W labiryncie klastrów

Kategoria: Aktualności
Opublikowano: poniedziałek, 21, marzec 2011 00:00
Rafał Rudka
Odsłony: 2894

Czy większość polskich klastrów to struktury martwe, funkcjonujące jedynie na papierze, walczące z przeszkodami prawnymi? Jak jest naprawdę? Co i jak zrobić, aby były to dynamiczne, innowacyjne organizacje?

Zachęcamy do lektury artykułu Marcina Jabłońskiego (Prezesa Zarządu Connectionpoint, Prezesa Stowarzyszenia ProCluster, zrzeszającego ekspertów i profesjonalistów sieci oraz klastrów) zamieszczonego na łamach Biuletynu POIG "Innowacyjni". Treść artykułu cytujemy poniżej.

"Klastry są dziś istotnym elementem polityki europejskiej, a sieci współpracy stały się ważnym narzędziem wspierającym rozwój gospodarek narodowych. W Polsce – mimo powstania wielu inicjatyw klastrowych i klastrów – wiedza na ten temat nie jest jeszcze powszechnym zjawiskiem, a słowa klaster nadużywa się czasem równie beztrosko i pochopnie jak słowa innowacja, które w ciągu ostatnich lat stało się bardzo popularne. Klastry stały się modne, choć tak naprawdę często inicjuje się je bez głębszej refleksji, wyłącznie w celu pozyskania funduszy unijnych.

Definicję 'klastra' stworzył prof. Michael Porter: Klaster – geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych, stowarzyszeń handlowych oraz instytucji finansowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących.

Klastry, osiągające masę krytyczną (niezbędną liczbę firm i innych instytucji tworzących efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykłe sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych.

Definicja Portera jest na tyle pojemna, że nie opisuje jednego idealnego modelu, ale raczej wskazuje pewien kierunek działań. Dlatego wiele krajów odmiennie planuje proces wspierania rozwoju klastrów, dostosowując swą politykę do prawnych, ekonomicznych i społecznych uwarunkowań. Część krajów wpada jednak w pułapkę, próbując kopiować cudze rozwiązania i wdrażać je u siebie. Niestety, idee sprawdzające się w jednym miejscu, w odmiennych warunkach niekoniecznie muszą funkcjonować w sposób równie efektywny, a wiele problemów wynika z niepełnego zrozumienia idei klasteringu.

Kłopotliwy wynalazek?

Klaster jest siecią współpracy, w której aktywnie funkcjonują przedsiębiorcy (będący nierzadko swymi naturalnymi konkurentami), jednostki badawcze oraz samorządy.

Obecność wszystkich aktorów (czyli uczestników) procesu wynika z założenia, że tylko równoprawna współpraca wszystkich podmiotów może wytworzyć synergię. Celem wszystkich klastrów powinno być dążenie do efektywnego podnoszenia poziomu innowacyjności uczestniczących w nich podmiotów.

Dla przedsiębiorców oznacza to większą zdolność do skutecznej konkurencji na globalnym rynku, dla uniwersytetów i jednostek badawczo-rozwojowych – lepszy kontakt z biznesem, możliwość dostosowania programów nauczania do potrzeb rynku, realizację interesujących, nierzadko nowatorskich projektów badawczych, ale przede wszystkim zwiększenie możliwości na szybki i skuteczny transfer technologii.

Phoca PDF

Co oznacza dla samorządów?

Przede wszystkim umożliwia lepszą promocję regionu, podniesienie jego rangi w oczach inwestorów, ale i mieszkańców, zwiększenie kapitału społecznego i intelektualnego. Wszystkie te elementy skutkują podwyższeniem jakości życia. Nie ma wątpliwości, że każda złotówka mądrze wydana na wsparcie klastra wraca pomnożona do kasy miejskiej czy regionalnej.

Wiele regionów w Europie i na świecie zrozumiało już dawno, że nikt nie funkcjonuje w oderwaniu od kontekstu prawnego, społecznego i gospodarczego.

Postawić na klaster.

Dla Karlskrony, miasteczka w południowej Szwecji, gdzie przed 20 laty niewiele się działo, przestawienie strategii regionu Blekinge na wsparcie klastra Telecomcity oznaczało bardzo wiele – w ciągu pięciu lat region Karlskrona zwiększył zatrudnienie o 3000 nowych pracowników w sektorze IT. Około 20% tych ludzi pracuje w przemyśle telekomunikacyjnym (tyle, co w samym Sztokholmie) i jest to rekord ilościowy na skalę europejską. Tamtejszy uniwersytet kształci w kierunkach IT i telekomunikacja 8 osób na tysiąc mieszkańców – dwa razy tyle, co liczba przyjmowanych studentów w innych regionach Szwecji i 15 razy więcej niż w regionie Sztokholmu.

