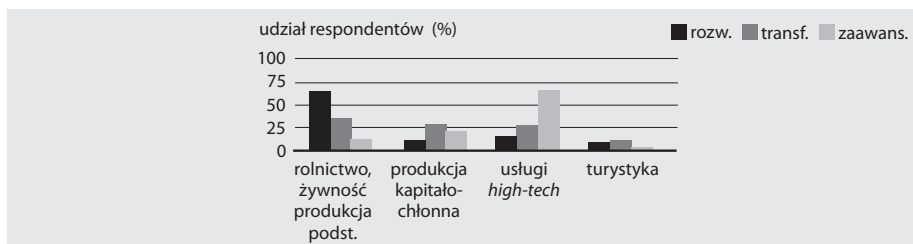
### III.3. WYBÓR WŁAŚCIWEGO KLASTRA DLA IK

Niektóre IK są efektem inicjatyw podjętych przez sam sektor biznesu, w tych przypadkach docelową branżą określa się na początku. Jednakże, jeżeli animatorem jest rząd lub fundatorzy, muszą oni dokonać wyboru jednej (lub kilku) gałęzi przemysłu.

#### III.3.1. Rodzaj przemysłu

• *W krajach rozwijających się IK często koncentrują się na „podstawowych” gałęziach przemysłu. W gospodarkach w fazie transformacji dokonuje się pewnego połączenia różnych rodzajów gałęzi przemysłu. Jednakże to fundatorzy bardziej niż inni animatorzy akcentują „podstawowe” gałęzie przemysłu.*

IK w gospodarkach rozwijających się koncentrują się zazwyczaj na podstawowych gałęziach przemysłu, takich jak rolnictwo, przemysł meblowy oraz tekstylny (patrz: Rys. 36). W gospodarkach rozwiniętych koncentracja na przedsiębiorstwach *high-tech* jest podobna, mowa

**Rys. 36. Docelowe branże**

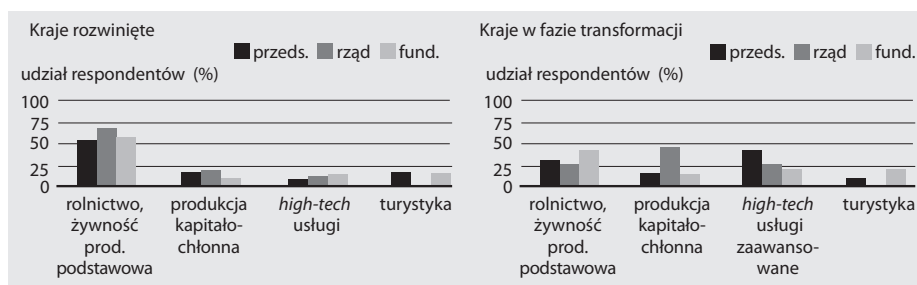
tu o biotechnologiach oraz technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT). W gospodarkach w fazie transformacji łączenie tych rodzajów z produkcją kapitałochłonną jest bardziej wyrównane, tak jak w przypadku przemysłu samochodowego oraz produkcji tworzyw sztucznych. W gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji czasami celem jest turystyka, jednak jest to rzadkością w gospodarkach rozwiniętych.

Modele te mogą po prostu odzwierciedlać ogólne profile przemysłowe w danych gospodarkach. Rolnictwo w oczywisty sposób odgrywa większą rolę w gospodarkach rozwijających się niż w gospodarkach rozwiniętych. W oczywisty sposób obalają one podejrzenie, iż w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji IK wykorzystywane są dla „tworzenia” klastrów bez wyraźnego wsparcia podstawowego środowiska biznesowego, co jest charakterystyczne dla strategicznej polityki przemysłowej.

Jeśli dokonamy podziału IK według animatora, otrzymamy bardzo interesujący model. W gospodarkach rozwijających się, animatorzy postępują podobnie (patrz: Rys. 37A). Koncentrują się również głównie na podstawowych gałęziach przemysłu. Fundatorzy są nieco mniej zaangażowani w produkcję kapitałochłonną, a rząd trzyma się z dala od turystyki, jednak poza tym różnice są nieznaczne.

Jednakże, w gospodarkach w fazie transformacji animatorzy mają rozbieżne preferencje (Rys. 37B). Tutaj także rząd nie zajmuje się uruchamianiem IK związanych z turystyką. Fundatorzy często angażują się w podstawowe gałęzie przemysłu, podczas gdy rząd częściej kieruje się w stronę produkcji kapitałochłonnej. IK wdrażane przez biznes często pojawiają się w gałęziach przemysłu opartych na najnowszych technologiach.

