



Polskie klastry i polityka klastrowa

2011

Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój



Redakcja:

Marita Koszarek



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój

pod redakcją Marity Koszarek

Wydanie I

Publikacja została przygotowana w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn.: „Polskie klustry i polityka klastrowa”, realizowanego pod honorowym patronatem Ministra Gospodarki. Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego PARP „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.3.

Redakcja:

Marita Koszarek

Autorzy:

Kristofer Erlandsson

Michał Kacprowicz

Marita Koszarek

Łukasz Kulas

Izabela Sokołowska-Kulas

Maciej Topolewski

Współpraca:

Marcin Stańczak

Recenzent:

Monika Matusiak

Wydanie I

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

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

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-176-8

Nakład: 1500 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

www.grzeg.com.pl

Spis treści

Słowo wstępne	6
Recenzja	7
Wstęp	8
Rozdział 1	9
Strategia klastra – czy jest niezbędna do rozwoju?	9
Corzyści związane z rozwojem inicjatywy klastrowej	9
Wyzwania w rozwoju inicjatywy	11
Przebieg rozwoju inicjatywy klastrowej	12
Kluczowe zagadnienia w przygotowaniu do rozwoju inicjatywy	13
Strategia – niezbędny element rozwoju inicjatywy klastrowej	14
Podsumowanie	16
Rozdział 2	17
Czy to już klastry? Analiza potencjału do rozwoju	17
Analiza potencjału gospodarczego regionu pod kątem klastrów	17
Analizy statystyczne potencjału klastrowego	18
Analiza desk research	21
Analiza jakościowa	21
Wstępna ocena potencjału kooperacji	22
Analiza otoczenia	23
Analiza kluczowych segmentów i produktów przedsiębiorstw klastra	24
Analiza pięciu sił Portera	25
Analiza trendów rynkowych	27
Analiza SWOT	28
Punktowa analiza SWOT	31
Podsumowanie	34
Rozdział 3	35
Klastry to coś więcej niż potrójna helisa – mobilizacja i budowa kapitału społecznego	35
Wprowadzenie do mobilizacji	35
Uruchomienie prac grupy inicjatywnej lub prac samego koordynatora	46
Aktywizacja działań inicjatywy w ramach klastra	52
Rola animatora inicjatywy klastrowej	54

Rozdział 4	59
Formułowanie planu rozwoju klastra	59
Tworzenie strategii inicjatywy klastrowej	59
Formułowanie wizji i misji	60
Definiowanie celów strategicznych	62
Plan działania inicjatywy klastrowej	66
Od czego zacząć? Przykładowa lista pierwszych działań klastra	73
Podsumowanie	75
Rozdział 5	77
Projekty a ich efekty dla klastra – założenia wdrażania i monitorowania strategii	77
Klasy jako inicjatywy zorientowane projektowo	77
Metody zarządzania projektami	78
Rola kierownika projektu	84
Projekt a proces	86
Mierzenie sukcesu wdrażania działań – monitoring rozwoju klastra	88
Podsumowanie	92
Rozdział 6	93
Forma organizacyjna i struktura inicjatywy – czy istnieją optymalne?	93
O formie organizacyjnej inicjatywy klastrowej	93
Charakterystyka dostępnych form prawnych	95
Najczęściej spotykane modele inicjatywy klastrowej	102
Struktura organizacyjna inicjatywy klastrowej	110
Podsumowanie	114
Rozdział 7	115
Fundusze UE czy składki? Pozyskiwanie finansowania działań inicjatywy	115
Zrównoważony model finansowania inicjatyw klastrowych	115
Typy źródeł finansowania	116
Wyzwania w zakresie finansowania inicjatywy ze źródeł prywatnych	119
Dodatkowe przychody na rozwój klastra	120
Finansowanie działań inicjatyw klastrowych ze środków publicznych	121
Regionalne programy wsparcia klastrów	124
Finansowanie działań klastrowych z programów międzynarodowych	125
Wsparcie uczestnictwa w projektach międzynarodowych	128
Podsumowanie	129
Rozdział 8	131
Jak stać się klastrem światowej klasy? Czynniki krytyczne i przykłady	131
Dokonałość w zarządzaniu klastrem	131
Czynniki sukcesu skutecznego wdrażania strategii	132
Innowacje – motor przyszłego rozwoju klastrów	133
Internacjonalizacja klastrów	134
Dlaczego warto współpracować ponadnarodowo?	134
Wyzwania internacjonalizacji	136

Narzędzia internacjonalizacji	137
Kluczowe czynniki sukcesu internacjonalizacji klastrów	138
Ścieżki do doskonałości - przykłady polskich inicjatyw	138
Koordinacja działań i wytrwałość – przykłady zagranicznych inicjatyw	146
Rola władz publicznych w rozwoju inicjatywy klastrowej.....	149
Modelowy przykład regionalnej polityki klastrowej.....	151
Słowniczek wybranych pojęć	153
Bibliografia	155
Spis tabel i rysunków	157
O autorach	159

Słowo wstępne



Szanowni Państwo,

realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przedsięwzięcie pn. *Polskie klastry i polityka klastrowa*, w ramach którego została przygotowana niniejsza publikacja, ma na celu wzmocnienie polskich klastrów, podniesienie ich konkurencyjności i zdolności innowacyjnej przez rozwój kompetencji i wiedzy koordynatorów, liderów, animatorów i przedsiębiorców funkcjonujących w ramach klastra oraz przez podniesienie efektywności kształtowania polityki klastrowej.

W odpowiedzi na potrzeby osób działających na rzecz klastrów, w publikacjach przygotowanych w ramach przedsięwzięcia przedstawiamy zarówno wiedzę teoretyczną, jak i doświadczenia praktyczne z zakresu funkcjonowania oraz rozwoju klastrów. Dzięki połączeniu wiedzy specjalistycznej z doświadczeniami przedstawicieli sfery biznesu i nauki

stworzyliśmy cykl wydawnictw, które umożliwią poszerzenie wiedzy i staną się impulsem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój klastrów, a tym samym przedsiębiorców – ich członków. Jest to szczególnie istotne obecnie, gdy szybkość i wielość zachodzących zmian wymusza zdobywanie nowych umiejętności w różnych dziedzinach i etapach rozwoju klastrów oraz poznawania doświadczeń partnerów krajowych i zagranicznych. Ustawiczne podnoszenie kompetencji osób zaangażowanych w inicjatywy klastrowe jest jednym z ważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność klastrów.

Publikacja **Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój** to zbiór wiedzy, narzędzi, dobrych praktyk i sposobów działania, które będą pomocą dla przedsięwzięć klastrowych na różnych etapach rozwoju w zakresie przygotowania koncepcji rozwoju lub jej rewizji po kilku latach funkcjonowania. Zakres merytoryczny publikacji jest wynikiem konsultacji, jakie zespół autorski przeprowadził z przedstawicielami polskich inicjatyw klastrowych z niejednorodnych branż, zarówno tradycyjnych, jak i wysoko technologicznych.

Zapewnienie skutecznego działania klastrów w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu poprzez opracowanie i wdrożenie efektywnej strategii jest powodem, dla którego zdecydowaliśmy się wydać tę publikację.

Książkę tę kierujemy przede wszystkim do koordynatorów, liderów i animatorów istniejących inicjatyw klastrowych, ale również do osób zainteresowanych utworzeniem nowej inicjatywy, według najlepszych praktyk.



Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes PARP

Recenzja

W ostatnich latach obserwujemy w Polsce i na całym świecie wzrost zainteresowania rozwojem klastrów oraz tworzeniem inicjatyw klastrowych. Rośnie też zrozumienie ich wpływu na podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Światowe Forum Gospodarcze w swoich raportach *Global Competitiveness Index* uznaje niską skłonność do współpracy przedsiębiorstw oraz słabą współpracę sektora nauki z gospodarką za czynniki obniżające pozycję konkurencyjną Polski. Klastry mogą więc i powinny wspierać rozwój swoich członków dzięki wspólnym projektom. Niestety, tylko niektóre robią to rzeczywiście skutecznie – działania wielu inicjatyw nie przekładają się w znaczący sposób na rozwój przedsiębiorstw w nich zrzeszonych. Dlatego warto rozważać czynniki skuteczności inicjatyw klastrowych i sposoby zwiększenia ich wpływu nie tylko na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, ale także całych terytoriów, na których są zlokalizowane.

Jednym z najważniejszych czynników determinujących skuteczność inicjatyw klastrowych jest fakt świadomego wykorzystywania korzyści aglomeracji pojawiających się w przestrzennych skupiskach przedsiębiorstw tej samej branży. Publikacja: *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój* oferuje szeroki przegląd metod pozwalających na identyfikację tzw. klastrów naturalnych oraz oceny ich potencjału. W dalszych częściach autorzy prowadzą nas przez sposoby mobilizacji potencjalnych członków klastra, tworzenie planu jego rozwoju – od misji i wizji strategicznej po konkretne projekty, i wreszcie poszukiwanie optymalnych struktur organizacyjnych i źródeł finansowania działalności. Ta część publikacji będzie przydatna dla koordynatorów, którzy dopiero zaczynają swoją klastrową przygodę, ale także dla osób nieco bardziej zaawansowanych jako zaproszenie do odświeżenia sposobu myślenia o swojej organizacji i pobudzenie refleksji strategicznej.

Autorzy nie zapomnieli również o innych ważnych aktorach będących członkami lub przyczyniającymi się do rozwoju inicjatyw klastrowych – są to m.in. władze publiczne, instytucje otoczenia biznesu czy jednostki naukowo-badawcze – każda z nich powinna określić swoją rolę w organizacji na poziomie lidera czy aktywnego członka, a ich współdziałanie tworzy rzeczywistą wartość dodaną w klastrze i odróżnia go od stowarzyszeń innego rodzaju. W grupie tak zróżnicowanych podmiotów niezwykle ważne jest budowanie zaufania i aktywnego przywództwa jako podstaw współpracy oraz umiejętne przedstawienie katalogu potencjalnych korzyści oraz sposobu ich osiągnięcia – czyli strategii lub przynajmniej koncepcji rozwoju. To prawdziwe wyzwanie dla większości koordynatorów, a bardzo pomocnym narzędziem może się okazać symulacja „Mapa drogowa” popularna m.in. w Szwecji.

Zarówno czytelnik początkujący, jak i zaawansowany znajdzie w książce również zaproszenie do spojrzenia dalej, na wyzwania długoterminowe – internacjonalizację czy wejście w europejski nurt *world class clusters* – klastrów o znaczeniu nie tylko na poziomie regionalnym i krajowym, ale także ważnych dla gospodarki europejskiej. Opis możliwości rozwojowych z nimi związanych jest wsparty przykładami polskich i zagranicznych inicjatyw, którym udało się osiągnąć sukces i mogą służyć za inspirujący przykład. Poprawa skuteczności działania inicjatyw klastrowych, dla których niniejsza publikacja jest zachętą, może sprawić, że za kilka lat polskie klastry staną się ważnymi punktami na gospodarczej mapie poszczególnych regionów i całego kraju.

Wstęp

Niniejsza publikacja powstała w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt.: „Polskie klastry i polityka klastrowa” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3, projekt systemowy „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.

Tytuł publikacji „Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój”, odnosi się do złożonego działania inicjatyw klastrowych – obejmuje zatem zakres nieodzownych elementów takich jak wizja i formułowanie celów inicjatywy, ale także dodatkowych zagadnień, które składają się na przygotowanie wartościowej koncepcji działania klastra. Te elementy to przede wszystkim: zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym i administracyjnym, zasoby i środki niezbędne do realizacji celów, przywództwo w inicjatywie, mobilizacja uczestników i sposoby elastycznego reagowania na wyzwania oraz zapewnienia podmiotom w klastrze korzystnych warunków rozwoju. Temat tworzenia koncepcji działania został potraktowany przekrojowo m.in. ze względu na fakt, iż inicjatywa klastrowa jest złożonym środowiskiem, w której każdy uczestnik oraz partner zewnętrzny posiada własną strategię działania – co zmienia znacząco bazę wyjściową, sposób tworzenia i perspektywę postrzegania strategii klastra.

Zakres merytoryczny oraz elementy rozwijane w poszczególnych rozdziałach niniejszej publikacji wypracowane zostały na bazie konsultacji z przedstawicielami kilkunastu polskich inicjatyw klastrowych z różnych branż (zarówno tradycyjnych jak i wysoko-technologicznych) oraz ich potrzeb w zakresie przygotowania lub rewizji koncepcji rozwoju. Były to konsultacje zarówno osobiste z przedstawicielami poszczególnych klastrów, jak i podczas konferencji klastrowych, w których brało udział ponad 100 uczestników.

Dodatkowo wieloletnie doświadczenie autorów publikacji w pracy z inicjatywami klastrowymi oraz w tworzeniu regionalnych, krajowych i międzynarodowych programów wspierania klastrów pozwoliły wytypować obszary, które sprawiają inicjatywom szczególne trudności i zaniedbane na wstępnym etapie tworzenia klastra, mogą skutkować problemami w skutecznej realizacji strategii.

W trakcie pracy nad publikacją robocze koncepcje były dodatkowo dyskutowane z praktykami działającymi w inicjatywach podczas różnych spotkań – także organizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach niniejszego przedsięwzięcia – oraz dopasowywane do oczekiwań odbiorców, tak by niniejsza publikacja odpowiadała na zapotrzebowanie rozwijających się inicjatyw klastrowych – zarówno tych na etapie tworzenia, jak i posiadających doświadczenie we współpracy.

Rozdział 1

Strategia klastra – czy jest niezbędna do rozwoju?

Marita Koszarek

Klasy zyskały w ostatnich latach ogromną popularność jako koncepcja współpracy przedsiębiorstw a także element polityki wsparcia rozwoju gospodarki regionalnej.

Istnieje wiele definicji klastrów. Definicje te są związane najczęściej z kontekstem i celem ich wykorzystania (patrz: Słowniczek wybranych pojęć). Wspólnym elementem większości definicji klastra jest aspekt koncentracji firm jednego sektora w regionie, jak również duże znaczenie sieci kontaktów i współpracy pomiędzy firmami i instytucjami. Klasy nie są bowiem definiowane przez członkostwo, ale przez wzajemne relacje podmiotów.

Cechą charakterystyczną klastra jest jednocześnie występowanie wzajemnej konkurencji i kooperacji. Konkurencja wymusza ciągły postęp i wprowadzanie innowacji oraz poprawę efektywności. Z kolei współpraca umożliwia łączenie potencjału i kompetencji szeregu firm i innych podmiotów (uczelni, jednostek badawczych, administracji, instytucji otoczenia biznesu itp.), a w konsekwencji realizację przedsięwzięć, które nie byłyby możliwe do przeprowadzenia przez pojedyncze, zwłaszcza mniejsze, przedsiębiorstwo (np. obsłużenie dużego zlecenia zewnętrznego, realizacja kampanii promocyjnej, czy przeprowadzenie badań rozwojowych lub marketingowych).

Klaster, inicjatywa czy organizacja klastrowa?

W literaturze przedmiotu istnieje znaczna różnica między klastrami jako procesami zachodzącymi w gospodarce a inicjatywami klastrowym. W praktyce, szczególnie w Polsce, terminy klastery i inicjatywa klastrowa są często stosowane wymiennie na oznaczenie faktycznej inicjatywy lub wręcz organizacji klastrowej. (patrz: Słowniczek wybranych pojęć, na końcu publikacji)

Korzyści związane z rozwojem inicjatywy klastrowej

Perspektywa potencjalnych korzyści płynących z inicjatyw klastrowych dla przedsiębiorstw oraz regionów zachęca potencjalnych uczestników do zaangażowania się w rozwój inicjatywy. Działając wspólnie, można racjonalizować wewnętrzne procesy w firmach i instytucjach, skorzystać z synergii między partnerami, wspólnie korzystać z zasobów i infrastruktury, dzielić i w konsekwencji zmniejszyć ryzyko podejmowanych działań oraz przede wszystkim generować dodatkowe zyski przez zmianę podejścia do konkurentów.

Potencjalne korzyści obejmują ponadto:

- Zwiększenie specjalizacji, pozwalające każdemu z podmiotów skoncentrować się na jego kluczowych kompetencjach;
- Pozyskanie i dodanie uzupełniających kompetencji poprzez pozyskanie nowej wiedzy i doświadczenia lub zlecenie zadania do kompetentnego partnera;

- Rozszerzenie zakresu oferowanych produktów i możliwość oferowania pełnego systemu rozwiązań i procesów;
- Lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów i możliwości produkcyjnych;
- Budowanie bazy know-how;
- Poprawa dostępu do informacji i zmniejszenie niepewności (wymiana doświadczeń);
- Korzystanie ze wsparcia dla uczestników (usługi i praktyczne rozwiązania) organizowanego zwykle przez inicjatywę;
- Zwiększenie przychodów przez nowe kanały sprzedażowe, łatwiej dostępne informacje o nowych rynkach, zmniejszenie barier wejścia;
- Dostęp do infrastruktury tworzonej na potrzeby klastra;
- Wzrost innowacyjności poprzez zwiększenie współpracy ze sferą badawczo-rozwojową;

Działania w ramach inicjatywy już w krótkim okresie mogą przynieść pierwsze korzyści w postaci zdobycia informacji o otoczeniu sektora (dostępnych usługach i atrakcyjnych ofertach) oraz rozpoznania możliwości rozwoju (ofert konkurencji, nisz rynkowych itp.). Uczestnik klastra ma najczęściej możliwość skorzystania z usług partnerów współpracujących z inicjatywą np. w zakresie prawa, marketingu, nowych technologii i in. Inicjatywa może także służyć pomocą w zakresie pozyskiwania środków unijnych (możliwość sfinansowania konkretnego przedsięwzięcia, wymagania formalne i merytoryczne, poszukiwanie partnerów do projektu etc.). Działanie w ramach inicjatywy daje swoim uczestnikom okazję do promocji ich działalności nie tylko na forum, klastra, ale także na rynku (również międzynarodowym), wsparcie w znalezieniu właściwych partnerów.

Działając wspólnie, firmy mogą skuteczniej oddziaływać na otoczenie, w tym na instytucje edukacyjne, władze lokalne lub regionalne – realizowane przez nie działania i strategie, kierunki wydatkowania funduszy publicznych, inwestycje w infrastrukturę itp. Identyfikacja wspólnego interesu i utworzenie przez uczestników grupy nacisku znacząco zwiększa w stosunku do działań indywidualnych szanse na uzyskanie oczekiwanej zmiany.

Praktycznym przykładem współpracy wpływającej na innowacyjność i tworzenie nowych produktów są wspólne projekty rozwojowe. Współpraca z innymi uczestnikami oraz jednostkami naukowymi stwarza szansę inicjowania projektów badawczo-rozwojowych w obszarach największego zainteresowani przedsiębiorstw, czyli możliwości generowania i zdobywania wiedzy w najbardziej nowoczesnych i zaawansowanych dziedzinach branżowych i to najczęściej przy wsparciu finansowym ze środków publicznych. Procedury współpracy wypracowane w ramach inicjatywy ułatwiają transfer technologii do firm, co umożliwia szybkie wprowadzenie nowych produktów i usług na rynek. Dzięki lepszej komunikacji z partnerami biznesowymi instytucje edukacyjne są w stanie lepiej dopasować program nauczania do potrzeb przedsiębiorstw, znacznie zwiększając szansę na znalezienie pracy przez absolwentów.

Klastry przynoszą też korzyści dla regionu. W wielu kluczowych dokumentach Komisja Europejska otwarcie zachęcają regiony do promowania klastrów jako części strategii gospodarczych i zezwala na ukierunkowane środki wsparcia rozwoju klastrów. Istnienie na danym obszarze silnych i konkurencyjnych klastrów przyczynia się do szybszego rozwoju danego regionu i wzrostu bogactwa społeczeństwa. Klastry przyciągając nowe firmy i pracowników do regionu wpływają na zwiększenie jego bazy podatkowej, wzrost liczby nowopowstałych firm i wzmocnienie istniejących. Dodatkowo istnienie klastrów wpływa na rozpoznawalność i promocję regionu na skalę krajową i międzynarodową. Zwiększa się wiedza na temat regionu i staje się on jeszcze bardziej atrakcyjny dla inwestorów. Analiza ważniejszych programów rozwoju na szczeblu regionalnym i krajowym oraz konsultacje z reprezentantami sektora publicznego w regionie dowodzą, że władze regionalne są zainteresowane stymulowaniem i aktywnym udziałem w rozwoju klastrów. Po powołaniu do życia inicjatywy klastrowej należy oczekiwać większego zaangażowania i wsparcia w realizacji strategii ze strony władz regionu.

Wyzwania w rozwoju inicjatywy

Podczas inicjowania i tworzenia struktur sieciowych oraz wypracowywania strategii inicjatywy muszą się zmierzyć z szeregiem wyzwań. Jednym z nich jest poszukiwanie odpowiednich partnerów, a następnie rozwój efektywnej i praktycznej współpracy.

Oprócz budowania relacji współpracy, dużym wyzwaniem staje się stworzenie odpowiedniej struktury i sposobów współdziałania. Różne firmy i inne podmioty mają różne zasady, sposoby pracy i struktury zarządzania, które mogą być trudne do połączenia w niezależny system (np. komunikacji między partnerami, zasad prowadzenia projektów) w ramach inicjatywy. Ponadto niezbędne jest koordynowanie działań z wszystkimi partnerami w ramach całej grupy lub podgrup (w przypadku większych inicjatyw), co z kolei wymusza opracowanie procedury podejmowania decyzji, która z jednej strony zoptymalizuje proces, lecz może spowolnić koordynację i rozpoczęcie wdrażania działań. Kolejne wyzwania obejmują:

- Brak wyłączności na stosowanie rozwiązań (licencji lub patentów) we wspólnie opracowanych nowych produktach i usługach;
- Brak wyłączności na pobieranie zysków;
- Narażenie własnego know-how (do pewnego stopnia) na poznanie przez konkurentów;
- Czasami dłuższy czas wdrożenia działań ze względu na konieczność koordynacji między kilkoma partnerami;
- Często dodatkowe zadania, które muszą być podjęte równolegle do normalnych, codziennych zadań biznesowych (np. dostępny czas na spotkania wewnątrz sieci i związane z nimi koszty);

By zmaksymalizować korzyści

Kluczowe dokumenty Komisji Europejskiej dotyczące klastrów (EC, 2008) wskazują, że inicjatywy klastrowe powinny rozwijać się w kierunku platform współpracy opartej na użytkownikach. Platforma taka posiada funkcje informacyjne i usługowe oraz podejmuje działania w zakresie poprawy konkurencyjności uczestników klastra.

Rys. 1.1. Inicjatywa klastrowa jako platforma współpracy opartej na użytkownikach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Clusterobservatory.eu.

Niemniej jednak, biorąc pod uwagę wyzwania współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, należy rozważyć czy podobne problemy (lub nawet większe) nie powstałyby przy podejmowaniu podobnych działań indywidualnie, bez dostępu do korzyści wiążących się z współpracą w sieci.

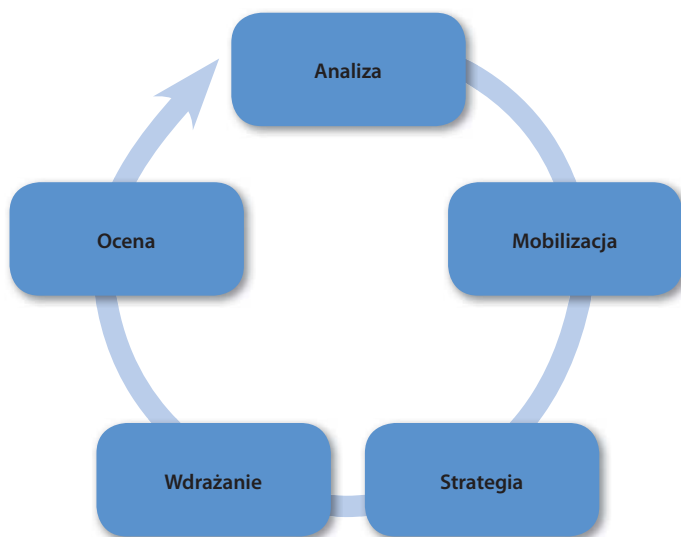
Przebieg rozwoju inicjatywy klastrowej

Proces rozwoju inicjatywy klastrowej zawiera 5 podstawowych elementów: analizę, mobilizację, tworzenie strategii, jej wdrażanie i ocenę realizacji. Elementy te nie zawsze występują po sobie, jeden po zakończeniu drugiego, lecz najczęściej równolegle, szczególnie w początkowym stadium rozwoju klastra.

Celem pierwszego etapu – analizy – jest identyfikacja potencjału do tworzenia inicjatywy, identyfikacja kluczowych podmiotów oraz czynników determinujących rozwój branży. Najczęściej przeprowadzana jest analiza ilościowa w zakresie koncentracji podmiotów, masy krytycznej i znaczenia dla gospodarki regionu. Niezbędna jest także analiza jakościowa dla zbadania potencjału współpracy, konkurencyjności i zidentyfikowania kluczowych graczy. Dogłębna analiza pozwala na stworzenie pewnego rodzaju mapy potencjalnych uczestników klastra i powiązań między nimi. Podsumowaniem dokonanej analizy jest najczęściej prezentacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń rozwoju zwana analizą SWOT.

Równolegle do analizy prowadzona jest mobilizacja uczestników, mająca na celu zachęcenie do zaangażowania w inicjatywę przede wszystkim poprzez komunikowanie potencjalnych korzyści. W tej fazie odbywają się spotkania informacyjne, konsultacje z partnerami z różnych środowisk m.in. nauki i administracji, dyskusje i warsztaty strategiczne. Należy nadmienić, że największe szansę na sukces mają inicjatywy, w ramach których sieć kooperacji uformowana została na długo przed formalnym powołaniem klastra.

Rys. 1.2. Etapy przebiegu rozwoju inicjatywy klastrowej.



Źródło: Opracowanie własne.

Następnym etapem jest stworzenie strategii inicjatywy. Jest to ważny dokument definiujący kierunek rozwoju klastra na najbliższe kilka lat. Ważne jest zatem by przy jego tworzeniu zaangażowani byli wszyscy uczestnicy. Strategia powinna zawierać elementy z analizy i uwarunkowań rozwoju branży, lecz jej najważniejszym elementem są: wizja, misja i cele strategiczne klastra.

By skutecznie wdrażać strategię niezbędne jest określenie działań do wykonania w ramach każdego celu, przypisanie im odpowiedzialnego podmiotu, harmonogramu, organizacji i struktury, źródeł finansowania i sposobu monitorowania. Dla celów łatwiejszego pozyskiwania wsparcia, szczególnie ze źródeł publicznych, warto przeanalizować komplementarność strategii i działań z programami i strategiami na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym zarówno pod względem branżowym jak i rozwoju przedsiębiorczości, innowacji, badań naukowych czy ochrony środowiska.

Ocena oznacza przede wszystkim bieżący monitoring wdrażania działań np. w postaci zbierania informacji o zrealizowanych działaniach, identyfikowania problemów z planowaniem i wdrażaniem. W konsekwencji odnosi się też do oceny (ewaluacji) efektów działań, ich efektywności w stosunku do nakładów. Kolejnym elementem oceny jest przegląd celów i dostosowanie ich do aktualnych potrzeb a także warunków działania inicjatywy. Wyniki przeglądu powinny zostać w odpowiedniej formie przekazane zaangażowanym partnerom a następnie w przypadku konieczności wdrożenia zmian, rozpoczyna się kolejny cykl rozwoju inicjatywy, zaczynając od analizy zmienionych uwarunkowań, utrzymania motywacji i planowania kolejnych działań.

Kluczowe zagadnienia w przygotowaniu do rozwoju inicjatywy

Pytania na które należy odpowiedzieć przed rozpoczęciem działań:

- Czy istnieje wystarczająco silna koncentracja firm w branży, aby powstała inicjatywa klastrowa?
Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, należy uważnie ocenić sensowność podejmowania działań. Nie można bowiem uruchomić inicjatywy klastrowej w miejscu, gdzie nie występuje klastery.
- Czy odległość pomiędzy potencjalnymi uczestnikami inicjatywy klastrowej umożliwi częste kontakty?
W celu budowy i utrzymania inicjatywy klastrowej konieczne będzie przeprowadzenie wielu spotkań, których znaczenie jest niezwykle istotne m.in. dla procesu budowania zaufania. Choć odległości pomiędzy uczestnikami są obecnie mniej znaczące ze względu na silną obecność nowych technologii IT, do głównych zadań koordynatora należeć będzie zapewnienie stałego bezpośredniego kontaktu.
- Czy poziom zaufania i pewności w powodzenie przedsięwzięcia wśród firm oraz głównych aktorów inicjatywy klastrowej jest odpowiednio wysoki?
Jeśli już w momencie rozpoczęcia działań koordynatora istnieje zaufanie pomiędzy uczestnikami inicjatywy klastrowej, znacznie ułatwi to prace koordynatora. Jednak nawet w przypadku tak sprzyjającej sytuacji, niezbędne jest przeprowadzenie procesu formułowania inicjatywy klastrowej. Rozwinięta inicjatywa klastrowa powinna posiadać silną tożsamość i być aktywną siecią współpracy, w ramach której następuje intensywna wymiana informacji oraz współpraca gospodarcza pomiędzy podmiotami. Dodatkowo w macierzystym regionie powinna ona być rozpoznawana jako ważna branża generująca przychody, a przez to wpływająca na życie jego mieszkańców. Oznacza to, iż kolejnym ważnym pytaniem wymagającym odpowiedzi jest:
- Czy branża, w ramach której koordynator prowadzi działania mające na celu utworzenie inicjatywy klastrowej, jest istotna z punktu widzenia regionu lub czy przynajmniej potencjalnie może dostarczać regionowi korzyści?

Ponieważ widoczność oraz rozpoznawalność są istotnymi czynnikami przyciągającymi uwagę innych przedsiębiorstw, polityków, władz oraz instytucji naukowych, w celu komunikacji z otoczeniem niezbędne może być opracowanie przykładów ukazujących, jak dana branża wpływa na rozwój regionu i w jaki sposób może się dalej rozwijać. Osiągnięcie wysokiego poziomu interakcji w środowisku gospodarczym,

rozpoznawalności i uznania u przedstawicieli administracji publicznej oraz sektora nauki jest jednym z celów działania inicjatywy klastrowej. Pozwoli to w dalszej kolejności na doprowadzenie do sytuacji, w której zarówno przedstawiciele sektora przedsiębiorstw, administracji publicznej oraz nauki będą rozumieli, iż ich zaangażowanie w działania inicjatywy klastrowej przyniosą korzyści całej społeczności regionu.

W trakcie prowadzenia działań koordynator powinien zdawać sobie sprawę, że inicjatywy klastrowe mogą być uznawane za zagrożenie dla znaczenia tradycyjnych branży regionu. Szczególnie tam, gdzie głównymi pracodawcami są przedsiębiorstwa bazujące na naturalnych zasobach regionu, można spotkać się z opiniami, iż branża inicjatywy klastrowej nie będzie miała dużego znaczenia dla przyszłości regionu. Co więcej, działania koordynatora pokazujące strukturalne słabości tradycyjnych branży regionu (np. ograniczona dynamika wzrostu, brak nowych miejsc pracy, transfer zysków poza region, itp.) władzom samorządowym mogą szybko stać się niepożądane i niepopularne. Oznacza to jednak, że koordynator musi w wyjątkowo przekonujący sposób promować w regionie branżę mogącą w przyszłości odpowiadać za rozwój regionu. Osobnym przypadkiem są inicjatywy klastrowe działające na obszarach metropolitalnych, w których występuje dużo aktywności ekonomicznej różnych grup przedsiębiorstw mających silne powiązania z lokalnymi władzami samorządowymi. W tym przypadku przekonanie władz, iż dana branża powinna zostać obdarzona szczególnym wsparciem może być wyjątkowo trudne.

Strategia – niezbędny element rozwoju inicjatywy klastrowej

Strategia tworzy ramy funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Jest to ogólny plan działalności klastra, skupiający się na wykorzystaniu jego możliwości dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Formułowanie strategii jest kluczowym elementem rozwoju inicjatywy, gdyż wymaga jasnego określenia celów, ścieżki ich osiągnięcia oraz wymaganych środków. Bez tego istnieje niebezpieczeństwo, że wspólne działania uczestników inicjatywy mogą nie być skoordynowane, a cele nie zostać osiągnięte. Z drugiej strony – dobrze przemyślana strategia ustanawia kierunek działań i pozwala na współpracę zorientowaną na cele.

Jeśli w klastrze istnieje przewaga firm MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa), które często są pod ogromną presją konkurencyjną, przy tworzeniu strategii niekoniecznie musimy kierować się wyjątkowo wizjonerskim podejściem o długim horyzoncie czasowym. Zamiast tego, warto skupić się na zagadnieniach zarządzania strategicznego i konkretnych krokach oraz niezbędnych środkach, zmierzających do poprawy konkurencyjności uczestników klastra. Te założenia, w naturalny sposób, prowadzą do kwestii zawartości i struktury dokumentu strategii: w jaki sposób stworzyć strategię, jakie aspekty powinny zostać poruszone i jak wiele szczegółów powinna obejmować?

Zasadniczo, strategia jako dokument powinna obejmować następujące elementy:

- Koncepcja klastra i powody podjęcia inicjatywy;
- Analiza sytuacji konkurencyjnej sektora;
- Analiza trendów wpływających na rozwój sektora (rynki i technologie);
- Analiza potencjału klastra na danym obszarze;
- Analiza SWOT (poziom makro i mikro);
- Wizja, misja klastra;
- Cele strategiczne klastra i przewidywane efekty;

- Plan i harmonogram działań;
- Organizacja i struktura inicjatywy;
- Wdrażanie i monitorowanie strategii;
- Źródła finansowania;
- Komplementarność strategii z innymi programami.

Nie jest to katalog obowiązkowy, lecz przykładowy zakres dokumentu strategii. W poszczególnych przypadkach może zawierać inne elementy, które są niezbędne do rozwoju danej inicjatywy.

Większość rozwiniętych klastrów biorących udział w badaniu przeprowadzonym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2010) posiada strategię rozwoju rozumianą jako wyznaczone cele klastra, lecz ponad 1/3 z nich nie ma jej w sformalizowanej formie tzn. spisanej w jakimkolwiek dokumencie. Zaledwie kilka inicjatyw w Polsce może pochwalić się strategią zawierającą wszystkie niezbędne elementy planowania, wdrażania, oceny działań, struktury zarządzania oraz wypracowanych zasad współpracy. Jednak nawet te inicjatywy po kilku latach działania i realizacji strategii stają aktualnie, przed wyzwaniem ewaluacji dotychczasowych działań, rewizji efektów i sformułowania celów strategicznych na nowo – w zgodzie ze zmieniającymi się potrzebami firm.

Rzeczą, o której należy pamiętać przy omawianiu działań strategicznych inicjatywy klastrowej, jest fakt, że nie jest to projekt, ale proces! Projekt zazwyczaj dotyczy wyłącznie osób w niego bezpośrednio zaangażowanych, jest ograniczony w czasie, ma wyraźne weryfikowalne założenia i koncentruje się na jednym konkretnym celu. Proces rozwoju strategicznego inicjatywy, jest natomiast procesem otwartym na nowych uczestników, ma charakter ciągły i rozwojowy, nie jeden, lecz szereg celów oraz koncentruje się na wspieraniu rozwoju i tworzeniu powiązań między uczestnikami w klastrze.

Stworzenie strategii wraz z niezbędnym przygotowaniem w postaci analizy może być bardzo czasochłonne i kosztowne. Niewielkie klastry, w szczególności, gdy członkowie znają się już dość dobrze i określone zostały potencjalne cele, powinny działać szybko, aby wzmocnić znaczenie organizacji klastrowej i maksymalnie zwiększyć jej pozytywny wpływ na rozwój firm zanim spadnie motywacja partnerów do działania. Ważne jest, aby uczestnicy od początku mieli poczucie dynamicznego rozwoju klastra, w innym przypadku bowiem szybko stracą zainteresowanie. Praca nad rozwojem inicjatywy i jej strategią powinna być efektywna oraz, jeśli to możliwe, bez przedłużających się przerw w działaniu.

W końcowej fazie przygotowania do strategii – jeśli nie wcześniej – niezbędne jest zbadanie czy planowane działania kwalifikują się do regionalnego lub krajowego programu wsparcia dla klastrów. Pozwala to na wczesne dostosowanie szczegółowego planowania do wymogów administracji. Należy zwrócić uwagę, by zdobycie wsparcia, nie stało się celem inicjatywy samym w sobie i pamiętać, że programy wsparcia klastrów wymagają spełnienia całego szeregu formalności, niejednokrotnie „przycięcia” zamiarów do istniejących ram programowych, wymagają też szerszego ujawniania informacji o działalności firm uczestniczących, a także sztywnego trzymania się, zaplanowanych z ogromnym wyprzedzeniem, działań (nawet jeśli nie są już adekwatne do aktualnej sytuacji).

Czy potrzebne jest inicjatywie wsparcie merytoryczne z zewnątrz?

Wśród animatorów klastrów pojawia się wiele pytań dotyczących wykorzystania przez inicjatywy pomocy zewnętrznej w zakresie niektórych elementów działania (wsparcia przez instytucje, ekspertów). Większość wiodących klastrów w Polsce korzysta ze specjalistycznej wiedzy osób z zewnątrz np. warsztatów organizowanych przez PARP lub samorządy, radcy prawnego przy tworzeniu struktury działania nowego przedsięwzięcia, agencji rozwoju regionalnego przy organizowaniu misji zagranicznej czy firmy doradczej zaangażowanej w pisanie projektu do współfinansowania ze środków UE. Zwiększa to znacząco efektywność podejmowanych działań strategicznych. Bardzo ważne jest w tym kontekście nastawienie inicjatywy

– wcześniejsze przygotowanie, sprecyzowaniu wymagań dotyczących wsparcia oraz efektywne zarządzanie zasobami dostępnymi w inicjatywie.

Nawet przy korzystaniu z wsparcia merytorycznego i doradczego oferowanego przez regionalne instytucje samorządowe czy izby gospodarcze (często za darmo w ramach projektów finansowanych z UE) to **inicjatywa kontroluje proces, wyznacza zadania do zrealizowania i rozlicza ich efekty, a przede wszystkim uczestniczy aktywnie we wszystkich etapach procesu**. Zapobiega to sytuacji, gdy inicjatywy oczekują stworzenia strategii przez konsultantów zewnętrznych bez aktywnego zaangażowania uczestników w jej przygotowanie, co kończy się porażką strategii. Warto jednak przede wszystkim korzystać z zasobów dostępnych wewnętrznie w inicjatywie i najbliższym otoczeniu np. skorzystać z opinii radcy prawnego któregoś z uczestniczących podmiotów, uzyskać wsparcie w internacjonalizacji od regionalnej agencji rozwoju, zorganizować konferencję innowacyjną wspólnie z samorządem lokalnym. Nade wszystko warto korzystać z aktualnie dostępnych możliwości poszerzania wiedzy na temat rozwoju klastrów, by móc samodzielnie w ramach klastra inicjować działania i skutecznie je realizować.

Podsumowanie

Dobrze sformułowana strategia pomaga inicjatywie w elastycznym reagowaniu na ciągle zmieniające się warunki rynkowe i tempo wdrażania innowacji. Niniejsza publikacja ma na celu zaprezentowanie wiedzy, narzędzi, dobrych praktyk i sposobów działania, które będą pomocą dla inicjatyw klastrowych na różnych etapach rozwoju w efektywnym tworzeniu lub aktualizowaniu ich strategii.

Rozdział 2

Czy to już klaster? Analiza potencjału do rozwoju

Marita Koszarek

Analiza jest naturalnym elementem planowania strategicznego – tj. definiowania działań niezbędnych dla rozwoju klastra. Sam fakt istnienia znaczącego skupiska przedsiębiorstw z danej branży nie definiuje jeszcze klastra, jakkolwiek istniejące i aktywne klastry stają się zauważalne także na poziomie statystycznym (np. w zakresie koncentracji branż i zatrudnienia na danym obszarze). Dla skuteczności działań w ramach klastra ważna jest także kwestia intensywności interakcji i współpracy.

Analiza klastra powinna prowadzić do określenia znaczenia branży dla regionu (liczba podmiotów i instytucji, wielkość zatrudnienia, produkcji), podmiotów i instytucji funkcjonujących w istniejącym klastrze – tych uświadomionych i jeszcze nieprzekonanych, potencjału konkurencyjnego, a także rodzajów interakcji występujących pomiędzy poszczególnymi podmiotami klastra oraz samej inicjatywy (organizacji klastrowej).

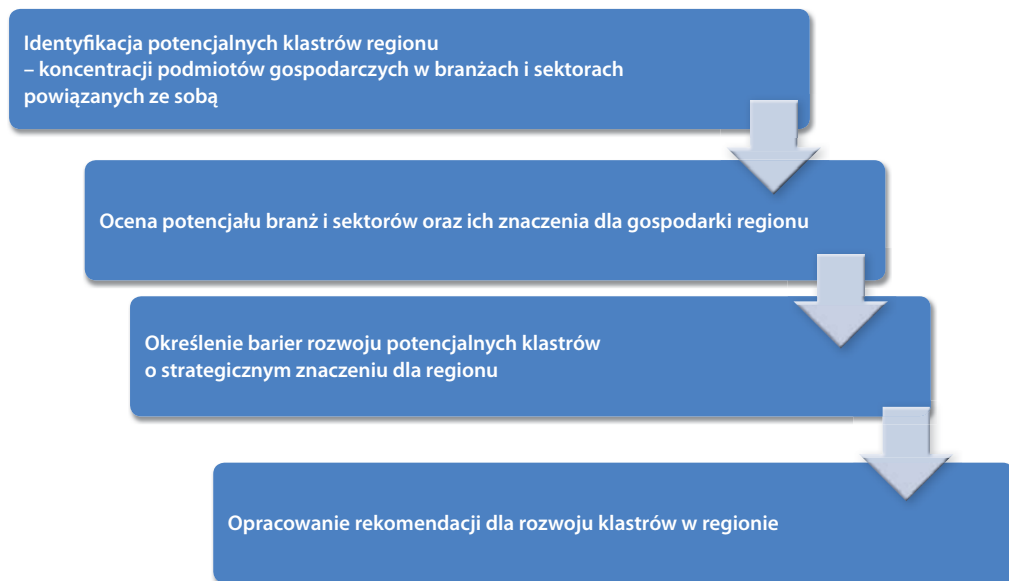
Analizy powstałe dla celów opracowania strategii wykorzystywane mogą być później jako strategiczne narzędzie komunikacji, w ramach inicjatywy i na zewnątrz (np. po to by informować władze o znaczeniu dla regionu i potrzebach branży).

Analiza potencjału gospodarczego regionu pod kątem klastrów

Jednym z pierwszych elementów analizy zmierzającej do rozwoju klastrów jest analiza potencjału gospodarczego województwa z uwzględnieniem „perspektywy klastrowej”. Przeprowadzana jest ona zazwyczaj przez administrację regionalną w celu przygotowania do wsparcia rozwoju klastrów w regionie (najczęściej urzędy marszałkowskie lub regionalne agencje rozwoju). Większość województw zrealizowało już takie badania i poszczególne inicjatywy mogą korzystać z ich wyników.

Niektóre inicjatywy klastrowe – w przypadku braku analiz wojewódzkich – same decydują się na zlecenie analizy branży i potencjału do stworzenia klastra. Wyniki takiej analizy pomagają w realizacji kolejnych etapów rozwoju, w których niezbędne jest przedstawienie siły branży, m.in. w trakcie lobbingu na szczeblu regionalnym i krajowym, w trakcie przyciągania inwestorów, negocjacji usług dla uczestników klastra, starania się o fundusze unijne na rozwój klastra itp. Analizy takie obejmują najczęściej kilka etapów, które przedstawia poniższy schemat.

Rys.2.1. Etapy badania potencjału gospodarczego regionu pod kątem klastrów.



Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu widzenia polityki regionu, istotne znaczenie mają klastry o dużym wpływie gospodarczym, tzn. generujące znaczący odsetek produkcji sprzedanej, znaczące zatrudnienie i wielkość eksportu województwa. W badaniu potencjału wykorzystuje się najczęściej takie metody i techniki badania jak:

- analiza danych statystycznych, zarówno pod kątem struktury branży, jak i dynamiki rozwoju;
- analiza desk research (analiza prasy i Internetu, raportów branżowych itp.);
- analiza jakościowa – najczęściej w formie badania ankietowego reprezentatywnej grupy przedsiębiorców oraz indywidualne wywiady prowadzone z przedstawicielami firm;
- analiza otoczenia, w tym:
 - o analiza instytucji powiązanych ze zidentyfikowanymi klastrami (np. jednostek naukowych, instytucji wspierających itp.).
 - o analiza dokumentów strategicznych województwa.

Analizy statystyczne potencjału klastrowego

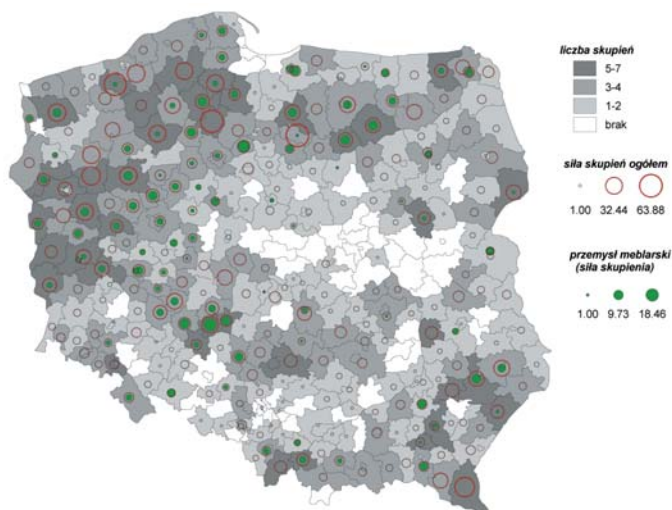
Identyfikacja potencjalnych klastrów regionu rozpoczyna się najczęściej poprzez analizę struktury gospodarczej regionu, w oparciu o dane statystyczne. Analitycy starają się jak najdokładniej zbadać strukturę branż i sektorów (podzielonych na branże, obejmujące kilka grup Polskiej Klasyfikacji Działalności), by określić znaczące koncentracje. Podstawą opisu branż może być powiązanie w łańcuchu wartości dodanej lub bazowanie na podobnych zasobach itp. W badaniu statystycznym wykorzystywane są najczęściej dostępne powszechnie bazy danych i zestawienia statystyczne, m.in. roczniki statystyczne regionu, poszczególnych miast, branżowe, przemysłu, bazy inwestorów zagranicznych w regionach, bazy teleadresowe: HB, Teleadreson itp.

W analizach statystycznych wykorzystuje się też często współczynnik lokalizacji (ang. *location quotient*), obliczany na podstawie danych o liczbie pracujących, bądź innej rozpatrywanej zmiennej (produkcja sprzedana, eksport). Współczynnik LQ przyjmuje następującą postać:

$$LQ_{b,r} = \frac{e_{b,r} / e_r}{e_{b,PL} / E_{PL}}$$

Porównuje on, tym samym, udział danej branży regionu ($e_{b,r}$) w całkowitej liczbie pracujących regionu (e_r), w stosunku do udziału danej branży w kraju ($e_{b,PL}$) w całkowitej liczbie pracujących w Polsce (E_{PL}). Wskazuje więc, o ile wyższy/niższy od średniej krajowej jest stopień koncentracji danej branży w rozpatrywanym regionie. W licznych przeprowadzonych w Europie mapowaniach klastrów za poziom graniczny współczynnika LQ, wskazujący na występowanie istotnej koncentracji, przyjęto poziom 1,25 czyli, innymi słowy, koncentrację co najmniej o 25 proc. wyższą od średniej krajowej. Wyniki badania z uwzględnieniem tego współczynnika wykorzystuje się często do prezentacji graficznej skupisk danych branż w poszczególnych regionach. Od wielu lat z takiej metodologii z sukcesem korzysta Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Rys 2.2. Graficzne przedstawienie koncentracji branżowej w powiatach.



Źródło: Brodzicki T., Dzierżanowski M., Szultka S. Koncepcja regionalnej polityki, opartej na klastrach dla województwa mazowieckiego, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.

Badanie przeprowadza się czasem na poziomie powiatów, najczęściej jednak, na poziomie całego regionu. Ma to wpływ na wyniki badania, gdyż niektóre branże na tak szerokim poziomie badania tracą swoją specyfikę. Efektem może być przeszacowanie lub niedoszacowanie faktycznego znaczenia branż dla rozwoju regionu. Podstawowym problemem jest jednak brak dostępu do szczegółowych danych statystycznych na poziomie powiatu, m.in. ze względu na restrykcje nałożone przez ustawę o tajemnicy statystycznej. Jeśli w danym powiecie istnieje tylko kilka firm z danej branży, dane nie będą dostępne, gdyż mogłyby posłużyć do identyfikacji tych firm. Dodatkowo, niektóre klastry znajdują się na terenie kilku powiatów i trudne jest oszacowanie ich wielkości i znaczenia w takim układzie. Dlatego też, najczęściej, wykonuje się analizy na poziomie województwa.