Władze regionalne nie tylko tworzą działania osłonowe, ale również finansują działalność klastra, co nie jest elementem dotacji, ale zwykłego rachunku: z każdej zainwestowanej w klaster korony do kasy municypalnej wracają 4 korony w postaci podatków. Dodatkową korzyścią jest przyciągnięcie wysoko wykwalifikowanej kadry, nowych przedsiębiorstw, stworzenie dodatkowych miejsc pracy w sektorach usługowych (przedszkola, szkoły, fryzjerzy, restauracje itd.).

Wsparcie klastrów musi mieć charakter systemowy i systematyczny. Jest to proces długotrwały, wymagający cierpliwości i wysokich kompetencji osób związanych z rozwojem inicjatywy klastrowej, a później klastra.

Szkiełko, oko i konkluzja.

Jak ocenić szanse na powodzenie klastra? To pytanie kluczowe, gdyż do tej pory mierzenie efektywności klastrów nie było przedmiotem specjalnego zainteresowania. Komisja Europejska, próbując zachęcić europejską gospodarkę do bardziej żwawej pogoni nie tylko za USA i Japonią, ale również Chinami czy Indiami, wprowadziła nowe pojęcie: World-class clusters (Wcc) – klastry światowej klasy.

Wcc będzie można rozpoznać na podstawie dwóch podstawowych elementów:

1. zdolności do tworzenia nowych możliwości biznesowych (New Business creation)
2. realnego wpływu na tworzenie nowych miejsc pracy (New Job creation).

Ponadto ich działalność będzie musiała być łatwa do oceny, a sam klaster będzie musiał być wyraźnie (mocno) widoczny w światowej gospodarce. Właśnie ten ostatni element zmusza do zastanowienia się nad jakością procesu klastrowego w Polsce.

Moje doświadczenie wynikające z wieloletniej współpracy z przedsiębiorcami, uniwersytetami oraz

Phoca PDF

władzami regionalnymi rysuje dosyć niepokojący obraz klastrowej rzeczywistości.

Zrealizowany przez Deloitte na zlecenie PARP benchmarking polskich klastrów pokazuje, że znaczna część polskich klastrów jest nadal w stanie embrionalnym albo wegetatywnym. Co więcej, wydaje się, że w Polsce nie przeprowadzono rzetelnej analizy przyczyn tego stanu rzeczy. Spróbuję zatem wskazać trzy główne:

1. brak spójnej polityki klastrowej na poziomie krajowym oraz regionalnym
2. brak profesjonalnej kadry zarządzającej procesami sieciowymi (klastrowymi)
3. ograniczenia i bariery w mentalności wszystkich uczestników tego procesu, a zwłaszcza w mentalności przedsiębiorców.

Po pierwsze: polityka klastrowa.

Jak pokazują przykłady nie tylko krajów starej Unii Europejskiej, ale chociażby Węgier, wprowadzenie spójnej polityki klastrowej jest warunkiem niezbędnym do zapewnienia harmonijnego rozwoju klastrów, które – jako istotny element rozwoju gospodarczego – wymagają bliskiej współpracy ministerstw gospodarki, rozwoju regionalnego i edukacji (szkolnictwa wyższego). Dlatego np. projekty niemieckie realizowane są zgodnie z celami stawianymi na poziomach lokalnym, regionalnym, krajowym i dostosowaną do tego celu polityką wsparcia finansowego. Jednym z elementów tego systemu jest akredytacja klastrów (ocena pozwalająca uznać daną strukturę za klaster) umożliwiająca wstępne oszacowanie szans na powodzenie inicjatywy klastrowej i zapewnienie jej środków na rozwój.

W Polsce kompetencje związane z polityką klastrową są niejasne, a same klastry nie stanowią priorytetu gospodarczego. Powinny one doczekać się rzetelnego i kompleksowego opracowania, obejmującego analizę rzeczywistych potrzeb technologicznych na poziomie regionów i na poziomie narodowym.

