



# Komentarz do projektu dokumentu zatytułowanego *Kierunki i polityka rozwoju klastrow w Polsce*

---

**Marcin Jabłoński**

## **Wstęp**

Dokument przygotowywany przez Ministerstwo Gospodarki ma ambicje być rzetelnym opisem rzeczywistości klastrowej w Polsce. Odnoszę jednak wrażenie (której jak wiadomo jest stanem subiektywnej percepcji), że wiele elementów, które pojawiły się w tym dokumencie jest bezkrytycznym, wynikającym z braku doświadczenia praktycznego i ewaluacji dotychczasowych procesów, powieleniem ogólnych sądów, opinii itd. W trosce o przejrzystość dokumentu postanowiłem zamieścić komentarze, odnosząc się do poszczególnych punktów dokumentu źródłowego i na koniec wskazać rekomendacje.

Chciałbym podkreślić, że krytyczne komentarze nie wynikają li tylko z chęci prowadzenia polemiki teoretycznej, ale przede wszystkim są osadzone na głębokiej praktycznej znajomości funkcjonowania klastrow w Polsce i zagranicą. Chciałbym również podkreślić, że jakość prowadzonych w Polsce badań jest co najmniej wątpliwa. Świadczą o tym rozliczne analizy, które jako przykłady zaawansowanych klastrow w Polsce podają co najmniej „zahibernowane” inicjatywy klastrowe, jeśli nie martwe. Ostatnia (bo poniedziałkowa) wizyta w Kaliszu zburzyła również mit *Kotłów Pleszewskich*, które – jak się okazuje – są w głębokim kryzysie. Skąd zatem tak sprzeczne wyniki badań? Mam dwie hipotezy, których nie jestem w stanie empirycznie potwierdzić. Pierwsza to mało rzetelna metodologia badań oraz ich wykonanie, druga to zbyt duże zaufanie do wyników istniejących badań, które w Polsce niestety mają charakter badań ilościowych a nie jakościowych. Wypacza to znacznie ocenę rzeczywistego stanu ekosystemu klastrowego.

W 2007 roku zostało zamknięte badanie prowadzone przez studentów wiedeńskiego uniwersytetu pod nadzorem Harvard Business School. Zostało ono zatytułowane: ICT

Pomerania – emerging market Or wishful thinking? Jak dotąd jest to jedyne rzetelne i kompleksowe badanie klastra czy raczej procesu tworzenia klastra w Polsce.

Chcę również podkreślić, że polskie Klastry czekają na zmiany o charakterze jakościowym. Co więcej mamy ostatnie trzy lata na wykorzystanie szansy do pojawienia się liczących się klastrów. Nie myślę tu nawet o World Class Clusters, ale o klastrach, których istnienie będzie zauważane na europejskiej mapie gospodarczej. W tej chwili – piszę to z całą odpowiedzialnością – mamy jeden średnio dojrzały klaster Dolinę Lotniczą. To stanowczo za mało w odniesieniu do choćby krajów Grupy Wyszehradzkiej, które startowały w tym samym czasie co Polska. Abstrahując od rzeczywistych powodów tego stanu rzeczy, nie można zauważyć, że Czechy czy Węgry wyprzedzają nas w procesie budowania klastrów o co najmniej dwie długości. Szczególnie Węgry mogą się poszczycić sensowną polityką tworzenia i zarządzania klastrami. Na konferencji Intercluster 2009, która miała miejsce w Brukseli w dniach 7-8.12.2009 otrzymałem informację, że jeden z ich klastrów wygrał przetarg na budowę i eksploatację zakładu przerobu odpadów na metan.

Proces budowania w Polsce klastrów pada ofiarą typowego dla naszego kraju rozproszenia kompetencyjnego. Dodatkowo można odnieść, że wszelkie regulacje prowadzone w naszym kraju nie mają charakteru systemowego, ale raczej są poprawkami do poprawek. Niespójność i częsta alogiczność są cechami chronicznymi.

## **Komentarze do punktów dokumentu źródłowego**

### **1.1 Współpraca podmiotów gospodarczych jako istotne źródło pozyskiwania wiedzy i technologii przez przedsiębiorstwa**

Zarysowane bariery w dostępie do wiedzy i technologii są przekonujące, wydaje się jednak, że w tym punkcie umknęły dwie kwestie.