**Rys. 37A i 37B. Docelowe gałęzie przemysłu, wg animatora**



W gospodarkach rozwiniętych czasami występuje tendencja faworyzowania gałęzi przemysłu najnowszych technologii, które uznawane są za atrakcyjne bardziej z powodu wykorzystania IK do „tworzenia klastrów” niż zwiększania konkurencyjność tych już istniejących. Dla porównania, w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji ani rząd, ani fundatorzy nie koncentrują się na takich przemysłach. W przypadku fundatorów tendencja może być dokładnie odwrotna: przywiązanie do przemysłów rolniczego i podstawowych, przy możliwym zaniedbaniu możliwości, jakie daje produkcja kapitałochłonna.



Różnice te budzą pytania w jaki sposób fundatorzy dokonują wyboru klastrów docelowych. Czy różnice wynikają ze strategicznych decyzji podejmowanych przez fundatorów? Czy fundatorzy dokonują wyboru optymalnego klastra do wsparcia, czy powinni wprowadzić zmianę w strategii dokonywania wyboru? Jednym z powodów, dla których fundatorzy koncentrują się na podstawowych gałęziach przemysłu takich jak rolnictwo, może być ich (oraz kontrahentów) znajomość danych dziedzin. Jeśli fundator zwróci się z prośbą do kontrahentów o zasugerowanie odpowiednich gałęzi przemysłu, które powinien obrać za cel, a ci nie uzyskali zwrotu kosztów przygotowania takiej propozycji, kontrahenci będą mieć bodziec do dokonania oceny gałęzi przemysłu, którą znają, tj. jeśli złożona przez nich propozycja nie jest przyjęta, nie otrzymają zwrotu kosztów za dokonanie oceny gałęzi przemysłu, której nie znają.

Dalsze badanie oraz studia przypadków są wymagane dla rzucenia odrobiny światła na postawione pytania. Jednakże, wydaje się wysoce prawdopodobnym, że fundatorzy mogą poprawić wpływ swoich IK poprzez podejmowanie świadomych kroków podczas selekcji klastra bez wpadania w pułapki „strategicznego polityki przemysłowej” z przeszłości.

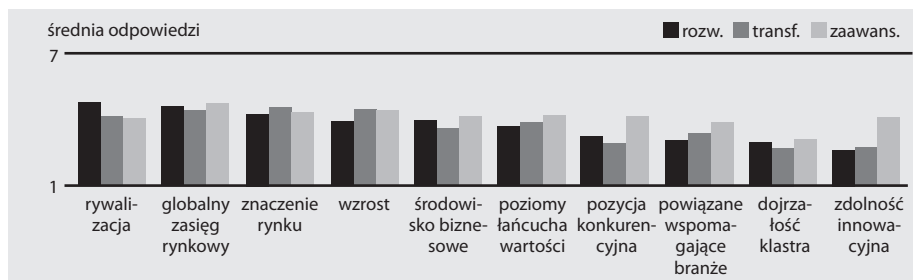
### III.3.2. Siła klastra

*• We wszystkich rodzajach gospodarek IK ukierunkowane są na klastry stosunkowo silne, a główna różnica między poziomami rozwoju gospodarczego to silniejsza pozycja konkurencyjna oraz większa zdolność innowacyjna w gospodarkach rozwiniętych. W gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji, fundatorzy wybierają klastry, które są mniej rozwinięte, niż te, które stanowią przedmiot docelowy innych animatorów.*

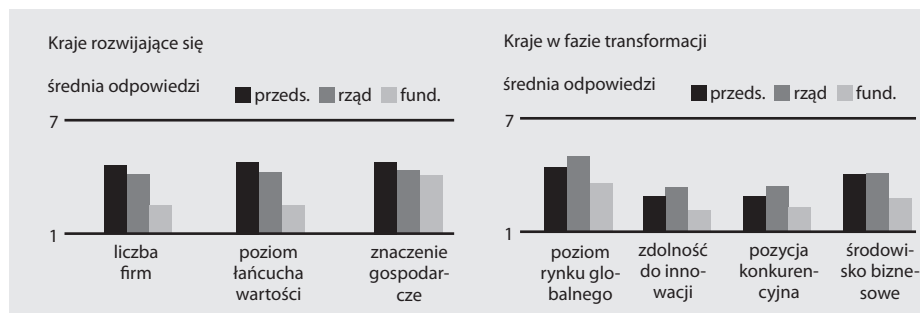
Siła klastra może być mierzona w wielu różnych wymiarach. W badaniu, eksperci ds. klastrów w sposób szczególny byli pytani o skład klastra (rozmiar, zakres powiązanych gałęzi przemysłu, poziomy w łańcuchu wartości), rozwój (wzrost dojrzałości), integrację (wykorzystywanie lokalnych dostawców i klientów, itd.) oraz o konkurencyjność (pozycję przedsiębiorstw, atrakcyjność środowiska biznesowego, zdolność innowacyjną, itd.).