Przykładowe zestawienie danych dla branż w regionie

Uwaga: Podczas zlecenia wyszukania danych w Urzędzie Statystycznym, należy szczegółowo podać zakres branży, według działów lub grup, Polskiej Kwalifikacji Działalności – najczęściej na poziomie 2 lub 3 cyfry-

wym. Przykładowo, dla branży ICT (elektronika, telekomunikacja i informatyka) – PKD 31, PKD 32 i PKD 72, a dla branży drzewno-meblarskiej –PKD 20.1 do 20.3 i PKD 36.1;

- Udział przychodów netto ze sprzedaży firm branży (w przychodach ze sprzedaży województwa w 2009 r.)
- Udział liczby pracujących firm branży (w liczbie pracujących ogółem w województwie w 2009 r.)
- Udział eksportu firm branży (w przychodach ze sprzedaży netto w latach 2009–2010)
- Udział nakładów inwestycyjnych firm klastra (w przychodach netto ze sprzedaży w latach 2009–2010)
- Udział nakładów firm branży na innowacje (działalność B+R oraz udział produktów nowych w sprzedaży w latach 2009–2010)
- Wzrost (spadek) przychodów netto ze sprzedaży w firmach branży (w latach 2007–2010)
- Wzrost (spadek) przychodów ze sprzedaży, traktowane jako eksport w firmach branży (w latach 2007–2010)
- Wzrost (spadek) liczby pracujących w firmach branży (w latach 2007–2010)
- Wzrost (spadek) nakładów na działalność innowacyjną w firmach klastra (w latach 2007–2010)

Uwaga: Dane w zakresie przedsiębiorstw obejmują podmioty gospodarcze prowadzące księgi rachunkowe, w których liczba pracujących przekracza 9 osób. Przychody netto, przychody ze sprzedaży traktowane jako eksport, nakłady inwestycyjne na środki trwałe oraz liczba pracujących ustalane są na podstawie sprawozdania F-01 za poszczególne lata. Nakłady na wdrożenie produktów nowych i zmodernizowanych oraz procesów technologicznych, w tym na działalność badawczo-rozwojową, ustalane są na podstawie sprawozdania PNT-02 i dotyczą podmiotów prowadzących działalność przemysłową, w których liczba pracujących przekracza 49 osób¹.

Trzeba mieć na uwadze, że nie zawsze statystyka odpowiada faktycznemu potencjałowi. Przykładowo, statystyki dotyczące zatrudnienia obejmują tylko podmioty o liczbie pracujących powyżej 9 osób. Tymczasem jednostki mikro, tj. o liczbie pracujących poniżej 9 osób stanowią w niektórych sektorach nawet 96% wszystkich podmiotów. Trzeba także zwrócić uwagę na fakt, iż jedna duża firma zatrudniająca kilkuset do kilku tysięcy pracowników może wskazywać na koncentrację zatrudnienia w tej branży mimo, iż jest ono generowane tylko przez jedną firmę i nie wskazuje bezpośrednio na potencjał do tworzenia klastra. Dane na temat liczby mikroprzedsiębiorstw można pozyskać z rejestru REGON, jednakże również ta baza obciążona jest sporym błędem, ze względu na dużą liczbę nieaktualnych wpisów.

W województwie pomorskim podczas analizy statystycznej, dane wskazywały na niewielki potencjał branży jubilersko-bursztynniczej. Ze względu na rozproszenie produkcji w małych, jedno- lub kilkuosobowych warsztatach, analizy pokazywały niewiele ponad 100 podmiotów w branży. Dodatkowe analizy wykazały jednak, że firm działających w tym obszarze jest ponad 1000 – tylko, że ze względu na swoją wielkość, nie były „wyłapywane” przez statystykę publiczną.

Przygotowanie i zakup szczegółowych danych w Głównym Urzędzie Statystycznym może potrwać nawet kilka tygodni i jest kosztowne, co jest znaczącym utrudnieniem w sprawnym przeprowadzeniu badania. W przypadku braku źródłowych danych statystycznych stosuje się techniki szacowania na podstawie materiałów wtórnych lub informacji uzyskanych od reprezentantów badanego sektora.

¹ Uwaga metodologiczna: Podawane kody PKD odnoszą się do klasyfikacji z 2008 roku, jednakże podczas występowania o dane z wcześniejszych lat warto zwrócić uwagę czy zmiany w klasyfikacji PKD nie wpłynęły na zmieniony zakres działalności badanych podmiotów.

Analiza desk research

Kolejnym etapem analizy, często przeprowadzanym równolegle z poprzednim, jest dokładne prześledzenie wszystkich dostępnych źródeł informacji na temat danej branży, ale też regionu. Wykorzystywane są wszystkie kanały informacji, takie jak Internet, prasa, książki, dostępne publikacje oraz istniejące dokumenty. Badane są wszystkie aspekty funkcjonowania klastra, m.in. „twarde”, kojarzone z korzyściami zlokalizowania w danym regionie, takie jak: dostępność surowców naturalnych lub innych lokalnych aktywów, geograficzna bliskość podmiotów, dostęp do technologii, specjalizacja regionalna, bliskość odbiorców itp. Dodatkowo badane są aspekty „miękkie”, czyli wcześniejsze doświadczenia współpracy, ale też, np. atrakcyjne warunki pracy i życia. Badaniu poddane są także informacje dotyczące całego sektora. Wynikiem tego etapu są zatem także wnioski dotyczące specyfiki i trendów odnoszących się do tego sektora, w szczególności potencjału rozwojowego.

Analiza jakościowa

Metoda badań jakościowych zakłada, że wiele zjawisk gospodarczych lepiej bada się poprzez dogłębne zrozumienie rzeczywistości w oczach aktorów danego sektora, niż poprzez wykorzystanie danych statystycznych. Analizę przeprowadza się najczęściej w formie badania ankietowego reprezentatywnej grupy przedsiębiorców. Celem badania ankietowego jest próba odpowiedzi na pytanie, czy zidentyfikowane i wyselekcjonowane w poprzednich etapach koncentracje można uznać za funkcjonujące klastry.

Badanie oparte jest najczęściej o kwestionariusz dostosowany do specyfiki wybranych klastrów. Ankieta zostaje skierowana do kilkudziesięciu losowo wybranych przedsiębiorstw, spośród podmiotów zidentyfikowanych w ramach poprzednich etapów, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych koncentracji – zachowaniem struktury itp.

Ankieta badawcza najczęściej zawiera pytania dotyczące:

Rys. 2.3. Przykład ankiety badawczej.

Diagram illustrating a survey form structure with six questions, each followed by a horizontal line for an answer:

- ogólnych informacji np. liczba lat działania firmy na rynku;**
- rynku funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego specyfiki;**
- zmian w zakresie zatrudnienia, przychodów w ciągu ostatnich lat;**
- intensywności współpracy z innymi przedsiębiorstwami, nauką, władzami;**
- innowacyjności, nowych produktów i usług;**
- barier rozwoju przedsiębiorstwa.**

Wstępna ocena potencjału kooperacji

Ważnym elementem badań jest wstępna ocena potencjału kooperacji. W ramach ankiety powinny pojawić się pytania dotyczące aktualnego zakresu współpracy między firmami, jak i chęci kooperowania.

Przykładowe pytania, które mogą pojawić się w ankiecie mogą dotyczyć (por. też Scheer G., Zallinger L. 2007):

1. Współpracy poziomej, czyli między firmami o podobnym profilu działalności, w podobnych segmentach rynkowych, zarówno produktowych, jak i geograficznych – w skali od „braku współpracy” do „ściślej współpracy”:
 - Zamawianie materiałów i innych czynników produkcji;
 - Wykorzystanie magazynów, maszyn bądź lokalizacji produkcji;
 - Działania marketingowe lub sprzedażowe;
 - Korzystanie z usług biznesowych;
 - Korzystanie z usług szkoleniowych;
 - Współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi;
 - Inne.
2. Współpracy pionowej, czyli w ramach łańcucha produkcji, np. na linii dostawcy – producent, czy producent – dystrybutor, w skali od „braku współpracy” do „ściślej współpracy”:
 - Kontrakty na dostawy materiałów i innych czynników produkcji;
 - Korzystanie z usług biznesowych;
 - Korzystanie z usług szkoleniowych;
 - Współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi;
 - Inne.
3. Współpracy z wieloma partnerami, w skali od „braku współpracy” do „ściślej współpracy”:
 - W zakresie usług finansowych;
 - W celu ograniczenia ryzyka;
 - Inne.
4. Chęci do współpracy, w skali od „niechętnie” do „bardzo chętnie”:
 - Współpracy poziomej, czyli między firmami o podobnym profilu działalności, w podobnych segmentach rynkowych, zarówno produktowych, jak i geograficznych;
 - Współpracy pionowej, czyli w ramach łańcucha produkcji, np. na linii dostawcy – producent, czy producent – dystrybutor.
5. Przyczyny niskiej współpracy, „nieważne” do „bardzo ważne”:
 - Brak widocznych korzyści;
 - Brak wiedzy o partnerach, by oszacować korzyści;
 - Brak zaufania;
 - Nastawienie na silną konkurencję;
 - Obawa przed potencjalnym ryzykiem;
 - Trudna współpraca z instytucjami.
6. Instytucji otoczenia biznesu ważnych w kontekście sektora (plus lista instytucji w regionie):
 - Instytucje samorządowe np. agencje rozwoju regionalnego;
 - Instytucje szkoleniowe;
 - Instytucje badawczo-rozwojowe;
 - Parki naukowo-technologiczne i przemysłowe;
 - Specjalne strefy ekonomiczne;
 - Instytucje usług finansowych;
 - Stowarzyszenia i Izby;

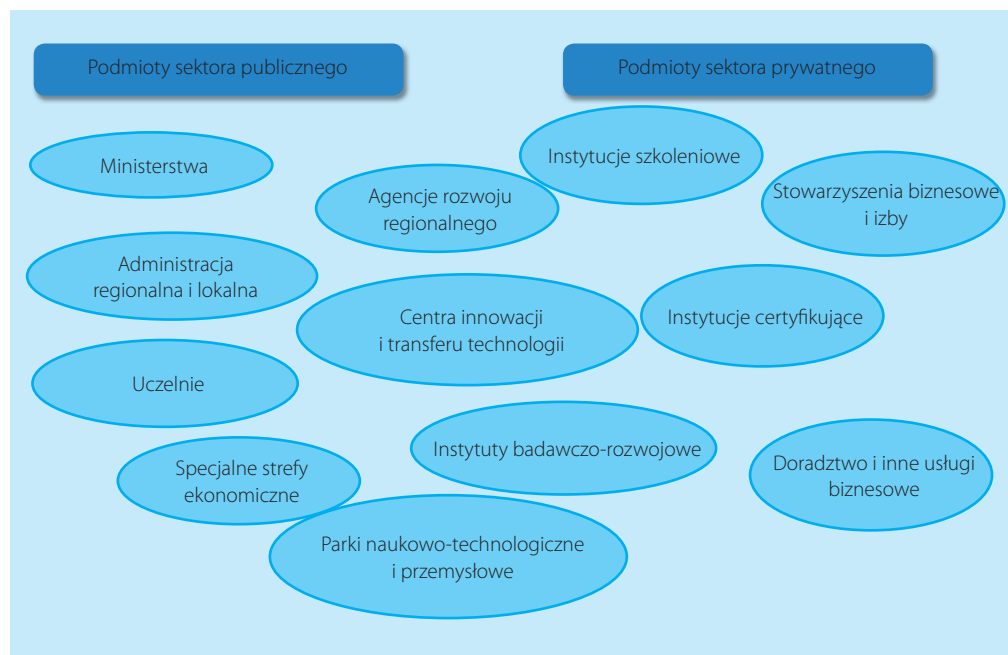
- Firmy konsultingowe oraz prawnicze;
 - Inne.
7. Poziom usług oferowanych przez powyższe Instytucje otoczenia biznesu, ważne w kontekście sektora, w skali od „bardzo niski” do „bardzo wysoki”.

Ze względu na specyfikę rozwoju klastrów, badania ankietowe uzupełniane są poprzez wywiady, pogłębione z przedstawicielami przedsiębiorstw, kluczowymi dla poszczególnych wyróżnionych klastrów. Celem wywiadów jest weryfikacja wyników analizy oraz pogłębienie i rozszerzenie bazy wiedzy na temat badanego sektora.

Analiza otoczenia

Ze względu na występowanie różnych powiązań w ramach potencjalnych klastrów, dokonywana jest analiza otoczenia, tzn. identyfikowane są różnorodne instytucje i organizacje otoczenia, m.in.: uczelnie wyższe, branżowe instytuty badawczo-rozwojowe, instytucje pośredniczące, stowarzyszenia handlowe i in. Pojęcie instytucji nie powinno być ograniczane do struktur biurokratycznych lub publicznych, ponieważ wiele innych podmiotów, także prywatnych, ma wpływ na zachowania i efektywność działań przedsiębiorców.

Rys. 2.4. Przykładowy schemat instytucji i podmiotów otoczenia.



Źródło: Opracowanie własne.

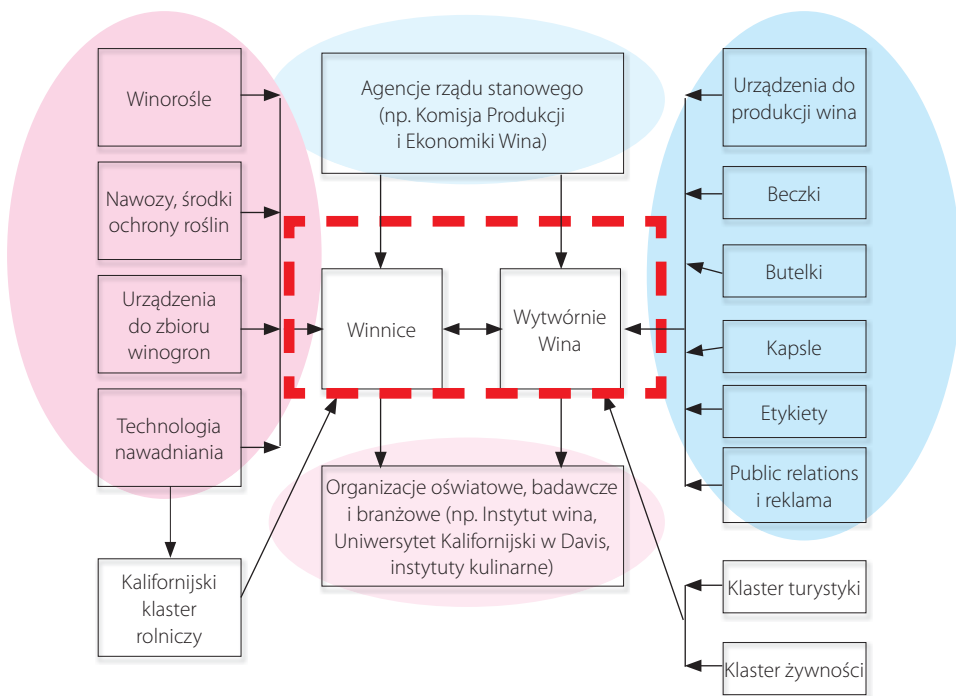
W analizie otoczenia powinien zostać uwzględniony także stan wiedzy na temat regionu i jego specyfiki, dostępny np. w dokumentach regionalnych czy innych dostępnych opracowaniach dotyczących regionu.

Mapowanie ważnych aktorów regionalnych i potencjalnych uczestników inicjatywy

Aktorzy regionalni to podmioty lub pojedyncze osoby (np. autorytety w branży), którzy mogliby zaangażować się w rozwój klastra w zakresie projektowym, finansowym, merytorycznym, lobbingsowym lub usługowym. Na bazie analizy jakościowej oraz analizy otoczenia można przeprowadzić mapowanie aktorów regionalnych. Mapowanie pozwoli na generalny ogłęd struktury sektora, wraz z jego otoczeniem, oraz pozwoli zidentyfikować istniejących i brakujących uczestników.

Pierwszym etapem będzie stworzenie listy aktorów regionalnych w podziale na kategorie, np. firmy (poszczególne podsektory osobno), instytucje otoczenia biznesu, dostawcy, odbiorcy, instytucje badawczo-rozwojowe itp. Następnie należy ocenić ich aktualny oraz potencjalny wpływ na rozwój klastra. Listę zidentyfikowanych grup aktorów (i potencjalnych aktorów) można następnie przedstawić graficznie w postaci schematu sektora z wyszczególnieniem najważniejszych oraz brakujących elementów.

Rys. 2.5. Przykład schematu mapowania aktorów regionalnych sektora – Klaster producentów wina kalifornijskiego.



Źródło: Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Analiza kluczowych segmentów i produktów przedsiębiorstw klastra

Głównym celem tej analizy jest zdefiniowanie segmentów rynku, w jakich działają podmioty klastra (segmentów aktualnych i potencjalnych). Analiza pozwoli ocenić perspektywy rozwoju danego kierunku, a także poszukiwać nisz. Pierwszym etapem jest stworzenie wstępnej listy produktów i specjalności klastra bazującej na (wyżej wspomianej) analizie desk research, czyli z wykorzystaniem wszelkich dostępnych materiałów prasowych,

internetowych, w tym stron internetowych podmiotów klastra. Analiza ta jest często uzupełniana rozmowami (osobistymi lub telefonicznymi) z ekspertami branżowymi i przedstawicielami instytucji wspierających, które pomogą skategoryzować produkty i uszeregować je pod względem znaczenia w danym regionie. Dodatkowo niezbędne jest przeprowadzenie szeregu rozmów z przedstawicielami firm, którzy doprecyzują nie tylko sposób patrzenia, czy wykorzystania ich aktualnych produktów, ale też zarys planów i kierunki rozwoju nowych.

Poszczególne produkty i usługi będą się znacząco różniły pod względem innowacyjności, wartości dodanej, specjalizacji itp. Niezbędne jest zatem, określenie aktualnej pozycji rynkowej produktów dostępnych w klastrze. Nacisk powinien zostać nałożony nie na produkty o aktualnie największym udziale w sprzedaży, bądź eksporcie, lecz na produkty o specyficznych cechach, które mogą stać się potencjalnie konkurencyjne globalnie. Bazując na zebranych informacjach należy wybrać kluczowe produkty i segmenty zainteresowania, ze szczególnym uwzględnieniem unikalnych kompetencji i specjalizacji produktowych firm klastra. Warto przygotować sobie mapkę lub schemat segmentów rynku dla tych produktów – będzie to podstawą do tworzenia strategii i oferty klastra, wchodzenia firm na nowe rynki, tworzenia projektów badawczo-rozwojowych, pozyskiwania partnerów do współpracy itp. Warto, by proces wyboru produktów kluczowych nie był przeprowadzany w izolacji od firm – przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w nim aktywnie, m.in. w postaci interaktywnego warsztatu tematycznego. W trakcie takiego warsztatu warto zapytać firmy o porównanie kompetencji regionalnych z kompetencjami krajów, które są najlepsze w danej dziedzinie, zgodnie z jasno określonymi kryteriami. Bazując na tych spostrzeżeniach, można w szybki sposób zmierzyć drogę, jaką należy jeszcze pokonać. Warto zaznaczyć, że nie ma to być dyskusja akademicka, ale sposób na przeprowadzenie przybliżonego szacowania kompetencji – najpierw poprzez zdefiniowanie kryteriów porównania, a następnie oceny według tych kryteriów (z uzasadnieniem).

Uwaga: niektóre z kluczowych produktów lub całych segmentów mogą być jeszcze w fazie rozwoju, ale wszystkie muszą posiadać potencjał, który pozwoli im konkurować na rynku ponadlokalnym, najlepiej międzynarodowym. Warto także zrobić listę segmentów i produktów, w których klastr nie ma jeszcze kompetencji, ale uznane zostaną za przyszłościową dziedzinę rozwoju.

Analiza pięciu sił Portera

Celem tej analizy jest zapewnienie efektywności podejścia strategicznego klastra oraz zdefiniowanie krótko- i długoterminowych konsekwencji działania w określonych segmentach rynku. Analiza pozwala także na lepsze oszacowanie szans na zaistnienie w danym segmencie oraz pokazuje bariery, których usunięcie może być jednym z centralnych działań tworzonej inicjatywy klastrowej.

Najważniejszą zaletą analizy tą metodą jest usystematyzowanie i uporządkowanie sposobu patrzenia na produkty klastra i otoczenie konkurencyjne. Problemem może się jednak okazać przemysłowe zorientowanie modelu, wymagające adaptacji do produktów i segmentów usługowych. Trzeba też zwrócić uwagę, że model nie uwzględnia też niektórych ważnych czynników jakościowych w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa – jak rola współpracy i aliansów strategicznych.

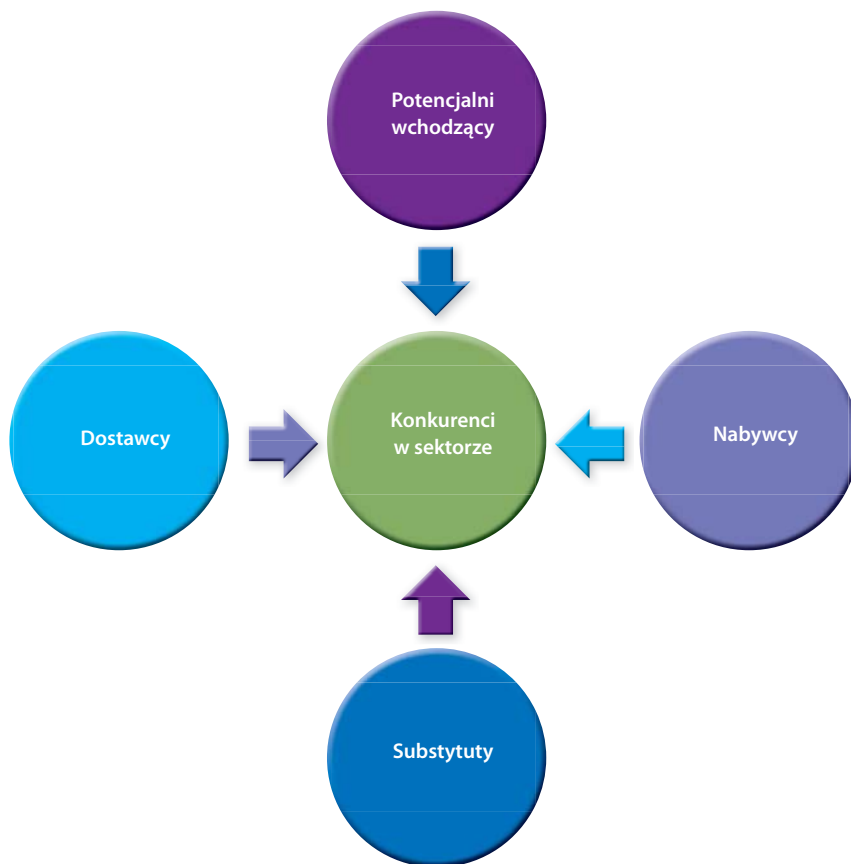
Model pięciu sił Portera jest często stosowany osobno do zanalizowania każdego segmentu zidentyfikowanego podczas wcześniejszych analiz. W większości przypadków klastry koncentrują się na jednym lub kilku produktach czy segmentach rynku.

Wykorzystanie tego narzędzia może pomóc ocenić atrakcyjność danego segmentu produktów, jednak nie jest jednoznacznym wskaźnikiem rentowności (i przyszłego zysku), ponieważ firmy z tej samej branży mogą korzystać z różnych modeli biznesowych i uzyskiwać w ich ramach różne przychody.

Analiza opiera się na pięciu wzajemnie oddziałujących na siebie czynnikach, które występują w każdym sektorze ekonomicznym (Porter M., 2001). Poniżej zostały przedstawione pytania, które mogą pomóc w ocenie pozycji klastra w segmencie oraz jego atrakcyjności:

1. Rywalizacja w sektorze
 - a. Kim są najważniejsi gracze w sektorze? Jaki jest ich udział w produkcji sektora?
 - b. Ile firm składa się na ten udział? Jaka jest ich roczna stopa wzrostu?
2. Groźba nowych wejść
 - a. Ile firm weszło na ten rynek w zeszłym roku?
 - b. Jakie są minimalne wymagania kapitałowe by zaistnieć na tym rynku?
 - c. Jakie są 2–4 najważniejsze bariery w rozwoju nowego biznesu? (obejmuje to koszty inwestycji, brandingu, ustanowienia kanałów dystrybucji, warunków prowadzenia biznesu, specyficznych kwestii branżowych itp.)
 - d. Ile firm istniało na rynku w zeszłym roku?
3. Siła przetargowa nabywców
 - a. Kim są główni nabywcy w sektorze? Jaki jest ich udział w całości sprzedaży?
 - b. Ilu nabywców składa się na ten udział? Czy nabywcy są wrażliwi na zmiany cen?
 - c. Jaki jest szacunkowy wzrost popytu rocznie?

Rys. 2.6. Schemat pięciu sił Portera.



4. Siła przetargowa dostawców
 - a. Kim są główni dostawcy w sektorze? Jaki jest ich udział w całości zakupów sektora?
 - b. Jak są zorganizowani dostawcy? Czy jest to rynek w jakiś sposób regulowany? Jeśli tak, to czy efektywnie?
 - c. Czy dostawy są pewne, czy też ulegają sezonowym lub transportowym zakłóceniom?
 - d. Czy istnieje dostęp do zróżnicowanych dostaw w zależności od potrzeb?
5. Zagrożenie ze strony substytutów
 - a. Czy istnieją substytuty produktu?
 - b. Czy nabywcy są skłonni do kupowania substytutów? Jaka jest różnica cenowa między produktem, a głównym substytutem?

Analiza trendów rynkowych

Celem tej analizy jest poszukiwanie segmentów rynku, w których klastr mógłby zacząć funkcjonować oraz przewidywanie rozwoju tych segmentów pod względem produktów, wielkości i możliwego udziału w rynku. W analizie krytyczne jest zidentyfikowanie trendów, które będą podstawą rozwoju strategii klastra. Analiza trendów rynkowych może wymagać nie tylko przyjrzenia się technologii, ale też badania czynników ekonomicznych, psychologicznych oraz społecznych, wpływających na postępowanie klientów (por. World Bank, 2009).

Przykładowe pytania używane w analizie:

1. Dane o rynku globalnym
 - a. Jaka jest wielkość rynku światowego?
 - b. Jaka jest całkowita wielkość wymiany międzynarodowej w tym zakresie?
 - c. Jaka jest dynamika (wzrost/spadek) rozwoju sektora oraz przewidywane zmiany?
 - d. Które państwa są wiodące na arenie międzynarodowej? Jakie są ich udziały w rynku?
 - e. Jaka jest pozycja Polski i samego klastra w odniesieniu do rynku światowego?
 - f. Kim są regionalni liderzy? Kto się wyróżnia w kraju?
2. Struktura produkcji i handlu
 - a. Jak jest zorganizowana branża na świecie?
 - b. Jakie są segmenty branży?
 - c. Jak wygląda łańcuch wartości?
 - d. Jaka jest dynamika rozwoju poszczególnych elementów łańcucha?
 - e. Jakie są główne czynniki wpływające na cenę produktów branży na świecie? Czy są one napędzane przez popyt czy przez podaż?
 - f. Jakie są modele struktury kosztów w branży?
 - g. Jakie jest znaczenie technologii w rozwoju branży?
 - h. Czy bycie w czołówce pod względem technologicznym ma duże znaczenie w zakresie konkurencyjności?
 - i. Czy działalność badawczo-rozwojowa ma duże znaczenie dla rozwoju branży?
 - j. Jaki jest poziom patentowania i zabezpieczenia praw własności intelektualnej w branży?
 - k. Jaka jest struktura finansowania przemysłu?
 - l. Jakie jest znaczenie zasobów ludzkich dla rozwoju branży?
3. Otoczenie branży
 - a. Jakie są aktualne przepisy mające wpływ na globalny przemysł? Czy muszą być spełnione specjalne światowe standardy?

- b. Jaki jest kierunek zmian w regulacjach?
- c. Jaki jest charakter branż uzupełniających i powiązanych? Jak funkcjonują na świecie?
- 4. Krytyczne czynniki sukcesu i predykcje dot. przyszłości
 - a. Jakie są krytyczne czynniki sukcesu firm i krajów, które odniosły sukces w branży?
 - b. Czy liderzy na rynku używają specjalnych modeli sprzedaży?
 - c. Jakie są predykcje rozwoju rynku w branży?
 - d. Jak w przyszłości będzie się zmieniał popyt?
 - e. Jakie są przewidywane zmiany w strukturze branży lub łańcuchu wartości?

Pytanie kluczowe, które powinno stać się podsumowaniem analizy, brzmi: Czy powyższe trendy umacniają siłę klastra czy są dla niego zagrożeniem? Jak klastr powinien przygotować się do nadchodzących zmian?

Analiza SWOT

Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi w analizie jest metodologia SWOT. Jej celem jest wyznaczenie najważniejszych, wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwojowych, ważnych dla przyszłości klastra. Dodatkowym argumentem za przeprowadzeniem analizy jest możliwość szerokiej dyskusji między uczestnikami i wypracowania konsensusu, który pomoże zdefiniować (lub zaktualizować) strategię klastra. Podstawowe zasady analizy SWOT są znane większości osób pracujących w sferze biznesowej – sprzyjają szybkiej organizacji informacji w uporządkowany sposób.

Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanych informacji na temat klastra (rozumianego, jako zespół sektorów w danym regionie) na cztery kategorie czynników strategicznych:

Rys. 2.7. Analiza SWOT – rozwinięcie pytań.

S(Strengths) – mocne strony

- wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego klastra,

W(Weaknesses) – słabe strony

- wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego klastra,

O(Opportunities) – szanse

- wszystko to co stwarza dla analizowanego klastra szansę korzystnej zmiany,

T(Threats) – zagrożenia

- wszystko to co stwarza dla analizowanego klastra niebezpieczeństwo zmiany

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza SWOT nie jest metodą ujętą w ściśle określone procedury postępowania. Mobilizuje jednak do myślenia strategicznego, zmusza do analizy zmian zachodzących w otoczeniu oraz formułowania na tej podstawie planów przyszłego rozwoju wydarzeń w rozpatrywanym obszarze interesów.

Mimo swojej niewątpliwej użyteczności, technika ta posiada kilka ograniczeń – w większości przypadków nie wartościuje zjawisk pod względem ważności, co może zaburzać obraz sytuacji, jest raczej statyczna, więc nie pokazuje przyczyn problemów i słabych stron. Warto, by była wykorzystywana w połączeniu z innymi metodami analitycznymi.

Podstawą stworzenia analizy SWOT są najczęściej wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w pierwszej kolejności – w tym, np. krajowy i regionalny kontekst działania sektora, uwarunkowania i trendy rozwoju, statystyczny portret oraz opinie eksperckie osób aktywnie działających w sektorze. Przeprowadzenie analizy SWOT pozwala wstępnie zidentyfikować obszary problemowe, w obrębie których można będzie następnie rozpocząć tworzenie rozwiązań – co sprawi, że stworzona analiza SWOT może służyć po części jako narzędzie planistyczne.

Silne strony

Silne strony powinny być rozważane z perspektywy wewnętrznej, a także z punktu widzenia klientów. Ważne, by pozytywne elementy charakterystyki były realistyczne, a nie „naciągane”. W przypadku kłopotów z wyszczególnieniem silnych stron, warto zrobić generalną listę cech klastra – wiele z nich na pewno okaże się silnymi stronami. W definiowaniu mocnych stron warto podeprzeć się porównaniami do konkurentów – przykładowo: jeśli wszyscy na rynku globalnym dostarczają produkty wysokiej jakości to ta cecha nie jest niczym wyróżniającym – jest standardem.

Podstawowe pytania pomocne w identyfikowaniu silnych stron:

- Jakie zalety posiada region/klastr?
- Co robimy lepiej niż ktokolwiek inny?
- Jakie posiadamy unikalne zasoby?
- Co ludzie z branży uważają za najsilniejszą stronę firm z regionu?

W następnej kolejności warto zejść na poziom szczegółowy, przykładowo:

- Jakie są najsilniejsze strony klastra pod względem materiałów do produkcji?
- Jakie są przewagi dostępnych zasobów ludzkich?
- Jakie są zalety lokalizacji w regionie?
- Czy klastr posiada przewagę kosztową w jakiegokolwiek dziedzinie?
- Jakie są silne strony kanałów dystrybucji?
- Jak klastr radzi sobie z wykorzystaniem tych silnych stron?
- Jak wyglądają relacje firm z administracją i instytucjami otoczenia?

Słabe strony

Tutaj także odnosimy się do perspektywy wewnętrznej: jakie są słabe strony? Jak inni uczestnicy rynku postrzegają branżę w regionie? Na tym etapie warto być szczerymi, zmierzyć się z potencjalnymi słabościami na jak najwcześniejszym etapie.

Podstawowe pytania pomocne w identyfikowaniu słabych stron:

- Czy w regionie brakuje niektórych ważnych zasobów?
- Czy infrastruktura i baza naukowa ma odpowiedni poziom?
- Czy firmy posiadają produkty konkurencyjne międzynarodowo?
- Co ludzie z branży uważają za najsłabszą stronę firm z regionu?

W następnej kolejności warto zejść na poziom szczegółowy, przykładowo:

- Jakie są najsłabsze strony Klastra pod względem marketingu?
- Jakie są problemy w zakresie dystrybucji?
- Jakie są słabe strony w zakresie produkcji?
- Czy firmy posiadają wystarczające finanse do rozwoju?
- Jak bardzo firmy są skłonne do współpracy?
- Jakie są największe problemy firm?

Szanse

Szanse dotyczą przyszłych zdarzeń związanych z otoczeniem w jakim funkcjonuje klastr i są od niego niezależne. Identyfikowanie szans może być kłopotliwe – wymaga szerokiego horyzontu poszukiwań i myślenia nieszablonowego. Nawet kryzys na rynku może ujawnić szanse dla niektórych firm.

Podstawowe pytania pomocne w identyfikowaniu szans:

- Czy możemy przewidzieć zmiany w zakresie popytu? Czy są dla Klastra korzystne?
- Czy nowe uregulowania i standardy są w stanie wytworzyć rynek dla produktów Klastra?
- Czy istnieją ukryte, bądź „zablokowane” zasoby, które będzie można wykorzystać?
- Czy wprowadzenie innowacji może wpłynąć na popyt lub korzystnie zmienić strukturę kosztów?

W następnej kolejności warto zejść na poziom szczegółowy, przykładowo:

- Jakie są perspektywy rozwoju rynku?
- Jakie są potencjalne rynki lub produkty niszowe?
- Czy istnieją dotychczas niewykorzystane szanse dodania wartości do istniejących produktów?
- Czy istnieją możliwości wejścia na nowe rynki zagraniczne?
- Jakie instytucje (ambasady, izby handlowe, agencje rozwoju) mogą pomóc w rozwoju obecnych rynków i w wejściu na nowe?
- Jakie sposoby i miejsca komunikacji można wykorzystać dla poszerzenia wiedzy na temat branży?
- Jakie kluczowe trendy mogą przyspieszyć rozwój klastra?

Zagrożenia

Kolejną grupą czynników zewnętrznych, które trzeba zidentyfikować to zagrożenia. Pozwalają one spojrzeć na przyszły rozwój świadomie i z pewnej perspektywy.

Podstawowe pytania pomocne w identyfikowaniu zagrożeń:

- Z jakimi barierami zmaga się branża?
- Jakie są strategie konkurentów?
- Czy wprowadzane są zmiany do standardów lub specyfikacji produktów firm klastra?
- Czy zmieniająca się technologia zagraża pozycji konkurencyjnej firm?
- Czy sytuacja polityczna lub prawna zagraża rozwojowi branży?

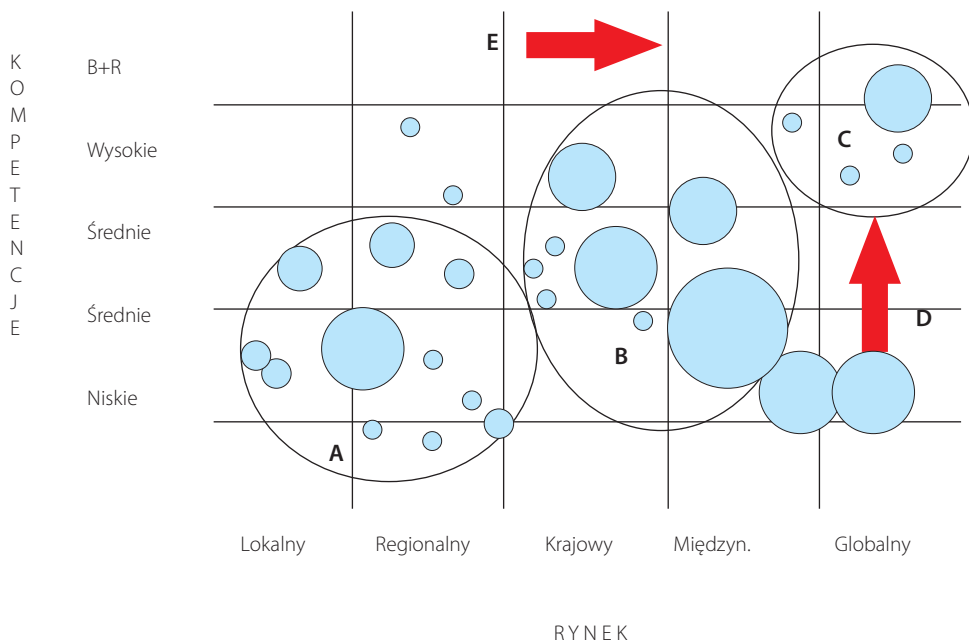
W następnej kolejności warto zejść na poziom szczegółowy, przykładowo:

- Co może pójść źle?
- Jakie są krajowe i globalne trendy wpływające na branżę?
- Czy wiemy jak jesteśmy postrzegani za granicą?
- Czy mamy problem z zaspokojeniem rosnących wymagań klientów?
- Czy istnieją produkty substytucyjne, które mogłyby się stać zagrożeniem?

Wyniki analizy w postaci mapy

Pomocne może okazać się przedstawienie niektórych elementów analizy SWOT w postaci mapy lub schematu. Graficzne przedstawienie Klastra może być bardziej przemawiające niż opis słowny. Mapowanie umożliwia skupienie się na jednym z aspektów klastra, nie jest jednak możliwe przedstawienie całości wyników na schemacie – zawsze będzie to tylko pewien wycinek całości.

Rys. 2.8. Mapa klastra biomedycznego ze środkowej Szwecji.



Źródło: Brodzicki T., Erlandsson K., Koszarek M., Materiały projektu Program szkoleń promujących klastering, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2006.

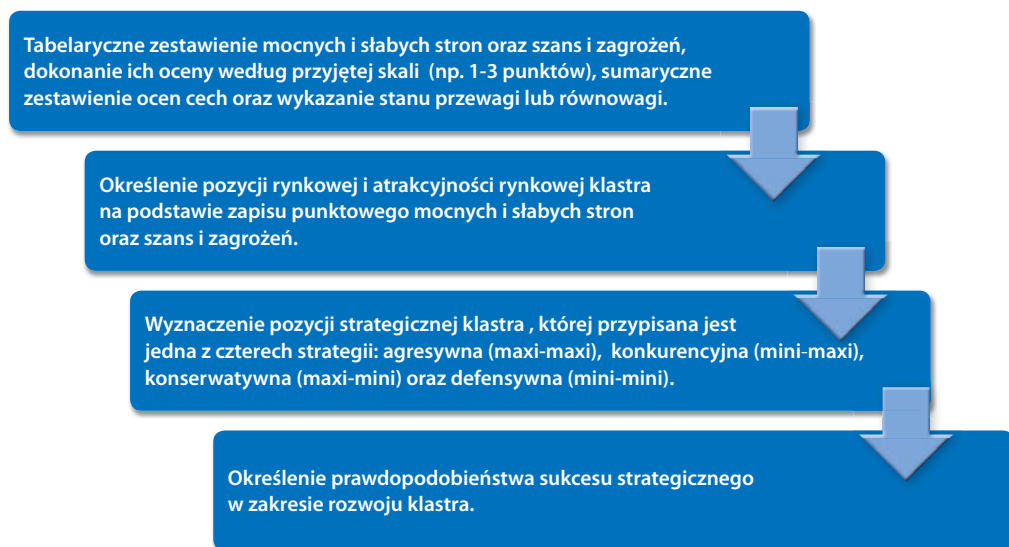
Punktowa analiza SWOT

Punktowa analiza SWOT oparta jest na wyselekcjonowaniu najważniejszych cech w poszczególnych obszarach strategicznych. Przykładowe obszary jakie można wziąć pod uwagę to:

- potencjał gospodarczy, m.in. – znaczenie w regionie, masa krytyczna firm, kondycja finansowa;
- konkurencyjność, m.in., konkurencja, rynki, marketing, logistyka;
- technologie i innowacje, m.in. badania i rozwój, nowe produkty i usługi;
- zasoby ludzkie, m.in. dostępność, kompetencje, znaczenie;
- świadomość korzyści i gotowość współpracy, m.in. dotychczasowe doświadczenia.

Zidentyfikowane czynniki zostają poddane następnie analizie punktowej. Proces analizy może objąć następujące etapy:

Rys. 2.9. Etapy procesu analizy punktowej.



Źródło: Opracowanie własne.

Przykładowe wagi przypisane poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom, określające ich wpływ na możliwość rozwoju klastra: 1 – niewielki wpływ, 2 – średni wpływ, 3 – znaczny wpływ.

Aby wybrać strategię rozwoju należy obliczyć średnią ważoną punktów dla każdego elementu analizy SWOT:

- Silne strony S
- Słabe strony W
- Szanse O
- Zagrożenia T

Następnie wyznaczyć pozycję rynkową PR: $PR = \frac{S}{S + W}$

oraz atrakcyjność rynkową AR: $AR = \frac{O}{O + T}$

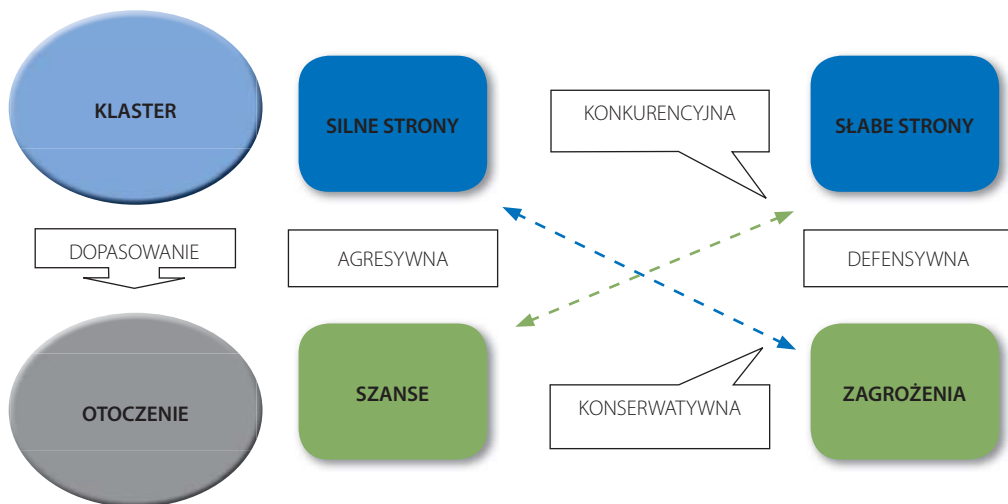
Poniżej znajduje się macierz wyboru strategii:

	Strategia			
	maxi-maxi	mini-maxi	maxi-mini	mini-mini
PR	>0.5	>0.5	<0.5	<0.5
AR	>0.5	<0.5	>0.5	<0.5

Określić można również prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego PSS: $PSS = \frac{AR + PR}{2}$

Jeśli wartość PSS jest większa od 0,5, rozpatrywana organizacja (klaster) ma duże szanse rozwoju.

Rys. 2.10. Graficzne przedstawienie założeń analizy SWOT.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gierszewska G., Romanowska M. Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa. PWE. Warszawa 2003.

Działania według poszczególnych strategii można określić następująco:

Dla strategii agresywnej (maxi-maxi) proponuje się maksymalne wykorzystanie zależności pomiędzy silnymi stronami klastra i szansami jakie daje otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Kłaster działający według tej strategii powinien aktywnie wykorzystywać pojawiające się szanse, wzmacniać swoją pozycję na rynku, przejmować inne organizacje o tym samym profilu i wreszcie koncentrować zasoby na konkurencyjnych produktach.

Strategia konserwatywna (maxi-mini) polega na wykorzystywaniu potencjału i silnych stron klastra do zminimalizowania zagrożeń płynących z otoczenia. Działaniami takimi mogą być, np.: selekcja produktów, segmentacja rynku, redukcja kosztów, ulepszanie produktów konkurencyjnych, rozwój rynków i produktów, zdobywanie nowych rynków.

Istotą strategii konkurencyjnej (mini-maxi) jest eliminowanie słabych stron klastra oraz budowanie jego konkurencyjnej siły poprzez maksymalne wykorzystanie nadarzających się szans. Działaniami składającymi się na tą strategię to, między innymi: powiększanie zasobów finansowych, powiększanie zasobów handlowych, ulepszanie linii produktów, zwiększanie produktywności, redukcja kosztów, wprowadzanie usprawnień do organizacji, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej, powiększanie już istniejącej lub stworzenie nowej, potrzebnej do dorównania konkurentom.

Ostatnia strategia, defensywna (mini-mini), polega głównie na zapewnieniu firmom przetrwania i zminimalizowania zagrożeń oraz występujących wewnątrz nich słabości. Strategia ta powinna doprowadzić, w skrajnych przypadkach, do wyciągnięcia maksymalnych korzyści przed likwidacją firmy. Działania związane z tą strategią to, między innymi: redukcja kosztów, zmniejszanie zdolności produkcyjnych, zatrzymanie procesu inwestowania czy zwolnienia pracowników.

Podsumowanie

Przeprowadzona, dokładna analiza klastra z wykorzystaniem powyższych narzędzi nie wskazuje automatycznie koniecznej do obrania ścieżki – pozwala jednak ocenić szanse powodzenia inicjatywy i wyznaczyć obszary zadań priorytetowych. Jest narzędziem wspomagającym, wykorzystywanym przy przygotowywaniu, ale także aktualizacji strategii rozwoju klastra.

Rozdział 3

Klaster to coś więcej niż potrójna helisa – mobilizacja i budowa kapitału społecznego

Łukasz Kulas, Marita Koszarek

Wprowadzenie do mobilizacji

O klastrach mówi się często w kontekście potrójnej helisy – jest to udział w działaniach trzech zasadniczych grup partnerów: przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych oraz sfery administracji. W praktyce, działania w pełni rozwiniętej inicjatywy klastrowej, oddziałują na znacznie większą grupę interesariuszy i zaangażowanych stron. Są to, m.in.:

- firmy całego łańcucha wartości, włączając w to duże i małe przedsiębiorstwa, a także konkurenci, dostawcy produktów i usług (także, np. prawniczych) i odbiorcy;
- reprezentacja nauki i edukacji, czyli uniwersytety i szkoły wyższe, instytuty naukowe, biura transferu technologii i parki naukowe, ale też szkoły średnie;
- administracja, czyli, na szczeblu centralnym – ministerstwa i agencje, np. PARP, a na szczeblu regionalnym i lokalnym – samorządy;
- lokalne społeczności i grupy obywatelskie;
- instytucje finansowe, włączając w to publiczne instytucje finansujące, banki, venture capital, anioły biznesu itp.
- prywatne i publiczno-prywatne organizacje animujące współpracę (organizacje pozarządowe, izby przemysłowe, formalne sieci itp.)
- różnego rodzaju media budujące regionalną i ponadregionalną markę klastra.

Choć teoria klastrow dotyczy przede wszystkim zagadnień ekonomicznych, to proces powstawania i działania inicjatyw klastrowych związany jest z uwarunkowaniami opierającymi się o zagadnienia z dziedziny socjologii, a niejednokrotnie także psychologii. Tworzenie atmosfery zaufania pomiędzy partnerami, budowa kapitału społecznego, wyzwalanie postaw aktywnych i zaangażowania są jednymi z najważniejszych elementów procesu powstawania inicjatyw klastrowych. Doświadczenia zarówno zagraniczne jak i polskie pokazują, że w lokalnych społecznościach o silnych powiązaniach społecznych i wzajemnym zaufaniu, inicjatywy klastrowe tworzą się spontanicznie (Brodzicki T. et al. 2004). Jeśli jednak środowisko, w którym tworzona jest inicjatywa klastrowa, nie dysponuje dużym kapitałem zaufania, będą musiały zostać podjęte specyficzne działania, wymagające często znacznych nakładów czasu i energii.

Proces powstawania inicjatywy klastrowej wymaga dwóch podstawowych czynników, których obecność, obok realnie funkcjonującego klastra, jest konieczna do jej zawiązania: mobilizacji uczestników oraz budowy kapitału społecznego. Badania i doświadczenia dojrzałych inicjatyw klastrowych pokazują, że w celu uruchomienia procesu mobilizacji społecznej, takiej jak inicjatywa klastrowa, pod uwagę musi zostać wzięty szereg istotnych czynników. Czynniki te, to przede wszystkim: zaufanie, wiarygodność, komunikacja i transparentność działań, obecność korzyści oraz tzw. masa krytyczna, czyli odpowiednia liczba podmiotów zlokalizowanych w regionie, z których część jest zaangażowana w działania (Solvell O. et al. 2003).