Pierwszą jest archaiczny System badań naukowych i transferu technologii w Polsce, co powoduje, że firmy stają się patentami w odniesieniu do jednostek prowadzących badania. Co więcej koszty prowadzenia badań są znacząco wysokie szczególnie dla MŚP – związane jest to choćby z narzutami sięgającymi 30%-50% ogólnych kosztów badań. Choć podejście do transferu technologii przechodzi powolną metamorfozę to nadal można zaobserwować quasi aktywność tzw. Centów transferu technologii, centrów zaawansowanych technologii. Aktywność ta nie jest często niczym powiązana z rzeczywistymi potrzebami rynku, a sama komercjalizacja wyników badań jest co najmniej słaba. Wprowadzenie systemu fińskiego mogłoby stać się katalizatorem szybkich przemian. Tu jednak konieczna jest ingerencja systemowa.

Drugą kwestią są rzeczywiste kompetencje zarządów, właścicieli szczególnie sektora MŚP. Moje dotychczasowe doświadczenie związane z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w sektorze przedsiębiorstw mikro oraz MŚP pokazuje, że polscy przedsiębiorcy są niechętni do podejmowania ryzyka inwestycyjnego związanego z prowadzeniem innowacji. W znacznym stopniu wynika to z faktu braku zdefiniowanej strategii rozwoju i podejmowania decyzji w oparciu li tylko o bieżący stan wiedzy oraz oczekiwania rezultatów działań w bardzo krótkiej

perspektywie. Brak strategii firmy powoduje również, że przedsiębiorcy nie tylko nie wiedzą, czego oczekiwać od jednostek badawczych, ale często nie wiedzą, czego oczekiwać od potencjalnych partnerów w sieci kooperacji czy też od samej sieci.

Klastry mogą, a nawet powinny stać się narzędziem usprawniającym transfer technologii i transfer wiedzy. Dzięki równoprawnej współpracy w ramach sieci powinna zniknąć podrzędno-nadrzędna relacja pomiędzy biznesem a nauką.

### 1.3 Cechy charakterystyczne klastra

W tekście źródłowym znajdujemy: *Wyznacznikiem występowania realnego klastra jest przede wszystkim ponadprzeciętny stopień koncentracji przestrzennej podmiotów gospodarczych działających w danym sektorze i sektorach pokrewnych.* W wielu opracowaniach, tak i w tym, wskaźnik lokalizacyjny jest traktowany jako wiodący. Jestem jednak przekonany, że jest to z gruntu błędne założenie. Praktyka rozwoju śląskich klastrów pokazuje, że mimo występowania wysokich współczynników lokalizacyjnych w takich sektorach jak przemysł górniczy czy motoryzacyjny, nie udało się, mimo wielu prób doprowadzić do powstania klastra. Podobnie jest w Wielkopolsce, w której firmy z branży motoryzacyjnej zostały „zaproszone” do klastra i który to klaster nie przejawia żadnej biznesowej działalności.

Dlatego istotne jest uwzględnianie mapowania powiązań funkcjonalnych pomiędzy firmami jako czynnika wiodącego, a współczynnik lokalizacyjny powinien być traktowany jako element pomocniczy. Przykład klastra TelecomCity (Szwecja) znakomicie unaocznia schematyczność postrzegania klastrów li tylko przez pryzmat koncentracji. Stworzony tam klaster – odgórnie – stał się katalizatorem do budowania koncentracji sektorowej przemysłu. Przyjęta wąska specjalizacja oraz pozyskanie firm kotwic dodatkowo przyspieszyły ten proces.

Klaster nie jest tylko zjawiskiem ekonomicznym, jest także narzędziem wspierającym rozwój regionalny. Narzędziem, po które może sięgnąć każda ze stron współpracy trójstronnej (triple helix). Również uczelnia – vide Blekinge Institute of Technology.

### 2.1 Korzyści z funkcjonowania klastrów dla gospodarki regionu

Punkt ten w sposób spójny przedstawia korzyści związane z introdukcją klastrów. Trzeba podkreślić również, że Klastry mają spory pozytywny wpływ na społeczny rozwój regionu. Karlskrona przewiduje, że do 2020 roku liczba mieszkańców tego niewielkiego miasta wzrośnie o 20%. Co więcej w ciągu ostatnich 5 lat liczba nowozatrudnionych osób wyniosła ok. 3000 z tego 20% znalazło swoje miejsce w przemyśle. Reszta zasilila „infrastrukturę miejską” – nauczyciele, przedszkolanki, fryzjerzy, budowlańcy itd. Przekłada się to na stałą poprawę jakości życia.

Tu kryje się znacząca rezerwa wizerunkowa klastrów. Dla większości władz regionalnych i lokalnych Klastry są li tylko wsparciem przedsiębiorców. Pieniądze inwestowane w klastry są traktowane jako dotacja dla biznesu. Otóż zmiana mentalności władz może przełożyć się na zrozumienie szerszego spektrum oddziaływania klastrów i pozwoli na głębsze, bardziej bezpośrednie i świadome partycypowanie w procesie tworzenia klastra i zarządzania nim.