We wszystkich typach gospodarek IK w charakterystyczny sposób zajmują się klastrami, które w ujęciu ogólnym mają znaczący zasięg na rynkach światowych i są istotne z gospodarczego punktu widzenia dla gospodarki krajowej (patrz: Rys. 38). Odnotowuje się zaskakująco

**Rys. 38. Siła klastra**



**Rys. 39 i 40. Siła klastra, według animatorów**



małe różnice między klastrami w gospodarkach rozwijających się, w fazie transformacji oraz w gospodarkach rozwiniętych, jednak w gospodarkach rozwiniętych klastry mają tendencję do utrzymywania się na silniejszej pozycji konkurencyjnej oraz posiadają większą zdolność innowacyjną.

W przypadku gospodarki w fazie transformacji oraz gospodarek rozwijających się, dane pochodzące z badania wykazują różnice systematyczne między klastrami obranymi jako cel przez fundatorów w porównaniu z innymi animatorami IK.

W krajach rozwijających się (patrz: Rys. 39), IK rozpoczynane przez fundatorów skierowane są na klastry, które liczą sobie mniej firm, mają niższy poziom łańcucha dostaw reprezentowany w klastrze oraz ogólne znaczenie klastra jako całości jest znacznie mniejsze. IK rozpoczynane przez sektor przedsiębiorstw oraz rząd systematycznie współpracują z bardziej rozwiniętymi klastrami (Patrz również: pole tekstowe na stronie 162).

W gospodarkach w fazie transformacji istnieją również inne wskazania mówiące, iż fundatorzy zdobywają klastry niekonkurencyjne (patrz: Rys. 40). Tam, IK uruchamiane przez fundatorów zmagają się z klastrami o niższym poziomie handlu na rynkach światowych, o mniejszej zdolności innowacyjnej oraz z firmami o słabszych pozycjach. Ponadto, zazwyczaj ich środowisko biznesowe jest mniej korzystne niż w przypadku IK rozpoczynanych przez sektor przedsiębiorstw czy rząd. Istnieje wiele przyczyn, którymi można by wytłumaczyć te różnice w IK rozpoczynanych przez fundatorów. W przypadku, gdy warunki są wystarczająco sprzyjające, IK pojawiają się w sposób spontaniczny jako inicjatywy wychodzące z samego sektora przedsiębiorstw lub jeżeli polityka rządowa jest nastawiona na konkurencyjność, jako IK inicjowane przez rząd. Mogłoby to doprowadzić do sytuacji, w której interwencja fundatorów byłaby niezbędna jedynie w przypadku klastrów najmniej „podatnych na wpływ”. Kolejne zestawienie powodów ma związek z tym, w jaki sposób sami fundatorzy są oceniani, co z kolei wpływa na bodźce ich kontrahentów. Jeżeli fundator jest pod presją, aby dostarczyć namacalne wyniki w krótkim okresie, byłby to bodziec popychający do wyboru podobnej gałęzi przemysłu o widocznych niedociągnięciach pod względem konkurencyjności, niż dużej gałęzi przemysłu o już wypracowanej silnej pozycji, w przypadku której jedynie wnikliwa analiza mogłaby wykazać, które działania należy podjąć dla dalszego umocnienia konkurencyjności.

Zwyczaj fundatorów, jakim jest wyszczególnianie nie tylko na którą gałąź przemysłu należy się ukierunkować, ale również jakie działania należy podjąć oraz do jakich ilościowych celów dążyć w określonym i ograniczonym zakresie czasowym (czasami jest to okres tylko trzech lat), wskazuje, iż rzeczywiście może to być powód, dla którego niejednokrotnie do IK wybierane są przez fundatorów zaskakująco słabe oraz ekonomicznie mało znaczące klastry.

Niezależnie od powodów, wyniki nasuwają pewne bardzo ważne pytania skierowane do fundatorów. W jaki sposób fundatorzy rzeczywiście zajmują się wyborem gałęzi przemysłu, w których należy wdrożyć IK? Jakiego rodzaju kryteria przyjmują? Wreszcie, najważniejsza kwestia, czy cel do którego dążą, jest odpowiedni do stosowanych narzędzi? Dalsze badania oraz analiza przykładów są niezbędne do uzyskania odpowiedzi na tego rodzaju pytania. Jednakże, wydaje się prawdopodobne, iż fundatorzy mogą poprawić wpływ swoich IK poprzez przyjęcie bardziej świadomej metody wobec podstawowej siły klastrów wybranych na potrzeby IK.

### **III.4. FUNDATORZY, SEKTOR PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ RZĄD**

---

Kluczową siłą klastra jest jego zdolność do radzenia sobie z istniejącymi barierami na drodze zwiększania konkurencyjności, niezależnie od tego czy są spowodowane przez sektor przedsiębiorstw, rząd czy sektor edukacji. Jednak mimo tego, iż pewne formy zaangażowania ze strony licznych sektorów są zazwyczaj warunkiem powodzenia IK, to charakter oraz względny zasięg zaangażowania każdej ze stron może znacznie różnić się między sobą.