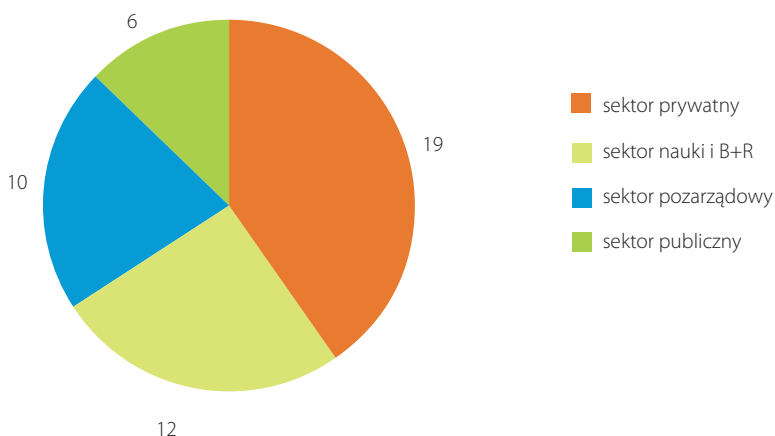
Oznacza to, że do uruchomienia i inicjacji działań oraz nadania im odpowiedniej dynamiki, tempa oraz kierunku, niezbędna jest obecność podmiotu integrującego wszystkie kluczowe elementy – koordynatora inicjatywy klastrowej.

Często trudno jest znaleźć podmiot lub osobę o kwalifikacjach odpowiednich do tak złożonego i jednocześnie nieokreślonego zadania, jak budowa inicjatywy klastrowej. Problemem może być też znalezienie odpowiednio wysokich środków finansowych, gdyż zwłaszcza w początkowym okresie działań, budowa inicjatywy klastrowej w sensie gospodarczym, jest często traktowana jako inwestycja trudna, niepewna i o długim czasie zwrotu. Z tego powodu, zwykle przyjmowanym rozwiązaniem jest, aby koordynatorem był podmiot, w zakresie działań, którego znajduje się rozwój gospodarki regionu (np. stowarzyszenie branżowe, regionalna agencja rozwoju, izba gospodarcza, itp.) lub firma czy instytucja, która jest zainteresowana rozwojem inicjatywy klastrowej.

Inicjatorzy utworzenia klastrów

Geneza powstania inicjatyw klastrów jest bardzo różna. Wśród inicjatorów ich powołania są zarówno podmioty sektora publicznego, prywatnego, pozarządowego oraz sektora badań i rozwoju. Podczas projektu benchmarkingowego, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2010 roku, spośród 47 przebadanych klastrów najwięcej, bo aż 40 proc., powstało dzięki inicjatywie prywatnych przedsiębiorców. Aktywnością wykazały się także organizacje działające w otoczeniu biznesu: agencje rozwoju regionalnego, stowarzyszenia, fundacje oraz inne instytucje. Prawie równie często klastry powstawały z inicjatywy sektora nauki jak i jednostek badawczo-rozwojowych. W obu przypadkach było to ponad 20%, w stosunku do wszystkich przebadanych podmiotów. Najmniejszy jest udział sektora publicznego – zaledwie w sześciu z 47 przebadanych przypadków, inicjatorem były instytucje takie jak: urząd gminy, starostwo powiatowe czy urząd marszałkowski.

Rys. 3.1. Inicjatorzy klastrów według badania Benchmarking klastrów w Polsce – 2010.



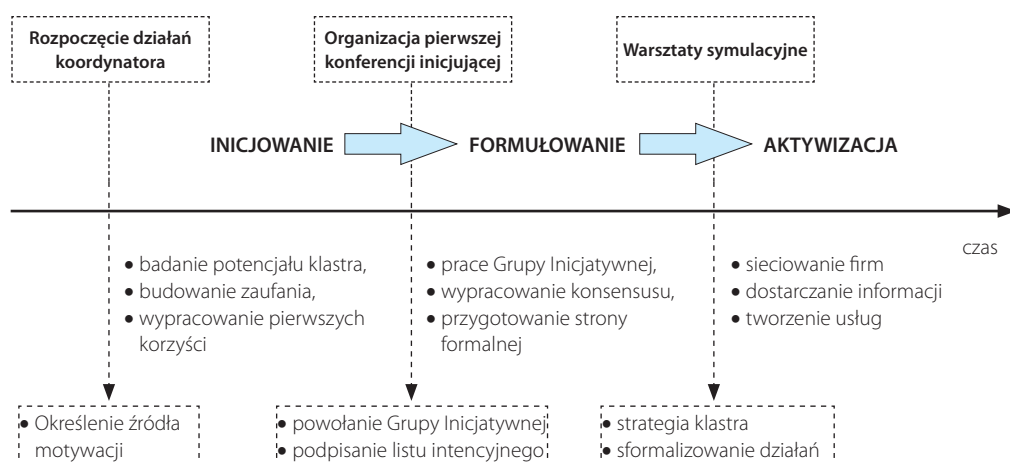
Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010), *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010, Raport z badania*, Warszawa.

Budowa i uruchomienie inicjatywy klastrowej jest procesem długotrwałym i złożonym. W celu lepszej organizacji prac oraz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu, konieczne jest przeprowadzenie przez koordynatora odpowiednich działań. Działania te, przeprowadzone w odpowiedniej formie oraz kolejności, w naturalny sposób tworzą trzy grupy, które nazywane są fazami mobilizacji:

- Faza inicjowania działań – koordynator przeprowadza analizę potencjału klastra, buduje zaufanie pomiędzy podmiotami i wypracowuje dla nich pierwsze korzyści. Fazę tę kończy konferencja inicjująca, w trakcie której podpisany zostaje list intencyjny oraz utworzona zostaje Grupa Inicjatywna.
- Faza formułowania inicjatywy klastrowej – Grupa Inicjatywna wraz z koordynatorem, przygotowują działania mające na celu sformułowanie strategii oraz formalne utworzenie powiązania.
- Faza aktywizacji klastra – uruchomienie działań i wdrożenie procesów pobudzających współpracę w ramach klastra, m.in. sieciowanie firm, dostarczanie informacji, planowanie wspólnych projektów, tworzenie usług dopasowanych do potrzeb firm.

Poniżej zaprezentowano wydarzenia stanowiące umowną granicę pomiędzy tymi fazami, główne zagadnienia w trakcie ich realizacji oraz pożądane efekty będące rezultatem każdego z wydarzeń.

Rys. 3.2. Schemat procesu mobilizacji.



Źródło: Opracowanie własne.

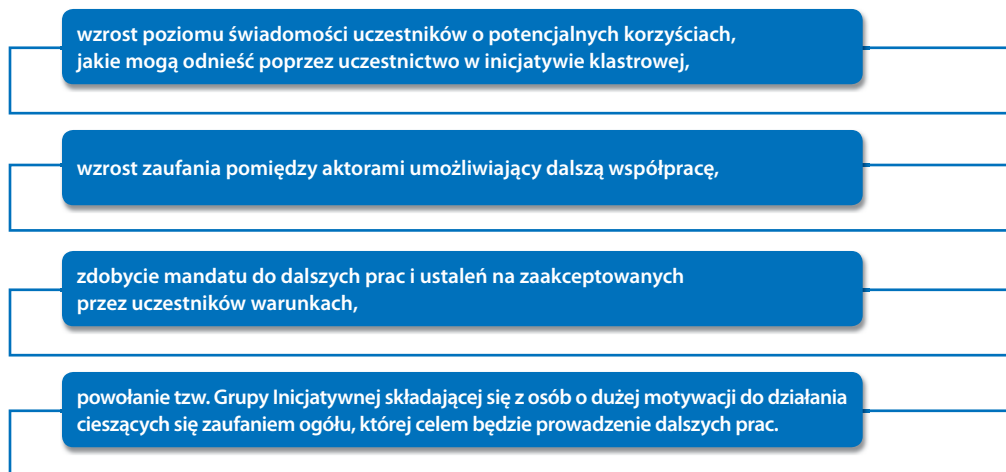
W niniejszym rozdziale zaproponowano podejście metodyczne, mające na celu utworzenie i uruchomienie inicjatywy klastrowej (ale też pobudzenie do działania już istniejącej), charakteryzujące się wysoką skutecznością. Oznacza to, że jeśli koordynator przeprowadzi w odpowiedni sposób wszystkie działania, jego szanse powodzenia są duże. W przypadku pojawienia się ograniczeń natury czasowej lub finansowej, możliwe jest ograniczenie zakresu prowadzonych prac. Jednak w tym przypadku ważne jest przeprowadzenie wszystkich faz mobilizacji w taki sposób, aby ich efekty były jak najbardziej zbliżone do tych zaproponowanych.

Inicjowanie działań

Najbardziej wrażliwym, częstokroć niedocenianym, elementem procesu tworzenia każdej inicjatywy klastrowej jest etap inicjowania działań. Ma on na celu zbudowanie początkowego kapitału społecznego, stanowiącego załączek przyszłej inicjatywy klastrowej oraz pokonanie barier uniemożliwiających dalsze działania. Kulminacyjnym momentem tego etapu jest najczęściej konferencja inicjująca, kończąca się podpisaniem listu intencyjnego, wyrażającego wolę dalszej współpracy uczestników konferencji oraz poparcie dla prowadzenia dalszych działań.

W trakcie inicjowania działań, bardziej niż ilość podmiotów biorących udział w przedsięwzięciu, ważna jest ich jakość, w sensie potencjału umożliwiającego stworzenie inicjatywy klastrowej. Miarą sukcesu na etapie inicjacji działań jest, przede wszystkim:

Rys. 3.3. Przykładowe wskaźniki sukcesu na etapie inicjacji działań inicjatywy klastrowej.



Źródło: Opracowanie własne.

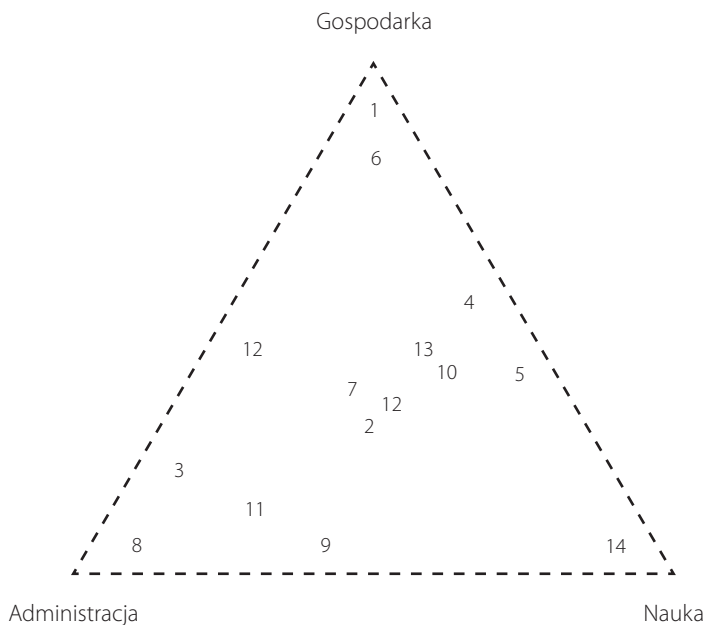
Przygotowania do inicjacji działań mających na celu utworzenia inicjatywy klastrowej, rozpoczyna się zwykle od dialogu pomiędzy kluczowymi aktorami. Dialog ten następuje najczęściej pomiędzy koordynatorem działań, a wybranymi podmiotami zaproszonymi do współpracy.

Koordynator działań wprawia w ruch mechanizmy pozwalające na utworzenie przyszłej inicjatywy klastrowej. Rolę tę może pełnić zarówno pojedyncza osoba, jak i wybrany podmiot, żywo zainteresowany utworzeniem klastra. Zdarzyć się mogą także połączenia konkretnych osób oraz podmiotów, tworzących trzon przyszłej Grupy Inicjatywnej. Ponieważ sprawnie działający i silnie zmotywowany koordynator jest krytycznym elementem napędzającym proces tworzenia inicjatywy, powinien on być w stanie wymienić powody, dla których rozpoczyna działania. Powody te odzwierciedlają dalsze szanse inicjatywy na rozwój, co oznacza, że obecność silnej motywacji koordynatora jest głównym czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo sukcesu, rozumianego w tym wypadku, jako docelowe utworzenie inicjatywy klastrowej o stabilnej strukturze i działającej w długim horyzoncie czasowym.

Dlaczego chcemy założyć klaster, czyli zaczynamy od powodów

Powody, dla których koordynator podejmuje działania mające na celu utworzenie inicjatywy klastrowej, są różne i zwykle mocno związane z głównymi obszarami działania koordynatora w ramach tzw. złotego trójkąta. Na poniższym rysunku zaznaczone zostały przykładowe powody działań koordynatora, w zależności od jego umocowania wśród możliwych aktorów inicjatywy klastrowej. Warto przy tym zaznaczyć, iż podane przykłady są jedynie uproszczonym i poglądowym obrazem rzeczywistości. W praktyce, niejednokrotnie, motywacja dla działań koordynatora może być niedookreślona i złożona – czasem składa się ona z kilku powiązanych ze sobą powodów, a w niektórych przypadkach, z istnienia części powodów może nie zdawać sobie sprawy nawet sam koordynator (np. podświadome działanie prospołeczne). Przyczyną tego jest fakt, iż niezależnie od ich przynależności instytucjonalnej, inicjatywy klastrowe są zakładane przez konkretne osoby, dla których cele związane z dobrem podmiotu, dla którego pracują, silnie oddziałują z ich unikalnymi cechami osobowościowymi.

Rys. 3.4. Zestawienie przykładowych motywów działania koordynatora, mających na celu utworzenie inicjatywy klastrowej.



1. Pozyskiwanie podwykonawców
2. Nawiązanie współpracy
3. Ożywienie gospodarki
4. Dostęp do wyników badań naukowych mających zastosowanie w przemyśle
5. Zapewnienie zbytu na wyniki badań naukowych
6. Dostęp do wykwalifikowanych zasobów ludzkich
7. Zapewnienie prestiżu koordynatorowi
8. Promocja regionu
9. Zwiększenie innowacyjności w regionie
10. Pobudzenie przedsiębiorczości w regionie
11. Realizacja projektu finansowanego ze źródeł zewnętrznych
12. Zapewnienie środków na bieżące funkcjonowanie koordynatora
13. Rozwój branży w regionie

Źródło: Opracowanie własne.

Motywacja koordynatora bezpośrednio przekłada się na szanse przyszłej inicjatywy klastrowej, na dalszy rozwój. Oznacza to, że koordynator, którego powody działania są krytyczne dla jego dalszej działalności, ma silniejszą motywację, a więc także większe szanse powodzenia. Natomiast, jeśli główny napęd koordynatora stanowi zapewnienie prestiżu samemu sobie, chęć zrealizowania przez niego projektu, na które pozyskał lub pozyska środki z zewnętrznego źródła, będzie niewielka. Podmioty wyspecjalizowane w realizacji projektów, na które pozyskują środki z zewnętrznych źródeł finansowania (np. z funduszy UE), w przypadku jakichkolwiek oznak niepowodzenia, mogą natychmiast rozpocząć realizację projektów w innych obszarach (np. szkolenia), zaś podmioty patrzące na inicjatywę klastrową jako na źródło potencjalnego dochodu (np. z opłat), w przypadku braku osiągnięcia sukcesu (mierzonego w tym wypadku jako wysokość osiągniętych dochodów z tej działalności), mogą zmienić obszar działalności na bardziej dochodowy.

Powody zawiązania Pomorskiego Klastra ICT

(koordynator: Centrum Doskonałości WiComm działające na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej):

- niskie finansowanie nauki,
- brak partnerów biznesowych,
- chęć tworzenia rozwiązań mających przełożenie na wdrożenia,
- chęć, aby sfera gospodarki stymulowała i finansowała badania naukowe,
- strategia Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w ramach której promuje się finansowanie badań, mających przełożenie na gospodarkę,
- przyjęcie polityki wspierania klastrów przez Zarząd Województwa Pomorskiego,
- chęć dostosowania dydaktyki do potrzeb firm, aby studenci łatwiej znajdowali zatrudnienie, a firmy ICT pracowników,
- chęć wdrażania innowacji w regionie (poprawa komfortu i bezpieczeństwa życia mieszkańców Pomorza).

Bieg przez płotki, czyli uwaga na bariery

Bardzo często, pomimo faktycznej obecności klastra konkretnej branży, jako geograficznego skupiska istniejących obok siebie podmiotów oraz silnej motywacji koordynatora, nie jest możliwe szybkie uruchomienie działań inicjatywy klastrowej. Przyczyną tego stanu są naturalne bariery istniejące w każdym środowisku gospodarczym, a więc i w klastrze. Podstawowe czynniki ograniczające rozwój inicjatywy klastrowej to:

- brak zaufania pomiędzy podmiotami,
- brak świadomości korzyści, jakie mogą się pojawić, dla podmiotów tworzących inicjatywę klastrową,
- brak motywacji podmiotów do działań mających na celu budowę inicjatywy klastrowej.

Powyższe bariery pojawiają się zawsze, a ich pokonanie jest krytyczne z punktu widzenia dalszego rozwoju inicjatywy klastrowej. Koordynator musi być więc nie tylko silnie zmotywowany, ale i świadomy trudności, które pojawiają się podczas jego prac, choć proporcje powyższych czynników są prawie zawsze różne.

Zaufanie

Ze względu na fakt, że klastr jest ograniczonym geograficznie, naturalnym środowiskiem działania podmiotów mogących utworzyć inicjatywę klastrową, można założyć, że podmioty istotne dla uruchomienia działań inicjatywy klastrowej miały okazję się poznać, współpracować, a nawet poróżnić. W ramach klastra niejednokrotnie występują również podmioty silnie ze sobą konkurujące, a więc nieufne w stosunku do inicjatyw, w których uczestniczą ich konkurenci. Oznacza to, że brak zaufania pojawia się prawie zawsze w trakcie tworzenia inicjatywy klastrowej.

Ponieważ interakcja pomiędzy podmiotami na poziomie ludzkim to, przede wszystkim, wymiana kadr oraz powiązania, często nieformalne, pomiędzy kadrą zarządzającą i kierowniczą, poznawanie zależności pomiędzy osobami pracującymi w różnych podmiotach jest jednym z najistotniejszych, lecz często niedocenianych czynników, mających wpływ na tworzenie inicjatywy klastrowej. Sprawny koordynator, znający relacje na poziomie osobistym, może znakomicie wykorzystać je do budowania zaufania i poczucia wspólnoty. Jeśli, np. osoby pracujące w dwóch konkurujących firmach X i Y pracowały kiedyś razem w firmie Z, są one znakomitymi adresatami działań koordynatora. Niezależnie bowiem od atmosfery związanej ze współpracą w obu firmach, osoby te mogą pojawiać się na tych samych spotkaniach, nie tworząc w dys-

kusji atmosfery nieufności. Z kolei osoby żywiące do siebie głębokie urazy nie powinny być zmuszane do wspólnej pracy – w takim przypadku koordynator powinien być szczególnie ostrożny, aby personalne animozje nie przenosiły się na współpracę na gruncie inicjatywy klastrowej.

Innym ważnym aspektem interakcji, wpływającej na poziom zaufania pomiędzy podmiotami, jest interakcja na poziomie gospodarczym. Niejednokrotnie historia kooperacji w środowisku gospodarczym obfituje w wydarzenia istotne dla działań inicjujących koordynatora. Najważniejsze pytania, na jakie koordynator powinien znać odpowiedź, to:

- Czy podmioty współpracowały już ze sobą? Jakie były efekty współpracy pomiędzy podmiotami?
- Jak podmioty są umiejscowione względem siebie w łańcuchu wartości?
- Które podmioty najsilniej ze sobą konkurują i na jakich polach?
- Czy istnieją szczególnie pozytywne lub negatywne przypadki interakcji?
- Które podmioty są względem siebie zależne i jaki jest stopień tej zależności?
- Czy w ramach klastra działają już jakieś formy współpracy pomiędzy podmiotami (np. stowarzyszenia)?
- Czy w klastrze pojawiły się jakieś inicjatywy klastrowe? Jaka była ich historia oraz, czy wystąpiły pozytywne lub negatywne efekty ich działań?

Do ilu razy sztuka?

Wysoki potencjał kooperacyjny niektórych branż w naturalny sposób sprzyja procesowi budowania inicjatyw klastrowych. Zdarza się, że niezależnie od siebie powstaje kilka inicjatyw lub, że początkowe inicjatywy upadają. Ich powody działania nie były wystarczająco silne, aby utworzyć trwałą inicjatywę klastrową. Nie należy się tego obawiać – niepowodzenie, jakim jest rozpad inicjatywy, nie przynosi negatywnych konsekwencji koordynatorowi. Często dochodzi do sytuacji, że po upadku jednej inicjatywy, ten sam koordynator po kilku latach próbuje kolejny raz uruchomić klastr, będąc bogatszym o doświadczenia i pozostając w lepszej sytuacji ekonomicznej. Kolejne inicjatywy w danym regionie mają dużo większą szansę na sukces i zazwyczaj szybko identyfikują konieczne działania, niezbędne do osiągnięcia celu.

Świadomość korzyści – czego może oczekiwać koordynator

Klastry i inicjatywy klastrowe nie są mechanizmami powszechnie znanymi, a nawet jeśli, to wiedza poszczególnych podmiotów jest w tej tematyce zwykle bardzo powierzchowna. Ogólny brak świadomości odnośnie tego, czym są klastry i jakie mechanizmy występują w inicjatywach klastrowych oznacza najczęściej, że podmioty wchodzące w skład klastra nie będą znały korzyści, jakie mogą odnieść. Przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, iż złożoność mechanizmów występujących w klastrze jest znacznie bardziej bogata, niż złożoność mechanizmów gospodarczych i, ma zwykle, znacznie szerszy i trudniejszy do określenia katalog możliwych korzyści – poczynając od najprostszych i najbardziej uchwytnych, jak np. wspólne zakupy prowadzące do ograniczenia kosztów, do tak nienamacalnych, jak np. promocja branży inicjatywy klastrowej wśród młodzieży, w celu zapewnienia stabilnego dopływu kadr. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, iż praktycznie w każdym przypadku, inicjatywa klastrowa jest czymś różnym dla jej uczestników – może być ona zarówno ścisłą siecią kooperacji w jednym łańcuchu wartości, okazją do budowy wspólnej marki praktycznie niewspółpracujących ze sobą podmiotów, siecią współpracy pomiędzy podmiotami działającymi w ramach inicjatywy na wielu przenikających się płaszczyznach itp.

Choć brak świadomości korzyści stanowi ważną barierą ograniczającą możliwości utworzenia inicjatywy klastrowej, koordynator, w trakcie spotkań i dyskusji z poszczególnymi aktorami, może łatwo ten stan zmienić. Warto tu jednak wymienić dwa skrajne przypadki, w których działania koordynatora mogą natrafić na przeszkody w uświadomieniu korzyści: podmioty o wyjątkowo niskiej lub wysokiej świadomości własnych potrzeb.

Część podmiotów działających w ramach klastra może znajdować się w początkowej fazie swojego rozwoju, co najczęściej oznacza, iż koncentrują się one raczej na bieżącej działalności. Dobrym przykładem są tu mikroprzedsiębiorcy – niektóre małe przedsiębiorstwa, firmy będące własnością skarbu państwa, czy nowe podmioty założone przez osoby nie posiadające bogatego doświadczenia. Podmioty te są zwykle przekonane, że wszystkie ich potrzeby są zaspokojone w ramach bieżącej działalności, a gdyby czegoś więcej potrzebowali to byłiby tego świadomi. W takich przypadkach niska świadomość własnych potrzeb i możliwości podmiotu, może przełożyć się na trudności w uświadamianiu korzyści płynących z jego potencjalnego uczestnictwa w inicjatywie klastrowej.

Drugą skrajną grupę stanowią silne dobrze rozwinięte podmioty, które są wyjątkowo świadome własnych potrzeb. Należą do nich dynamicznie rozwijające się firmy (często duże przedsiębiorstwa), grupy kapitałowe czy korporacje. W tym przypadku niejednokrotnie podmioty te są wyjątkowo świadome własnych, częstokroć złożonych potrzeb, przy czym są w stanie samodzielnie je zaspokoić. Wynegocjowanie atrakcyjnej oferty na dostawę sprzętu, zmuszenie podwykonawców do zmiany organizacji pracy czy nawet wpływ na władze lokalne, może nie stanowić problemu dla silnej grupy kapitałowej. Oznacza to, iż przed koordynatorem stoi wyjątkowo trudne zadanie opracowania takich korzyści z udziału przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej, które będą atrakcyjne dla podmiotu, a jednocześnie podmiot ten nie będzie w stanie samodzielnie ich osiągnąć.

Brak motywacji, czyli nie taki diabeł straszny

Brak motywacji podmiotów do działań mających na celu budowę inicjatywy klastrowej może pojawić się niezależnie od stopnia motywacji samego koordynatora i ilości uruchomionych przez niego działań. Nie stanowi on jednak czynnika silnie ograniczającego rozwój inicjatywy klastrowej. Motywacja podmiotów do uczestnictwa w działaniach jest zwykle systematycznie podnoszona poprzez aktywną postawę koordynatora i sprawne komunikowanie potencjalnych korzyści. Dodatkowo, w przypadku podmiotów, które nie są krytyczne z punktu widzenia działań koordynatora i nie wykazują ochoty do uczestnictwa w inicjowaniu działań, koordynator może zadecydować o przesunięciu w czasie momentu ich aktywizacji.

Brak motywacji związany jest najczęściej z szeregiem wątpliwości, jakie mogą powstać u uczestników inicjatywy klastrowej i które mogą być związane z ich niedużym wewnętrznym przekonaniem, co do sensowności ich aktywnego angażowania się w inicjatywę. Uważnej ocenie poddane więc zostaną, zarówno, wielkość korzyści przedstawianych przez koordynatora, jak i prawdopodobieństwo ich osiągnięcia, a następnie zestawione one będą z innymi możliwościami dostępnymi podmiotowi. Przykładowo: prezes dużego przedsiębiorstwa nie zdecyduje się na zaangażowanie swoich pracowników w tworzeniu inicjatywy klastrowej, jeśli uzna, że większe i bardziej namacalne korzyści przyniesie mu wykorzystanie ich potencjału do reorganizacji ważnego działu firmy lub pozyskania dodatkowych środków na rozwój podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do podmiotów, których podstawowa działalność nie koncentruje się na działaniach rynkowych, brak motywacji związany jest najczęściej z niechęcią konkretnego przedstawiciela podmiotu. W przypadku jednostek sektora publicznego, uczestnictwo w inicjatywie klastrowej nie należy do podstawowych obowiązków pracowników i nie przekłada się bezpośrednio na ich osobisty sukces w ramach podmiotu. Znacznie trudniej będzie też koordynatorowi przedstawić takie korzyści, które będą realne i szybkie

do osiągnięcia przez zainteresowany podmiot. Brak koncentracji na działalności gospodarczej podmiotu oznacza, iż możliwe do uzyskania korzyści będą, przede wszystkim, trudne do uchwycenia, nieprzekładające się bezpośrednio na zyski oraz, zwykle, dostępne po długim okresie czasu. Przykładowo: przekonywanie przedstawiciela sektora nauki, iż współpraca w ramach inicjatywy klastrowej przyniesie mu korzyści w zakresie możliwego transferu wiedzy, może nie powodować oczekiwanego przez koordynatora efektu, gdyż mechanizm ten uzależniony jest od wielu czynników (w tym od potencjału i motywacji naukowców, dostępności odpowiednich rozwiązań organizacyjnych i prawnych w ramach podmiotu, zainteresowania firm, zbieżności tematyki badawczej z potrzebami środowiska gospodarczego, itp.). Często też, rezultaty działań związanych z transferem wiedzy, mogą być zaobserwowane dopiero w dłuższej perspektywie czasowej – korzyść ta może być więc oceniona jako wątpliwa i odległa w czasie, a przez to, niepowodująca silnego wzrostu motywacji podmiotu do dalszych działań.

To co konkretnie może zrobić koordynator w zakresie inicjacji działań?

Budowa początkowego kapitału społecznego, stanowiącego załączek przyszłej inicjatywy klastrowej, jest głównym zadaniem koordynatora w ramach etapu inicjowania działań. Prace należy rozpocząć od prawidłowego określenia własnej motywacji, celów i oszacowaniu kosztu przedsięwzięcia. Pomocne może okazać się stworzenie prostej analizy SWOT, na podstawie której koordynator będzie w stanie określić wszystkie aspekty związane z rozpoczęciem działań, uwzględniając przy tym fakt, iż budowa inicjatywy klastrowej może potrwać nawet kilka lat. Gruntowna analiza pozwoli koordynatorowi na podjęcie świadomej decyzji, czy jest on w stanie udźwignąć obowiązki związane z procesem tworzenia inicjatywy klastrowej oraz czy stanowi ona dla niego atrakcyjną i długofalową okazję do kooperacji, z punktu widzenia jego własnego interesu. Zalecane jest więc planowanie działań w taki sposób, jak dla przedsięwzięcia biznesowego o długim okresie zwrotu inwestycji, gdyż motywacja i aktywność koordynatora stanowić będzie główną oś napędową przyszłych działań.

Początkowa faza działań koordynatora opiera się głównie na komunikowaniu potencjalnych korzyści w trakcie krótkich spotkań z podmiotami, które według koordynatora są zainteresowane uczestnictwem w inicjatywie klastrowej. Na tym etapie komunikacja przebiega głównie pomiędzy koordynatorem, a każdym z podmiotów z osobna, przy czym, w trakcie spotkań i rozmów telefonicznych, lepiej jest unikać słów klastery i inicjatywa klastrowa stosując zamiennie (uboższe, a przez to prostsze do zrozumienia) określenie: sieć współpracy. Trudno bowiem, już na początku działań inicjujących koordynatora, prawidłowo przekazać każdemu z podmiotów czym jest inicjatywa klastrowa. Co więcej, doświadczeni przedsiębiorcy, dobrze odnajdujący się na rynku, mogą już na początku uznać powstającą inicjatywę za twór sztuczny i do niczego im nie potrzebny. Brak wiedzy o tym, czym jest klastery może w ten sposób dodatkowo wzmacniać nieufność podmiotów, zarówno do koordynatora jak i samej inicjatywy klastrowej. Stosowanie uproszczenia poprzez używanie określenia sieć współpracy, pozwoli wszystkim podmiotom łatwiej zrozumieć cele przyświecające koordynatorowi i wytworzyć początkowy kapitał zaufania. Dobrze i przejrzyste przedstawione intencje koordynatora pozwolą więc rozmówcom skupić się na wychwyceniu korzyści, jakie mogą pojawić się przy współpracy z koordynatorem, a nie na próbie zrozumienia złożonych zagadnień, z którymi stykają się po raz pierwszy.

Zakończenie fazy pierwszych spotkań z podmiotami daje zwykle koordynatorowi obraz środowiska, w którym rozpoczyna on działania mające na celu utworzenie inicjatywy klastrowej. Prawidłowa analiza pozyskanych informacji, w tym oczekiwań podmiotów w odniesieniu do dalszej współpracy z koordynatorem, jest bazą pozwalającą na zaplanowanie dalszych kroków. Jeśli tylko jest to możliwe koordynator powinien jak najszybciej skupić się na działaniach przynoszących szereg korzyści, którymi wszystkie podmioty mogą być zainteresowane. Uruchomienie w formule projektu szeregu działań, mających na celu realizację czę-

ści oczekiwań podmiotów, jest znakomitym pretekstem do spotkań i wymiany poglądów. Jednocześnie, brak presji związanej z koniecznością współpracy pomiędzy podmiotami ułatwi swobodne nawiązywanie kontaktów, naturalne budowanie zaufania oraz powstawanie poczucia istnienia, wspólnych dla wszystkich uczestników spotkań, celów. Na tym etapie prac koordynatora powinna pojawić się informacja o spotkaniu podsumowującym inicjację.

Czas trwania projektu i ilość korzyści uzyskiwanych przez podmioty niewątpliwie będą uzależnione od możliwości pozyskania finansowania przez koordynatora. Finansowanie projektu powinno opierać się, przede wszystkim, na środkach własnych koordynatora, gdyż mechanizm uzyskiwania przez podmioty korzyści, przy niewielkim zaangażowaniu ich własnych środków i czasu, wyjątkowo szybko podnosi wiarygodność koordynatora i wzmaga chęć na rozszerzenie formuły współpracy.

Dostarczenie uczestnikom inicjatywy pierwszych korzyści – na przykładzie Pomorskiego Klastra ICT.

Koordynatorem działań mających na celu utworzenie Pomorskiego Klastra ICT było Centrum Doskonałości WiComm, działające na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej. Pierwsze korzyści miały w tym przypadku formę projektów WiComm Forum, WiComm Innowacje oraz WiComm Transfer, prowadzonych w latach 2005–2010 na Politechnice Gdańskiej przez Centrum Doskonałości WiComm. Dzięki nim przedsiębiorstwa branży pokonały barierę nieufności i przekonały się o korzyściach płynących ze współpracy i transferu wiedzy. Pierwszy z projektów przyczynił się do stworzenia i uruchomienia zintegrowanej platformy informacyjnej, służącej konsolidacji środowiska przedsiębiorstw regionu Pomorza, działających w dziedzinie systemów komunikacji bezprzewodowej. Drugi był projektem stażowym, skierowanym do absolwentów Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej. O wysokiej jakości przeprowadzonych staży i, opracowanych w ich trakcie, rozwiązań innowacyjnych świadczy liczba 35 podpisanych z firmami umów licencyjnych. Trzeci z projektów realizował unikalny na skalę kraju, innowacyjny sposób transferu wiedzy pomiędzy sferami nauki i biznesu poprzez system staży pracowniczych wykorzystujących tzw. demonstratory nowych technologii. Projekt ten pozwolił na niezwykle efektywne zapoznanie pracowników firm z najnowszymi technologiami ICT, pozwalającymi na tworzenie nowych innowacyjnych produktów i usług. Uczestnictwo we wszystkich z powyższych projektów było dla przedsiębiorców bezpłatne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Pomorskiego Klastra ICT.

W trakcie realizacji działań koordynator powinien szczególnie uważnie badać zachowanie podmiotów, oceniać jak przydatne są dla nich efekty jego prac, a także zachęcać rozmówców do określania, jakie nowe działania byłyby przez nich mile widziane. Przydatne w tym celu mogą okazać się zarówno okresowe spotkania z grupami podmiotów, ankiety jak i spotkania nieformalne. Podczas pozyskiwania informacji warto pamiętać, że najbardziej wartościowe z punktu widzenia dalszych działań koordynatora, są wymierne korzyści – szczególnie takie, które można będzie określić w formie liczbowej lub procentowej. Pozwoli to na profesjonalną realizację spotkania podsumowującego, będącego zwieńczeniem dotychczasowych prac koordynatora, w trakcie którego koordynator powinien określić stopień realizacji założeń projektu, w atrakcyjny sposób pokazać korzyści uzyskane przez współpracujące z nim podmioty oraz zebrać i przedstawić ich dalsze oczekiwania.

Stała interakcja z osobami reprezentującymi poszczególne podmioty oraz analiza wyników spotkania podsumowującego, a zwłaszcza dyskusji w trakcie spotkania oraz w czasie rozmów kularowych, powinna pozwolić koordynatorowi na podjęcie dalszych działań. Najważniejsze pytania, na które należy odpowiedzieć, to:

- Czy koordynator jest przekonany o celowości prowadzenia dalszych działań?
- Czy podmioty oczekują dalszych działań koordynatora?
- Czy istnieją aktywni partnerzy, którzy są w stanie wesprzeć dalsze działania koordynatora?
- Czy zaufanie pomiędzy uczestnikami inicjatywy klastrowej umożliwia prowadzenie dalszych działań?
- Czy podmioty są w stanie zaakceptować pogłębienie współpracy w celu uzyskania większych korzyści?

Pozytywna odpowiedź na wszystkie powyższe pytania warunkuje dalsze działania koordynatora, prowadząc do zorganizowania przez niego pierwszej konferencji inicjującej działanie klastra. W przypadku, gdy nie można udzielić twierdzącej odpowiedzi na którekolwiek z pytań, koordynator powinien uruchomić kolejny projekt lub zaniechać dalszych działań. Szczególnie istotna jest w tym momencie obecność wewnętrznej motywacji osób uczestniczących w spotkaniach, gdyż to właśnie one będą pełnić kluczową rolę na etapie formowania inicjatywy klastrowej.

Organizacja pierwszej konferencji inicjującej

Głównym celem etapu inicjacji działań jest zorganizowanie przez koordynatora pierwszej konferencji inicjującej, w trakcie której uczestnicy zidentyfikują się z działaniami, mającymi na celu zawiązanie inicjatywy klastrowej, co umożliwi skuteczne podjęcie dalszych prac. W trakcie tego wydarzenia koordynator powinien zaprezentować efekty dotychczasowych działań, a następnie przeprowadzić szczegółową analizę potrzeb i możliwości uczestników inicjatywy klastrowej. Stanowi to punkt wyjścia do przedstawienia idei klastrów. W trakcie prezentacji koordynator musi pokazać, iż istniejąca sieć współpracy na tym etapie rozwoju w naturalny sposób wpisuje się w formę inicjatywy klastrowej, a także zaprezentować, jak rozszerzenie formuły kooperacji pozwoli na powiększenie liczby korzyści uzyskiwanych przez wszystkich uczestników. Przygotowanie konferencji należy rozpocząć od wysłania krótkiej ankiety, której wypełnienie przygotowuje uczestników do wydarzenia. Ankieta powinna pozwolić koordynatorowi określić chęć podmiotów do współpracy, ocenić dotychczasowy stopień satysfakcji ze współpracy oraz zidentyfikować obecne powiązania pomiędzy podmiotami. Dodatkowo, koordynator może już w tym momencie dokonać wstępnej klasyfikacji osób, reprezentujących poszczególne podmioty pod względem ich motywacji do aktywnego osobistego włączenia się w dalsze działania koordynatora.

Przed spotkaniem koordynator powinien uważnie przeanalizować zgromadzone do tej pory materiały oraz pozyskać dokumenty przygotowane przez inne inicjatywy klastrowe, aby prawidłowo zaplanować program konferencji oraz dobrze przygotować się do animacji dyskusji w trakcie spotkania. Szczególnie ważne są dokumenty opisujące strategie inicjatyw wraz z analizą sytuacyjną, zawierającą rolę strategicznych partnerów oraz analizą potencjału branży.

Ponieważ konferencja inicjująca, jest pierwszą okazją do zaproszenia nowych osób, jeśli będzie to możliwe, w konferencji powinni brać udział przedstawiciele wszystkich możliwych aktorów klastra. Obok środowiska biznesowego, na spotkaniu pojawić się mogą więc: przedstawiciele środowiska nauki, instytucji otoczenia biznesu, administracji publicznej, agencji wspierających rozwój przedsiębiorczości oraz niezależni konsultanci. Koordynator powinien jednak, ze szczególną uwagą, dobierać gości (zwłaszcza ze środowiska gospodarki) lub nawet, skonsultować ich obecność ze wszystkimi podmiotami, aby nie doprowadzić do sytuacji, gdy dotychczasowi uczestnicy inicjatywy klastrowej poczną się zagrożeni i stracą do koordynatora zaufanie.

Przykładowy program konferencji inicjującej

(typowy czas trwania konferencji: 1 dzień)

1. Prezentacja potencjału sektora
2. Prezentacja korzyści osiągniętych z dotychczasowej kooperacji
3. Przedstawienie dotychczasowej kooperacji pomiędzy podmiotami jako inicjatywy klastrowej
 - Wprowadzenie do idei klastrow
 - Przedstawienie przykładów powiązań pomiędzy podmiotami
 - Analiza istniejących i możliwych problemów we współpracy
4. Wspólna dyskusja nt. potrzeb i oczekiwanych korzyści dla inicjatywy
5. Wspólna analiza SWOT inicjatywy klastrowej
6. Podsumowanie spotkania:
 - Określenie przedmiotu dalszych działań
 - Uruchomienie działań Grupy Inicjatywnej
 - Ustalenie elementów wspólnych dla uczestników spotkania
 - Podpisanie listu intencyjnego

Ponieważ celem pierwszej konferencji inicjującej jest skuteczne podjęcie dalszych prac, mających na celu formalne zawiązanie inicjatywy klastrowej, jej sukces mierzony jest dwoma wskaźnikami: podpisaniem listu intencyjnego oraz uruchomieniem tzw. Grupy Inicjatywnej. List intencyjny jest sformalizowanym wyrażeniem ustaleń podjętych w trakcie spotkania. Powinien on zawierać sformułowania wyrażające chęć współpracy, zgodę na kontynuowanie dalszych prac (jeśli to możliwe, określać także ich ramy i harmonogram) oraz wyrażać aprobatę dla działań Grupy Inicjatywnej. Ponieważ na tym etapie rozwoju inicjatywy klastrowej, uczestniczące podmioty mogą ciągle jeszcze mieć ograniczone zaufanie do takiej formuły współpracy, list intencyjny nie powinien nakładać żadnych zobowiązań mogących blokować udział podmiotów w dalszych pracach. Rolą podpisania listu intencyjnego przez jak najszersze grono interesariuszy jest stworzenie atmosfery powszechnej zgody na prowadzenie kolejnych działań oraz uzyskanie przez Grupę Inicjatywną mandatu do formułowania inicjatywy klastrowej, niejako w imieniu wszystkich zainteresowanych.

Grupa Inicjatywna powinna się składać z osób, które mogą aktywnie włączyć się w dalsze prace koordynatora. Udział osób (podmiotów) powinien być całkowicie dobrowolny i nieograniczony – koordynator powinien jednak stosunkowo szybko przedstawić wszystkim zainteresowanym np. oczekiwaną intensywność spotkań oraz plan prac. Rolą Grupy Inicjatywnej jest takie wypracowywanie korzyści, pożądanych mechanizmów i preferowanej formuły współpracy, aby były one jak najbardziej korzystne dla całej inicjatywy klastrowej. Każdy bowiem, nawet najbardziej sprawny koordynator, potrzebuje rzetelnych i wiarygodnych danych, które odzwierciedlają faktyczne potrzeby klastra.

Uruchomienie prac grupy inicjatywnej lub prac samego koordynatora

Konferencja inicjująca kończy pierwszy etap prac koordynatora, polegający na budowaniu kapitału społecznego w środowisku klastra, który ma na celu stworzenie bazy pozwalającej na sformułowanie inicjatywy klastrowej. W odróżnieniu od ogólnych i podstawowych działań pierwszego etapu, w trakcie formułowania inicjatywy klastrowej koordynator powinien zorientować się na pozyskanie jak największej liczby

konkretnych ustaleń. Ma to na celu jak najlepsze przygotowanie inicjatywy klastrowej do procesu formułowania strategii, którego efektem będzie formalne zawiązanie powiązania.

W przypadku, gdy konferencja inicjująca nie zakończyła się powołaniem Grupy Inicjatywnej, ciężar całości prac mających doprowadzić do sformułowania strategii i sformalizowania inicjatywy klastrowej, spoczywa na koordynatorze. Ponieważ wymagany nakład pracy i środków w drugim etapie prac jest znacznie większy, niż w trakcie inicjacji działań, koordynator powinien uruchomić dalsze działania jedynie wtedy, gdy jest silnie przekonany o ich celowości i dysponuje niezbędnymi środkami finansowymi. Brak Grupy Inicjatywnej jest bowiem oznaką niewystarczającego zaangażowania uczestników inicjatywy klastrowej, co w większości przypadków, prowadzi do rozpadu inicjatywy klastrowej lub powstania formalnego powiązania, z którym nie identyfikują się jego uczestnicy.

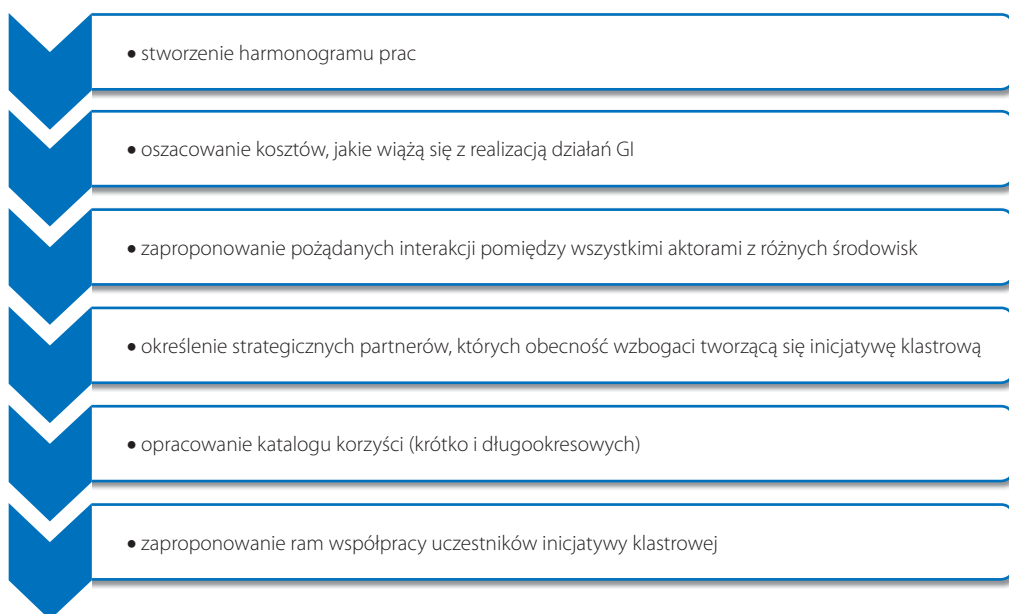
Obecność Grupy Inicjatywnej jest swoistym wotum zaufania dla koordynatora i jednocześnie, stanowi mandat do prowadzenia dalszych prac, niejako w imieniu wszystkich zainteresowanych. Dzięki temu koordynator może skoncentrować się na aktywizacji i organizacji prac osób, które będą mogły włączyć się w takie wypracowywanie korzyści, pożądanych mechanizmów i preferowanej formuły współpracy, aby były one dopasowane do faktycznych potrzeb i możliwości klastra.

Główne zadania stojące przed Grupą Inicjatywną oraz organizacja prac

Ponieważ oczekiwanym efektem prac Grupy Inicjatywnej (GI) jest doprowadzenie do sformułowania inicjatywy klastrowej, już na samym początku niezbędne będzie doprecyzowanie ogólnie postawionego celu poprzez określenie głównych zadań, stojących przed Grupą Inicjatywną. Dodatkowo, niezbędne będzie określenie i wprowadzenie mechanizmów organizacyjnych, umożliwiających sprawne gromadzenie i analizę informacji, a także systematyczne przekazywanie wyników wszystkim uczestnikom inicjatywy klastrowej.

Typowe zadania, których realizacja jest niezbędna do sformułowania inicjatywy klastrowej:

Rys. 3.5. Typowe zadania, których realizacja jest niezbędna do sformułowania inicjatywy klastrowej.



Powyższe zadania muszą zwykle zostać uzupełnione o szczegóły charakterystyczne dla branży klastra oraz wstępnie określone oczekiwane rezultaty, wraz z propozycją niezbędnych do przeprowadzenia działań. Istotną zmianą, w stosunku do działań inicjujących prowadzonych przez koordynatora pracującego z podmiotami zainteresowanymi osiągnięciem własnych korzyści jest fakt, iż w przypadku prac Grupy Inicjatywnej, najważniejszą rolę pełnią konkretne jednostki pracujące dla dobra całej inicjatywy klastrowej, a nie tylko podmiotów, które reprezentują. Silne zaangażowanie członków Grupy Inicjatywnej, transparentność działań i równe traktowanie potrzeb wszystkich podmiotów znacznie zwiększa prawdopodobieństwo przyjęcia efektów prac GI przez uczestników inicjatywy klastrowej.

Skuteczność i efektywność działań Grupy Inicjatywnej jest silnie związana z obecnością mechanizmów organizacyjnych, dobranych odpowiednio do sposobu pracy, preferowanego przez członków GI oraz postawionych zadań. Zasady współpracy nie muszą być formalizowane, choć warto na bieżąco spisywać podjęte ustalenia, w celu uniknięcia nieporozumień i wątpliwości. Do najważniejszych ustaleń związanych z organizacją prac GI należą, m.in.:

- sposoby komunikacji pomiędzy członkami GI
- miejsce gromadzenia zebranych lub opracowanych dokumentów
- sposób podejmowania decyzji
- zasady dodawania/usuwania członków GI
- sposób i częstotliwość komunikacji z uczestnikami inicjatywy klastrowej
- częstotliwość i miejsce spotkań
- harmonogram prac i zakresy tematyczne spotkań
- określenie pożądanych efektów każdego ze spotkań
- zaproponowanie wstępnej miary sukcesu realizacji każdego z zadań
- podział odpowiedzialności za koordynację działań w obszarach krytycznych dla funkcjonowania GI

Udostępnienie przez Grupę Inicjatywną wyników jej prac i ustaleń wszystkim uczestnikom inicjatywy klastrowej jest jednym z kluczowych elementów budujących zaufanie oraz powszechną akceptację dla jej działalności. Dobrą praktyką jest więc udostępnianie, zarówno notatek z odbytych spotkań, jak i opracowanych dokumentów na stronie internetowej.

Obecność przejrzystych i dostępnych dla wszystkich uczestników inicjatywy klastrowej zasad funkcjonowania Grupy Inicjatywnej, jest ważna dla procesu budowania zaufania i takiej realizacji zadań, aby ich wyniki mogły zostać zaakceptowane przez wszystkie podmioty. Nie jest jednak konieczne wprowadzanie wszystkich powyższych mechanizmów organizacyjnych. Dobrym podejściem jest ustalenie podstawowych zasad współpracy, umożliwiających rozpoczęcie prac GI, a następnie systematyczne uzupełnianie ich o te, których obecność okaże się niezbędna w opinii członków Grupy Inicjatywnej.

