

*Local Economic and Employment Development*  
**Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe**

*Summary in Polish*

*Rozwój gospodarki i zatrudnienia na szczeblu lokalnym*  
**Klasy gospodarcze: promocja przedsiębiorczości w Europie Środkowej i Wschodniej**

*Podsumowanie w języku polskim*

### **Streszczenie**

*„Klasy” – lokalne skupiska powiązanych horyzontalnie lub wertykalnie firm, działających w pokrewnych sektorach, wraz z innymi instytucjami wobec nich komplementarnymi.*

Od kiedy w 1990 r. Michael Porter opublikował „The Competitive Advantage of Nations” („Konkurencyjna przewaga narodów”, Macmillan, Londyn), koncepcja klasztrów zaczęła wzbudzać zainteresowanie zarówno twórców polityki, jak i przedsiębiorców. W erze globalizacji, gdy małe i średnie przedsiębiorstwa muszą sprostać coraz większej konkurencji międzynarodowej, klasy odgrywają dużą rolę we wspieraniu konkurencyjności firm poprzez zwiększanie ich produktywności, innowacyjności oraz przyczynianie się do wzrostu liczby nowo powstających firm

Dzięki korzyściom związanym z wieloma ekonomicznymi efektami aglomeracji, klasy przyciągnęły uwagę twórców polityki dążących do pobudzania innowacji i wzrostu gospodarczego w takich sektorach, jak biotechnologia i telekomunikacja, oraz wspierania rozwoju gospodarczego w społecznościach i regionach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Rządy krajów Europy Środkowej, Wschodniej i Południowo-Wschodniej uświadomiły sobie, że aby osiągnąć trwały wzrost gospodarczy i stworzyć korzystne warunki do zrównoważonego rozwoju regionalnego, niezbędne jest wspieranie ducha przedsiębiorczości na poziomie lokalnym.

Klasy, wymagające współdziałania przedsiębiorców i instytucji lokalnych, współpracy zarówno lokalnego, jak i centralnego szczebla administracji oraz koordynacji między różnymi sektorami polityki państwa, mogą zdynamizować rozwój lokalnych gospodarek. W rezultacie w ostatnich latach daje się zaobserwować wzrost liczby działań i inicjatyw związanych z klasami. Czy klasy tworzą się tylko spontanicznie, czy można odgórnie przyczynić się do ich powstawania? Jaką rolę odgrywają władze publiczne? Które działania odnoszą najlepsze rezultaty? To tylko niektóre z gorąco dyskutowanych kwestii.

Dzisiaj kraje, którym ponad dekadę temu udało się z powodzeniem przejść transformację z gospodarki socjalistycznej do gospodarki rynkowej, wydają się napotykać te same wyzwania co pozostałe państwa OECD, mianowicie wyzwania związane ze zwiększeniem międzynarodowej konkurencyjności ich gospodarek. Duże różnice regionalne spowodowane zbytnią zależnością od tradycyjnego przemysłu i rolnictwa, branż, które charakteryzują się słabą konkurencyjnością międzynarodową; różnice regionalne spowodowane nierówną dystrybucją bezpośrednich inwestycji zagranicznych; brak równowagi sił w relacjach między małymi firmami i inwestorami zagranicznymi; konieczność zintegrowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych i związane z tym kwestie zdobywania umiejętności – kwestie te są aż nazbyt znane dojrzałym gospodarkom rynkowym. W przypadku państw, które w ostatnim czasie przeszły polityczną i gospodarczą transformację, problemy te są nasilone ze względu na ich intensywność i jednocześnie występowanie. Sytuację tę pogarsza brak kapitału społecznego, charakterystyczny dla wielu gospodarek postkomunistycznych. Z punktu widzenia polityki bardzo odczuwalne są napięcia wywołane samą prędkością zmian oraz współzależnością reform przeprowadzanych jednocześnie. Ważnym problemem jest brak wykwalifikowanych specjalistów z zakresu działalności rozwojowej, przeszkolonych w myśleniu interdyscyplinarnym, zarówno w poszczególnych ministerstwach, jak i poza nimi.

