

## W numerze:

---

Jan Szomburg, Jr.	<i>Klasy – tarcza i miecz dla pomorskich przedsiębiorstw</i>	3
<b>POMORSKIE KLASTRY</b>		
Maciej Dzierżanowski, Stanisław Szultka	<i>Klasy dla rozwoju Pomorza – mity, wyzwania i rekomendacje</i>	6
Prof. dr hab. inż. Jerzy Buzek	<i>Klasy gwarantem długotrwałego wzrostu gospodarczego</i>	9
Luk Palmen	<i>Klasy – moda czy konieczność?</i>	12
Prof. dr hab. Danuta Hübner	<i>Po pierwsze współpraca</i>	14
Prof. dr hab. inż. Wojciech Sadowski	<i>Mam wrażenie, że mówimy już tym samym językiem</i>	17
Włodzimierz Szordykowski	<i>Poprzez klasy będziemy wspierać innowacje</i>	20
Krzysztof Kopec	<i>Co Pomorskie może zyskać dzięki klasom?</i>	23
Aleksandra Włoch	<i>Jakie korzyści dla przedsiębiorstw?</i>	26
Jan Ramza	<i>Klaster pozwala nam przełożyć wiedzę na konkretne produkty</i>	29
Zbigniew Nowak	<i>Specjalizacja, etyka i obniżenie kosztów</i>	32
Marek Darecki	<i>„Success Story” klas w Polsce – przykład Doliny Lotniczej</i>	35
Marita Koszarek	<i>Bariery rozwoju klas – jak je przełamywać?</i>	38
Luk Palmen	<i>Jak przełamaliśmy bariery? – doświadczenia ze Śląska</i>	41
Dr Tomasz Brodzicki	<i>Rzut oka na pomorską gospodarkę</i>	43
<b>MŁODZI O POMORZU</b>		
Katarzyna Laddach	<i>W grupie siła, czyli wybrana teoria i praktyka klastra</i>	48
<b>OKNO NA ŚWIAT</b>		
Anna Hildebrandt	<i>Jak to robią Włosi? – przykład dystryktów przemysłowych</i>	53
<b>ANALIZY I PORÓWNIANIA</b>		
Przemysław Susmarski	<i>Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim</i>	58
Dr Maciej Tarkowski	<i>Wskaźniki rozwoju województwa pomorskiego</i>	61
Dr Maciej Tarkowski, Martyna Bildziukiewicz	<i>Poziom rozwoju gospodarczego Gdańska na tle konkurencyjnych miast wojewódzkich</i>	64

**Redaktor naczelny**

Marcin Nowicki

**Z-ca redaktora naczelnego**

Jan Szomburg, Jr.

**Dystrybucja**

Martyna Bildziukiewicz

ISSN 1506-6150

**© Copyright by Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową**

Wszelkie uwagi i opinie na temat  
„Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”  
prosimy kierować pod adresem:  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: +48 58 524-49-00  
faks: +48 58 524-49-08  
e-mail: redakcja@ppg.gda.pl  
<http://www.ppg.gda.pl>

**Korekta**

Adam Translations

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
marszałka województwa pomorskiego,  
Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego,  
prezydenta Gdańska,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
Gdańskiej Stoczni „Remontowa” S.A.,  
Agencji Rozwoju Pomorza S.A.,  
Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,  
„Dziennika Bałtyckiego”,  
TVP3 w Gdańsku,  
Radia Gdańsk.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,  
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów  
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach  
nie zawsze odzwierciedlają stanowisko IBnGR.



*Jan Szomburg, Jr.*

---

*Zastępca  
Redaktora Naczelnego*

## *KLASTRY – TARCZA I MIECZ DLA POMORSKICH PRZEDSIĘBIORSTW*

### **Drodzy Czytelnicy**

W dobie coraz bardziej globalizującego się świata rozwój gospodarczy naszego regionu zależy w dużej mierze od jego konkurencyjności na arenie międzynarodowej. Jak w takim razie zapewnić ową konkurencyjność Pomorza? Wydaje się, że najlepszym do tego narzędziem są klastry. Dzięki synergii i interakcji tworzą dodatkowy potencjał konkurencyjności. Synergia pozwala pozyskiwać taniej różne wartości potrzebne do konkurencyjności. Interakcje przyspieszają powstawanie innowacji, które również warunkują konkurencyjność. Klastry są mechanizmem pozwalającym na jej nieustanny wzrost w długim okresie. Mogą one więc pełnić dwojaką funkcję dla pomorskich przedsiębiorstw: stać się dla nich, po pierwsze, tarczą – ochroną w czasie dekonjunktury, po drugie, mieczem – narzędziem ekspansji na rynki międzynarodowe. Jeżeli pomorskie przedsiębiorstwa nie zbudują synergii i interakcji, nie tylko między sobą, ale i światem nauki oraz administracją, to trudniej im będzie wejść na drogę konkurowania jakością i stać się innowatorami, a w efekcie nie będą konkurencyjne w przyszłości. Przy czym, ze względu na bardzo dobry stan koniunktury, nadszedł właśnie moment na tego typu działania. To teraz pomorskie firmy powinny przygotowywać się na odwrócenie cyklu koniunkturalnego,

które niechybnie nastąpi. W przeciwnym razie jest duże prawdopodobieństwo, że część z nich nie utrzyma się na rynku. Niemniej jednak podejście klastrowe napotyka szereg barier, z których największą jest niski poziom kapitału społecznego – ludzie nie potrafią ze sobą rozmawiać, brakuje zaufania, trudno więc podejmować decyzje co do wspólnego działania o charakterze biznesowym.

W związku z tym zdecydowaliśmy się poświęcić niniejsze wydanie „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” właśnie tematyce klastrów. Rozpoczynamy od bliższego przyjrzenia się zjawisku klastrów, w celu określenia ich znaczenia dla gospodarki regionu oraz wskazania odpowiednich rekomendacji dla ich wspierania. Potem przechodzimy do szerszego ogólnopolskiego i międzynarodowego wymiaru, aby lepiej zrozumieć ich znaczenie w tym właśnie kontekście. Następnie zamieszczamy wypowiedzi przedstawicieli pomorskiej administracji i nauki

jako niezbędnych uczestników procesu klastrowania. Kolejno pokazujemy, jakie korzyści oferują klastry dla regionu oraz samych przedsiębiorstw. Przy czym te drugie podpieramy przykładami z zainicjowanych już działań klastrowych. Dalej omawiamy bariery, zidentyfikowane także na podstawie praktycznych doświadczeń. Wreszcie przedstawiamy zarys struktury pomorskiej gospodarki, aby określić potencjalny punkt wyjścia dla przyszłych działań klastrowych.

Mam nadzieję, że niniejsze wydanie „Przeglądu” przyczyni się do lepszego zrozumienia problematyki klastrów oraz pozwoli wzajemnie poznać opinie i zbliżyć głównych aktorów tego zjawiska na Pomorzu. Liczę również, że będzie to swoiste kompendium dla inicjatorów działań klastrowych, pokazujące korzyści, narzędzia oraz możliwe formy działania w ramach klastrów.

# Pomorskie klastry

Maciej Dzierżanowski, Stanisław Szultka	<i>Klastry dla rozwoju Pomorza – mity, wyzwania i rekomendacje</i>	6
Prof. dr hab. inż. Jerzy Buzek	<i>Klastry gwarantem długotrwałego wzrostu gospodarczego</i>	9
Luk Palmen	<i>Klastry – moda czy konieczność?</i>	12
Prof. dr hab. Danuta Hübner	<i>Po pierwsze współpraca</i>	14
Prof. dr hab. inż. Wojciech Sadowski	<i>Mam wrażenie, że mówimy już tym samym językiem</i>	17
Włodzimierz Szordykowski	<i>Poprzez klastry będziemy wspierać innowacje</i>	20
Krzysztof Kopeć	<i>Co Pomorskie może zyskać dzięki klastrom?</i>	23
Aleksandra Włoch	<i>Jakie korzyści dla przedsiębiorstw?</i>	26
Jan Ramza	<i>Klaster pozwala nam przełożyć wiedzę na konkretne produkty</i>	29
Zbigniew Nowak	<i>Specjalizacja, etyka i obniżenie kosztów</i>	32
Marek Darecki	<i>„Success Story” klastrow w Polsce – przykład Doliny Lotniczej</i>	35
Marita Koszarek	<i>Bariery rozwoju klastrow – jak je przełamywać?</i>	38
Luk Palmen	<i>Jak przełamaliśmy bariery? – doświadczenia ze Śląska</i>	41
Dr Tomasz Brodzicki	<i>Rzut oka na pomorską gospodarkę</i>	43

## *KLASTRY DLA ROZWOJU POMORZA – MITY, WYZWANIA I REKOMENDACJE*

**K**lastry zostały zdefiniowane przez naukowców jako bieguny rozwoju gospodarczego, innowacyjności i konkurencyjności. Z czasem stały się mantrą polityków oraz zaczęły budzić zainteresowanie środowisk gospodarczych i otoczenia biznesu – często dlatego, że na ich rozwój mają być przeznaczane środki publiczne. W skrajnych przypadkach mówi się o zakładaniu klastrów w formie stowarzyszenia lub spółki po to, żeby łatwiej pozyskać fundusze unijne. Ideał sięgnął bruku! Warto więc przypomnieć podstawowe założenia koncepcji klastrów i wykorzystania ich do realizacji polityki rozwoju gospodarczego, która może i powinna być zastosowana także w naszym regionie.

### **Klastry, czyli co?**

Klastry są definiowane jako skupiska przedsiębiorstw i innych podmiotów z określonych, powiązanych ze sobą branż, charakteryzujące się intensywnymi interakcjami pomiędzy firmami, sektorem B+R i edukacji, instytucjami otoczenia biznesu oraz administracją. Dla tak rozumianych klastrów kluczową rolę odgrywają trzy elementy: koncentracja podmiotów z danej dziedziny gospodarki na danym obszarze, zapewniająca odpowiednią masę krytyczną, konkurencja, która wymusza wprowadzanie coraz to nowszych, lepszych i bardziej efektywnych produktów i usług

*Maciej  
Dzierżanowski  
Stanisław Szultka*

---

*Instytut Badań nad  
Gospodarką Rynkową*

oraz interakcje pomiędzy różnymi podmiotami, które dają możliwość generowania efektów synergii z korzyścią dla wszystkich stron. Należy wyraźnie podkreślić, że wszystkie te trzy czynniki łącznie są warunkiem powstania i rozwoju konkurencyjnych w skali globalnej klastrów.

Klaster nie jest więc organizacją zrzeszającą kilka lub kilkanaście podmiotów – przedsiębiorstw i innych instytucji. Nie jest także zinstytucjonalizowaną formą współpracy wszystkich ze wszystkimi, jakkolwiek współpraca odgrywa ważną rolę w jego rozwoju. Klaster to po prostu pewien system – fragment gospodarki – obejmujący przedsiębiorstwa z danej dziedziny i podmioty z nimi powiązane, pomiędzy którymi zachodzą intensywne interakcje tworzące efekty synergii. Rozwój klastra może być wspierany poprzez różnego rodzaju organizacje czy inicjatywy klastrowe, których nie należy jednak utożsamiać z klastrem jako takim. Tak jak regionu pomorskiego nie można utożsamiać z Urzędem Marszałkowskim, który jest organizacją mającą na celu stymulowanie jego rozwoju.

### **Klaster są fenomenem naturalnym**

O tym, że klaster są istotnym i rzeczywistym elementem gospodarek regionalnych, krajowych i międzynarodowej, dobitnie świadczą takie przykłady jak: Dolina Krzemowa w Kalifornii, Hollywood, londyńskie City, skupisko biotechnologii w Cambridge, włoskie Manzano czy Sialkot w Pakistanie. Oczywiście różna jest zarówno ich skala, jak i profil działalności (od wysokich technologii po branże tradycyjne). Jest jednak coś, co łączy te klaster – to niewątpliwie ich międzynarodowa konkurencyjność mierzona wielkością eksportu.

Istotą klastrów, które odniosły sukces i na które tak często się powołujemy, jest to, że na danym obszarze wykształciły się relatywnie lepsze warunki do rozwoju danej działalności niż gdzie indziej. Umożliwiło to przedsiębiorstwom z tych regionów skuteczną konkurencję na rynkach międzynarodowych.

Impulsy prowadzące do wykształcenia się korzystniejszych, w stosunku do innych lokalizacji, warunków rozwoju są różne. Mogą być nimi zasoby naturalne, dostęp do specyficznej wiedzy/technologii (np. silny ośrodek naukowy) czy kapitału ludzkiego, specyficzny lub wyrafinowany popyt (często oparty na zamówieniach publicznych, np. w sektorze zbrojeniowym), tradycje, a także bezpośrednio polityka publiczna (np. poprzez lokalizację specjalnych stref ekonomicznych i przyciąganie inwestorów czy decyzje o rozmieszczeniu strategicznych dla państwa przedsiębiorstw, czego przykładem może być lokalizacja COP w dwudziestolecie międzywojennym w Polsce).

Potwierdzeniem tego, że koncentracja określonych branż jest zjawiskiem naturalnym w każdej gospodarce, jest chociażby rozmieszczenie przemysłu w Polsce. Przemysł lotniczy jest zlokalizowany w Polsce południowo-wschodniej, silna koncentracja branży mleczarskiej występuje w jej północno-wschodniej części, a przemysłu meblarskiego w Wielkopolsce. Z kolei przedsiębiorstwa z branż wysokich technologii skupiają się wokół największych aglomeracji, gdzie zlokalizowane są ośrodki naukowe zapewniające podaż wykwalifikowanego personelu i wiedzy.

Przykłady takich specjalizacji o różnej skali i potencjale rozwojowym można oczywiście mnożyć. Rodzi się więc pytanie nie o to, czy na danym obszarze znajdują się klaster, ale raczej w jakich dziedzinach one występują lub mogą wystąpić. Odpowiedź na to pytanie jest tak naprawdę wskazaniem obszarów gospodarki, w których dany region posiada lepsze warunki i wyższy potencjał konkurencyjny niż inne lokalizacje. I właśnie na bazie tych specjalizacji można i trzeba (!) budować bogactwo regionu.

### **Wspierać czy nie wspierać?**

Fenomen klastrów, a w szczególności sukcesy najbardziej znanych klastrów na świecie, sprawiły, że coraz więcej państw i regionów stara się wspierać ich rozwój na własnym obszarze. Polityka stymulowania rozwoju klastrów może mieć różny charakter. Z jednej strony może przybierać formę wsparcia finansowego – począwszy od stymulowania współpracy pomiędzy różnymi podmiotami (granty na sieciowanie), zapewnienia usług informacyjnych, doradczych, szkoleniowych, promocji dla podmiotów z danego klastra, po finansowanie badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Z drugiej strony polityka klastrowa może przejawiać się w pełniejszej koordynacji dotychczasowych polityk w zakresie edukacji, infrastruktury, promocji itp. i ukierunkowaniu ich na rozwój zidentyfikowanych klastrów.

Ocena efektywności polityki publicznej w zakresie wspierania klastrów jest niewątpliwie trudna, a wnioski płynące z doświadczeń różnych krajów nie są jednoznaczne. Dotychczasowe doświadczenia pozwalają jednak na wskazanie kilku warunków, których spełnienie wydaje się konieczne, aby polityka klastrowa mogła przynieść oczekiwane efekty.

Po pierwsze, polityka taka musi być selektywna, co oznacza, że dany region powinien dokonać wyboru, w jakich obszarach ma szansę być konkurencyjny, i na nich skoncentrować wsparcie publiczne. Jeszcze żadne państwo czy region nie było i nie jest konkurencyjne we wszystkich dziedzinach gospodarki.

Po drugie, polityka klastrowa musi być ukierunkowana na wspieranie najlepszych, tj. poprawę tych obszarów (klastrow), które mają rzeczywisty potencjał do utrzymania konkurencyjności międzynarodowej bądź uzyskania jej w przyszłości.

Po trzecie wreszcie, polityka publiczna mająca na celu stymulowanie rozwoju klastrow musi prowadzić do wygenerowania takiego środowiska gospodarczego, w którym wszystkie trzy kluczowe dla rozwoju klastrow elementy (masa krytyczna, środowisko konkurencyjne oraz interakcje pomiędzy aktorami) będą obecne.

### **Nie wszystko złoto, co się świeci**

Niewątpliwie z polityką klastrową, jak zresztą z każdą interwencją publiczną, wiąże się szereg zagrożeń. Warto to podkreślić zwłaszcza dziś, kiedy to mamy do czynienia ze zjawiskiem swoistej „klastromanii”, gdzie tzw. klastry (tj. różnego rodzaju organizacje używające tej nazwy) powstają jak grzyby po deszczu, głównie po to, aby sięgnąć po publiczne pieniądze.

Zjawisko to rodzi wiele rodzajów ryzyka mogących prowadzić do nieefektywnego wykorzystania środków publicznych. Po pierwsze, istnieje ryzyko ich błędnej alokacji, tj. ukierunkowania wsparcia nie na te dziedziny, w których dany region ma rzeczywiste przewagi konkurencyjne (lub realną szansę na ich osiągnięcie w przyszłości). W konsekwencji może to prowadzić do dotowania branż, które i tak będą przegrywać konkurencję z innymi regionami.

Po drugie, istnieje ryzyko rozproszenia środków (zawsze ograniczonych), czyli rozdania ich wszystkim w małej ilości, ale po równo. W ten sposób można nigdy nie wygenerować odpowiedniej masy krytycznej dla rozwoju konkurencyjnych klastrow lub proces ten będzie wolniejszy. Niestety, jest to sytuacja prawdopodobna, gdyż decydenci w danym regionie często obawiają się ryzyka wyboru priorytetu, na który miałyby zostać skierowane środki publiczne.

Po trzecie wreszcie, w sytuacji masowego rozmnożenia się różnych organizacji podających się za klastry istnieje realne ryzyko wydatkowania środków publicznych nie tyle na rozwój klastrow, ile na finansowanie żywota tego typu podmiotów.

### **Wybór kluczowych klastrow w konkursach!**

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania i mając na względzie jak najefektywniejsze wykorzystanie środków z funduszy strukturalnych na lata 2007–2013, opracowaliśmy następujący kształt polityki stymulowania rozwoju klastrow w województwie pomorskim.

Po pierwsze, proponujemy oparcie polityki klastrowej na trzech filarach, tj. wsparciu:

- kluczowych klastrow – klastrow o wysokim potencjalnie konkurencyjnym, które będą lokomotywami rozwoju gospodarki regionalnej;
- klastrow lokalnych/subregionalnych – lokalnych ośrodków rozwoju, które nie są dominujące z punktu widzenia rozwoju całego regionu, ale są kluczowe dla danego powiatu czy grupy powiatów;
- sieci technologicznych (klastrow embrionalnych), tj. obszarów, w których obecnie region nie ma istotnego potencjału gospodarczego, ale istniejący potencjał naukowy i potencjalne zaplecze biznesowe dają szansę na wygenerowanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

Po drugie, proponujemy koncentrację wsparcia publicznego na najważniejszych z punktu widzenia rozwoju regionu klastrach kluczowych (zakładamy, że takich klastrow będzie maksymalnie sześć). Podmioty z tych klastrow powinny uzyskać preferencje przy ubieganiu się o projekty realizowane z funduszy strukturalnych, w szczególności Regionalnego Programu Operacyjnego oraz regionalnego komponentu Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”.

Po trzecie, proponujemy wybór klastrow w drodze konkursu, w ramach którego oceniane byłyby następujące elementy: istniejący potencjał konkurencyjny klastra (udział w gospodarce, dynamika, eksport), budowa partnerstwa pomiędzy wszystkimi kluczowymi aktorami z danej dziedziny oraz realność wizji i strategii rozwoju klastra w przyszłości, w tym korzyści z rozwoju klastra dla regionu. Procedura konkursowa pozwoli na dokonanie selekcji najbardziej obiecujących i aktywnych klastrow oraz uczyni ten proces obiektywnym i transparentnym.

### **Czy chcemy być liderami?**

Podsumowując, z całą odpowiedzialnością można stwierdzić, że klastry są realną częścią współczesnej gospodarki, a ich funkcjonowanie prowadzi do szybkiego rozwoju gospodarczego danego regionu. Jeżeli myślimy o wspieraniu rozwoju klastrow na Pomorzu, powinniśmy niewątpliwie wziąć pod uwagę ryzyka, jakie taka polityka ze sobą niesie, i tak ukierunkować wsparcie, aby w największym możliwym stopniu ograniczyć te ryzyka. Największym jednak wyzwaniem, jakie stoi przed polityką regionalną, jest niewątpliwie odpowiedź na pytanie, czy chcemy być liderami w niektórych dziedzinach gospodarki, czy tylko przeciętniakami. Czy stać nas na wybór priorytetów i konsekwentne ukierunkowanie dostępnych zasobów na ich rozwój? Czy może zwycięży często dominujące w Polsce podejście, żeby dać wszystkim mało, ale po równo?



## *KLASTRY GWARANTEM DŁUGOTRWALEGO WZROSTU GOSPODARCZEGO*

**D**okładnie wtedy, kiedy Polska rozpoczynała proces uwalniania się od centralnie planowanej gospodarki, teoria klastrów zaczynała święcić pierwsze tryumfy. Opublikowana w 1990 roku „Konkurencyjna przewaga narodów” Michaela Portera ilustrowała możliwości lokalnych systemów innowacyjnych w globalizującej się dynamicznie gospodarce.

Pojęcie „klaster” nie ma jednoznacznej i ścisłej definicji. Klastry różnią się między sobą i często tych różnic jest więcej niż podobieństw. Na pewno jednak każdy klaster charakteryzuje jednolity i ograniczony obszar działania. W ten sposób, poruszając się według tej samej trajektorii rozwoju, członkowie klastra są ze sobą powiązani i wzajemnie na siebie oddziałują – mowa tu zarówno o współpracy, jak i o konkurencji – potrzebna jest bowiem równowaga pomiędzy tymi elementami.

Kolejna ważna kwestia to koncentracja geograficzna. I tak na przykład naj-sławniejszy klaster na świecie – Dolina Krzemowa – to ponad 6000 firm na ponad 2000 km<sup>2</sup>. Dolina Krzemowa jest zresztą znakomitym przykładem tego, że klastry mogą być gwarancją długoterminowego wzrostu gospodarczego. Powstała ona na początku XIX wieku, a w ubiegłorocznej klasyfikacji „The Wall Street Journal”

*Prof. dr hab. inż.  
Jerzy Buzek*

---

*Były premier RP,  
poseł do Parlamentu  
Europejskiego*

na najbardziej innowacyjne amerykańskie miasta aż dziesięć spośród pierwszej dwudziestki było właśnie z Doliny Krzemowej.

Myli się jednak ten, kto sądzi, że Doliny Krzemowe mogą powstawać wszędzie, niezależnie od kontekstu. Pamiętny boom, który miał miejsce w latach 60. i 70., był bowiem efektem bardzo długiego procesu, zapoczątkowanego jeszcze pod koniec XIX wieku i związanego z rozwojem telegrafu, telefonu i radia. Swoją naukowo-technologiczną bazę miała tam wtedy również amerykańska marynarka wojenna. Sukces i sam rozwój Doliny Krzemowej był więc wynikiem dłuższego procesu rozwoju, modernizacji i innowacyjności całej Kalifornii.

Ponadto, dynamika rozwoju tego obszaru wynikała również z pojawienia się nowego zjawiska społecznego, nowego stylu życia związanego z rewolucją informatyczną. Bo jak inaczej wytłumaczyć fakt, że bogaci mieszkańcy San Francisco w wolne weekendy jeździli pracować do Doliny Krzemowej?

### **UE wobec klastrów**

Jeśli chodzi o Unię Europejską, to od kilku lat klastry uważane są tu za jeden z podstawowych instrumentów mających służyć osiągnięciu ambitnych celów Strategii Lizbońskiej. Ma to być podstawa długotrwałego i zrównoważonego rozwoju.

Szczególne poparcie zyskuje ostatnio powstawanie klastrów innowacyjnych. Ten typ klastra polega na współpracy nie tylko firm i samorządów lokalnych. Dużą rolę odgrywają w nim również ośrodki akademickie oraz instytuty naukowe. Wspólne działania dotyczą więc przede wszystkim badań, rozwoju oraz innowacji. Jest to potencjalnie najmocniejszy typ klastra, gdyż bazuje na tak zwanym trójkącie wiedzy, który tworzą edukacja, badania i innowacje. To trwały typ rozwoju ekonomicznego, który jest obecnie silnie promowany w Unii Europejskiej, a w Stanach Zjednoczonych czy w Japonii święci sukcesy już od wielu lat. Umożliwia on stały przepływ środków finansowych, ludzi i pomysłów pomiędzy światem nauki i biznesu. Pozwala też na opracowanie i wykorzystanie długofalowych strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Nie zapomina się również o szkolnictwie wyższym, przez co wykwalifikowana siła robocza ma większe szanse na wyjście naprzeciw oczekiwaniom przyszłych pracodawców.

Ma to być metoda na zredukowanie tzw. europejskiego paradoksu, czyli dobrego poziomu badań podstawowych i niewielu innowacji. Z różnych przyczyn – bariery administracyjne, brak kapitału ryzyka, inna niż w USA „filozofia” biznesu – mamy w Europie problem, polegający na relatywnie słabej innowacyjności oraz niskim poziomie

transferu technologii. Jest to jedno z głównych wyzwań stojących przed europejską gospodarką w następnych latach. Przecież właśnie dlatego narodził się pomysł powołania Europejskiego Instytutu Technologicznego. Idea klastrów miała duży wpływ na jego ostateczny kształt. Będzie się on składał z budowanych oddolnie Wspólnot Wiedzy i Innowacji – swoistych wirtualnych klastrów.

### **Wspieranie klastrów w Polsce – szczególnie istotne**

W Polsce klastry powinny być wspierane szczególnie mocno. Przede wszystkim dlatego, że rządzią się prawami diametralnie różnymi od tych, które były obecne w naszym kraju przez dziesięciolecia komunizmu. Kapitał społeczny potrzebny do tworzenia klastrów był wtedy przez długi okres na poziomie zatrważająco niskim. Centralnie sterowana gospodarka była absolutnym zaprzeczeniem logiki klastrów – czyli regionalnej współpracy samorządów lokalnych z przemysłem czy centrami naukowymi lub ośrodkami akademickimi. Tego typu myślenie w zasadzie już się odrodziło, ale na pewno potrzebuje stałego wsparcia ze strony władz i administracji publicznej. Istotnym momentem była tutaj reforma administracyjna z 1999 roku, dzięki której regionalne strategię innowacji stały się fragmentem szerszych strategii rozwojowych opracowywanych przez samorządne regiony.

### **Lista barier do pokonania**

Jest szereg elementów, które mogą sprawić, aby rozwój klastrów w Polsce stał się bardziej dynamiczny.

Największym utrudnieniem wydają mi się obecnie kwestie kulturowe – przedkładanie konkurencji nad współpracę, wynikające z niskiego poziomu zaufania. To jest poważna bariera rozwojowa dla klastrów. W klastrze chodzi bowiem o znalezienie i rozwiązanie problemów systemowych, usunięcie barier i przeszkód wykraczających poza jedną konkretną firmę. Mam tu na myśli zarówno system produkcyjny sensu stricto (rozwój nowych technologii, jakość surowców, efektywność kanałów dystrybucji), jak i nieco szerszą problematykę niezwiązaną bezpośrednio z perspektywą biznesową. Są to kwestie dotyczące polityki regionalnej, rozwoju infrastruktury czy systemu kształcenia. Do tak złożonych i szerokich problemów potrzebne jest złożone i kompleksowe podejście wykraczające poza doraźne korzyści poszczególnych uczestników klastra. Badania w krajach dobrze rozwiniętych wykazały, że sukces klastra jest wprost proporcjonalny do poziomu zaufania pomiędzy jego członkami. Tylko w konstruktywnej atmosferze jest możliwe zbudowanie długotrwałych planów działania przy współpracy wszystkich zainteresowanych stron.