Tematy prac Grupy Inicjatywnej, czyli czym się zajmować

Tematyka spotkań Grupy Inicjatywnej związana jest, przede wszystkim, ze zdefiniowanymi w ramach konferencji inicjującej, wstępnymi oczekiwaniami uczestników inicjatywy klastrowej oraz specyfiką głównych zadań, których realizacja pozwoli na sformułowanie inicjatywy klastrowej. Poniżej zestawiono najważniejsze zagadnienia, mogące stać się tematem jednego lub większej ilości spotkań Grupy Inicjatywnej.

- **Podsumowanie konferencji inicjującej.** Ponieważ pierwsze działania Grupy Inicjatywnej są istotne dla uzyskania odpowiedniej dynamiki jej prac, pierwsze spotkanie powinno odbyć się w prze-

ciągu dwóch tygodni od konferencji inicjującej. Tematem pierwszego ze spotkań może być zebranie i analiza informacji pozyskanych po konferencji inicjującej. Szybkie wysłanie wyników prac Grupy Inicjatywnej do wszystkich uczestników przedsięwzięcia będzie miało niewątpliwie pozytywny wydźwięk.

- **Ustalenie mechanizmów organizacyjnych dla prac Grupy Inicjatywnej.** Prawidłowa organizacja prac Grupy Inicjatywnej ma zasadnicze znaczenie dla uzyskania odpowiedniej efektywności działań. W pierwszej kolejności powinny zostać określone: sposób podejmowania decyzji, zasady uczestniczenia, dostęp do materiałów, komunikacja z uczestnikami inicjatywy klastrowej.
- **Określanie podstawowych korzyści dla uczestników inicjatywy klastrowej.** Przedstawienie korzyści z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej jest kluczowe z punktu widzenia wszystkich podmiotów. Aby rozpocząć działania w tym zakresie, można przeprowadzić burzę mózgów próbując określić podstawowe korzyści z podziałem na: krótkookresowe (możliwe do osiągnięcia w krótkim terminie) oraz długookresowe.
- **Ustalanie możliwych wspólnych działań.** Funkcjonowanie podmiotów w ramach inicjatywy klastrowej, koncentruje się zwykle na takich wspólnych działaniach, które są ważne (mogą przynieść korzyści) dla każdego z uczestników. Z tego powodu, zaproponowanie możliwych wspólnych działań jest ważnym elementem pracy Grupy Inicjatywnej, mogącym skutecznie stymulować współpracę. Przykładowe wspólne działania to, m.in.: obniżanie kosztów (np. poprzez wspólne zakupy), rozwój zasobów ludzkich, współpraca ze sferą edukacji, organizacja szkoleń, rozwój wspólnej infrastruktury, promocja sprzedaży, model współpracy w dziedzinie badań i rozwoju.
- **Rozwój powiązań między uczestnikami inicjatywy klastrowej.** Budowa kapitału społecznego inicjatywy klastrowej jest gwarancją jej dynamicznego rozwoju. Członkowie Grupy Inicjatywnej mogą w tym celu uruchomić szereg dedykowanych działań uwzględniających, m.in.: sposoby poznawania partnerów, tworzenie kultury współpracy (zasady etyki bazujące na lojalności i uczciwości), metody pozyskiwania nowych uczestników, stworzenie wewnętrznej bazy wiedzy o firmach, lobbying na rzecz firm klastra.
- **Poszukiwanie nowych uczestników i partnerów inicjatywy klastrowej.** O sile inicjatywy klastrowej decyduje często jej wewnętrzna spójność i komplementarność. Bez kompletu odpowiednio dobranych uczestników, uruchomienie atrakcyjnych działań lub procesów generujących korzyści, może być trudne lub, czasem, nawet niewykonalne. Równie ważne jest zawiązanie porozumień ze strategicznymi partnerami, których obecność będzie umożliwiała intensywny rozwój powiązania.
- **Propozycje mechanizmów organizacyjnych inicjatywy klastrowej.** Istnienie odpowiednich uwarunkowań organizacyjnych, takich jak zasady współpracy i realizacji wspólnych działań, struktura organizacyjna, sposób organizacji prac i podejmowania decyzji, jest kluczowe dla zachowania dynamiki działań inicjatywy klastrowej na etapie jej aktywizacji.
- **Zdefiniowanie zadań podmiotu wykonawczego.** Mechanizmy organizacyjne inicjatywy klastrowej skupiają się, przede wszystkim, na elementach umożliwiających podejmowanie decyzji strategicznych i uruchamianie działań na szczeblu decyzyjnym. W tym celu konieczne jest określenie roli i zadań podmiotu wykonawczego – należy określić wstępnie zakres jego prac, proponowaną strukturę organizacyjną oraz formułę funkcjonowania.
- **Poszukiwanie źródeł finansowania.** Zazwyczaj podczas budowy ram organizacyjnych i prawnych inicjatywy klastrowej, a także w procesie tworzenia jej strategii, konieczna jest pomoc wykwalfikowanych specjalistów, którzy swoim doświadczeniem będą mogli wesprzeć działania Grupy Inicjatywnej. Z tego względu, znalezienie odpowiednich środków finansowych, może

stać się ważnym aspektem prac, często warunkującym powodzenie całego przedsięwzięcia. Dodatkowo, Grupa Inicjatywna już na tym etapie powinna aktywnie analizować możliwe źródła finansowania, które pozwolą na dynamiczny rozwój inicjatywy klastrowej po etapie jej sformalizowania.

- **Definiowanie tożsamości inicjatywy klastrowej.** Teoria klastrów posługuje się ogólnymi sformułowaniami, które często trudno jest przedstawić w kontekście rzeczywistych relacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy klastrowej. Z tego powodu ważne jest, aby Grupa Inicjatywna określiła charakter (formułę) współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, zaproponowała wizję, misję i główne cele, a także, jeśli jest to możliwe, propozycję nazwy dla inicjatywy klastrowej. Ponieważ zazwyczaj inicjatywy klastrowe są złożoną siecią powiązań, a więc nie działają w jednym łańcuchu wartości i nie tworzą wspólnego produktu, zdefiniowanie tego, czym jest inicjatywa klastrowa, może nie należeć do najłatwiejszych zadań Grupy Inicjatywnej.
- **Forma prawna inicjatywy klastrowej.** Wypracowanie założeń, pozwalających na stworzenie dokumentów i umów, których podpisanie pozwoli na formalne zawiązanie inicjatywy klastrowej, jest jednym z najważniejszych zadań Grupy Inicjatywnej. Rozważone powinny być, m.in. zagadnienia obejmujące osobowość prawną, formułę wspólnego majątku, mechanizm płatności składek członkowskich, mechanizm wejścia i wyjścia, przywileje/ciężary podatkowe, decyzyjność firm wobec działań inicjatywy klastrowej oraz elastyczność zmieniania reguł. Ponieważ dobór odpowiedniej formy prawnej i zasad współpracy jest czynnikiem krytycznym dla każdej inicjatywy klastrowej, ustalenia te powinny być przedmiotem prac Grupy Inicjatywnej dopiero w momencie, gdy znane są wszystkie założenia i aspekty działalności inicjatywy klastrowej. Pomocna podczas ustalania formy prawnej inicjatywy klastrowej, może okazać się pomoc doświadczona kancelarii prawnej.

Czas funkcjonowania Grupy Inicjatywnej

W zależności od zakresu prac, złożoności zadań stojących przed Grupą Inicjatywną oraz aktywności jej członków, czas jej funkcjonowania może wahać się od kilku do kilkunastu miesięcy. Najczęściej spotkania GI odbywają się z intensywnością tygodniową lub kilkutydniową. Na przykładzie Pomorskiego Klastra ICT, w okresie 5 miesięcy 2009 roku odbyło się w sumie 20 spotkań Grupy Inicjatywnej, w tym 6 spotkań informacyjnych z uczestnikami inicjatywy klastrowej. Podsumowując w obrazowy sposób pracę Grupy Inicjatywnej oszacowano, iż kilkunastu członków grupy przepracowało w sumie 424 godziny konsumując przy tym 10,6 kg paluszków, 14,8 kg ciastek oraz 70 litrów kawy.

Prace Grupy Inicjatywnej powinny zakończyć się spotkaniem, w którym mogą wziąć udział wszyscy, zidentyfikowani w trakcie prac partnerzy strategiczni. W trakcie spotkania przedstawione powinny być kolejno wszystkie zagadnienia istotne z punktu widzenia formułowania inicjatywy klastrowej, aby następnie, w trakcie dyskusji, możliwe było zebranie uwag i stworzenie założeń do strategii klastra. Najlepszym sposobem na przeprowadzenie tego typu spotkania jest zorganizowanie przez Grupę Inicjatywną warsztatów symulacyjnych, prowadzonych przez odpowiednio wykwalifikowanego eksperta, których efektem będzie oficjalny dokument – strategia klastra. Ostatnim etapem prac Grupy Inicjatywnej będzie w tym wypadku, zweryfikowanie dokumentu oraz przygotowanie umów, których podpisanie stanowić będzie formalne rozpoczęcie działań inicjatywy klastrowej.

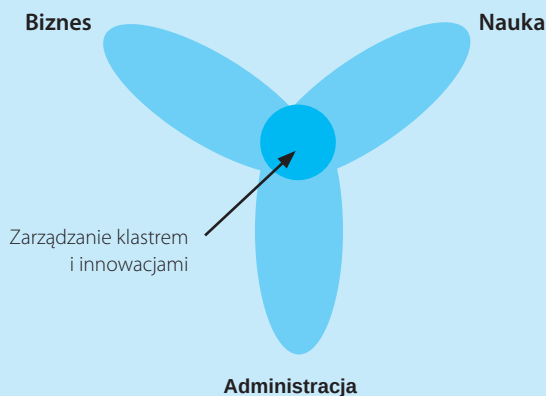
Narzędzie wsparcia mobilizacji – warsztaty symulacyjne

Każda strategia, aby była wiarygodna i dająca się zrealizować, musi być tworzona na bazie analizy obecnej sytuacji i możliwych kierunków zmian. Przeprowadzenie warsztatów strategicznych jest jednym z najskuteczniejszych sposobów pozwalających na zrozumienie logiki działania klastra, poznanie działań niezbędnych do realizacji przez wszystkich uczestników oraz możliwych do uzyskania korzyści. Pozwala uzyskać zwiększenie zainteresowania inicjatywą klastrową, nie poprzez dostarczanie suchej wiedzy, lecz poprzez szereg praktycznych ćwiczeń. W ten sposób uzyskuje się aktywne uczestnictwo wszystkich podmiotów biorących udział w warsztatach, a przez to, wypracowane wspólnie wyniki mogą posłużyć do stworzenia strategii klastra.

Aktywne i świadome uczestnictwo w procesie budowania inicjatywy klastrowej wymaga zrozumienia przez wszystkich uczestników warsztatów, warunków charakterystycznych dla każdego z trzech sektorów (gospodarki, administracji, nauki), mających współpracować w ramach inicjatywy. Dodatkowo, pożądane jest zbudowanie pomiędzy partnerami zaufania oraz chęci tworzenia nowych kombinacji wiedzy i przedsiębiorczości. Wszystkie te efekty są możliwe do uzyskania poprzez wykorzystanie odpowiedniego nastawienia uczestników spotkania, znajomości warunków i możliwości regionu oraz użycia narzędzi polegających na ćwiczeniu strategicznego przywództwa w symulowanym procesie rozwoju. W tym celu można wykorzystać metodologię symulacji o nazwie Zarządzanie Potrójną Helisą (THM – ang. Triple Helix Management).

Rys. 3.6. Czym jest Triple Helix Management?

Potrójna helisa (TH - ang. Triple Helix) jest koncepcyjnym modelem, pozwalającym na wspólne zarządzanie procesem innowacyjnym bazującym na wzajemnych zainteresowaniach sektorów gospodarki, administracji i nauki. Badania pokazały, że potrójna helisa jest znakomitą metodą pozwalającą na zrozumienie złożonych relacji w ramach klastra.



Okrąg w środku reprezentuje zakres, w którym obszary działania wszystkich trzech sektorów pokrywają się, a wspólne cele i interesy są wyraźne.

Źródło: Etzkowitz H., The Triple Helix: University-industry-government Innovation in Action. Taylor & Francis Ltd, 2008.

Warsztaty symulacyjne dla inicjatyw klastrowych to autorska koncepcja stworzona w Szwecji dla wzmocnienia potencjału klastrow, która z powodzeniem została zastosowana w rozwoju polskich ini-

cyjatyw.² Warsztaty opierają się na typowych zachowaniach poszczególnych aktorów w ramach potrójnej helisy i skupiają się na czynnikach krytycznych dla rozwoju inicjatywy klastrowej. Warsztaty te są przeznaczone dla grup w początkowym okresie rozwoju inicjatywy i pozwalają na szybkie zdobycie wiedzy w zakresie dobrych praktyk klastrowych, a także inicjatyw zaawansowanych, które potrzebują świeżego spojrzenia na pojawiające się nowe wyzwania i możliwości. Do tej pory odbyło się ponad 450 warsztatów symulacyjnych w ponad 50 inicjatywach klastrowych w Polsce i krajach skandynawskich. Doświadczenie kilkunastu polskich inicjatyw, które miały okazję w nich uczestniczyć pokazuje, że regularne przeprowadzanie warsztatów symulacyjnych pozwala dobrze przygotować się uczestnikom do wyzwań i zagrożeń, jakie stoją przed inicjatywami klastrowymi.

Program warsztatów został zaprojektowany na bazie najlepszych międzynarodowych doświadczeń i wiedzy w zakresie zarządzania procesem rozwoju inicjatyw klastrowych. Dzięki temu daje on uczestnikom możliwości praktycznego użycia różnych technik zarządzania oraz poznania strategicznych aspektów koordynacji inicjatywy klastrowej poprzez odtwarzanie realistycznych sytuacji, w których uczestnicy mają szansę przypatrzeć się swojej roli i działaniom z perspektywy. Cała symulacja trwa około 14 godzin (2 dni warsztatów) i obejmuje symulację typowego procesu rozwoju inicjatywy klastrowej, trwającego 6–7 lat.

Symulacja opiera się na opisie przykładowej branży w przykładowym regionie. Dane i opis sytuacji niezbędne do przeprowadzenia ćwiczenia uczestnicy otrzymują na początku warsztatów. Branża i sytuacja poddana dyskusji jest dostosowana do potrzeb uczestników spotkania a jednocześnie na tyle przekrojowa by przekazywać wiedzę i rozwijać niezbędne kompetencje w rozwoju inicjatyw klastrowych bez koniecznej znajomości specyfiki danej branży. Pozwala to na aktywne i efektywne uczestnictwo w warsztacie osobom z różnych branż (np. kandydatom na animatorów) oraz reprezentantom administracji i nauki.

W trakcie pierwszego dnia uczestnicy koncentrują się na rozpoczęciu działania potencjalnej inicjatywy klastrowej. Na podstawie dostępnych danych wspólnie wypracowują analizę i plan działania inicjatywy, a następnie konfrontują je z hipotetycznymi wydarzeniami, mającymi miejsce w rok po formalnym uruchomieniu inicjatywy klastrowej. Podstawowy scenariusz opisuje sytuację w regionie i środowisku gospodarczym, uwzględniając krytyczne czynniki testujące wypracowaną strategię i plan działań.

W trakcie drugiego dnia uczestnikom warsztatów przedstawiana jest sytuacja mająca miejsce po 3–4 latach od rozpoczęcia działań inicjatywy klastrowej. Zdolności uczestników do zarządzania w ramach potrójnej helisy poddawane są kolejnym próbom. Ostatnia sytuacja przedstawiana w trakcie symulacji ma miejsce po 6–7 latach od rozpoczęcia działań. Warsztaty kończą się specjalną sesją, w trakcie której uczestnicy wymieniają się spostrzeżeniami i dyskutują nad sposobami pozwalającymi na radzenie sobie z przedstawionymi sytuacjami krytycznymi. Przeprowadzenie warsztatów symulacyjnych powinno być zlecone odpowiednio doświadczonemu ekspertowi.

Aktywizacja działań inicjatywy w ramach klastra

Wspieranie sieciowania

Sieć powiązań wewnątrz inicjatywy klastrowej jest złożonym systemem, który dla utrzymania odpowiednio wysokiej efektywności, potrzebuje ciągłego wsparcia, m.in. organizowania seminariów, warsztatów i konferencji, zarówno na tematy branżowe lub związane z działalnością gospodarczą, przygotowywania i rozsyłania newsletterów oraz aranżowania spotkań. Komunikacja powinna odbywać się zarówno za po-

² Narzędzie to zostało zaadaptowane do polskich warunków rozwoju inicjatyw przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową wspólnie z współautorem oryginalnej metodologii szwedzkiej – międzynarodowym ekspertem Kristoferem Erlandssonem.

średnictwem strony internetowej inicjatywy klastrowej, jak i poprzez promowanie i pozycjonowanie jej na innych portalach – także na stronach domowych poszczególnych uczestników inicjatywy klastrowej. Warsztaty stanowiące część działań sieciujących mogą być zorganizowane jako samodzielne wydarzenia, jednak w celu optymalizacji kosztów i zwiększenia możliwości, koordynatorzy często decydują się na organizowanie ich jako elementu większych, regionalnych konferencji. Przeprowadzenie warsztatów jako części istniejących konferencji jest zwykle korzystne dla pogłębienia istniejących już powiązań i nawiązywania nowych, gdyż większe konferencje najczęściej przyciągają większą liczbę uczestników. Jednocześnie, tak zorganizowane warsztaty, nie zawsze pozwalają na zapewnienie wystarczającej ilości czasu na długie dyskusje. Z tego powodu, warsztaty przeprowadzane jako samodzielne wydarzenia, są bardziej odpowiednie do wymiany wiedzy pomiędzy uczestnikami inicjatywy klastrowej i zacieśniania powiązań pomiędzy nimi.

Dostarczanie informacji

Zadanie dostarczania informacji wiąże się z koniecznością utrzymania strony internetowej inicjatywy klastrowej oraz zapewnienia informacji, zarówno o uczestnikach oraz samej inicjatywie klastrowej i jej działaniach. Strona jest ważnym narzędziem do komunikacji pomiędzy inicjatywą klastrową, a jej uczestnikami. Stanowi ona też główne narzędzie promocji działań na zewnątrz. Informacje o uczestnikach inicjatywy klastrowej (zawierające m.in. krótkie opisy oraz dane kontaktowe) zapewniają przejrzystość oraz pozwalają, zarówno samym uczestnikom, jak i podmiotom zewnętrznym, na szybki kontakt i nawiązanie współpracy.

Stymulowanie współpracy

Zadanie to wymaga, między innymi, stworzenia platformy opartej o nowoczesne rozwiązania informatyczne, pozwalającej na nawiązywanie współpracy w zakresie działań takich jak: współdzielenie sprzętu, ułatwienie dostępu do wiedzy, czy specyficznych usług. Inicjatywa klastrowa może uczestniczyć także w wydarzeniach partnerskich, takich jak misje gospodarcze, wspólnie z firmami i funduszami inwestycyjnymi.

Wyznaczniki sukcesu skutecznej mobilizacji

Inicjatywa klastrowa:

- zachęca uczestników do dzielenia się informacjami i promuje przypadki współpracy, w ramach której wytworzona została nowa wiedza;
- ma przejrzystą strukturę, plan najbliższych działań oraz zaplanowane rezultaty;
- jest interdyscyplinarna, lecz koncentruje się na ograniczonym zakresie spraw, które są najważniejsze dla jej uczestników;
- stale wspiera działanie wewnętrznych mechanizmów sieciowania;
- zawiera dane swoich uczestników oraz przekazuje informacje o możliwościach współpracy, spotkaniach i bieżących działaniach;
- regularnie przekazuje potrzeby klastra władzom lokalnym i krajowym;
- oferuje uczestnikom internetową platformę do nawiązywania współpracy;
- zaspokaja potrzeby szkoleniowe uczestników w obszarze specyficznym dla wymagań branży;

Źródło: Uncovering excellence in cluster management, PWC study, Hague 2011

Długofalowe zaangażowanie uczestników inicjatywy klastrowej

Zaangażowanie uczestników w rozwój inicjatywy klastrowej jest kluczowym czynnikiem warunkującym jej powodzenie i stworzenie sytuacji wygrana – wygrana dla wszystkich podmiotów. Ma ono istotny wpływ na gromadzenie wiedzy i know-how oraz na powstawanie materialnych i niematerialnych zasobów wewnątrz inicjatywy klastrowej. Integracja uczestników za pośrednictwem mechanizmów sieciowania może być przeprowadzona np. poprzez włączanie ich do działających grup roboczych. Inną możliwością jest skoncentrowanie się na potrzebach związanych z rozwojem technologicznym, poprzez dostarczanie uczestnikom specjalistycznego sprzętu pomiarowego i dostępu do laboratoriów lub przez wprowadzenie szeregu usług dla podmiotów wchodzących w skład inicjatywy klastrowej.

Możliwe są różnorodne rodzaje i formy usług dostarczanych w ramach inicjatywy, posiadają one jednak wspólne cechy:

- Dotyczą działań, zagadnień i problemów wewnątrz inicjatywy klastrowej;
- Redukują niezbędne nakłady (środki finansowe oraz czas) uczestników, przeznaczane przez nich na prowadzone działań;
- Zapewniają skoncentrowanie się na specyficznych kompetencjach uczestników;
- Zwiększają efektywność, zarówno indywidualnych podmiotów, jak i inicjatywy klastrowej jako całości.

Ważnym aspektem wprowadzanych usług powinna być ich wysoka wartość dodana. Co więcej, uzyskanie przez uczestników tych samych korzyści poza inicjatywą klastrową powinno być związane ze znacznymi nakładami finansowymi lub silnym zaangażowaniem personelu.

Rola animatora inicjatywy klastrowej

Jednym z najważniejszych elementów, wpływających na efektywność procesu rozwoju klastra, jest aktywność animatora klastra. Kompetencje niezbędne na tym stanowisku obejmują zarówno szeroką wiedzę, jak i umiejętności oraz doświadczenia praktyczne potencjalnego animatora. Wraz z rozwojem klastra coraz ważniejsze staje się dokładne doprecyzowanie wymagań wobec osoby na tym stanowisku. Oprócz podstawowej wiedzy i umiejętności menadżerskich oraz znajomości języka obcego (najlepiej angielskiego), najważniejszymi cechami animatora jest zaangażowanie i kreatywny, otwarty umysł. Specjalistyczna wiedza nt. technologii nie jest konieczna, aczkolwiek niezbędna jest dogłębna wiedza o firmach z klastra i ich potrzebach, którą to wiedzę animator zdobywa intensywnie już od samego początku działania. Bardzo ważne są także predyspozycje psychiczne potencjalnych kandydatów, zdolność do pracy w szybko zmieniającym się otoczeniu, umiejętność efektywnej współpracy, mimo braku formalnego autorytetu i „kooperacyjna osobowość”. Paradoksalnie, nie jest to zadanie dla byłego menadżera wysokiego szczebla, przyzwyczajonego do posiadania sztabu ludzi wykonujących zlecone przez niego prace, lecz dla osoby zaangażowanej, dynamicznej posiadającej odwagę i chęć wdrażania nieszablonowych rozwiązań.

Klaster jako wyzwanie dla zarządzającego

Klaster to skupisko niezależnych podmiotów z własnymi zasobami, które reprezentują różne logiki działania i interesy. Wiele branż, ze względu na ich specyfikę lub przeszłe doświadczenia, jest uwiązana w struktury,

które utrudniają lub uniemożliwiają niektóre działania. Sytuacja w klastrze jest na tyle wyjątkowa, że w odróżnieniu od typowej sytuacji rynkowej i właścicielskiej, żaden podmiot nie ma faktycznego (formalnego) prawa do przewodzenia innym. Musi bazować na autorytecie osobistym liderów. A jednak, inicjatywa musi znaleźć sposób, by przełamać te bariery i wspierać **wspólne działania**, które pobudzają innowacyjność, przedsiębiorczość i wzrost ekonomiczny.

Animator, Koordynator czy Manager?

Zarówno w praktyce funkcjonowania inicjatyw, jak i w literaturze przedmiotu, występują różne terminy opisujące osobę zarządzającą bieżącym funkcjonowaniem inicjatywy klastrowej (patrz: Słowniczek wybranych pojęć, na końcu publikacji). W większości przypadków te nazwy są wymienne, a faktyczna działalność i zakres odpowiedzialności tej osoby jest uzależniona od potrzeb konkretnego klastra. W niektórych inicjatywach o silnej roli Rady lub Zarządu Klastra, Animator pełni bardziej funkcję wykonawczą i administracyjną, w niektórych jest on głównym liderem, autorytetem i kierującym działaniami wewnątrz klastra. Dla celów niniejszej publikacji wybrany został termin Animator.

Kto to jest Animator klastra?

Animator klastra to osoba „przekraczająca granice” – wspierająca powstawanie powiązań wewnątrz klastra. Charakterystyki animatorów często zawierają takie cechy, jak (por. Ffowcs Williams I²⁰⁰⁷):

- Zdolność do wypracowania autorytetu, jako równy w stosunku do najważniejszych uczestników klastra, a nie jak usługodawca wobec klienta;
- Umiejętność organizowania grupowego podejmowania decyzji, a nie sterowania czy przywództwa w tradycyjnym sensie;
- Umiejętność delegowania odpowiedzialności i uprawnień, ale też przywilejów;
- Rozwijanie wiedzy na temat działań podmiotów w ramach klastra, wiedzy o procesie klastrowym i wiedzy o zewnętrznych zasobach oraz sytuacjach, które mogą być przydatne w rozwijaniu klastra;
- Umiejętność efektywnej pracy w środowisku, gdzie jest bardzo wysoki poziom niepewności i zmienności, bez (tak naprawdę) żadnego formalnego autorytetu!

Czynniki krytyczne skutecznej pracy Animatora

Podstawowym zadaniem Animatora jest stymulowanie kontaktów i budowa zaufania między firmami i podmiotami klastra. Dla skutecznego działania animator musi znać zakres działania każdej firmy oraz specjalizacje technologiczne w klastrze. Jednak, nie zawsze od początku swojej pracy, ma pełną wiedzę na temat firm działających w branży i ich problemów. Oprócz poszerzania wiedzy na własną rękę warto wprowadzić kilkutygodniowy okres poznawania firm, tzn. wizyta w każdej firmie, przedstawienie aktualnych działań inicjatywy i prośba o uwagi firm (potrzeby) co do przyszłych priorytetów w działaniu. Takie wizyty mogą pomóc podtrzymać zainteresowanie inicjatywą, wskazać na projekty w klastrze, potencjalnie interesujące dla uczestnika, pomóc w nawiązaniu partnerskiego kontaktu, jako bazy do przyszłej wspólnej pracy.

Ważnym zadaniem postawionym przed Animatorem jest wypracowywanie, wspólnie z uczestnikami klastra, obszarów współpracy. Wymaga to skupienia na sygnałach, płynących od osób strategicznych w klastrze (np.

Rady Klastra) oraz od uczestników, dotyczących interesujących ich kwestii. Obszary współpracy definiowane są na spotkaniach inicjowanych przez Animatora (po uzyskaniu sygnału o zainteresowaniu). Jego obowiązkiem jest bowiem organizacja spotkań informacyjnych i warsztatowych. W tym zakresie ważne jest też wsparcie i uczestnictwo Animatora w pracach grup roboczych, które często potrzebują wsparcia organizacyjnego. Animator funkcjonuje często w strukturze konkretnej instytucji bądź firmy, ale jest odpowiedzialny za realizację strategii, przede wszystkim wobec uczestników klastra. Jest, de facto, dla nich. Firmy, w ramach inicjatywy, często dzwonią i proszą o różne informacje lub pomoc w zorganizowaniu działania. Animator powinien zatem odnosić się do ich uwag i prośb, nawet małych i specyficznych dla firm, z wyjątkową uwagą (pomoc w załatwieniu sprawy, udzielenie informacji o możliwości uczestnictwa w jakimś projekcie, organizacja spotkania w sprawie). Strategiczną kwestią jest, by większość uwagi i czasu pracy animatora, skierowana była na pomoc firmom i kontakty z ich przedstawicielami, a w mniejszym stopniu, na działania administracyjne związane, np. z zarządzaniem projektem współfinansującym działalność biura. Nie do przyjęcia jest zaniedbywanie tego obowiązku, bądź przekazywanie go innym pracownikom. Bezpośredni, przyjazny i efektywny kontakt jest niezbędny.

Obowiązkiem Animatora, jako, w pewien sposób reprezentanta grupy firm, jest nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z partnerami zewnętrznymi takimi jak, np. administracja regionalna i krajowa, lobbying. W tym zakresie niezbędna jest doza dyplomacji (delikatne formułowanie postulatów co do działań urzędów i instytucji – bez stanowczego stawiania spraw i wywoływania ostrej reakcji), zrozumienia początkowej nieufności reprezentantów instytucji, dostosowywania się do obowiązujących procedur i zasad (np. informacji z wyprzedzeniem, odpowiednim pismem, od osoby na odpowiednim stanowisku). Niedopuszczalne jest doprowadzenie do zaogniania sytuacji i pogorszenia przyjaznych stosunków z partnerami zewnętrznymi. Przyszły Animator musi posiadać wiele cech niezbędnych na tym stanowisku, ale przede wszystkim, musi to być osoba zaangażowana. Warunkiem krytycznym jest tu, m.in. dyspozycyjność czasowa i możliwość wykonywania pracy na terenie całego obszaru funkcjonowania klastra, np. regionu. Rozwój klastra to praca w ruchu, ciągle spotkania i wizyty w firmach oraz pełna dyspozycyjność, także w godzinach popołudniowych, kiedy to najczęściej organizowane są spotkania grup roboczych.

W pracy animatora preferowane jest doświadczenie biznesowe. Nawet, mimo jego braku, oczekuje się biznesowego podejścia do spraw związanych z rozwojem firm i wspieraniem ich w zdobywaniu nowych rynków. Firmy oczekują takiego wsparcia i oczekują sukcesu w tych działaniach. Ich brak powoduje niechęć do współpracy i wycofywanie z działalności klastrowej.

Podstawowy obowiązek Animatora to koordynacja działań związanych z realizacją strategii klastra. Ze względu na to, że nadzór nad jej realizacją sprawuje zazwyczaj ciało strategiczne, np. rada klastra, niezbędna jest ścisła współpraca z tym organem strategicznym. Powinno to obejmować, m.in. dokumentowanie przeprowadzonych działań, raportowanie, uczestnictwo w spotkaniach rady lub zarządu. Przekazywanie animatorowi wiedzy i sposobów działania w klastrze nie powinno być przez niego odczuwane jako „wtrącanie się” w jego zakres obowiązków. Komunikacja polega też na sprawnym przekazywaniu spraw strategicznych do konsultacji. Niedopuszczalne jest jednak zasypywanie tego organu (mającego z założenia nadawać działaniom ogólny kierunek) sprawami mniejszej wagi, przysyłanie maili dot. różnych spraw, od różnych osób, bez jakiegokolwiek komentarza albo propozycji. Zaburza to komunikację, zabiera czas i w zalewie spraw, nie pozwala skupić się na strategicznych kwestiach.

W ramach pracy Animatora niezbędna jest często współpraca z ekspertami, którzy, ze względu na swoją specjalistyczną wiedzę, wspierają go w decyzjach. Są to, np. radcy prawni pomagający w zawiłościach praw własności intelektualnej w ramach współpracy firm lub specjaliści rozliczania projektów unijnych. Warto korzystać z dostępnego wsparcia w ramach projektów finansowanych z funduszy unijnych, ale też dostępnych w ramach regionalnych programów wsparcia klastrów w poszczególnych województwach.

Animowanie klastra to duże przedsięwzięcie organizacyjne. Niezbędne jest monitorowanie działań, zapisywanie efektów, tworzenie notatek z wnioskami ze spotkań, rozliczenie liczby spotkań, statystyki działań w klastrze. Jest to niezbędne dla precyzyjnej sprawozdawczości klastra, lecz działania te nie mogą zajmować większości czasu pracy Animatora. Oprócz monitorowania, działania zrealizowane w klastrze muszą być, przede wszystkim, komunikowane zarówno wewnątrz klastra, jak i na zewnątrz, poprzez specyficzne kanały dostosowane do odbiorców (więcej o komunikacji – w następnym rozdziale). Niezbędna jest kreacja swoistej legendy, inicjatywy dla umożliwienia opowiadania ciekawych historii, tzw. "story telling". Jest to niemożliwe przy braku informacji na temat ostatnich miesięcy funkcjonowania klastra.

Ważnym elementem animowania klastra jest zabieganie o środki finansowe na realizację działań. Aktywne działanie w tym zakresie i korzystanie z dostępnych źródeł powinno jednak odbywać się bez uszczerbku dla innych działań, gdyż później, mimo zdobycia pieniędzy nie będzie już klastra. Firmy czekają na realne działania, a nie tylko przyciąganie funduszy unijnych.

Przykładowy zakres zadań animatora klastra

- Ogólna odpowiedzialność za funkcjonowanie inicjatywy klastrowej
- Wspieranie sieciowania między firmami klastra
- Bieżące kontakty z uczestnikami klastra oraz organizacja spotkań informacyjnych i warsztatowych
- Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z partnerami zewnętrznymi
- Tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i dobrych relacji między firmami i partnerami
- Realizacja planu działania na podstawie zapisów strategii Klastra
- Reprezentowanie inicjatywy na zewnątrz oraz działania marketingowe
- Organizacja pracy biura klastra i zewnętrznych usługodawców
- Koordynacja przepływu informacji w projekcie
- Inicjowanie i wsparcie realizacji projektów na rzecz uczestników klastra
- Wsparcie tworzenia wysokiej jakości programów kształcenia i szkolenia branżowego
- Śledzenie trendów i tworzenie systemu zarządzania wiedzą na potrzeby uczestników
- Współpraca z innymi inicjatywami i grupami branżowymi
- Nawiązywanie kontaktów, inicjowanie działań i projektów międzynarodowych
- Koordynacja wydatków budżetowych oraz zabieganie o środki finansowe na realizację działań klastra
- Monitorowanie i analizowanie efektów działalności klastra
- Raportowanie wyników działań do ciał strategicznych klastra (np. zarządu lub rady klastra) oraz uczestników

Rekrutacja na stanowisko Animatora klastra

Animator klastra często formuje się naturalnie, w postaci osoby inicjującej działania w grupie branżowej, aktywnie działającej na rzecz inicjatywy, podejmującej działania mobilizujące. Taki reprezentant ma doświadczenie i niezbędny autorytet do działania na rzecz klastra. Wraz z rozwojem inicjatywy, występuje jednak konieczność profesjonalizacji tej funkcji i pełnego zaangażowania osoby zarządzającej klastrem. Jeśli z jakichś względów, nie ma naturalnego Animatora, który byłby w stanie zawodowo zająć się działaniami związanymi z rozwojem Rada lub Zarząd Klastra przeprowadzają proces rekrutacji na to stanowisko.

Rys. 3.7. Najczęściej występujące wymagania wobec kandydatów na stanowisko Animatora.

- 
- wykształcenie średnie techniczne lub wyższe;
 - orientacja w specyfice branży, regionalnych aktorach i partnerach;
 - dorobek zawodowy związany z zakresem działania np. współpraca firm, przedsiębiorczość, innowacje, nowe technologie;
 - preferowane doświadczenie biznesowe w wyżej wymienionym zakresie;
 - znajomość zagadnień związanych z tematyką klastrów;
 - preferowane doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych ze środków europejskich;
 - dobra znajomość języka obcego (najlepiej angielskiego);
 - samodzielność w działaniu i dyspozycyjność;
 - elastyczność i umiejętność pracy pod presją czasu;
 - zdolności interpersonalne, łatwość nawiązywania kontraktów;
 - bardzo dobre umiejętności prezentacyjne;

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór Animatora

Z grupą osób zgłaszających się na stanowisko Animatora, po wstępnej selekcji na podstawie przedstawionych aplikacji, warto przeprowadzić pogłębione rozmowy kwalifikacyjne, a także przetestować w praktyce niektóre umiejętności kandydatów.

Kandydaci powinni zostać postawieni przed problemem do rozwiązania i poproszeni o znalezienie optymalnego rozwiązania oraz przygotowania na tej podstawie krótkiej prezentacji. Zazwyczaj czas takiego zadania nie powinien przekroczyć 30 minut. Następnie, po zaprezentowaniu rozwiązania, jest czas przewidziany na zadanie pytań kandydatom i wyjaśnienie wątpliwości.

Przykładowym zadaniem dla poszczególnych kandydatów może być przygotowanie szkicu planu działania w pierwszym roku funkcjonowania, jako Animator. Kandydaci powinni otrzymać krótkie (1–2 stronicowe) podsumowanie analizy i aktualnej sytuacji w klastrze. Kluczowe zagadnienia, które powinny zostać zaadresowane w prezentacji wypracowanych rozwiązań to, m.in. ustanowienie komunikacji z kluczowymi aktorami, przyciąganie nowych partnerów, działania marketingowe, organizacja pracy biura, sposób wspierania projektów klastrowych. Dodatkowe pytania do rozwiązań mogą dotyczyć takich zagadnień, jak: wsparcie relacji między firmami na różnych etapach łańcucha wartości, współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i edukacyjnymi, sposoby wsparcia rozwoju rynków firm (np. eksportu) itp. (por. Scheer G., Zallinger L., 2007)

Jeśli czas na to pozwala warto wprowadzić dodatkowe krótkie zadanie grupowe dla kandydatów – obserwacja interakcji między nimi może być przydatna w ocenie profesjonalnych i społecznych oraz komunikacyjnych umiejętności kandydatów, które są niezbędne na stanowisku Animatora.

Po ocenie kandydatów, czas na wewnętrzną dyskusję i wybór Animatora. Warto przyjrzeć się najsilniejszym stronom kandydatów, gdyż to właśnie wyjątkowe umiejętności poszczególnych jednostek czynią je skutecznymi liderami rozwoju klastrów.

Rozdział 4

Formułowanie planu rozwoju klastra

Marita Koszarek, Kristofer Erlandsson

Plan rozwoju klastra obejmuje zarówno działania nakierowane na bieżącą działalność inicjatywy, przygotowanie do stworzenia strategii klastra jak i działania zidentyfikowane do realizacji już po jej utworzeniu. Pierwsze zaplanowane w jego ramach działania mogą dotyczyć, m.in. zabezpieczenia stabilności inicjatywy klastrowej w zakresie finansowania działań organizacyjnych oraz efektywnej platformy komunikacyjnej klastra. Obejmują także działania nakierowane bezpośrednio na formułowanie misji, wizji i celów inicjatywy. Niezależnie od tych działań podejmowane są często równoległe aktywności związane z sieciowaniem i rozwojem współpracy między uczestnikami klastra.

Tworzenie strategii inicjatywy klastrowej

W momencie kiedy niezbędne analizy już zostały przeprowadzone a grupa zaangażowanych uczestników utworzyła grupę inicjatywną, nadchodzi czas skonkretyzowania działań, poprzez wspólne opracowanie wizji, misji, celów i planu działania. Powinno się to odbywać poprzez szereg spotkań uczestników, w ramach których stworzone zostaną podstawy dalszego rozwoju inicjatywy.

Konkretne pomysły na temat celów i niezbędnych działań mogą zostać zebrane podczas interaktywnych warsztatów otwartych dla wszystkich uczestników i partnerów zewnętrznych. Wskazane jest, by w warsztatach uczestniczyli reprezentanci wszystkich sfer zainteresowania – osoby ze sfery biznesu, nauki jak i administracji. Po przeprowadzeniu pierwszego warsztatu, powinna uformować się grupa strategiczna, składająca się najczęściej z osób aktywnych w grupie inicjatywnej, które wezmą na siebie odpowiedzialność za stworzenie strategii tzn. przeprowadzenie procesu strategicznego i spisanie jego wyników w postaci dokumentu. Jeden z członków tej grupy powinien sprawować rolę moderatora lub lidera tego działania. Gdy gotowa jest pierwsza wersja strategii (szkic) warto przeprowadzić kolejny warsztat, który zweryfikuje dotychczasowe podejście i będzie okazją do zebrania opinii szerokiego grona uczestników.

Aktualne wersje strategii powinny być udostępniane wszystkim uczestnikom klastra w regularnych odstępach czasu, a ich opinie powinny być włączone do strategii. Powinien to być interaktywny proces, składający się z wielu pętli sprzężenia zwrotnego, by wygenerować ostateczną wersję strategii przyjętej potem przez członków klastra.

Częstą praktyką usprawniającą zarówno przeprowadzenie warsztatów, jak i stworzenie strategii, jest skorzystanie ze wsparcia ekspertów zajmujących się tą tematyką. Profesjonalne wsparcie pozwoli wykorzystać zdobyte doświadczenia przy rozwijaniu innych klastrów i uniknąć podstawowych błędów. Nie oznacza to jednak braku aktywności uczestników inicjatywy. **Należy wystrzegać się zlecenia stworzenia całości strategii na zewnątrz, lecz ewentualnie skorzystać ze wsparcia przy jej poszczególnych elementach** np. analizie trendów w branży, organizacji warsztatów, pomocy w identyfikowaniu źródeł finansowania działań, wsparcia w poszukiwaniu formy prawnej optymalnej dla realizacji działań strategicznych itp.

O wsparcie w tych zakresach można się starać składając projekt w odpowiedzi na uruchomione działania dofinansowane z funduszy unijnych. Dodatkowo, administracja w niektórych regionach, w ramach projektów własnych, finansuje tego typu usługi dla inicjatyw z ich terenu (było tak, m.in. w regionie kujawsko-pomorskim, zachodniopomorskim, opolskim i in.).

Formułowanie wizji i misji

Z jednej strony misja i wizja uważane są za niezbędne do określenia sensu i celu istnienia organizacji, w tym przypadku inicjatywy klastrowej. Z drugiej strony traktowane są często jako slogany nie powiązane z bieżącą działalnością. Tym bardziej warto rzetelnie przyłożyć się do stworzenia misji i wizji, które będą podstawą dobrze sformułowanej strategii i skutecznych strategicznych działań.

Misja jest zasadą działalności klastra, której charakter określa się na podstawie przyjętych kryteriów, np.: oferowanych produktów, przewagi konkurencyjnej, preferencji klientów (patrz: Słowniczek wybranych pojęć, na końcu publikacji). Określa podstawową rolę inicjatywy klastrowej dzisiaj, czyli dla czego istnieje i jaka jest jej funkcja. Może stanowić pewne sformułowanie identyfikujące uczestników z inicjatywą i jej celami. Przykładowo, inicjatywa może mieć na celu stworzenie aktywnego środowiska współpracy w ramach klastra poprzez nawiązywanie kontaktów między uczestnikami i promocję przedsiębiorczości.

Klaster biotechnologiczny mógłby sformułować swoją misję jako:

„Aktywne wspieranie rozwoju przedsiębiorstw oraz stymulowanie współpracy z partnerami zewnętrznymi dla zwiększania międzynarodowej konkurencyjności branży biotechnologicznej regionu”.

Inicjatywa tworząc i realizując swoją misję musi mieć świadomość społecznej odpowiedzialności za działania, ale też funkcjonowania przede wszystkim dla celów rozwoju firm w niej uczestniczących w sytuacji zaostrzającej się konkurencji. Właściwe wypośrodkowanie między maksymalizacją korzyści bieżących dla podmiotów i zakresem społecznego zaangażowania leży u podstaw sukcesu przyszłych działań inicjatywy.

Przykład misji – Pomorski Klaster ICT

Klaster ICT stwarza szczególnie korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw branży ICT w regionie, poprzez dostarczanie wiedzy, wspieranie innowacyjności, stymulowanie współpracy firm i instytucji oraz realizowanie wspólnych celów uczestników klastra.

Odpowiedzi na podane poniżej pytania mogą być pomocne w poprawnym sformowaniu misji (Ramper-sad H., 2004):

- Kim jesteśmy?
- Jaka jest nasza historia?
- Czym się zajmujemy? Jakie potrzeby zaspokajamy?
- Dla kogo istniejemy?
- Czym się wyróżniamy na rynku?
- Gdzie jesteśmy teraz?
- Jaki jest nasz ostateczny cel?

Przy tworzeniu misji, z zebranych pomysłów należy wybrać tylko te, które są zrozumiałe dla wszystkich uczestników i z którymi wszyscy się utożsamiają. Dzięki dobrze przygotowanej misji powinni czuć, że ich rola w procesie rozwoju inicjatywy jest ważna.

Kolejnym niezbędnym elementem w tworzeniu strategii jest **wizja** (patrz: Słowniczek wybranych pojęć, na końcu publikacji). Jest ona ważną częścią przekazu o preferowanej przez inicjatywę przyszłości regionu i samego klastra. Jest to często idealna koncepcja klastra w przyszłości. W formułowaniu wizji klastra nie należy oczywiście przesadzać, gdyż zbyt wysoko zawieszona poprzeczka może onieśmiałć i demotywować uczestników. Dobrze jest w jej ramach zarysować horyzont czasowy (zwykle pięćdziesięciu lat).

Poniższe punkty mogą stanowić elementy wizji (Rampersad H., 2004):

- Dokąd zamierzamy dotrzeć?
- Jakie są nasze długookresowe cele?
- Jakie zmiany czekają nas w przyszłości?
- Co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu?
- Kim chcemy być i co jest najważniejsze w naszej postawie?

Przykładowo, klastr biotechnologiczny, może mieć wizję o treści:

„Klastr X jako europejski hotspot w zakresie biotechnologii i biomedycyny, z solidną i konkurencyjną bazą przemysłową” lub

„Do roku 2020 region będzie rozpoznawalny jako stolica przemysłu biotechnologicznego w Europie Środkowej” lub

„W ciągu 5 lat Region X stanie na pierwszym miejscu listy najczęściej wybieranych przez zagranicznych inwestorów lokalizacji inwestycji w branży biotechnologicznej w Polsce (lub Europie Centralnej, lub Europie)”.

Wypracowane przez inicjatywy klastrowe wizje często zakładają:

- aktywne wykorzystanie dostępnych możliwości w celu poprawy pozycji konkurencyjnej regionu wobec innych o podobnej specjalizacji;
- rozwój współpracy i partnerstwo podmiotów sfery biznesowej, naukowej i administracyjnej;
- budowanie silnej pozycji w kraju, ale też przyciąganie większej liczby klientów/inwestorów zagranicznych;
- oparcie rozwoju na tworzeniu innowacyjnych produktów i usług;
- szeroką promocję unikalnych kompetencji klastra.

Dobrze sformułowana wizja powinna być na tyle precyzyjna by ułatwiać ocenę relacji pomiędzy określonymi celami strategicznymi inicjatywy, a jej aktualnym, ale i przyszłym potencjałem. Inaczej mówiąc, pomagać ocenić, czy inicjatywa ma lub będzie miała w niedługim czasie, wystarczające możliwości, aby tą wizję realizować.

Przykład wizji – klastr Dolina Lotnicza

Przekształcenie Polski południowo-wschodniej w jeden z wiodących w Europie regionów lotniczych, który będzie dostarczał różnorodne produkty i usługi z zakresu przemysłu lotniczego dla najbardziej wymagających klientów.
www.dolinalotnicza.pl

Misja i wizja powinny być skierowane do jak największej liczby partnerów klastra, czyli wszystkich, którzy mają i mogą mieć styczność z inicjatywą i jej działaniami – uczestnicy, partnerzy biznesowi uczestników, administracja, sfera nauki, społeczność lokalna i in. Aby zwiększyć szanse na to, by misja i wizja były zrozumiałe powinny one spełniać kilka istotnych kryteriów, powinny być (por. Zelek A., 2001):

- proste i konkretne,
- łatwe do zdefiniowania i do zakomunikowania,
- realne, prawdziwe i żywe,
- sformułowane w sposób pozytywny,
- dostosowane do danej inicjatywy,
- ambitne, stanowiące wyzwanie dla uczestników,
- motywujące.

Właściwe sformułowanie misji i wizji nie jest proste, ale dobrze wykonane może się zwrócić z nawiązką. Proces formułowania misji i wizji zmusza uczestników inicjatywy do zastanowienia się nad elementami będącymi podstawą ich działań w ramach klastra. Inaczej mówiąc ułatwi zrozumienie roli danego podmiotu w inicjatywie i zweryfikowanie działań, które muszą zostać podjęte.

Definiowanie celów strategicznych

Cele strategiczne określają w jaki sposób inicjatywa zamierza osiągnąć swoją wizję. Zrównoważone cele powinny być budowane na silnych stronach, niwelować słabe strony, wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń zidentyfikowanych w analizie SWOT.

Przykładem takiego podejścia może być stwierdzenie: „Łącząc tradycję i kompetencje przemysłu ICT w regionie (silna strona) z współpracą w dziedzinie badań i innowacji, marketingu międzynarodowego oraz poprzez przyciąganie specjalistycznych firm do regionu (słabe strony), mamy zamiar zmienić pozycję branży (zagrożenia) i stać się liderem na szybko rozwijającym się rynku produktów i usług wykorzystujących innowacyjne technologie ICT (szanse).”