---

### **Przedmiot analizy**

---

Niniejsza publikacja poddaje analizie skupiska przedsiębiorstw w **Słowenii**, na **Słowacji**, w **Polsce**, na **Węgrzech** i w **Republice Czeskiej**, badając ich wymiar lokalny, krajowy i międzynarodowy pod względem ograniczeń, wpływów i powiązań. W pierwszej części przedstawiono tło teoretyczne, opisując w pierwszym rozdziale koncepcję klastrów i metodologię ich badań. W drugim rozdziale szczególną uwagę zwraca się na pojęcie kapitału społecznego, niezbędnego elementu w tworzeniu i utrzymywaniu klastrów, zwłaszcza w gospodarkach postkomunistycznych.

Druga część publikacji jest poświęcona analizie sytuacji w poszczególnych krajach: w Słowenii, na Słowacji, w Polsce, na Węgrzech i w Republice Czeskiej. Przedstawiono przykłady klastrów na poziomie lokalnym i regionalnym, włączając przykłady powiązań z gospodarką międzynarodową oraz podstawowe ramy polityki krajowej. Te pięć omówień przypadków stanowi krótki przegląd fenomenu klastrów w Europie Środkowej i daje wgląd w tendencje w rozwoju gospodarczym na potrzeby tworzenia polityki gospodarczej i przemysłowej. Ponadto publikacja ta ma na celu rozpowszechnianie innowacyjnych praktyk dotyczących klastrów rozwijanych i wdrażanych w Europie Środkowej, Wschodniej i Południowo-Wschodniej.

*(i) Istniejące klastry*

Słoweńskie podejście „dynamicznych kół koncentrycznych” zachęcające do tworzenia klastrów małych i średnich przedsiębiorstw wokół jednej czołowej, zazwyczaj dużej firmy, zaowocowało w 2003 r. powstaniem jedenastu zinstytucjonalizowanych klastrów obejmujących 700 firm, które pracują nad ponad 150 wspólnymi projektami w takich dziedzinach jak: marketing, produkcja, badania i rozwój oraz internacjonalizacja.

*(ii) Polityka rozwoju oparta na klastrach*

Słowenia zaczęła interesować się klastrami pod koniec lat 90. XX w., kiedy borykała się ze znacznym opóźnieniem w poziomie produktywności własnego przemysłu w porównaniu ze średnią UE. W przeciwieństwie do pozostałych czterech krajów objętych analizą, Słowenia zdecydowała się wcielić koncepcję klastrów w sposób systematyczny i kompleksowy, co miało służyć długoterminowym celom gospodarczym. Podejście to umiejscowiło klastry w centrum proaktywnej polityki gospodarczej, mającej na celu wspieranie MŚP oraz poprawę poziomu produktywności i potencjału innowacyjnego gospodarki Słowenii, przeznaczającej na ten proces znaczne środki, zarówno w formie pieniędzy, jak i poświęconej uwagi.

*(iii) Obszary wymagające poprawy*

Podczas gdy wiedza na temat korzyści z powstawania klastrów została przeniesiona do środowisk gospodarczych, prawidłowe funkcjonowanie skupisk nadal stanowi problem w związku z brakiem zaufania wśród dużych i małych przedsiębiorstw.

*(iv) Wskazówki dla innych krajów*

Rozdział o klastrach w Słowenii daje kluczowy wgląd w kształtowanie słoweńskiej polityki gospodarczej, zwłaszcza jeśli chodzi o klastry powstające w latach 1999–2006. Opisuje krok po kroku, jak sporządzano mapy klastrów, co posłużyło za bazę do opracowania polityki klastrów w Słowenii. Następnie zgłębia problemy w promowaniu klastrów, opisując stopniowy proces budowania klastrów.

*(i) Istniejące klastry*

Celem analizy klastrów na Słowacji było zbadanie geograficznego i skupiskowego zachowania firm zagranicznych i krajowych za pomocą wskaźników ilościowych i jakościowych identyfikujących 46 „skupisk przestrzennych” określonych według współczynników lokalizacji.