Kolejna bariera rozwoju klastrów, którą trzeba będzie przezwyciężyć, to niechęć do aktywnego zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych i stowarzyszeń oraz słabość inicjatywy publicznej, aczkolwiek – szczególnie w ostatnich latach – widać już pewien postęp na tym polu. Tymczasem nie można przecież liczyć na szybki rozwój inicjatyw oddolnych, obywatelskich, jakimi są klastry, bez pełnego włączenia się trzeciego sektora.

Klastry innowacyjne napotykają jeszcze inną dodatkową barierę – brak nastawienia na badania i rozwój. Tak jednak, jak przed kilkunastu laty nastąpił boom edukacyjny, tak teraz można oczekiwać skokowego wzrostu zainteresowania i nakładów na BiR w Polsce.

### Jak wspierać klastry w Polsce?

Jako polityk chciałbym na końcu jeszcze podkreślić konieczność zbudowania kompleksowej polityki wspierania klastrów na obszarze całego kraju. Oczywiście jest, że o ostatecznym sukcesie nie może zdecydować ani parlament w Warszawie, ani poszczególne rady miast. Nie ma mowy o żadnych subwencjach czy finansowej pomocy publicznej. Skuteczne mogą być tylko oddolne inicjatywy posiadające solidne poparcie szerokiej grupy partnerów i środowisk. Możliwe jest jednak stworzenie odpowiednich ram dla rozwoju klastrów poprzez skuteczne działania podejmowane przez struktury centralne i regionalne.

O tym, jak ważne mogą być działania polityczne dla rozwoju klastrów, może świadczyć choćby przypadek Doliny Krzemowej, który ponownie tu przytoczę. Jeszcze w 2002 roku odeszło stamtąd 10% pracowników. Przez pięć kolejnych lat co miesiąc odchodziły setki informatyków i inżynierów. W tym roku trend się odwrócił – dzięki innowacyjnym technologiom ekologicznym Dolina Krzemowa przeżywa teraz swoją drugą młodość. Inwestycje i zatrudnienie rosną w zawrotnym tempie. Przedsiębiorcy mówią, że jedynym problemem jest brak mocy produkcyjnych.

Nietrudno odgadnąć, że ekologiczny boom kalifornijski jest wynikiem konsekwentnie realizowanej polityki gubernatora Schwarzeneggera, dla którego troska

o środowisko to prawdziwe oczko w głowie. Od momentu objęcia urzędu ten były aktor za swoją misję uznał walkę z ociepleniem klimatu. Wiąże się to nie tylko z konkretnymi inicjatywami legislacyjnymi mającymi na celu redukcję emisji dwutlenku węgla, ale również z promowaniem nowego podejścia i wytwarzaniem nowej atmosfery wokół czystych technologii. To przykład zdrowego i racjonalnego nakręcania koniunktury.

W uzupełnieniu do tak kompleksowych strategii nie można zapominać o bardziej szczegółowych zadaniach, takich jak choćby stworzenie mapy klastrów polskich i unijnych w celu uniknięcia fragmentaryzacji i rozproszenia środków oraz zapewnienia masy krytycznej – koniecznej, jeżeli mamy być konkurencyjni na skalę światową.

Zadaniem polityków powinno być również promowanie idei sieci i współpracy przedsiębiorstw oraz innych potencjalnych udziałowców klastrów, a także ułatwianie i upraszczanie dostępu do źródeł finansowania, szczególnie w ramach kapitału wysokiego ryzyka. W tym obszarze należy ułatwiać powstawanie partnerstw publiczno-prywatnych – również z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia instytucji finansowych, takich jak Europejski Bank Inwestycyjny. Powstałe w Warszawie w listopadzie bieżącego roku Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, które gorąco promuje, może radykalnie wesprzeć te działania.

Władze regionalne powinny również włączać działalność klastrów w regionalne strategie rozwoju i uzyskiwać synergii z innymi przedsięwzięciami, czasami pozornie niezwiązanymi, jak choćby procesy rewitalizacyjne. Warte uwagi w perspektywie średnio- i długookresowej jest innowacyjne wykorzystanie funduszy strukturalnych, zwłaszcza dlatego, że unijny budżet przeznaczony na podnoszenie konkurencyjności będzie w następnych latach dynamicznie zwiększany.

Warto uświadomić sobie, że „lizbonizacja” budżetu UE to nie chwilowy kaprys, ale odpowiedź na wyzwania stawiane Europie przez kraje rozwijające się, takie jak Chiny czy Indie. Bez stałego i silnego nacisku na innowacyjność szanse rozwoju klastrów oraz szanse szybkiego i trwałego wzrostu staną w Polsce pod dużym znakiem zapytania.

## *KLASTRY – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?*

**W** 2003 roku Henry Chesbrough pisał w swojej książce o otwartej innowacji: „Większość działań innowacyjnych zakończy się niepowodzeniem, ale podmioty, które nie prowadzą innowacji, zginą”. Jeśli przedsiębiorczość można określić mianem sztuki skutecznego wykorzystania potencjałów rynkowych, to innowacyjność związana jest z umiejętnością ich przekształcania – przez angażowanie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych – w nowe wartości gospodarcze. Dlatego też innowacja często jest związana z pojęciem „wprowadzanie zmian”. Problem w tym, że w Polsce jedna zmiana następuje po drugiej. A ludziom wydaje się, że to już dość i czas na stabilność. Niestety, wszystko dopiero się zaczyna.

### **Miotła zwana innowacją**

Efekt kuli śnieżnej jest znany w różnych aspektach i wymiarach. Czyjaś inicjatywa, jakaś decyzja napędza cały proces kolejnych wydarzeń. Pozwalam sobie dzisiaj stwierdzić, że fala innowacyjnych działań podejmowanych w gospodarce światowej otwiera przed nami ścieżki nieznanymi do tej pory możliwości rozwoju. Efekt kuli śnieżnej, pochłaniającej na swojej drodze liczne ofiary, jest jednak w chwili obecnej nieprzewidywalny. Wśród wspomnianych ofiar znajdujemy zarówno tych, którzy nie nadążają za zmianami, jak i tych, którzy myślą, że już wszystko zostało osiągnięte.

Co zatem należy zrobić? Powinniśmy wprowadzić do polskiej gospodarki mechanizmy, które pozwolą nam szybszej oceniać sytuację, skuteczniej podejmować decyzje, bardziej optymalnie realizować nowe inicjatywy oraz trafniej wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Sieci współpracy i klastry są takimi mechanizmami. Zanim jednak przedsiębiorstwa będą mogły wejść w dialog ze swoim otoczeniem, muszą określić własną wizję rozwoju, przeanalizować użyteczność swoich zasobów w procesie dążenia do tej wizji, a także sprawdzić, w jakich obszarach konieczny jest dobór zasobów zewnętrznych. Jeśli to już zostanie określone, to kolejnym krokiem

*Luk Palmen*

*Menedżer i koordynator  
wielu projektów wspierających  
innowacje i zwiększanie  
konkurencyjności  
przedsiębiorstw  
w województwie śląskim*

jest zdobycie zaufania i gotowość do podejmowania zmian. W polskiej gospodarce większość małych i średnich firm nie jest w stanie określić jasnej wizji rozwoju, nie zna walorów własnych zasobów i patrzy podejrzliwie na swoje otoczenie. Sytuacja taka nie pozwala w pełnej mierze korzystać z potencjałów, którymi dysponujemy.

### **Dostrzegać, porównywać, współdziałać**

W mediach i na konferencjach pojawiają się często pojęcia „zakład pracy” i „zakład produkcji”. Według mnie przedsiębiorstwa powinny na siebie patrzeć jak na otwartą platformę wiedzy, a swoich pracowników postrzegać w kategorii nośników tej wiedzy. Odpowiednie połączenie tych nośników z zasobami wewnętrznymi i zewnętrznymi skutkuje powstawaniem nowych pomysłów, nowych inicjatyw, co docelowo prowadzić może do inicjowania i wdrażania kolejnych działań innowacyjnych. Taki sposób postrzegania pracownika, traktowanie go jak wartości, która dopiero w kontaktach z innymi krzesa iskry nowych jakości gospodarczych, uwalnia nas od tego, co znane i pewne. Wyzwolenie z kolei otwiera drogę do nowych możliwości. Rozumienie tych procesów stanowi fundament do podejmowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Innymi słowy, zanim włączymy się w sieć współpracy i klastry, musimy nauczyć się współdziałać z pracownikami. Tu wchodzi w grę pojęcia takie jak: przywództwo, kreatywność, przedsiębiorczość, decentralizacja odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa, które trwają w stanie zadowolenia – bo akurat jest dobra koniunktura, która im sprzyja – i nie widzą konieczności rozwijania kultury innowacyjnej w swoich strukturach organizacyjnych, powoli zapadają w śpiączkę. Gwałtownie przebudzone, być może usłyszą: „Niestety, dopiero się zaczyna...”

Obawy są poważna, gdyż obecna koniunktura sprzyja wielu przedsiębiorstwom w Polsce. Firmy nie mogą nadążyć z realizacją kolejnych zleceń. Przychody rosną, ale wraz z nimi koszty prowadzenia działalności biznesowej. Aby utrzymać poziom konkurencyjności, konieczne jest wprowadzenie nowych rozwiązań, które pozwolą opanować koszty, a także zwiększyć przychody. Przedsiębiorstwa muszą zatem być bardziej innowacyjne niż kiedyś. Tyle że nie ma ani czasu, ani pieniędzy, aby być na bieżąco we wszystkich sprawach, które mogą nas dotyczyć.

Właśnie w tym zakresie sieci współpracy okazują się korzystnym rozwiązaniem dla licznych przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych. Sieci te, nazywane klastrami, gromadzą zarówno firmy, jak i instytucje publiczne i prywatne wokół wspólnych interesów. Przeważnie skupiają się na różnych formach wymiany wiedzy, kształceniu pracowników, marketingu branżowym, lobbingu, a także na prowadzeniu

wspólnych prac badawczych czy inwestycji. Dzięki włączeniu firmy w takie sieci współpracy przedsiębiorcy mają dostęp do nowej wiedzy oraz do umiejętności, którymi sami nie dysponują. Mając w pobliżu wielu partnerów, można szybszej, taniej i trafniej dotrzeć do celu.

Idea tworzenia sieci współpracy lub klastrów polega na włączaniu różnych podmiotów w realizację przedsięwzięć komercyjnych niekoniecznie związanych bezpośrednio z relacją podwykonawca – producent – dystrybutor – klient. Innymi słowy, jest to skoncentrowanie się wyłącznie na komplementarnych umiejętnościach i zasobach pojedynczego podmiotu, co pozwala na wytwarzanie na poziomie grupowym nowej wartości dodanej w gospodarce regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Proces globalizacji gospodarki wymaga od nas walki o miejsce w obszarze zasobów ludzkich, technologii i rynków zbytu. Dziś klient, teoretycznie, może otrzymać zamówiony towar w ciągu 24–72 godzin z każdego zakątka świata. Gospodarka regionalna, odpowiadając na te zmiany, staje przed wielkim wyzwaniem: trzeba być uważniejszym, sprytniejszym i bardziej elastycznym, a także bardziej interesującym, a więc przyciągającym do siebie inwestorów strategicznych, kapitał i zasoby ludzkie.

### **Powrót do korzeni**

Problem tkwi w definicji „klastrów”. W debatach na poziomie krajowym często mówi się o klastrach w kategoriach oficjalnych umów o współpracy między podmiotami gospodarczymi i instytucjami publicznymi w konkretnych ustalonych celach. Bazując na tym trybie myślenia, powstało w naszym kraju kilkanaście tzw. klastrów, które oprócz życzeń na papierze nic nowego nie wносиły do swojego otoczenia gospodarczego. Nieraz zapomniano o podstawowych warunkach, takich jak: otwartość na zmiany, zaufanie, gotowość do dialogu oraz akceptowanie współpracy z konkurencją. Kiedy rozmawiam z inicjatorami klastrów, okazuje się, że często nie potrafią nawet określić, co tak właściwie stanowi wartością dodaną. Wiedzą jedynie, że dzięki klastrom mogą otrzymać środki w ramach jednego z Programów Operacyjnych. Istnieje ryzyko, że publiczne programy wspierania rozwoju klastrów doprowadzą do sytuacji, w której bardziej będziemy chcieli opanować sieci współpracy, niż je napędzać, zrobić jedną inwestycję, jedno zadanie, zamiast konsekwentnie realizować pewną wspólną wizję rozwoju.

## *PO PIERWSZE WSPÓŁPRACA*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Marszałek naszego województwa z dumą podkreślał uznanie, jakie pomorski Regionalny Program Operacyjny zdobył w Brukseli, również w pani oczach. Później niemal każdy marszałek to samo mówił o swoim RPO i podejrzewam, że słowa pani komisarz nacechowane są kurtuazją. Czy regionalne programy na lata 2007–2013 pozwalają na skuteczne ściganie najmodniejszego ostatnio przykładu, czyli Irlandii?**

Danuta Hübner: Z Polską na lata 2007–2013 negocjowaliśmy 21 programów, w tym aż 16 regionalnych. Na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej jest to znakomity rezultat. To jest najbardziej zdecentralizowana propozycja spośród wszystkich ostatnio przyjętych krajów do Unii Europejskiej. Województwo pomorskie znalazło się w grupie pierwszych pięciu regionów, których programy zostały przez nas zatwierdzone na początku września. I bez nadmiernej kurtuazji, o którą pan mnie podejrzewa, uważam, że to naprawdę dobre programy. Tak więc zaczynamy ten najważniejszy okres modernizacji polskiej gospodarki na przyzwoitym poziomie. To jest oczywiście początek drogi i prawdziwe wyzwanie to właściwe wykorzystanie szans, które stwarza europejska polityka regionalna. Pamiętajmy jednak, że jeżeli się nie zacznie od dobrych programów, to szanse na sukces są niewielkie. Z pomorskiego programu wynika, że jest pomysł na rozwój

*Prof. dr hab.  
Danuta Hübner*

---

*Komisarz ds. polityki  
regionalnej Unii Europejskiej*

- regionu. Wasz region potrzebuje jeszcze inwestycji w infrastrukturę i widać, że zarówno władze, jak i partnerzy, którzy uczestniczyli w przygotowaniu programu, to rozumieją. Pomorskie również dostrzega, że świat idzie do przodu, że wszyscy inwestują w innowacyjność, w wiedzę, w rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy. Dlatego tak ważną częścią jest inwestowanie w przedsiębiorczość, szczególnie innowacyjną, w transfer technologii do małych i średnich firm, także infrastrukturę telekomunikacyjną.
- **Jednym ze sposobów mają być klastry. Czy doświadczenia krajów regionów tzw. starej Unii wskazują, że jest to skuteczne narzędzie wspierania rozwoju gospodarczego? No i czy Komisja Europejska popiera klastry?**
    - Chyba nie ma dla polityki przemysłowej lepszego instrumentu niż klastry, czyli współpraca tych, którzy mogą zdecydować o innowacyjności, konkurencyjności. Współpraca na poziomie regionalnym, lokalnym między przedsiębiorcami, którzy tworzą wzrost i zatrudnienie, oraz ośrodkami badawczymi, akademickimi, które mają pomysły. Pamiętajmy, że innowacyjność to nie tylko produkcja, najwyższe technologie, najnowocześniejsze gałęzie przemysłu, to po prostu inne myślenie, bardziej otwarte na zmiany. Innowacyjność może występować nawet w najbardziej tradycyjnych obszarach gospodarki. Na pewno nie można być innowacyjnym, jeżeli się nie współpracuje. Współpraca musi się odbywać w trójkącie między przedsiębiorstwami, środowiskami badawczymi i władzami lokalnymi. Można do tego jeszcze dołączyć instytucje finansowe. Myślę, że to jest najlepsza recepta na przyspieszenie wzrostu.
  - **Czy w tych programach regionalnych zauważała pani klastry i czy to jest rzeczywistość, czy też może jakaś figura retoryczna?**
    - Jako Polska jesteśmy – i mówię to z wielkim żalem – w ogonie. Mamy znaczne opóźnienie, ale jest wiele doświadczeń z innych europejskich regionów. Początek już zrobiliśmy i chyba nie ma województwa, które nie przedstawiałoby rozwiązań zmierzających na przykład do rozbudowy istniejących inkubatorów, zmiany ich charakteru, budowania parków przemysłowych. Pomysłów na zbliżenie nauki i gospodarki jest naprawdę wiele. Jestem przekonana, że zarówno w Sektorowym Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, jak i w programach regionalnych, gdzie spora część środków jest przeznaczona na wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności, pojawią się pomysły na współpracę poprzez klastry, sieci powiązań pomiędzy gospodarką oraz nauką i wkrótce będziemy mieli dużo przykładów.
  - **W naszych realiach te trzy światy: administracji, nauki oraz przedsiębiorczości są bardzo hermetyczne. Przyznam się, że mam obawy, jak długo potrwa obalanie tych murów i że bardziej będzie to „przerabianie” pieniędzy niż ich sensowne wykorzystywanie na projekty przynoszące postęp.**
    - Ja też nie mam pewności, czy wszystko się uda. Trzeba podjąć najwyższe starania, aby te pieniądze zostały jak najlepiej przez Polskę wykorzystane. Dlatego w Komisji Europejskiej chcemy stworzyć warunki do dzielenia się doświadczeniami. Bardzo zachęcam do zdobywania takiej wiedzy. Na przykład marszałkowie województw chętnie uczestniczą w spotkaniach, na których jest ona prezentowana. Naprawdę, chęć do nauki można obserwować codziennie. Programy regionalne są najlepszą formą. Pozwalają na bliskość partnerów, którzy dla klastrów są niezbędni. Poza tym w Polsce jest mnóstwo prężnych małych i średnich przedsiębiorstw. Z nowych państw Unii Europejskiej chyba właśnie w naszym kraju są one najbardziej dynamiczne. Mamy też wiele środowisk naukowych. W ogóle w Polsce, jeżeli chodzi o gospodarkę, jest struktura policentryczna. Dzięki temu możliwości działania na poziomie lokalnym są naprawdę ogromne.
  - **Czy nie obawia się pani, że w polskich realiach w trójkącie: administracja, przedsiębiorczość, nauka dominować będzie wierzchołek administracyjny?**
    - Doświadczenia europejskie wskazują, że dobra władza lokalna, regionalna jest na ogół bardzo skuteczna. Potrafi zebrać wszystkich zainteresowanych w jednym pokoju i przekonać, że warto coś zrobić razem. Wydaje mi się, że samorządność w Polsce jest już tak dojrzała, że potrafi się ograniczyć i ma świadomość konieczności wsparcia tych procesów. Warto też pamiętać, że inicjującym może być niemal każdy: pracownik naukowy, przedsiębiorca, instytucja finansowa, a także mądry burmistrz, starosta, czy marszałek.
  - **Czy tym najskuteczniejszym narzędziem są pieniądze, które czekają w różnych programach?**
    - Pieniądze są ważne. Kiedy dzisiaj pytamy małych i średnich przedsiębiorców, co jest największą barierą, to właśnie brak kapitału wymieniany jest na pierwszym miejscu. Dostęp do pieniędzy jest w Polsce nadal ograniczony, szczególnie do funduszy wysokiego ryzyka,

które są bardzo potrzebne dla szukających nowych pomysłów. Dlatego stworzyliśmy razem z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym fundusz, który nazywa się JEREMIE. Można tam wnieść część regionalnych środków, którymi dysponuje województwo, i stworzyć właśnie nową formę finansowania działalności obciążonej większym ryzykiem. Wspaniale zareagowała na przykład Wielkopolska, której marszałek błyskawicznie postanowił włączyć się do tego funduszu. Mam wrażenie, że coraz więcej regionów jest tym zainteresowanych. Tak więc finanse są niezwykle ważne, ale one nie wystarczą. Najważniejszy jest człowiek, ktoś, kto weźmie na siebie odpowiedzialność, kto zbierze pozostałych i zainicjuje współpracę.

— **Do powstania oraz istnienia klastrów przede wszystkim trzeba jednak zaufania. W Polsce brakuje go chyba nawet bardziej niż kapitału.**

— Zaufanie jest podstawą, zwłaszcza w takich przedsięwzięciach. Niemal wszystko opiera się na zaufaniu i dlatego tak ważną rolę pełnią lokalni partnerzy. Dlatego szczebel regionalny jest podstawowy w krajach o dłuższym stażu w Unii Europejskiej. Spodziewam się, że w Polsce także powinien być skuteczny. Po prostu większym zaufaniem obdarzamy kogoś, kto mieszka za rogiem, kogo znamy, kto będzie tu nadal za 5 czy 10 lat, komu można powiedzieć wprost, kiedy coś nie wyjdzie. Ponieważ zaufanie jest tak fundamentalne, dlatego najlepsi są partnerzy lokalni.

— **Dziękuję za rozmowę.**



*Prof. dr hab. inż.  
Wojciech Sadowski*

---

*Prorektor  
Politechniki Gdańskiej  
ds. współpracy  
ze środowiskiem gospodarczym  
i z zagranicą*

## *MAM WRAŻENIE, ŻE MÓWIMY JUŻ TYM SAMYM JĘZYKIEM*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: „Klaster” to pojęcie nie tylko związane z gospodarką.**

Wojciech Sadowski: Ten termin występuje też w fizyce. Klaster pojawia się, kiedy ze zbiorowości atomów, molekuł, zaczynają się tworzyć większe struktury, na przykład kryształy, które dzięki temu są zdolne do przeżycia. Ten proces nazywa się tworzeniem klastrów. Chyba też dobrze oddaje rolę, jaką klastry mają odegrać w naszej gospodarce.

— **W tym trójkącie biznesu, administracji i naukowców jakie jest znaczenie środowiska akademickiego? Macie być kreatorami czy bardziej wykonawcami zleconych zadań?**

— Chyba bardziej jesteśmy wykonawcami usług zamawianych przez środowiska gospodarcze. Naszym zadaniem jest też wspieranie tego środowiska wiedzą, know-how. To oczywiście jedna strona, gdyż doświadczenia we współpracy pokazują, że przedsiębiorcy chętnie się skupiają wokół środowiska akademickiego. Inicjatywy Politechniki Gdańskiej, dyskusje, przedsięwzięcia spotykają

się z żywym zainteresowaniem. Nauka jest neutralnym obszarem, na którym takie koncepcje mogą się rozwijać.

— **Przedsiębiorcy jednak często narzekają, że te dwa światy: przedsiębiorczości oraz nauki są oddzielone wysokim murem. Zwracają też uwagę, że propozycje naukowców trudno sprzedać na rynku.**

— W ostatnich latach przykładamy dużą wagę do rozwijania dobrych kontaktów, często się spotykamy, drzwi mojego gabinetu stoją otworem i mam wrażenie, że mówimy już tym samym językiem. Podzielam jednak te krytyczne uwagi. Nie dajemy przedsiębiorcom takich produktów, jakich oczekują. Firmy chciałyby dostać wyniki badań w takiej postaci, żeby można je było od razu skierować do produkcji. Taki „gotowiec”, na którym można dobrze zarobić. To ich święte prawo. Natomiast nauka porusza się w innej przestrzeni. Trochę po omacku szuka odpowiedzi na pytania. Często trzeba te pytania dopiero postawić. To jest szukanie wiedzy. Nie zawsze się odnajdzie odpowiedzi, czasami zostaną postawione złe pytania. To jest ryzyko i taka jest nauka. Dopiero gdy coś odkryjemy, możemy to dalszej obróbce. Wąskim gardłem jest też niewielka liczba instytucji pośredniczących między czystą nauką a firmami, które chciałyby zrobić z wyników badań użytek.

— **To jest zadanie dla wyższych uczelni czy dla administracji lub właśnie przedsiębiorstw?**

— Potrzebne są mechanizmy ułatwiające tworzenie tych pośredników między światem nauki a gospodarki. Jesteśmy chyba jedyną uczelnią w naszym regionie, która posiada takie instytucje pośredniczące. Jedną z nich jest Biuro Transferu Technologii. Zadaniem biura jest zbieranie tego, co powstaje w laboratoriach naukowych, przekładanie wyników badań na język zrozumiały dla zewnętrznych odbiorców, czyli dla przedsiębiorców. W ostatnim czasie obserwuję bardzo szybki rozwój tej instytucji i to jest pozytywny sygnał na przyszłość. Brakuje nam miejsca, w którym mogłyby powstawać prototypy, tzw. produkcja małoskalowa, serie eksperymentalne. Firmy chcą produkować w dużych ilościach, bo im mniejsza skala, tym większe koszty.

— **Może właśnie klastry są odpowiedzią na takie potrzeby?**

— Klastry otwierają wiele możliwości. Najważniejszy jest normalny, rzeczywisty kontakt firm, nauki oraz administracji. Problemem jest niewielka liczba klastrów.

One dopiero się rodzą. W wielu przedsiębiorstwach jeszcze nie rozumie się korzyści ze współpracy – że wspólny wysiłek daje większe owoce, że korzystają na tym firmy uczestniczące w danym klastrze, wspólnie tworząc jego potencjał.

— **Czy naukowcy, szczególnie związani z Politechniką Gdańską, mają jakieś preferencje? Czy przedstawiciele tych klastrów, które powstają, już do was dotarli i zaproponowali współpracę?**

— Każdy przedsiębiorca może do nas przyjść i każdemu staramy się pomóc w miarę naszych możliwości. Jesteśmy zaangażowani w klaster budownictwa pasywnego, także ekoenergii, ostatnio pracujemy nad klastrem ETI. Za tym skrótem kryją się trzy obszary: elektronika, telekomunikacja, informatyka i są one niezwykle ważne dla naszego regionu. Na Pomorzu jest bardzo dużo firm, które mają wysoką pozycję w tych dziedzinach. Chcielibyśmy stworzyć strukturę klastrów grupującą te przedsiębiorstwa.

— **Pieniądze z unijnych programów zachęcają do tworzenia klastrów. Czy taki bodziec wystarczy dla firm i środowisk naukowych?**

— Pomoc finansowa stymuluje takie działania. Moim zdaniem środki, które możemy pozyskać z programów unijnych, będą mocnym wsparciem dla powstających klastrów i zachętą do tworzenia nowych tego typu inicjatyw. Jest sporo pieniędzy na innowacyjność i łatwiej będzie je wykorzystać, kiedy powstaną klastry.

— **Czy w Regionalnym Programie Operacyjnym znalazł pan zachętę do ścisłej współpracy środowisk naukowych z przedsiębiorcami?**

— Nie tylko w RPO są pieniądze na wsparcie klastrów. Również w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka takie struktury znajdą duże wsparcie. Mało się mówi o Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, a tam są również spore pieniądze na wspieranie kształcenia ludzi.