#### **III.4.1. Zgoda dla sektora biznesu na objęcie prowadzenia**

*• Dominująca rola rządu, który pozostawia przedsiębiorstwa na marginesie IK budzi największe obawy w gospodarkach rozwiniętych. Wyzwania w gospodarkach rozwijających się i fazie transformacji różnią się. Podczas, gdy istnieje tendencja angażowania się sektora przedsiębiorstw, rządowi często brakuje możliwości realizacji swoich działań. Fundatorzy wkraczają wtedy, gdy rząd nie może realizować zamierzonych działań, jednak wydaje się, iż fundatorzy nie mają opracowanej strategii pozwalającej dodatkowo zaangażować rząd.*

#### **INICJATYWY KLASTROWE W GAŁĘZIACH PRZEMYSŁU BORYKAJĄCYCH SIĘ Z TRUDNOŚCIAMI: NA PRZYKŁADZIE DOŚWIADCZEŃ MAURITIUSU I MEKSYKU**

Niektóre kraje i regiony przyjęły metodę klastrową, jako strategię „ocalenia” gałęzi przemysłu, które przechodzą trudności (bardzo często jest to sektor przemysłu, który był filarem gospodarki przez wiele lat, a który dziś jest zagrożony z powodu światowej konkurencji). Pokusa jest silna, ponieważ tego rodzaju sektory przemysłu zazwyczaj angażują ogromną liczbę osób oraz powołują wieloletnich liderów w społeczności biznesowej. Jednakże doświadczenia bazujące na przemyśle tekstylnym na Mauritiusie oraz przemyśle rybnym w Campeche w Meksyku, również przedstawiają swego rodzaju wyzwania, którym trzeba stawić czoła.

**Kontekst** Często uważany za jedną z historii o powodzeniu gospodarki Afryki, Mauritius w ostatnich latach został poddany silnym wpływom konkurencji. Jego tradycyjne filary wzrostu gospodarczego – cukier, tekstylia oraz odzież – stały się jeszcze słabsze w erze upadających schematów handlowych oraz rywalizacji na całym świecie. W odpowiedzi, Mauritius rozpoczął ambitną kampanię w celu zwiększenia produktywności we wszystkich dziedzinach życia społecznego, poczynając od pojedynczych obywateli, po szkoły, instytucje publiczne oraz prywatne przedsiębiorstwa i przemysł. Klastrowanie stało się jednym z kilku narzędzi wykorzystanych przez Mauritius dla promowania wzrostu produktywności i konkurencyjności. Podobnie jak Mauritius, stan Campeche, w Meksyku przez wiele lat oferowało głównie ropę naftową oraz krewetki, w związku z posiadanymi dużymi zasobami naturalnymi. Jednakże, do połowy lat dziewięćdziesiątych wzrost zatrzymał się, a region zaczął borykać się z rosnącym, niedopuszczalnym poziomem bezrobocia. W 1996 roku utworzono *Transformando Campeche* w celu zaangażowania liderów z sektora przedsiębiorstw, rządu oraz sektora edukacji do współpracy, aby zmienić gospodarczą przyszłość kraju.

**Proces selekcji klastra** Kiedy Mauritius zaczął zgłębiać koncepcję klastra, jego głównym priorytetem był, w dużej mierze, przemysł tekstylny, a to dlatego, że tą gałęzią przemysłu należało się zainteresować. Niektóre firmy już zaczęły opuszczać kraj kierując się na Madagaskar, do Ghany i Lesotho, gdzie koszty pracy były niższe; inne firmy po prostu kończyły działalność. Przemysł znajdował się w stanie upadku. Dla porównania, tempo pojawiania się trudności, na jakie napotkał przemysł rybny Campeche było znacznie wolniejsze (mimo skłaniania się ku modelowi kryzysowemu już na początku istnienia *Transformando Campeche*). Jednakże, jednym z kluczowych kryteriów wykorzystanych do dokonania selekcji klastra dla celów tej inicjatywy była koncentracja zatrudnienia. Na podstawie jedynie tego systemu metrycznego, przemysł rybny wydał się być obiecującym jako klastr; w kraju odnotowano wysoką koncentrację firm oraz pokrewnych gałęzi przemysłu. System ten pokazał niewiele jeśli chodzi o kwestie podstawowych problemów z jakim borykał się przemysł oraz potencjał w kontekście przyszłego rozwoju.