### *(ii) Polityka rozwoju oparta na klastrach*

Od początku lat 90. XX w. wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) stanowiło priorytet na wszystkich szczeblach władzy. Jednak mimo zaleceń ze strony organizacji międzynarodowych, takich jak Biuro Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO), Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD) oraz Komisja Europejska, na Słowacji nie stosuje się żadnej polityki dotyczącej klastrów na poziomie analizy czy rozwoju polityki. Podobieństwo do polityki dotyczącej klastrów można zaobserwować w działaniach odnoszących się do słowackiego przemysłu motoryzacyjnego i parków przemysłowych. Jednak rozwój w tych sektorach jest napędzany głównie poprzez napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz obawy związane z rynkiem pracy.

### *(iii) Obszary wymagające poprawy*

Zorientowanie na klastry podkreśla fakt, że różne sfery polityki bezpośrednio wpływają na konkurencyjność gospodarki krajowej. Fakt ten jest często zaniedbywany, zwłaszcza w kręgach rządowych. Zalecane jest wykorzystanie przez Słowację tego narzędzia politycznego w planowaniu polityki rozwoju regionalnego.

### *(iv) Wskazówki dla innych krajów*

Klastry dostarczają sposobu na zorganizowanie myślenia o wzajemnie od siebie zależnych dziedzinach polityki państwa. Pomagają koordynować i kształtować politykę między innymi w takich dziedzinach jak: nauka i technologia, edukacja i szkolenia, promocja eksportu i inwestycji zagranicznych.

---

## *Polska*

---

### *(i) Istniejące klastry*

Od momentu transformacji gospodarczej polskie klastry w sektorach tradycyjnych oraz technologii zaawansowanych charakteryzują się silnym elementem regionalnym oraz spontanicznym oddolnym tworzeniem sieci. Powstające regionalne systemy innowacyjne wykazują wiele podobieństw do klastrów, zwłaszcza w sektorze technologii zaawansowanych.

### *(ii) Polityka rozwoju oparta na klastrach*

Pojęcie klastrów jako narzędzia polityki jest w Polsce całkiem nowe, coraz większym zainteresowaniem cieszy się tworzenie sieci, co zauważalne jest zwłaszcza w polityce innowacyjności. Na początku lat 90. XX w. po decentralizacji, jaka nastąpiła w wyniku reformy administracyjnej w 1999 r., na poziomie lokalnym zaczęły działać samorządne wspólnoty, a rozwój regionalny zaczął być zarządzany przez samorządne regiony. W całej Polsce powstają regionalne strategie innowacji jako istotny składnik regionalnych strategii rozwoju.

### *(iii) Obszary wymagające poprawy*

Przedstawione mapy klastrów i analizy regionalne pokazują, że w Polsce istnieje duży potencjał rozwoju konkurencyjnych struktur tego typu skupisk. Jednakże przegląd polityki i instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa pokazuje, że do tej pory nie podjęto żadnych działań promujących klastry.

### *(iv) Wskazówki dla innych krajów*

Modelem polityki sprzyjającej rozwojowi klastrów mogłoby być zaoferowanie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej konsorcjom MŚP poprzez zorganizowane przetargi oraz w postaci grantów na konsolidację spółek typu joint venture i organizowanie grup producentów lub sieci dostawczych i handlowych dla celów wspólnego marketingu.

---

## *Węgry*

---

### *(i) Istniejące klastry*

Węgry odniosły duży sukces w transformacji gospodarki, wykorzystując swoje położenie geograficzne i przyciągając dużą część bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie Środkowej i Wschodniej. W ostatnich latach na Węgrzech klastry zaczęły pojawiać się w kilku sektorach, poczynając od sektora motoryzacyjnego poprzez logistykę i budownictwo do turystyki. Siłą napędową rozwoju w tej dziedzinie jest strategia oparta na inwestycjach i zorientowana na eksport oraz przemysł motoryzacyjny (na przykład Panoński Klaster Motoryzacyjny, PANAC, wytwarzający 10% PKB).