— **Czy te programy, podobnie jak klastry, będą jakąś formą zachęty lub nacisku na uczelnie, by modyfikowały kierunki nauczania, tworzyły nowe specjalizacje?**

— Zdecydowanie tak. Już pracujemy nad projektem zbliżającym nasze środowiska. Chcemy zorganizować specjalistyczne laboratoria wyposażone w sprzęt używany w firmach elektronicznych, telekomunikacyjnych. W tych laboratoriach studenci będą pracować, robić

- badania i eksperymenty w takich warunkach, jakie panują w firmach. Chociaż projekt dopiero nabiera kształtów, to już zgłosiło się kilka przedsiębiorstw z tej branży gotowych do współpracy. Staramy się, by potrzeby rynku, potrzeby firm z naszego regionu były uwzględniane w programach studiów uzupełniających.
- **Klustry mają być sposobem na unowocześnianie naszych firm, na sprawniejszy przepływ wiedzy od naukowców do przedsiębiorców. Innowacyjność ma być osiągnięta między innymi przez inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne. Czyli dzięki klastrom nauka trafi pod strzechy?**
  - Wspomniałem o pośrednictwie Biura Transferu Technologii między nauką a firmami. Na naszej uczelni powstał również Inkubator Gospodarczy, w którym studenci mogą zakładać firmy i rozpoczynać samodzielną działalność w biznesie. Współpracujemy z parkami naukowo-technologicznymi, szczególnie z gdańskim położonym przy ulicy Trzy Lipy, będącym częścią Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Zorganizowaliśmy już kilka edycji konkursu „Jaskółki przedsiębiorczości”. To zachęta dla naszych studentów, by próbowali swych sił w gospodarce. Wielu naszych absolwentów stworzyło firmy i działa w gdańskim oraz gdyńskim parku. Taki jest właśnie cel naszego kształcenia: by absolwenci potrafili naukę wykorzystać w swojej działalności biznesowej. Przykładamy dużą wagę do tego, by nie tylko byli pracownikami najemnymi, ale także potrafili budować swoje firmy.
  - **Są kraje, w których klustry działają znacznie dłużej niż u nas. Gdzie są najlepsze przykłady? Skąd Politechnika Gdańska chce czerpać wzorce?**
  - W Europie, Ameryce, Azji można spotkać wiele doskonale funkcjonujących klastrow. Uważnie podpatrujemy Skandynawów, a szczególnie Finów. Ciekawe klustry w interesujących nas dziedzinach są także w Niemczech i we Francji. Obserwujemy, jak oni to robią, i próbujemy pewne mechanizmy przenosić na nasz grunt. Jednym z wniosków płynących z tego podpatrywania jest tworzenie Science City, w których obok parków naukowo-technologicznych będą pączkowały firmy. Znacznie łatwiej się rozwijać, mając dobre sąsiedztwo.
  - **Jednak nie sposób działać na wszystkich obszarach. Potrzebna jest jakaś specjalizacja.**
  - Tak, i już zmierzamy w wybranych kierunkach. Jednym z pomysłów jest utworzenie Centrum Zaawansowanych Technologii. Taka naukowo-badawcza placówka powinna nie tylko działać w sferze nauki, ale też być przydatna regionalnej gospodarce. Planujemy ulokować Centrum przy Parku Naukowo-Technologicznym w Gdańsku. Znajdą się tam sektory: biotechnologii, chemii żywności i leków, nowych technologii, m.in. z nanomateriałami, informatyki i komunikacji bezprzewodowej, ochrony środowiska i inne. Zlokalizowanie takich instytucji w jednym miejscu to też forma klastra. Będzie to klastrow naukowo-gospodarczy o olbrzymim potencjale. Wokół tych instytucji zaczną powstawać firmy. Będą mogły korzystać z tego, co stworzą naukowcy w laboratoriach Centrum Zaawansowanych Technologii. Koncepcja Centrum jest już gotowa, a w Regionalnym Programie Operacyjnym znajdują się przeznaczone na to środki. Władze regionalne bardzo wspierają powstawanie specjalistycznych placówek naukowo-badawczych silnie połączonych z gospodarką. My, naukowcy z pomorskich uczelni, musimy bardziej niż do tej pory pracować na rzecz gospodarki. Mamy ogromny potencjał, są pieniądze i odbiorcy. Stworzenie sprawnego systemu przekazywania osiągnięć naukowych do gospodarki może zmienić charakter regionu.
  - **Dziękuję za rozmowę.**

## ***POPRAWIEZ KLASTRY BĘDZIEMY WSPIERAĆ INNOWACJE***

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtko, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtko: Przedsiębiorcy zainteresowani budową klastrów wiedzą, że administracja jest im bardzo potrzebna, ale czasami można odnieść wrażenie, że wyłącznie do przekazywania unijnych pieniędzy.**

Włodzimierz Szordykowski: Doskonale rozumiem wątpliwości przedsiębiorców, długi czas pracowałem w tym środowisku, w Pomorskiej Izbie Rzemieślniczej Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Właściciele firm, podobnie jak samorządowcy, muszą się zastanowić, jak wzmacniać konkurencyjność lokalnej gospodarki. Wniosek nasuwa się jeden: potrzebne jest współdziałanie. Musimy lepiej wykorzystać potencjał naszego regionu. Poprzez tworzenie klastrów nie tylko pokazujemy, jak bardzo potrzebne jest to narzędzie w przedsiębiorstwach. Za tym oczywiście pójdzie wsparcie finansowe. Regionalny Program Operacyjny przewiduje środki na innowacje. Naszą konkurencyjność będziemy podnosić właśnie poprzez wzrost innowacyjności firm. Z mojego doświadczenia wynika, że przedsiębiorcy są dużymi indywidualistami. Niechętnie współpracują z firmami o podobnym charakterze zlokalizowanymi w naszym regionie. Bardzo nam brakuje wzajemnego zaufania. Trzeba chcieć współpracować, i to chyba pierwszy

*Włodzimierz  
Szordykowski*

---

*Dyrektor Departamentu  
Rozwoju Gospodarczego  
Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego*

- warunek. Współdziałanie otwiera nowe możliwości, szczególnie gdy mówimy o innowacjach. Przecież to nie są wyłącznie nowe technologie, ale też zmiana sposobu myślenia, działania, zarządzania.
- **Tylko nadal nie wiemy, na czym ma polegać rola administracji. Oczywiście środki unijne zostawmy na razie z boku.**
  - Jednym z pomysłów administracji samorządowej, marszałka, jest powołanie Pomorskiego Centrum Innowacji. Chcemy w ten sposób ułatwić przedsiębiorcom dotarcie do najnowszych technologii. Ma też to być miejsce ich spotkań, rozmów, szkoleń. To będzie przedsięwzięcie komercyjne, więc Centrum będzie musiało na siebie zarobić, wykazać się pomysłowością i skutecznością.
  - **Jakie będą środki na wspieranie inicjatyw klastrowych i innowacyjności w najbliższych latach?**
  - Pieniądze są, cały Priorytet 1 RPO. Na Regionalną Sieć Rozwiązań Innowacyjnych mamy 74 miliony euro, a na wspieranie innowacyjnych rozwiązań w małych i średnich przedsiębiorstwach przeznaczono 56 milionów euro. Generalnie na takie cele zaplanowano 309 milionów euro na lata 2007–2013. To dużo, chociaż potrzeby są większe i te pieniądze nie pozwolą rozwiązać wszystkich problemów. Dlatego zastanawiamy się, jak je najlepiej wykorzystać. Klasytry jako wsparcie innowacji są wymieniane jako działania zespołowe, grupowe. Na co dokładnie zostaną przeznaczone te pieniądze, jeszcze nie wiadomo. To będzie zależało od przedsiębiorców. Oni będą przygotowywać projekty, przedstawiać pomysły. To oni muszą wiedzieć, jak te pieniądze zainwestować, by podnieść swoją konkurencyjność, utrzymać się na rynku.
  - **Jednak władze regionalne mogą właśnie w takim przypadku decydować, co jest bardziej pożądane. Czy większe będzie wsparcie dla rozwoju firm tzw. wysokich technologii? Czy bardziej będą wspierane klasytry przedsiębiorstw branży chemicznej, ewentualnie wielkie firmy przetwórstwa mięsnego?**
  - Częściowa selekcja już została zrobiona i środki zostaną ukierunkowane na małe i średnie przedsiębiorstwa, czyli 99% firm w naszym regionie może się ubiegać o te pieniądze. Z tego 95% ma do 9 zatrudnionych, czyli są to mikroprzedsiębiorstwa.
  - **Właśnie takie firmy mają tworzyć klasytry. Czy z perspektywy Urzędu Marszałkowskiego widać**
- rosnące zainteresowanie wspólnymi projektami, wykorzystywaniem tego narzędzia, jakim jest właśnie klasytry?**
  - Od kilku lat przygotowywaliśmy się do tego, a pomorskie uczelnie oraz instytuty, na przykład Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową czy Politechnika Gdańska, stworzyły zespoły badawcze i pracowały nad projektami. Angażowały się w to również inne instytucje, jak Gdański Związek Pracodawców, Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Budowano tam strategie branżowe, ale niestety odzew jest niewielki. Ciągłe za mało przedsiębiorców widzi korzyści, jakie płyną z klasytrów.
  - **Czyli potrzebne są dobre przykłady. Gdy przedsiębiorcy zobaczą, że to się udaje, że to jest skuteczne narzędzie, będą chętniej współpracować?**
  - Właśnie dążymy do tego, żeby był dobry wzór do naśladowania. Bardzo nam zależy, by środowiska przedsiębiorców, naukowców oraz urzędnicy ściśle ze sobą współpracowali. To jest mocno wspierane przez Unię Europejską. W Strategii Lizbońskiej zapisano, że możemy podnosić konkurencyjność krajów Unii, w tym Polski, tylko poprzez wiedzę. Konkurowanie niskimi cenami nie ma przyszłości. Zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie produkował taniej. Dlatego bardzo liczymy na wsparcie środowisk naukowych. Ich pomysły, odkrycia powinny być zachętą dla przedsiębiorców. Wspólnie z Politechniką, Uniwersytetem, Akademią Medyczną przygotowujemy projekt, którego celem jest rozwój biotechnologii.
  - **Skoro ta współpraca nie jest czymś normalnym, naturalnym, to czy pieniądze z Unii Europejskiej wystarczą, by to zmienić?**
  - Zmienić się muszą i przedsiębiorcy, i uczelnie. Przeszkodą jest na przykład droga rozwoju naukowego, awanse, to, co jest oceniane jako dorobek naukowy. Do tej pory dokonania, które znajdowały zastosowanie w gospodarce, nie były zaliczane do osiągnięć, do naukowego dorobku. Traktowano je, i nadal się traktuje, jako działalność komercyjną, a nie naukową. Jednak ten problem musi rozwiązać samo środowisko naukowe, a to, być może, wymaga zmiany całego systemu. Skoro mówimy o konkurencyjności przedsiębiorstw, to powinna być też konkurencyjność uczelni. Przecież muszą być efekty pracy naukowej, na to między innymi idą pieniądze z naszych podatków.

- **Samorządy powiatowe mają duży wpływ na kształt i poziom szkolnictwa średniego, ponadgimnazjalnego. Czy w powstających klastrach pojawiają się jakieś oczekiwania dotyczące poziomu i kierunków kształcenia?**
- Sygnały są i głównie dotyczą szkolnictwa zawodowego. Trzeba położyć większy nacisk na praktykę, za dużo teorii wkładamy do głów uczącej się młodzieży. Podobnie większy nacisk należy kłaść na współpracę. Praca zespołowa to ciągle nasz słaby punkt. Dlatego w Pomorskim Centrum Innowacji chcemy na to zwracać szczególną uwagę. Do szkół w pomorskich gminach będziemy wysyłać innowacyjny autobus, aby pokazywać możliwości nowoczesnej gospodarki. Myślimy też o nauczycielach przedsiębiorczości w szkołach. Chcemy pomagać w ich kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji. Mają nie tylko przekazywać wiedzę, ale również zarażać uczniów przedsiębiorczością. Tego przedmiotu nie może nauczać ktoś, kto sam nie jest przedsiębiorczy.
- **Przedsiębiorczość w szkole to nie jedyne, co można, co należy wesprzeć.**
- Przedsiębiorcy coraz częściej angażują się w kształcenie siebie i swoich pracowników. Dualny system szkolnictwa zawodowego, w którym teoria jest w szkołach, a praktyka w firmach, jest chyba najlepszym rozwiązaniem. Tak samo powinno być w technikach. Coraz większą wagę przywiązują do kształcenia rzemieślnicze cechy w pomorskich miastach, również firmy zaczynają dla siebie szkolić ludzi.
- **To jest przestrzeń dla klastrów?**
- Jak najbardziej. Łatwiej wspólnie coś takiego robić. Zwłaszcza że kadry trzeba też przygotowywać z myślą o przyszłości. Nie możemy się ograniczać do tego, co jest dzisiaj. Warsztaty szkolne nie mają pieniędzy na nowoczesny sprzęt, urządzenia. W firmach mamy często najnowsze technologie.
- **Żeby przygotowywać szkolnictwo do potrzeb rynku, proponować i wytyczać kierunki rozwoju, trzeba wiedzieć, co się dzieje, gdzie powstają klastry, inicjatywy klastrowe.**
- Jeden z zapisów w strategii naszego województwa mówi o wspieraniu przedsiębiorczości opartej na lokalnych surowcach. Takim surowcem jest bursztyn. Mamy prężne środowisko przedsiębiorców związanych z bursztynem i oni też tworzą klastry. Coraz intensywniej rozwija się klastry spożywcze. W tej chwili koncentruje się na promocji pomorskiej żywności, na przygotowaniu oferty eksportowej. Branża budowlana również tworzy klastry „Budownictwo Pasywne”. Firmy z branży stolarskiej także się przymierzają do stworzenia klastra. Celem jest też przygotowanie dobrej oferty eksportowej.
- **Kilka miesięcy temu powołano klastry energetyczny.**
- Nasz region jest uzależniony od dostaw energii i dlatego powinniśmy poszukiwać nowych źródeł oraz efektywniej wykorzystywać to, co mamy.
- **Gdzie władze samorządowe szukają wzorców, dobrych przykładów?**
- Przy tak szybko rozwijającej się gospodarce trudno dzisiaj powiedzieć, kto jest najlepszy. Przy tworzeniu Pomorskiego Centrum Innowacji korzystamy z wzorców fińskich. Finlandia po załamaniu się rynku rosyjskiego przeżywała głęboki kryzys. Udało im się z tego wyjść i dzisiaj, jeżeli chodzi o nowe technologie czy dochód na jednego mieszkańca, jest to kraj wiodący. Zaprośiliśmy fińskiego eksperta do współpracy i próbujemy zaadaptować tamtejszy model do naszych warunków. Czy jest to model najlepszy? To się okaże. Inni też nie śpią.
- **Dziękuję za rozmowę.**

## *CO POMORSKIE MOŻE ZYSKAĆ DZIĘKI KLASTROM?*

**W** zasadzie klastry w Pomorskiem nowością nie są – i nie jest to żaden ewenement wśród regionów. Już w średniowieczu była tutaj Hanza. A jeśli nie sięgać tak daleko w przeszłość, to można przypomnieć chociażby klaster portowo-przemysłowy lub stoczniowy z czasów gospodarki socjalistycznej<sup>1</sup>. Wszystko to w zgodzie z klasyczną definicją, według której klastrem jest znajdująca się w sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca, a jego geograficzny zasięg może obejmować miasto, region, cały kraj lub grupę krajów sąsiadujących<sup>2</sup>. Oczywiście współczesne klastry, w zakresie funkcjonowania, istotnie różnią się od tych przywołanych na wstępie. Jednak wszystkie, zarówno odległe w czasie, jak i dzisiejsze, łączą te same główne założenia.

Z jednej strony klastry w Pomorskiem nie są wynalazkiem ostatnich kilku lat, z drugiej natomiast, co wynika z przytoczonej wyżej definicji, nie są ograniczone przestrzenią zblizoną do powierzchni regionu. Mogą przecież funkcjonować na

*Krzysztof Kopec*

---

*Instytut Geografii,  
Uniwersytet Gdański*

<sup>1</sup> Por. M. Dutkowski, *Klastry w rozwoju regionalnym*, [w:] T. Czyż, H. Rogacki (red.), *Współczesne problemy i koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych*, Biuletyn KPZK PAN, z. 219, Warszawa 2005, s. 57–73.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

obszarze znacznie mniejszym – w jednym mieście, ale też na obszarze większym – dwóch lub większej liczby regionów, a także znacznie większym – całego kraju lub nawet grupy krajów sąsiadujących.

O ile jednak klastry nie jest żadnym nowym zjawiskiem gospodarczym, o tyle współcześnie rozumienie tego pojęcia jest tak zaawansowane, że w województwie pomorskim trudno jednoznacznie je wskazać. Chociaż niewykluczone, że któreś z podjętych już prób utworzenia klastra w naszym regionie doprowadzą do jego powstania.

Jednocześnie, mimo niewielkich ograniczeń przestrzennych, i to zarówno od dołu, jak i od góry, wynikających z definicji klastra, rozwija się on najczęściej na obszarze jednego regionu. Tak więc poziom regionalny jest zazwyczaj najodpowiedniejszy do inicjowania, kształtowania i analizowania tego zjawiska.

Powyższe założenia, odnoszące się do istnienia pewnej ciągłości powiązań pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w gospodarce, a także to, że owe powiązania zachodzą na ograniczonym obszarze: od pojedynczego miasta po grupę sąsiadujących krajów, niech będą punktem wyjścia do rozważań nad tym, co pojedynczy region – Pomorskie – może zyskać dzięki klastrom.

### **Przychody z podatków i działalność społeczna**

Przedsiębiorstwa powiązane wspólnym klastrem znacznie skuteczniej mogą dokonywać ekspansji eksportowej – i to zarówno do sąsiednich regionów, jak i do innych krajów. Wynika to przede wszystkim z tego, że wytwarzany przez nie produkt jest zazwyczaj konkurencyjny ze względu na wysoką jakość, zaawansowanie technologiczne i cenę. Ponadto przedsiębiorstwa w klastrze nie walczą pomiędzy sobą o odbiorców, natomiast wspierają się wzajemnie w zdobywaniu nowych rynków. Poprzez wzajemne powiązania zmniejszają też ryzyko nieuczciwej konkurencji. Podmioty powiązane we wspólnym klastrze nie będą jej raczej stosować, a podmioty znajdujące się poza klastrem są najczęściej zbyt słabe, aby tą drogą zbudować sobie pozycję. To wszystko sprawia, że przedsiębiorstwa działające w klastrze generują większe obroty i zyski. To z kolei przekłada się na wielkość płaconych przez nie podatków. Jest to pierwsza korzyść regionu. Druga wynika z tego, że niejednokrotnie przedsiębiorstwa mające dobre wyniki finansowe przekazują część zysków na działalność sportową, kulturową lub społeczną – np. sponsorują miejscową drużynę koszykówki, pokrywają koszty koncertów, wspierają domy dziecka. Tym samym niejako odciążają w pewnych zadaniach budżet samorządu i pozwalają na realizację celów, które z różnych względów są niedofinansowane.

### **Przywiązanie firm do regionu**

Część współczesnych przedsiębiorstw, w tym te, które są obecne w województwie pomorskim, nie jest zdeterminowana, aby na stałe prowadzić działalność w tym samym miejscu. Jeżeli koszty ich funkcjonowania, głównie za sprawą żądań płacowych, będą rosły, to przeniosą swoją produkcję do innych krajów – np. na Ukrainę. Wcześniejsze związanie takiego przedsiębiorstwa klastrem może być czynnikiem, który zmniejszy atrakcyjność zmiany miejsca działania. Trzeba tu jednak podkreślić, że nie każde przedsiębiorstwo, ze względu na swoją wielkość, specyfikę produkcji i jej organizację, jest zainteresowane przynależnością do klastra. Tym samym nie jest to narzędzie, które będzie mogło zabezpieczyć region przed ucieczką wszystkich przedsiębiorstw. Natomiast niewątpliwie będzie ono mogło ograniczyć to zjawisko.

### **Regionalna marka i promocja regionu**

Wielką szansą regionu, która wynika z powstania na jego terytorium klastrów, jest jego promocja. Kalifornia, a już w szczególności owe 300 mil kwadratowych powierzchni pomiędzy Palo Alto i San Jose ze swoją Doliną Krzemową, Blekinge w Szwecji z Telecom City czy Oyonnax we wschodniej Francji z Plastikową Doliną nie byłyby tak znane, gdyby nie klastry funkcjonujące na ich terenie.

Ale promocją dla regionu jest też wykreowanie i wypromowanie w ramach klastra regionalnej marki. Jednak dotyczy to może niemal wyłącznie klastrów, które z różnych przyczyn mogły się ukształtować tylko na danym obszarze. Niewątpliwie w województwie pomorskim może to być bursztyniarstwo. Zresztą projekt w tym zakresie pod nazwą Bursztynowa Delta jest już realizowany. Klastry, może o zasięgu nie tylko województwa pomorskiego, ale też zachodniopomorskiego, mogłyby połączyć rybołówstwo z przetwórstwem rybnym, a także wsparciem instytucji badawczych. Mogłyby też powstać klastry przemysłu stocznioowego obejmujący przede wszystkim producentów małych jednostek. Regionalną markę można by wykreować w klastrze producentów żywności – co zresztą próbuje się robić za pomocą inicjatywy Żywność z Pomorza.

### **Korzyści w pozostałych dziedzinach – lepsze szkolnictwo i B+R**

Klastry działające w danym regionie nie tylko wykorzystują potencjał jednostek badawczych, ale też generują ich rozwój. Dzieje się to za sprawą zgłaszania zapotrzebowania na konkretne rozwiązania technologiczne lub ekspertyzy. Korzyści jednostek badawczych są w tym wypadku dwójakiego rodzaju. Po pierwsze, kadra naukowa zyskuje nowe doświadczenia, a po drugie, jednostki badawcze



otrzymują dodatkowe źródło finansowania. Ponadto działalność klastrów w danym regionie wymusza zmiany w szkolnictwie, tak aby część absolwentów posiadała oczekiwany przez przedsiębiorstwa tam skupione zasób wiedzy i umiejętności. Tak zreformowane szkolnictwo nie ma problemów z naborem uczniów lub studentów. Bardzo szybko zauważają oni, że specjaliści w danej dziedzinie są poszukiwani przez przedsiębiorstwa z danego regionu, dlatego chcą kształcić się w tym kierunku. Taka poprawa funkcjonowania szkolnictwa oraz rozwój jednostek badawczych są dla regionu bezspornie korzystne. W dłuższej perspektywie powoduje to wygenerowanie korzyści w dziedzinach niezwiązanych bezpośrednio z tymi, które były impulsem rozwoju.

### **Lepsza współpraca biznesu z władzami regionu**

Przedsiębiorstwa tworzące klaster z zasady znacznie lepiej potrafią współpracować z władzami samorządowymi. Ponieważ są wzajemnie powiązane, reprezentują jedno uzgodnione stanowisko. Potrafią też wyraźnie określać swoje potrzeby i oczekiwania. Ułatwia to też zdecydowanie zadanie władzom sprawującym pieczę nad obszarem, na którym funkcjonuje klaster. Niemniej jednak może to być też źródłem trudności, jeśli przedsiębiorstwa stworzą wspólny front nacisku na władzę w celu uzyskania zbyt daleko idących ustępstw.

### **Ryzyko specjalizacji?**

Trzeba też podkreślić, że w wyniku rozwinięcia się określonego klastra w danym regionie dochodzi do wyspecjalizowania się tego obszaru w konkretnej działalności. Dlatego kryzys przedsiębiorstw tworzących dany klaster, spowodowany np. gwałtownym nasileniem się konkurencji z innych państw lub upadkiem branży w wyniku wejścia

na rynek nowych technologii, spowoduje w efekcie kryzys regionu. Jest to jednak ryzyko wtórne, wynikające z tego, że wcześniej nastąpił rozwój danej działalności. Nie może być więc traktowane jako wyznacznik ograniczający ów rozwój, natomiast powinno być brane pod uwagę jako zagrożenie trwałości tego rozwoju. W związku z tym, wraz z zachodzącą specjalizacją produkcyjną danego regionu, należy podjąć stosowne zabezpieczenia. W tym kontekście województwo pomorskie dalekie jest od takiego niebezpieczeństwa. Niemniej jednak kryzys może dotknąć także klaster w jego początkowej fazie rozwoju. Chociaż nie przełoży się to na recesję w całym regionie, to wraz z kłopotami, a nawet bankrutem przedsiębiorstw działających w określonej branży, on także poniesie straty.

### **Istotny impuls do rozwoju**

Jeśli jednak klaster w danym regionie odniesie sukces, to jest on wyraźnym impulsem do rozwoju. Sukces Doliny Krzemowej spowodował, że w krótkim czasie typowo rolniczy obszar w północnej części Doliny Santa Clara, o nie najlepszych warunkach naturalnych z powodu niewielkiej ilości opadów, stał się miejscem, w którym każdy fragment ziemi kosztuje nieporównywalnie więcej niż wtedy, gdy uprawiano na nim pomarańcze, brzoskwinie czy karczochy. Czasami, przy odrobinie szczęścia, można z na pozór niewielkiego potencjału wykreować mądrymi decyzjami i ciężką pracą olbrzymie korzyści. Sukces na miarę Kalifornii jest niemalże nieosiągalny – nie tylko dla województwa pomorskiego, ale także dla innych regionów. Jednak zarówno ten przykład, jak i wiele innych, w tym bliższych geograficznie, wyraźnie pokazuje, że należy do niego dążyć, wykorzystując posiadane atuty i nadarzające się okazje. Klastry są szansą na rozwój nie tylko przedsiębiorstw, ale też regionów, w których działają.

## *JAKIE KORZYŚCI DLA PRZEDSIĘBIORSTW?*

**W**spółpraca konkurentów nigdy nie była i nie będzie procesem łatwym. Z przyczyn czysto biznesowych przedsiębiorcy z branży to konkurenci. Mimo to coraz częściej mówi się o realnych korzyściach płynących ze współpracy pomiędzy firmami działającymi w tej samej branży na wspólnym rynku.

W Polsce w każdym województwie można znaleźć grupę przedsiębiorstw, które wspólnie próbują działać jako klastr. Regionalna bliskość podmiotów prowadzących działalność w klastrze wpływa na efektywność i pewną łatwość w kooperacji. Koncentracja geograficzna, którą bardzo często można identyfikować z regionem, wpływa na niższe koszty logistyczne (transport), komunikacyjne itd. Podmioty te wymieniają się wiedzą, informacjami nt. dostawców, organizują wspólne działania promocyjne. Dzięki bliskości na co dzień uczą się od siebie i komunikują, co zwiększa ich konkurencyjność i innowacyjność.

Efekty synergii zachodzące w klastrach to m.in.:

- wymiana i przenikanie wiedzy,
- mobilność pracowników,
- zwiększenie produktywności poprzez koncentrację zasobów,
- zwiększenie zdolności do absorpcji innowacji,
- dzięki rozpoznawalności zdolność do przyciągania ludzi, instytucji, nowych przedsiębiorców.

*Aleksandra Włoch*

---

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

W procesie kooperacji firm można odnaleźć jeszcze jeden ważny element. Powstające w całej Polsce struktury mają na celu zwiększenie rozpoznawalności i identyfikowalności danej branży z danym regionem. Innymi słowy, inicjatywy klastrowe to wspólne marki, dzięki którym zyskują także regiony. Ze względu na bliskość terytorialną motyw regionu jest bardzo intensywnie podkreślany przez inicjatywy klastrowe. Region kojarzony jest z konkretnym wypromowanym produktem lub skupiskiem przedsiębiorstw danej branży. A to przyciąga kolejne firmy, ludzi i instytucje.

Podczas spotkań z przedsiębiorcami, warsztatów, szkoleń najczęściej i chyba najłatwiej mówi się o barierach we współpracy. Jednak tym razem przyjrzymy się kilku wschodzącym inicjatywom klastrowym pod kątem tego, jakie korzyści otrzymują firmy z przynależności do nich. Inicjatywy skupiają się na różnych celach, tym samym oczekuje się od nich innych profitów płynących ze współpracy. Czasem współpraca zawiązuje się wokół zagadnień B+R, a niekiedy chodzi głównie o nawiązanie nieformalnych więzi pomiędzy uczestnikami.

### **Badania i rozwój**

W województwie zachodniopomorskim w ramach projektu „Regionalny System Innowacji” została powołana do życia inicjatywa klastrowa „Zielona chemia”, nad którą patronat honorowy objął Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego. Członkami klastra są podmioty działające w szeroko pojętej branży chemicznej, a opiekunem grupy jest przedstawiciel Politechniki Szczecińskiej.

Obecnie klastry działają na rzecz integracji środowiska i przyciągnięcia nowych podmiotów. Dużym sukcesem są cotygodniowe spotkania o charakterze otwartym, podczas których omawia się między innymi przyszłe działania, weryfikuje strategię oraz możliwości pozyskiwania finansowania w nowym okresie 2007–2013. Działania przewidziane na rok 2008 są ściśle związane z promocją, wspólnymi wyjazdami na targi i wizytami w klastrach za granicą.