**Członkowie Klastra** Zarówno w Mauritiusie jak i w Meksyku, kluczowe komponenty przemysłu nie były częścią IK. W przypadku Mauritiusa, jedynie małe firmy wydawały się być zainteresowane działaniami klastra. Większe firmy były zintegrowane pionowo, stąd nie widziały potrzeby podjęcia współpracy z innymi firmami. Dla porównania, w Campeche, większe przedsiębiorstwa reprezentujące rybaków dalekomorskich zdominowały IK; inicjatywy obejmowały również przedstawicieli stowarzyszenia lokalnego przemysłu, rządu, instytucji naukowych oraz centrów badawczych. W inicjatywie niezaangażowana była głównie jedna grupa: rybacy nadmorscy (rzekomo z tego powodu, iż rybacy nadmorscy działają raczej jako osoby fizyczne, a nie jako podmioty gospodarcze). Jak na ironię, to właśnie dziania tych rybaków stanowiły zagrożenie dla utrzymania się i rozwoju przemysłu.

**Wdrożenie *Transformando Campeche*** rozpoczęło działania w przemyśle rybnym z wielkim zaangażowaniem. Sposób podejścia wywołał wielki entuzjazm, a w czasie strategicznego planowania klastr wygenerował pomysły na potrzeby czterdziestu różnych inicjatyw. Kiedy jednak doszło do ich wdrażania, jedynie niektóre inicjatywy odbiły się od dna. Przedsiębiorcy narzekali, że „rząd nigdy nie wystąpił z szeregu”. Jeden z członków klastra

podsumował: „Kontynuowaliśmy naszą pracę, tak jak zawsze ... i każdy kopał swój własny dół”. Podobnie było w przypadku Mauritiusa – klastery odnosiły mniejsze sukcesy na początku swojego istnienia. Inicjatywa przygotowała wspólne materiały rynkowe, dokonała podziału kosztów wystaw na targach oraz zatrudniła i zapłaciła za osobę pomagającą przy inicjatywie. Z upływem czasu jednak, z powodu trudności, jakie napotkały przedsiębiorstwa w sektorze, firmy zaczęły się wycofywać z projektu. Po ich odejściu, pozostali członkowie IK nie byli już dłużej w stanie opłacić osoby pomagającej przy realizacji działań w klastrze, a z kolei bez takiej osoby spójność grupy została zachwiana. W takiej sytuacji IK już dłużej nie działała.

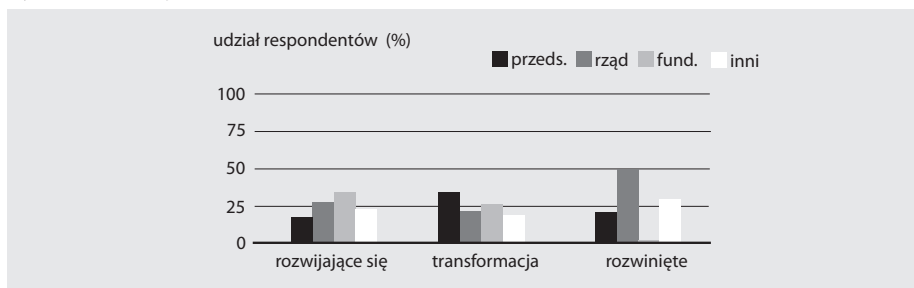
**Wyciągnięte wnioski** Duże znaczenie odniesionych sukcesów IK zależy od budowania zaufania wśród firm. Jednakże, firmy nie darzą się wielkim zaufaniem, kiedy przemysł chyli się ku upadkowi. Faktycznie, w takich okolicznościach, IK oczekiwała od rządu, by włączył się i pomógł znaleźć rozwiązania pojawiających się problemów, odwracając tym samym uwagę przemysłu od konieczności koncentrowania się na rynku zewnętrznym oraz wydajności na rynku krajowym. Doświadczenie Mauritiusa oraz Campeche uwypukla również krytyczną potrzebę pomocy i silnego wsparcia technicznego, zwłaszcza z powodu tego, iż IK przechodzi od planowania strategicznego do rzeczywistego wdrożenia inicjatyw. Jest to często najbardziej wrażliwy okres dla IK, zwłaszcza w gałęziach przemysłu ulegających poważnym zmianom.

S.L.

W gospodarkach rozwiniętych istnieje często obawa, iż rząd może mieć zbyt duży wpływ. Argumenty, które o tym świadczą, to fakt, iż rząd musi wycofać się i pozwolić sektorowi przedsiębiorstw objąć prowadzenie w celu generowania przez IK wartościowych rezultatów. Czy podobna obawa istnieje w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji?

Rysunek 41 pokazuje, że podczas gdy rząd jest w dużym stopniu dominującym animatorem przedsięwzięć klastrowych w gospodarkach rozwiniętych, inaczej jest w gospodarkach rozwijających się oraz w gospodarkach w fazie transformacji. W krajach rozwijających się to z kolei fundatorzy są najczęstszymi animatorami, a w gospodarkach w fazie transformacji IK często rozpoczynane są przez sektor przedsiębiorstw.