Rozwinięcie strategii poprzez zdefiniowanie celów strategicznych zazwyczaj obejmuje następujące elementy (PWC, 2001):

- Kierunek strategiczny: do jakiej pozycji klastery dąży w długim okresie;
- Zakres: jakie są główne działania, na których powinno się skoncentrować;
- Przewaga konkurencyjna: jakie są kluczowe atuty klastra i jak mogą być najlepiej wykorzystane;
- Zasoby: jakie zasoby w postaci umiejętności, infrastruktury, finansów, relacji, kompetencji technicznych itp.
- Warunki: jakie zewnętrzne czynniki (polityczne, gospodarcze, prawne i in.) mogą mieć wpływ na rozwój klastra;
- Zainteresowane podmioty: jakie są oczekiwania ze strony kluczowych uczestników i jak mogą one wpływać na rozwój klastra;

Formułowanie wspólnych celów odgrywa znaczącą rolę w integracji członków klastra oraz promowaniu ich identyfikacji z inicjatywą. Proces ustanawiania celów tworzy bazę wspólnych doświadczeń i rozwoju zaufania, koniecznych w kolejnych etapach współpracy. Cele reprezentują punkty styku, często bardzo różniących się między sobą, interesów poszczególnych uczestników i definiują ogólny kierunek rozwoju inicjatywy. Jasno wyrażone cele są niezbędne dla powszechnego zrozumienia zbliżających się zadań, a także do skutecznego zaplanowania niezbędnych narzędzi i środków ich realizacji. Metoda „zarządzania przez

cele" dowiodła swojej wartości, nie tylko w rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw, ale także w działalności klastrów.

Zgodnie ze standardami zarządzania, cele stawiane przed inicjatywą muszą być poprawnie sformułowane, wskazywać korzyści dla beneficjentów (uczestników klastra, partnerów) oraz powinny być uporządkowane i logicznie powiązane. Poza cechami wskazanymi powyżej, cele powinny spełniać zasadę SMART, czyli być (Stabryła, 2000):

- S (specific) – specyficzne i jednocześnie precyzyjne, jasno określone.
- M (measurable) – mierzalne, niezależnie czy mają charakter jakościowy czy ilościowy. Mierzalność celu pozwala na ocenę stopnia jego osiągnięcia.
- A (achievable) – osiągalne m.in. ze względu na posiadane przez zespół realizujący projekt umiejętności, zasoby, system zarządzania w firmie itp.
- R (realistic, relevant) – realistyczne, odpowiednie, zbyt ambitny cel może nie zostać zrealizowany, nie powinien być jednak zbyt łatwy.
- T (time-bound) – terminowe, istotne jest określenie terminu realizacji celu.

Dodatkowe dwie następujące cechy są często dołączane do podstawowych:

- E (exciting) – ekscytujące, ciekawe, co zachęca zespół do jego realizacji.
- R (recorded) – zapisane – cele muszą być zapisane, co pozwala na ich zapamiętanie i umożliwia ciągłe sprawdzanie, czy podejmowane działania zmierzają w kierunku ich realizacji.

W trakcie wyznaczania celów warto wziąć pod uwagę następujące uwagi:

- zakres tematyczny celów nie powinien być zbyt wąski, by zostawić otwarte możliwości dla współpracy (a także ewolucji inicjatywy),
- powinny zostać opracowane wskaźniki osiągnięcia celów (ilościowe i jakościowe),
- proces ustanawiania celów powinien być moderowany i angażować wszystkich uczestników inicjatywy,
- odpowiedzialność za ostateczny kształt i sformułowanie celów ponosi kierownictwo inicjatywy.

Ważne jest, by cele klastra skupiały się na rozwoju rynku i poprawie konkurencyjności, a nie podziale rynku między uczestników czy ochronie dotychczasowej pozycji. Strategia powinna być wyrazista i odzwierciedlać sposób osiągnięcia planowanego rozwoju, czy to poprzez zwiększenie wolumenu sprzedaży (wejście na nowe rynki), czy poprzez zwiększenie wartości dodanej (innowacje). Strategie nakierowane na zajęcie dominującej pozycji na rynku lub działania związane z ograniczaniem konkurencji są nie do zaakceptowania pod względem społecznym i wręcz nielegalne.

Ustanowienie poszczególnych celów zależy w dużej mierze od oczekiwań uczestników inicjatywy. Niektóre klastry, w szczególności wysokotechnologiczne, są zainteresowane, przede wszystkim, wzmocnieniem zdolności innowacyjnych uczestników, podczas gdy inne koncentrują się na lobbingu lub konkretnych działaniach rynkowych (np. eksporcie).

Mimo długiej listy potencjalnych celów optymalne jest skupienie się na max. 4–5 wybranych jako najważniejsze. Pozwala to na efektywną realizację założeń bez nadmiernego rozpraszania czasu i środków. Aby podkreślić szczególną wagę strategicznego kierunku rozwoju klastra, najważniejsze cele powinny być uwzględnione w dokumentach inicjatywy, takich jak umowa (stowarzyszenia lub inna w zależności od formy prawnej) lub regulamin.

Rys. 4.1. Typowe zakresy celów inicjatyw klastrowych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń pracy autorów z inicjatywami polskimi i zagranicznymi.

Wyniki raportu benchmarkingowego klastrów w Polsce (PARP, 2010) wskazują, że objęte badaniem inicjatywy najczęściej obierały sobie cele strategiczne związane z :

- wzrostem znaczenia rynkowego marki klastra i marki regionu,
- możliwością uzyskiwania środków finansowych dla klastra,
- przepływem wiedzy i dyfuzją innowacji poprzez kontakty (formalne i nieformalne),
- możliwością lobbowania na rzecz działania klastra (branży),
- wzrostem pozycji klastra jako partnera wobec otoczenia,
- korzyściami skali, np. w zakresie zwiększenia siły przetargowej wobec dostawców,
- przyciąganiem nowych „talentów” (ekspertów, specjalistów, itp.) do regionu.

Przy wyznaczaniu celów strategicznych należy uwzględnić faktyczne możliwości inicjatywy w realizacji danego celu. Przykładowo, wiele klastrów jako bardzo ważny cel strategiczny ich działania, wskazuje wspólne tworzenie rozwiązań innowacyjnych. Jednak wyniki badań w zakresie procesów kreowania wiedzy i innowacji w klastrze czy wyników związanych z poprawą innowacyjności, nie wskazują, jakoby był to ważny cel działalności danego klastra. Oczywiście, gdy bierzemy pod uwagę cele strategiczne, należy uwzględnić w tym przypadku dłuższą perspektywę czasową. Mimo to, warto by znaczenie celów strategicznych poparte było choćby wstępną analizą możliwości oraz przygotowaniem planów rozwoju w danym obszarze. W innym przypadku bowiem może się okazać, iż wiele spośród obranych przez inicjatywy celów strategicznych to bardziej życzenia klastrów niż realne cele działania.

Ważne, aby razem ze strategią, stworzony został system monitoringu strategii (patrz rozdz. dot. wdrażania działań i monitoringu) w celu zweryfikowania stopnia osiągnięcia poszczególnych celów w regularnych

odstępach czasu oraz, w razie konieczności, ich przeglądu i dostosowania. Pozwoli to zapanować nad działaniami, ustalić priorytety aktywności i ocenić efektywność pracy zespołu zarządzającego. Jest także pomocne w otrzymaniu finansowania ze źródeł publicznych, np. funduszy europejskich.

Wskaźniki powinny być powiązane z wizją, strategią i planem działania w celu sprawdzenia, czy jest ona sukcesem i, czy działania są podejmowane zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. Wskaźniki powinny zostać wcześniej zaakceptowane i dotyczyć wszystkich obszarów działania inicjatywy. Przykładem może tu być: liczba uczestników w klastrze, z podziałem na wielkość i typ, liczba nowych uczestników w kolejnych etapach czasu, wzrost liczby firm eksportujących, wzrost wpływów firm z eksportu, wzrost liczby pracowników itp. (Więcej na ten temat w rozdziale dotyczącym monitoringu).

Drzewo celów – narzędzie wsparcia definiowania celów

Drzewo celów to schemat obrazujący przyszłą pożądaną sytuację, który najczęściej powstaje na bazie wcześniejszej analizy w postaci analizy SWOT, matrycy logicznej lub drzewa problemów, które dają uporządkowany materiał wyjściowy do opisu stanu sektora, regionu, problemów itp. Drzewo celów powinno zawierać cel główny, cele pośrednie, środki do ich osiągnięcia oraz zamierzone efekty (MGiP, 2004).

W niektórych przypadkach cel może być odwróceniem niepożądanego stanu wskazanego jako problem. Takie podejście pozwala dodatkowo na weryfikację wskazanych wcześniej problemów. Jeżeli nie były one wystarczająco szczegółowo określone, sformułowane na ich podstawie cele również nie będą wystarczająco jasne i nie pozwolą na wskazanie prawidłowego działania (środka), które umożliwi rozwiązanie problemu i osiągnięcie celu. Do listy celów dodaje się też inne, pożądane i korzystne cele, które nie wynikają z „odwrócenia” problemów.

Diagram obrazuje zależności pomiędzy celami i środkami do ich osiągnięcia, czyli zapisy niżej są składowymi do osiągnięcia zapisów (celów) zapisanych wyżej. Należy pamiętać, iż położenie (niżej lub wyżej) danego celu nie jest wyznacznikiem jego ważności. To czy dany cel stanie się priorytetem inicjatywy zależy od decyzji planującego.

Symulacja typu „Mapa Drogowa” – narzędzie wsparcia rozwoju strategii

Powszechnie uznaną metodologią, która łączy w sobie maksymalny udział zainteresowanych stron oraz wkład ekspertów, jest symulacja typu Mapa Drogowa (ang. Road Map Simulation). Ta metoda została wykorzystana w ciągu ostatnich dziesięciu lat przez wiele inicjatyw klastrowych w Szwecji, Polsce i krajach nadbałtyckich do wsparcia opracowania strategii klastra, a także podczas budowania zespołów zarządzających inicjatywami.

Niniejszy typ warsztatów różni się znacząco w stosunku do warsztatów symulacyjnych przedstawionych w rozdziale 4. W tym przypadku uczestnicy są już bardziej zaawansowani – po etapie mobilizacji i pierwszych działaniach – i pracują nad wypracowaniem strategicznych elementów dla ich konkretnej inicjatywy – w warsztatach uczestniczą więc tylko reprezentanci jednego klastra a całe przedsięwzięcie ma charakter bardzo roboczy. Do przygotowania tego warsztatu niezbędna jest szeroka analiza wstępna oraz znajomość specyfiki branży. Aktywność ta jest szczególnie efektywna w przypadku pracy z konkretną grupą osób zarządzającą i wspierającą rozwój inicjatywy klastrowej.

Symulacja rozpoczyna się od wykonania przez uczestników (najlepiej reprezentantów wszystkich sfer: biznesu, nauki i administracji) analizy SWOT dla klastra i na tej podstawie, opracowania strategii i planu działania w pierwszym roku. Następnie przedstawiany jest uczestnikom realistyczny i wiarygodny scenariusz rozwoju sytuacji za rok-dwa, który zmusza uczestników do reakcji, przede wszystkim ponownej oceny aktualnej sytuacji, ponownego przemyślenia założeń, oceny strategii z nowej perspektywy i podjęcia decyzji co do zmian w strategii lub wprowadzenia nowych działań do procesu. Po tej sesji wprowadzany jest kolejny scenariusz, tym razem prezentujący możliwą sytuację za około 4–6 lat od momentu obecnego, i kolejno wprowadzany jest trzeci scenariusz, który odzwierciedla sytuację za 6–8 lat. Scenariusze są opracowywane na podstawie analiz typu Business Intelligence, a także informacji i opinii ekspertów na temat prawdopodobnego rozwoju sytuacji w branży oraz w regionie na przestrzeni kilku lat.

Celem symulacji jest kilkukrotne przetestowanie strategii w ramach horyzontu czasowego, który zazwyczaj pozwala na rozwój klastra i wywarcie znaczącego wpływu na gospodarkę regionu. Jest to także ćwiczenie w zakresie zarządzania klastrem, gdyż uczestnicy mają okazję zmagać się z wyzwaniami przed którymi staną jako grupa zarządzająca w dalszym etapie rozwoju klastra. Symulacja kończy się sesją refleksji i dyskusji.

Ważnym elementem symulacji jest, by uczestnicy mogli zaangażować się całym sercem i mentalnie przenieść w przyszłość. Wymaga to odsunięcia świata zewnętrznego, np. poprzez zorganizowanie warsztatu poza miejscem pracy uczestników oraz wyłączenie telefonów komórkowych na czas wspólnej pracy. Grupa docelowa symulacji to liderzy z poszczególnych sektorów: biznesu. B+R i sektora publicznego zaangażowani w rozwój inicjatywy klastrowej. Każda grupa powinna liczyć optymalnie nie więcej niż 9 osób, tak, by każdy mógł się włączyć do współpracy i w pewnym momencie przyjąć aktywną rolę i podjąć się ważnych zadań.

Plan działania inicjatywy klastrowej

Narzędziem do realizacji strategii jest plan działania, który zamienia cele i sposoby ich osiągnięcia w konkretne działania, przypisane do realizacji konkretnym osobom. Ponadto określa harmonogram dla poszczególnych zadań oraz ich wyniki – rezultaty dla klastra. Dla szczególnie ważnych wydarzeń ustanawiane są kamienie milowe, które pomagają dokładniej śledzić postępy w realizacji strategii. Ważnym elementem planu jest raportowanie i komunikowanie wyników podjętych działań.

Pierwszy plan działań należy traktować jako wstępny gdyż, w miarę realizacji celów strategicznych, należy ten plan wzbogacić lub modyfikować.

W zależności od wyznaczonych celów strategicznych, istnieje ogromna liczba potencjalnych przedsięwzięć – poniżej przedstawione zostaną przykłady w najczęściej występujących obszarach. Należy pamiętać, że plan działań, oprócz wylistowania niezbędnych aktywności, wymaga zapewnienia odpowiednich warunków ich realizacji. Dla osiągnięcia wysokiej skuteczności i sprawności wdrażania konieczne jest zbudowanie efektywnego systemu informacji, organizacji współpracy, kompetencji parterów itp.

Główne działania podejmowane przez inicjatywy klastrowe realizujące założone cele można podzielić na następujące obszary:

- Informacja i sieciowanie
- Zasoby ludzkie i kwalifikacje
- Współpraca i innowacje
- Marketing i PR
- Internacjonalizacja

Przedstawione obszary działań są typowymi występującymi w zakresie działań strategicznych zarówno w literaturze przedmiotu (por. CLOE, 2007), jak i konkretnych strategiach polskich inicjatyw. Jest to przykładowa typologia i podane niżej propozycje nie stanowią pełnej listy możliwych działań, lecz mogą służyć jako punkt wyjścia do analizy potrzeb klastra oraz warsztatów typu „burza mózgów” dla zidentyfikowania innych niezbędnych (lub pożądanych przez członków) aktywności.

Informacja i sieciowanie

Jednym z najważniejszych działań podejmowanych przez inicjatywę klastrową jest zapewnienie płynnego przepływu informacji wewnątrz klastra i na zewnątrz. W tym celu można wykorzystać takie elementy jak:

- Strona internetowa klastra – powinna posiadać podstawowe informacje nt. inicjatywy, aktualnej działalności, a przede wszystkim, osiągniętych efektów i sukcesów. Informacje podstawowe powinny być dostępne zarówno dla uczestników, jak i osób z zewnątrz. Oprócz tego warto, by strona wyposażona była w funkcjonalności sprzyjające tworzeniu platformy do współpracy między uczestnikami – dostępne po zalogowaniu fora tematyczne, związane z aktualnymi i przyszłymi działaniami klastra czy baza ofert współpracy dla członków klastra.
- Szczegółowa baza danych o uczestnikach klastra i ich specjalizacji oraz kompetencjach wraz z narzędziem ułatwiającym wyszukiwanie.
- Newslettery i biuletyny – Uczestnicy powinni otrzymywać regularnie – np. co dwa tygodnie – newslettery z informacją o wszystkich ważnych wydarzeniach dotyczących inicjatywy oraz branży, w szczególności o możliwości włączenia się do projektów, skorzystania z finansowania działań itp. Dodatkowo można przygotować raz na kilka miesięcy biuletyn (np. w formie elektronicznej) dotyczący postępów działań, ciekawostek i stopnia realizacji założonych celów.
- Spotkania networkingowe (sieciowanie) – spotkania uczestników i zaproszonych gości w celu przedstawienia krótkiej oferty firmy i swobodnych rozmów o potencjalnej współpracy. Wskazane jest ustalenie znanego z góry dnia, np. konkretnego dnia miesiąca oraz okoliczności spotkania, np. w formie śniadania biznesowego.
- Wizyty u uczestników i między uczestnikami – animator klastra odwiedza uczestników w ich firmach w celu poznania działalności oraz potrzeb przedsiębiorstwa. Takich wizyt może się odbywać np. 5–10 w ciągu miesiąca i każda z nich powinna być udokumentowana notatką z wizyty wraz z wnioskami do wdrożenia w klastrze.
- Cykliczne wydarzenia – ich celem jest promowanie rozwoju klastra oraz nawiązywanie kontaktów z innymi podmiotami regionalnymi, krajowymi i zagranicznymi. Mogą to być wydarzenia w formie warsztatów tematycznych, spotkań z ekspertami, targów, dni klastra itp;

Klasy posiadają często kilkudziesięciu uczestników i wielu współpracujących partnerów biznesowych i instytucjonalnych. Potrzebują oni pełnych i jasnych informacji na temat działalności klastra – informacje te muszą być spójne i przekazane w atrakcyjnej formie.

Rys. 4.2. Komunikacja w inicjatywie klastrowej – oczekiwania zaangażowanych grup docelowych:



Źródło: Opracowanie własne.

Równie ważny jest sposób przekazania informacji, zależny od przyzwyczajeń grupy docelowej, a nie od wygody osób odpowiadających za przygotowanie informacji o klastrze. Przykładowo, informacje przekazane przez Internet i portale tematyczne, są bardziej odpowiednie dla zaawansowanych użytkowników niż dla przedstawicieli małych firm sektorów tradycyjnych lub instytucji publicznych. Dla wiarygodności przekazywanych informacji niezbędne jest też zachowanie równowagi między przekazywaniem ich w sposób pisemny i osobisty. Bezpośredni kontakt ma funkcje nie tylko informacyjne, ale też integracyjne i podtrzymujące zaufanie, a bez tego inicjatywa szybko traci na znaczeniu.

Przydatne narzędzie – oprogramowanie do pracy grupowej

Oprogramowanie do pracy grupowej (groupware) jest to oprogramowanie, które ułatwia wspólną pracę niezależnie od miejsca i czasu pracy użytkowników. Oprogramowanie tego typu jest szczególnie przydatne przy zarządzaniu zaawansowanymi projektami i procesami grupowymi, które często występują w ramach inicjatywy klastrowej. Może być wykorzystywane jako narzędzie lub platforma do przechowywania i udostępniania informacji w ramach grup roboczych lub zespołów projektowych, a także do komunikacji wewnętrznej i koordynacji współpracy. Większość programów do pracy grupowej posiada dostęp przez Internet (strona www) i szereg przydatnych funkcji, takich jak:

- wspólne tworzenie i zmiana dokumentów;
- komunikaty i ogłoszenia;
- wydarzenia;
- zadania do wykonania;
- kalendarz;
- ankiety;
- forum dyskusyjne;
- linki zewnętrzne;

Oprogramowanie typu groupware jest dostępne zarówno w formie komercyjnej (płatnej), jak i bezpłatnej.

Zasoby ludzkie i kwalifikacje

Rozwój klastra zależy od dostępu firm do wysokiej jakości zasobów ludzkich – kreatywnych i kompetentnych. Budowa najwyższej jakości zasobów ludzkich jest procesem długofalowym, w którym dużą rolę odgrywa efektywna współpraca między szkołami, uczelniami, firmami i administracją. W tym zakresie podjęte zostać mogą następujące działania:

- Analiza potrzeb szkoleniowych i edukacyjnych w branży – jest bazą do dyskusji nad dostępem usług dla uczestników klastra oraz dostosowaniem programów nauczania do potrzeb firm;
- Dostęp do usług szkoleniowych i treningowych dla firm –zaawansowane szkolenia branżowe – organizowane poprzez wewnętrzne zasoby inicjatywy czy też nawiązywanie współpracy z zewnętrznymi instytucjami szkoleniowymi; niektóre projekty szkoleniowe mogą otrzymać dofinansowanie z funduszy unijnych (szczegółowy zakres wsparcia zależy od regionu pochodzenia inicjatywy i przepisów regionalnej instytucji finansującej);
- Organizacja warsztatów i seminariów tematycznych dla uczestników, np. w zakresie specjalistycznych obszarów zainteresowania, zapraszanie ekspertów branżowych na spotkania;
- Tworzenie i udział w programach zdobywania przez studentów doświadczenia zawodowego – staże, praktyki, projekty grupowe;
- Promocja branży jako atrakcyjnego pracodawcy – spotkania informacyjne, wizyty studyjne w najlepszych firmach, etc.

Dotychczasowe doświadczenia inicjatyw klastrowych w Polsce podkreślają znaczenie wstępnego diagnozowania potrzeb szkoleniowych. Podmioty tworzące klastry mogą z początku nie w pełni uświadamiać sobie zakres i skalę swoich potrzeb (aktualnych i przyszłych). Ponadto, istniejące dotychczas rozwiązania, np. bezpłatne szkolenia dofinansowywane ze środków unijnych dostępne na rynku, rzadko są w stanie dostarczyć odpowiedni poziom wiedzy będąc nastawionym na standardowe szkolenia o relatywnie niskiej wartości dodanej. Rozwój zasobów ludzkich w klastrze powinien opierać się na ścisłej współpracy z branżowymi instytucjami szkoleniowymi, certyfikacyjnym i badawczo-rozwojowymi, dysponującymi odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

Krótkie kursy z danej, ściśle określonej dziedziny, mogą być organizowane na uczelni, ale niekoniecznie prowadzone przez pracowników uczelni. Celem takich kursów jest budowanie świadomości nowych technologii u pracowników i przedsiębiorców, którzy na co dzień nie mają dostępu do wiedzy o nowych trendach. Ma to szczególne znaczenie w przypadku specjalistycznych szkoleń branżowych dla pojedynczych pracowników z różnych firm.

Dyskusję na temat dostosowania szkolnictwa na różnych poziomach do potrzeb firm może podjąć koordynator klastra, jednak niezbędna jest ścisła współpraca przy opracowaniu programów i analizie potrzeb z firmami, nie tylko w zakresie konsultacji, ale pracy włożonej w faktyczne przygotowanie programów nauki. Działania na poziomie regionu, w szczególności w zakresie edukacji, realizowane muszą być w ścisłej współpracy z samorządem regionalnym i lokalnym, np. kuratorium oświaty.

Współpraca i innowacje

Skuteczna współpraca uczestników jest podstawą rozwoju inicjatywy klastrowej i w dużym stopniu determinuje sukces klastra w pozostałych obszarach działań. Niezbędne jest stworzenie efektywnych mechanizmów organizacyjnych współpracy, a także działań zachęcających do jej podejmowania. Jednym z elementów współpracy jest zbliżenie partnerów biznesowych i naukowych i nakierowanie działań na badania i rozwój oraz tworzenie konkurencyjnych produktów i usług. W tym celu można wykorzystać takie działania jak:

- Organizacja spotkań kooperacyjnych, wizyt studyjnych z potencjalnymi partnerami projektów;
- Inicjowanie oraz wsparcie w realizacji wspólnych projektów uczestników klastra – m.in. w zakresie:

- o infrastruktury, w szczególności zaplecza badawczo-rozwojowego, powierzchni biurowych, obiektów magazynowych i in.;
- o logistyki, w szczególności dostaw, systemów Just in Time, współpracy z dostawcami usług;
- o zarządzania jakością, np. spotkania informacyjne, szkolenia i programy certyfikacyjne i in.;
- o tworzenia konsorcjów przetargowych;
- Wsparcie rozwoju innowacji poprzez wspólne działania badawczo-rozwojowe uczestników klastra, dostęp do informacji na temat trendów w branży, możliwości finansowania projektów badawczych oraz bezpośrednią współpracę z instytucjami B+R;
- Uruchomienie usług dla podmiotów klastra, np. doradztwo prawne, marketing, eksport itp.;
- Wsparcie w poszukiwaniu finansowania projektów – mechanizmy finansowania powinny być „szyte na miarę” i odpowiadać na konkretne potrzeby klastra. W tym zakresie warto wykonać analizy dostępnych możliwości finansowania – mimo szerokiej promocji wsparcia finansowego w Polsce i UE, potencjalni beneficjenci często nie są w stanie stwierdzić, które źródło finansowania najbardziej odpowiada ich potrzebom;
- o współpraca z aniołami biznesu, funduszami inwestorskimi – finansowanie projektów może obejmować także współpracę między samymi firmami klastra, kiedy to większe firmy w klastrze działają jako inwestorzy venture capital dla mniejszych;
- o wsparcie w rozwijaniu „gotowości inwestycyjnej” – rozwijanie wśród firm umiejętności opracowania i przedstawienia inwestorom (ale też bankom) swojej strategii rozwoju i źródeł osiągnięcia wysokiej stopy zwrotu przez inwestora;
- Wsparcie przy negocjowaniu korzystnych ofert dla klastra np. telekomunikacyjnych, dostaw itp.;
- Intensyfikację relacji z instytucjami wsparcia biznesu – rzetelna informacja na temat proponowanych usług oraz dostosowanie zakresu oferty do wymogów i specyficznych potrzeb firm klastra;
- Stworzenie mechanizmów ułatwiających współpracę – przyjęcie wspólnych standardów i procedur zmniejszających nakłady czasu i pracy przy wzajemnej komunikacji, np. grup zadaniowych, oprogramowania do wsparcia realizacji projektów, modelowych umów współpracy.

Efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów klastra

Projekty realizowane w ramach klastra mogą być skierowane, np. na rozwój infrastruktury, w szczególności w zaplecza badawczo-rozwojowego i testowania produktów. Najbardziej potrzebne w regionie laboratoria można wytypować na podstawie ilości zleceń wysyłanych „na zewnątrz” przez firmy zgrupowane w organizacji. Nie zawsze istnieje konieczność budowy nowych obiektów, wiele dużych firm posiada zaplecze laboratoryjne i pomiarowe, z którego nie korzysta w pełni i jest gotowa wynająć sprzęt. Przedsięwzięcie może pomóc tym firmom w lepszym wykorzystaniu posiadanego sprzętu, ma jednak dużo większe znaczenie dla przedsiębiorstw zyskujących okazję skorzystania ze sprzętu zamiast kupowania własnego lub zlecenia ekspertyz na zewnątrz.

Marketing i PR

Działania marketingowe w klastrze z jednej strony są nastawione na budowanie pozytywnego wizerunku klastra i jego uczestników, z drugiej na wspieranie sprzedaży produktów i usług oferowanych przez firmy klastra. W regionie firmy, uczelnie i przedstawiciele administracji, muszą być przygotowani do przedstawienia spójnych informacji i danych na temat działalności klastra. W zakresie marketingu można wykorzystać takie działania jak:

- marketing klastra i jego członków poprzez branding, czyli profesjonalne wykreowanie nazwy i identyfikacji graficznej (logo) klastra uwzględniające wizytówki, wygląd prezentacji, materiały biurowe, nagłówki listów, ale też wizerunek wiadomości email;
- stworzenie materiałów informacyjnych, marketingowych, prezentacji oraz broszur informacyjnych na temat klastra i jego uczestników oraz realizowanych projektów – materiały powinny być zarówno w formie drukowanej jak i elektronicznej;
- przygotowanie profesjonalnej, spójnej i kompletnej oferty produktów i usług klastra – skoncentrowane działania w kierunku wyróżnionych grup docelowych;
- krajowy i międzynarodowy PR (public relations) – wypracowanie spójnego przekazu, który będzie następnie promowany w mediach (wywiady, artykuły w magazynach, notki i konferencje prasowe) – każdy członek klastra jest zobowiązany aktywnie współpracować w ramach PRu klastra;
- wydarzenia promocyjne w regionie oraz różnych lokalizacjach w Polsce, m.in. organizacja Dnia Klastra, wykłady na konferencjach branżowych;
- wzmacnianie wizerunku klastra poprzez kreowanie i promocję markowych produktów i usług, stanowiących „wizytówkę” klastra:
 - o promowanie projektów, dobrych praktyk i osiągnięć klastra, firm i lokalnych talentów poprzez, np. studia przypadku, referencje, itp.
 - o promocja działań prospołecznych podejmowanych przez klaster, np. programów edukacyjnych oraz rozwiewanie obaw związanych z możliwymi skutkami rozwoju i zastosowania technologii dla środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa.
- szczegółowe analizy rynku i prognozy, w tym informacje nt. potencjału rynków regionalnych i zagranicznych;
- Lobbying, czyli reprezentacja spraw branżowych na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, m.in. działania na rzecz rozwoju infrastruktury, ułatwień inwestycyjnych, poprawy obsługi ze strony administracji publicznej;
- System informacji o zmianach w prawie ważnych dla branży, a także aktualnych prac nad tworzeniem standardów – możliwość reakcji i wpływania na kształt rozwiązań legislacyjnych w momencie ich tworzenia; pozycjonowanie klastra jako ośrodka opiniotwórczego i konsultacyjnego w zakresie polityki regionalnej i krajowej, w obszarach zainteresowania branży – uczestnictwo w tworzeniu strategii branżowych.

Dobra praktyka – ocena działań marketingowych

Wyniki działań podjętych w zakresie marketingu i PR oraz przyciągania nowych członków/partnerów, powinny być na bieżąco dokumentowane. W corocznym raporcie manager klastra podsumowuje dane związane z:

- Wydatkami na działania marketingowe i związane z przyciąganiem partnerów;
- Nowe zamówienia oraz przychody powiązane (bezpośrednio lub pośrednio) z tymi działaniami;
- Plany na najbliższy rok.

Wyniki raportu są przedstawiane władzom klastra oraz członkom, na ich podstawie podejmowane są decyzje co do kolejnych działań. By takie postępowanie było efektywne należy wypracować mechanizm pozyskiwania informacji od członków, na temat nowych zamówień lub korzyści przez nich osiągniętych, powiązanych z działaniami klastra. Może się to odbywać w postaci krótkiej, comiesięcznej ankiety oraz zbierania informacji w niedługim czasie po każdym większym wydarzeniu klastrowym.

Internacjonalizacja

Komisja Europejska promuje dążenie do rozwoju europejskich klastrów światowej klasy, które będą miały odpowiedni potencjał by zmierzyć się z konkurentami z USA, Japonii oraz z rynków wschodzących. Nowoczesne sposoby dystrybucji produktów stworzyły dla firm nowe możliwości rozszerzenia działalności gospodarczej poprzez eksport lub podwykonawstwo zleceń, w ramach sieci krajowych i międzynarodowych. W tym celu można wykorzystać takie działania jak:

- udział w targach i imprezach międzynarodowych – jest to konieczne by być na bieżąco ze światowymi trendami i tematami;
- informowanie w zakresie uwarunkowań i potencjału rynków zagranicznych oraz instytucji i programów wspierających działanie na rynkach międzynarodowych;
- usługi doradcze w zakresie, m.in. wykorzystania nisz na rynkach zagranicznych czy wdrażania systemów jakości i standardów zagranicznych;
- opracowanie kompleksowej oferty klastra, która przyciągnie klientów zagranicznych nie tylko ceną, ale także jakością wykonania;
- przygotowanie materiałów promocyjnych w językach obcych;
- udział w projektach ponadregionalnych i międzynarodowych takich jak Program Regionu Morza Bałtyckiego, Program Europy Centralnej, 7 Program Ramowy;
- nawiązanie współpracy z innymi klastrami w kraju i za granicą – wizyty studyjne, organizowanie zagranicznych wizyt w klastrze;
- uczestnictwo w forach współpracy klastrów – np. rejestracja na Europejskiej Platformie Współpracy klastrów <http://www.clustercollaboration.eu/> – wirtualne miejsce spotkań, budowania partnerstwa, tworzenia nowych projektów i pozyskiwania informacji na temat najważniejszych wydarzeń.

Klaster LifeScience z Krakowa powołał w Stanach Zjednoczonych spółkę, w celu nawiązania kontaktów z przedsiębiorstwami zagranicznymi i ułatwienia transferu technologii. Spółka, która jest organizacją non-profit, działa w kooperacji z władzami regionu Północnej Karoliny. Sposób funkcjonowania instytucji ma umożliwić uczenie się od bardziej doświadczonych partnerów oraz przyczynić się do sprawniejszego transferu technologii. Celem instytucji jest również rozwój współpracy między przedsiębiorstwami z różnych krajów, a także zachęcanie firm do inwestowania w krajach partnerskich. Efektem działań jest nawiązanie kontaktów zagranicznych z przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności, wymiana wiedzy i doświadczeń, także szybszy proces uczenia się organizacji.

Źródło: Materiały Klastra Life Science.

Pomorski Klaster ICT jest aktywny na arenie międzynarodowej poprzez kontakty z kilkunastoma europejskimi klastrami ICT oraz uczestnictwo we flagowym projekcie realizującym Strategię dla Regionu Morza Bałtyckiego BSR Stars – Mobile Vikings. Projekt ten pozwala na uczestnictwo firm klastra w sieci najważniejszych podmiotów w sektorze ICT, w makroregionie Morza Bałtyckiego i daje szansę na kooperację z firmami o zasięgu globalnym (TeliaSonera, Ericsson, Sony Ericsson, Nokia, Nokia – Siemens). Dodatkowo, firmy i instytucje klastra miały okazję uczestniczyć w działaniach projektów międzynarodowych dofinansowanych z programów:

- Programu Południowego Bałtyku;
- Programu Europy Centralnej;
- 7 Programu Ramowego.

Firmy mogły także skorzystać ze wsparcia ekspansji eksportowej w postaci misji gospodarczych do Francji, Szwecji, USA, Niemiec, Chin, Japonii, Finlandii oraz udziału w projektowaniu stoiska i dofinansowanie uczestnictwa w Targach CeBIT. Firmy mogły w ułatwiony sposób skorzystać z programu „Paszport do eksportu” – dzięki zaangażowaniu wyspecjalizowanej firmy doradczej. Kompetencje firm klastra prezentowane były na wielu wydarzeniach, m.in. w Niemczech i na Węgrzech. Pomorski Klaster ICT złożył z sukcesem wnioski do Ministerstwa Gospodarki o uznanie branży ICT za jedną z kluczowych branż eksportowych Polski, co otworzyło możliwości potencjalnego wsparcia eksportu branży w wysokości kilkudziesięciu mln zł.

Źródło: Materiały Pomorskiego Klastra ICT.

Od czego zacząć? Przykładowa lista pierwszych działań klastra

Dla każdego z wymienionych indywidualnie przez inicjatywę klastrową zakresów działań należy przygotować listę działań z zaznaczeniem osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania oraz harmonogram ich wykonania.

Strategia rozwoju

1. Analiza potencjału klastra, m.in. potencjalna specjalizacja np. technologiczna, uwarunkowania regionalne, instytucje otoczenia biznesu i wspierające, analiza SWOT i in.;
2. Zidentyfikowanie wszystkich aktualnych i potencjalnych uczestników oraz parterów klastra;
3. Przekazanie firmom wiedzy nt. klastrów i inicjatyw klastrowych:
 - klastry jako narzędzie np. wsparcia eksportu;
 - bazowanie na przykładach z innych inicjatyw krajowych i zagranicznych;
4. Wypracowanie strategii klastra – wizji, misji, celów i planu działania (najlepiej podczas interaktywnych warsztatów);
5. Stworzenie nazwy i ew. logo dla klastra;
6. Organizacja regularnych spotkań dot. planowania rozwoju klastra;

Organizacja i struktura

1. Stworzenie statutu klastra z uwzględnieniem celów, relacji członkowskich, struktury i organizacji zadań/ Warto, w tym przypadku przeanalizować, podobne dokumenty innych klastrów i skonsultować z nimi ich zalety i wady, które ujawniły się dopiero po jakimś czasie;
2. Wybór członków Rady/Zarządu klastra (w zależności od wybranej struktury) – w zgodzie z procedurą zawartą w statucie; zaleca się, by większość członków tego organu stanowili reprezentanci biznesu;
3. Wybór Przewodniczącego Rady/Zarządu klastra – w zgodzie z procedurą zawartą w statucie; zaleca się, by stanowisko Przewodniczącego objął reprezentant biznesu;
4. Wybór formy prawnej i (ewentualnie) jej rejestracja; najpopularniejsze formy inicjatyw klastrowych w Polsce to: stowarzyszenie, fundacja, spółka z o.o. i konsorcjum (umowa cywilno-prawna);
5. Wypracowanie opisu kompetencji i obowiązków na stanowisku Managera/Koordynatora klastra;
6. Zrekrutowanie oraz zatrudnienie Managera/Koordynatora klastra;
7. Wypracowanie zasad działania i organizacja tematycznych grup roboczych w klastrze, dotyczących np. infrastruktury, zasobów ludzkich, lobbingu, promocji itp.;
8. Wypracowanie zasad i procedur prowadzenia i zarządzania projektami w ramach klastra, a także dokumentowanie działań (notatki ze spotkań, podsumowania wykonanych zadań) itp.

Działania i usługi

1. Organizacja spotkań networkingowych (sieciowania), m.in. ustalenie formuły spotkań, spotkania uczestników klastra, zapraszanie gości zewnętrznych, organizacja spotkań tematycznych z innymi branżami (potencjalnymi odbiorcami produktów i usług firm klastra).
2. Rozpoczęcie działań w zakresie marketingu i PR, m.in.
 - a. stworzenie bazy danych nt firm;
 - b. wypracowanie (zlecenie) nazwy klastra, hasła i loga;
 - c. uruchomienie strony internetowej klastra;
 - d. przygotowanie pierwszych materiałów o inicjatywie;
3. Przygotowanie do internacjonalizacji, m.in.
 - a. trendy i informacje na temat zagranicznych rynków;
 - b. przygotowanie do stworzenia strategii internacjonalizacji;
 - c. plan zbliżających się targów i wydarzeń;
 - d. współpraca międzynarodowa – nawiązanie kontaktów z instytucjami/podmiotami zagranicznymi;
 - e. zaplanowanie wizyt zagranicznych;
4. Szkolenia i edukacja, m.in.
 - a. rozpoznanie ofert szkoleniowych dla branż dostępnych na rynku;
 - b. analiza potrzeb (w tym zakresie) członków klastra;
 - c. stworzenie (jeśli jest taka potrzeba) narzędzia pozyskiwania pracowników;
5. Działania badawczo-rozwojowe, m.in.
 - a. analiza trendów technologicznych w branży;
 - b. organizacja spotkań między parterami biznesowymi i naukowymi;
 - c. przygotowanie do tworzenia wspólnych projektów badawczo-rozwojowych;
6. Uruchomienie usługi informowania o przetargach i ofertach zleceń;
7. Organizacja spotkań dot. wspólnego ubiegania się o zlecenia i podwykonawstwa;

8. Orientacja w aktualnych zdarzeniach związanych z branżą w regionie i kraju – analiza celów lobbingu i współpracy z administracją (lokalną, regionalną, krajową);

Infrastruktura i komunikacja

1. Ustanowienia fizycznego miejsca biura klastra – własnej przestrzeni biurowej lub wydzielonego miejsca w ramach siedziby któregoś z partnerów;
2. Wdrożenie platformy do komunikacji – np. forum na stronie internetowej dostępne dla członków po zalogowaniu lub oprogramowania do pracy grupowej;
3. Opracowanie ostatecznej wersji strony internetowej klastra z wszystkimi funkcjonalnościami;
4. Organizowanie regularnych spotkań w celu usprawnienia komunikacji i koordynacji. Spotkania personalne nie powinny zostać całkowicie zastąpione rozwiązaniami zdalnymi, takimi jak Internet itp. Bezpośredni kontakt jest niezbędny dla utrzymania pozytywnych relacji i budowy zaufania.

Finansowanie

1. Opracowanie budżetu z uwzględnieniem wydatków organizacyjnych (np. wynajęcie sali na spotkania) i marketingowych (druk materiałów itp.); budżet może zostać opracowany w formie biznesplanu klastra;
2. Wysokość składki członkowskiej (lub procedura jej ustalania i zmiany) powinna zostać zapisana w statucie klastra;
3. Ocena możliwości pozyskania wsparcia działalności klastra z funduszy publicznych np. dofinansowanych z Unii;
4. Stworzenie zasad i planu rozporządzania finansami klastra, z uwzględnieniem osób odpowiedzialnych, zakresu kompetencji, założonych celów, administracji, warunków wydatkowania itp.

Szybkie korzyści – „nisko wiszące owoce”

Przedsiębiorcy zaangażowani w inicjatywę klastrową są zazwyczaj dość niecierpliwi i bardzo szybko chcieliby widzieć pierwsze rezultaty działań i korzyści. Z tego powodu warto zidentyfikować działania, które mogą stać się „nisko wiszącymi owocami”, tzn. przynosić prawie natychmiastowy efekt. Taki efekt można osiągnąć, np. organizując wspólny wyjazd i uczestnictwo w targach po obniżonej cenie. Pierwsze rezultaty działań najczęściej nie dotyczą bezpośredniego rdzenia działalności firm, gdyż wzajemne zaufanie na tym etapie nie jest jeszcze wystarczająco mocne, aby umożliwić bliską współpracę.

Podsumowanie

Powyższe zalecenia, z założenia, mają być pomocą przy tworzeniu strategii i planu działań a także podstawą do oceny i ewaluacji dokumentów strategicznych inicjatyw po pewnym czasie działania (np. 2–3 latach). Podstawowe założenia strategii (wizja, cele oraz skrócony opis działań) powinny zmieścić się na kilku stronach, by można było odwołać się do nich w każdym momencie wdrażania i być w przejrzysty, najlepiej graficzny sposób, komunikowane uczestnikom i partnerom zewnętrznym.

Rozdział 5

Projekty a ich efekty dla klastra – założenia wdrażania i monitorowania strategii

Marita Koszarek, Maciej Topolewski

Klasy jako inicjatywy zorientowane projektowo

Korzyści dla firm z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej znacznie się zwiększają dzięki ich uczestnictwu we wspólnych projektach. Firmy zazwyczaj są zainteresowane współpracą z innymi firmami, bądź z instytucjami badawczo-rozwojowymi, pod warunkiem otrzymania wsparcia ze strony inicjatywy. Wsparcie to może dotyczyć pomocy przy inicjacji i rozpoczęciu projektu, pozyskaniu współfinansowania, zarządzania projektem. Tego typu projekty najczęściej prowadzone są w takich dziedzinach jak: badania i rozwój, szkolenia, produkcja, marketing, technologie komunikacyjne, logistyka, internacjonalizacja i in.

W ramach klastrowych konkretne działania są najczęściej realizowane w postaci projektów. Wymaga to wdrożenia zasad zarządzania projektami, które pomagają osiągnąć zamierzone cele, szybko i przy wykorzystaniu minimum zasobów. Dzięki jasno zdefiniowanym zadaniom, uczestnicy klastra mogą się włączyć w realizację projektu w ramach klastra, niezależnie od swoich bieżących biznesowych działań. Należy zaznaczyć, że wiele inicjatyw klastrowych w Polsce rozwinęło się dzięki wsparciu uzyskanemu ze źródeł unijnych, które do pewnego stopnia, wymuszają projektowe podejście do osiągania celów.

Projekt to znaczące, unikalne i złożone przedsięwzięcie. W kontekście klastrowych, zarządzanie projektem może być zdefiniowane, jako planowanie, zarządzanie i wdrażanie działań, ograniczone czasowo, aktywnie angażujące uczestników inicjatywy (Zarychta J., 2003).

Najważniejsze cechy wykorzystania podejścia projektowego w klastrowych to:

Zorientowanie na cel

- Osiągnięcie określonych rezultatów – korzyści dla uczestników klastra – jest zawsze motywem podejmowania działań, wpływając na wszystkie pozostałe aspekty projektu. Dlatego bardzo ważnym zagadnieniem staje się samo definiowanie celów oraz ich weryfikacja w trakcie wdrażania (dla celów zarządzania) i po zakończeniu projektu (dla oceny stopnia realizacji).

Powiązane ze sobą i skoordynowane działania

- Projekty z natury swej są przedsięwzięciami złożonymi, tworzą swego rodzaju system powiązanych ze sobą bezpośrednio lub pośrednio działań. Niektóre z nich można prowadzić równolegle, innych nie można rozpocząć nie zakończywszy najpierw poprzednich.

Skończony czas trwania, początek i koniec

- Osiągnięcie głównego celu projektu oznacza zakończenie jego realizacji. Wdrażanie projektów wymusza dokładne planowanie realizacji poszczególnych działań w czasie (harmonogramy) i koordynację wykorzystania dostępnych zasobów.

Wyjątkowość, niepowtarzalność

- Każdy projekt jest do pewnego stopnia przedsięwzięciem jedynym w swoim rodzaju. Nawet w przypadku projektów podobnych do poprzednich jeśli chodzi o cele, zawsze występuje niepewność i ryzyko związane z czynnikami zewnętrznymi, terminem wdrażania, dostępnością zasobów, itp.

Metody zarządzania projektami

Istnieje wiele metod zarządzania o bardzo różnym charakterze. Istnieją zarówno metody zamknięte, bardzo sformalizowane, jak i elastyczne, mające charakter bardziej propozycji niż nakazu. Część metod jest dedykowana dziedzinowo, są przydatne np. w informatyce, ale nie w logistyce. Są też metody uniwersalne, przydatne wszędzie, w biznesie i nie tylko. Najbardziej popularne to metody PMI i Prince 2 (Szych J., 2001).

Metodyka Prince 2, PMI czy inna?

Metodyka PRINCE2 jest rozwinięciem metody rozwijanej już w połowie lat siedemdziesiątych. Zastosować ją można do zarządzania i sterowania projektami wszelkiego rodzaju i wszelkiej wielkości. Nazwa jest skrótem ang. słów: Projects In a Controlled Environment tzn. projekty w sterowanym środowisku.

Metodyka PRINCE2 definiuje organizację przedsięwzięcia i jego etapy, procesy kierujące przedsięwzięciem, strukturę i zawartość planów przedsięwzięcia oraz podstawowe techniki zarządzania. PRINCE2 cechuje podejście procesowe do zarządzania projektem. Definiuje szczegółowo osiem procesów najwyższego rzędu (Ken Bradley, 2002):

- Strategiczne zarządzanie projektem
- Planowanie
- Uruchamianie Projektu/Przygotowanie Założeń Projektu
- Inicjowanie projektu
- Sterowanie Etapem
- Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów
- Zarządzanie Zakresem Etapu
- Zamykanie Projektu

Metodyka PMI jest zbiorem standardów i najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami zebranych i opublikowanych przez członków PMI (Project Management Institute). Zasadniczą częścią metodyki są procesy zebrane w pięć grup. Procesy mogą zachodzić na siebie w czasie realizacji projektu lub jego fazy. Obowiązkiem kierownika projektu jest wybranie tych procesów, które mają zastosowanie dla konkretnego projektu. Właściwą część metodyki stanowi dziewięć obszarów wiedzy (Project Management Institute, 2006), są to:

- Zarządzanie integralnością projektu
- Zarządzanie zakresem
- Zarządzanie czasem
- Zarządzanie kosztami
- Zarządzanie jakością
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie komunikacją
- Zarządzanie ryzykiem
- Zarządzanie zaopatrzeniem

Metodyka ta jest bardzo precyzyjna, a jej stosowanie pozwala na efektywne zarządzanie przedsięwzięciem, jednak jeśli nie ma się doświadczenia w jej zakresie, można mieć trudność w jej stosowaniu.

Istnieje jeszcze wiele innych metodyk zarządzania, które mogą być skuteczne jeżeli zostaną efektywnie wdrożone i przestrzegane. Pamiętać jednak trzeba, że stosowanie metodyk zarządzania nie warunkuje sukcesu przedsięwzięć. Zbyt ściśle przestrzeganie metodyki bez odpowiedniej adaptacji do realiów biznesowych może być zbyt pracochłonne w zastosowaniu do małych projektów.

Wchodząc na drogę projektowej organizacji klastra, trzeba nie tylko znaleźć metodę najlepiej do niego pasującą, lecz także wybrać z niej te elementy, które są pomocne, dokonać selekcji, odrzucając niepotrzebną formalizację czy sztywne struktury, ale pozostawiając zgrab stanowiący o sile danej metody.

Są trzy najważniejsze argumenty, przemawiające za obraniem konkretnej, uznanej metody:

- Poprzez przyjęcie wspólnego, powszechnie znanego standardu, możemy szybko znaleźć wspólny język z naszymi partnerami biznesowymi – podwykonawcami, klientami lub, w ramach dużego projektu, z kierownikami samodzielnych zespołów
- Dzięki przyjęciu choć części zaleceń metodyki, korzystamy z dobrych praktyk wielu innych organizacji, zmniejszamy zakres własnych eksperymentów, „kupujemy doświadczenie”
- Poprzez wsparcie się uznanym standardem wzmacniamy naszą pozycję i konkurencyjność w oczach naszych partnerów, w ramach klastra i poza nim.

Ortodoksyjny punkt widzenia mówi, że metodę należy przyjąć w całości lub nie wolno posługiwać się jej nazwą w ogóle, gdyż będzie to nadużycie. Praktyka jednak łagodzi takie twarde podejście, zalecając wybrać z metodyki tej części, która przyda się nam najbardziej.

Jednak równocześnie trzeba pamiętać, iż przy selekcji dokonywanej przez niedoświadczonych ludzi, bardzo łatwo zgubić ważne elementy, jej zalety i siłę, zamieniając ją w jej karykaturę. Przed rezygnacją z części metodyki, absolutnie niezbędne jest dobre jej rozpoznanie, wypróbowanie w danej organizacji i dopiero potem stopniowe eliminowanie rzeczy mniej przydatnych, na rzecz własnych rozwiązań.