Duża część realizowanych zadań związana jest z rozwojem technologicznym branży chemicznej. Prowadzenie badań naukowych w tej dziedzinie, pozyskiwanie nowych technologii oraz stworzenie centrum badawczo-rozwojowego na potrzeby klastra to główne wyzwania tej inicjatywy. Organizowane spotkania, seminaria i konferencje służą nawiązaniu dialogu i zwiększeniu umiejętności współpracy sektora biznesowego z naukowym. Istotnym wydarzeniem dla współpracy firm i nauki było podpisane listu intencyjnego przez firmy oraz Politechnikę Szczecińską. W tym wypadku trudno jeszcze mówić o wymiernych korzyściach

dla firm, ale nawiązanie współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi z pewnością przyniesie takowe.

### **Specjalizacja i dostęp do kadry**

Inna inicjatywa klastrowa, „Informatyka Podkarpacka”, powstała w rezultacie projektu prowadzonego przez Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie w 2006 r. Obecnie w klastrze zrzeszonych jest ponad 30 podmiotów. Jakie realne korzyści daje im współpraca w ramach klastra?

Z dostępnych informacji o tej inicjatywie szczególnie podkreśla się znaczenie integracji i budowania wzajemnego zaufania. Nieformalne interakcje, które powstają podczas spotkań, wpływają na zwiększoną czujność w obszarze jakości oferowanych innym podmiotom rozwiązań. Członkowie klastra świadomi są faktu, że ich oferta nie zawsze w 100% spełnia oczekiwania klienta. Jednym z pomysłów jest wzajemne uzupełnianie ofert członków klastra.

Dużym sukcesem inicjatywy jest wspólny projekt z WSiIZ w Rzeszowie, w ramach którego firmy zrzeszone w klastrze przyjmują absolwentów na staże. Koszt tych staży jest refinansowany w ramach projektu finansowanego z Unii Europejskiej. Firmy, które są zaangażowane w to działanie i przyjęły młodych pracowników, mają świetną okazję, aby zweryfikować ich wiedzę teoretyczną i precyzyjnie ukierunkować niedoświadczone jeszcze osoby. Jednak „Informatyka Podkarpacka” prowadzi działania nie tylko na poziomie szkolnictwa wyższego. Inicjatywa objęła też patronatem Szkołę Matematyczno-Informatyczną działającą przy Liceum Ogólnokształcącym WSiIZ. Podmioty funkcjonujące w ramach klastra kształcą pod kątem swojej branży wykwalifikowanych pracowników, którzy będą spełniać ich wymagania w przyszłości.

### **Wspólna strategia, kadra i kontakty biznesowe**

Latem 2007 r. zawiązana została inicjatywa „Klastry Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie”, która skupia obecnie 20 mikrofirm i małych firm poligraficzno-reklamowych. List intencyjny podpisany został również przez przedstawicieli Instytutu Poligrafii Politechniki Warszawskiej, Centralnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Przemysłu Poligraficznego, Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz Zespołu Szkół Elektroniczno-Telekomunikacyjnych, a także Prezydenta Miasta Leszna oraz starostę leszczyńskiego. W rozwój inicjatywy zaangażowane są również instytucje: Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Lesznie, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP.

W klastrze uczestniczą także: Instytut Poligraficzny Politechniki Warszawskiej oraz Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Poligraficznego. Instytucje te podjęły decyzję o realizacji projektu badawczego, którego celem jest stworzenie strategii rozwoju technologicznego oraz wspólnego kierunku rozwoju firm klastrowych. Instytucje te mają również wesprzeć klaster w zakresie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników firm zrzeszonych w klastrze. Co więcej, lokalny Zespół Szkół Elektroniczno-Telekomunikacyjnych planuje uruchomić klasy o profilu technicznym pod kątem potrzeb tej właśnie branży. Program szkoły ma powstać we współpracy z Centralnym Ośrodkiem Badawczo-Rozwojowym Przemysłu Poligraficznego.

Obecnie inicjatywa ta przyjęła formę prawną stowarzyszenia, jednak należy zaznaczyć, że nadanie inicjatywie formalnej struktury nie było jej priorytetem. Prace nad odpowiednim statutem odbywały się w powolnym tempie, podczas codziennej współpracy przedsiębiorstw. Pierwszym niezbędnym działaniem inicjatywy była integracja.

#### *Najważniejsze cele Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie*

- współpraca wewnątrzklastrowa, czyli tworzenie i rozwijanie sieci powiązań biznesowych pomiędzy firmami branży poligraficznej i/lub reklamowej oraz specjalistycznymi firmami
- stymulacja rozwoju poprzez wprowadzanie w firmach innowacyjnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych
- powiększenie rynku poprzez rozszerzenie oferty, promocję klastra, internalizację rynku
- kapitał ludzki, czyli dostosowanie oferty edukacyjnej, podniesienie kwalifikacji osób pracujących w branży poligraficzno-reklamowej, zwiększenie zatrudnienia

*Źródło: Biuletyn informacyjny „Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie”, nr1/1/2007.*

Proces ten odbył się poprzez systematyczne spotkania w siedzibach poszczególnych firm klastrowych. Pozwoliło to firmom poznać się, a także zaznajomić ze wzajemną ofertą, stosowanymi technologiami i pozostałymi zasobami. Było to szczególnie cenne, gdyż przełożyło się na nawiązanie kontaktów biznesowych. Obecnie firmy te coraz częściej korzystają z wyspecjalizowanych usług

oferowanych przez inne przedsiębiorstwa klastrowe na zasadzie podwykonawstwa.

Przewyciężenie bariery mentalnej w obszarze współpracy z konkurentami położyło również kres niepokojącemu zjawisku podbierania sobie nawzajem pracowników. Obecnie zamiast niego funkcjonuje praktyka „użyczania” specjalistów na przejrzystych zasadach ustalonych przez zainteresowane firmy.

Co więcej, składających zamówienie w firmach-uczestnikach klastra zaskoczyła mała naklejka na opakowaniach zbiorczych z logiem klastra i napisem „Klaster poligraficzno-reklamowy w Lesznie”. To całkiem dobry początek tworzenia i promowania wspólnej marki. Inicjatywa ta nie jest finansowana w żadnym stopniu z pieniędzy zewnętrznych. To właśnie firmy klastrowe poprzez zaangażowanie własnego czasu i pieniędzy organizują wszystkie te działania. Ale poszukują też wsparcia zewnętrznego. W tym celu podjęto próbę pozyskania finansowania w ramach konkursu PARP „Wsparcie na rozwój klastra”, która się jednak nie powiodła. Niemniej Cezary Główek – prezes klastra – powiedział: „Pomimo pierwszego niepowodzenia nie składamy broni. Jesteśmy zdecydowani kontynuować podjęte tematy, gdyż odczuwamy już korzyści płynące ze współpracy klastrowej”.

#### **Konkluzje**

Inicjatywy klastrowe wyznaczają sobie różne cele i kierunki rozwoju. Niektóre skupiają się na działalności B+R, inne na specjalizacji i dostępie do kadr, jeszcze inne na wspólnej strategii rozwoju i bieżących kontaktach biznesowych. Oczywiście każda z inicjatyw może realizować każdy z tych punktów w dowolnej konfiguracji. Niemniej jednak do każdej z wymienionych w tym artykule inicjatyw przedsiębiorcy wnieśli swój czas i pieniądze, otrzymując szereg korzyści. Niezależnie od tego, jakie one były, współpraca pozytywnie wpłynęła na działalność tych przedsiębiorstw. Warto również zwrócić uwagę, że wymienione inicjatywy klastrowe działają nie dłużej niż półtora roku, a ich uczestnicy już jednoznacznie deklarują, że korzyści przewyższyły koszty, a także pozwoliły przezwyciężyć bariery i obawy przed współpracą z konkurentami. Jest to na pewno wycinkowe spojrzenie na efekty współpracy w ramach klastra, ale dobrze jest wiedzieć, że niektórym udaje się przełamywać bariery we współpracy i wspólnymi siłami podejmować działania, na które pojedyncza firma nie mogłaby sobie pozwolić.

*Jan Ramza*

*Dyrektor Departamentu  
Badań i Rozwoju  
JB Chemia, Polpharma Group*

## *KLASTER POZWALA NAM PRZEŁOŻYĆ WIEDZĘ NA KONKRETNE PRODUKTY*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Wydawało mi się, że klaster ma być szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw. Po co klaster tak dużej firmie jak Polpharma?**

Jan Ramza: Jesteśmy skazani na ciągły rozwój, zarówno poprzez unowocześnianie technologii wytwarzania, zwiększanie efektywności przez innowacyjność, jak i ciągle wprowadzanie do naszego portfela nowych produktów. Chyba żadna firma farmaceutyczna na świecie nie jest w stanie sama poradzić sobie z całym procesem rozwojowym. Dlatego już od wielu lat współpracujemy z zewnętrznymi ośrodkami naukowymi i oczywiście z mniejszymi firmami, które na różnych etapach badań i produkcji nas wspierają. Są to przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w technologii chemicznej. To zwiększa efektywność naszej pracy.

**— Skoro to jest wasza codzienność i aby się utrzymać na rynku, po prostu musicie tak postępować, może klaster nie jest wam potrzebny?**

- Na bardzo konkurencyjnym rynku nowych technologii farmaceutycznych jednym ze sposobów walki z wielkimi koncernami jest biotechnologia. To już nie jest czysta chemia, lecz wytwarzanie produktów oparte na procesach biotransformacji, fermentacji, z wykorzystaniem enzymów i czasami całych organizmów. To są kierunki wiedzy, które nawet w takiej firmie jak Polpharma nie są jeszcze rozwinięte. Wiemy, jakie produkty chcemy otrzymać, i próbujemy znaleźć najbardziej dla nas interesujące obszary rynku. Natomiast w kraju jest kilka ośrodków naukowych, które dysponują dużym dorobkiem i wiedzą na ten temat. Powstały nawet firmy, które poruszają się w tym obszarze. Klaster jest formą takiego zorganizowania wiedzy, by później można ją było przełożyć na konkretne produkty. Trzeba jednak zapewnić właściwą jakość działania, odpowiednią jakość gotowego produktu, a także przygotować stosowną dokumentację. W przemyśle farmaceutycznym dokumentacja produkcyjna i jakościowa jest dziedziną, która pochłania wiele czasu i pieniędzy. W przyszłości trzeba będzie na to przeznaczać jeszcze więcej funduszy, bo produkty biotechnologiczne są zazwyczaj bardziej skomplikowane, jeżeli chodzi o strukturę, niż produkty syntezy chemicznej. To wszystko będzie potrzebne do rejestracji nowych leków.
- **Zbieracie firmy, środowiska naukowe, natomiast klastry mają jeszcze jeden element – administrację.**
- Potrzebna jest platforma do wymiany tej wiedzy, do komunikacji. Sama wiedza nie przeradza się w działania aplikacyjne bez wymiany informacji, kontaktów między ludźmi. Tutaj na pewno jest miejsce dla sprawnej administracji. Firmy takie jak Polpharma powinny umieć określić swoje potrzeby. One może nawet jeszcze nie zostały uświadomione. To także miejsce dla propozycji środowisk naukowych. Wspólna praca może takie pomysły przeobrazić w realne projekty, a potem nawet w produkty. Firmy takie jak nasza mają instrumenty, by ocenić szanse takiego pomysłu na rynku, są w stanie policzyć koszty wdrożenia i przyszłe zyski. Dopiero zestawienie tego wszystkiego z analizą ryzyka stwarza rzeczywisty projekt. Ważnym zadaniem środowisk naukowych jest przygotowanie odpowiednich kadr, które trafią do przemysłu i będą w stanie te nowe pomysły zaadaptować do potrzeb rynku.
- **Dotyczy to wyłącznie szkolnictwa wyższego?**
- Wszędzie są potrzebne dobrze wykwalifikowane kadry. Jeżeli mówimy o biotechnologii, o klastrze biotechnologicznym, to jest to wiedza na bardzo wysokim poziomie, dalece specjalistyczna. Tylko taki poziom kształcenia pozwoli nam w przyszłości realizować podobne przedsięwzięcia.
- **Władzom uczelni trudno otwierać kierunki, które nie są nawet właściwie zidentyfikowane. Czy poprzez klastry będziecie chcieli jakoś wpływać na modyfikowanie kierunków kształcenia?**
- Potrzeby się rodzą zarówno po stronie akademickiej, jak i naszej. Przecież naukowcy wiedzą najlepiej, co dzieje się na świecie w poszczególnych dziedzinach. Ale my też dysponujemy wiedzą i kiedy się spotykamy, często pada pytanie, czy możemy coś doradzić w zmianach kierunków kształcenia. Oczywiście mamy swoje przemyślenia, sugestie, i przekazujemy je.
- **W innych częściach gospodarki współpraca ze środowiskami naukowymi nie układała się najlepiej. Jak poprawić te relacje?**
- To, że u nas taka współpraca dobrze się układa, nie oznacza, że nie może być lepiej. Mamy nawet fundację, która wspiera prace naukowe, kształcenie młodych ludzi poprzez stypendia. Chcę podkreślić, że nie ma to związku z naszą bieżącą produkcją. Jeżeli zaś chodzi o badania dotyczące produkcji, to znanym nam środowiskom naukowym oferujemy współpracę i są to zwykle umowy dotyczące wykonania badań naukowych. Te zadania są finansowane z innego źródła. Najlepszymi przykładami takiej współpracy jest wdrożenie do produkcji w Polpharmie leków z grupy tzw. bisfosfonianów przeciwko osteoporozie. Opatentowana technologia została opracowana we współpracy z Politechniką Gdańską. Kolejnym przykładem jest polska odmiana Viagry. Opracowana przez naszych naukowców oraz Instytut Farmaceutyczny w Warszawie pozwala produkować ten lek, nie naruszając patentów oryginału. Wymieniłem dwa przykłady, ale produktów będących owocem współpracy z zewnętrznymi środowiskami naukowymi jest dużo więcej. Natomiast klastry ma być narzędziem, które ma pomóc naszej firmie otworzyć się na nową grupę produktów biotechnologicznych.
- **Czy ten biotechnologiczny klaster nabiera już jakiegoś konkretnego kształtu?**
- Jesteśmy jeszcze na etapie formowania, dobierania partnerów i wybierania projektów, szukamy też wzorców. Jest na świecie kilka przykładów, które wytyczają kierunki rozwoju, odnoszą nawet sukcesy. Podpatrujemy także inne branże. Niedawno mieliśmy spotkanie w Finlandii. Obejrzelśmy tamtejszy park naukowo-technologiczny,

rozmawialiśmy z jego twórcami i użytkownikami. Chociaż ich celem jest rozwój telefonii komórkowej, to jednak pewne rozwiązania mają charakter uniwersalny. Podobne struktury działają w Stanach Zjednoczonych i Francji, powstają tam ciekawe pomysły, nawet wynalazki. Wtedy zawsze się znajdzie duży partner, który pomoże to skomercjalizować. Chodzi nie tylko o techniczne wdrożenie, ale również sprzedaż na rynku. W farmacji także trudno coś sprzedać bez odpowiedniego marketingu.

— **Czy są jakieś ramy czasowe, jakie dajecie sobie na rozwinięcie skrzydeł?**

— Ten pomysł nie jest jeszcze tak zaawansowany. Oczywiście z naszego punktu widzenia czas jest bardzo cenny. Każdy nowy produkt powinien być wdrażany najszybciej, jak to możliwe, kiedy tylko patenty na to pozwalają. Podobnie jest z barierami – jeszcze ich nie ma, ale jestem pewien, że pojawią się na dalszych etapach rozwoju. Szczególnie gdy trzeba będzie prowadzić

badania, a także później, podczas procesu wdrażania nowych produktów. Opracowanie metod analitycznych do kontroli produktów farmaceutycznych, nawet tych chemicznych, jest dziedziną wiedzy, która tylko częściowo funkcjonuje na uczelniach. Trzeba najpierw udowodnić, że konkretna metoda analityczna jest odpowiednia dla danego produktu, na przykład pokazuje wszystkie możliwe zanieczyszczenia. Wiadomo, że tego typu analizy są bardziej skomplikowane dla produktów biotechnologicznych niż dla chemicznych. Ja nawet nie wiem jeszcze, jak będziemy tych ludzi kształcić.

— **Czyli wasz klaster nie będzie miał regionalnego charakteru. Będziecie po prostu szukali specjalistów niemal na całym świecie?**

— Oczywiście, chociaż najlepiej byłoby, gdyby odpowiedni specjaliści znaleźli się w naszym regionie. Jednak decydować będzie wiedza, kompetencje, doświadczenie, a nie pochodzenie czy miejsce zamieszkania.

— **Dziękuję za rozmowę.**

## Zbigniew Nowak

Właściciel  
Zakładów Mięsnych Nowak,  
prezes  
Stowarzyszenia Rzeźników  
i Wędliniarzy RP,  
współzałożyciel  
Klubu Dobrej Marki

## SPECJALIZACJA, ETYKA I OBNIŻENIE KOSZTÓW

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Po co wam klastry, skoro przedsiębiorcy są w pewnym sensie skazani na współpracę ze sobą, z administracją – zwłaszcza samorządową – a niekiedy też z naukowcami?**

Zbigniew Nowak: Współpraca między przedsiębiorcami zawsze istniała, czy były klastry, czy ich nie było. Jednak gdy poznaliśmy, co kryje się pod tym pojęciem, zrozumieliśmy, że taka współpraca nie oznacza działania z doskoku, ale ma stały charakter, i to nie tylko między zaprzyjaźnionymi firmami. Zbiera się grupa zainteresowanych przedsiębiorców, naukowców, a także urzędników. Z ich wiedzy, doświadczenia oraz dyskusji wynika, w jakim kierunku należy podążać.

— **Klaster żywnościowy istnieje ponad rok. To chyba wystarczająco dużo czasu, by wiedza i dyskusje zaczęły owocować.**

— Wyszliśmy już poza sprawy ogólne. Są na przykład wspólne szkolenia i to przynosi rezultaty. Mamy też pomysły promujące pomorską żywność. Jeden z nich to powołanie Kapituły Smaku, której członkami będą współpracujący z nami naukowcy, ludzie mediów, kultury, samorządowcy. Musimy stworzyć taki sposób



- oceny, żeby konsument uwierzył w jego obiektywizm i wartość. Nie chcemy wyrabiać najtańszych produktów na rynku. Mamy zamiar wytwarzać jedzenie smaczne i dobrej jakości. W ramach klastra uczymy się też, jak otrzymywać dofinansowanie z pieniędzy unijnych. Promocja jest ważna, ale najważniejsza jest kooperacja między producentami, którzy często konkurują ze sobą, urzędnikami, no i musi się to odbywać przy wsparciu naukowców. Uczymy się współpracy i na tym etapie chyba to jest najważniejsze. To przyniesie inne efekty, między innymi obniżenie kosztów. Możemy na przykład razem kupować papier do drukarek fiskalnych, sprzęt komputerowy, oprogramowanie.
- **Wspomniał pan o współpracy firm, które też ze sobą konkurują. Gdzie jest granica między jednym i drugim?**
    - Wydaje mi się, że każdy z partnerów szybko odkrywa, gdzie jest współpraca, a gdzie konkurencja. Poza tym tworzymy klastrę, by walczyć z konkurencją, która próbuje nas wypchnąć z pomorskiego rynku. Od lat działamy w określonych segmentach rynku i klastrę nam w tej specjalizacji pomaga. Dzięki niemu nasza oferta jest po prostu szersza, bogatsza, i to się klientowi podoba. Oczywiście każdy z nas, chcąc działać w takiej grupie, musi pójść na ustępstwa. Jeżeli kilka firm ma mieć wspólne cele, to muszą znaleźć konsensus. Powstaje przy tej okazji niepisany kodeks etyczny, który muszą respektować wszyscy tworzący klastrę. Zatem specjalizacja zamiast konkurencji, etyka w postępowaniu i obniżenie kosztów dzięki współpracy. Jeśli firma będzie tych zasad przestrzegać, osiągnie konkretne korzyści. Samo przystąpienie do klastra nic nie da. Trzeba stosować zasady, które w nim obowiązują. Najważniejsze jest współdziałanie firm; dopiero wtedy można zapraszać naukowców i urzędników. Przykładem współpracy jest utworzenie klasy rzeźniczej w Zespole Szkół Przemysłu Spożywczego i Chemicznego w Gdańsku. Dzisiaj rzeźnik nie biega z zakrwawionym nożem, najczęściej jest operatorem maszyn wartych miliony złotych. Jednym z zadań klastra takiego jak nasz jest dbanie o kształcenie pracowników.
  - **Przez rok tworzyliście klastrę spożywczy, budowaliście struktury, wzajemne relacje, w tym zaufanie. Co dalej? Jakie będą następne kroki?**
    - Głównym celem jest wspólna promocja naszych produktów. Niedawno na imprezie Bielkowskie Koźlaki wystąpiliśmy razem. Staliśmy obok siebie, w identycznych namiotach, tworzyliśmy miasteczko. Oczywiście
- każda firma ma swoje logo i po swojemu urządza stoisko. Dokonujemy wspólnych zakupów, ale nie ma obowiązku, żeby wszyscy członkowie klastra brali udział w każdym projekcie. Klastrę pomaga, obsługuje taki zakup, ale finansują go wyłącznie uczestnicy projektu. Wspólnie utrzymujemy klastrę, ponosimy koszty administracyjne, promocyjne, ale konkretne projekty są finansowane wyłącznie przez uczestników.
- **Członkowie klastra żywnościowego są zapewne przekonani do takiej formy działalności, ale jakich argumentów używa pan, rozmawiając z przedsiębiorcą, który ma wątpliwości?**
    - Zastanawiam się, czy pozytywne płynące z uczestnictwa w klastrze są już mierzalne. Firmy, które stworzyły najpierw Klub Dobrej Marki, a teraz są członkami klastra żywnościowego, mają się dobrze. Gdy spotykają się marketingowcy z kilku czy kilkunastu firm, wymieniają się pomysłami i robią to jak sojusznicy, a nie konkurenci, to rodzą się ciekawsze rzeczy niż wtedy, gdy robi to pojedyncza firma. Warto też zwrócić uwagę, że urzędnicy bardziej się liczą z reprezentacją kilkunastu firm niż z jednym przedsiębiorstwem. Podobnie nasz udział we władzach Wojewódzkiej Izby Produktu Regionalnego wzmacnia naszą pozycję i wiarygodność. Jednym z celów klastra jest taka promocja, by produkty z Pomorza były znane poza naszym regionem. To jest zadanie dla przedsiębiorców oraz urzędników i na to oczywiście trzeba pieniędzy. Do tej pory firmy same wszystko finansowały i prowadziłyśmy zbiórkę niemal jak do kapelusza. Myślę, że w latach 2007–2013 będziemy próbowali zdobyć pieniądze z programów unijnych. Współpraca coraz bardziej się rozwija, ale między przedsiębiorcami oraz urzędnikami jest wiele różnic. Na przykład finansowe decyzje zwykle podejmujemy błyskawicznie: dzisiaj postanawiamy, a jutro realizujemy. Urzędy zaś pracują inaczej, tam jest budżet, który planuje się z dużym wyprzedzeniem. W przypadku środków unijnych to się jeszcze wydłuża. Najpierw muszą być biznesplany, wnioski, później urzędnicy je rozpatrują, a pieniądze są zwracane po zakończeniu projektu.
  - **Mówiliście już o przedsiębiorcach, urzędnikach i administracji samorządowej. Trzecim wierzchołkiem tego trójkąta są naukowcy.**
    - Jeśli ktoś chce się rozwijać, musi zrozumieć, że obecność nauki i naukowców jest konieczna. Sam przez trzy lata byłem asystentem w Wyższej Szkole Morskiej, więc rozumiem rolę środowisk akademickich w nowoczesnej

gospodarce. Żeby taki klaster jak nasz spełniał swoje zadanie, potrzebni są naukowcy nie tylko od przemysłu spożywczego, ale również od zarządzania i marketingu, informatycy. Nie wystarczy wymyślać nowe produkty, trzeba również usprawniać komunikację między firmami. Dzięki podpisanej z Politechniką Gdańską umowie prace magisterska i doktorska na tej uczelni będą poświęcone procesom produkcyjnym w mojej firmie.

— **Czy naukowcy przekonali się, że warto wyjść poza swoje gabinety i laboratoria?**

— Nie dość, że współpracują z nami od ponad roku, to również oddają nam swoje patenty. Rolą naukowców jest wyprzedzanie i przewidywanie tego, co się będzie działo, co będzie na naszych stołach w przyszłości. Niedawno uczestniczyłem w konferencji poświęconej żywności genetycznie zmodyfikowanej. W Stanach Zjednoczonych wejście takich produktów na rynek spowodowało znaczny spadek cen. Musimy sobie odpowiedzieć, czy chcemy iść taką drogą. Czy będziemy walczyć o jak najtańszy produkt, czy też pozostaniemy przy naszej żywności, wytwarzanej z naturalnych składników? Współpracuje z nami kilkunastu naukowców z różnych dziedzin. Mają dużo interesujących pomysłów. Część z nich na pewno zostanie wdrożona. Wzmocni to naukowców, ale przede wszystkim nas, przedsiębiorców. Zdajemy sobie sprawę, że nie jesteśmy samotną wyspą. Jest olbrzymia konkurencja zachodnich koncernów, które chcą wprowadzić na nasz rynek swoje produkty. Są świetnie opakowane i dobrze smakują – to ich plus, ale pamiętajmy jednocześnie, że ich producenci ogłaszają na przykład przetarg na daną kielbasę, w danym segmencie. Produkt ma spełniać określone warunki chemiczne, czyli ma zawierać ustaloną ilość białka, wody i innych

składników. Zwykle nie ma większego znaczenia, jakie to będzie białko, jakie składniki. Ważne, by kielbasa spełniała normę i ładnie wyglądała, no i by była jak najtańsza. Takie produkty zalewają rynek. Na takim rynku nie mamy szansy i dlatego powinniśmy szukać niszy. Musimy trafiać do konsumenta, który ceni sobie także inne cechy żywności niż niska cena.

— **Czy właśnie do realizacji tego celu jest potrzebny klaster?**

— Tak. Doskonałym przykładem jest tu szynka parmeńska. W tym regionie jest 60 zakładów obok siebie i wszystkie produkują to samo. Szynka jest pieczętowana przez specjalną komisję. Kontroluje się hodowlę trzody, ubój, produkcję. Wszystko dlatego, by szynka parmeńska była pożądaną jakości. Ona jest znacznie droższa niż dostępna w hipermarketach zwykła szynka produkowana z trzody chlewnej hodowanej w duńskich chlewniach. Ten smak ma być niepowtarzalny, specyficzny i znany na całym świecie. Również duńscy producenci wieprzowiny wspierani przez rząd i naukowców stworzyli światową markę. Nie oceniając jej smaku, trzeba przyznać, że cenowo jest bardzo konkurencyjna. W jednym i drugim przypadku takie efekty zostały osiągnięte dzięki współpracy producentów, administracji oraz naukowców. My też marzymy o takim efekcie. Niech hasło „Żywność z Pomorza” będzie znane nie tylko mieszkańcom Kolbud, Gdańska czy Sopotu. Chcemy, żeby w Mediolanie wiedzieli, że to dobra żywność, i gdzie leży nasz region. To jest nasz cel. Może bardzo ambitny, ale jak sobie nie postawimy ambitnych celów, to nic nie zyskamy.

— **Dziękuję za rozmowę.**

## **„SUCCESS STORY” KLASTRÓW W POLSCE – PRZYKŁAD DOLINY LOTNICZEJ**

**K**laster przemysłowy to przestrzennie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji powiązanych siecią pionowych i poziomych zależności, często o charakterze nieformalnym, która poprzez skupienie szczególnych zasobów pozwala osiągnąć tym przedsiębiorstwom trwałą przewagę konkurencyjną. Taka sytuacja jest możliwa, gdy koncentracja specyficznych w danym sektorze zasobów i kompetencji osiągnie masę krytyczną, przy której klaster staje się atrakcyjnym ośrodkiem i przyciąga dalsze zasoby. Charakterystyczną cechą klastrów przemysłowych jest to, że przedsiębiorstwa w nich skupione konkurują ze sobą, ale jednocześnie współpracują w obszarach, w których możliwe jest wyzwolenie efektów synergicznych wspólnych działań.