**Rys. 41. Rodzaj animatora**

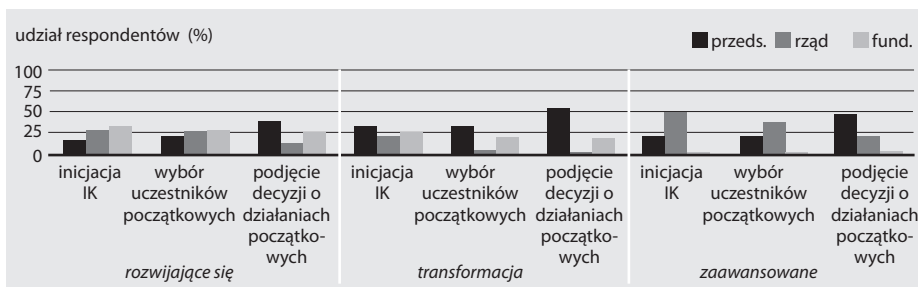


W początkowym etapie IK, animator może zdecydować, czy utrzymać kontrolę lub czy zaangażować innych uczestników w kluczowy proces wczesno decyzyjny, który pozwoli określić jakich uczestników zaprosić jako początkowych członków oraz zdecydować jakie działania należy podjąć jako pierwsze. Rysunek 42 pokazuje, która strona była najbardziej wpływowa w podejmowaniu tychże decyzji.

W gospodarkach rozwiniętych, rząd odgrywa istotną rolę w ułatwianiu rozpoczęcia IK oraz w jej uczestniczeniu. Jednakże niebezpieczeństwem jest to, że rząd może stać się zbyt dominującym partnerem do podejmowania decyzji operacyjnych, które powinny być w całości pozostawione sektorowi przedsiębiorstw oraz klastrowi. Podczas dokonywania wyboru uczestników, rząd staje się coraz rzadziej najbardziej wpływową stroną, podczas gdy przy podejmowaniu decyzji odnośnie początkowych działań, dominującą stroną jest zazwyczaj sektor przedsiębiorstw (Rys. 42). Jest to model „przekazania wpływu”, który często przytaczany jest, jako element decydujący przy zapewnieniu biznesowej orientacji w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji model wygląda bardzo podobnie. Wpływ rządu na przestrzeni czasu maleje, podczas gdy sektor przedsiębiorstw staje się coraz bardziej dominujący. Warto jednak wspomnieć, że kiedy wpływ rządu zmienia się od działań początkowych w stronę wyboru uczestników, analogiczne pogorszenie odczuwalne przez fundatorów nie jest tak wyraźne. Nasuwa to wniosek, że w początkowej fazie rząd działa szybciej niż fundatorzy w kwestii przekazania kontroli sektorowi biznesu. Jednakże w dłuższym okresie IK inicjowane przez fundatorów wydają się pozwalać na wpływ sektora biznesu w takim samym lub nawet większym stopniu, jak w przypadku rządu.

### Rys. 42. Wpływ na etapie początkowym

„Inni aktorzy” (uniwersytety, IW, itp.) nie zostały ujęte w wykresie, dlatego też suma całkowita nie wynosi 100%



Jeszcze poważniejsze wyzwania stoją przed IK uruchamianymi przez fundatorów w gospodarkach rozwijających się oraz w fazie transformacji jednakże mają one inny charakter. Fundatorzy wkraczają kiedy krajowe instytucje rządowe są zbyt słabe, aby mogły wywiązać się z powierzonych im zadań na etapie rozpoczynania IK oraz zaangażowania się w nią. Po kilku latach rząd wciąż jest mniej wpływowy w IK inicjowanych przez fundatorów niż w tych inicjowanych przez rząd. Rząd wywiera duży wpływ na konkurencyjność klastra i jakość środowiska biznesowego charakterystycznego dla klastra. Podczas, gdy fundatorzy mogą mieć swój udział poprzez zajęcie się słabymi działaniami rządu, to zrównoważony postęp wymaga jednak zajęcia się słabymi stronami samych instytucji rządowych, zwłaszcza na szczeblu lokalnym i regionalnym. Fundatorzy powinni mieć opracowaną jasną strategię osiągnięcia takiego celu w ramach swojego klastra oraz projektów na rzecz wzrostu konkurencyjności.

## SEKCJA IV – INFORMACJA O AUTORACH

---



**Dr. Christian Ketels** jest członkiem wydziału Harvard Business School w Institute for Strategy and Competitiveness prof. Michael E. Porter. Posiada tytuł doktora (nauk ekonomicznych) uzyskany w London School of Economics oraz inne tytuły uzyskane w Kiel Institute for World Economics oraz Cologne University.

Obecnie jest Starszym Specjalistą ds. badań w The Stockholm School of Economics oraz pełni funkcję Dyrektora The Competitiveness Institute (TCI), sieci praktyków i naukowców ds. klastrów, będącej instytucją *not-for-profit*. Dr Ketels prowadził wiele projektów badawczych dotyczących klastrów oraz rozwoju konkurencyjności w wielu częściach świata, jest członkiem grup doradców ekonomicznych w Europie, obu Amerykach i Azji. Napisał wiele obszernych dzieł na temat polityki gospodarczej, jest częstym prelegentem nt. konkurencyjności oraz strategii przedsiębiorstw.