Jedną z ciekawych prób zrealizowania tego postulatu wprowadziło województwo pomorskie, w którym zainicjowano akredytację tzw. klastrów kluczowych dla regionu. Tu, niestety, zrodził się problem: kto ma oceniać, który klaster jest kluczowy, a który nie, oraz czy klaster się identyfikuje (uznaje za już istniejący w danym miejscu), czy klaster można tworzyć?

W pierwszym przypadku wychodzi się z założenia, że klastry można identyfikować w regionalnych skupiskach firm funkcjonujących w danej branży. Jest to zrozumiałe podejście. W wielu badaniach potencjału regionów używa się współczynnika wskazującego stopień koncentracji poszczególnych sektorów przemysłu.

Jeśli współczynnik jest wystarczająco wysoki, można rozpocząć tworzenie klastra. W wielu przypadkach nie analizuje się jednak jakościowych elementów, jak np. zależności kapitałowych czy też interesów branży. Dlatego niepowodzeniem zakończyły się próby uruchomienia klastra motoryzacyjnego w Poznaniu czy sektora górniczego na Śląsku itd.

Bariery prawne.

W większości krajów możliwe jest założenie klastra przez podpisanie zwykłego porozumienia przez członków-założycieli. Niestety, polski system prawny nie honoruje umów cywilnoprawnych, a więc hamuje i komplikuje proces tworzenia klastrów. W Polsce muszą być one reprezentowane przez

Phoca PDF

instytucję non profit. Najczęstszymi koordynatorami klastrów są więc stowarzyszenia, instytucje otoczenia biznesu (IOB), uniwersytety.

Stowarzyszenia są zazwyczaj koordynatorami klastrów oddolnych – zakładanych przez przedsiębiorców. Z jednej strony stanowią element cementujący współpracę przedsiębiorców, z drugiej, poprzez niewielką zdolność do absorpcji unijnych środków wsparcia, w zdecydowanej większości nie posiadają wystarczających środków do zapewnienia inicjatywie klastrowej czy klastrowi stabilnego rozwoju. IOB oraz uniwersytety (czy instytuty badawcze) jako koordynatorzy, zarządzają przede wszystkim inicjatywami zapoczątkowanymi przez siebie (inicjatywy odgórne). Mają również większy dostęp do źródeł finansowania, ale najczęściej nie potrafią zaangażować do aktywnej pracy przedsiębiorców, którzy traktują taki klaster jako jeszcze jedną – obok cechu, izb itp. – organizację.

Ogólnoświatowe badania robione przez cluster Navigators pokazują, że 95% klastrów zakładanych 'odgórnie' (top-down) kończy swą działalność niepowodzeniem.

Co zrobić?

Obecny model wsparcia klastrów nie wymaga rewolucji, ale istotnych korekt. Klastry powinny się stać istotnym narzędziem wspierającym rozwój polskiej gospodarki, a samorządy powinny być zaangażowane w proces tworzenia klastrów oraz ustalania ich celów strategicznych. Konieczne jest też wprowadzenie spójnego systemu akredytacji klastrów, zapewnienie centralnego finansowania dla klastrów kluczowych dla gospodarki narodowej, dla potencjalnych Wcc oraz klastrów transgranicznych lub ponadnarodowych, a finansowanie przez regiony – dla klastrów regionalnych i lokalnych.

Nie sądzę, aby w najbliższej przyszłości możliwa była zmiana uwarunkowań prawnych, stąd najważniejsze jest zapewnienie mieszanego modelu rozwoju klastrów: instytucja otoczenia biznesu staje się koordynatorem klastra, natomiast cele strategiczne oraz działania operacyjne są definiowane w procesie oddolnym. Do tego potrzeba świadomych, wykwalifikowanych kadr – zarówno po stronie samorządów, jak i po stronie IOB, uczelni oraz przedsiębiorców.

Pierwszy krok został zrobiony przez Politechnikę Śląską, która w tym roku otworzyła pierwsze w kraju podyplomowe studia 'brokera sieci innowacji': ich celem jest dostarczenie specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania sieciami współpracy. Po drugie: kadra. co jest niezbędne do prowadzenia klastra? Zasoby ludzkie oraz finansowe pozwalające wyselekcjonować dobrego animatora.

Polskie klastry w większości angażują na te stanowiska przypadkowe osoby. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań formalnych, wyboru koordynatora klastra i z możliwości finansowych. Problemem jest również znalezienie odpowiedniego kandydata do pełnienia tej funkcji. Każda sieć współpracy, a zwłaszcza klaster, zasadza się na udrażnianiu kanałów komunikacji pomiędzy jej aktorami, na budowaniu powiązań pomiędzy nimi.