### **Warunki powstania innowacyjnego klastra**

- Musi wystąpić regionalna koncentracja danej branży. W przypadku Doliny Lotniczej jest to fakt, że 80% polskiego przemysłu lotniczego ulokowane jest w Polsce południowo-wschodniej z centrum w Rzeszowie.
- Musi pojawić się zarodek, masa krytyczna, wokół której zaczną krystalizować się klaster. W przypadku Doliny Lotniczej była to największa środkowo-europejska firma lotnicza WSK „PZL-Rzeszów”, która po bardzo udanej prywatyzacji przeżywa niezwykle rozwój i która stała się animatorem klastra.

*Marek Darecki*

*Prezes firmy lotniczej WSK  
Rzeszów oraz Stowarzyszenia  
„Dolina Lotnicza”*

- Konieczne jest pojawienie się przywództwa obdarzonego wizją i pasją, wykraczającą poza wąski interes jednej firmy czy korporacji. Przywództwo to musi w sposób naturalny zostać zaakceptowane przez środowisko.
- Konieczne są silne więzi pomiędzy liderami firm wchodzących w skład klastra, oparte na szacunku, lojalności, a często przyjaźni.
- Branża powinna być zrestrukturyzowana, w dużym stopniu sprywatyzowana, innowacyjna i w dobrej kondycji.
- Rola branży musi zyskać uznanie i wsparcie władz lokalnych. Powinno to mieć odbicie w Regionalnej Strategii Innowacji zatwierdzonej przez władze samorządowe.
- Konieczne jest istnienie sprawnych podmiotów sfery okołobiznesowej, które wspomagać będą rozwój klastra.
- Niezbędne jest pozyskanie bazowego finansowania, umożliwiającego stworzenie struktury wspomagającej klastra oraz wsparcie codziennego funkcjonowania.

#### **Korzyści i przewagi konkurencyjne**

- Większa wspólna efektywność.
- Współzawodnictwo zamiast konkurencji.
- Wyzwolenie znacznego potencjału innowacyjnego.
- Dyfuzja know-how oraz rotacja kadr.
- Przyciąganie nowych zasobów.
- Tworzenie małych i średnich firm.
- Skuteczny lobbing na rzecz branży.
- Łatwiejsze wypracowanie strategii branży.
- Silniejsza reprezentacja międzynarodowa.
- Wspomagająca sieć dostawców usług i półwyrobów.
- Lepszy podział kompetencji.
- Życzliwe wsparcie branży przez środowiska lokalne.
- Szybka adaptacja systemu edukacyjnego do potrzeb rynku.

#### **Przepis na klastr**

Niżej przedstawiono sposób, w jaki wykreowany został klastr Dolina Lotnicza. Opracowana przeze mnie koncepcja Doliny Lotniczej została zaakceptowana w kwietniu 2003 roku przez Zgromadzenie Założycielskie, składające się z szefów 18 przedsiębiorstw i instytucji związanych z lotnictwem. Od pierwszych dni swojego istnienia Dolina zapewniła sobie bazowe finansowanie. Otrzymała dotację

w wysokości 300 000 USD od United Technologies, korporacji, która jest inwestorem strategicznym w WSK „PZL Rzeszów”. Dziś w 60% Dolina finansowana jest ze środków unijnych. W krótkim czasie Stowarzyszenie zostało zarejestrowane w sądzie, powołano biuro, zatrudniające dziś trzech pełnoetatowych pracowników. Pierwsze Walne Zgromadzenie Doliny Lotniczej zaakceptowało plan działań:

- Zbudowanie profesjonalnego biura Doliny.
- Opracowanie materiałów informacyjnych i marketingowych na temat Doliny i jej członków.
- Zbudowanie planu pozyskiwania inwestorów dla Doliny.
- Wypracowanie kontaktów na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim.
- Wypracowanie planu adaptacji lokalnego szkolnictwa do potrzeb Doliny.
- Stworzenie stałej platformy współpracy z nauką.

#### **Osiągnięcia**

Zasadność utworzenia jakiegokolwiek organizacji powinna być mierzona jej skutecznością, vitalnością i rezultatami. Innowacyjny klastr przemysłowy Dolina Lotnicza po czterech latach funkcjonowania stał się organizacją rozpoznawalną nie tylko w regionie, ale również w kraju i za granicą. Do konkretnych osiągnięć Doliny należą:

- Zbudowanie silnych i trwałych związków pomiędzy przedsiębiorstwami klastra.
- Wzrost liczby przedsiębiorstw z 18 w 2004 roku do 56 dziś, zwiększenie liczby pracowników z 9000 do 20 000, a łącznej sprzedaży z 270 do 850 milionów dolarów. Jest to sprzedaż w 90% eksportowa.
- Pozyskanie nowych inwestorów zagranicznych (Ladish, Remog, TW Metals, MTU).
- Powołanie Aeronet „Dolina Lotnicza”, organizacji zrzeszającej firmy Doliny oraz sześć wyższych uczelni – politechniki: Rzeszowską, Warszawską, Łódzką, Lubelską i Śląską oraz Uniwersytet Rzeszowski. Aeronet jest „naukowym ramieniem” Doliny. Powołanie Aeronetu skutkowało uzyskaniem środków na budowę jednego z najnowocześniejszych materiałowych laboratoriów lotniczych w Europie, które kosztem 26 milionów PLN powstanie w Rzeszowie. Laboratorium pracować będzie na potrzeby firm Doliny.
- Powołanie Centrum Kształcenia Operatorów CEKSO, organizacji zrzeszającej firmy Doliny oraz pięć technicznych szkół średnich regionu. Celem CEKSO

jest transformacja profili edukacyjnych w sposób umożliwiający kształcenie tysięcy operatorów maszyn numerycznych i innych specjalistycznych urządzeń rocznie, co odpowiada potrzebom przedsiębiorstw Doliny.

- Nadanie najwyższego priorytetu Dolinie Lotniczej w Regionalnej Strategii Innowacji województwa podkarpackiego.
- Rozpropagowanie idei Doliny Lotniczej w kraju i za granicą (artykuł w „Financial Times”, prezentacja w Parlamencie Europejskim, uczestnictwo w Paris Air Show, liczne publikacje krajowe).
- Nawiązanie współpracy z klastrami w Finlandii i Irlandii w ramach programu Interreg.
- Współpraca z Rzeszowską Agencją Rozwoju Regionalnego przy utworzeniu Parku Naukowo-Technologicznego; przygotowywany teren to 120 ha, wstępne finansowanie wynosi 40 milionów złotych.
- Rozwój bazy lokalnych poddostawców, często firm rodzinnych ulokowanych w niewielkich miejscowościach Podkarpacia.

Te osiągnięcia, które miały miejsce w pierwszych czterech latach funkcjonowania klastra, dają podstawy do wielkiego optymizmu. Chcemy, aby Polska południowo-wschodnia stała się jednym z wiodących europejskich centrów lotniczych. Wyobraźmy sobie, jaka byłaby skala

szans i postępu, gdyby udało się „sklonować” Dolinę w każdym województwie, a później mieć w Polsce 20 czy 30 takich witalnych, dynamicznych, innowacyjnych klastrów?

#### **Jak „sklonować” ten model?**

- Popularyzować ideę innowacyjnych klastrów przemysłowych.
- Identyfikować potencjalne lokalizacje.
- Identyfikować i inspirować potencjalnych liderów, zdolnych „pociągnąć” ideę.
- Zapewnić podstawowe finansowanie, umożliwiające codzienne funkcjonowanie organizacji.
- Stworzyć zachęty uatrakcyjniające posiadanie klastra.
- Wpisać funkcjonowanie innowacyjnych klastrów przemysłowych w strategię rozwoju gospodarczego Polski i regionów.
- Wykorzystać wsparcie unijne.

Klaster Dolina Lotnicza jest najprawdopodobniej pierwszym w pełni dojrzałym klastrem w Polsce, ale trzeba pamiętać, że koncepcja ta z powodzeniem funkcjonuje w Europie i na świecie od wielu lat. Dolina Lotnicza potwierdza jedynie, że instrument ten może być znakomicie wykorzystany w narodowej i regionalnej strategii gospodarczej.

## ***BARIERY ROZWOJU KLASTRÓW – JAK JE PRZEŁAMYWAĆ?***

**I**nicjatywy klastrowe na Pomorzu i w całej Polsce mają potencjał coraz szybszego rozwoju. Wciąż jednak liczyć się trzeba z wieloma trudnościami napotykanymi w trakcie podejmowania wspólnych działań. Gdzie zatem leżą bariery rozwoju i jak szukać sposobów ich przełamania?

Ostatnie lata doświadczeń dotyczących projektów klastrowych prowadzonych w ramach IBnGR w Polsce pokazały, że mimo iż inicjatywy klastrowe są często jeszcze na wczesnym etapie rozwoju, część z nich ma już na koncie pierwsze osiągnięcia. Intensywne sieciowanie zaowocowało nowymi pomysłami, które są aktualnie realizowane. Klastry rozwijają się w różnych regionach i branżach, ale bariery, które napotykają na swojej drodze, są podobne.

### **Zaufanie na wagę złota**

Paradoksalnie, to właśnie problemy, z którymi pojedyncze przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie sobie poradzić, są jedną z głównych przyczyn powstawania inicjatyw klastrowych. Oparcie współpracy na zażegnaniu kryzysu dotyczącego wiele firm jest często jedyną motywacją do przełamania braku zaufania i niechęci do podejmowania wspólnych inicjatyw. A to właśnie bariera o podłożu mentalnym jest największym problemem przy organizacji inicjatyw klastrowych. W rodzimych

*Marita Koszarek*

---

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

warunkach trudno bowiem przekonać przedsiębiorstwa o podobnym profilu, często konkurencyjne względem siebie, do podjęcia współpracy. Barię tworzy cały szereg czynników związanych z brakiem wzajemnego zaufania czy strachem przed przejęciem tajemnic firmy przez konkurencję. W polskich warunkach konkurenta postrzega się przede wszystkim jako wroga.

### **Krótkowzroczne myślenie**

Wśród przedsiębiorców tworzących klastry bardzo niewielka jest świadomość potrzeby współpracy firm z otoczeniem. Rzadko też zdają sobie one sprawę z korzyści, jakie mogą odnieść ze wzmacniania tych więzów. Ponadto niektórzy przedsiębiorcy mają tendencję do realizowania działań „na skróty” zamiast konsekwentnego budowania przewagi konkurencyjnej swoich firm. Koncentrują się na pozyskiwaniu środków obrotowych oraz na bieżącym „gaszeniu pożarów”, brakuje im natomiast czasu na pracę nad rozwojem firmy. Czasu, a także niezbędnych umiejętności i informacji. To daje efekt błędnego koła – brak właściwego zarządzania strategicznego powoduje coraz więcej „pożarów”, które przedsiębiorca musi gasić. W rezultacie cała jego energia skoncentrowana jest na bieżących problemach, zamiast na zarządzaniu strategicznym. Tego typu indywidualistyczne i krótkowzroczne podejście jest z założenia sprzeczne z filozofią funkcjonowania klastrów, które przede wszystkim mają zapewnić długotrwały rozwój.

### **Wrażenie, że gdzie indziej jest łatwiej**

Rozwijanie inicjatywy klastrowej to proces wymagający nakładu środków i czasu, ale przede wszystkim ciągłej pracy. Okresy sukcesów i dynamicznego rozwoju przeplatają się z okresami spadku motywacji. Wiele osób prowadzących na co dzień działania inicjatyw klastrowych ma wrażenie, że gdzie indziej proces ten idzie dużo łatwiej niż w ich przypadku. Wydaje im się, że inne klastry obierają prostą ścieżkę w kierunku osiągnięcia określonego celu i realizują ją bez większych problemów. Może to rodzić frustrację i demotywować nawet najbardziej zaangażowanych aktywistów klastrowych. Jednak nic bardziej mylnego. Jeden z powodów, dla których proces rozwoju klastra często wydaje się prostszy niż jest w rzeczywistości, to faktycznie obfitość tak zwanych case'ów przedstawiających najlepsze dostępne praktyki (best practise cases). Jednakże te opisy przykładowych inicjatyw są konstruowane w sposób podkreślający wizję, strategię i (rzadko) rezultaty, a napotkane w trakcie realizacji problemy pomijają się milczeniem. Gdy przyjrzeć się działaniom inicjatyw z bliska, okazuje się, że nie tylko zetknęły się na swojej drodze z wieloma problemami, ale też nierzadko w celu ich rozwiązania musiały

zmienić strategię. Osoby aktywnie zaangażowane w proces rozwoju inicjatywy muszą zatem zdobyć przekonanie, że obrały właściwą ścieżkę, ale też że prawdopodobnie i one będą musiały dostosować strategię do pojawiających się nowych warunków działania. Nie da się bowiem stworzyć inicjatywy klastrowej spełniającej potrzeby uczestników, kopiując rozwiązania z innych regionów lub krajów, nawet tych z pozoru najlepszych.

### **Co ja z tego będę miał?**

Istotą rozwoju inicjatyw klastrowych jest odpowiadanie na potrzeby przedsiębiorstw. Często ani lokalna, ani nawet regionalna administracja nie są w stanie realnie oszacować tych potrzeb. Powstają długie opracowania próbujące zmierzyć się z wyzwaniem stymulowania rozwoju klastrów w skali makroekonomicznej. A co z indywidualnymi problemami przykładowej firmy działającej w klastrze? Przedsiębiorcy mają często wątpliwości, czy podejmowane działania będą rzeczywiście użyteczne dla pojedynczych małych firm i mikrofirm. Przecież są one wrzucone do jednego worka z firmami zatrudniającymi nawet 249 pracowników.

### **Brak masy krytycznej i różnice w wielkości**

Małe firmy i mikrofirmy są często zorientowane na rynek lokalny. Inicjatywa klastrowa może zatem przyczynić się do włączenia ich w krajowe i międzynarodowe sieci oraz pomóc w wejściu na nowe rynki zbytu. Problemem jest często brak masy krytycznej niezbędnej dla wystąpienia korzyści skali działania, ale też brak powiązań z otoczeniem. Małe firmy i mikrofirmy jako podwykonawcy borykają się też z sytuacją, gdy relacje z dużymi firmami zdominowane są prawie wyłącznie przez niskie ceny i koszty. Pojawia się wtedy pytanie, jak w takich warunkach zapewnić dynamikę rozwoju przedsiębiorstw, a także całej inicjatywy? Duże kontrowersje wzbudza często istnienie kilku inicjatyw w ramach jednego klastra. Czy taka sytuacja jest korzystna? Jak takie działania poszczególnych inicjatyw skoordynować i jak zachować równowagę pomiędzy różnymi interesami uczestników?

### **Odmienne style działania**

Rozwój inicjatywy wymaga nowych modeli współpracy. Niezwykle trudno jest stworzyć struktury tak, by zapewnić koordynację i optymalizację działań, a jednocześnie uniknąć przekształcenia ich w sztywne biurokratyczne twory. Problem komplikuje się jeszcze bardziej ze względu na to, że w rozwoju inicjatywy uczestniczą nie tylko przedsiębiorcy, ale też administracja, instytucje otoczenia biznesu oraz sektor B+R. Przedstawiciele administracji

grają w inicjatywach często bardzo aktywną rolę, natomiast współpraca z sektorem badawczo-rozwojowym jest bardziej utrudniona. Instytucje badawcze różnią od przedsiębiorców nie tylko priorytety, ale także różne style działania, co utrudnia komunikację. Instytucje B+R mają też często niedostosowane do potrzeb lokalnych sektorów zaplecze technologiczne i ciężko im w krótkim czasie dopasować usługi do propozycji zgłoszonych przez grupy firm w klastrze.

### **Efekty w długim okresie**

Sektor badawczo-rozwojowy ma bardzo duże znaczenie w inicjatywie klastrowej także ze względu na działania edukacyjne. Wiele branż ma bowiem ostatnio poważny dylemat w postaci braku wykwalifikowanych pracowników. Inicjatywy klastrowe podejmują wspólne działania w celu przezwyciężenia tego problemu, niestety, kwestii braków w zasobach ludzkich nie da się rozwiązać natychmiast, gdyż od momentu podjęcia działań do efektu w postaci wyszkolonych pracowników mija wiele czasu. Wiąże się to też często z brakiem elastyczności w systemie kształcenia, co uniemożliwia dostosowanie go do nowych potrzeb przedsiębiorstw.

### **Uzależnienie od środków publicznych**

Niestety, powszechnie jest traktowanie inicjatyw klastrowych jedynie jako skutecznego sposobu na zdobycie funduszy strukturalnych. Ponieważ wiele inicjatyw powstało w ramach projektów współfinansowanych z funduszy publicznych, problemem staje się uzależnienie od dotacji publicznych. Może to wywołać negatywny efekt w postaci zaprzestania działań w momencie zakończenia projektu. Dywersyfikacja przychodów, w tym generowanych ze sprzedaży specjalistycznych usług, wpłynęłaby pozytywnie na autonomię inicjatyw. Jednak wiązałyby się to z posiadaniem odpowiedniej wiedzy i umiejętności, których często brakuje inicjatywom o krótkim stażu.

### **Jak te bariery przełamywać?**

Trzeba zwrócić uwagę, że wspomniane wyżej bariery rozwoju klastrów są ze sobą powiązane, dlatego też rozwiązania powinny być kompleksowe i skoordynowane. Początkowe

działania muszą się skupiać na wczesnych korzyściach dla uczestników w najmniej spornych obszarach. Odniesienie sukcesu w procesie budowania klastra wymaga więc przede wszystkim wypracowania konsensusu we współpracy grupy składającej się często z bardzo różniących się podmiotów. Zarówno animatorzy, jak i uczestnicy inicjatywy muszą zdawać sobie sprawę ze zróżnicowania osób, firm, celów i interesów w sektorze, a inicjatywa powinna opierać się na istniejącym potencjale oraz powiązaniach między uczestnikami.

Wielkie znaczenie dla przełamywania barier, szczególnie tych mentalnych, ma silna osobowość przywódców, którzy swoim autorytetem oraz własnym przykładem motywują przedsiębiorców oraz innych uczestników inicjatywy do wspólnych działań. Aktywności te muszą mieć jednak podstawę w dobrze skonstruowanej strategii. Podejście długookresowe pozwoli bowiem na optymalizację działania inicjatywy, ale też na efektywne wykorzystanie dostępnych środków finansowych.

Ważnym czynnikiem przełamywania barier rozwoju jest katalityczna funkcja polityki regionalnej. Realizowane powinny być przede wszystkim działania skierowane na tworzenie warunków ramowych dla rozwoju przedsiębiorstw. W wielu województwach, w tym w województwie pomorskim, władze regionalne starają się inicjować ten proces poprzez realizowanie projektów współfinansowanych ze źródeł unijnych.

### **Podsumowanie**

Przedstawione bariery powinny być traktowane nie tylko jako problemy do rozwiązania, ale przede wszystkim jako szanse dla rozwoju firm. Globalizacja rynków wymusza na przedsiębiorstwach ciągle prześciganie konkurentów w walce o klienta. Wszystkie działania, które przyczyniają się do lepszego wykorzystania potencjału firm oraz tworzenia synergii ze współpracy sektorów biznesu, nauki i administracji, powinny być traktowane jako możliwość zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, która dodatkowo przyczynia się do ich sukcesu.



*Luk Palmen*

*Menedżer i koordynator  
wielu projektów wspierających  
innowacje i zwiększanie  
konkurencyjności  
przedsiębiorstw  
w województwie śląskim*

## ***JAK PRZEŁAMALIŚMY BARIERY? – DOŚWIADCZENIA ZE ŚLĄSKA***

**K**iedy w 2003 roku Sejmik Województwa Śląskiego jednogłośnie przyjął Regionalną Strategię Innowacji na lata 2003–2013, niektórzy dziennikarze twierdzili, że powstał kolejny dokument na półkę. Dzisiaj strategia ta jest realizowana dzięki szeregowi inicjatyw w postaci projektów szkoleniowych i doradczych, a także inwestycji w przedsiębiorstwach i instytucjach sektora badań i rozwoju. Cztery lata temu dotyczyła ona zagadnień, które wydawały się być nie z tej ziemi. Innymi słowy, były niezwiązane z rzeczywistością panującą wtedy w województwie śląskim. Mimo tych wątpliwości motto „Wyobrażenia tworzą rzeczywistość” stało się inspiracją dla wielu osób, w tym właścicieli firm, menedżerów kilku koncernów, naukowców, studentów, a także urzędników i władz lokalnych.

### **Jak było?**

Jako menedżer różnych projektów miałem szereg okazji, aby spotkać się z przedstawicielami firm, wyższych uczelni, instytucji badawczych, samorządów lokalnych i instytucji otoczenia biznesu. Pamiętam, jak na początku 2002 roku słowo „innowacja” zostało odrzucone przez środowisko gospodarcze jako kolejne hasło bez wartości. Mam jeszcze przed oczami pierwsze warsztaty, podczas których każda próba inicjowania konstruktywnej debaty o rozwoju innowacji była hamowana

kolejną barierą: a to prawo nie pozwala, a to urząd blokuje. Ale powoli coś się zmieniło. Pewna grupa, która pojawiała się systematycznie na spotkaniach, zaczęła inicjować nowe działania. Do końca czerwca 2004 roku, z inicjatywy kilkudziesięciu instytucji, powstało około 30 projektów pilotażowych, uwzględniających priorytety regionalnej strategii innowacji. Z mniejszym lub większym powodzeniem zostały one zrealizowane w okresie 2005–2007, dzięki współfinansowaniu z funduszy strukturalnych oraz innych, w tym krajowych i międzynarodowych programów wsparcia skierowanych na rozwój innowacji i nowych technologii. Kilkanaście inicjatyw związanych z tworzeniem sieci współpracy i rozwijaniem platform wymiany wiedzy miało skutkować powstaniem tak zwanego regionalnego systemu innowacji. System innowacji, rozumiany jako całość interakcji między sektorem gospodarczym, naukowym i samorządowym w obszarze rozwoju innowacji, stanowi w nowoczesnej gospodarce fundament, a zarazem czynnik sukcesu w walce o zasoby i silną pozycję na rynkach światowych. Budowanie przyjaznego otoczenia wokół przedsiębiorstw działających w naszym regionie trzy lata temu mogło jeszcze wyglądać banalnie i drugorzędnie. „Biznes to biznes. Nie prowadzimy działalności charytatywnej. Sami sobie poradzimy” – padło niejednokrotnie podczas spotkań z menedżerami firm. Sytuacja się jednak zmieniła, a w walce o pracowników przedsiębiorstwa powinny nie tylko oczekiwać sprzyjającego klimatu gospodarczego, lecz także – obok samorządów i instytucji publicznych – stać się inicjatorami tego klimatu.

### **Jak jest teraz?**

Od początku 2005 roku cztery instytucje w województwie śląskim zdecydowały się przystąpić do realizacji projektu „Tworzenie sektorowych sieci współpracy i struktur wspierających w województwie śląskim”, w skrócie SIECI. Są to Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A. (koordynator), Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A., Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach oraz Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Byto-

miu. Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Działania 2.6 ZPORR. Projekt ma charakter pilotażowy i koncentruje działania na trzech odmiennych obszarach regionalnej gospodarki: usługowym (turystyka), tradycyjnym (transport szynowy) i nowoczesnym (narzędzia medyczne). Chcielibyśmy w ten sposób sprawdzić w praktyce metodologię tworzenia sieci współpracy dla sektorów o różnych uwarunkowaniach.

Jeden z kluczowych elementów projektu to zaangażowanie tzw. animatorów sieci, którzy starają się intensyfikować współpracę między instytucjami i firmami w danej branży poprzez indywidualne spotkania, warsztaty, szkolenia i wspólne działania promocyjne. Praktyczna wymiana informacji na temat trendów rynkowych, konieczność wprowadzenia innowacji i inne zagadnienia zasygnalizowane przez firmy pozwolą na inicjowanie wspólnych przedsięwzięć, których pojedyncze firmy nie byłyby w stanie zrealizować.

Konsorcjum SIECI prowadzi równoległe działania promocyjne w celu zachęcania do rozwoju klastrów i sieci współpracy w innych branżach. Z analizy „Klasy w 10 nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej”, przeprowadzonej w 2006 roku w ramach europejskiego programu Innova, wynika na przykład, że Śląskie ma duży potencjał do powołania nowoczesnych sieci współpracy w sektorach takich jak: samochodowy; przetwórstwa spożywczego; technologii przemysłowych; produktów dziecięcych, rekreacyjnych i sportowych; produktów i usług dla budownictwa; produktów chemicznych; budowy ciężkich maszyn; usług dla ciężkiego budownictwa; metali szlachetnych; narzędzi medycznych; przetwórstwa metali. Potwierdza to silną pozycję regionu jako centrum przemysłowego w Europie Środkowej. Utrzymanie tego miejsca jest jednak zależne od zdolności korzystania z narzędzi, które zapewniają dostęp do najnowszej wiedzy, profesjonalnej kadry, rynków zbytu, a także takich rozwiązań, które pozwalają ograniczać koszty i zwiększać przychody.

## RZUT OKA NA POMORSKĄ GOSPODARKĘ

**W** gospodarce Pomorskiego z punktu widzenia liczby pracujących dominujące znaczenie w 2006 roku odgrywał sektor usług (udział 68,2 proc.). Należy jednocześnie podkreślić, że jego rola od momentu powstania województwa stopniowo rośnie. Maleje natomiast rola przemysłu przetwórczego (przemysł wydobywczy jako taki ma znaczenie marginalne) oraz sektora pierwszego czyli rolnictwa, leśnictwa, rybołówstwa i rybactwa. Dominacja w strukturze zatrudnienia sektora usług i niewielkie znaczenia sektora pierwszego jest wyróżnikiem struktury gospodarczej charakterystycznym dla rozwiniętych regionów państw OECD<sup>1</sup>.

### Struktura gospodarki Pomorza

W ramach sektora usług widać wyraźną – prawie dwukrotną, dominację sektora usług rynkowych nad sektorem usług publicznych (w 2006 roku ich udział w całkowitej liczbie pracujących wynosił odpowiednio 43,9 i 24,3 proc.).

Na poziomie zdezagregowanym (poziom dwucyfrowy PKD) widać wyraźnie kluczowe znaczenie usług dla gospodarki Pomorza. Największą liczbę pracowników generują handel detaliczny (udział 9,9 proc.), edukacja (9,1 proc.), rolnictwo (7,9 proc.), budownictwo (5,8 proc.), handel hurtowy i komisowy (5,8 proc.), działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów (5,7 proc.) oraz ochrona zdrowia i opieka socjalna (5,6 proc.).

<sup>1</sup> W celu analizy struktury gospodarki Pomorza, w artykule zostały wymienione branże gospodarki na poziomie zdezagregowanym (poziom dwucyfrowy PKD). Oto numery PKD przypisane do wymienionych w artykule branż: handel detaliczny (PKD 52), edukacja (PKD 80), rolnictwo (PKD 01), budownictwo (PKD 45), handel hurtowy i komisowy (PKD 51), działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów (PKD 74), ochrona zdrowia i opieka socjalna (PKD 85), produkcja artykułów spożywczych i napojów (PKD 15), produkcja sprzętu transportowego wodnego, szynowego i lotniczego (PKD 35), produkcja metalowych wyrobów gotowych (PKD 28), produkcja mebli, biżuterii, instrumentów muzycznych, sprzętu sportowego, gier, zabawek (PKD 36), produkcja drewna i wyrobów z drewna i korka (PKD 20), produkcja maszyn i urządzeń (PKD 29), rybołówstwo, wylęgarnie ryb, gospodarstwa rybackie oraz usługi związane z rybołówstwem (PKD 05), produkcja sprzętu transportowego (PKD 35), transport wodny (PKD 61), produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej (PKD 32), wytwarzanie produktów koksowania węgla, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych (PKD 23), usługi pomocnicze dla transportu oraz agencji turystycznych (PKD 63), pozyskiwanie drewna i usługi pokrewne (PKD 02), przemysł przetwórczy w produkcji drewna i wyrobów z drewna i korka oraz produkcja artykułów ze słomy i wikliny (PKD 20), produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru (PKD 21), produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń (PKD 28), produkcja mebli, biżuterii, instrumentów muzycznych, sprzętu sportowego, gier, zabawek (PKD 36), hotele i restauracje (PKD 55).