Projekty klastrowe można sklasyfikować jako:

- projekty wewnętrzne – projekty są prowadzone dla celów uczestników klastra (odbiorcy wewnętrzni) np. stworzenie nowego laboratorium na potrzeby członków, organizacja szkoleń itp.;
- projekty zewnętrzne – projekty są prowadzone przy współudziale uczestników dla odbiorców zewnętrznych np. wspólny projekt nowego produktu dla administracji itp.

W trakcie realizacji projektu warto podzielić go na kilka etapów, które będą kolejno realizowane wspólnie z uczestnikami.

Definiowanie celów i zakresu projektu

Na tym etapie zbierane są i analizowane wszystkie informacje, które mogą być przydatne w ramach projektu – ustanawiane są także cele do realizacji. Ustalanie zrozumiałych i realistycznych celów jest jednym z krytycznych momentów, które wpływają na wszystkie dalsze etapy. Koniecznie należy ustanowić je na piśmie z wyraźnym opisem oczekiwanych rezultatów.

Zebrane wcześniej dane i informacje przyczynią się do przygotowania zakresu projektu, który powinien być precyzyjnym opisem (do czego projekt zmierza, co ma osiągnąć – na jaką potrzebę odpowiada) oraz powinna określać mierzalne kryteria oceny i dopuszczalne odchylenia, jego parametry, produkty, zasoby i źródła ich pozyskania, uczestników, budżet i zakres czasowy. Zakres projektu w toku konsultacji i akcepta-

cji przez przełożonych może ewoluować kilkakrotnie zanim jego ostateczna wersja zostanie uzgodniona. Zakres projektu, a w szczególności, specyfikacja wymagań co do ostatecznego rezultatu, to doskonały kompas dla całego zespołu projektowego, dostarczający niezbędnej dyscypliny i ram dla utrzymania projektu na właściwym szlaku. Szczegółowy zakres projektu, dodatkowo chroni szefa projektu przed roszczeniami odnośnie ponadplanowych rezultatów, które wykraczają poza uzgodniony zakres. Niestety nie istnieje uniwersalna struktura tego typu dokumentu. Na menagerze projektu spoczywa odpowiedzialność za dopilnowanie, aby wszystkie niezbędne kryteria zostały ujęte.

Planowanie projektu

Planowanie powinno angażować wszystkich uczestników (także potencjalnych) projektu i zakończyć się stworzeniem struktury projektu, czyli zawartości i harmonogramu. Na tym etapie warto projekt podzielić na części i poszczególne zadania, a także przydzielić odpowiedzialność za nie poszczególnym uczestnikom. Należy oszacować zakres niezbędnej pracy, celów pośrednich (kamieni milowych) oraz szacowanych kosztów.

Najbardziej obrazowo można przedstawić ten etap używając **matrycy projektu**, gdzie określone są cele, działania, niezbędne zasoby, terminy i wyniki, a często też, odpowiedzialne podmioty.

Rys. 5.1. Przykładowy układ matrycy logicznej projektu.

Logika interwencji	Wskaźniki osiągnięcia celów	Źródła weryfikacji	Czynniki zewnętrzne
Cel strategiczny – nadrzędny szerszy cel, do osiągnięcia którego przyczyni się projekt, np. poprawa konkurencyjności branży	Kluczowe wskaźniki związane z celem nadrzędnym, np. zwiększenie liczby patentów	Źródła informacji dla tych wskaźników	–
Cele bezpośrednie – cele jakie osiągnąć ma projekt, np. zwiększenie zaawansowania technologicznego produktów branży	Ilościowe lub jakościowe wskaźniki pokazujące, czy i do jakiego stopnia, bezpośrednie cele projektu zostały osiągnięte, np. wdrożenie nowych produktów wypracowanych w laboratorium	Źródła informacji , które istnieją lub mogą zostać zebrane oraz metody potrzebne do zdobycia tych informacji	Uwarunkowania niezależne od projektu, które są konieczne do osiągnięcia celów oraz czynniki ryzyka , które należy wziąć pod uwagę
Rezultaty – konkretne efekty, które mają służyć osiągnięciu celów, np. stworzenie laboratorium na potrzeby branży	Wskaźniki mierzące czy projekt osiągnął zamierzone wyniki, np. stworzone laboratorium	Źródła informacji dla tych wskaźników	Zewnętrzne czynniki , które muszą zostać spełnione, aby osiągnąć efekty i rezultaty zgodnie z przyjętym harmonogramem
Działania , które należy wykonać w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów	Zasoby niezbędne do realizacji, tj. personel, wyposażenie, infrastruktura itp.	Koszty realizacji działań: także przygotowania i rozliczenia, w tym m.in. szkolenia, badania itp.	Terminy – przyjęty harmonogram działań
–	–	–	Warunki wstępne niezależne od projektu – jakie muszą być spełnione

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarychta J. Przygotowanie projektu. Zastosowanie metodologii Struktury Logicznej, PARP, Kraków 2006.

Prawidłowo wypełniona matryca logiczna dostarcza zwięzłego podsumowania projektu. Wskazuje również kluczowe zagrożenia, wpływające na osiągnięcie założonych celów. Kluczowe znaczenie dla skutecznego korzystania z tego narzędzia ma jednak sekwencja jej wypełniania. Przy jej wypełnianiu obowiązuje szereg zasad z czego najważniejsze to:

- „śmieciami wchodzi – śmieciami wychodzi”, przez co należy rozumieć odpowiednie podejście do jakości materiału wstępnego i wstępnych założeń, przede wszystkim właściwej analizy problemu,
- sekwencja wypełniania matrycy – od ogółu do szczegółu,
- nie jest to zestaw mechanicznych procedur, ale wsparcie w procesie planowania,
- w sposób syntetyczny pokazuje ujęcie projektowe, ale podsumowanie złożonych w proste frazy, może być niejasne lub pozbawione znaczenia dla osoby postronnej.

Istnieje szereg użytecznych narzędzi informatycznych wspomagających planowanie projektu i wizualizację zakresu zadań, sekwencji, celów pośrednich i harmonogramów. Przykładowo, bardzo często w tym celu, używany jest popularny program Excel, a także programy zaprojektowane specjalnie do wspomagania zarządzania projektami, jak MS Project.

Rezultaty etapu planowania powinny zostać podsumowane w dokumencie – **PLANIE PROJEKTU**. Zakres planu jest indywidualny w zależności od tematyki projektu. Jeśli projekt ma być dofinansowany ze środków UE obowiązują najczęściej szczegółowe wytyczne dotyczące jego wyglądu. W codziennej pracy inicjatyw klastrowych taki plan zazwyczaj zawiera następujące elementy (por. Trocki M. 2003):

- Wprowadzenie – zarys projektu
- Potrzeba, na którą odpowiada projekt
- Cele projektu i jego zakres
- Zakładane efekty
- Opis uczestników projektu: organizacji i partnerów
- Struktura organizacyjna projektu, procedury
- Zespół, przyjęte role i zakres odpowiedzialności
- Plan źródeł finansowania i kosztów projektu
- Harmonogram realizacji, matryca logiczna projektu
- Monitoring i ewaluacja efektów

Plan obejmuje wszystkie etapy i działania projektu. Wskazane jest, aby w planowaniu udział brali członkowie zespołu projektowego, gdyż wzmacnia to poczucie współodpowiedzialności, budując równocześnie zaangażowanie i motywację.

Narzędzia przydatne przy planowaniu

Wstępna faza planowania często wykorzystuje różne narzędzia i techniki, z których jedną z najbardziej popularnych, jest burza mózgów (ang. brainstorming). Pomaga ona zebrać i rozwijać istniejące pomysły, dotyczące każdej kwestii w projekcie, dając początek innowacyjnym rozwiązaniom. Do przydatnych narzędzi można też zaliczyć: stosowanie map umysłu (ang. mindmapping) i diagramu Ishikawy – są najskuteczniejsze w identyfikacji czynników, które bez nich mogłyby zostać pominięte. Oczywiście, w miarę wzrostu złożoności projektów, planowanie wymaga stosowania narzędzi ułatwiających ustalanie ko-

lejności wielu zidentyfikowanych zadań lub zadań występujących równolegle. W takim przypadku, za niezbędne należy uznać zastosowanie analizy ścieżki krytycznej i **diagramu Gantta**. Pozwalają one na szczegółowe planowanie, ustalanie sekwencji zadań i ich harmonogramowanie, budżetowanie i raportowanie. Jeszcze bardziej złożone projekty wymagają studiów wykonalności zanim zostanie zakończone szczegółowe planowanie.

Diagram Ishikawy jest popularnym narzędziem stosowanym do prowadzenia analizy związków przyczynowo-skutkowych. Pozwala skupić się na przyczynach problemów, a nie na objawach, skorzystać z doświadczenia całej grupy, przedstawić obrazowo dany problem oraz przygotować solidną podstawę do dalszych działań (Smith S., 2004). Istotą narzędzia jest graficzna prezentacja analizy wzajemnych powiązań przyczyn wywołujących określony problem. Ogólny obraz wykresu w postaci ryby symbolizuje:

- głowa ryby – skutek, czyli analizowany problem,
- kręgosłup – promieniście rozłożone kategorie możliwych przyczyn,
- ości – przyczyny powodujące dany skutek.

Przyczyny umieszczane na diagramie generowane są najczęściej podczas burzy mózgów. Zróznicowany zespół stawiany jest przed problemem (skutkiem) i jego celem staje się zidentyfikowanie wszystkich możliwych przyczyn tego problemu. Systematyzuje się je, przydzielając każdą do konkretnej kategorii. Zespół odpowiada sobie na pytanie, czy przyczyna analizowanego problemu związana jest z którąś z pięciu podstawowych kategorii (pięć M):

- ludźmi (ang. manpower),
- maszynami,
- metodami,
- miernikami,
- materiałami.

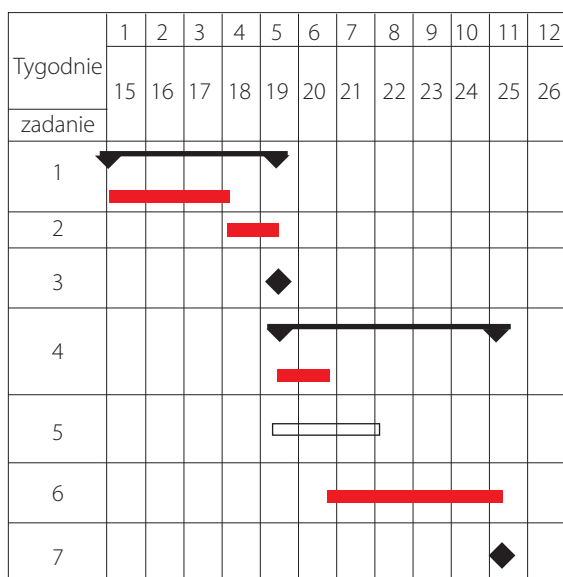
Tych pięć kategorii nie zawsze pasuje do sytuacji i czasem odpowiedniejszy jest zupełnie inny podział, ale liczba kategorii nigdy nie powinna przekraczać sześciu. Inne powszechnie stosowane kategorie to: informacja, polityka, sondaże (pomiar), klienci (dostawcy), systemy itp. Listę kategorii zawsze trzeba dostosowywać do konkretnego problemu. (Smith S., 2004)

Diagram Gantta to wykres stosowany w zarządzaniu projektami, na którym uwzględnia się podział projektu na poszczególne zadania, oraz rozplanowanie ich w czasie. Wykres Gantta pozwala zwykle określić (por. Wróblewski P., 2005):

- początek, koniec i czas trwania poszczególnych zadań i całego projektu,
- zależności czasowe pomiędzy poszczególnymi składnikami projektu,
- priorytety poszczególnych zadań (lub subprojektów),
- bieżącą procentową realizację poszczególnych zadań,
- potrzebne do realizacji zadań zasoby (np. osobowe),
- ścieżkę krytyczną projektu.

Najważniejszą zaletą wykresu Gantta jest ułatwienie bieżącej kontroli i korekty podstawowych składowych realizowanego przedsięwzięcia, zwłaszcza tych, które są związane z synchronizacją przebiegu poszczególnych składowych w skali czasu. Oprócz rozkładu czasowego zadań wykres Gantta umożliwia wizualizację i kontrolę ważnych zależności między zadaniami.

Rys 5.2. Przykładowy wykres Gantta.



Źródło: Harvard Business School, Project Management Manual, rev. 6, Harvard 2006.

Analiza ścieżki krytycznej to jedno z często stosowanych narzędzi w zarządzaniu projektami. Narzędzie to pozwala na graficzną prezentację kolejnych czynności wykonywanych w ramach projektu, z zaznaczeniem szacowanego czasu trwania tych czynności, oraz z zachowaniem ich sekwencji. Ścieżka krytyczna będąca najdłuższą sekwencją czynności niezbędnych do wykonania projektu, wyznacza jednocześnie najkrótszy czas realizacji projektu. Składa się z czynności krytycznych, w przypadku realizacji których nie mamy żadnego zapasu czasu. Każde możliwe opóźnienie zadania ze ścieżki krytycznej wprowadza istotne ryzyko powstania opóźnień w projekcie. Istnieje szereg sposobów na optymalizację ścieżki krytycznej, najpopularniejsze to (Śmigaj T., 2001):

- Wyeliminowanie zadań będących na ścieżce krytycznej poprzez zmianę technologii, kooperację, inwestycje w nowe maszyny i urządzenia, automatyzację itp.,
- Zaplanowanie dodatkowych ścieżek krytycznych, przebudowa procesu,
- Zamiana zadań w ciągu na nachodzące na siebie,
- Skracanie czasu trwania zadań leżących na ścieżce krytycznej (zmianowość, wydajniejsza technologia, organizacja i wydajność),
- Skracanie zadań najwcześniejszych, najdłuższych i najłatwiejszych, możliwych aktualnie do zrealizowania, niskonakładowych itp.

Wdrażanie projektu

Na etapie wdrażania najważniejszymi elementami zarządzania są: odpowiednia organizacja projektu oraz skuteczne wykonanie zadań. Organizacja projektu polega, przede wszystkim, na tworzeniu ramy działań, która będzie wspierać realizację np. dokładny opis zadań personelu, wyznaczone sposoby komunikacji itp. Jest to szczególnie ważne, gdyż każdy projekt ma swoją dynamikę rozwoju i, prawie zawsze, występują zmiany w trakcie realizacji. Te zmiany muszą być w efektywny sposób przekazane uczestnikom, by mogły

być skutecznie wdrożone. W zakresie wykonywania zadań niezbędna jest koordynacja poszczególnych aktywności, motywowanie uczestników oraz rozwiązywanie, pojawiających się na bieżąco, problemów. W tym przypadku, jednym z najważniejszych elementów są regularne spotkania zespołu projektowego (osobiste, nie on-line lub przez telefon) w celu wymiany najważniejszych informacji i wniosków dotyczących realizacji. Spotkania te mają dodatkowo na celu wzmacnianie współpracy w zespole, dają możliwość uczenia się od siebie, motywują do wyťažonej pracy. Jest to szczególnie istotne w trakcie wdrażania projektu klastrowego, gdzie uczestnicy pracują często na zasadzie nieodpłatnej pracy społecznej i manager projektu nie ma formalnego autorytetu dawania zespołowi bezpośrednich poleceń, ani narzędzi egzekwowania ich. W takim przypadku spotkania powinny być nakierowane na utrzymanie wysokiej motywacji wewnętrznej członków zespołu.

Kolejnym krytycznym czynnikiem wdrażania projektów klastrowych jest zapewnienie aktualności dokumentacji projektowej, która wspomaga koordynację działań między uczestnikami, a także wyrównuje poziom wiedzy na temat realizacji projektu w ramach zespołu. Zasadą w tym wypadku jest, że dokumentacja powinna zawsze odpowiadać rzeczywistemu stanowi (etapowi) zaawansowania projektu, zarówno pod względem podjętych działań, jak i już osiągniętych rezultatów (Scheer G., Zallinger L. 2007).

Zakończenie projektu

Projekt kończy się zrealizowaniem założonych celów pod względem liczbowym i jakościowym. Zarówno w przypadku zrealizowania wszystkich założeń, jak i niemożności ich realizacji z różnych względów, każdy z podjętych etapów projektu powinien zostać zanalizowany i oceniony. Kluczowe pytania to, m.in.:

- co poszło dobrze?
- co poszło nie tak dobrze?
- jakie były tego przyczyny?
- co może być zrobione lepiej w kolejnym projekcie?

Dokumentacja projektowa, czyli np. raporty postępów oraz raport finalny, są tu szczególnie pomocne. Ostatnim etapem jest podsumowanie i zakończenie działania grupy projektowej.

Rola kierownika projektu

Kluczowym czynnikiem dla powodzenia projektu jest dobór odpowiedniego Managera Projektu i umieszczenie go w odpowiednim miejscu struktury organizacyjnej klastra tak, aby miał on realną możliwość podejmowania decyzji w ramach organizacji. Ponieważ realizacja projektów dofinansowanych ze środków UE w ogromnym stopniu ogranicza prawo szefa projektu do bieżących zmian w dobieranych środkach, mających doprowadzić do zamierzonych rezultatów, ważne jest precyzyjne wskazanie ról wszystkich członków zespołu projektowego, zaakceptowane przez wyższe kierownictwo organizacji.

Szef projektu musi mieć wiedzę oraz umiejętności z zarządzania projektem z kilku podstawowych zakresów (por: Hebda P., 2004):

- integracji zadań, czyli całościowego spojrzenia na projekt oraz uwzględnienia wszystkich możliwych czynności z nim związanych,
- zarządzania zakresem zadań, co w praktyce oznacza umiejętność określania zadań i ustalania wzorców ich wykonania,
- zarządzania czasem swoim i podwładnych,
- zakresu zarządzania zasobami, czyli podejmowania decyzji w sprawach zakupów nowych urządzeń i wyszukiwania okazji spośród ofert dostawców,

- zarządzania zasobami ludzkimi, a więc umiejętności budowania zespołu projektowego oraz sprawowania funkcji lidera tego zespołu,
- zakresu komunikacji międzyludzkiej (wewnętrznej w projekcie i zewnętrznej),
- kontroli jakości wykonania zadań projektowych (tzw. quality management),
- zarządzania kosztami projektu (umiejętności controllingowo-księgowe),
- oceny ryzyka towarzyszącego realizacji projektu.

Im bardziej projekt jest szerszy i złożony, tym bardziej rośnie liczba jego uczestników i tym bardziej kierowanie projektem oddala się od dziedziny technicznej, której poświęca się najwięcej czasu (technika rozumiana jest tutaj w swoim najszerszym sensie), aby przybliżyć się do dziedziny relacji międzyludzkich. Nad pracą szefa projektu czuwa Komitet Sterujący Klastra lub Rada, w zależności od struktury inicjatywy.

Zarządzanie projektem to nie zadanie dla jednej osoby, lecz całego zespołu – choć niekoniecznie zajmującego się tylko projektem. W wielu inicjatywach zespół składa się z przedstawicieli uczestników klastra bezpośrednio zainteresowanych wynikami projektu. Dobór członków zespołu zależy od merytorycznej treści projektu, także pod względem kompetencji technicznych, metodologicznych, jak i społecznych. Wielkość zespołu projektowego zależy od skali projektu. Generalnie przyjmuje się, że zespół powinien składać się z co najmniej 3 do 9 osób.

W wielu inicjatywach klastrowych, konkretne działania są realizowane w zakresie grup roboczych (por. rozdz. 6), które są odpowiedzialne za poszczególne obszary, np. rozwój infrastruktury. W zależności od zakresu projektu warto wykorzystać te istniejące i działające struktury do współpracy w ramach projektu.

Selekcja projektów do realizacji

W miarę rozwoju klastra powstaje coraz więcej pomysłów na projekty, które mogą być realizowane z korzyścią dla uczestników. Każdy z takich projektów powinien być przeanalizowany w kontekście efektywności i zgodności z celami strategicznymi inicjatywy. W szczególności dotyczy to projektów, które mogą ubiegać się o współfinansowanie ze środków publicznych – przygotowanie całego procesu wnioskowania jest pracochłonne i ryzykowne. Wybrane projekty muszą spełniać szereg kryteriów wewnętrznych (inicjatywy klastrowej) oraz zewnętrznych (dostępu do finansowania). Pomocne może stać się stworzenie listy kryteriów, które zoptymalizują i usprawnią proces wyboru projektów. Wstępna ocena może zostać dokonana przez menedżera klastra lub koordynatora projektów (jeśli jest taka funkcja w strukturze). Ostateczna ocena powinna jednak zostać dokonana przez Radę Klastra lub Komitet sterujący. Przykładowe kryteria wyboru projektów do realizacji (por.: Scheer G., Zallinger L., 2007):

- czy projekt jest spójny z celami strategicznymi inicjatywy?
- czy zakres projektu pokrywa się z kompetencjami uczestników inicjatywy?
- czy dostępny jest niezbędny personel do realizacji?
- czy istnieje już konsorcjum parterów (podmiotów, ekspertów) zadeklarowanych do udziału?
- czy projekt ma szansę na ubieganie się o współfinansowanie z funduszy publicznych?
- czy istnieje zdecydowany odbiorca wyników projektu?
- jakie są możliwości finansowania projektu?
- jakie jest znaczenie strategiczne tego projektu dla rozwoju Klastra?
- czy stworzony jest wstępny budżet projektu?
- czy projekt ma odpowiednią skalę (czy efekty będą znaczące w porównaniu do nakładów)?

Projekt a proces

W odróżnieniu od projektów, codzienna działalność organizacji charakteryzuje się raczej podejściem procesowym – czyli stabilnością, powtarzalnością działań i ich kontynuacją w czasie oraz angażowaniem tych samych zasobów. Jednak te dwa pojęcia: projekt i proces, są ze sobą ściśle powiązane. Proces zawiera się w projekcie i na odwrót.

Rys. 5.3. Projekt, a proces – podstawowe różnice.



Źródło: Opracowanie własne.

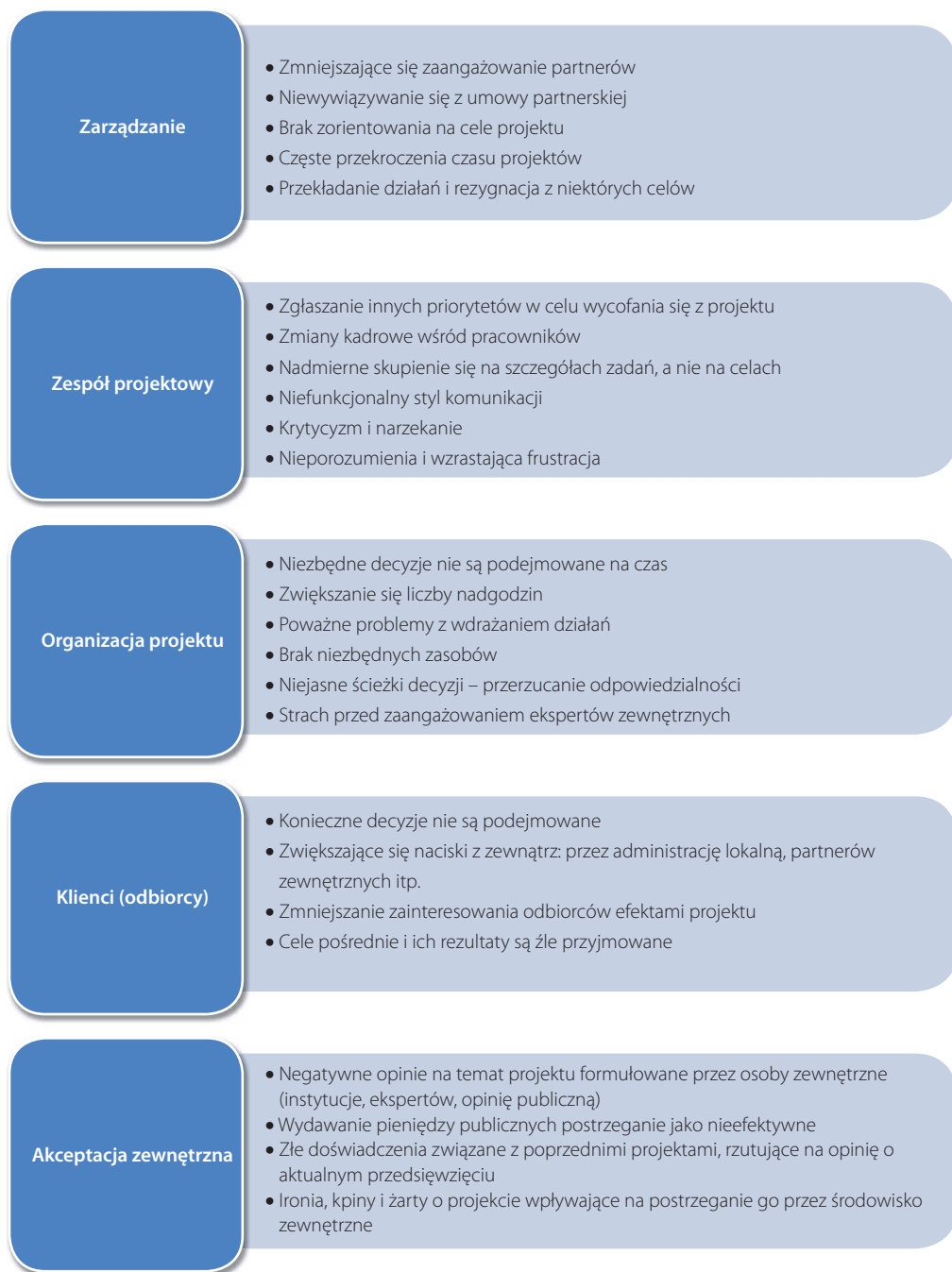
Można się pokusić o przyjęcie tezy, że nowoczesna organizacja jest zorientowana na procesy i zarządzana projektowo. Jest to założenie tym bardziej istotne dla klastrów, w ramach których niezbędna jest koordynacja różnych działań, różnych podmiotów, które są od siebie niezależne. Klastry realizują kilka stałych procesów, które zdecydowanie istnieją obok realizowanych projektów. Zaliczyć do nich można, np. pobieranie składek członkowskich (naliczanie – w przypadku różnicowania wielkości składek wymagające szczególnej uwagi, fakturowanie, noty odsetkowe), stałe narzędzia komunikacji typu newsletter, itp. Bez jasno zdefiniowanych i udokumentowanych procesów nie może być zapewniona jakość usług dla uczestników i partnerów zewnętrznych, co może wpłynąć negatywnie na konkurencyjność inicjatywy i jej członków. Główny ciężar rozwoju klastra spoczywa jednak na projektach.

Zarządzanie kryzysami

W każdym projekcie zdarzają się krytyczne sytuacje, jest to naturalny element idący w parze z dynamiką zmian i podejmowanych działań. Mimo, że efekty kryzysu są zazwyczaj dobrze widoczne (paradoksalnie najczęściej w postaci braku efektów projektu), to zidentyfikowanie przyczyn problemu i zaadresowanie go, może nastręczyć wielu trudności. W pierwszym etapie rozwiązywania kryzysu warto zdefiniować jakiego obszaru dotyczy problem, a następnie postarać się mu zaradzić u źródła. Doświadczenia zarówno polskich jak i zagranicznych inicjatyw wskazują, że problemy dotyczą najczęściej obszarów: zarządzania, zespołu

projektowego, organizacji projektu, klientów (odbiorców) i akceptacji zewnętrznej. Poniżej przedstawiono szereg wskaźników, które mogą wskazywać na problemy w poszczególnych obszarach.

Rys. 5.4. Najczęstsze obszary problemowe w projektach klastrowych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń współpracy z polskimi i zagranicznymi inicjatywami oraz Scheer G., Zallinger L. *Cluster Management – A Practical Guide*, Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia, 2007.

Mierzenie sukcesu wdrażania działań – monitoring rozwoju klastra

Niezbędnym narzędziem oceny stopnia realizacji strategii rozwoju klastra powinien być stale prowadzony monitoring. Polega on na systematycznej obserwacji zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz działań realizowanych w związku z przyjętą strategią, pod kątem zgodności z założeniami oraz z zasadami efektywnego i oszczędnego wydatkowania środków finansowych na cele rozwoju klastra. Wyniki okresowych przeglądów pozwolą na uzupełnianie i korygowanie planu realizacji o nowe zadania i projekty. Odpowiednie informacje w okresach kilkumiesięcznych lub, co najmniej, rocznych powinny być dostarczone uczestnikom klastra i partnerom zewnętrznym.

Monitoring jest dobrym narzędziem wspierającym zarządzanie klastrem. By mieć jak największe korzyści z jego wykorzystania, należy zdecydować najpierw **po co** miałby być realizowany, a następnie **jak i kiedy**. Nie ma idealnego systemu mierzenia rezultatów klastra. To, co sprawdza się w jednej inicjatywie, nie będzie pasować do innej – musi być „szyty na miarę” i odpowiadać potrzebom najważniejszych grup interesu w klastrze.

Rys. 5.5. Najważniejsze powody zbierania i analizowania informacji na temat rozwoju klastra.

Odpowiedzialność

- raportowanie zainteresowanym stronom (firmy, instytucje, nauka) efektów działań i sposób wykorzystania powierzonych zasobów

Ułatwienie finansowania

- dane są pomocne w zapewnieniu wsparcia finansowego na dalszy rozwój klastra

Adaptacja i nauka na błędach

- identyfikowanie co działa a co nie działa w odniesieniu do zarządzania klastrem i zoptymalizowanie działań

Planowanie

- lepsze możliwości zaplanowania przyszłych działań

Inspirowanie

- świętowanie sukcesów, motywowanie obecnych i potencjalnych uczestników, tworzenie poczucia przynależności do klastra

Źródło: Dervojeda K. (2011), Global challenges and local solutions in cluster performance measurement, TCI European Regional Cluster Conference 31 March 2011, Riga

Mierzenie rezultatów działania klastra jest z wielu powodów utrudnione.

Jednym z nich jest brak danych podstawowych, wobec których można mierzyć zmianę – rzadko kiedy inicjatywy od początku istnienia zbierają informacje na temat poziomu konkurencyjności firm w klastrze, by móc potem określić wpływ działania inicjatywy na ich rozwój. Nie wszystkie inicjatywy są w równym stopniu zaangażowane w stawianie mierzalnych celów, które są podstawą monitoringu – w badaniu przytoczonym w *The Cluster Initiative Greenbook* (Solvell O., 2003) – zaledwie 68% europejskich inicjatyw miało zdefiniowane mierzalne cele działań. Niewątpliwie potrzebny jest czas na zaistnienie rezultatów działań – widoczne efekty mogą się pojawić nawet po 3 latach działalności. Nie jest to jednak powód, by zaniedbywać tworzenie systemu monitorowania od początku istnienia inicjatywy.

Paradoksalnie, jednym z najczęstszych problemów w zakresie raportowania wyników, jest poleganie w tym aspekcie na animatorach inicjatyw – w tym wypadku często rzetelne raportowanie jest mylone z promocją działań, błędy i problemy są przemilczane bądź ignorowane, różna jest też percepcja poszczególnych osób w zakresie ogólnych sformułowań typu „poprawa konkurencyjności”. Animatorzy zazwyczaj nie mają też dostatecznej wiedzy metodologicznej i praktycznej, by zmierzyć szersze rezultaty działalności inicjatywy – także pośrednie, np. w zakresie zwiększenia interakcji między firmami i instytucjami i in. Wciąż pokutują wskaźniki opierające się na liczbie zorganizowanych wydarzeń, spotkań, projektów, a w mniejszym stopniu pokazujące jakościową zmianę w rozwoju współpracy firm. Sprzyja to koncentracji na krótkoterminowych aspektach funkcjonowania inicjatywy z pominięciem procesów długoterminowych, które często mają większe znaczenie w osiągnięciu założonych w strategii celów – np. związane z przygotowaniem młodej kadry do pracy w branży, co może potrwać kilka lat.

Trzeba oddać jednak sprawiedliwość, iż niewiele jest źródeł, przykładów i dobrych praktyk, z których można by czerpać inspirację w tej kwestii. Brak jest ustabilizowanej metodologii w tym zakresie i praktycznych narzędzi. Monitoring i ocena działań są zazwyczaj podejmowane zbyt późno, by móc wykorzystać uzyskane w ten sposób informacje do poprawy sytuacji bieżącej. Ocena jest często wymuszana przez instytucje współfinansujące projekty rozwojowe klastra i jest, jako taka, nastawiona na realizację wskaźników projektu – nie przydaje się w nabywaniu doświadczenia i poprawie działalności klastra.

Nie tylko lista działań

Większość wskaźników stosowanych aktualnie w monitorowaniu działalności klastrów koncentruje się na opisie działań podjętych w ramach inicjatywy oraz wynikach ekonomicznych uczestników klastra. Przykładowe wskaźniki wykorzystywane w monitorowaniu rozwoju inicjatywy to, m. in.:

- Czy wybrany został koordynator klastra i uruchomił działania? (Tak/Nie);
- Liczba uczestników inicjatywy;
- Liczba zorganizowanych spotkań i wydarzeń;
- Liczba uczestników tych wydarzeń;
- Czy stworzona została platforma komunikacyjna (Tak/Nie);
- Liczba rozpoczętych wspólnych projektów uczestników (w tym z instytucjami naukowymi i administracją);
- Liczba firm uczestniczących we wspólnych projektach;
- Liczba projektów firm powiązanych z inicjatywą;
- Zmiana wartości ekonomicznych dot. uczestników – zatrudnienia, wzrostu obrotów, zysku, efektywności, wartości dodanej;
- Udział małych i średnich firm w inicjatywie;
- Liczba firm rozpoczynających ekspansję za granicą;
- Wartość uzyskanego dofinansowania projektów;
- Wartość przyciągniętych do klastra inwestycji;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń współpracy z inicjatywami polskimi i zagranicznymi.

Monitorowanie powyższych kwestii jest wyjątkowo ważne, m.in. w kontekście rozliczania projektów. Równie ważne staje się jednak mierzenie zmian systemowych, zachodzących w skali klastra, czyli badanie, jak zmieniają się interakcje między firmami, między instytucjami i innymi partnerami w regionie. Mierzenie tego

typu zmian powinno odbywać się zarówno w skali firm – jak zmieniło się ich postrzeganie i współpraca z otoczeniem – ale też w skali całego klastra jako systemu. Zmiany te nie są zauważalne od razu, potrzeba na nie czasu (czasem kilku lat), ale niezbędne jest stworzenie systemu monitoringu dla zbierania danych do przyszłych porównań. Bazą do tego typu monitoringu są dogłębne wywiady z całym zakresem uczestników klastra. Tylko w taki sposób można wychwycić subtelne różnice w postawach i zachowaniach przedsiębiorstw.

Zmiany strategiczne będące wynikiem współpracy klastrowej

Zmiany na poziomie firm – zmiany w zakresie konkurencyjności

- ▶ Czy firmy i instytucje zmieniły swój sposób myślenia o tym czym jest konkurencyjność?
- ▶ Czy zaimplementowały nowe produkty i procesy?
- ▶ Czy rozwinęły i/lub zmieniły strategie marketingowe?
- ▶ Czy zmieniły podejście do inwestowania w ludzi?
- ▶ Jeśli tak, jakie zmiany wprowadzili i z jakim efektem?

Zmiany na poziomie klastra – zmiany w relacjach i interakcjach między uczestnikami inicjatywy

- ▶ Czy firmy zmieniły sposoby interakcji z klientami, dostawcami, konkurentami?
- ▶ Czy firmy zmieniły sposób interakcji z administracją (i vice versa)?
- ▶ Czy firmy zmieniły sposób interakcji ze sferą nauki i edukacji (i vice versa)?
- ▶ Czy sposób i treść dialogu publiczno-prywatnego się zmieniła? Czy powstały nowe struktury i mechanizmy wsparcia tego dialogu?

Źródło: Opracowanie własne.

Źródła informacji

Podstawową formą zbierania informacji jest bieżące dokumentowanie i podsumowywanie niezbędnych danych, odnoszących się do inicjatywy, jak: liczba spotkań, uczestników, projektów itp. Jednym z najlepszych źródeł informacji, które mogą zostać wykorzystane do oceny strategicznego rozwoju klastra to oczywiście uczestnicy aktywnie angażujący się w działania. Monitoring najczęściej przeprowadzany jest w oparciu o ankietę wysyłaną (w formie papierowej, bądź elektronicznej) do uczestników klastra i współpracujących instytucji. Nie wszystkie procesy da się uchwycić w ankiecie, jej wyniki powinny być zatem uzupełniane przez bezpośrednie spotkania i dyskusje z uczestnikami. Do porównań wyników firm klastra na tle innych przedsiębiorstw używane są także czasem dane statystyczne regionu – choć w Polsce są raczej słabo dostępne.

Oprócz typowych wskaźników, warto by inicjatywa monitorowała informacje powiązane pośrednio z klastrem, np. liczbę nowo utworzonych firm typu spin-off, liczbę nowych patentów, licencji i produktów. Takie podejście wymaga jednak dużej mobilizacji uczestników (w szczególności firm), do pro aktywnego i regularnego dzielenia się tego typu informacjami z inicjatywą klastrową – jest to w interesie zarówno firmy,

która w ten sposób może promować swoją innowacyjność, jak i inicjatywy klastrowej, w szczególności w sytuacji raportowania osiągnięć np. podczas spotkania z potencjalnymi inwestorami.

Komunikacja rezultatów monitoringu

Jednym z ważniejszych elementów monitoringu jest skuteczne komunikowanie jego rezultatów zainteresowanym stronom – uczestnikom, instytucjom finansującym i partnerom zewnętrznym – oraz podejmowanie decyzji co do dalszych działań. Różnego typu odbiorcy oczekują innej formy prezentacji wyników – organy zarządzające klastrem oraz instytucje finansujące oczekują pisemnego raportu opartego na wynikach dogłębnej analizy. Pracownicy biura klastra i uczestnicy grup roboczych powinni być regularnie informowani o postępach realizacji działań poprzez prezentacje i krótkie raporty przedstawiane podczas spotkań wewnętrznych. Uczestnicy klastra mogą być informowani poprzez publikację w biuletynach oraz w formie prezentacji z tabelami, wykresami i materiałami wizualnymi podczas spotkań klastrowych. Szersza społeczność dowiadyuje się o efektach działań najczęściej poprzez: artykuły prasowe, konferencje, seminaria i publikacje na stronach internetowych. Dojrzałe klastry przygotowują i publikują na swojej stronie roczne raporty z działań i efektów.

Monitoring a ewaluacja (ocena)

Ewaluacja, inaczej ocena, to porównanie faktycznych osiągnięć inicjatywy z planami strategicznymi w **konkretnym punkcie czasowym** – w przeciwieństwie do monitoringu, który polega na ciągłym mierzeniu zmian. Ewaluacja najczęściej ma miejsce raz w roku lub, w zależności od specyficznych uwarunkowań, np. po zakończonym projekcie. Sukces ewaluacji bazuje na skutecznym monitoringu – gdyż korzysta z jego wyników. Ocena odpowiada na podstawowe pytania, takie jak: czy cele inicjatywy są ciągle realne do spełnienia oraz czy zastosowane podejście jest odpowiednie do realizacji tych celów.

Ewaluacja jest często stosowana przez instytucje publiczne, w szczególności do pomiaru wykorzystania wsparcia finansowego inicjatywy klastrowej:

- Jaka jest motywacja wsparcia inicjatywy ze środków publicznych?
- Czy nadal istnieje potrzeba wsparcia przy zmieniających się priorytetach regionu?
- Jak była efektywność wykorzystania nakładów do wypracowania efektów?
- Czy inicjatywa skutecznie realizuje cele?
- Jaki wpływ wywarła działalność inicjatywy na region?

Wyzwania w zakresie monitorowania rozwoju klastra

Zbyt rzadka, nieregularna ocena działań nie sprzyja adaptacji i poprawie aktualnej sytuacji w klastrze. Brak czytelnych etapów może prowadzić do porzucania ich w razie nie wystąpienia natychmiastowych efektów. Często w polskich inicjatywach pojawia się problem wykorzystania efektów oceny do planowania kolejnego projektu bądź działania – stawia pod znakiem zapytania sensowność całego procesu mierzenia rezultatów i korzystania z doświadczeń.

Problemem, z którym stykają się animatorzy jest zbyt optymistyczne szacowanie terminu realizacji wskaźników bazujące np. na wymaganiach programów w ramach których projekty są współfinansowane, zamiast na rzetelnej ocenie niezbędnego wkładu pracy. Kolejnym błędem, szczególnie często obserwowanym

nym w polskich inicjatywach, jest brak dokumentowania działań np. w postaci notatek ze spotkań lub zrealizowanych działań – istnieją potem spore trudności z odtworzeniem przebiegu działań i oceną postępu rozwoju inicjatywy. Mierzenie i rozliczanie zdarzeń, szczególnie w przypadku problemów z realizacją zadań, wpływa czasami negatywnie na motywację do podejmowania nowych wyzwań – brak akceptacji dla porażek i zmian wpływa na tendencję do „podciągania” wyników na siłę.

Podsumowanie

Podejście projektowe do realizacji zadań w inicjatywie klastrowej, mimo że cechuje się swoją specyfiką, jest integralnie związane ze strategią klastra i jej wdrażaniem. Nie może być postrzegane w oderwaniu od strategii, lecz wykorzystywane jako efektywny sposób dostarczenia wartości dodanej dla uczestników inicjatywy przy optymalnym wykorzystaniu zasobów klastra. Animatorzy powinni być wyczuleni w szczególności na niebezpieczeństwo wynikające z uzależnienia realizowanych działań wyłącznie od wymogów projektów zewnętrznych i dostępnego finansowania.

Rozdział 6

Forma organizacyjna i struktura inicjatywy – czy istnieją optymalne?

Izabela Sokołowska-Kulas, Marita Koszarek

O formie organizacyjnej inicjatywy klastrowej

Dla osiągnięcia wysokiej skuteczności i sprawności wdrażania działań konieczne jest zbudowanie efektywnego systemu współpracy, z określeniem kompetencji i odpowiedzialności parterów. Inicjatywy klastrowe stoją przed wyzwaniem wypracowania, najbardziej pasującego do ich potrzeb, modelu powiązań pomiędzy biznesem, sektorem nauki, otoczeniem około biznesowym oraz władzami regionalnymi i lokalnymi, który ułatwiłby współpracę między tymi parterami.

Zagadnienie tworzenia formy organizacyjnej – zarówno formy prawnej, jak i struktury, jest jedną z najbardziej problematycznych kwestii i przez to, najczęściej podnoszonych przez inicjatywy do wyjaśnienia i wsparcia. Na etapie tworzenia, organizatorzy inicjatyw rzadko są w stanie przewidzieć konsekwencje swoich wyborów w dłuższej perspektywie i kierują się, zazwyczaj, najpopularniejszymi schematami działania.

Paradoksalnie, to właśnie w miarę rozwoju inicjatywy i realizacji wspólnych projektów, powstaje pilna potrzeba stworzenia od nowa lub wykreowania nowych podmiotów prawnych, które spełniałyby wymagania konkretnego przedsięwzięcia. Temat ten jest zatem wyjątkowo interesujący, **zarówno dla początkujących inicjatyw, jak i tych z kilkuletnim stażem działania, podejmujących nowe wyzwania i poszukujących optymalnych ram dla ich wdrażania**. Przykładowo: inicjatywy powstałe jako spółki kapitałowe, często po pewnym czasie działania, tworzą dodatkowe podmioty w formie fundacji lub stowarzyszenia, by mieć możliwość ubiegania się o dofinansowanie unijne (nie zawsze dostępne dla spółek), a inicjatywy powstałe w formie stowarzyszeń, zakładają spółki do realizacji konkretnych projektów wdrożeniowych w ramach klastra, np. wspólnego laboratorium.

Budując formę organizacji klastrowej (niezależnie czy chodzi o samą inicjatywę bądź jedno z jej przedsięwzięć) należy pamiętać czemu ma ona służyć i na jakich filarach ma być oparta. W tej kwestii na plan pierwszy wysuwa się specyfika środowiska (regionu i jego uwarunkowań), w którym inicjatywa klastrowa powstaje. Determinuje ona, w pierwszym rzędzie, przewagę danego rodzaju parterów – pod względem liczby lub znaczenia (administracyjnych, biznesowych czy naukowych), a w dalszej perspektywie strategię, jaką dany klaster obierze i źródła finansowania jej realizacji.

W środowisku, w którym przewagę zyskują partnerzy administracyjni w postaci władz lokalnych i regionalnych (jak np. w wielu inicjatywach klastrowych na terenie Szwecji, gdzie przeważają gminy miejskie), zarówno cele strategiczne, jak i bieżące działania oraz źródła ich finansowania będą wyglądały zupełnie inaczej niż w klastrze, w którym przewagę uzyskali przedsiębiorcy (jak np. w klastrach na terenie Niemiec), funkcjonujący w pełni na zasadach rynkowych, tj. opłacalności przedsięwzięcia. Powyższe zjawiska definiu-

ją model współpracy parterów w klastrze, a także – siłą rzeczy – formę organizacyjno-prawną współpracy i zasady współdziałania.

W polskim systemie prawnym **nie ma jednej, modelowej formy prawnej** współpracy, dedykowanej dla parterów z potrójnej helisy, ale są wzorce, które można wykorzystać do konstrukcji jaką jest inicjatywa klastrowa. Istnieją bowiem, określone przepisami prawa, wzorce form prawnych, w jakich zawiązuje się współpraca nakierowana na osiągnięcie konkretnych celów (gospodarczych, non-profit lub non-for-profit) lub odzwierciedlająca charakter działalności parterów (zrzeszeniowy, czysto biznesowy, czy społeczny).

Rys. 6.1. Formy prawne współpracy dla inicjatyw klastrowych.



Źródło: Opracowanie własne.

Niektóre z nich mają sztywny garnitur regulacji prawnych (bezwzględnie obowiązujące przepisy prawa), który może okazać się znacznym ograniczeniem dla klastra. Przykładem może być spółka prawa handlowego, która wymaga wniesienia wkładów, czy objęcia udziałów, bądź akcji, które składają się na kapitał tejże spółki i odzwierciedlają wagę danego wspólnika w całym przedsięwzięciu/spółce. Inne formy prawne zaś, są mniej zdeterminowane przez ustawodawcę – jak np. fundacje czy partnerstwa, co daje parterom klastra swobodę w dopasowywaniu struktury współpracy do ich specyfiki, a to wymaga przemyślanego zaprojektowania dla danej inicjatywy konstrukcji prawnej, w oparciu o którą będą działali partnerzy w klastrze.

W każdym przypadku wybór formuły prawnej jaką wybiorą partnerzy klastra, powinien być dokonany po dokładnym rozważeniu możliwości jakie dają różne formy współdziałania, uregulowane w przepisach polskiego prawa, w tym wad i zalet, jakie wiążą się z prowadzeniem działalności w danej formie. Wybór ten winien być jednak, przede wszystkim, podyktowany rodzajem działalności, jaka będzie podejmowana w celu realizacji strategii klastra.

Uwaga: Tekst rozdziału jest oparty na aktualnych na czas tworzenia publikacji regulacjach prawnych (czerwiec 2011). Ze względu na szybką dezaktualizację regulacji jako źródła wskazane zostały podstawowe ustawy, lecz każdorazowo należy odnosić się do ich najbardziej aktualnych wersji. Tekst został uproszczony by być bardziej przystępny i praktyczny dla osób zarządzających inicjatywami klastrowymi. Przedstawione wnioski są pewnym przybliżeniem tematyki, a nie opinią prawną i powinny być traktowane jako wstęp do pracy nad indywidualnym rozwiązaniem prawno-organizacyjnym dla poszczególnych przedsięwzięć strategicznych inicjatywy.

Charakterystyka dostępnych form prawnych

Podejmując trud budowania organizacji inicjatywy klastrowej i struktury zarządzania nią, warto przypomnieć podstawowe cechy poszczególnych form prawnych:

Stowarzyszenie

Stowarzyszenie może przybrać wiele form. Podstawowa forma to stowarzyszenie regulowane ustawą z dnia 7 kwietnia 1989r. „Prawo o stowarzyszeniach”, które tworzą wyłącznie osoby fizyczne (inicjatywa wymaga co najmniej 15 osób fizycznych). Ci inicjatorzy uchwalają statut stowarzyszenia, regulaminy i wybierają komitet założycielski. Osoba prawna zaś, może być jedynie wspierającym członkiem stowarzyszenia. Korzysta ona wówczas z praw korporacyjnych na podobnych zasadach, jak osoby fizyczne, jednak nie jest członkiem w pełnym tego słowa znaczeniu. Regulacje dotyczące jej członkostwa powinien szczegółowo określać regulamin danego stowarzyszenia. Możliwe jest przyjęcie przedstawicieli danych osób prawnych, jako pełnoprawnych członków stowarzyszenia, jednak nie zmienia to faktu, iż członkiem stowarzyszenia nie będzie ta osoba prawna, którą reprezentuje przedstawiciel.

Istotą stowarzyszenia jest dobrowolne, samorządne i trwałe zrzeczenie się w celach niezarobkowych. Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej swoich członków, a do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników. Może ono prowadzić działalność gospodarczą, jednakże dochód z tej działalności służyć musi realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków. Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Podlega jednak nadzorowi starosty właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia.

Majątek stowarzyszenia powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz z ofiarności publicznej. W uprzywilejowanej pozycji pozostają stowarzyszenia posiadające status organizacji pożytku publicznego, gdyż odpowiednio, w budżecie państwa lub w budżetach jednostek samorządu terytorialnego mogą być preliminowane sumy na dotacje, przeznaczone dla takich stowarzyszeń.