Mówimy tu przede wszystkim o analizie oraz harmonizacji ich marzeń i wizji. Bez nich klastry nie mogą istnieć, bo staną się tylko kolejną instytucją realizującą najprostsze działania: wspólne zakupy, cięcie kosztów, wspólne pozyskiwanie pracowników. Klaster ma być katalizatorem ułatwiającym wydobywanie kreatywnych pomysłów i transformację tychże w innowacyjne produkty, które zostaną dostarczone na rynek.Współpraca w ramach klastra nie jest prosta, niechętnie dzielimy się swymi pomysłami: najczęściej obawiamy się kradzieży koncepcji, pracowników i klientów.

Phoca PDF

To obawy wielu europejskich sieci, zwłaszcza w krajach dawnego bloku socjalistycznego. Dlatego jednym z kluczowych czynników warunkujących rozwój sieci jest osoba menedżera/animatora/brokera klastra.

Jaki jest idealny kandydat? Z pewnością osoba o wysokim poziomie empatii, rozwiniętych zdolnościach interpersonalnych i negocjacyjnych, posiadająca wiedzę dotyczącą sposobu myślenia aktorów klastra (przedsiębiorców, naukowców, samorządowców) oraz uwarunkowań formalnych, w których funkcjonują. Menedżer sieci powinien również mieć wiedzę związaną z ogólnymi trendami technologicznymi, mieć bazę wiedzy o ekspertach i ciekawych tematach badawczych, a także podstawową znajomość marketingu.

Po trzecie: mentalność i komunikowanie się. Rozwój sieci opiera się na zdolności do skutecznej komunikacji. W dzisiejszych czasach właściwie żadna organizacja (np. firma, samorząd czy uniwersytet) nie dokonuje innowacji w pojedynkę, nie jest w stanie samodzielnie konkurować na globalnych rynkach.

Współczesny rozwój bazuje na współpracy. Jednak by do niej doprowadzić, należy przełamać stereotypy. co więcej, by współpracować i czerpać z tego zysk, należy traktować współpracę i możliwości korzystania z zasobów sieci jako czynnik strategiczny. Duże firmy już zrozumiały, że nawet im brakuje kapitału, wiedzy i kompetencji.

Jednym z poważnych problemów, zwłaszcza w sektorze MŚP, jest brak długofalowych strategii rozwoju firm. Wiele z nich bazuje na ocenie aktualnego stanu rzeczywistości, a działanie w klastrze powinno się opierać na zaspokajaniu nie tylko bieżących potrzeb, ale przede wszystkim na realizacji projektów niemożliwych do prowadzenia przez samodzielną organizację.

Trzeba też pamiętać o 'barierach mentalnych' naukowców i samorządowców. Ci pierwsi, rozliczani najczęściej z publikacji, uwikłani w skomplikowany system finansowania nauki, często nie potrafią nawiązać rzeczywistego kontaktu z biznesem, stawiając się wobec niego na pozycji neutralno-nadrzędnej. Samorządowcy natomiast, spętani przez ustawę o PPP, z dużą ostrożnością i niechęcią podchodzą do współpracy z przedsiębiorcami. W obu przypadkach trudno stworzyć płaszczyznę do efektywnej współpracy.

Jak sobie pościelesz...

Stan polskich klastrów jest niewątpliwie niezadowalający i nie da się tego zmienić za pomocą łagodnego liftingu. Konieczna jest tutaj skoordynowana reforma oraz zastąpienie konferencji i spotkań informacyjnych fachowym mentoringiem i coachingiem, dedykowanym z jednej strony aktorom (uczestnikom) klastrów, z drugiej zaś – ich menedżerom, brokerom i animatorom.

Z pewnością wielką szansą dla klastrów jest działanie 5.1 PO IG oraz programy regionalne, zarówno w ramach RPO, jak i regionalnych komponentów PO KL. Warto jednak podkreślić – pieniądze są jedynie narzędziem. Klastry buduje się na komunikacji i na wizji sukcesu. Do tego potrzeba przede wszystkim świadomości, odpowiedniego koordynatora działań i umiejętności definiowania celów. Wskazówkę znajdziemy na stronie szwedzkiego klastra Telecomcity: 'Silne regiony nie rozwijają się przez przypadek. Jak sobie pościelesz, tak się wyśpisz'.

Systematyczna praca, rozsądek i dążenie do spełniania marzeń to klucz do sukcesu."

Phoca PDF