*Dr Tomasz Brodzicki*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

Tablica 1. Struktura pracujących w gospodarce Pomorza

	Liczba pracujących				Udział w ogólnej liczbie pracujących			
	1999	2002	2004	2006	1999	2002	2004	2006
Sektor 1	69516	64256	62582	60908	9,5	9,7	9,5	9,0
Przemysł	173669	150467	151327	154343	23,6	22,8	23,1	22,8
Usługi	491592	445950	442289	460952	66,9	67,5	67,4	68,2
<b>Razem</b>	<b>734777</b>	<b>660673</b>	<b>656198</b>	<b>676203</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Opracowanie własne IBnGR – przekształcona baza danych REGON.

Tablica 2. Największe wzrosty i spadki udziałów pracujących w gospodarce Pomorza

PKD	Nazwa	Zmiana udziału
74	Działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów	1,94
80	Edukacja	1,80
75	Administracja publiczna i obrona narodowa; gwarantowana prawnie opieka socjalna	1,44
67	Działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym	1,08
28	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń	0,85
60	Transport lądowy; transport rurociągami	0,64
52	Handel detaliczny, bez sprzedaży pojazdów mechanicznych; naprawy artykułów użytku osobistego i domowego	0,48
72	Informatyka i działalność pokrewna	0,27
50	Sprzedaż, obsługa i naprawy pojazdów mechanicznych i motocykli; stacje benzynowe	0,24
PKD	Nazwa	Zmiana udziału
40	Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	-0,26
05	Rybołówstwo, wylęgarnie ryb, gospodarstwa rybackie; usługi związane z rybołówstwem	-0,31
35	Produkcja sprzętu transportowego wodnego, szynowego i lotniczego	-0,61
61–62	Transport wodny i powietrzny	-0,61
63	Usługi pomocnicze dla transportu; agencje turystyczne	-0,65
64	Poczta i telekomunikacja	-0,71
65	Pośrednictwo finansowe, z wyjątkiem ubezpieczeń i funduszu emerytalno-rentowego	-1,04
85	Ochrona zdrowia i opieka socjalna	-1,49
45	Budownictwo	-1,83

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród sektorów przemysłu przetwórczego kluczową rolę odgrywają: produkcja artykułów spożywczych i napojów (udział 3,6 proc.), produkcja sprzętu transportowego wodnego, szynowego i lotniczego (3,5 proc.), produkcja metalowych wyrobów gotowych (2,8 proc.), produkcja mebli, biżuterii, instrumentów muzycznych, sprzętu sportowego, gier, zabawek (2,1 proc.), produkcja drewna i wyrobów z drewna i korka (1,8 proc.) oraz produkcja maszyn i urządzeń (1,2 proc.).

W okresie między 1999 a 2006 rokiem największy przyrost liczby pracujących odnotowały następujące sektory: działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów (wzrost udziału w całkowitej liczbie pracujących woj. pomorskiego o 1,94 proc.), dwa sektory usług publicznych – edukacja (wzrost o 1,80 proc.) oraz administracja publiczna, obrona narodowa oraz gwarantowana prawnie opieka socjalna (wzrost o 1,44 proc.), a także działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym (wzrost

o 1,08 proc.). Na drugim ekstremum największe spadki udziałów wystąpiły w budownictwie (spadek o 1,83 proc.), ochronie zdrowia i opiece socjalnej (o 1,49 proc.), pośrednictwie finansowym (o 1,04 proc) oraz produkcji sprzętu transportowego (o 0,61 proc.).

### Skupiska działalności w regionie

W stosunku do ogółu kraju gospodarka Pomorza charakteryzowała się w 2006 roku występowaniem znaczących koncentracji<sup>2</sup> w zakresie następujących 2-cyfrowych sekcji PKD: rybołówstwo, wylęgarnie ryb, gospodarstwa rybackie oraz usługi związane z rybołówstwem (LQ 7,34), produkcja sprzętu transportowego (LQ 6,88), transport

<sup>2</sup> Koncentracje te zostały policzone przez współczynnik LQ. Pokazuje on udział zatrudnienia (lub innej wielkości ekonomicznej) w danej gałęzi w regionie i przyrównuje go do udziału zatrudnienia w tej samej gałęzi w kraju. Wartość współczynnika LQ wynosząca 1 oznacza, że region posiada taki sam udział zatrudnienia w danym przemyśle jak gospodarka narodowa.

wodny (LQ 2,99), produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej (LQ 2,38), wytwarzanie produktów koksowania węgla, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych (LQ 2,12), usługi pomocnicze dla transportu oraz agencji turystycznych (LQ 2,00).

Istotne koncentracje (LQ większe niż 1,25 i mniejsze od 2) występują również w sektorze pierwszym w leśnictwie, pozyskiwaniu drewna i usługach pokrewnych, natomiast w przemyśle przetwórczym w produkcji drewna i wyrobów z drewna i korka oraz produkcji artykułów ze słomy i wikliny; produkcji masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru; produkcji metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń; produkcji mebli, biżuterii, instrumentów muzycznych, sprzętu sportowego, gier, zabawek. W obszarze usług rynkowych istotne koncentracje występują tylko w hotelach i restauracjach, a w obszarze usług publicznych w: zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę, poborze, oczyszczaniu i rozprowadzaniu wody oraz odprowadzaniu ścieków, wywozie śmieci, usługach sanitarnych i pokrewnych – a więc w sektorach obsługujących aglomerację trójmiejską.

### Zaawansowanie technologiczne

Sektory przemysłu przetwórczego warto analizować m.in. z punktu widzenia kwalifikacji pokazujących zaawansowania technologiczne (opracowanie OECD bazujące na intensywności prac badawczo-rozwojowych) albo klasyfikacji wiedeńskiego instytutu WIFO ze względu na poziom kwalifikacji pracowników. Takie podejście pozwala na wyciągnięcie ciekawych wniosków analitycznych.

Klasyfikacja według zaawansowania technologicznego dla przemysłu przetwórczego wyróżnia branże: wysokich, średnio wysokich, średnio niskich i niskich technologii.

W roku 2006 w zatrudnieniu woj. pomorskiego dominowały wyraźnie branże niskich i średnio niskich technologii. Ich udział wyniósł łącznie 83,3 proc. Znaczenie branż średnio-wysokich technologii jest niewielkie a branż wysokich technologii prawie marginalne (4,6 proc.). Co więcej w rozpatrywanym okresie branże o wyższym poziomie technologii straciły znaczenie zarówno w ujęciu absolutnym (spadek liczby pracujących), jak irelatywnym (spadek udziału w całkowitej liczbie pracujących). Jedynie grupa branż średnio-niskich technologii odnotowała wzrost znaczenia w gospodarce Pomorskiego.

Do podobnych wniosków prowadzi analiza pracujących w pomorskim przemyśle z punktu widzenia klasyfikacji wg kwalifikacji zatrudnionych. Dominują wyraźnie gałęzie bazujące przede wszystkim na pracownikach o niskich bądź średnio niskich kwalifikacjach – tzw. niebieskich kołnierzykach. Ich łączny udział w liczbie pracujących ogółem w roku 2005 wynosił blisko 2/3. Należy jednak podkreślić, że ponad 1/5 branż bazuje głównie na pracownikach o wysokim poziomie kwalifikacji. Niestety tendencje rozwojowe są niekorzystne. W okresie 1999–2006 nastąpił odpływ pracowników z branż potrzebujących wysokich i średnio wysokich kwalifikacji na poziomie tzw. białych kołnierzyków. Jednocześnie spadła liczba pracujących w branżach bazujących na niskich kwalifikacjach a wyraźny wzrost odnotowano wyłącznie w grupie niebieskich kołnierzyków.

Pamiętajmy jednak, że gospodarka Pomorskiego to przede wszystkim sektor usług. W analizie tego sektora warto posłużyć się podejściem OECD wyróżniającym dwie grupy usług: intensywnie wykorzystujących wiedzę i mniej intensywnie wykorzystujących wiedzę. W tej

Tablica 3. Struktura zaawansowania technologicznego pomorskiego przemysłu – metodologia OECD

Poziom zaawansowania technologicznego	Liczba pracowników		Udział		Zmiana	
	2006	1999	2006	1999	absolutna	proc.
Wysokie technologie	8212	9760	4,6	5,5	-1548	-0,9
Średnio-wysokie technologie	21419	24139	12,0	13,6	-2720	-1,5
Średnio-niskie technologie	69946	63840	39,3	35,9	6106	3,4
Niskie technologie	78275	79800	44,0	44,9	-1525	-0,9

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 4. Struktura zaawansowania technologicznego pomorskiego przemysłu – metodologia WIFO

Poziom kwalifikacji pracowników	Liczba pracowników		Udział		Zmiana	
	2006	1999	2006	1999	absolutna	proc.
Niskie	63572	64701	35,7	36,4	-1129	-0,7
Średnie – niebieskie kołnierzyki	50686	43449	28,5	24,5	7237	4,0
Średnie – białe kołnierzyki	24833	26875	14,0	15,1	-2042	-1,2
Wysokie	38761	42514	21,8	23,9	-3753	-2,2

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 5. Intensywność wykorzystania wiedzy w pomorskich usługach – metodologia OECD

Kategoria usług	Liczba usług		Udział procentowy		Zmiana	
	1999	2006	1999	2006	absolutna	procentowa
O wysokiej intensywności wykorzystania wiedzy	12934	7807	2,63	1,69	-5127	-0,94
Intensywnie wykorzystujące wiedzę	184958	178785	37,62	38,79	-6173	1,16
Mniej intensywnie wykorzystujące wiedzę	293700	274360	59,74	59,52	-19340	-0,22
<b>Suma końcowa</b>	<b>491592</b>	<b>460952</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-30640</b>	<b>0,00</b>

Źródło: Opracowanie własne.

pierwszej grupie wyróżnia się również podgrupę o wysokiej intensywności wykorzystywania wiedzy<sup>3</sup>.

W roku 2006 dominujące znaczenie w pomorskim sektorze usług odgrywały usługi o niskiej intensywności wykorzystania wiedzy (60 proc.). Usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę to 40 proc. zatrudnionych w usługach, z tego tylko 1,7 proc. przypadało na usługi wysokiej intensywności wykorzystywania wiedzy. W okresie 7 lat (1999–2006) nastąpił co prawda wzrost udziału usług intensywnie wykorzystujących wiedzę, aczkolwiek przyrost ten skompensowany został w dużym stopniu przez znaczny spadek udziału usług wysokiej intensywności wykorzystania wiedzy.

### Konkluzje

Od momentu powstania w nowej formule administracyjnej gospodarka Pomorza nie uległa bardziej

radikalnym zmianom. Struktura gospodarki z punktu widzenia struktury pracujących jest charakterystyczna dla bardziej zaawansowanych regionów z dominacją sektora usług oraz relatywnie niewielkim znaczeniem sektora pierwszego. Za niepokojące należy jednak jednakoż tendencje do spadku udziału w strukturze gałęzi zarówno wysokich, jak i średnio wysokich technologii, co dodatkowo potwierdza spadek udziału branż przemysłu przetwórczego wymagających wyższych kwalifikacji oraz sektorów usługowych o wysokiej intensywności wykorzystania wiedzy. Utrzymanie tych tendencji może być niebezpieczne z punktu widzenia długookresowej konkurencyjności gospodarki województwa pomorskiego.

Należy jednak podkreślić, że zasadniczych zmian w gospodarce Pomorza należy oczekiwać w ciągu najbliższych 5–10 lat, kiedy uwidoczną się w pełni efekty akcesji do Unii Europejskiej, zwłaszcza efekt napływu dużego strumienia inwestycji bezpośrednich oraz migracji pracowników. Nadchodzące spowolnienie gospodarcze może dodatkowo przyspieszyć niezakończone procesy restrukturyzacyjne.

<sup>3</sup> Do HKIS zalicza się następujące sekcje PKD: poczta i telekomunikacja (64), informatyka i działalność pokrewna (72) oraz prace badawczo-rozwojowe(73). Do KIS zalicza się sekcje: 61–62, 65, 66, 67, 70, 71, 74, 80, 85 oraz 92.

# Młodzi o Pomorzu

## *W GRUPIE SIŁA, CZYLI WYBRANA TEORIA I PRAKTYKA KLASTRA*

Ostatnio w środowisku menedżerów i teoretyków zarządzania strategicznego, jako odzew postulatów zwiększania innowacji i konkurencyjności gospodarki, coraz częściej pojawia się obco brzmiące – bo angielskiego pochodzenia – pojęcie „klaster”. By uniknąć niepotrzebnego nadużywania tego słowa, w praktyce utożsamianego często z aglomeracją bądź tworem powstałym na bazie holdingu, warto podkreślić, że o istnieniu Porterowskiego klastra można mówić tylko wtedy, gdy mamy do czynienia zarówno z koncentracją na danym terenie konkurujących podmiotów tworzących owy klaster, jak i ze współpracą tych podmiotów w kierunku realizacji ich wspólnych celów i budowania silnej marki, prowadzącą do uzyskiwania efektów synergii. Clustering nie jest zjawiskiem nowym, zawartym w kanonach panującej mody organizacyjnej. Przesłanką do powstawania klastrów stała się, jak zwykle, reakcja na potrzeby rynku.

### **Istota klastra – myśl globalnie, działaj lokalnie**

Klaster, podobnie jak większość tworów rynkowych, przyjmuje mniej lub bardziej rozbudowaną postać, różne wielkości, fazy cyklu życia i zakresy terytorialne. Najprostsze formy klastrów to te oparte na kooperowaniu w określonych obszarach i o określonym stopniu małych i średnich przedsiębiorstw w ramach sieci, często

*Katarzyna Laddach*

---

*Studentka  
Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Gdańskiego*



w obrębie tworzonego wspólnie łańcucha wartości. W pełni rozwinięte klastry działają funkcjonalnie według koncepcji potrójnej helisy (przenikanie się świata nauki, biznesu i sfery regulacyjnej w wymiarze rządowym i samorządowym), przy czym optuje się za tym, by największą rolę i inicjatywę rozwojową wykazywał sektor prywatny. Abstrahując od często przywoływanego wzorca zza oceanu – Silicon Valley, przykładem takiego klastra jest nasza rodzima Dolina Lotnicza. Powstawaniu klastrów na danym terenie sprzyja dostępność surowców naturalnych, specyfika branżowa prosperujących tam przedsiębiorstw, rozbudowana infrastruktura, bliski dostęp do wiedzy w formie szkół wyższych i placówek badawczych oraz bliskość rynku zbytu i istnienie specjalnych stref ekonomicznych. Interesariuszami klastra są przede wszystkim jego podstawowi uczestnicy, a więc przedsiębiorstwa, które – mimo współpracy na określonym gruncie – pozostają odrębnymi jednostkami. Sukces klastra przekłada się jednakże na sukces całego regionu, a nawet, sięgając dalej – danego kraju lub wielu narodów w przypadku klastrów supranarodowych.

Oto profity wynikające z prosperowania na danym obszarze klastrów:

- wzrost produktywności poprzez innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne;
- efektywny podział pracy;
- obniżenie kosztów ogólnej działalności;
- większa efektywność rozbudowanej promocji, nowe umiejętności sprzedażowe;
- swobodna wymiana wiedzy i kapitału ludzkiego;
- tworzenie nowych miejsc pracy oraz stymulowanie do powstawania nowych przedsiębiorstw w ramach klastra;
- działanie w grupie zwiększające stopień podejmowanego ryzyka sprzyjającego innowacjom, które z psychologicznego punktu widzenia nigdy nie zostałyby podjęte w pojedynkę;
- większa specjalizacja przedsiębiorstw oraz szansa na przetrwanie małych firm o słabej pozycji;
- przyciąganie inwestorów i młodych talentów do regionu;
- rozeznanie regionu w jego mocnych i słabych stronach, zalecanych kierunkach strategii, tak jak w przypadku Łodzi, która odkryła na nowo swój potencjał i w ramach strategii realizuje projekt współfinansowany przez Unię Europejską „Klaster łódzki jako sieć współpracy w zakresie innowacji w regionie”;
- pomysł na promocję regionu poprzez zakotwiczenie produktu klastra w regionie.

Z praktyki zagranicznych klastrów wynika, że równie ważną rolę w sukcesie klastra pełnią zaangażowani politycy samorządowi, którzy mając sposobność poznania realiów prosperowania klastrów, są bardziej przychylni konstruowaniu lepszych warunków administracyjno-podatkowych na danym terenie, a także wspierają rozwój infrastruktury i komunikacji w ramach porozumienia publiczno-prywatnego. Sukces regionu i działającego w nim klastra determinuje zatem udział pełnego składu helisy.

Wyjaśnia to konieczność uczestnictwa czynnika publicznego (władz lokalnych, regionalnych, państwowych) w takich działaniach – w ramach obszarów diamentu Portera – jak wspieranie w zakresie: organizowania i kształtowania zasobów, popytu, przemysłów powiązanych i wspierających, strategii firm oraz warunków rywalizacji. Naturalną tendencją do tworzenia się klastrów powinna być inicjatywa oddolna, a więc wypływająca wprost z przedsiębiorstw. Trudno jednak oczekiwać takich zachowań organizacyjnych, jeśli otoczenie nie jawi się jako przychylnie, a często wręcz nastęrcza poważne problemy.

### **Polityka w imię rozwoju klastrów**

Obecnie konieczność kreowania polityki wspierającej rozwój klastrów deklarowana jest zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i władz lokalnych. Ze względu na rozpowszechnienie idei i powstawanie klastrów na obszarach różnorodnych administracyjnie, polityka ta tworzona jest zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, państwowym, jak i supranarodowym, o czym świadczą chociażby postanowienia Strategii Lizbońskiej na lata 2007–2013. I tak głównym celem prowadzenia polityki wynikającej ze strategii pobudzania konkurencyjności gospodarki powinien być trwały wzrost i rozwój innowacyjności, atrakcyjności inwestycyjnej oraz konkurencyjności gospodarki lokalnej, regionalnej, państwowej i międzynarodowej.

Zważywszy, że każdy klaster jest tworem wysoce zindywidualizowanym, w zależności od warunków panujących w środowisku grona, polityka wspierania powinna być w tej kwestii elastyczna i zaniechać kreowania ujednoliconych procedur. Polityka będzie skuteczna, jeśli przyczyni się do likwidacji barier rozwoju klastrów. Wspierać trzeba bowiem nie pojedyncze ogniwa klastra, ale powiązania między tymi ogniwami, rozumiane jako współpraca. Wraz z rozwojem klastrów i sukcesów w podwyższaniu efektywności i innowacyjności powinna wzrastać wysokość zasilania finansowego na badania i rozwój, płynącego nie tyle ze źródeł państwowych, ile od prywatnych instytucji finansowych.

Podejmując problem finansowania, czynnik publiczny powinien w tym kierunku działać ostrożnie, wykazując

wsparcie finansowe na etapie budowy klastra, które wraz z jego rozwojem powinno kształtować się odwrotnie proporcjonalnie. Skutecznym narzędziem w stymulowaniu inicjowania ciekawych i innowacyjnych biznesów jest wprowadzenie elementu rywalizacji o środki finansowe w postaci konkursów, ale to tylko jeden z pomysłów. Nie wnioskuję w szczególności stosowania skutecznych narzędzi polityki, ale nasuwa mi się myśl o konieczności ewolucji wspierania innowacji, w tym inicjatyw klastrowych opartych na dobrze przygotowanej strategii.

Strategia już jest – na jej kolejne etapy i efekty trzeba poczekać.

### Po pierwsze – nauka

Z roku na rok obserwuje się stały wzrost liczby wyższych uczelni, a co za tym idzie, wzrost liczby absolwentów. Upatruje się w tym zjawisku szansy na rozwój i modernizację gospodarki, a jednocześnie obawy przed masowymi wyjazdami dobrze wykształconej i przedsiębiorczej młodzieży i naukowców w poszukiwaniu możliwości indywidualnego rozwoju zawodowego.

Jeśli przyjmiemy – zgodnie z definicją klastra – że opiera się on na ścisłej współpracy merytorycznej dwóch środowisk: świata nauki i biznesu, logiczny jest wniosek, że w celu zwiększenia innowacyjności klastrów w Polsce niezbędne są nakłady na naukę i rozwój badań m.in. w ośrodkach akademickich. Istnienie klastra wymaga bowiem czerpania z dorobku badań akademickich, które z kolei chłoną spore nakłady finansowe. Jeśli nie będzie inwestycji w naukę, nie będzie podstawowych zasobów do tworzenia klastrów – zabraknie specjalistów szukających innowacji (a propos, geneza klastra Silicon Valley to przecież współpraca dwóch studentów-pasjonatów Hewletta i Packarda). Problem rozwoju badań nie sprowadza się jedynie do finansów.

Pewnej reformie ulec powinny także procedury i procesy wewnątrz organizacji ośrodków akademickich, umożliwiające przyśpieszenie rozwoju kariery młodych naukowców, wspieranie najlepszych zespołów badawczych, większe zobiektywizowanie systemu grantowego, promowanie badań oryginalnych, przyczyniających się do rzeczywistego rozwoju danej dyscypliny. Cóż bowiem z tego, że polskie uczelnie gwarantują studentom naukę na europejskim poziomie oraz dostęp do różnorodnych kierunków i specjalności, skoro zaplecze badawcze, w tym niezbędne narzędzia, przyrządy i aparatura, są przestarzałe i dostępne w pojedynczych egzemplarzach? Kolejny poważny mankament to „czysta teoria”. Nie dość, że naukę poprzez praktykę można zgłębiać tylko na wybranych uczelniach, to w dodatku zdecydowana większość prac badawczych

ma charakter stricte naukowy, jeśli chodzi o możliwości zastosowania ich wyników w praktyce biznesowej. Czyż nie usprawiedliwia to choćby po części emigracji naukowców?

Osobną kwestią są bariery administracyjne i prawne utrudniające współpracę nauki z przemysłem, które w celu wypełnienia postulatu niczym nieograniczonej współpracy należałoby również zlikwidować

### Szybki wgląd w Polskę – bariery

Dla większości polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP klastr sam w sobie jest już innowacją. Brakuje wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania w klastrze nie tylko w sektorze MŚP, co wynika z niedostatecznej promocji takiego rozwiązania, ale także z luki na poziomie edukacji w ośrodkach akademickich. Wstyd przyznać, ale mało który student (także uczelni ekonomicznych) jest w stanie bez problemu wyjaśnić specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw w klastrach. Niski stopień wiedzy czy promocji? Sprawa sporna. Może to wynikać z niewystarczającej liczby podmiotów stymulujących do działania w kierunku współpracy, a więc agencji rządowych typu PARP, programów podobnych do „Konkurencyjnej Gospodarki”, organizacji wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość. Jeśli już istnieją, to pod znakiem zapytania postawić należy ich skuteczność w docieraniu do potencjalnego odbiorcy. Występują także różne zdania na temat prawnego umocowania form dokumentacji i rozliczania się ze wspólnych wyników finansowych przedsiębiorstw klastrowych. Bariery jest zatem brak informacji lub jej niejednoznaczność. Dobrym kierunkiem promocji idei clusteringu są projekty wspierające współpracę między sektorem biznesowym a badawczo-rozwojowym, oparte na organizacji konferencji i seminariów poświęconych tematyce klastrów, o ile prowadzi to do wymiernych efektów w formie wspólnych przedsięwzięć. Promowanie idei klastrów zachodzić powinno nie tylko wśród przedsiębiorców, ale także na uczelniach, zwłaszcza ekonomicznych, w ramach wykładanych przedmiotów. Studenci to przecież narybek przyszłych przedsiębiorców, mierzących wysoko, aspirujących do grona najlepszych. W ostatnim czasie można zauważyć rozrost otoczenia instytucjonalnego, obejmującego takie organizacje jak inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, które dążą do rozwijania wiedzy młodych, wykształconych ludzi wkraczających na rynki pracy, mających własne pomysły na biznes. Lokalizują się najczęściej w ośrodkach akademickich o dużym potencjale dobrze rokujących zasobów ludzkich.

Brakuje pomysłów zarówno wśród przedsiębiorstw różnych gałęzi, jak i samorządów na zidentyfikowanie,

a następnie rozwój posiadanego potencjału. I tu kolejny raz należy odwołać się do sytuacji Łodzi, tym razem przed 2004 rokiem.

Swego rodzaju światłem w tunelu jest rosnąca tendencja do zrzeszania się przedsiębiorstw w organizacje ochraniające interesy swoich członków poprzez wpływanie na decyzje rządu w zakresie polityki gospodarczej.

Problemem jest także skala współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami badawczymi, m.in. ze względu na wspomniany już brak środków finansowych przekazywanych na badania i rozwój. Z tego też względu małe przedsiębiorstwa decydują się raczej na okrojone formy innowacyjności, bardziej konkurując niskimi kosztami i rozwiązaniami organizacyjnymi aniżeli nowymi technologiami. W obliczu niskiego zainteresowania inwestycjami MŚP ze strony Venture Capital przedsiębiorstwa wolą zakupić gotowe rozwiązania technologiczne, aniżeli samemu tworzyć patenty. Jedno jest pewne – istnieje ogromny potencjał do rozwoju, zarówno wewnątrz kraju, jak i na zewnątrz. Mowa tu o potencjale eksportowym, umożliwiającym współpracę i tworzenie klastrów na arenie międzynarodowej, chociażby

w rejonie basenu Bałtyku w formie nadbałtyckiego klastra. Ważne, by znaleźć możliwość rozwoju potencjału i stać się czołowym graczem na arenie międzynarodowej – „Myśl globalnie i działaj globalnie”.

Ostatnie, aczkolwiek równie ważne spostrzeżenie wynikające z naszej mentalności: polskie przedsiębiorstwa, jeżeli już decydują się na współpracę, to raczej w okrojonej formie, bez „zbędnej” wymiany doświadczeń. Brak zaufania wynika z raczkującej dopiero kultury konkurencji wśród firm.

Polacy z natury są podobno przedsiębiorczy. Wobec wyzwań rynku i presji związanej z konkurencją potrafimy, korzystając z najlepszych praktyk, „zrobić sobie z wrogów przyjaciół”, zwalczając tym samym przekazywaną z pokolenia na pokolenie nieustępliwość i nieufność. Potrzebujemy przy tym może trochę więcej czasu niż nasze zachodnie wzorce, ale w końcu od 2004 roku także nam, Polakom, zależy na „uczynieniu z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego rozwoju z większą liczbą lepszych miejsc pracy gospodarki świata” (cel Strategii Lizbońskiej).