Stowarzyszenie posiada osobowość prawną, którą nabywa z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego, zgodnie z wnioskiem składanym przez wybrany Komitet założycielski (w załączeniu przesyła się statut i listę założycieli, zawierającą ich podstawowe dane). Warto podkreślić, iż statut stowarzyszenia, obok informacji podstawowych dla przyszłej działalności, jak nazwa, siedziba, cele i sposób działania, czy organy i ich funkcjonowanie, musi także określać sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, a także sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich. Podobnie jak w spółkach handlowych, w stowarzyszeniu obowiązkowo działa Zarząd i organ kontroli wewnętrznej, a najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. Istotne dla tej formy prawnej działalności są dotacje z budżetu państwa, które, według zasad przewidzia-

nych w ustawie o finansach publicznych, mogą być przyznane stowarzyszeniom w celu finansowania lub dofinansowania zadań zleconych im do realizacji.

Podsumowując, z jednej strony ustawowe ograniczenia działalności stowarzyszeń zwykłych są daleko posunięte – zwłaszcza brak osób prawnych w gronie pełnoprawnych członków stowarzyszenia – co powoduje, że z formy tej korzystają stowarzyszenia o zasięgu lokalnym i służące zaspokajaniu osobistych potrzeb swoich członków, bez aspiracji do realizacji szerszych interesów społecznych.

Z drugiej jednak strony, stowarzyszenia w swej działalności są blisko sfery publicznej, przez co nawiązuje ono do współpracy w ramach potrójnej helisy parterów klastra. Stowarzyszenie, bowiem może korzystać z dotacji publicznych, ma prawo wypowiedzania się w sprawach publicznych. Stowarzyszenie sięga też współpracy ponadkrajowej, gdyż może należeć do organizacji międzynarodowych na warunkach określonych w ich statutach.

Fundacja

Fundacja powstaje i funkcjonuje na podstawie „Ustawy o fundacjach” z dnia 6 kwietnia 1984r. oraz wewnętrznych uregulowań w ramach Statutu konkretnej fundacji. Ustawa nie definiuje fundacji w sposób wyraźny, lecz określa jej elementy podstawowe, którymi są: osobowość prawna, odrębny majątek, powiązanie tego majątku z celem wskazanym przez fundatora, użyteczność publiczna i trwałość realizowanych celów.

Istotę fundacji stanowi nie to, że grupuje pewien zespół osób (prawnych lub fizycznych), ale to, że dla osiągnięcia pewnego celu społecznie użytecznego (filantropijnego, kulturowego, naukowego itp.), zostaje z woli fundatorów wyodrębniony określony majątek, przy czym realizacja tego celu następuje, bądź wprost z tego majątku, bądź z dochodów, jakie ten majątek przynosi.

Akcentuje się, iż fundacja jest typem osoby prawnej, która spełnia cele niegospodarcze, kulturowe, oświatowe, dobroczynne i choć występuje w obrocie gospodarczym prowadząc działalność gospodarczą, działalność ta ma wyłącznie charakter dodatkowy w stosunku do jej podstawowej działalności, jaką jest realizacja celów wskazanych przez fundatora.

Charakterystyka fundacji opiera się na dwóch najistotniejszych kwestiach:

- nie ma „właścicieli”, czyli kogoś na miarę „wspólników” czy „członków”, choć pewne funkcje nadzorcze sprawuje zazwyczaj grono fundatorów;
- musi być ona ustanowiona dla realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, a więc takich, które są rzeczywiste (realne) i nakierowane na dobro publiczne; w szczególności celami takimi są: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami.

Właściwe określenie celów fundacji warunkuje uzyskanie przez fundację osobowości prawnej, gdyż sąd, decydując o wpisie fundacji do Krajowego Rejestru Sądowego, analizuje postanowienia przedłożonego statutu Fundacji, głównie pod kątem celów jej działania.

Fundację może założyć jedna lub kilka osób, może też powołać ją osoba fizyczna lub firma czy instytucja. Nie można zrzec się „bycia fundatorem” lub odebrać fundacji majątku, który został przeznaczony na fundusz założycielski. Ustanowienie fundacji następuje na skutek złożenia przez fundatora lub fundatorów, w formie aktu notarialnego, oświadczenia woli o ustanowieniu fundacji, wskazując jednocześnie cel fundacji oraz składniki majątkowe przeznaczone na jego realizację. Składniki majątkowe mogą przybrać dowolną postać, o ile są uzasadnione z punktu widzenia działalności, jaką ma prowadzić fundacja, przy czym jeśli ma ona prowadzić działalność gospodarczą, konieczne jest wniesienie do majątku fundacji kwoty pieniężnej wynoszącej, co najmniej 1000 zł. Fundator lub fundatorzy ustalają statut fundacji, określając jej nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności, a także skład i organizację zarządu, sposób powoływania jego członków oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków. Statut może zawierać również inne postanowienia,

w szczególności dotyczące prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej, zmiany celu lub statutu, dopuszczalności i warunków jej połączenia z inną fundacją, tryb likwidacji fundacji i przeznaczenie środków majątkowych fundacji po jej likwidacji (środki te powinny być przeznaczone na cele, o których mowa w statucie), a także przewidywać tworzenie, obok zarządu, innych organów fundacji. Zmiana statutu jest możliwa, jeśli taka możliwość została dopuszczona w statucie i, każdorazowo, wymaga dla swej ważności rejestracji tego faktu w KRS.

Fundację nadzoruje minister właściwy ze względu na zakres jego działania oraz cele fundacji oraz starosta właściwy ze względu na siedzibę fundacji. Corocznie fundacja składa właściwemu ministrowi sprawozdanie ze swojej działalności. Jest ono udostępnione przez fundację również do publicznej wiadomości.

Fundacja działa na podstawie majątku, w który została wyposażona przez fundatorów, aby samodzielnie realizować cele. Rolą fundatora jest utworzyć fundację (utworzyć jej statut oraz wybrać członków organów statutowych) i przekazać fundacji majątek, (choć traci władzę nad nim, nie uzyskując własności nad fundacją). Na tym rola fundatora może się zakończyć. Podkreśla się, że od tego momentu fundacja staje się, niezależną od woli fundatora, osobą prawną, która działa tylko na podstawie ustawy i statutu. Jednakże fundator może również „obsadzić” siebie w którymś z organów fundacji i mieć dalszy wpływ na działalność fundacji. Może on także w każdej chwili „rozstać” się z fundacją – czyli przestać z nią współpracować, choć nie może wycofać przydzielonego jej majątku. Nadto, fundacja posiadać powinna przejrzystą strukturę organizacyjną, która, z jednej strony zagwarantuje fundatorowi prawidłową realizację jej celów, a z drugiej strony, pozwoli fundacji dopasowywać się do wymagań rynkowych.

Podkreślenia wymaga specyficzna rola Zarządu fundacji, który reprezentuje fundację i realizuje cele wyznaczone przez fundatora – pozostając jedynym obligatoryjnym organem fundacji, którego skład, kompetencje oraz sposób powoływania i zasady funkcjonowania, fundator określa w statucie. Coraz częściej stosowaną praktyką przy konstruowaniu statutu fundacji jest powoływanie także drugiego organu w strukturze fundacji - organu kontroli i nadzoru wewnętrznego, zwanego radą fundacji, radą fundatorów lub komisją rewizyjną, który to organ sprawuje kontrolę nad pracami Zarządu.

Co fundacja i stowarzyszenie mają wspólnego – zwolnienia przedmiotowe w podatku dochodowym od osób prawnych

Istotną zaletą funkcjonowania osób prawnych w formie stowarzyszeń i fundacji jest możliwość korzystania ze zwolnień przedmiotowych w podatku dochodowym od osób prawnych, stąd nie zawsze, mimo osiągnięcia dochodu, stowarzyszenie będzie miało obowiązek opłacenia podatku.

Wśród tych zwolnień na pierwszy plan w przypadku stowarzyszeń, wybija się zwolnienie dotyczące wyłączenia spod opodatkowania dochodów podatników, których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych, na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego – w części przeznaczonej na wyżej wymienione cele.

Warunki takiego zwolnienia trzeba rozpatrywać łącznie, tzn. dochody nie tylko muszą być przeznaczone na wymienione cele, ale muszą być także zgodne ze statutem stowarzyszenia czy fundacji (muszą być wyraźnie tam przewidziane). Zaznaczyć należy, że wolne od podatku są dochody stowarzyszenia lub fundacji (po spełnieniu powyższych warunków), niezależnie od źródła, z jakiego pochodzą, w tym także dochody z majątku oraz prowadzonej działalności gospodarczej.

Izba Gospodarcza

Izba gospodarcza jest organizacją samorządu gospodarczego, reprezentującą interesy gospodarcze zrzeszonych w niej przedsiębiorców, w szczególności wobec organów władzy publicznej. Izby funkcjonują w oparciu o „Ustawę o izbach gospodarczych” z dnia 30 maja 1989 roku. Izby gospodarcze podlegają obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i z chwilą wpisu uzyskują osobowość prawną. Mogą na zasadzie dobrowolności zrzeszać się w Krajowej Izbie Gospodarczej (z własnym statutem i siedzibą w Warszawie), która reprezentuje wspólne interesy gospodarcze zrzeszonych członków.

Zadaniem izb gospodarczych jest kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności gospodarczej, w szczególności opracowywanie i doskonalenie norm rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym. Izba gospodarcza jest uprawniona do wyrażania opinii o projektach rozwiązań odnoszących się do funkcjonowania gospodarki oraz może uczestniczyć, na zasadach określonych w odrębnych przepisach, w przygotowywaniu projektów aktów prawnych w tym zakresie.

Izba gospodarcza może dokonywać ocen wdrażania i funkcjonowania przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Izba gospodarcza określa samodzielnie (w statucie) zadania w granicach właściwości:

Izba gospodarcza w szczególności może:

- przyczyniać się do tworzenia warunków rozwoju życia gospodarczego oraz wspierać inicjatywy gospodarcze członków;
- popierać, we współpracy z właściwymi organami oświatowymi, rozwój kształcenia zawodowego, wspierać naukę zawodu w zakładach pracy oraz doskonalenie zawodowe pracowników;
- delegować swoich przedstawicieli, na zaproszenie organów państwowych, do uczestniczenia w pracach instytucji doradczo-opiniotwórczych, w sprawach działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej i usługowej;
- organizować i stwarzać warunki do rozstrzygania sporów w drodze postępowania polubownego i pojednawczego oraz uczestniczyć, na odrębnie określonych zasadach, w postępowaniu sądowym, w związku z działalnością gospodarczą jej członków;
- wydawać opinie o istniejących zwyczajach dotyczących działalności gospodarczej;
- informować o funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wyrażać opinie o stanie rozwoju gospodarczego na obszarze działania izby.

Izba gospodarcza może być utworzona, jeżeli taką inicjatywę podejmie co najmniej 50 przedsiębiorców, zwanych dalej „założycielami”, na obszarze działania tworzonej izby obejmującym obszar województwa. W wypadku, gdy terytorialny zakres działania izby będzie przekraczał obszar województwa, liczba założycieli powinna wynosić co najmniej 100. W celu utworzenia izby gospodarczej założyciele uchwalają statut izby, potwierdzając jego przyjęcie przez złożenie na nim swoich podpisów. Statut izby, obok kwestii podstawowych, jak nazwa, siedziba, zadania i sposób ich realizacji oraz organy i ich funkcje, powinien określać w szczególności: prawa i obowiązki członka izby oraz sposób nabywania i utraty członkostwa izby, a także sposób ustalania wysokości składek i ich wpłaty oraz uzyskiwania innych środków finansowych na koszty utrzymania i działalności izby.

Majątek izby gospodarczej oraz jednostki organizacyjnej powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, z własnej działalności oraz z dochodów z majątku tych podmiotów. Nadto, izby mogą prowadzić działalność gospodarczą na zasadach ogólnych. Dochód z działalności gospodarczej izby służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jej członków.

Kapitałowe spółki prawa handlowego

Zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych (ustawa z dnia 15 września 2000r), istnieją jedynie dwie formy spółki kapitałowej – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna.

Obie formy stanowią, osobne wobec wspólników, osoby prawne, posiadające odrębny majątek i odpowiadające za swoje zobowiązania oraz działające poprzez swoje organy: zarząd, radę nadzorczą (i/lub komisję rewizyjną) i zgromadzenie wspólników/walne zgromadzenie. Wspólnikami obu spółek mogą być zarówno osoby prawne, jak i fizyczne. W żadnym razie wspólnicy nie odpowiadają za jej zobowiązania, chyba że wspólnik jest jednocześnie członkiem zarządu, wówczas, w określonych przypadkach i po spełnieniu określonych przesłanek, może odpowiadać za zobowiązania tej spółki (np. zobowiązania podatkowe).

Wspólnicy obu spółek wnoszą wkłady na rzecz spółki, tworzące tzw. kapitał zakładowy spółki, przy czym przedmiotem wkładu nie może być świadczenie pracy lub usług. W zamian za wkłady uzyskują udziały (wspólnicy spółki z o.o.), bądź akcje (akcjonariusze) – czyli prawa o charakterze majątkowym (zbywalne), stanowiące prawa udziałowe w spółce (np. prawo głosu, tytuł uczestnictwa w zysku spółki).

Każdorazowe powiększenie grona wspólników wymaga zwiększenia kapitału zakładowego spółki o kwotę stanowiącą wartość obejmowanych, przez nowo-przystępujących, udziałów lub akcji co, de facto, oznacza każdorazowo konieczność uzyskania zgody na powiększenie składu od pozostałych wspólników, zmianę umowy spółki/statutu oraz rejestrację takiej zmiany w KRS.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Zgodnie z kodeksem spółek handlowych spółka z o.o. może być prowadzona w każdym celu prawnie dopuszczalnym, a więc zarówno jako jednostka non-profit, non for profit, jak i prowadząca działalność gospodarczą.

Umowa spółki z o.o. wymaga formy aktu notarialnego i wniesienia minimalnego kapitału zgromadzonego poprzez wniesienie wkładów przez wspólników, w łącznej kwocie 5 000 zł, dzielącego się na udziały o wartości co najmniej 50 zł. Udziały mogą być równe lub nierówne (przesądza o tym umowa spółki), mogą być objęte za wkłady pieniężne lub niepieniężne, przy czym nie mogą nimi być świadczenie pracy bądź usług. Zmiana umowy spółki możliwa jest w każdym czasie i dokonuje się uchwałą wspólników oraz wymaga zachowania formy aktu notarialnego i zgłoszenia do KRS (pod rygorem nieważności). Obowiązkowymi organami spółki są: zarząd i zgromadzenie wspólników, a w przypadku, gdy liczba akcjonariuszy przekracza 25 – także rada nadzorcza.

Z perspektywy wspólnika spółki z o.o. istotne jest, że nie odpowiada on swoim majątkiem za zobowiązania spółki – co najwyżej straci wartość, jaką wniósł tytułem wkładu na udział w tej spółce. Ma on też prawo szerokiej kontroli działalności Zarządu, dowolnego przeglądania dokumentacji spółki oraz prawo żądania wyjaśnień od Zarządu. Co do zasady, ma on także wpływ na dokonywanie przez Zarząd istotniejszych decyzji majątkowych.

Spółka akcyjna

Spółka akcyjna jest najbardziej rozwiniętą formą prowadzenia działalności w formie spółki. Działa zgodnie z regułami ustalonymi przez jej założycieli w Statucie (forma umowy spółki) opierając się na kapitale zakładowym, podzielonym na akcje, które są miernikiem wartości spółki, a ich struktura jest wyrazem znaczenia wspólnika w spółce.

Spółka akcyjna tworzona jest w szczególnym trybie. W fazie początkowej dochodzi do pewnych ustaleń między założycielami spółki podpisującymi statut (w formie aktu notarialnego). Następnie składane są oświadczenia o objęciu akcji i wyrażeniu zgody na brzmienie statutu. Podpisanie Statutu oraz wniesienie wkładów na akcje (w przewidzianej wysokości), to warunki utworzenia spółki akcyjnej. Statut, jako zbiór norm jest podstawą jej funkcjonowania od chwili zawiązania spółki.

Akcjonariusze wnoszą do spółki wkłady i nie ponoszą odpowiedzialności z majątku osobistego za zobowiązania spółki, będąc inwestorem pasywnym. Należy jednak dodać, że jeżeli akcjonariusze obejmą funkcje w organach spółki (w szczególności w zarządzie), to mogą z tego tytułu ponosić odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Niemniej, ta forma odpowiedzialności nie będzie miała nic wspólnego ze statusem akcjonariusza.

Od strony funkcjonowania spółki akcyjnej, należy zauważyć największy stopień formalizmu w jej działaniu, jak np. obowiązek rejestrowania (protokołowania) posiedzeń walnego zgromadzenia w formie aktu notarialnego, czy też fakt, iż obowiązkowymi organami spółki są: zarząd i rada nadzorcza oraz walne zgromadzenie spółki. Z tego też względu ta forma prowadzenia działalności jest najbardziej kosztowna.

Odmiany partnerstwa

Zarówno forma joint venture, jak i konsorcjum czy partnerstwo, nie doczekały się jeszcze w prawie polskim uregulowań szczegółowych, jak np. rodzaje umów cywilnoprawnych czy katalog spółek prawa handlowego. Najistotniejsze, w tego rodzaju formie współpracy, są właściwe regulacje dotyczące odpowiedzialności partnerów we wzajemnych relacjach oraz wobec osób trzecich – za działania joint venture/ konsorcjum/ partnerstwa. W tym celu pojawia się z reguły lider bądź grupa przewodząca realizacji przedsięwzięcia, a, w razie potrzeby, cała struktura takich ciał (quazi organów), pomiędzy których rozdysponowywane są prawa i obowiązki mające zapewnić prawidłowe wykonanie przedsięwzięcia oraz ustalenie zasad ponoszenia odpowiedzialności za działania uczestników. Ważne są także klauzule dotyczące zapewnienia właściwego poziomu współpracy, zabezpieczenia zaufania oraz przepływu informacji i dostępu do nich oraz dzielenia się powstającym know-how, a czasami także, dotyczące ścisłego określenia zakazu działalności konkurencyjnej.

Joint venture

Umowa joint venture stanowi rodzaj umowy, w której dwóch lub więcej przedsiębiorców zobowiązuje się do wspólnego działania dla realizacji wspólnego celu gospodarczego, na zasadzie wzajemnych korzyści i wspólnego ponoszenia ryzyka. Przedmiotem umowy jest aktywne działanie umawiających się przedsiębiorców, skierowane na osiągnięcie wspólnego celu, najczęściej realizację przedsięwzięcia.

Konsorcjum

Umowa konsorcjalna jest szczególnym rodzajem umowy joint venture, która zobowiązuje do pozytywnego, wspólnego działania dla osiągnięcia założonego celu, który prowadzi do zawiązania specyficznej wspólnoty gospodarczej. Umowa konsorcjum wyróżnia się tym, iż jej przedmiotem jest konkretne przedsięwzięcie gospodarcze, opisane co do treści lub postaci i czasu wykonania. Realizacja przedsięwzięcia wyznacza czas trwania konsorcjum, a jego opis, wraz ze wskazaniem podziału zadań w jego osiągnięciu, stanowi najistotniejszą część umowy konsorcjum. Z reguły, więc konsorcjum nie ma charakteru stałego. Zazwyczaj motywem utworzenia konsorcjum jest duży rozmiar i wysokie koszty przedsięwzięcia lub chęć rozłożenia ryzyka gospodarczego przedsięwzięcia. Bardzo często umowa konsorcjum w głównej mierze przybiera postać umowy ramowej, która w konsekwencji dalszych zdarzeń, wymaga późniejszych umów

wykonawczych. Jeśli w ramach konsorcjum pojawia się wiele podmiotów, które uczestniczą w realizacji przedsięwzięcia w różnym stopniu lub na różnym etapie, podmioty te tworzą między sobą dwu- lub kilkustronne umowy, które można nazwać subkonsorcjami, obejmującymi pewne etapy lub części realizacji całego przedsięwzięcia.

Partnerstwo

Ten rodzaj umowy jest najbardziej dowolną formą współpracy kilku podmiotów w realizacji wspólnego celu. Może przybrać luźną formę popierania wzajemnych interesów w większym przedsięwzięciu, zapewnienia przepływu informacji oraz periodycznych spotkań, mających na celu analizę pojawiających się zdarzeń i podsuwanie nowych inicjatyw działania w danym kierunku. Może również przybrać postać ścisłej współpracy, z dobrze zorganizowanym wewnątrznie podziałem ról partnerów, w realizacji wspólnego przedsięwzięcia, określając prawa i obowiązki każdego, w tym także udziału w zyskach i stratach przedsięwzięcia.

Jest to umowa współpracy, w której cechą najważniejszą jest równorzędność partnerów. Dowolnie ustala się też struktury wewnętrzne, które mają pomóc zorganizować współpracę w realizacji większych przedsięwzięć, zasady przepływu informacji, dokumentów oraz podejmowania decyzji i odpowiedzialności oraz reprezentowanie na zewnątrz.

Inne formy prawne

W obrocie gospodarczym występuje także szereg innych form prawnych, w ramach których można sformalizować inicjatywę klastrową lecz, z powodu swoich ograniczeń, praktycznie nie są wykorzystywane. Chodzi tu, przede wszystkim, o osobowe spółki prawa handlowego, takie jak spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa oraz spółka komandytowo-akcyjna. Do każdej z nich może przystąpić zarówno osoba prawna (z wyjątkiem spółki partnerskiej), jak i osoba fizyczna.

Wszystkie te formy prawne wymagają zawarcia umowy w odpowiedniej formie oraz wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Każda z w/w. spółek ma własny majątek, powstały z wniesionych przez wspólników wkładów (może nim być świadczenie przez wspólnika pracy bądź usług, co jest niedopuszczalne w ramach spółki kapitałowej) oraz nabyty w trakcie istnienia spółki (może nabywać we własnym imieniu prawa oraz zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana). Istotne jest także, iż reżim każdej z w/w. form spółki, podporządkowany jest osobistemu charakterowi udziału wspólnika w danej spółce. Spółki te natomiast, różnią się między sobą przede wszystkim relacjami, jakie nawiązują się pomiędzy wspólnikami oraz odpowiedzialnością, jaką ponoszą zgrupowani w danej formie wspólnicy, a także tytułem do zysku, jaki spółka wypracuje.

Istnieje także w obrocie spółka cywilna. Jest to zorganizowana umownie współpraca podmiotów (osób fizycznych lub osób prawnych), którzy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu, w wyznaczony sposób, w szczególności poprzez wniesienie wkładów (pieniężnych lub niepieniężnych). Umowa musi być stwierdzona pismem – bywa iż jest ona bardzo rozbudowana, a bywa też, że zawiera jedynie minimum wymaganych uregulowań. Trzy główne cechy spółki cywilnej to fakt, iż nie posiada ona osobowości prawnej, majątek spółki to majątek poszczególnych wspólników, który nie może być dzielony w trakcie istnienia spółki, za zobowiązania spółki odpowiadają wszyscy wspólnicy solidarnie. Solidarność polega na tym, iż wierzyciel spółki może żądać zaspokojenia (całości lub części) świadczenia od wszystkich wspólników łącznie, od kilku z nich lub każdego ze wspólników z osobna, a zaspokojenie wierzyciela przez któregośkolwiek z dłużników zwalnia pozostałych z tego obowiązku. Poza tym, wszyscy pozostają zobowiązani, aż do zupełnego zaspokojenia wierzyciela.

Najczęściej spotykane modele inicjatywy klastrowej

Klaster opierający się na formule spółki prawa handlowego

Zgrupowane, w ramach inicjatywy klastrowej, podmioty gospodarcze prowadzą współdziałalność w oparciu o jeden wspólny ośrodek koordynacyjny – spółka z o.o. lub akcyjna (najczęściej Sp. z o.o.). Zdarza się, iż podmioty te powołują taką spółkę do życia, będąc jej współnikami (jak m.in. w przypadku Gdańskiego Klastra Budowlanego Sp. z o.o.), bądź spółka ta powołana przez inny podmiot, najczęściej publiczny lub uczelniany, zostaje oddelegowana do pełnienia roli takiego ośrodka administracyjnego na potrzeby współpracy klastrowej (jak m.in. LifeScience Sp. z o.o. w Krakowie).

Spółka z o.o., zdefiniowana jako koordynator dla podmiotów w ramach inicjatywy klastrowej, w zasadzie nie podpisuje z uczestnikami klastra stałej umowy stowarzyszeniowej. Ta część formalnoprawnej współpracy realizuje się poprzez uczestnictwo w spółce w roli współnika, który wnosi wkład pieniężny lub niepieniężny, w zamian za co, obejmuje udziały w kapitale zakładowym spółki.

Przy takim mechanizmie jednak, konieczne staje się ustalenie przez współników (w umowie spółki lub w innej umowie), na jakich zasadach dołączają do spółki nowi uczestnicy klastra. Istnieje możliwość poszerzenia grona współników klastra poprzez:

- wejście do spółki, co oznacza zmianę umowy spółki – w drodze uchwały zgromadzenia współników, podniesienie kapitału zakładowego Spółki – rozwodnienie prawa głosu oraz praw do zysku spółki, a do tego konieczna jest procedura rejestracyjnego postępowania sądowego oraz wpisu tych zmian do KRS;
- nowo przybyli do klastra uczestnicy nie wchodzi w poczet udziałowców, ale pozostają w zasięgu oddziaływania spółki z o.o. poprzez korzystanie z jej usług lub udział z innymi współnikami w konkretnych projektach współpracy biznesowej.

W takiej sytuacji warto przewidzieć choćby najprostszą formę umowy nowego uczestnika klastra ze spółką, np. o szeroko rozumianej współpracy w danej branży, przy której skupia się działalność klastra, aby możliwe było uznanie takiego podmiotu za „członka” klastra.

Działalność koordynacyjna spółki z o.o. koncentruje się głównie na świadczeniu usług uczestnikom klastra, najczęściej w zakresie:

- organizacji wspólnych kanałów dystrybucji oferowanych przez uczestników klastra towarów lub usług, a czasami także, łączenie ofert poszczególnych przedsiębiorców w kompleksowe oferty (co powoduje konsorcjalny typ realizacji zleceń);
- wspólnej promocji działalności uczestników klastra;
- organizacji szkoleń, konferencji, seminariów czy targów, uwzględniających potrzeby uczestników klastra;
- doradztwa i bieżących konsultacji z ekspertami ze środowiska branżowego – wspólnymi dla całego klastra;
- doradztwa w przedmiocie pozyskiwania finansowania – krajowego oraz zagranicznego, zwłaszcza w kwestii aplikowania o środki UE.

Spółka z o.o. finansuje się sama, bądź z opłat uczestników za świadczone usługi, bądź z wynagrodzenia za prowadzenie projektów konkretnych przedsięwzięć współfinansowanych ze środków UE. Często jednak, w warunkach formalnych danego programu pomocowego, pojawia się zapis wykluczający spółki z o.o. jako beneficjentów środków przeznaczonych na realizację projektu.

Jak każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą, prowadzi pełną księgowość i płaci podatki. Jej wspólnicy powołują członków jej organów (Zarząd i Rada Nadzorcza), których co roku rozliczają z wy-

konywania funkcji. Ta okoliczność często powoduje napięcia wśród kooperujących w ramach klastra firm, powoduje niepokój wśród uczestników klastra nie mających korporacyjnych praw w spółce z o.o., o to iż stanie się podporządkowana interesom wyłącznie uczestników będących jej współnikami.

W takim modelu organizacyjnym najczęściej dominują korzyści tylko jednej z kategorii parterów potrójnej helisy – firm. Na plan pierwszy wysuwają się interesy biznesowe kooperujących firm, zwłaszcza tych, które są współnikami spółki z o.o. To może powodować utrudnienia parterów administracyjnych klastra, którzy nie są skory do współpracy, widząc słaby odzew na kierowane do firm postulaty o działania przynoszące rozwój regionu, jak m.in. rozwój przedsiębiorczości, powiększanie miejsc pracy czy wsparcie w lepszym kształceniu młodzieży i studentów. Zamiast więc ułatwień w działaniu, mogą pojawić się różne bariery środowiskowe – zarówno od usztywniających swą politykę władz samorządowych, jak i pozostałych firm, uczestników klastra, niejako drugiej kategorii, których interesy są mniej uwzględniane przez spółkę z o.o.

W tym modelu partnerzy klastrowi, w postaci administracji samorządowej, pozostają na zewnątrz struktury spółki z o.o. Gdyby uczestniczyli w niej jako współnicy, spółka mogłaby być obciążona wieloma obowiązkami publiczno-prawnymi jak, m.in. obowiązkiem stosowania ustawy o zamówieniach publicznych, rygorami tzw. ustawy kominowej, czy ustawy o dostępie do informacji publicznych, w grę wchodzić mogłyby również kwestie z zakresu pomocy publicznej.

Podsumowując w/w. analizę, warto wskazać na:

Zalety:

- przejrzysta i powszechnie znana struktura organizacyjna wykorzystana do zadań klastra;
- klastr ma osobowość prawną, w ramach której w zasadzie wyczerpują się relacje współpracy, tj. Klastr = Koordynator w postaci spółki, czyli pełne ucieleśnienie w jednej, zdefiniowanej formie prawnej; spółka reprezentuje klastr na zewnątrz;
- spółka z o.o. przejmuje główny ciężar prowadzenia działań na rzecz uczestników klastra, a za swoje usługi pobiera wynagrodzenie;
- spółka z o.o. najczęściej sama się finansuje.

Wady:

- zróżnicowanie kategorii uczestników klastra podważa przejrzystość współpracy i generuje nieufność wśród uczestników nie będących współnikami klastra;
- utrudnione procedury wejścia i wyjścia z grona uczestników klastra (wspólników spółki z o.o.)
- istnieje ryzyko promowania spółki z o.o., kosztem uczestników klastra;
- istnieje ryzyko negatywnych konsekwencji powiązań korporacyjnych, m.in. uznania współpracujących firm za grupę kapitałową, co powoduje przede wszystkim dodatkowe obowiązki podatkowe, czy zarzutu cen transferowych wobec świadczonych sobie wzajemnie usług;
- istnieje ryzyko zarzutu istnienia praktyk naruszających uczciwą konkurencję (np. niedozwolone porozumienia – m.in. z umowy cenowe);
- mały wkład i korzyści ze współpracy w odniesieniu do partnera publicznego – zaburzenia współpracy w kontekście modelu potrójnej helisy (idei współpracy w ramach klastra).

Klastr opierający się na formule fundacji / organizacji pożytku publicznego

Sposób zorganizowania struktury klastra na bazie fundacji może przybrać różne modele, w zależności od tego jak dalece funkcja fundacji będzie wyczerpywać zadania realizowane przez klastr, pojmowany jako współpraca firm. Zatem możliwe są warianty:

od

1. wariantu zbliżonego do opisywanego powyżej modelu jednej osoby prawnej, koordynującej działania uczestników w ramach usług, świadczonych przez tę osobę prawną;

poprzez

2. wariant poszerzonej platformy współdziałania parterów klastra, gdzie obok administrującej roli odgrywanej przez samą fundację (usług fundacji na rzecz firm), współdziałają takie aktywności fundacji (inspirowane lub prowadzone przez fundację niejako obok jej głównego nurtu działania), które scalają w strukturach klastra pozostałych parterów – naukowych, administracyjnych (koordynacja działań i inicjatyw, w których biorą udział wszyscy partnerzy, niekoniecznie z bezpośrednim skutkiem dla firm);

aż do

3. wariantu, w którym fundacja jest czystym operatorem administrującym poszczególne działania wszystkich trzech parterów klastra, w którym koordynuje projekty – jako lider bądź parter, w realizacji konkretnych przedsięwzięć na rzecz grona parterów klastra; koordynuje zawiązujące się wśród parterów konsorcja lub partnerstwa na rzecz poszczególnych inicjatyw, powołuje inne osoby prawne do życia, w zależności od potrzeb organizacyjnych wypełniania zadań, w ramach strategii danej inicjatywy klastrowej.

Oparcie funkcjonowania klastra na fundacji oznacza wyłonienie podmiotów, które powołałyby ją do życia, określiły cele działania i formy ich realizacji, wyznaczyły organy i powołały ich członków (w tym ustaliły kto i na jakich zasadach kontroluje sposób funkcjonowania fundacji) oraz wyposażyły w środki finansowe potrzebne na jej utrzymanie. Podmioty te to fundatorzy, którzy organizują „konstytucję” działania fundacji (Statut), określając jednocześnie jej relację wobec uczestników klastra. Fundacja bowiem, choć ma fundatora/fundatorów, to jednak nie są oni „właścicielami” tej osoby prawnej, choć mogą (nie muszą) mieć istotny wpływ na jej funkcjonowanie. Niejako odpowiednikiem wspólników w spółkach jest grono osób, którzy nadzorują działanie fundacji (jej Zarządu), najczęściej zwane Radą Fundacji. Mogą to być fundatorzy (tzw. Rada Fundatorów), lub inne podmioty spośród parterów inicjatywy klastrowej, bądź też osoby powoływane przez fundatorów i parterów klastra (np. Marszałka Województwa czy Prezydenta Miasta).

Często, w statucie fundacji, przewiduje się też organ honorowy (Rada Honorowa), który grupuje osoby z udziałem podnoszącym prestiż działania fundacji, jako organizacji klastrowej, lub organ konsultacyjno-opiniujący (Rada Konsultacyjna), który grupuje osoby o uznanym autorytecie, doświadczeniu czy dokonaniach w dziedzinie ważnej z punktu widzenia celów i zadań klastra, którzy mogą dokonywać systematycznej oceny planowanych przez Zarząd działań.

Powołanie fundacji to pierwszy krok do formułowania struktury klastra, oparty na tego rodzaju osobie prawnej. Może ono pozostać ostatecznym krokiem, wówczas klaster wyczerpuje w samej fundacji. Jednak możliwy jest drugi krok, który polega na ułożeniu relacji fundacji z uczestnikami klastra, gdyż siłą rzeczy, nie tworzą oni wprost gremium, które określałoby się mianem fundacji, a chcą oni być częścią wspólnej inicjatywy nazywanej klastrem.

Przykładem powołania do życia fundacji jest, m.in. klaster o nazwie „Fundacja Media Klaster” w Łodzi. Powołany został przez grupę 15 przedstawicieli, parterów potrójnej helisy, tj.: władz samorządowych, nauki oraz łódzkiej branży medialnej. Są to jednak jedynie formalnie założyciele (fundatorzy), gdyż podwaliny współpracy klastrowej stworzył list intencyjny 50 uczestników wszystkich trzech środowisk. Pozostali uczestnicy inicjatywy klastrowej (nie będący założycielami fundacji) pozostali przy współpracy na podstawie ogólnej umowy współpracy – „umowy Media klastra”, stając się oficjalnym parterem przedsięwzięcia. Statut tej fundacji ułożony jest w sposób prosty i wskazujący, iż klaster wyczerpuje się w formule fundacji, postanowienia statutowe nie przewidują finansowania jej działalności ze składek uczestników klastra. Członków organu nadzorczego fundacji – Rady Fundacji – powołują fundatorzy oraz Marszałek Województwa oraz Prezydent Miasta. Na tym kończy się formalno-prawny udział uczestników klastra z samą fundacją. W praktyce jednakże, klaster ten posiada kilkudziesięciu Parterów, którym fundacja ułatwia pozyskiwanie środków UE na działalność rozwijającą przemysł medialny w regionie, tworzy platformę wymiany pomysłów i idei oraz wspierania przedsięwzięć biznesowych, w tym min. inkubowania i rozwoju przedsięwzięć medialnych, zwiększając efektywność i konkurencyjność przemysłu medialnego w regionie.

Powyższe wskazuje, iż pomimo faktu, że formalnoprawną emanacją klastra jest fundacja, to jednak prawdziwa współpraca klastra dzieje się na zewnątrz fundacji – w bieżącej i rzeczywistej współpracy parterów klastra, podejmujących wspólne działania, przy wsparciu nauki i organów samorządowych. Pytanie zatem jedynie, czy regulować zasady tej współpracy, tworząc niejako wartość, na którą warto się powołać w razie trudności w dyscyplinowaniu poszczególnych parterów, czy też pozostawić tę współpracę niejako samą sobie, na etapie ogólnych stwierdzeń parterów o współpracy, tj. o tym że chcą i będą wspólnie działać – ale jak, to już się okaże przy konkretnej okazji. Doświadczenie w koordynowaniu współpracy dużego grona parterów uczy jednak, że warto ogólne zasady spisać i w ten sposób zadbać o przejrzystość współpracy, która ma budować i przynosić efekty dla rozwoju konkurencji, nie zaś dzielić parterów i deformować konkurencję w regionie.

Najczęściej relacje te formułuje się na bazie umów partnerstwa, które poszczególni Uczestnicy chcący należeć do klastra zawierają z Fundacją jako osobą prawną, która ich reprezentuje. Są to ustandaryzowane umowy partnerstwa, które określają ogólne ramy współpracy stron, w szczególności wskazują na rodzaj usług jakie Fundacja świadczyć będzie uczestnikom klastra w ramach tej współpracy oraz na zasady odpowiedzialności uczestników klastra. Szczegółowo jednak, zadania i obowiązki we wzajemnej współpracy, określają akty wewnętrzne, do których odsyła umowa partnerstwa (różnego rodzaju Regulaminy czy uchwały organów). Podział kompetencji i obowiązków w realizacji strategii klastra w ramach takiej struktury inicjatywy klastrowej, dokonuje się poprzez powołanie organów klastra. Działają one na zasadach wspólnie ustalonych – w umowie partnerskiej lub w wewnętrznych aktach klastra – na rzecz uczestników klastra (w ramach fundacji i poza nią). W ramach dokumentów utrwalających modele współpracy w oparciu o Fundację, określa się także sposób jej finansowania (poza funduszem założycielskim wniesionym przez fundatorów), w tym w szczególności, czy obowiązuje formuła opłat związanych z uczestnictwem w Klastrze (składki na wspólną działalność).

Taką formułę inicjatywy klastrowej przybrała np. Fundacja Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET. Uczestnicy klastra, zwani Parterami, podpisują z Fundacją (o nazwie Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET) umowy o współpracy zawierające ogólne zasady współpracy, a szczegółowe zasady mieszczą się w Regulaminie stanowiącym załącznik do tejże umowy. Ogólna umowa o współpracy określa organy jakie działają w ramach klastra (Forum klastra, jako zgromadzenie wszystkich parterów, Prezydium klastra, jako kolegiálny organ koordynacyjny Forum klastra, Dyrektor Biura klastra, jako organ administracyjny i wykonawczy, Zarząd Fundacji (Zarząd klastra), jako organ zarządzający, koordynujący i wykonawczy, Rada Fundacji (Rada klastra), jako organ doradczy oraz arbitrażowy. Określa również cele i zadania klastra oraz sposoby ich realizacji, przewidując m.in., iż Fundacja świadczyć będzie usługi integracyjne, promocyjne, szkoleniowe i doradcze dla uczestników klastra, szczegółowo opisane w Regulaminie. Uczestnicy klastra zobowiązani są w szczególności wносить opłaty partnerskie oraz przestrzegać kodeksu dobrych praktyk.

Ogólnie rzecz biorąc, **fundacja musi mieć cele społecznie użyteczne**, a więc nie da się zamknąć jej działalności wyłącznie komercyjnej, tj. korzystnej wyłącznie dla prywatnych przedsiębiorców. A zatem, z definicji, dobrze wpasowuje się w podwaliny istnienia współpracy w formie klastra grupującego parterów potrójnej helisy. Pomaga przy tym fakt, iż jest w bezpiecznie dalekiej odległości od uzależnienia swojej działalności od interesów jej właścicieli, bo takowych nie posiada.

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą, w tym m.in. świadczyć usługi na rzecz parterów inicjatywy klastrowej – i z niej utrzymywać swoją działalność. Może też dostawać dotacje (choć są one uzależnione od dość specyficznego charakteru fundacji i jej zadań), darowizny, a wpisana do rejestru tzw. organizacji pożytku publicznego, także z organizowanych zbiorów publicznych.

Podsumowując w/w. analizę warto wskazać na:

Zalety:

- Fundacja stanowi osobę prawną dla inicjatywy klastrowej, koordynując współpracę uczestników na wybranym przez nich poziomie szczegółowości, reprezentując Klaster na zewnątrz;
- Istnieje możliwość dowolnego „obudowania” fundacji – jako koordynatora współpracy uczestników klastra – w regulacje szczegółowo wyznaczające zasady współpracy w Klastrze oraz wzajemnych relacji;
- Fundacja może korzystać z wielu przywilejów podatkowych;
- Brak konieczności wprowadzania mechanizmu składek (wnoszonych przez Uczestników) na działalność klastra.

Wady:

- na plan pierwszy w działaniu inicjatywy klastrowej, wysuwa się podmiot koordynujący – fundacja, nie zaś partnerzy z potrójnej helisy;
- w danym przypadku, zwłaszcza przy braku wewnętrznych uregulowań ukazujących szczegółową hierarchię zależności, brak jest jasności kogo, de facto, reprezentuje fundacja;
- powołanie samej fundacji, jako że nie grupuje ona w swoich organach parterów klastra, wymaga dodatkowych uregulowań prawnych formułujących relacje Fundacji (jako osoby reprezentatywnej, prawnej) z faktycznymi uczestnikami klastra.

Klaster funkcjonujący w formie stowarzyszenia

Ta forma współpracy parterów inicjatywy klastrowej **jest na pierwszy rzut oka najbardziej jednorodna**. Opiera się bowiem o formułę stowarzyszenia, wprost uregulowaną w polskim ustawodawstwie, którą dodatkowo wspiera znaczny dorobek orzecznictwa sądowego. Jest to forma osobowości prawnej, oddzielnej od członków stowarzyszenia, którymi jednakże mogą być wyłącznie osoby fizyczne (np. jednoosobowi przedsiębiorcy), osoby prawne jedynie jako, tzw. członkowie wspierający, a więc tzw. członkowie „drugiej kategorii”.

Możliwe jest umowne „nadbudowanie” relacji członka wspierającego w ramach stowarzyszenia i najwyraźniej stanowi to formułę możliwą do zaakceptowania pod kątem profitów i niedogodności dla firm, mających osobowość prawną.

Przykładem klastra funkcjonującego w tej formule jest Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny. Zgodnie ze statutem tego stowarzyszenia, członkowie wspierający mają prawo, m.in. zgłaszać chęć uczestnictwa we wspólnych projektach klastra, umieszczać informacje o swojej działalności na stronach klastra, tworzyć grupy robocze i sekcje wewnątrz klastra, a także korzystać z urządzeń (infrastruktury), świadczeń i pomocy udzielanej w ramach stowarzyszenia. Nie są oni jednak co do zasady zobowiązani uchwałami organów stowarzyszenia i nie mają żadnej mocy sprawczej wewnątrz struktur stowarzyszenia, mogą jedynie postulować pewne rozwiązania, bądź wypracowywać mechanizmy współpracy, które mogą stać się wiążące po nadaniu im osobnego bytu prawnego (np. zawiązaniu współpracy co do realizowania projektu, niejako pod egidami stowarzyszenia, ale już nie w ramach stowarzyszenia).

Majątek klastra funkcjonującego w tej formie pochodzi ze składek, których wysokość ustalana jest uchwałą wewnętrznych organów stowarzyszenia. O ich przeznaczeniu jednak decydują wyłącznie członkowie zwykli (osoby fizyczne, posiadające status członka zwyczajnego).

Bliższa analiza tej formy prawnej pokazuje jednak, iż z jednej strony, klaster funkcjonujący w tej formie odzwierciedla zrzeszeniowy charakter współpracy parterów, ale z dość istotnymi ograniczeniami, bo owa ścisła współpraca objęta tą formą **nie obejmuje wszystkich partnerów potrójnej helisy**. Zarówno partnerzy administracyjni, jak i ze środowiska naukowo-badawczo-rozwojowego oraz firmy (osoby prawne) pozostają, de facto, poza strukturami klastra jako stowarzyszenia. Czerpią one ze współpracy, która nawiązuje się w grupach roboczych i sekcjach tematycznych przygotowujących podwaliny dla konkretnych przedsięwzięć, których ostateczni uczestnicy nadają osobną formę prawną (konsorcjum, joint venture czy spółkę).

Taka postać platformy współpracy stanowi zatem, w zasadzie ukrytą konieczność formułowania zasad współpracy poza stowarzyszeniem – przy realizowaniu przedsięwzięcia wypracowanego w ramach grupy zainteresowanych parterów, którym udało się określić wspólne potrzeby i cele, bądź w formule stałej – tj. na podstawie z góry uregulowanych narzędzi współpracy (regulamin działania sekcji bądź grupy tematycznej) oraz narzędzi formalno-prawnych (wzory umów o współpracy, dokumentacji aplikowania o środki i realizacji projektów).

Istota takiej współpracy wychodzi jednakże poza stowarzyszenie i koncentruje się, nie w ramach standardowych instytucji stowarzyszenia jako klastra (nie jest przedmiotem działania Zarządu czy Zgromadzenia Członków), lecz instrumentów formułowanych na pograniczu funkcjonowania Stowarzyszenia i osób prawnych chcących współpracować, w ramach inicjowania przedsięwzięć z członkami Stowarzyszenia,

bądź dla których Stowarzyszenie samo w sobie będzie operatorem (np. liderem projektu współfinansowanego ze środków UE).

Podsumowując w/w. analizę warto wskazać na:

Zalety:

- Stowarzyszenie jest dogodną formą dla operatora czy koordynatora parterów współpracujących w realizacji wspólnych celów, pod warunkiem, iż nie istnieją przeszkody w tej współpracy, dotyczące nierównego statusu członków (zwyczajnych – osób fizycznych oraz, tzw. wspierających – osoby prawne);
- Stowarzyszenie, podobnie jak fundacja, może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji celów statutowych;
- Stowarzyszenie korzysta z przywilejów podatkowych przy spełnieniu ustalonych warunków;
- Posiada osobowość prawną, dalece uregulowaną przepisami prawa strukturę wewnętrzną, reprezentuje Klaster jako taki na zewnątrz;
- Jest formą prawną dość często dopuszczalną, w warunkach formalnych programów pomocowych UE, do bycia beneficjentem.

Wady:

- Przewiduje zróżnicowane kategorie członków, czyniąc przeważającą część przedsiębiorców prowadzących działalność w formie odrębnej osoby prawnej (np. spółki), członkami drugiej kategorii, co powoduje z kolei, iż najistotniejsze inicjatywy współdziałania parterów klastra i tak pozostają poza strukturami klastra;
- Stowarzyszenie to działalność tworzących ich członków dla nich samych, a więc w pominięciu członków wspierających;
- Wydatkowane na rzecz stowarzyszenia składki członkowskie nie są dla członków kosztami uzyskania przychodu.

Klaster oparty na partnerskiej współpracy firm (Partnerstwo / Joint-Venture/ Konsorcjum)

Ta forma współpracy jest także popularną formą współpracy partnerów potrójnej helisy. Partnerzy ci zgadzają się bowiem na jedną wspólną strategię działania oraz na pewien ład organizacyjno-prawny w ramach współpracy, którą będą rozwijać, co regulują w umowie o współpracy.

Umowa ta nie tworzy osobnego bytu prawnego, ale daje poczucie bezpieczeństwa i poczucia wspólnoty, w ramach struktury wewnętrznych organów, na które wszyscy partnerzy mają obiektywny wpływ. W ten sposób wzrasta poczucie przynależności parterów do grupy i pozwala im skoncentrować się na podejmowaniu wspólnych działań w ramach grup roboczych i zadaniowych, inicjujących wspólne przedsięwzięcia.

W ramach takiej współpracy istnieje jeden podmiot administrujący i koordynujący stronę formalno-prawną współpracy, dbając o prestiż klastra, przejrzystość działań jego parterów oraz powstanie i utrzymanie platformy w ramach wymiany i zarządzania informacjami. Nadto, istnieje podmiot, którego zadaniem jest animowanie współpracy parterów w pożądanym przez nich kierunku. W ramach takiego animowania, pozyskuje on systemowo wszelkie informacje o potrzebach i możliwościach gospodarczych parterów, aby skonfrontować parterów z konkretnymi, dostępnymi w danym czasie, propozycjami współpracy bezpośrednio rozwijającymi potencjał firmy.

W tej formule, na pierwszy plan wysuwa się interes współpracy zgrupowanych w tej formie partnerów. Żaden z partnerów nie ma bowiem organizacyjno-prawnej przewagi, a działania są podporządkowane decyzjom i ocenom ogółu partnerów.

Partnerzy też nie angażują się we wspólne zobowiązania (brak wspólnego majątku) oraz nie ponoszą wspólnej odpowiedzialności. Koncentrują się jedynie na bezpośredniej formule współpracy, którą nawiązują dopiero po dostatecznym opracowaniu przedsięwzięcia, dla którego podwaliny dało uczestnictwo w pracach klastra. Skutkiem takiej współpracy konkretni partnerzy dla konkretnego przedsięwzięcia, bądź zdefiniowanego zespołu działań w danym kierunku, zawierają w osobne formy prawne: konsorcja, spółki celowe, czy fundacje.

Takie formy mogą także powoływać, grupując się w węższych zespołach partnerów (wewnątrz klastra), fundacje czy spółki obsługujące zadania szczególnie istotne dla tej, wybranej grupy, partnerów, choć pozostające we wspólnej strategii całego klastra. Tak działa m.in. Pomorski Klaster ICT, czy Lubelski Klaster EkoEnergetyczny.