Mieszka wraz z żoną i synami bliźniakami w Sztokholmie w Szwecji oraz w Cambridge, Massachusetts.

e-mail: cketels@hbs.edu



**Göran Lindqvist** jest Starszym Specjalistą w The Center for Strategy and Competitiveness przy The Stockholm School of Economics. Uzyskał tytuł doktora w The Institute of International Business. Zajmuje się badaniami klastrów, regionalnymi systemami innowacji oraz polityką rozwoju mikroekonomicznego. Od 2003 roku jest kierownikiem projektu badawczego The Global Cluster Initiative Survey (GCIS, Globalnego Badania Inicjatyw Klastrowych), oraz pracuje w imieniu Komisji Europejskiej nad kilkoma projektami w dziedzinie klastrów, jak np. European Cluster Observatory. e-mail: cgoran.lindqvist@hhs.se



**Dr. Örjan Sölvell** jest Profesorem Międzynarodowego Biznesu w The Stockholm School of Economics (SSE), Prodziekanem studium doktorskiego w SSE oraz Dyrektorem The Center for Strategy and Competitiveness ([www.sse.edu/csc](http://www.sse.edu/csc)).

Profesor Sölvell jest autorem wielu publikacji w dziedzinie strategii i konkurencji, międzynarodowych korporacji oraz klastrów i konkurencyjności. Od połowy lat osiemdziesiątych, prof. Sölvell blisko współpracuje z prof. Michaeliem E. Porter'em w HBS, w zakresie konkurencyjności międzynarodowej oraz klastrów w różnych krajach i regionach. Pracował na uniwersytetach w Korei, Japonii i USA.

e-mail: orjan.solvell@hhs.se

## BIBLIOGRAFIA CZĘŚCI I

---

1. Andersson, A.E. (1985). Creativity and regional development. Papers of the Regional Science Association (Kreatywność i rozwój regionalny. Materiały Regionalnego Stowarzyszenia Naukowego) 56: 5-20.
2. Enright, M.J. (1998). Regional clusters and firm strategy (Klastry regionalne a strategia firm), Chandler A. D.Jr, Hagström, P. and Sölvell, Ö. (eds.). The Dynamic Firm (Dynamiczna firma). Oxford University Press.
3. Enright, M.J.; Ffowcs-Williams, I. (2000). Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and policies Workshop 2: Local Partnership, Clusters and SME Globalization. (Wzrost konkurencyjności MSP w ekonomii globalnej: Strategie i polityki – Warsztaty 2: Partnerstwo lokalne, klastry oraz globalizacja SME), Bolonia, Włochy, 14 – 15 czerwca, 2000. Raport OECD.
4. Florida, M. (2002). The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life (Powstanie klasy kreatywnej: w jaki sposób zmienia ona czas, wypoczynek, społeczeństwo i życie codzienne). Nowy Jork: Basic Books.
5. Hallencreutz, A.; Lundequist, P. (2001). Innovative Clusters in Sweden – practical lessons from regional cluster-building Stockholm. (Innowacyjne klastry w Szwecji – wnioski praktyczne z tworzenia klastrów regionalnych). Sztokholm. NUTEK.
6. Hoover, E.M. (1948). The location of economic activity (Lokalizacja działalności gospodarczej). Nowy Jork: McGraw-Hill Book Company.
7. Isaksen, A.; Hauge, E. (2002). Klastry regionalne w Europie. DG ds. Przedsiębiorczości Komisji Europejskiej – Obserwatorium europejskich MSP). Nr 3, Bruksela.
8. Johannisson, B. (1987). Toward a theory of local entrepreneurship (W stronę teorii przedsiębiorczości lokalnej), w: Wyckman, R.G, Merredith, L.N. & Bush, GR. (eds). The spirit of entrepreneurship (Duch przedsiębiorczości). Vancouver: Simon Fraser University.
9. kluster.se. Sverige i den nya ekonomiska geografm (2001). Ekonomiska Radets rapport. Stockholm: SNS Förlag.
10. Krugman, P (1991). Geography and trade (Geografia i handel). Cambridge: The MIT Press.
11. Landabaso, M. (2002). Cluster in less favoured regions policy options in planning and implementation. Unpublished paper, EU Commission DG REGIO B3 (Klastry w słabo rozwiniętych regionach UE; opcje polityki w planowaniu i wdrażaniu. Materiał nieopublikowany), Bruksela.
12. Lloyd, P.E.; Dicken, P (1977). Location in space. A theoretical approach to economic geography (Lokalizacja w przestrzeni. Teoretyczne podejście do geografii ekonomicznej), wydanie drugie. Londyn: Harper & Row.
13. Lindqvist, G; Malmberg, A.; Sölvell, Ö. (2003). Svenska klusterkartor. Uppsala: CIND.
14. Małeckie, E.J. (1991). Technology and economic development – the dynamics of local, regional and national change (Technologia a rozwój gospodarczy – dynamika zmian lokalnych, regionalnych i krajowych). Nowy Jork: Longman Scientific & Technical.
15. Malmberg, A.; Sölvell, Ö.; Zander, I. (1996). Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness (Klastering przestrzenne. Lokalna akumulacja wiedzy i konkurencyjności firm). Geografiska Annaler, Seria B. Zeszyt 78B, Nr 2.
16. Marshall, A. (1890/1916). Principles of economics. An introductory volume (Zasady ekonomii. Tom wprowadzający), wydanie siódme, Londyn: Macmillan.
17. Myrdal, G (1957). Economic theory and the underdeveloped regions (Teoria gospodarcza a regiony o niskim stopniu rozwoju). Londyn: Ducksworth.
18. Nauwelaers, C. (2003). Innovative hot spots in Europe: policies to promote transborder clusters of creative activity. DG Enterprise, Background paper on cluster policies 0 Trend Chart Policy workshop (Miejsca o najwyższej innowacji w Europie: Polityki na rzecz promocji klastrów transgranicznych o wysokim stopniu kreatywności, DG ds. Przedsiębiorczości, Dokument wspomagający dot. polityk klastrów – warsztaty Opracowanie Karty Trendów Polityki), 5 -6 maja, Luksemburg.
19. Nauwelaers, C. (2002). Enterprise Clusters and Networks – Belgium. Unpublished paper EC DG Enterprise (Klastry oraz sieci. Nieopublikowane materiały DG. ds. przedsiębiorczości Komisji Europejskiej), Bruksela.