# Okno na świat

## JAK TO ROBIĄ WŁOSI? – PRZYKŁAD DYSTRYKTÓW PRZEMYSŁOWYCH

Zdolność oraz skłonność do podejmowania samodzielnych inicjatyw gospodarczych jest zakorzeniona we włoskiej kulturze. To kreatywność i tworzenie z pasją powodują, że dynamicznie rozwija się w tym kraju przedsiębiorczość. Charakterystyczną cechą małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech jest ich terytorialna organizacja w tak zwanych dystryktach przemysłowych. Dystrykt przemysłowy<sup>1</sup> to obszar o dużej koncentracji małych i średnich przedsiębiorstw, których powstanie i rozwój stymulowały silne powiązania społeczne i kulturowe istniejące na danym terenie. Pojęcie to pojawiło się po raz pierwszy w 1969 r.<sup>2</sup> w kontekście rozwoju Toskanii, gdzie odkryto, że motorem rozwoju regionu nie są – przeżywające ówczesnie rozkwit – wielkie przedsiębiorstwa, lecz małe firmy działające lokalnie i noszące pewne cechy ściśle związane z danym terytorium. Charakterystycznymi cechami dystryktów przemysłowych są:

- koncentracja znacznej liczby małych i średnich firm powiązanych związkami nie tylko formalnymi, ale i nieformalnymi<sup>3</sup>,
- wysoka specjalizacja w zakresie rodzaju prowadzonej działalności, oryginalność, unikatowy charakter,
- zdolność do eksportu pewnej części produkcji,
- swoista segmentacja procesu produkcyjnego, w związku z czym poszczególne etapy mogą być realizowane w innym przedsiębiorstwie,
- mechanizmy regulujące współpracę firm, które opierają się na lokalnych wartościach, powiązaniach rodzinnych, zaufaniu, umowach wzajemności i solidarności.

*Anna Hildebrandt*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

<sup>1</sup> A. Surdej, *Polityka państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech*, Warszawa, 2000.

<sup>2</sup> G. Becattini, *Lo sviluppo economico della Toscana: un'ipotesi di lavoro*, IRPET, 1969.

<sup>3</sup> Przedsiębiorców często łączą powiązania towarzyskie, rodzinne, przyjacielskie.

Tablica 1. Geograficzne rozmieszczenie dystryktów przemysłowych we Włoszech

Obszary geograficzne	Liczba dystryktów przemysłowych	Liczba pracujących
Włochy Północno-Zachodnie	39	2 042 076
Włochy Północno-Wschodnie	42	1 606 036
Włochy Środkowe	49	994 922
Włochy Południowe	26	286 687
<b>Razem</b>	<b>156</b>	<b>4 929 721</b>

Źródło: Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001, ISTAT.

### Silna koncentracja zatrudnienia

Obszary spełniające kryterium silnej koncentracji zatrudnienia na danym terenie i jednocześnie cechujące się udziałem zatrudnionych w przemyśle na tych obszarach przewyższającym średnią zatrudnienia w przemyśle dla całych Włoch noszą w statystyce włoskiej miano dystryktów przemysłowych. Poniższa tabela przedstawia dane na temat liczby dystryktów przemysłowych i liczby pracujących w podziale na rejony włoskie.

Najwyższy odsetek dystryktów przemysłowych (28,8% dystryktów i 27,9% pracujących w przemyśle) należy do branży tekstylnej i odzieżowej, a następnie mechanicznej (24,4% dystryktów i 30,5% pracujących) i produkcji sprzętu AGD (20,5% dystryktów oraz 19,8% pracujących)<sup>4</sup>. Stosunkowo duży odsetek dystryktów znajduje się w branży skórzaney, futrzarskiej i obuwniczej (12,8% dystryktów oraz 9,7% pracujących), nieco niższy – w branży spożywczej (4,5% dystryktów oraz 1,7% pracujących). Pozostałe dystrykty należą do branż: jubilerstwo oraz instrumenty muzyczne i zabawki; branża papiernicza i poligrafia; przemysł gumowy i przetwórstwo tworzyw sztucznych.

### Sposób współpracy

Współpraca firm może przybierać różne formy. We Włoszech bardzo popularne są konsorcja. Ich działalność uregulowała ustawa nr 317 z 5 października 1991 r.<sup>5</sup>, tworząca cały system bodźców stymulujących rozwój małej przedsiębiorczości. Ustawa krajowa nie wzięła jednak pod uwagę specyficznych uwarunkowań poszczególnych regionów, zróżnicowanego stopnia koncentracji i rozwoju przedsiębiorstw, różnorodnego stopnia specjalizacji produkcyjnej oraz lokalnego powołania do tworzenia systemów produkcyjnych. Parametry były zbyt sztywne i nie dawały możliwości indywidualnego podejścia do problematyki MŚP, co spowodowało, że w latach 1999–2003 wiele regionów uchwaliło własne ustawy regulujące problematykę zrzeszania się<sup>6</sup>. Impulsem do wprowadzenia zmian stała

się przyjęta 15 marca 1997 r. ustawa nr 59, zwana ustawą Bassaniniego<sup>7</sup>, która scedowała część odpowiedzialności za politykę przemysłową na włoskie regiony. Od tego momentu część regionów stosuje własne prawo wspierające współpracę w ramach konsorcjów, a część korzysta nadal z prawa krajowego.

Ciekawym przykładem współpracy firm jest Konsorcjum Umiar Export, zlokalizowane w regionie Umbria<sup>8</sup>. Konsorcjum, będące największą tego typu organizacją w regionie, skupia dwie grupy: Consorzio Umbria Export – zrzeszające przedsiębiorstwa należące do wielu sektorów oraz Food&Beveridge – skupiające wyłącznie producentów żywności.

Konsorcjum Umbria Export powstało w 1974 r. jako stowarzyszenie non profit. Głównym jego celem była promocja i eksport towarów wytwarzanych przez lokalne przedsiębiorstwa i pokonywanie barier, jakie napotykały zwłaszcza małe przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność eksportową. Narodziny Konsorcjum były odpowiedzią na te właśnie problemy. Najważniejszym motto działalności jest jednak pielęgnowanie indywidualności, niezależności każdej firmy, co wynika z uwarunkowań kulturowych. We Włoszech drobny przedsiębiorca jest bardzo wrażliwy na punkcie swojej odrębności i wolności, dlatego – co należy podkreślić – niełatwo jest zgrupować kilka takich firm pod jednym szyldem. Ze współpracy wynikają jednak konkretne korzyści – przede wszystkim redukcja jednostkowych kosztów promocji oraz przewaga grupy – wspólna oferta szeroko rozumianych produktów regionalnych, typowych dla lokalnych wielopokoleniowych firm rodzinnych. Podkreśla się przy tym głęboki w tym regionie związek człowieka z ziemią, jej produktami, a co za tym idzie – maksymalne jej wykorzystanie. Dlatego rynek małych firm umbryjskich jest najpierw lokalny, a dopiero potem – regionalny, krajowy i międzynarodowy.

Aktualnie Umbria Export zrzesza 151 członków<sup>9</sup>, a Food&Beveridge – 40. Dodatkowymi członkami wspierającymi są organizacje i instytucje okołobiznesowe

<sup>4</sup> ISTAT, 2001.

<sup>5</sup> Art. 17–25 dotyczą konsorcjów.

<sup>6</sup> Informacja Ambasady RP w Rzymie.

<sup>7</sup> A. Surdej, 2000, *op.cit.* s. 28.

<sup>8</sup> Materiał powstał na podstawie wizyty studyjnej w regionie Umbria.

<sup>9</sup> Każdy z nich płaci składkę członkowską w wysokości 206 euro.

oraz podmioty sektora publicznego: dwa stowarzyszenia przemysłowe działające w powiatach Perugia i Terni – Confindustria Perugia, Confindustria Terni, a także Sviluppumbria, Banca Popolare di Spoleto, Banca Toscana, Kamera di Commercio di Perugia (izba handlowa), Kamera di Commercio di Terni, Cassa di Risparmio di Citta' di Castello (kasa oszczędnościowa), Cassa di Risparmio di Foligno, Unicredit Banca, Cassa di Risparmio di Spoleto oraz Cassa di Risparmio di Terni e Narni.

Obecnie w ramach zrzeszenia realizowana jest strategia promocji firm za granicą. Ponadto istnieje możliwość współpracy między konsorcjami – np. w sferze promocji, zawsze jednak taka działalność oparta jest na współfinansowaniu przedsięwzięć. Możliwe jest również zaproszenie do współpracy partnera publicznego<sup>10</sup>, inicjatywa jest jednak zawsze oddolna – pochodzi od przedsiębiorcy.

Przedstawicielstwami Umbria Export są biura w: Olsztynie, Warszawie (przy Polsko-Włoskiej Izbie Handlowej), Łodzi, Wilnie, Moskwie, Szanghaju, Bombaju i Brukseli (przy Biurze Powiatu Perugia). Obecnie wielkim zainteresowaniem przedsiębiorstw zrzeszonych w Konsorcjum cieszą się rynki Ameryki Południowej, dlatego stowarzyszenie wkrótce otworzy tam swoje biura.

W Umbria Export zrzeszone są firmy następujących branż:

- produkcja maszyn i urządzeń;
- przemysł metalowy i mechanika;
- branża elektryczna i optyczna, elektronika
- przemysł chemiczny, produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych;
- branża papiernicza, działalność wydawnicza i poligrafia;
- branża drzewna – produkcja drewna i wyrobów z drewna;
- produkcja gier i zabawek;
- branża włókiennicza i odzieżowa;
- branża skórzana;
- branża obuwnicza;
- branża turystyczna, gastronomia, hotele;
- pozostałe usługi.

A oto podstawowe zadania Konsorcjum:

1. Zbieranie informacji.
  - Dostarczanie zrzeszonym przedsiębiorcom ogólnych informacji na temat tego, co dzieje się na innych rynkach. Dotyczy to: podatków, ceł, zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.

- Dostarczanie informacji ściśle dostosowanych do potrzeb konkretnych firm i branż, dotyczących w szczególności: warunków finansowania przedsięwzięć (konkretne kredyty, możliwość wsparcia publicznego); bieżących danych o zamówieniach publicznych (przetargi, konkursy na wykonanie projektów, w których zrzeszone w Konsorcjum firmy mogą brać udział).

2. Wsparcie techniczne – wspieranie nowych przedsiębiorstw przy rozpoczynaniu działalności eksportowej, ubezpieczenia eksportu.

- Znajdowanie partnerów lokalnych.
- Zabezpieczenie warunków finansowych przy konkretnym zamówieniu.
- Poszukiwanie partnerów na nowych rynkach zbytu UE w celu wykorzystania funduszy strukturalnych.

3. Promocja produktów za granicą.

- Różne sposoby promocji – głównie uczestnictwo w targach i prezentacja Konsorcjum jako grupy; organizacja wizyt studyjnych zarówno firm włoskich w zainteresowanych regionach potencjalnej ekspansji, jak i firm zagranicznych w regionie Umbria.

4. Szkolenia.

## Podsumowanie

Oto charakterystyka włoskich przedsiębiorstw skłonnych do zrzeszania się w ramach konsorcjów:

- Są to firmy skoncentrowane lokalnie i wykorzystujące przede wszystkim swą pozycję na rynku lokalnym, a dopiero potem – na krajowym i międzynarodowym.
- Ich powiązania mają charakter nie tylko handlowy.
- Cechuje je wysoka specjalizacja i elastyczność.
- Charakterystyczną cechą włoskiego przedsiębiorcy jest wiara w siłę współpracy i siłę grupy interesu, a także mocne przywiązanie do ziemi i lokalnej produkcji, maksymalne wykorzystanie lokalnych możliwości. Włoski przedsiębiorca posiada pasję.
- Niezbędna jest troska władz lokalnych o wspieranie przedsiębiorczości, ale to przedsiębiorca jest pierwszym i głównym inicjatorem działań.
- Ważne jest wykorzystywanie szans wynikających z działalności w grupie – lobbowanie ustaw, poszukiwanie nowych form współpracy i nowych partnerów.

Badania małych i średnich przedsiębiorstw<sup>11</sup> pokazują, że problemy, z jakimi borykają się włoskie i polskie

<sup>10</sup> Partner publiczny również opłaca składki członkowskie.

<sup>11</sup> Badania Federexport, 2004.

przedsiębiorstwa, są podobne. Dotyczą przede wszystkim: wrażliwości strukturalnej, małej siły przebicia na globalnym rynku, niedoinformowania, braku zdolności finansowej i niskiej wiarygodności finansowej, braku środków i wykwalifikowanego personelu na prowadzenie badań i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

W 2006 r. powtórzono badanie potrzeb i barier, przed jakimi stają włoskie MŚP. Wyniki badań potwierdziły wysoką skłonność MŚP do zrzeszania się. Zauważa się również wzrost zatrudnienia oraz wartości eksportu w firmach zrzeszonych w konsorcjach. Zrzeszając się,

przedsiębiorstwa te mają większe możliwości promocji, a co za tym idzie – większe szanse na współpracę z partnerem zagranicznym. Konsorcja są swoistym gwarantem, dają instrument, dzięki któremu siła zrzeszonych firm jest mocniejsza.

Włoskiego przedsiębiorcę odróżnia od przedsiębiorcy polskiego wyższy stopień zaufania do drugiego człowieka. Problem braku zaufania stanowi największą barierę współpracy – w każdej dziedzinie i na każdym szczeblu.

Może więc warto wreszcie odpowiedzieć na pytanie, dlaczego tego zaufania brakuje?



# Analizy i porównania

Przemysław Susmarski	<i>Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim</i>	58
Dr Maciej Tarkowski	<i>Wskaźniki rozwoju województwa pomorskiego</i>	61
Dr Maciej Tarkowski, Martyna Bildziukiewicz	<i>Poziom rozwoju gospodarczego Gdańska na tle konkurencyjnych miast wojewódzkich</i>	64

*Przemysław  
Susmarski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

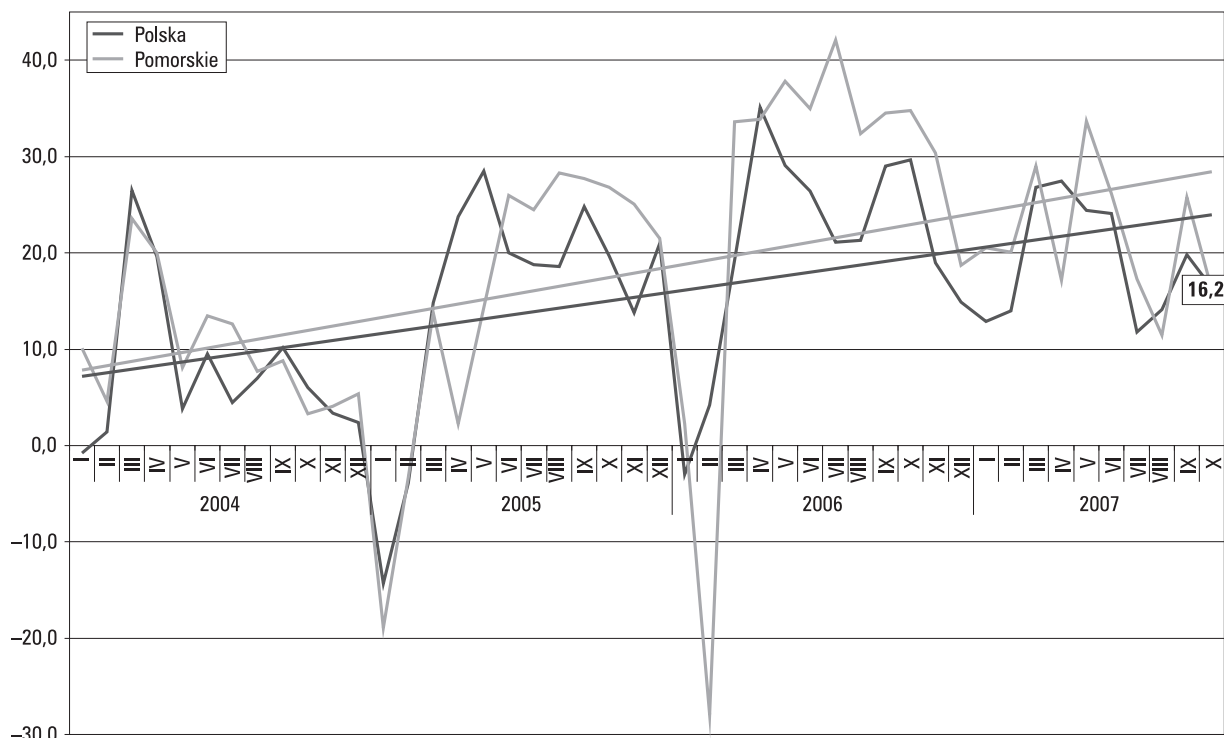
## *KONIUNKTURA GOSPODARCZA W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM*

**S**tan gospodarki województwa może być oceniany na wiele sposobów. Jednym z nich jest spojrzenie poprzez pryzmat wskaźników statystycznych. Informacje o dynamice produktu regionalnego brutto, zmianach w wielkości zatrudnienia, dynamice nakładów inwestycyjnych czy też wyników finansowych przedsiębiorstw pozwalają oszacować postępy gospodarcze.

Podobnie takiej ocenie służyć może opinia przedsiębiorców o kondycji firm prowadzących działalność w województwie. Subiektywne, zagregowane przekonania dają również wartościowe podstawy do oszacowania zmian stanu gospodarki. Ich główną zaletą jest szybkość pozyskiwania informacji oraz niezależnienie od terminów publikacji informacji pochodzących ze statystyki publicznej.

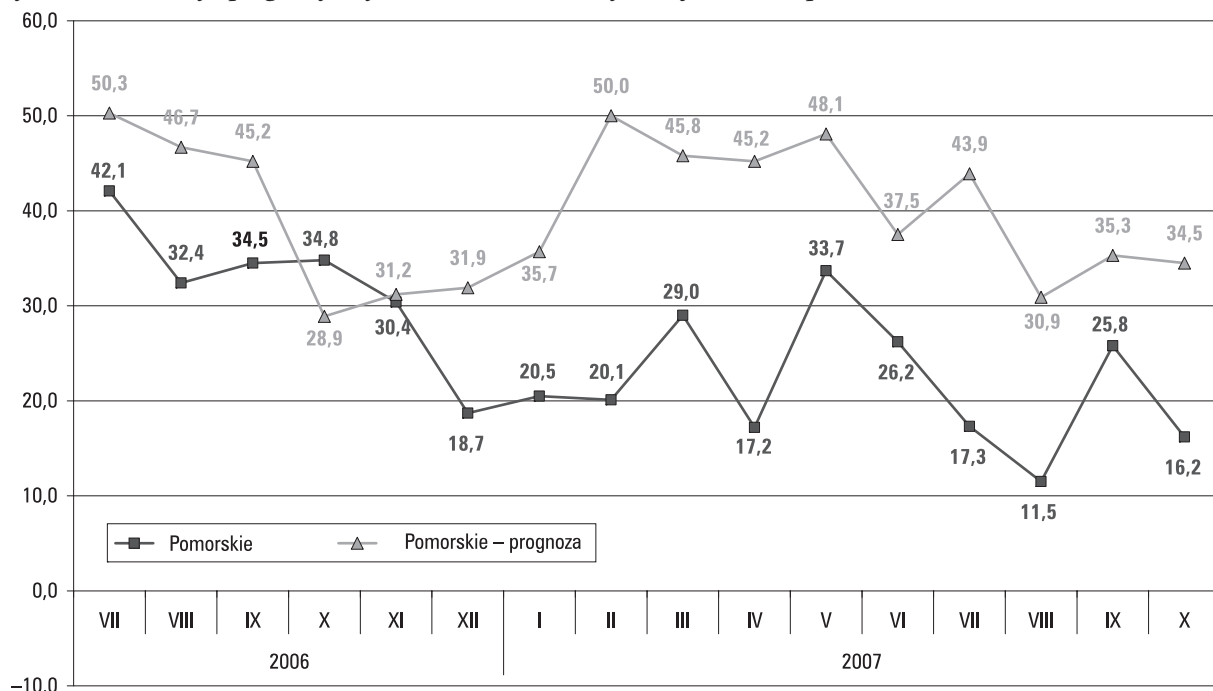
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od początku 2001 r. ocenia stan gospodarki w ujęciu regionów za pomocą testu koniunktury. W miesięcznym cyklu gromadzone są opinie przedsiębiorców o kondycji firm prowadzących działalność w województwie. Rozsyłane ankiety zawierają również pytania o przewidywania co do rozwoju gospodarczego w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi wyliczany jest wskaźnik progностyczny, informujący o oczekiwanych zmianach koniunktury w przyszłości. Zarówno wskaźnik koniunktury bieżącej, jak i wskaźnik progностyczny mogą przyjmować wartości z przedziału od -100 do +100, przy czym wartość minimalna oznacza bardzo złą, a wartość maksymalna bardzo dobrą koniunkturę.

Rysunek 1. Wskaźnik koniunktury bieżącej w 2007 r. w Polsce oraz w województwie pomorskim



Źródło: Opracowanie IBnGR.

Rysunek 2. Bieżący i prognozy wskaźnik koniunktury w województwie pomorskim w 2006 i 2007 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

Najnowsze, październikowe wyniki badania koniunktury przeprowadzonego przez IBnGR utwierdzają w przekonaniu o kontynuacji tendencji spadkowej. Indeks bieżącego klimatu koniunktury notowany w województwie pomorskim w październiku 2007 r. osiągnął 16,2 pkt. Wartość ta była zbliżona od indeksu ogólnopolskiego,

kształtującego się na poziomie 16,0 pkt. W Pomorskim, w zestawieniu z wrześniem br., spadek wyniósł -9,6 pkt, a porównanie z analogicznym okresem roku ubiegłego wskazuje, że tegoroczna wartość była wyższa od wartości sprzed roku aż o -18,6 pkt. Przebieg wykresu ujawnia, że pogorszenie nastrojów przedsiębiorców prowadzących

działalność w województwie pomorskim nie ma charakteru chwilowego. Trend spadkowy rysuje się bowiem od kwietnia 2007 r.

Niemniej jednak Pomorskie nadal zalicza się do grupy województw, w których liczba ankietowanych wskazujących na polepszenie stanu gospodarki znacząco przewyższa liczbę opinii deklarujących pogorszenie. W październiku 2007 r. podobne nastroje cechowały respondentów z województw małopolskiego (16,3), opolskiego (16,4) oraz lubuskiego (16,7).

Obserwowane w ostatnich miesiącach pogorszenie nastrojów znajduje odzwierciedlenie w ostatnich zachowaniach indeksu prognostycznego.

W jego przypadku o trendzie malejącym można mówić od lutego 2007 r., kiedy to wartość wskaźnika opisującego przekonania przedsiębiorców co do najbliższej przyszłości osiągnęła wartość najwyższą w roku bieżącym.

O ile wynosząca 34,5 pkt wartość indeksu prognostycznego wciąż oznacza wysoką przewagę liczby respondentów przekonanych o poprawie stanu gospodarki w najbliższej przyszłości nad liczbą ocen przewidujących pogorszenie, o tyle zestawienie wykresów koniunktury bieżącej z przesuniętym o 3 miesiące wykresem prognostycznym wskazuje, że przewidywania ankietowanych z reguły są zbyt

optymistyczne. Rzeczywista ocena wypada zdecydowanie gorzej niż oczekiwania z przeszłości. Dotyczy to sytuacji, w której wartość wskaźnika koniunktury bieżącej przyjmuje zarówno dodatnie, jak i ujemne wartości.

Obserwacje z lat ubiegłych wskazują również na coraz większą zmienność nastrojów pomorskich przedsiębiorców, przejawiającą się rosnącą amplitudą wahań wskaźnika koniunktury bieżącej. Wraz z nią wzrasta rozstęp pomiędzy projekcją a jej realizacją. Można zatem założyć, że ocena zmian stanu gospodarki w grudniu, styczniu oraz lutym dokonywana przez ankietowanych przedsiębiorców z województwa będzie gorsza od wartości zapowiadanej przez zachowanie wskaźnika prognostycznego. Miesiące zimowe, zarówno w województwie pomorskim, jak i w całym kraju, z reguły charakteryzują się wzrostem liczby ocen negatywnie weryfikujących zmiany stanu gospodarki.

Zachowania wskaźnika koniunktury oraz wskaźnika prognostycznego obserwowane w ostatnich miesiącach wskazują na prawdopodobny dalszy spadek wartości indeksu w nadchodzącym kwartale. Być może pod koniec bieżącego roku bądź na początku roku przyszłego wartość wskaźnika koniunktury wojewódzkiej zbliży się, a nawet spadnie poniżej 0.

## WSKAŹNIKI ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

**W** październiku 2007 r. po raz kolejny z rzędu odnotowano poprawę sytuacji gospodarczej województwa pomorskiego<sup>1</sup>. Zauważalna była w większości analizowanych mierników i wskaźników opisujących efekty działalności przedsiębiorstw, stan i zmiany na rynku pracy oraz dynamikę wynagrodzeń. Poprawa widoczna była zarówno w ujęciu miesięcznym, jak i rocznym (tablica 1).

Liczba podmiotów gospodarki narodowej wyniosła w październiku 232 tys. W stosunku do poprzedniego miesiąca nie uległa istotnym zmianom. Wskazuje to na duże prawdopodobieństwo ustabilizowania się liczby firm w pozostałych miesiącach tego roku, a nawet w pierwszym kwartale 2008 r. Podobne zjawisko miało miejsce rok wcześniej. Niewielki spadek liczby podmiotów gospodarczych notowany we wrześniu 2006 rozpoczął okres stabilizacji liczby firm, która trwała do marca 2007 r.

W październiku, w stosunku do miesiąca poprzedniego, odnotowano wzrost produkcji sprzedanej przemysłu, który wyniósł 4,0 proc. Miał on również miejsce

*Dr Maciej Tarkowski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

<sup>1</sup> Niniejsza analiza przygotowana została na podstawie: *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego*, 2007. Opracowania sygnałne, nr 10, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk.

w stosunku do analogicznego miesiąca roku poprzedniego – wynosił 0,7 proc. Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa o największym udziale w produkcji, najbardziej wyraźny wzrost w stosunku do października ub. roku wystąpił w produkcji maszyn i urządzeń (o 23 proc.), drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny (o 21 proc.), a także wyrobów chemicznych (o 16 proc.). Wyraźny spadek miał miejsce w produkcji pozostałego sprzętu transportowego (o 18 proc.) oraz artykułów spożywczych i napojów (o 3 proc.).

Produkcja budowlano-montażowa była kolejnym efektem działalności przedsiębiorstw, w której zaobserwowano istotny wzrost produkcji sprzedanej – zarówno w odniesieniu do poprzedniego miesiąca, jak i analogicznego okresu roku poprzedniego. W pierwszym przypadku kształtował się on na poziomie 14,4 proc., w drugim – osiągnął 24,4 proc. W stosunku rocznym wzrost produkcji sprzedanej wystąpił zarówno w przedsiębiorstwach wykonujących instalacje budowlane, jak i w podmiotach wznoszących budynki i budowle. Był on jednak silnie zróżnicowany.

O ile w pierwszym przypadku nieznacznie przekroczył 10 proc., o tyle w drugim sięgał aż 38 proc.

W sprzedaży detalicznej, w stosunku do miesiąca poprzedniego, odnotowano wzrost wielkości o 5,6 proc. W stosunku rocznym dynamika sprzedaży detalicznej również uległa zwiększeniu, o 20,6 proc. Był to trzeci najwyższy wynik w tym roku.

Wzrost aktywności przedsiębiorstw przełożył się na dalszą poprawę stanu rynku pracy. W październiku, w stosunku do miesiąca poprzedniego, o 0,4 proc. wzrosło zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw. W stosunku rocznym wzrosło ono o 4,9 proc. Była to największa pozytywna zmiana notowana w tym roku. W ujęciu rocznym pozytywne zmiany cechowały większość sekcji. Wyróżniały się w tym względzie sekcje: obsługa nieruchomości i firm (wzrost o 13 proc.), budownictwo (wzrost o 11 proc.). Natomiast redukcję zatrudnienia zanotowano w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, wodę (o 4 proc.) oraz w hotelach i restauracjach (o 3 proc.). W pozostałych branżach wzrost zatrudnienia kształtował

Tablica 1. Wybrane mierniki i wskaźniki rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego w październiku 2007 r.