## 2.3 Klastry a transfer technologii i wiedzy

Klastry powinny być katalizatorem procesu transferowania wiedzy i technologii, powinny prowadzić systemową i systematyczną pracę związaną ze stałym usprawnianiem tego procesu. Biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania relacji pomiędzy światem nauki i biznesem uważam, że główne prace powinny być opierane w klastrze o konsorcja projektowe lub tematyczne (nazywam je grupami roboczymi). Do prawidłowego działania grup, jak i całego klastra potrzebujemy jednak wyedukowanych animatorów sieci oraz brokerów innowacji, technologii, którzy będą wspierali współpracę pomiędzy biznesem i światem nauki.

W każdym klastrze – nie tylko wysokich technologii – pożądana jest jednostek R+D.

## 3.1 Charakter klasteringu w Polsce

Punkt ten charakteryzuje się kompaktowością. Obejmuje on bowiem dwa zupełnie odrębne czynniki: socjologiczny – poziom zaufania oraz ekonomiczny – poziom koncentracji sektorowej działalności gospodarczej. Myślę, że zarówno pierwszy, jak i drugi obszar został potraktowany pobieżnie. Poziom zaufania ma kapitalne znaczenie dla wszystkich procesów biznesowych, a w szczególności tych opartych na współpracy (nie tylko Klastry, ale również „zwykłe” konsorcja, alianse strategiczne itp.). Niski poziom zaufania stanowi istotną barierę w procesie tworzenia trwałych powiązań kooperacyjnych, zwłaszcza wśród potencjalnych konkurentów, a niechęć Polaków do uczestnictwa w stowarzyszeniach, izbach przemysłowych i handlowych oraz innych organizacjach wynika z faktu, że wciąż wiele z tych organizacji jest oparta o osoby wywodzące się z czasów PRL i posiadających socjalistyczną mentalność połączoną z prostym rozumieniem zasad kapitalizmu. Owocuje to funkcjonowaniem organizacji reprezentujących najczęściej zarząd oraz parę zaprzyjaźnionych osób i realizujących ich partykularne interesy.

Klastry w swych założeniach powinny być transparentne oraz demokratyczne, oznacza to, że powinny być animowane, zarządzane przez osoby obdarzone przez aktorów zaufaniem. W Polsce cierpimy na brak świadomych animatorów, menadżerów klastrów, dodatkowo większość klastrów nie posiada finansowania zarządu oraz osób zajmujących się działaniami operacyjnymi. Dodatkowo niska świadomość aktorów klastra, brak pełnej świadomości uczestnictwa w przedsięwzięciu biznesowym sprawia, że sporo z aktywności klastrowej jest realizowana niejako przy okazji, a sam wizerunek klastra kojarzony jest bardziej z klubem niż biznesem. Prowadzone przeze mnie i przez dr Lillę Knop wywiady moderowane podczas

prowadzonych przez nas spotkań i warsztatów pokazują, że więcej niż 2/3 przedsiębiorców postrzega klastry jako „firmę” zaspakajającą potrzeby firm.

Jeśli chodzi o wskaźniki ekonomiczne, gospodarcze, to w Polsce w zasadzie posługujemy się analizami ilościowymi, a nie jakościowymi. Nie analizujemy powiązań kapitałowych, powiązań funkcjonalnych. Podczas spotkania z Wielkopolskim Klastrem Motoryzacyjnym jasne stało się, że część firm to spółki córki zagranicznych koncernów lub przedsiębiorstw, dla których udział w klastrze nie jest istotny. Dodatkowo osoby pracujące w klastrze często nie mają wpływu na prowadzoną przez firmę politykę. Podobnie Elektrolux, dla którego koncentracja sektorowa subkontraktorów, dostawców stała się motywem do zbudowania zamkniętej sieci – nie klastra. Nie wspominając o przemyśle górniczym w województwie śląskim. Analizowanie wskaźników makroekonomicznych czy też analiza tylko statystyczna nie jest w stanie pokazać rzeczywistego stanu polskich klastrów. W tej materii potrzebne jest kompleksowe badanie jakościowe uwzględniające zarówno czynniki ekonomiczne jak i socjologiczne. Przygotowywany przez PARP benchmarking klastrów ma szansę pozwolić na nakreślenie rzeczywistej mapy polskiego klasteringu oraz pokazanie realnej kondycji naszych klastrów. Mam jednak obawy czy 8 miesięcy na realizację tego projektu pozwoli na rzetelne jego poprowadzenie. To jednak wymaga oddzielnej dyskusji.