### *(ii) Polityka rozwoju oparta na klastrach*

W ramach planu Ministerstwa Gospodarki zwanego planem Széchenyiego w 2000 r. 21 konsorcjów zostało oficjalnie uznanych za klastry, otrzymując wsparcie państwa. Pierwsze analizy wskazują jednak, że tylko jedna trzecia wszystkich uznanych przez państwo klastrów znajduje odzwierciedlenie w danych statystycznych.

### *(iii) Obszary wymagające poprawy*

Duże wielonarodowe firmy odgrywają bardzo ważną rolę w węgierskiej gospodarce, w bardzo dużej mierze wpływając na węgierski PKB, eksport oraz działalność badawczo-rozwojową. Jednakże wzrost gospodarczy koncentruje się w zachodnich rejonach kraju, a podział ekonomiczny na wschód i zachód coraz bardziej się pogłębia. Powstawanie klastrów jest napędzane głównie przez inwestycje zagraniczne, podczas gdy klastry oparte na kapitale krajowym wyłaniają się powoli.

### *(iv) Wskazówki dla innych krajów*

Ostatnie spowolnienie gospodarcze ujawniło nadmierną zależność Węgier od bezpośrednich inwestycji zagranicznych, podkreślając jednocześnie potrzebę alternatywnych strategii rozwoju gospodarczego i regionalnego, takich jak Panońska Inicjatywa Gospodarcza. Panońska Inicjatywa Gospodarcza (PGK), zapoczątkowana w 2001 r., dąży do ustanowienia współpracy partnerskiej między organizacjami rozwoju

regionalnego i gospodarczego, mając na celu zwiększanie zaangażowania zarówno funduszy prywatnych, jak i pomocy międzynarodowych instytucji finansowych w rozwój regionalny. Stanowi ona wspólną platformę regionalną dla klastrów z branży motoryzacyjnej, drzewnej, elektronicznej, ciepłej i owocowej, stwarzając ramy do rozwoju regionalnego opartego na sieciach przedsiębiorstw w Zadunaju Zachodnim, zwiększając tym samym liczbę przedsiębiorstw przyczyniających się do zwiększenia dynamiki gospodarczej w regionie.

---

## *Republika Czeska*

---

### *(i) Istniejące klastry*

Zjawisko klastrów w Republice Czeskiej obejmuje zarówno skupiska firm zlokalizowane w starych obszarach przemysłowych (jak np. przemysł metalurgiczny i techniczny na Morawach), jak i ogólnokrajowe sieci dostawcze dla dużych międzynarodowych firm, jak Volkswagen/Skoda. Jednocześnie MŚP zaczynają tworzyć klastry, wykorzystując model oddolny i starając się przeciwstawić nierównemu podziałowi sił w relacjach w sieciach dostawczych, czy to w konfrontacji z międzynarodowymi sieciami supermarketów, czy z przemysłem motoryzacyjnym.

### *(ii) Polityka rozwoju oparta na klastrach*

Podczas gdy zjawisko klastrów jest względnie nowe w Republice Czeskiej, wiele programów rządowych jest skierowanych na wspieranie współpracy między przedsiębiorstwami oraz rozwoju MŚP w ogóle. Wsparcia przedsiębiorcom dostarczają między innymi Towarzystwo Parków Technologicznych, agencja doradcza czeskich partnerów w spółkach joint venture oraz Czeskie Centrum Innowacji. Poprzez koordynację procesów tworzenia stref przemysłowych oraz poszukiwanie inwestorów strategicznych Czeska Agencja Inwestycji Zagranicznych (Czechinvest) wyróżnia się jako ważny gracz w rozwoju klastrów opartych na inwestycjach zagranicznych.

### *(iii) Obszary wymagające poprawy*

Istnieje duży potencjał dla współpracy transgranicznej, która korzystałaby ze wsparcia: autorzy spodziewają się, że pojawi się ponadnarodowy „multiklaster” motoryzacyjny w Europie Środkowej z centrum w północno-wschodniej części Republiki Czeskiej, obejmujący Polskę, Słowację i Węgry.