Miernik/wskaźnik	Jednostka		Stan	Zmiana w stosunku do:	
	Stan	Zmiana		miesiąca poprzedniego	analogicznego miesiąca roku poprzedniego
<b>Działalność przedsiębiorstw</b>					
Liczba podmiotów gospodarki narodowej	tys.	proc.	232,0	0,0	+1,5
Produkcja sprzedana przemysłu		proc.		+4,0	+0,7
Produkcja budowlano-montażowa		proc.		+14,4	+24,4
Sprzedaż detaliczna		proc.		+5,6	+20,6
<b>Rynek pracy</b>					
Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw	tys.	proc.	270,5	+0,4	+4,9
Liczba bezrobotnych	tys.	proc.	88,1	-5,1	-30,5
Stopa bezrobocia	proc.	pkt. proc.	11,0	-0,6	-4,6
Liczba zgłoszonych ofert pracy	tys.	proc.	8,0	-8,8	+3,9
<b>Wynagrodzenia</b>					
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw	zł	proc.	3139	+1,5	+17,0

Uwaga: Dane dotyczące sektora przedsiębiorstw obejmują podmioty o liczbie pracujących przekraczającej 9 osób.

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego i Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku.

się przeciętnie na poziomie 4 proc., z wyjątkiem rybactwa oraz rolnictwa i leśnictwa, gdzie nie przekraczał 2 proc.

Biorąc po uwagę tylko działy przetwórstwa przemysłowego, wysoką dynamikę zaobserwowano po raz kolejny w produkcji drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny (o 13 proc.), produkcji wyrobów z metali (o 4 proc.), produkcji pozostałego sprzętu transportowego (o 3 proc.). Spadek odnotowano natomiast w produkcji artykułów spożywczych i napojów (o 3 proc.) oraz mebli; pozostałej działalności produkcyjnej (o 1 proc.).

Wzrost zatrudnienia przełożył się na dalszy wyraźny spadek bezrobocia. W ciągu miesiąca sięgał on 5,1 proc. i był najwyższy w kraju. Natomiast spadek, odnotowany w porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego, kształtował się na poziomie aż 30,5 proc. W tym zakresie Pomorskie zajmowało trzecie miejsce wśród polskich regionów.

W październiku stopa bezrobocia kształtowała się na poziomie 11,0 proc. i po raz pierwszy od utworzenia województw w obecnym kształcie była niższa o 0,3 pkt proc. od średniej ogólnopolskiej. W odniesieniu do miesiąca poprzedniego stopa bezrobocia spadła o 0,6 pkt proc.

W stosunku rocznym zmniejszyła się natomiast o 4,6 pkt proc. przy średniej dla kraju wynoszącej 3,6 pkt proc.

W październiku do urzędów pracy zgłoszono ok. 8 tys. ofert zatrudnienia, co oznaczało spadek w układzie miesięcznym, a zarazem wzrost w ujęciu rocznym. Ten ostatni wskaźnik jest szczególnie istotny – oznacza przełamanie niekorzystnych zmian, jakie miały miejsce w poprzednich trzech miesiącach.

W październiku 2007 r. odnotowano dalszy znaczny wzrost wynagrodzeń zarówno w układzie miesięcznym, jak i rocznym. Szczególnie widoczny był on w perspektywie roku. Kształtował się na poziomie blisko 17 proc. i był o 7 pkt proc. wyższy niż przeciętnie w Polsce.

Jak pokazują powyższe dane, województwo pomorskie nadal cechuje ponadprzeciętna koniunktura. Szczególnie korzystnie kształtuje się sytuacja pomorskiego rynku pracy. Stopa bezrobocia spadła poniżej średniej ogólnopolskiej. W tym zakresie województwo pomorskie przestało być regionem problemowym. Pojawia się natomiast nowa kwestia – deficyt wykwalifikowanych pracowników, który należy do najwyższych w Polsce.

## *POZIOM ROZWOJU GOSPODARCZEGO GDAŃSKA NA TLE KONKURENCYJNYCH MIAST WOJEWÓDZKICH*

Celem poniższego artykułu jest pokazanie poziomu rozwoju gospodarczego Gdańska na tle największych miast w Polsce – stolic najbardziej konkurencyjnych województw: Warszawy, Krakowa, Wrocławia, Katowic, Łodzi oraz Poznania. Pojęcie „poziomu rozwoju gospodarczego” na potrzeby poniższego artykułu zdefiniowano jako zbiór następujących wskaźników:

- aktywność zawodowa mieszkańców miast;
- przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto;
- liczba ofert pracy przypadających na jednego bezrobotnego<sup>1</sup> oraz stopa bezrobocia;
- liczba podmiotów gospodarki narodowej przypadających na 100 mieszkańców;
- wskaźnik rentowności obrotu w przedsiębiorstwach przemysłowych<sup>2</sup>.

### **Kto najbardziej aktywny?**

Aby zbadać aktywność zawodową mieszkańców największych polskich miast, sumę osób pracujących oraz bezrobotnych odniesiono do liczby ludności w wieku produkcyjnym w danym mieście. Wszystkie badane ośrodki konkurencyjne cieszą się wyższym niż polska średnia (42,2%)<sup>3</sup> wskaźnikiem aktywności zawodowej. Między nimi występują natomiast duże różnice (patrz rysunek 1). Wysokością wskaźnika powyżej 70% mogą pochwalić się Katowice i Warszawa; w Gdańsku poziom ten oscyluje wokół 50%. Zastanawiający jest dystans między liderami a miastami na końcu rankingu – różnica między nimi wynosi niemal 30%. Niski wskaźnik aktywności zawodowej jest charakterystyczny dla całego województwa pomorskiego – w skali regionu osiąga on 41,4%<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Chodzi tu o oferty pracy zgłoszone w ciągu pierwszego półrocza 2007 r.

<sup>2</sup> Według *Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska*, styczeń–czerwiec 2007, wskaźnik rentowności obrotu netto to relacja wyniku finansowego netto do przychodów z całokształtu działalności.

<sup>3</sup> Obliczono tą samą metodą na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego za 2006 rok.

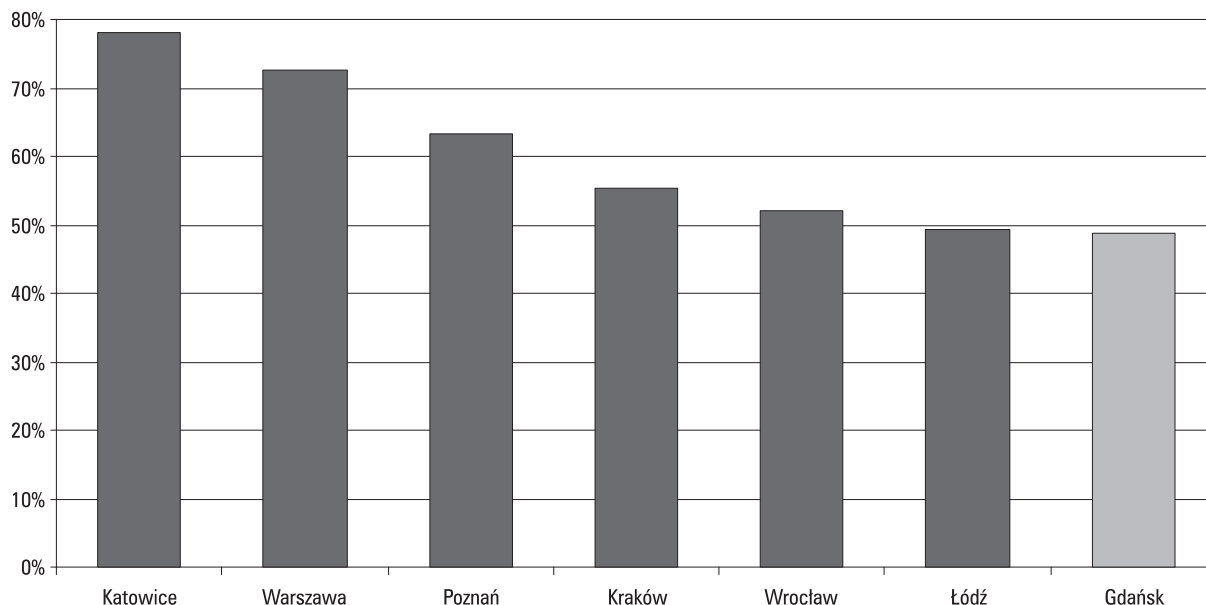
<sup>4</sup> Jw.

*Dr Maciej Tarkowski  
Martyna  
Bildziukiewicz*

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*



Rysunek 1. Aktywność zawodowa mieszkańców największych miast w I połowie 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS za 2006 rok.

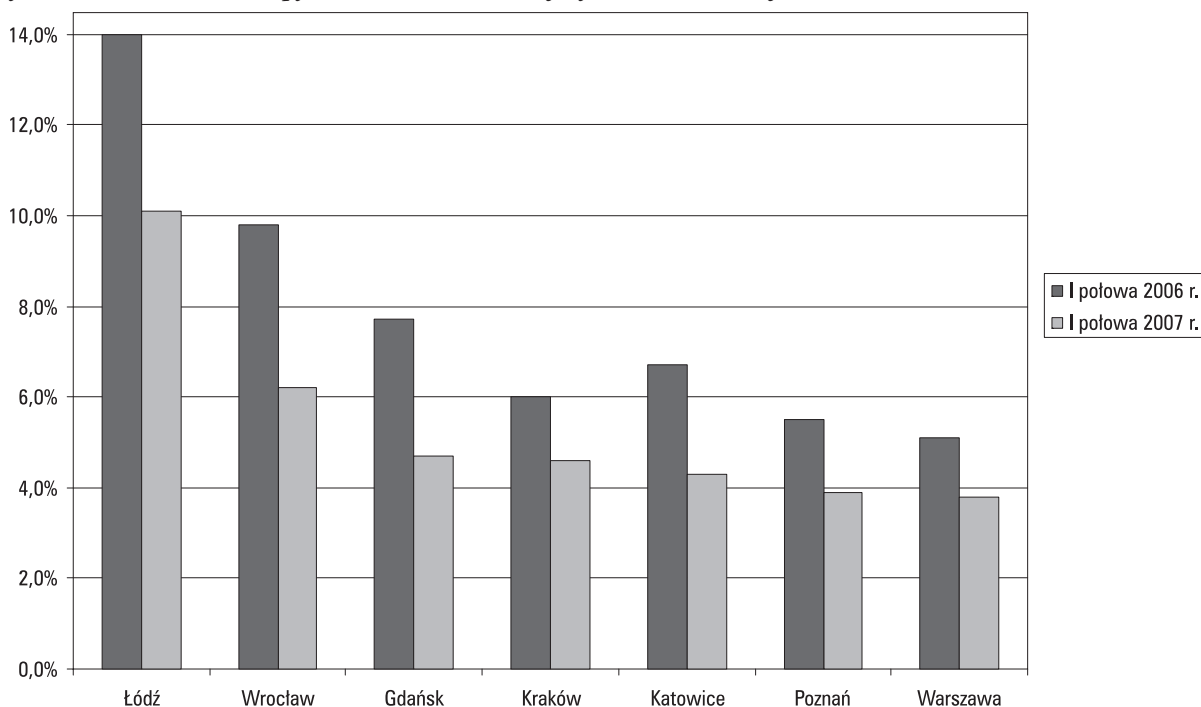
### Bezrobocie

Stopa bezrobocia w Gdańsku wyniosła w I połowie 2007 r. 4,7%, co plasuje go na piątym miejscu spośród ośrodków konkurencyjnych. Najmniejsze bezrobocie odnotowano w Warszawie. Jednakże wskaźnikiem bardziej adekwatnym niż stopa bezrobocia dla porównania poziomu rozwoju gospodarczego największych polskich miast będzie dynamika stopy bezrobocia. Po porównaniu obecnych wyników ze wskaźnikami z I połowy 2006 roku

okazuje się, że stopa bezrobocia najbardziej dynamicznie (o 4%) spadła w najmocniej dotkniętej bezrobociem Łodzi. Niemal równie efektywnie z bezrobociem walczą Wrocław i Gdańsk, które odnotowały jego spadek kolejno o 3,6% i 3% w ciągu roku.

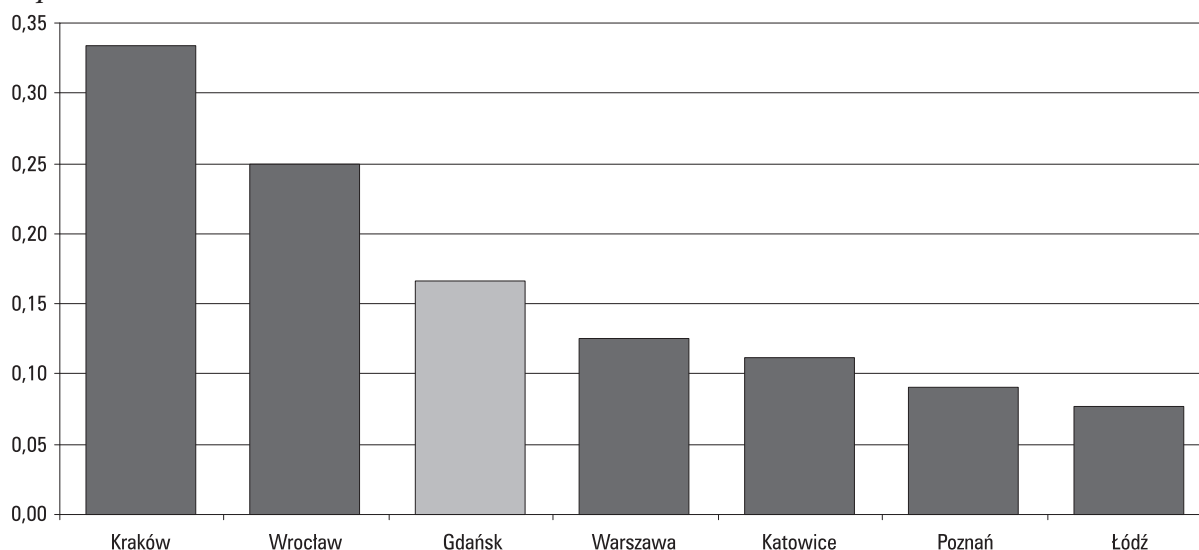
Jednocześnie warto przyjrzeć się liczbie ofert pracy przypadającej na jednego bezrobotnego w każdym z porównywanych miast. W tej klasyfikacji przoduje Kraków, w którym na 1 ofertę pracy przypada trzech bezrobotnych. Liczba ta jest dwa razy wyższa w Gdańsku, co daje miastu

Rysunek 2. Porównanie stopy bezrobocia w konkurujących ośrodkach miejskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska, styczeń–czerwiec 2007.

**Rysunek 3. Liczba ofert pracy przypadających na jednego bezrobotnego w największych polskich miastach w I połowie 2007 r.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska, styczeń–czerwiec 2007.

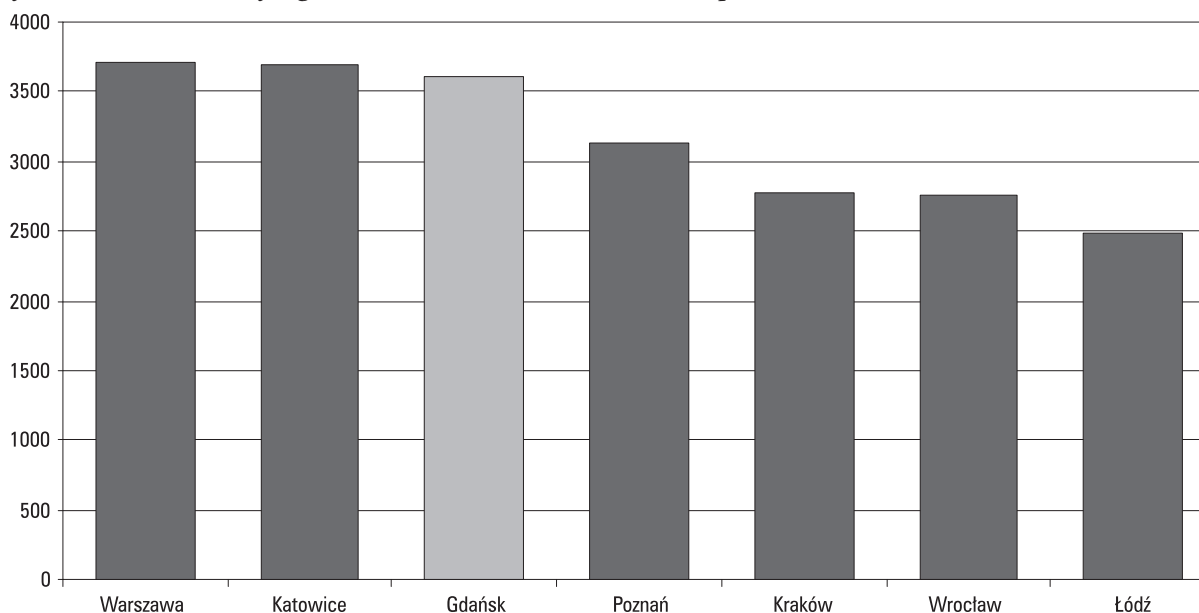
trzecią pozycję w stosunku do ośrodków konkurencyjnych. Świadczy to o relatywnie efektywnym dopasowaniu struktury podaży pracy do popytu na nią.

#### Jak nam płacą, czyli poziom wynagrodzeń

Z porównania przeciętnego miesięcznego poziomu płac w dużych polskich miastach wynika, że Gdańsk plasuje się na trzeciej pozycji, ze średnim miesięcznym wynagrodzeniem w wysokości 3600,84 PLN. Poziomem pensji Gdańsk ustępuje – ponownie – Warszawie i Katowicom, wyprzedza jednak m.in. Poznań i Wrocław. Taki poziom wynagrodzeń jest powodem do radości, ale i smutku. Wysokie zarobki gdańszczan świadczą

z pewnością o coraz lepszym standardzie życia i mogą być czynnikiem zachęcającym do osiedlania się w tym mieście. Zarówno skutkiem, jak i przyczyną tego stanu może być również napływ do miasta wysoko wykwalifikowanych pracowników. Z jednej strony, jako wyspecjalizowani eksperci, żądają oni wysokich wynagrodzeń i otrzymują je; z drugiej – wysoki poziom tychże zachęca kolejnych fachowców do zamieszkania i podjęcia pracy w Gdańsku. Jednocześnie istnieje możliwość, że wysokie płace odstrasza potencjalnych inwestorów, którzy chętniej wybiorą miejsca, gdzie przeciętne pensje – a więc i koszty pracy – są niższe. Natomiast szybki (14% w skali roku) wzrost pensji może być także sygnałem deficytu zasobów pracy w konkretnych

**Rysunek 4. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w PLN w I półroczu 2007 r.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska, styczeń–czerwiec 2007.

branżach. Handel detaliczny czy budownictwo to gałęzie, które szczególnie dotkliwie odczuwają brak rąk do pracy, dlatego aby zachęcić potencjalnych pracowników, skokowo podnosi się im pensje, co decyduje o ich przeciętnie wysokim poziomie.

### Liczba podmiotów gospodarki narodowej na 100 mieszkańców

Wskaźnik liczby podmiotów gospodarki narodowej przypadających na 100 mieszkańców obrazuje w pewnym stopniu przedsiębiorczość mieszkańców danego miasta. Im wyższy wskaźnik, tym lepszy dowód na to, że miasto potrafi nie tylko przyciągnąć do siebie przedsiębiorców, ale również stworzyć odpowiedni klimat do prowadzenia działalności gospodarczej. Duża liczba przedsiębiorstw to także duży rynek pracy oraz większa konkurencja, która generuje spadek cen oraz jest przyczynkiem do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w firmie. I tak, największa liczba przedsiębiorstw na 100 mieszkańców występuje w stolicy, najmniejsza (w obrębie porównywanych ośrodków) – w Łodzi. Gdańsk zajmuje w tej klasyfikacji pozycję przedostatnią, z dwunastoma przedsiębiorstwami przypadającymi na 100 mieszkańców. Nie jest zatem najatrakcyjniejszym miejscem do zakładania własnej firmy ani pierwszą pozycją na liście potencjalnych miejsc inwestycji. Działania dla poprawienia klimatu przedsiębiorczości w Gdańsku zostały już podjęte – stworzono m.in. Gdańskie Centrum Obsługi Przedsiębiorcy, które dąży do uproszczenia systemu obsługi osób prowadzących działalność gospodarczą, a także zajmuje się edukacją w zakresie przedsiębiorczości. Miejmy nadzieję, że przedsięwzięcie tego typu będzie więcej. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na optymistyczny wydźwięk takiego wskaźnika dla Gdańska; niewielka – w porównaniu

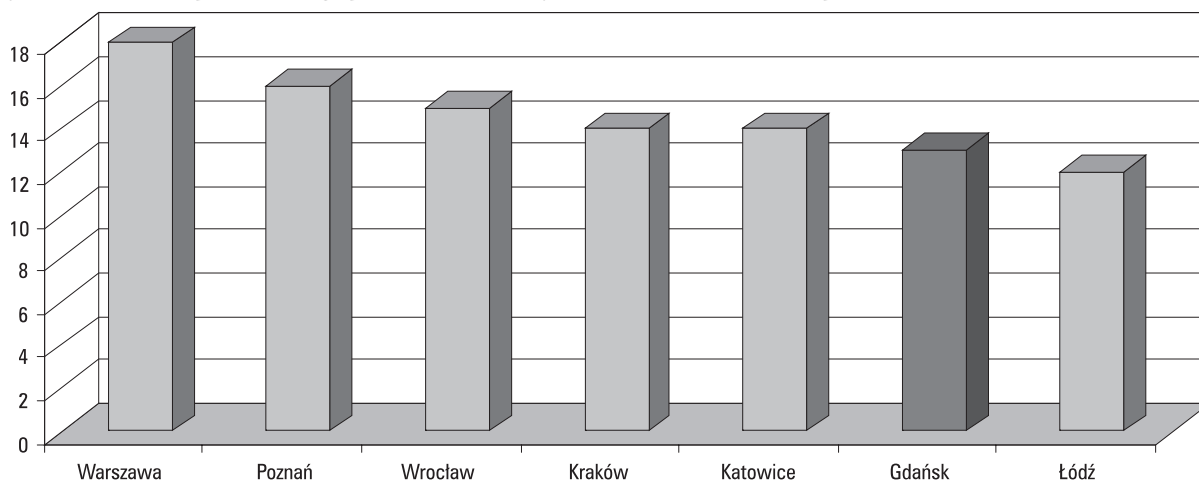
z ośrodkami konkurencyjnymi – liczba przedsiębiorstw może, paradoksalnie, stanowić zachętę dla potencjalnego inwestora. Oznacza bowiem, że w mieście pozostało wiele segmentów do zagospodarowania przez nowe firmy.

### Jak radzą sobie przedsiębiorstwa?

Elementem dobrze obrazującym poziom rozwoju gospodarczego miast jest wskaźnik rentowności obrotu w przedsiębiorstwach przemysłowych. Im jest większy, tym oczywiście lepiej dla danego przedsiębiorstwa. Jest to jednak również korzyść dla miasta i regionu, w którym dana firma się znajduje – jej większe przychody i obroty oznaczają wyższe wpływy z podatków, a także reklamę dla miasta, które „gości” przedsiębiorstwo generujące wysokie zyski. Zysk firm nie jest bowiem jedynie zasługą dobrej koniunktury gospodarczej, ale również wspomnianego wyżej dobrego klimatu dla przedsiębiorczości w danym mieście – efektywna współpraca miasta z przedsiębiorcami pośrednio stymuluje rozwój firm. I tak, im więcej w danym mieście wysoko rentownych przedsiębiorstw, tym lepszą „prasę” wśród ewentualnych inwestorów.

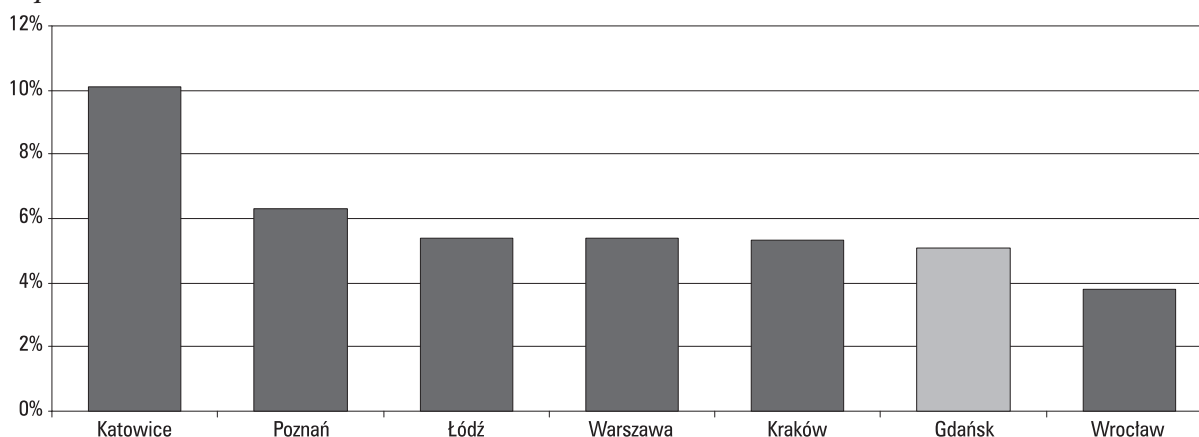
Liderem tej klasyfikacji ponownie są Katowice – motor aglomeracji śląskiej. Wskaźnik rentowności przedsiębiorstw osiągnął tam poziom ponad 10%, zostawiając daleko w tyle wszystkie pozostałe miasta. Gdańsk zajął tu przedostatnią pozycję. Należy jednak zauważyć, że różnice między trzecią a szóstą lokatą w tej klasyfikacji wynoszą zaledwie kilka dziesiątych procenta, zatem gdańskie przedsiębiorstwa osiągnęły podobną wysokość wskaźnika jak firmy łódzkie, warszawskie i krakowskie – ponad 5%. Zastanawiający jest natomiast fakt, że Wrocław, intensywnie kreujący swój wizerunek najbardziej przedsiębiorczego miasta w Polsce, zajął w tej klasyfikacji ostatnią pozycję.

Rysunek 5. Liczba podmiotów gospodarki narodowej na 100 mieszkańców w I połowie 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska, styczeń–czerwiec 2007.

Rysunek 6. Wskaźnik rentowności obrotu netto w przedsiębiorstwach przemysłowych w miastach konkurujących w I połowie 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Informatora o sytuacji społeczno-gospodarczej Gdańska”, styczeń–czerwiec 2007.

### Konkluzje dla Gdańska

Podsumowując wszystkie wzięte pod uwagę wskaźniki, można stwierdzić, że w porównaniu z największymi, najbardziej konkurencyjnymi miastami Gdańsk zajmuje przeciętną pozycję. Miasto nie zostało liderem żadnej klasyfikacji, jednakże dynamika poszczególnych wskaźników – np. spadek stopy bezrobocia czy szybszy niż w skali kraju wzrost płac<sup>5</sup> – pozwala optymistycznie patrzeć w przyszłość. Zapewne jednak można zrobić wiele, by lepiej wykorzystać niemały potencjał Gdańska. Należy zastanowić się nad

przewagami konkurencyjnymi miasta, które pozwoliłyby gdańskim przedsiębiorstwom konkurować z firmami z Warszawy czy Katowic.

Założeniem niniejszego artykułu – ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację gospodarczą – było pokazanie możliwie najbardziej aktualnych danych dotyczących poziomu rozwoju gospodarczego poszczególnych miast. Jednak aby to osiągnąć, posłużono się danymi na poziomie NUTS-4, ograniczając się tym samym do obwodów administracyjnych stolic wybranych województw. Tym samym, otrzymując niewątpliwie bardziej aktualny ogólny obraz sytuacji, nie wzięto pod uwagę obszarów przyległych, które de facto tworzą z tymi miastami mechanizm naczyń połączonych.

<sup>5</sup> Według danych GUS, w porównaniu z pierwszym półroczem 2006 r., w pierwszym półroczu 2007 średnie miesięczne wynagrodzenie w Polsce wzrosło o 8%.