20. Piore, M.; Sabel, C. (1984). *The second industrial divide (Drugi podział przemysłowy)*. Nowy Jork: Basic Books.
21. Porter, ME. (1998). *On Competition (O konkurencji)*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Porter, ME. (1990). *The Competitive Advantage of Nations (Konkurencyjne przewagi wybranych państw)*. Londyn, Macmillan.
23. Porter, ME.; Stern, S. (2001). *Innovation: Location Matters (Innowacja: Kwestie lokalizacyjne)*. Przegląd dla zarządu MIT Sloan, Zeszyt 42 Nr 4.
24. Porter, ME.; Sölvell, Ö., Zander, I. (2000). *Microcompetitiveness of Wireless Valley Invest in Sweden Report 2000 (Mikrokonkurencyjność Wireless Valley Raport na rok 2000)*, Invest in Sweden. Sztokholm: Agencja Invest in Sweden.
25. Porter, ME.; Sölvell, Ö., (1998). *The Role of Geography in the Process of Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Firms (Rola geografii w procesie innowacji oraz zrównoważonych korzyści konkurencyjnych dla firm)*, w: *Dynamic Firm (Dynamiczna Firma)*, Chandler, A.D., Hagström, P, Sölvell, Ö. (eds). Oxford University Press.
26. Raines, P. (ed) (2002). *Cluster Development and Policy. EPRC Studies in European Policy (Rozwój klastrów oraz polityka klastrowa. Badania ERPC w polityce europejskiej)*. Aldershot: Ashgate.
27. Rosenfeld, S. (2002). *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development (Podręcznik gubernatora w sprawie rozwoju gospodarczego opartego na klastrach)*. Washington DC: National Governors Association.
28. Scott, AJ. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe (Nowa przestrzeń przemysłowa; Organizacje elastycznej produkcji oraz rozwój regionalny w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej)*. Londyn: Pion.
29. Scott, AJ. (1983). *Industrial organization and the logic of intra-metropolitan locations – 1. Theoretical consideration (Organizacja przemysłowa i logika lokalizacji metropolitalnych – 1. Rozważania teoretyczne)*, *Geografia Ekonomiczna* 59: 233-250.
30. Sölvell, Ö. (2000). *Sverige framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar. Report from Sveriges Tekniska Attacheer*. Stockholm: STATT.
31. Sölvell, Ö.; Zander, L; Porter, ME. (1991). *Advantage Sweden (Przewaga Szwecji)*. Sztokholm: Norstedts Juridik.
32. Weber, A. (1909/1929). *Theory of the location of industries (Teoria lokalizacji gałęzi przemysłu)*. Chicago: The University of Chicago Press.

**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 pochodzącymi z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

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.

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 przedsię-

biorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. PARP prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej [www.pi.gov.pl](http://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](http://www.akademiaparp.gov.pl)) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. W PARP 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 sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.



**Punkt informacyjny PARP**

tel. + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

0 801 406 416

[info@parp.gov.pl](mailto:info@parp.gov.pl)

**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](mailto:biuro@parp.gov.pl)

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)