### *(iv) Wskazówki dla innych krajów*

Od 2000 r. Czeskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu wraz z Czesko-Morawskim Bankiem Gwarancyjno-Rozwojowym przekazuje fundusze na wspieranie współpracy między firmami. W kwietniu 2003 r. 58 wniosków firm zostało rozpatrzonych pozytywnie i wypłacono ogólnie 213 mln CZK (około 6,5 mln EUR).

---

### *Zalecenia dotyczące polityki*

---

W ciągu ostatnich dwudziestu lat przeprowadzono rozległe badania akademickie dotyczące klastrów. Zdobyto również duże praktyczne doświadczenie w tym zakresie. Poniżej zostaną przedstawione ogólne zalecenia dotyczące polityki klastrów, oparte zarówno na obecnych, jak i na minionych doświadczeniach i badaniach oraz na analizie sytuacji w pięciu krajach. Zalecenia te odnoszą się do strategii dotyczącej klastrów, tworzenia związanych z nimi programów oraz zarządzania klastrami.

Przedstawione przykłady doświadczeń z klastrami w Słowenii, na Słowacji, w Polsce, na Węgrzech i w Republice Czeskiej tworzą przegląd różnych narzędzi i inicjatyw politycznych bezpośrednio lub pośrednio stymulujących rozwój klastrów. Wyróżnić można takie dobre praktyki, jak słoweńskie modele oddolne i odgórne, tworzące sieci między ministerstwami i firmami, węgierska inicjatywa wzrostu w regionie Panonii, oferująca zintegrowaną koncepcję rozwoju regionalnego, czeski model współpracy i polskie podejście do innowacji oparte na regionach. Analiza przykładów w poszczególnych krajach potwierdza wagę zdefiniowanych już ogólnych zaleceń politycznych dotyczących tworzenia i utrzymywania klastrów.

Podczas gdy większość zaleceń odnosi się do wszystkich krajów, ta publikacja ma na celu zachęcenie do dalszych badań na temat korzyści płynących z działań zorientowanych na klastry w krajach, które ostatnio przeszły polityczną i gospodarczą transformację. Skupia się więc głównie na zaleceniach dla krajów w Europie Środkowej, Wschodniej i Południowo-Wschodniej.

### *Strategia dotycząca klastrów*

- **Tworzenie map klastrów w celu określenia lokalnej i regionalnej przewagi konkurencyjnej:** klastry stanowią użyteczne narzędzie analizy przemysłu i określenia tendencji na potrzeby tworzenia polityki gospodarczej.
- **Wspieranie klastrów w celu zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności firm:** dzięki połączeniu kluczowych zasobów i procesów wspólnego uczenia się i rywalizacji, które stymulują szybsze innowacje w odniesieniu do produktów i procesów, firmy wchodzące w skład klastrów są lepiej przygotowane do stawienia czoła konkurencji międzynarodowej.
- **Włączenie modelu klastrów do tworzenia i wdrażania polityki rozwoju lokalnego i regionalnego:** polityka rozwoju regionalnego musi wzmocnić regionalny system instytucjonalny w celu efektywnego wykorzystania funduszy Unii Europejskiej i wdrożenia niezależnych programów regionalnych dostosowanych do potrzeb lokalnych. Koncepcja klastrów jest użyteczna przy budowaniu zdolności lokalnych i regionalnych.



- **Wykorzystanie klastrów do wspierania rozwoju lokalnego i wzmocnienia MŚP:** wspieranie klastrów może być wykorzystane dla osiągnięcia wielu celów w rozwoju lokalnym (wspieranie MŚP, tworzenie miejsc pracy, rozwój umiejętności), które są ważne na poziomie lokalnym i przekładają się na zdołności społeczne w regionie oraz w całym kraju.
- **Wykorzystanie koncepcji klastrów w narodowych strategiach dotyczących przyciągania i integrowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych:** krajom takim jak Szwecja i Finlandia udało się przyciągnąć inwestycje z wykorzystaniem strategii promocji i rozwoju kompetencji klastrów w poszczególnych sektorach gospodarki. Poprzez zidentyfikowanie i wzmocnianie konkurencyjności lokalnej kraje Europy Środkowej i Wschodniej mogą z powodzeniem zintegrować bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