### 3.2 Przykłady inicjatyw klastrowych w Polsce

Ten punkt jest przykładem wybitnie teoretycznego podejścia do tematu. Lista klastrów podana w dokumencie (za [WWW.pi.gov.pl](http://WWW.pi.gov.pl)) jest co najmniej wątpliwa. Oczywiście można przyjąć, że wszystko, co posiada stronę internetową, ma dane kontaktowe, wskazanego menadżera czy wskazaną osobę do kontaktu oraz podaną listę firm jest Klastrem - biorąc pod uwagę definicję PARP to często jest, ale traktując klaster jako proces biznesowy to wiele z tych klastrów to tylko „wydmuszki” klastrowe. Jeden z flagowych klastrów śląskich jest w głębokiej hibernacji, umożliwiając jednocześnie jego operatorowi na legitymizowanie się Klastrem w celu pozyskania funduszy (bynajmniej nie w celach działalności klastrowej). Klaster ICT Pomerania od dawna nie funkcjonuje, ale na jego ciele uformował się nowy klaster, którego liderem jest Politechnika Gdańska. Klaster *Kocioł Pleszewski* przeżywa głęboki kryzys. Niewiele klastrów w Polsce jest zdolnych do efektywnego działania. Świadczy o tym również ich nieobecność na europejskiej mapie gospodarczej.

### 4. 1 Istota wsparcia publicznego na rzecz klastrów

Przytoczone w tym punkcie wnioski dotyczące np. polityk klastrowych w Europie uderzają swym anachronizmem. Dane z 1999 roku są mało wiarygodne. Przeglądając obecną politykę wsparcia w krajach europejskich można zauważyć, że skuteczne mechanizmy wsparcia rozwoju klastrów są wdrażane przez specjalnie utworzone dla tego celu zespoły, instytucje. Np.

Kompetenznetze Deutschland (<http://www.kompetenznetze.de/>)

Polus Program Węgry (<http://polusprogram.eu/hu/>)

Można oczywiście wskazywać na mniejsze zaangażowanie rządów centralnych w Skandynawii, ale tam partnerstwo publiczno-prywatne jest realizowane w sposób naturalny, a polityki narodowe są od samego początku nastawione na wspieranie innowacyjnej przedsiębiorczości. Dodając do tego wysoki poziom zdolności do współpracy w krajach skandynawskich, uzyskujemy idealne warunki do zaistnienia klastra.

Zgodnie z zasadami fizyki opór tocny jest najwyższy w stanie spoczynku. Oznacza to, że ujmując model klasteringu wertykalnie powinna istnieć spójność interesów, celów pomiędzy rządem centralnym, samorządami i aktorami klastrów (klastrami). Wszystkie regiony funkcjonują w narodowym ekosystemie. Nie da się klasteringu traktować tylko jako zjawisko regionalne, bo jego wpływy są znacznie większe. Brak w Polsce partnerstwa publiczno-prywatnego znacznie hamuje proces wzrostu klastrów. Na seminarium klastrów krajów V4 w Ostrawie doszło do spotkania polskich klastrów NT Hills oraz E-południe (odpowiednio Bielsko-Biała i Bytom) z Klastrem IT z Ostrawy. Klastry te zaczęły swą działalność w podobnym czasie. Ilość projektów realizowanych przez czeski klaster i profesjonalizm działania przytłoczyły polskich reprezentantów. Dodatkowo znamieny fakt: połowa budżetu klastra pochodzi z wkładu miasta Ostrawa. W Polsce nie jest to możliwe. Jedynym wyjątkiem są Klastry turystyczne, które mogą zostać oparte o Lokalne Organizacje Turystyczne, co pozwala gminom na członkostwo i legalne przekazywanie pieniędzy (składek członkowskich). W pozostałych przypadkach postawa władz jest zwykle neutralna.

W krajach nowych członków Unii Europejskiej zdecydowanym liderem są Węgry, których polityka zarówno centralna jak i regionalna jest mocno skorelowana ze sobą, a proces finansowania klastrów łączy ze sobą elementy bottom-up i top-down. Pozwala to klastrów węgierskim na dynamiczny, profesjonalny rozwój. Oczywiście, jak w każdym procesie biznesowym, także i tu pieniądze nie gwarantują sukcesu, ale stanowią istotny element ułatwiający rozwój inicjatyw klastrowych.

Na drugim biegunie znajduje się Słowacja, która nie posiada żadnej centralnej polityki klastrowej, ale nieliczne Klastry, które zostały powołane, funkcjonują dzięki PPP. Można powiedzieć, że tamtejsze procesy są znacznie bardziej powiązane z czynnikami biznesowymi.