### *Tworzenie programu dotyczącego klastrów*

- **Zrozumienie wagi trwałości:** programy związane z klastrami muszą być projektowane z myślą o skutkach długoterminowych.
- **Sprzyjanie modelowi ściśle ograniczającemu interwencję państwa:** wsparcie powinno się opierać na jasnych kryteriach uzależnionych od oddolnych inicjatyw przedsiębiorców, które wykazują potencjał samodzielnego utrzymania się w przyszłości.
- **Budowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w celu rozwijania konstruktywnego dialogu dla zidentyfikowania potrzeb lokalnego rozwoju:** tworzenie sieci przez lokalnych interesariuszy jest niezbędne dla dalszego rozwoju gospodarczego i społecznego poszczególnych regionów. Wymiana pomiędzy przedsiębiorcami, społeczeństwem obywatelskim i władzami publicznymi może pomóc zdynamizować gospodarki lokalne.
- **Wykorzystanie koncepcji kapitału społecznego:** należy zwrócić szczególną uwagę na budowanie kapitału społecznego wśród uczestników klastrów, przeznaczając na to zasoby w projektach programów.
- **Wspieranie współpracy między ministerstwami w celu tworzenia „polityki dotyczącej klastrów”:** działania mające na celu przyspieszenie rozwoju regionalnego, wzmocnienie sektora MŚP i innowacji muszą być starannie koordynowane, co pozwoli na osiągnięcie efektów synergii. Tworzenie grup współpracy między ministerstwami, które będą brały pod uwagę różnorodność aspektów klastrów, aby osiągnąć te cele.
- **Wspieranie systemów ewaluacji:** trwające inicjatywy i programy muszą podlegać ciągłemu monitorowaniu i ewaluacji. Należy regularnie przeprowadzać tworzenie map klastrów, jako instrumentu analizy gospodarki/sektorów oraz w celu zidentyfikowania tendencji gospodarczych.



### *Zarządzanie klastrami*

- **Zbudowanie dużego kapitału informacji, wiedzy, umiejętności i technologii**, aby grupy firm mogły korzystać z nowych modeli organizacyjnych i technologii jako realnych możliwości biznesowych.
- **Inwestowanie w zarządzanie sieciami i budowanie kapitału społecznego**, między innymi poprzez szkolenie mediatorów i wybór menedżerów klastrów.
- **Zwiększanie produktywności** poprzez wspólne systemy komunikacyjne i informacyjne, specjalną edukację i programy szkoleniowe oraz lokalne sieci dostawcze.
- **Zwiększanie innowacyjności** poprzez wspólne badania i rozwój oraz outsourcing badań i rozwoju.
- **Promowanie otwartości** poprzez umożliwianie nowym członkom wnoszenia nowej wiedzy, zasobów, technologii i doświadczenia oraz przez stymulowanie związków z międzynarodowymi strukturami sieciowymi.

© OECD 2005

Niniejsze podsumowanie nie jest oficjalnym tłumaczeniem materiałów OECD.

Kopiowanie niniejszego podsumowania jest dozwolone pod warunkiem zamieszczenia informacji o prawach autorskich OECD i tytułu oryginalnej publikacji.

**Wielojęzyczne podsumowania są tłumaczeniami fragmentów dokumentów OECD, pierwotnie opublikowanych w językach angielskim i francuskim.**

**Są one dostępne bezpłatnie w internetowej księgarni OECD:**  
[www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)

Dokładniejsze informacje można uzyskać, kontaktując się z Działem Praw Autorskich i Tłumaczeń w Dyrektoracie do Spraw Publicznych i Komunikacji:

[rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

Faks: +33 (0)1 45 24 13 91

OECD Rights and Translation unit (PAC)  
2 rue André-Pascal  
75116 Paris  
France

Zachęcamy do odwiedzania naszej strony internetowej: [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