Jestem w stanie nakreślić możliwe rozwiązanie systemowe dla Polski, ale to wymaga zupełnie odrębnej pracy.

## **4.2 Klastry w polityce Unii Europejskiej**

Jako uzupełnienie załączam krótkie prezentacje z konferencji Intercluster, Bruksela 2009.

## **4.3 Działania w ramach polityki wspierania klastrów w Polsce**

Z opinią prezentowaną w tym punkcie trudno mi się zgodzić. Polska polityka klastrowa jest pełna sprzeczności. Z jednej strony promuje się oddolną aktywność przy tworzeniu klastrów, z drugiej strony konstrukcja prawna (ewidentnie ułomna) nie pozwala na zawiązywanie np. porozumień (umowy cywilno-prawne są wykluczone np. w 5.1 PO IG). Znaczna część wsparcia oferowanego przez Państwo trafia więc do jednostek mogących przejąć te środki – uczelnie, jednostki r+d, instytucje otoczenia biznesu. Nie byłoby w tym nic złego, jednak poziom świadomości osób związanych z tymi organizacjami powoduje, że znaczna część

środków została wydana na ekspertyzy, spotkania informacyjne, nie została wykorzystana w sposób należyty.

Zgadam się, że Państwo powinno pełnić rolę pomocniczą, ale oferowanie tej pomocy w obecnym kształcie jest co najmniej wątpliwy. Co więcej, nie sformułowano żadnych zasad związanych z oceną rozwoju klastra. Nie da się w tym momencie ocenić realnego przygotowania klastra do wykorzystania środków.

Moja propozycja obejmuje stworzenie na lata 2010-2013 systemu oceny klastrów z podziałem na klastrowe start-upy i Klastry dojrzałe.

Klastrowa polityka centralna powinna wspierać rozwój klastrów o charakterze ponadregionalnym, transgranicznym oraz wysoce innowacyjnym. Powinna również obejmować wsparcie działań związanych z podnoszeniem kompetencji aktorów klastra, menadżerów i animatorów klastra oraz działań związanych z benchmarkingiem procesu. Działania mają mieć mniej charakter informacyjny, w większym coachingowy, mentorski. Również istotne wydaje się prowadzenie spójnej polityki pro klastrowej w odniesieniu do polskich regionów (województw). Szczególnie w odniesieniu do władz samorządowych. Urealnienie współdziałania w ramach PPP jest tu niezbędne.

Polityka regionalna charakteryzuje się sporą przypadkowością. Znamienne wydają się fakty wykreślenia z RPO jednego z województw akapitów uprawniających konsorcja do składania projektów. Obecnie współpracuję ze śląskim urzędem marszałkowskim i wspólnie z moją koleżanką dr Lillą Knop z Politechniki Śląskiej staramy się urealnić regionalną politykę klastrową. Jednak zróżnicowany poziom wiedzy, z reguły bardzo teoretyczny, w poszczególnych województwach sprawia, że konieczne wydaje się opracowanie wzorca postępowania, który byłby adaptowany w odniesieniu do regionalnych uwarunkowań.

Na koniec wspomnę o konieczności zniwelowania rozwarstwienia kompetencyjnego w łonie samego rządu. Konieczne jest stworzenie międzyresortowej grupy ekspertów, którzy dokonają aktualizacji polityki klastrowej i formy jej finansowania. Obecne finansowanie w ramach 5.1 PO IG jest wielce ułomne, co podkreślają, nie kryjąc bezradności, osoby z PARP

## **Podsumowanie**

Komentarze zamieszczone w tekście mają charakter odautorski. Uważam, że w chwili obecnej znajdujemy się w punkcie krytycznym – albo urealnimy polską politykę klastrową, albo będziemy ją realizować zgodnie z polską praktyką – prowizorka jest najskuteczniejsza, jakoś to będzie.

Aktorzy naszych klastrów mają niską wiedzę (mimo milionów wydanych na organizację spotkań informacyjnych) lub posiadają wiedzę bardzo teoretyczną. Podobnie animatorzy przyszłych lub obecnych klastrów. Znaczna część pieniędzy przeznaczona regionalnie na Klastry została przejeżdżona przez instytucje otoczenia biznesu, uniwersytety, jednostki b+r. Jestem w stanie przygotować listę takich instytucji, ale to niczego nie zmieni. Nasz obecny

System ma wady wrodzone. Mamy dwie drogi: operować lub zastosować terapię podtrzymującą i łagodzącą objawy.

Wybór należy do Państwa.

Marcin Jabłoński