Podsumowując w/w. analizę warto wskazać na:

Zalety:

- Maksymalne nastawienie na konkretne przedsięwzięcia profitujące bezpośrednio partnerom klastra;
- Ustalenie dogodnej formuły współpracy, w odniesieniu do natury i specyfiki konkretnego przedsięwzięcia;
- Otwarta formuła współpracy, która nie obciąża wspólną, solidarną odpowiedzialnością i nie tworzy wspólnej masy majątkowej.

Wady:

- Brak osobnej formuły prawnej (osobowości prawnej), mogącej zaciągać zobowiązania i podejmować współpracę;
- Konieczność wypracowania wspólnych reguł współpracy – regulaminów, kodeksów dobrych praktyk, tworzących (i stojących na straży) jakość współpracy.

Dogodna dla inicjatywy klastrowej forma mieszana

Wyżej wymienione formy nie wyczerpują wszystkich możliwych form organizacyjnych, w jakich może działać klaster. Na szczególną uwagę zasługują formy mieszane, powstałe w wyniku połączenia omówionych wyżej klasycznych form kooperacji. Sposób łączenia odzwierciedlać winien charakterystykę otoczenia w jakim zawiązuje się inicjatywa klastrowa oraz specyfikę podmiotów z potrójnej helisy.

Luźna kooperacja + administrator klastra

Jeden z najczęściej spotykanych mieszanych wariantów budowania inicjatywy klastrowej zakłada działanie klastra w formie umowy wspólnego przedsięwzięcia z jednoczesnym uczestnictwem w strukturze klastra odrębnego podmiotu – np. spółki z o.o. lub akcyjnej, stowarzyszenia czy fundacji, jako podmiotu administrującego i koordynującego działalność klastra (dalej Administrator). Zadaniem Administratora byłaby bieżąca obsługa organizacyjna oraz administracyjna klastra. Mechanizm współpracy w takim modelu musi być uściślony w ramach wewnętrznych regulacji, którą objęte byłyby wszystkie podmioty. Na uwagę zasługuje zwłaszcza potrzeba dokładnego ustalenia powiązań udziałowych podmiotów, zgromadzonych w ramach luźnej umowy kooperacyjnej, ze spółką będącą koordynatorem.

Zakładając, że podmioty powiązane luźną kooperacją (wszystkie lub tylko niektóre) są jednocześnie współnikami w spółce odgrywającej rolę koordynatora inicjatywy klastrowej, powstaje w ten sposób grupa kapitałowa. Miałoby to znaczenie w aspekcie podatkowym. Administrator zatem podlegałby opodatkowaniu na zasadach właściwych dla przybranej przez niego formy organizacyjno-prawnej, a poszczególni uczestnicy, w ramach realizowanego wspólnie przedsięwzięcia, mieliby obowiązek proporcjonalnego podziału przychodów i kosztów w proporcji do przypadającego im zysku, osiąganego w ramach wspólnego przedsięwzięcia (wspólnych przedsięwzięć) realizowanych przez klastę. Tym niemniej, dzięki zastosowaniu takiej struktury, zasady rozliczeń pomiędzy uczestnikami wspólnego przedsięwzięcia, stałyby się z pewnością bardziej przejrzyste, zarazem umożliwiając korzystne, pod względem podatkowym, rozliczenie przynajmniej części wydatków o charakterze ogólnym nie wiążących się z konkretnymi projektami.

Konstrukcja mieszana, zakładająca połączenie wariantu działania klastra w ramach umowy wspólnego przedsięwzięcia (tudzież konsorcjum), z jednoczesnym utworzeniem odrębnego podmiotu, któremu powierzono by organizację i koordynację działalności klastra, umożliwia dość korzystne rozwiązanie pod względem podatkowym, zapewniając z jednej strony elastyczność zasad współpracy (charakterystyczną dla konsorcjum), z drugiej zaś w miarę przejrzyste zasady rozliczeń (podobnie jak to jest w spółce z o.o.). Z punktu widzenia zrzeszenia istotne jest, że koncepcja stwarza możliwość dywersyfikacji źródeł finansowania działalności klastra, natomiast dla jego członków szczególne znaczenie ma możliwość zaliczenia wydatków na bieżącą obsługę administracyjną klastra do kosztów uzyskania przychodów (co znajduje potwierdzenie w poglądach organów podatkowych).

Struktura organizacyjna inicjatywy klastrowej

Struktura organizacyjna jest jednym z ważniejszych elementów wpływających na rozwój inicjatywy. W jasny sposób wyznacza zasady współpracy i powiązań uczestników. Zapewnia także transparentność działań i odpowiedzialność osób, co jest podstawą budowy zaufania. Odpowiednio dobrana wpływa na zdolność do odpowiedzi na potrzeby członków, ale przede wszystkim, rynku i środowiska w którym działa. Struktura opisuje kompetencje i ścieżki komunikacyjne w klastrze (kto jest za co odpowiedzialny?), a także organizację działań – procedury i procesy.

Kluczowe decyzje w zakresie struktury organizacyjnej zależą, m.in. od tego:

- Jaka została wybrana forma prawna inicjatywy?
- Jako blisko partnerzy w klastrze chcą ze sobą współpracować?
- Jakie są założenia co do działań pro-biznesowych w klastrze?
- Jak szybko następuje integracja nowych członków – ekskluzywność czy otwartość?
- Jaki ma być wpływ uczestników na działania inicjatywy?
- Czy wszystkie grupy są reprezentowane w podejmowaniu decyzji?
- Jakie jest zaangażowanie uczestników w bieżącą działalność?

Klastry, których pierwszym celem jest wspólna działalność rynkowa, potrzebują innej struktury niż te, skupiające się np. na badaniach i rozwoju. Zasada tworzenia efektywnej struktury głosi, że, **jest ona wtórna wobec strategii**.

Ze względu na możliwość wystąpienia ryzyka związanego z nierównomiernym rozkładem korzyści pomiędzy uczestników klastra, powinny zostać opracowane dokumenty, np. w formie regulaminu, zapewniające sprawne działanie organów i zarządzanie, mogącymi się pojawić, konfliktami interesów.

Praktyka pokazuje, że firmy w klastrach preferują zachowanie dużego stopnia elastyczności oraz otwartej i transparentnej struktury, która sprzyja integracji i podejmowaniu dodatkowych działań w poszczególnych obszarach zainteresowań uczestników klastra. Klastr powinien mieć charakter otwarty, co oznacza, że przystąpić może do niego nowy członek, po wcześniejszym uzyskaniu akceptacji odpowiedniego organu np. Rady.

Organy wspierające współpracę w klastrze

Klasytery charakteryzują się różnymi strukturami funkcjonalnymi. Najczęściej występującymi organami w klastrach są: Zgromadzenie, Rada Klastra, Prezydium Klastra, Komitet Sterujący, Zarząd, Koordynator jak również Grupy Zadaniowe.

Na poziomie zarządzania strategicznego klastrów, jako wspólne przedsięwzięcie może posiadać organ, np. zgromadzenie, forum itp. (w zależności od formy prawnej formalny lub nieformalny), w którego skład wchodzi przedstawiciele uczestników klastra. Tego typu platforma daje pole do zaangażowania się uczestnikom w zakresie: kierunków rozwoju klastra, programów oraz strategii działania, a także podjęcia decyzji w najważniejszych kwestiach dotyczących inicjatywy.

Możliwe są elastycznie formułowane regulacje, dotyczące tego organu w postaci zapisów umowy między uczestnikami klastra lub wewnętrznych regulaminów podmiotów. Przykładowo: „Zgromadzenie podejmuje decyzje w drodze uchwał w obecności co najmniej połowy aktualnej liczby uczestników klastra większością głosów”.

Pracami na poziomie taktycznym kierują organy powołane (w zależności od wybranej formy prawnej) w ramach podmiotu lub też ciała, stworzonego na bazie umowy. Najczęściej jest to Rada Klastra lub Komitet Sterujący, złożony z osób wybranych przez uczestników do bieżącego nadzoru nad realizacją strategii. Tego typu rada jest organem stanowiącym i kontrolnym w wymiarze dotyczącym kwestii związanych z funkcjonowaniem klastra jako całości. Rada Klastra dostarcza impulsu do rozwoju inicjatywy, sugeruje działania do realizacji, wybiera projekty pilotażowe, lobbjuje w zakresie rozwoju branży w regionie. Do zadań rady należeć może m.in. nadzór nad realizacją zadań zawartych w strategii, opiniowanie projektów za zgodność ze strategią klastra, przyjmowanie nowych członków, a także powoływanie grup roboczych do realizacji działań w szczególnych obszarach zainteresowania uczestników klastra.

Warto zadbać, by rada składała się w przeważającej większości z przedstawicieli przedsiębiorstw. Dzięki takiemu rozwiązaniu przedsiębiorcy aktywnie uczestniczą w działaniach inicjatywy. Posiadają oni także wiedzę na temat procesów w klastrze i jego funkcjonowania, co może mieć zastosowanie np. w sytuacji zmiany koordynatora klastra i pozwala na trwałe funkcjonowanie inicjatywy.

Powyższe organy funkcjonują na rzecz klastra jako platformy współpracy, usprawniając działanie i komunikowanie się firm zgromadzonych w strukturach Klastra. Jeśli nie wynika to bezpośrednio z wybranej formy

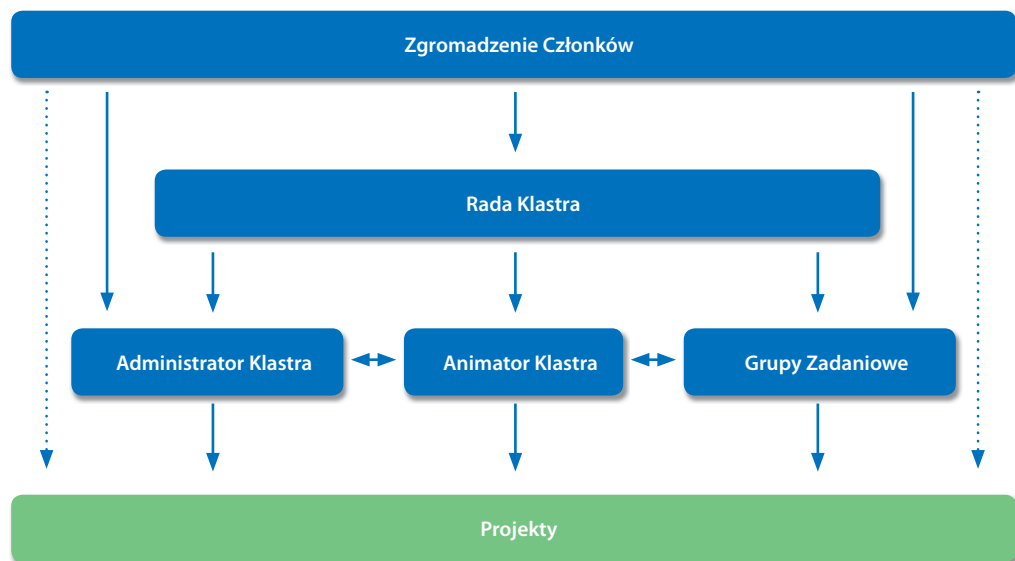
prawnej, to najczęściej nie posiadają pełnomocnictwa do zaciągania zobowiązań, są jedynie reprezentantami interesów wszystkich firm. Członkowie powyższych organów klastra najczęściej pełnią swoją funkcję nieodpłatnie, na zasadzie osobistego zaangażowania, mając na uwadze interes klastra oraz jego dobry wizerunek.

Inne gremium, które może się pojawić w strukturze klastra to, m.in. Rada Honorowa. Rada Honorowa składa się najczęściej z osób zapraszanych przez uczestników spośród ludzi cieszących się zaufaniem społecznym lub osób pełniących funkcje publiczne istotne z punktu widzenia interesów klastra. Zadaniem Rady honorowej jest wydawanie opinii w sprawach, w których uczestnicy lub rada klastra przedstawi jej zapytanie. W klastrach o specyfice technologiczno innowacyjnej pojawia się czasem organ w postaci Rady Naukowej. Funkcjonuje ona najczęściej na podobnej zasadzie co Rada Honorowa.

W ramach klastra uczestnicy powinni być zachęceni do organizowania w sub-partnerstwa, które grupują kilku uczestników w celu zorganizowania konkretnego przedsięwzięcia (m.in. realizacji wspólnego projektu współfinansowanego funduszami UE, organizowania szkolenia, wspólnych zakupów usług, wspólnej promocji itp.). Tego typu sub-partnerstwa mogą być zorganizowane w formie grup roboczych, a gdy zajdzie taka potrzeba, sformalizowane na mocy dodatkowych umów szczegółowo określających zasady współpracy. Grupy zadaniowe powoływane i odwoływane są najczęściej przez radę, ze szczególnym określeniem składu osobowego, zadań, dla których dana grupa jest powoływana oraz terminu realizacji tych zadań. Członkowie grupy zadaniowej wybierani są spośród przedstawicieli uczestników lub zapraszani spoza ich kręgu.

Niektóre klastry wdrażają formułę grup roboczych opartych o pomysły przedsiębiorców, którzy w celu przebiegu projektów zgodnie z ich wizją i pomysłem stają się koordynatorem projektu. Ta formuła działania ułatwia pracę i pozwala docenić tych, którzy przejawiają aktywność nie tylko koncepcyjną, ale także wdrożeniową.

Rys. 6.2. Struktura organizacyjna funkcjonująca w Pomorskim Klastrze ICT.



Niezbędnym elementem struktury jest wyznaczenie organu lub osoby do bieżącego zarządzania działaniami Klastra. W zależności od formy prawnej i zaplanowanych działań, może to być Zespół Zarządzający, Biuro Klastra, Koordynator (zwany też czasem Administratorem).

W tej roli może wystąpić osoba lub dowolny podmiot, zawiązany w ramach inicjatywy bądź związany z nią poprzez umowę konsorcjum lub współpracy. Funkcja tego organu jest bardzo operacyjna – przede wszystkim zapewnienie płaszczyzny organizacyjnej klastra (w tym m.in. obsługa i prowadzenie spraw klastra, utrzymanie strony internetowej, techniczna obsługa wydarzeń). Działania tego organu powinny być nadzorowane przez radę klastra. Rada powinna mieć, m.in. kompetencje w zakresie zmiany zespołu menedżerskiego koordynatora pracującego na rzecz danego klastra, opiniowania projektów realizowanych na rzecz klastra oraz aktualizacji strategii i planu działania.

W Optoklastrze podmiotem odpowiedzialnym za operacyjne zarządzanie i funkcjonowanie klastra jest nie tylko koordynator, ale i Zespół Sterujący. Składa się on z kilku osób – przedstawicieli konsorcjantów (formą prawną klastra jest konsorcjum) zarówno przedstawicieli jednostek naukowych, jak i przedsiębiorców. Ich zadaniem jest organizowanie pracy zespołów badawczych, nawiązywanie współpracy, poszukiwanie źródeł finansowania oraz podejmowanie kluczowych decyzji dla klastra. Natomiast podstawowymi organami zarządzającymi Małopolsko-Podkarpackim Klastrem Czystej Energii są: Rada Partnerów Klastra i Zespół Sterujący. Dodatkowo wydzielono zespoły w zakresie informacji i promocji, edukacji i szkoleń, źródeł finansowania, budowy laboratorium konwersji energii oraz spraw organizacyjnych. Efektem wdrożenia takiej struktury jest zwiększenie efektywności realizacji zadań w ramach klastra poprzez rozdzielenie odpowiedzialności pomiędzy koordynatorem, a organami wspierającymi oraz specjalizację.

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010), *Benchmarking klastrow w Polsce – 2010, Raport z badania*, Warszawa.

Najczęściej bieżącymi sprawami w klastrze zajmuje się jedna do trzech osób. Powodem tej sytuacji jest najczęściej konieczność ograniczania kosztów związanych z obsługą administracyjną klastra. Koordynator (nazywany też animatorem) pracuje, w dużej części inicjatyw społecznie, nie pobierając z tytułu wykonywanych przez siebie obowiązków wynagrodzenia. Ma to bezpośrednie przełożenie na efektywność realizowanych działań, gdyż nie może w pełni zaangażować się w realizację zadań związanych z obsługą Klastra – musi godzić te zadania z pełnieniem obowiązków zawodowych. W wielu klastrach problem konieczności odciążenia koordynatora został rozwiązany poprzez przekazanie dodatkowych uprawnień i odpowiedzialności organom wspierającym działania klastra (w postaci grup roboczych itp.). W przypadku czasowego braku animatora, jego obowiązki są realizowane najczęściej wspólnie przez członków rady klastra.

Manager na wagę złota

W celu usprawnienia prac warto pójść drogą, którą wybiera coraz więcej klastrow w Polsce (jak np. Dolina Lotnicza), czyli zatrudnienia sprawnie działającego managera, inicjującego działania i koordynującego wszystkie aspekty prac Klastra. Przyszły animator musi posiadać wiele cech niezbędnych na tym stanowisku – musi to być osoba zaangażowana, posiadająca wizję oraz przekonanie o zasadności rozwoju klastra i potencjale współpracy danej grupy. Powinna także doskonale orientować się w specyfice branży oraz rozumieć uwarunkowania funkcjonowania różnych grup interesu. Animator klastra funkcjonuje najczęściej w strukturze podmiotu prawnego inicjatywy, ale jest odpowiedzialny za realizację strategii, przede wszystkim, wobec uczestników klastra.

Podsumowanie

Można stwierdzić, iż nie ma optymalnej formuły prawnej ani organizacyjnej, która sprawdzałby się dla każdego klastra i gwarantowała efektywne zarządzanie. Przyjęte rozwiązania i struktury powinny wynikać z potrzeby danej organizacji. Jednak należy zaznaczyć, iż w przypadku inicjatyw zrzeszających wielu członków, stworzenie transparentnej formuły prawnej i dodatkowych organów wspomagających zarządzanie, znacznie ułatwia realizację założonej strategii.

Rozdział 7

Fundusze UE czy składki?

Pozyskiwanie finansowania działań inicjatywy

Marita Koszarek

Zrównoważony model finansowania inicjatyw klastrowych

Dokładne zaplanowanie finansowania działań zapisanych w strategii jest czynnikiem krytycznym ich skutecznej realizacji. Pod uwagę powinny zostać wzięte nie tylko potrzeby kapitałowe, ale też bieżąca płynność finansowa inicjatywy. Planowanie finansów w klastrze powinno obejmować:

- Identyfikację struktury kosztów: szacowanie potencjalnych kosztów wiąże się z odpowiedzią na pytania: jakie koszty i w jakiej wysokości przewidujemy. Typowe początkowe koszty działania inicjatywy to przede wszystkim koszty biura: personelu, wynajmu lokalu, materiałów i sprzętu. Znacząca liczba spotkań z uczestnikami, niezbędna na każdym etapie rozwoju, wymaga zapewnienia (wynajęcia komercyjnego lub użyczenia od zaprzyjaźnionego podmiotu) odpowiedniej Sali na spotkania i drobnego poczęstunku np. kawy, wody. Należy też wstępnie oszacować wszystkie inne możliwe koszty – np. materiałów promocyjnych, uwzględniających stworzenie graficznego znaku inicjatywy, koszty formalizacji inicjatywy itp.
- Sporządzanie planu finansowego: jego celem jest zabezpieczenie płynności inicjatywy. Polega przede wszystkim na przewidywaniu przychodów i wydatków inicjatywy w konkretnym okresie (np. 12 kolejnych miesięcy), z podziałem na krótsze okresy oraz skalkulowanie różnicy między tymi dwiema wielkościami. Planowanie finansowe pozwala oszacować dodatkowe nakłady niezbędne dla zachowania płynności. Przychody i wydatki rzadko są równe – najczęściej występują niedobory. Zadaniem dla zarządzających klastrem jest zaplanowanie i pozyskanie kwot brakujących do zbilansowania budżetu. Rozsądne jest planowanie z odpowiednim buforem bezpieczeństwa płynności – doświadczenia polskich inicjatyw pokazują, że oczekiwanie na wypłatę transzy płatności projektu z instytucji finansowej może się przedłużyć nawet o kilka miesięcy.

Tworzenie planu finansowego rządzi się swoistymi regułami. Przykładowo, plan powinien uwzględniać wszystkie działania, których wynikiem jest przychód lub koszt (zasada kompletności). Oczekiwany przychód nie może być ograniczony transakcją związaną z wydatkami (zasada zakazu kompensat). Przewidywania co do przychodów i kosztów, powinny bazować na realistycznych założeniach (zasada rzetelności).

W kontekście finansowania działań zaplanowanych w strategii jako koszty funkcjonowania klastra należy wziąć pod uwagę:

- nakłady na działania koordynacyjne (np. składki zapewniające funkcjonowanie inicjatywy, niezależnie od finansowania zewnętrznego);

- nakłady na zapewnienie wkładu własnego w przypadku ubiegania się o projekty finansowane ze środków publicznych;
- nakłady na zapewnienie trwałości działań po wyczerpaniu finansowania ze środków publicznych.

Takie podejście do szacowania kosztów posiada korzyści w postaci zapewnienia podstawowych działań koordynacyjnych i integracyjnych na rzecz uczestników. Wysokość składki członkowskiej asygnowanej przez uczestników klastra może być równa dla wszystkich lub zróżnicowana, w zależności od wielkości podmiotu. Dodatkowe dofinansowanie ze środków publicznych, na poziomie 50–70 proc. kosztów poszczególnych strategicznych projektów inicjatywy, pozwoli na skokowe przyspieszenie rozwoju klastra i zwiększy pozytywne efekty dla branży oraz całego regionu. Należy jednak podkreślić, że inicjatywa klastrowa nie powinna być postrzegana przez uczestników jako instrument pozyskiwania dofinansowania ze środków publicznych.

Typy źródeł finansowania

Zapewnienie stabilnego finansowania podstawowych działań inicjatywy jest niezbędne dla jej efektywności. Można wyróżnić dwa podstawowe typy źródeł finansowania:

Rys. 7.1. Typy źródeł finansowania.

Publiczne, m.in.:	Prywatne, m.in.:
• Współfinansowanie projektów ze środków strukturalnych UE (programy regionalne, krajowe lub międzynarodowe) • Dotacje celowe (na konkretne działanie) z regionalnych i lokalnych instytucji (np. samorządów, instytucji otoczenia biznesu, agencji rozwoju regionalnego)	• Składki członkowskie • Przychody z usług w ramach klastra • Prowizje pośrednictwa w pozyskiwaniu zamówień • Przychody z wygranych przetargów na usługi dla sektora publicznego • Udział w przychodach ze wspólnych patentów, licencji (klastry technologiczne) • Sponsoring dużych firm • Wkłady niepieniężne uczestników/partnerów np. użyczenie sali na spotkania

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo, iż dynamiczny rozwój klastrów w Europie spowodowany był, m.in. finansowaniem ich funkcjonowania głównie z funduszy publicznych poszczególnych państw (przykłady Szwecji, Niemiec, Francji), aktualnie wśród ekspertów panuje opinia, iż nie można dotować funkcjonowania inicjatyw w nieskończoność. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej pokazują, że taka sytuacja prowadzi po kilkunastu latach do sukcesywnego zmniejszania efektywności zarządzania klastrami i samych organizacji klastrowych. W ciągu ostatnich kilku lat promowana była teza, iż klastry po 3–5 lat wsparcia ze strony publicznej, powinny całkowicie przestawić się na finansowanie prywatne. Takie działania miały na celu mobilizację inwestycji czyżnionych ze strony biznesu. Niestety, nawet inicjatywy o wieloletnim istnieniu i szeregu sukcesów – klastry światowej klasy – nie były w stanie sprostać tym wymaganiom.

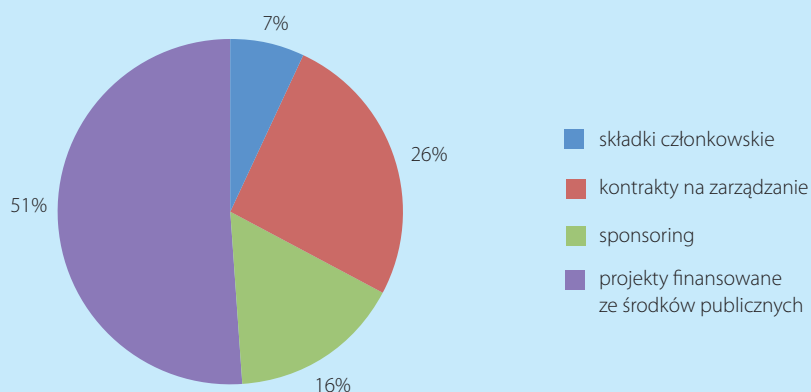
Najpopularniejszym aktualnie modelem (i uważanym za optymalny), jest połączenie w jednym budżecie inicjatywy funduszy pochodzących ze źródeł publicznych z funduszami ze źródeł prywatnych, ze stopniowym zmniejszaniem udziału tych pierwszych na rzecz drugich. Nawet po wstępnym okresie rozwoju (czyli po 3–5 latach), zalecane jest wsparcie inicjatyw ze środków publicznych przynajmniej w pewnym (dosyć znaczącym) stopniu (20–50%), aby utrzymać pozytywne efekty istnienia klastrów dla długoterminowego rozwoju regionalnej gospodarki.

Jak wygląda zrównoważony budżet inicjatywy?

Medical Valley z regionu Norynbergii (Niemcy) jest jednym z wiodących europejskich klastrów w sektorze inżynierii medycznej. Całkowity budżet tej inicjatywy to około 700 tys. euro rocznie. Na tą kwotę składają się:

- Składki członkowskie – 7 proc. budżetu, 106 członków, roczna składka od 200 do 5 tys. euro
- Kontrakty na zarządzanie – 26 proc. budżetu, Zarządzanie inkubatorem firm medycznych – aktualnie 35 start-upów, organizacja regionalnych platform informacyjnych
- Sponsoring – 16 proc. budżetu, aktualnie 4 sponsorów z podpisanymi kontraktami sponsorskimi
- Projekty finansowane ze środków publicznych – 51 proc. budżetu, projekt finansowany ze środków UE – „IntraMED C2C”, dwa projekty finansowane ze środków krajowych (Cluster-management 2.0, International Clustermarketing), projekt finansowany ze środków regionalnych Landu Bawarii (VC-Network)

Rys. 7.2. Udział poszczególnych źródeł finansowania w budżecie klastra Medical Valley.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.medical-valley-emn.de.

Finansowanie działań inicjatyw klastrowych ze środków publicznych

Nawet jeśli założenia wstępne zakładają, iż działalność klastra będzie finansowana w znacznej części z funduszy publicznych, to choćby z uwagi na konieczność zapewnienia, przez beneficjentów programów unijnych, określonego poziomu wkładu własnego – w praktyce nie jest możliwa sytuacja, że będą to dla klastra jedyne źródła finansowania.

Rzadko można spotkać polskie inicjatywy w całości finansowane z funduszy publicznych, w szczególności inicjatywy rozpoczynające działalność najczęściej polegają na wsparciu zewnętrznym. Światowe standardy wskazują, że po okresie intensywnego finansowania klastrów, w pierwszych kilku latach ich funkcjonowania, udział funduszy publicznych skierowanych na bieżące funkcjonowanie inicjatyw powinien się stopniowo zmniejszać. Nie dotyczy to funduszy publicznych specjalnego przeznaczenia, np. wsparcia badań i rozwoju technologicznego produktów, wspólnych projektów infrastrukturalnych bądź internacjonalizacji, które powinny być dodatkowo wspierane z programów regionalnych i krajowych.

Ze względu na zmniejszające się finansowanie publiczne związane, m.in. z rozwojem usług komercyjnych dla członków klastra czy też stopniowym wyczerpywaniem się środków strukturalnych UE, zaleca się inicjatywom, by jak najwcześniej zaczęły wdrażać działania zmierzające do zwiększenia wpływów, z innych niż publiczne, źródeł. Jednym z elementów, które mają wpływ na zdolność inicjatywy do pozyskiwania środków, np. z oferowania usług, jest jej forma prawna, która powinna sprzyjać działalności komercyjnej i kumulowaniu dochodów. Najczęściej wybierana forma stowarzyszenia nie zawsze odpowiada takim założeniom. Z biegiem czasu i rozwojem inicjatywy, warto zastanowić się nad rozwiązaniami stymulującymi współpracę biznesową, dostosowanymi do potrzeb inicjatywy pod względem sposobu zarządzania, rozwiązań podatkowych i maksymalizacji korzyści dla uczestników. Ze względu na częste skomplikowanie spraw inicjatywy związanych z planowaniem działań, optymalną formą prawną i pozyskiwaniem funduszy, pomocne jest wykorzystanie w tym zakresie wsparcia ekspertów, takich jak konsultantów projektowych, radców prawnych i in. Wydatki na taką pomoc zazwyczaj można ująć w koszty prowadzonego projektu.

Podatkowy aspekt współpracy przedsiębiorstw

Przepisy podatkowe wskazują, że składek na rzecz organizacji, do których przynależność podatnika nie jest obowiązkowa, nie można ująć jako koszt uzyskania przychodu uczestnika takiej organizacji. Wszelkie dobrowolne składki i darowizny na rzecz organizacji są wyłączone z kosztów podatkowych.

Jednak, w przypadku inicjatywy sformalizowanej w formie umowy między firmami i instytucjami, efektywnym podatkowo rozwiązaniem mogą być wpłaty dokonywane przez poszczególnych członków klastra, których faktycznym odbiorcą w imieniu klastra będzie jego administrator. Wpłaty takie, w zależności od woli uczestników klastra, mogłyby mieć charakter dobrowolny lub obligatoryjny, być dokonywane cyklicznie lub ad hoc, w stałej lub zmiennej wysokości. Niezależnie jednak od ich charakteru, wydaje się za zasadne, aby wpłaty takie były kwalifikowane u administratora jako przychód podatkowy, a nie na zasadzie proporcjonalnego rozliczenia przychodów ze wspólnego przedsięwzięcia. Ewentualne korzyści i zwiększenie przychodów poszczególnych uczestników klastra jest bowiem następstwem realizowanych konkretnych przedsięwzięć, a nie samego faktu uczestnictwa w inicjatywie. Jednocześnie poszczególni uczestnicy klastra (strony umowy między podmiotami i administratorem) mają możliwość ujęcia tak dokonywanych wpłat, jako kosztów uzyskania przychodów. Mając na uwadze, że uczestnictwo w inicjatywach klastra ma na celu, m.in. uzyskiwanie informacji o możliwościach zawarcia umów handlowych, pozyskiwania klientów, wymiany doświadczeń, wspólnego opracowywania strategii działania, wspólnych konsultacji, zwiększania atrakcyjności regionu itp., jest oczywistym, że ponoszenie tych kosztów przez jego uczestników jest gospodarczo uzasadnione i co najmniej pośrednio, przyczynia się do uzyskiwania przychodów przez poszczególnych uczestników klastra.

Bez zapewnienia odpowiednich źródeł finansowania, administrator klastra nie mógłby zapewnić skutecznej i efektywnej obsługi administracyjnej oraz organizacyjnej klastra, niezbędnej dla jego utrzymania i funkcjonowania. W konsekwencji, wydatki na obsługę klastra winny stanowić koszt uzyskania przychodów u poszczególnych jego uczestników. Ważne jest precyzyjne nazwanie wnoszonych wpłat, które nie są „składkami na rzecz konkretnej organizacji” ale, de facto, wynagrodzeniem za usługi organizowania i koordynowania procesu współpracy.

Źródło: Izabela Sokołowska-Kulas, Kancelaria Prawna PRAECEDO

Wyzwania w zakresie finansowania inicjatywy ze źródeł prywatnych

Wprowadzenie finansowania ze źródeł prywatnych, w szczególności w postaci opłat za usługi, może nastręczyć wielu trudności. Oferta musi być ściśle dopasowana do odbiorców i ich potrzeb. Może to być wyjątkowo trudne, gdy uczestnicy klastra są zróżnicowani pod względem wielkości, technologii i specyfiki. Praktyka pokazuje, że zaledwie 30 proc. uczestników klastra jest aktywna – nie tylko korzystają, ale też inwestują. W takim przypadku warto organizować indywidualne spotkania z firmami, by dowiedzieć się jakie są ich potrzeby, na które można odpowiedzieć w ramach inicjatywy – taka metoda jest znacząco skuteczniejsza od ankiet. Warto także dokładnie zapoznać się z potrzebami każdego nowego członka klastra.

Przy wprowadzaniu usług płatnych należy uważać na sytuacje potencjalnie konfliktowe, np. trudno będzie zacząć oferować usługi w zakresie doradztwa, jeśli w inicjatywie uczestniczą firmy konsultingowe zajmujące się dokładnie taką działalnością. W takich sytuacjach może nastąpić konflikt interesów, który stanowić będzie barierę w pozyskaniu finansowania. Jedną z dziedzin, która najczęściej staje się źródłem przychodów dla klastra jest koordynacja oferty szkoleniowej i podnoszenia kwalifikacji dla uczestników – oferta ta może być rozszerzona dla uczestników spoza klastra na zasadach komercyjnych. Wsparcie wejścia na rynki zagraniczne wydaje się bezpiecznym i efektywnym działaniem – pod warunkiem jednak, że w danej branży i regionie, usługi takie nie są już oferowane przez izby handlowe. Wyzwaniem jest też wprowadzenie składek lub opłat za usługi, które dotychczas były darmowe – w takich krytycznych momentach okazuje się jaką wartość dodaną przynosi inicjatywa dla członków, jakie korzyści z uczestnictwa uzyskują i jak inicjatywa jest w stanie skutecznie je zakomunikować.

Kiedy wprowadzić składki członkowskie lub opłaty za usługi w ramach inicjatywy?

Najlepszym rozwiązaniem jest, by klustry wprowadzały opłaty, np. członkowskie, od samego początku działania. Jednakże wiele firm, w szczególności małych i średnich, wzbrania się przeciwko płatnemu uczestnictwu w sytuacji, gdy jeszcze do końca nie wiedzą jakie będą mieli z tego konkretne korzyści. Dlatego też wiele inicjatyw wprowadza opłaty później. Wiąże się to z najczęściej ze sporym problemem, gdyż firmy przyzwyczały się już do uzyskiwania usług za darmo. Przekonanie uczestników do ponoszenia opłat staje się więc jednym z najważniejszych wyzwań dla inicjatyw. Jednym z elementów jest odpowiednie komunikowanie wartości dodanej, jaką otrzymują z działalności klastra. Częstym błędem jest ustanawianie opłat na zbyt niskim poziomie, w biznesie, w szczególności wśród dużych firm, panuje bowiem zasada, że jak coś jest tanie to prawdopodobnie ma niższą wartość. Niektóre klustry, by zróżnicować opłatę dla członków wprowadzają różne warianty – np. członkostwo „złote” i „srebrne”, gdzie wraz ze wzrostem składki, uczestnicy otrzymują dostęp do szerszej oferty usług i korzyści. Z drugiej strony, warto zwrócić uwagę by stawki podstawowe nie były odstrasżające dla małych i średnich firm.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów NGP Cluster Excellence Conference 26–27 May 2011, Copenhagen

Problemy z finansowaniem i utrzymaniem stabilności funkcjonowania są jednym z najczęstszych powodów porażki inicjatywy klastrowej. Jeśli nie ma odpowiednich funduszy, nie mogą być dostarczone korzyści dla uczestników, nie ma tworzenia wartości dodanej – uczestnicy szybko tracą zainteresowanie i inicjatywa upada.

Rys. 7.3. Najczęstsze błędy w planowaniu finansowym działań klastrow.



Źródło: Scheer G., Zallinger L. *Cluster Management – A Practical Guide*, Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia, 2007.

Dodatkowe przychody na rozwój klastra

By zwiększyć przychody inicjatywy ze źródeł prywatnych, należy stworzyć sprawne mechanizmy zarządzania nimi. Przykładem może tu być prowizja od nowych zleceń, pozyskanych dzięki działaniom inicjatywy – np. na rynku zagranicznym. Ta forma finansowania inicjatywy jest dobrze postrzegana przez firmy, gdyż daje im dostęp do dodatkowych zleceń, podczas gdy obciążenie prowizją dotyczy tylko działań zakończonych sukcesem (kontraktem). Przy wprowadzaniu tego typu usługi niezbędne jest przygotowanie szczegółowej umowy, określającej warunki płatności prowizji dla inicjatywy (kiedy, jak, w jakiej wysokości) w przypadku pozyskania, dzięki jej działaniom, nowych zleceń dla firmy.

Taka umowa określa też sposób wydatkowania zebranych w ten sposób pieniędzy, reguluje też kary za niewywiązywanie się z ustaleń. Dla celów rozwoju usług biznesowych, warto stworzyć specjalny fundusz – osobne konto administratora klastra lub wręcz odrębny podmiot prawny. Umowa związana z udzielaniem usługi i przekazywaniem przychodów na stworzony fundusz powinna zawierać treści określające m.in.:

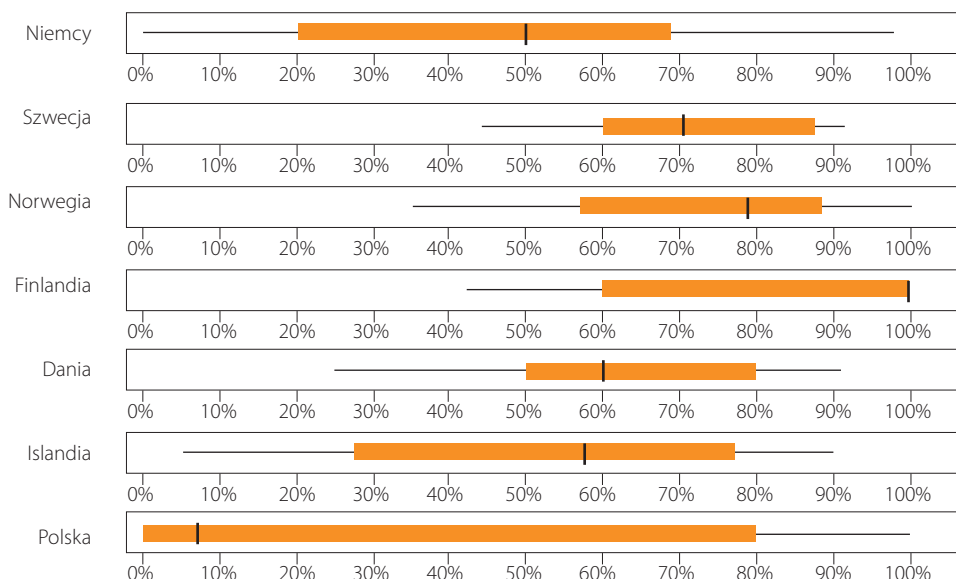
- definicje używanych w umowie zwrotów;
- precyzyjne określenie stron umowy;
- cele stworzenia funduszu, np. wsparcie uczestników klastra w zakresie rozwoju rynków;
- kwestie wpłat, precyzyjnie opisana procedura; np. po podpisaniu kontraktu przez firmę (uczestnika klastra i sygnatariusza umowy), który to kontrakt wyniknął bezpośrednio w związku z projektem klastrowym, w wyniku działań animatora lub innego uczestnika Klastra i przekazany firmie;
- wysokość prowizji, np. kilka procent lecz nie więcej niż kilkanaście tys. zł;
- schemat wpłat: 1/3 przy podpisaniu kontraktu, 1/3 po pół roku, 1/3 po zakończeniu lecz nie później niż półtora roku od podpisania kontraktu;
- wyłączenia i sytuacje sporne;
- administrację funduszem – Rada Klastra, czy np. wyznaczona osoba i procedura autoryzacji wydatków;
- katalog działań i możliwości wydatkowania zebranych funduszy, np. działania marketingowe, promocję eksportową, szkolenia dla firm klastra itp.;
- kwestie rozwiązania/zerwania umowy;
- rozpoczęcie i czas trwania.

Finansowanie działań inicjatyw klastrowych ze środków publicznych

Część organizacji zarządzających klastrem zależy od finansowania ze środków publicznych – takich kosztów, jak koszty personelu, przestrzeni biurowej czy wyposażenia. Źródła finansowania ze środków publicznych mogą opierać się na bezzwrotnym finansowaniu projektów lub finansowaniu instytucjonalnym, np. poprzez oddelegowanie pracowników administracji np. agencji rozwoju regionalnego do biura zarządzającego klastrem lub zapewnienie przestrzeni biurowej. Źródła i udział finansowania ze środków publicznych zależą w dużej mierze od regionalnych programów finansowania, które je wspierają (o ile istnieją). Paradoksalnie, mimo że część polskich inicjatyw silnie zależy od finansowania publicznego, większość nie otrzymuje żadnego wsparcia. Według badań prowadzonych w krajach Europy Środkowej i Skandynawii (Lämmer-Gamp T., et. al., 2011), Polska ma najniższy wskaźnik finansowania inicjatyw wśród badanych krajów – mediana nie przekracza 10 proc. Dla porównania, w Niemczech wynosi około 50 proc. – mimo ponad 10 lat dłuższej historii rozwoju klastrow i tendencji do zmniejszania finansowania i usamodzielniania się klastrow z biegiem czasu. Wsparcie rozwoju klastrow w Polsce, także w porównaniu do krajów Europy Południowej i Wschodniej, jest bardzo ograniczone – przykładem mogą tu być rozwinięte polityki wsparcia klastrow w Czechach i na Węgrzech.

Niewielki udział finansowania ze środków publicznych w polskich inicjatywach może wynikać z faktu, iż wiele z nich do tej pory nie kwalifikowało się do tego (np. nie stworzyły prawnie zinstytucjonalizowanej organizacji zarządzającej klastrem), ale przede wszystkim, z braku spójnej krajowej polityki klastrowej i mało efektywnych lub wręcz nieistniejących programów wsparcia w regionach.

Rys. 7.4. Udział środków publicznych w całkowitym budżecie inicjatywy klastrowej.



Źródło: Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T., *Klustry i ich indywidualizm*, Berlin, Lipiec 2011 r.

Badania benchmarkingowe klastrów przeprowadzone w 2010 roku przez PARP wskazują, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy wysokością otrzymanych środków zewnętrznych przez klastery, a liczbą nowych członków klastra. Możliwość udziału w nowych projektach, bez konieczności ponoszenia wysokich wydatków własnych jest tym czynnikiem, który przyciąga podmioty do klastra. Silne oparcie działalności na finansowaniu publicznym może jednak doprowadzić do sytuacji, iż trwałość struktur klastrowych będzie zagrożona. Inicjatywa powinna spełniać przede wszystkim cele związane z rozwojem firm uczestniczących, a nie wpasowywać się na siłę w ramy finansowania działań ze środków publicznych. Naciski samorządów finansujących działania klastrów nie mogą być priorytetem, w stosunku do potrzeb przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010), *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010, Raport z badania*, Warszawa.

Przy pozyskiwaniu funduszy ze środków publicznych warto przestrzegać kilku zasad:

- Dobrze poznać procedury przyznawania środków i przestrzegać ich uważnie;
- Skontaktować się z odpowiednią instytucją zarządzającą funduszami (Urząd Marszałkowski, Agencja Rozwoju Regionalnego i in.);
- Przygotować rzetelny i wyczerpujący opis projektu i inicjatywy – szczególnie dobrze widziana jest forma biznesplanu;
- Zaprezentować projekt w kontekście, który jest ważny dla instytucji;
- Odnieść się do celów i działań instytucji (miejsca pracy, eksport, innowacyjność);
- Uwzględnić uwagi instytucji, zamiast tylko wysuwać żądania;

- Dostosować się do wymogów i warunków współpracy;
- Uwydatniać wsparcie instytucji we wszystkich materiałach promocyjnych, publikacjach, prezentacjach.

Programy wsparcia klastrów ze środków publicznych

W Polsce istnieją w praktyce dwa poziomy wsparcia inicjatyw – na poziomie regionów (część województw posiada działania w ramach Programów Operacyjnych przeznaczone na klastry) oraz na poziomie krajowym – w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Dla wspierania rozwoju klastrów, największe znaczenie w PO IG ma Działanie 5.1 „Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”. Celem Działania 5.1 jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez wsparcie rozwoju powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami, a jednostkami naukowo-badawczymi. W ramach działania mogą być finansowane następujące rodzaje projektów:

- zakup środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych związanych z nową inwestycją;
- doradztwo z zakresu opracowania planów rozwoju i ekspansji powiązania;
- udział w krajowych i międzynarodowych spotkaniach w celu wymiany doświadczeń;
- zakup ogólnodostępnej infrastruktury badawczej (laboratorium, miejsce do przeprowadzania testów);
- infrastruktura sieci szerokopasmowych;
- działania promocyjne w celu pozyskania nowych przedsiębiorstw do udziału w ugrupowaniu;
- zarządzanie ogólnodostępnym zapleczem technicznym klastra;
- organizacja programów szkoleniowych, warsztatów i konferencji, celem wspierania procesu dzielenia się wiedzą oraz tworzenia sieci współpracy między członkami powiązania;
- ekspansja rynkowa powiązania.

Uwaga: Wymagania programów wsparcia zmieniają się z konkursu na konkurs dlatego niezbędne jest korzystanie z aktualnych instrukcji i wytycznych dostępnych na stronie internetowej instytucji.

Mimo niewątpliwiej atrakcyjności, fundusze przydzielone na rozdysponowanie w tym działaniu, nie są w pełni wykorzystywane. Niestety istnieje szereg barier utrudniających skorzystanie z dofinansowania, mimo znaczących zmian wprowadzonych w roku 2011.

Większość ograniczeń powstała w celu ochrony przed sztucznym tworzeniem klastrów na potrzeby uzyskania finansowania. Niestety, wiele podmiotów utworzonych w ramach klastrów przed kilkoma laty, nie ma do tej pory wystarczającej wysokości obrotów i historii kredytowej niezbędnej do uznania za odpowiednio niezależny finansowo podmiot, co wyklucza je ze starań o udział w działaniu. Z drugiej strony pierwsza część działania 5.1. dotycząca wczesnej fazy rozwoju przeznaczona jest dla powiązań kooperacyjnych, istniejących nie dłużej niż 18 miesięcy – to automatycznie wyklucza większość inicjatyw, które dość wcześnie się sformalizowały (ale nie zdążyły wystarczająco rozwinąć) z ubiegania się o finansowanie w tej części działania.

Kolejną barierą wsparcia jest bardzo wysoki wkład własny do najbardziej niezbędnych z punktu widzenia klastra działań, np. na prace rozwojowe, współpracę międzynarodową i in. Dodatkowe koszty ponoszone przez inicjatywy związane z przeprowadzeniem niezbędnych analiz, studiów wykonalności, biznesplanów, dokumentacji i samego wniosku konkursowego mogą sięgać kilkunastu tysięcy złotych.

Kolejną barierą jest sama konstrukcja działania jako wsparcia inwestycji – preferencje przy takim schemacie mają klastry nastawione na produkcję jednego produktu w ścisłym łańcuchu wartości – jeśli klastery ma inną specyfikę np. usług – bardzo trudno jest stworzyć wspólny produkt wielu firm jako wynik powiązania kooperacyjnego.

Krajowe wsparcie klastrów jest wciąż w fazie rozwoju i konsultacji więc w niedługim czasie należy się spodziewać stworzenia i wdrożenia spójnej polityki klastrowej na poziomie kraju i znaczących zmian w funkcjonowaniu wsparcia w perspektywie finansowania od 2013 roku.

Regionalne programy wsparcia klastrów

W ramach programu krajowego wspierane są wyłącznie klastry o znaczeniu ponadregionalnym. Potencjalne wsparcie z działania mogą tym samym uzyskać tylko bardzo silne i relatywnie rozległe przestrzennie klastry. Wsparciu bieżącej działalności klastrów – m.in. organizacji biura, działań informacyjnych i wspierających działanie platform współpracy, służą natomiast regionalne programy operacyjne. Z uwagi na fakt, że klastry są zjawiskiem głównie regionalnym, głównymi podmiotami odpowiedzialnymi za wsparcie rozwoju klastrów są władze samorządowe, lecz rzadko kiedy są one przygotowane by spełniać tę rolę efektywnie. Poszczególne regiony w różny sposób starają się wspierać klastry. Część województw w zapisach programów regionalnych od razu uwzględniła możliwość ich wspierania i przeznaczyła im specjalne działania, w ramach których inicjatywy mogą się starać o współfinansowanie projektów związanych z działalnością klastrową. Część regionów nie przewidywała działań bezpośrednio przeznaczonych dla klastrów, ale umożliwia inicjatywom aplikowanie o środki przeznaczone na wspieranie przedsiębiorczości, innowacyjności i współpracę biznesu z nauką. Niektóre regiony stosują preferencje dla inicjatyw klastrowych, przy dostępie do środków. Jest jednak spora grupa województw, która nie działa aktywnie w zakresie wsparcia, co zmusza inicjatywy do poszukiwania innych źródeł m.in. w zakresie środków krajowych. Oprócz tych podstawowych różnic między regionami, w dostępie do wsparcia istnieją kolejne wyróżniki: województwa w różny sposób określają potencjalnych wnioskodawców, różne są kwoty wsparcia od (kilkunastu tysięcy do kilku milionów złotych), różne podejście do konkurencyjności branż (np. priorytetowo traktowane branże „tradycyjnie związane z regionem”), jak i wielkości niezbędnych wkładów własnych. Część regionów wyczerpała już dawno środki przeznaczone na wsparcie klastrów, część w dalszym ciągu posiada otwarte konkursy dla inicjatyw. Szczegółowe informacje na temat możliwości wsparcia klastrów w poszczególnych regionach dostępne są w Urzędach Marszałkowskich i Agencjach Rozwoju Regionalnego. Wspólną cechą programów regionalnych jest fakt, że nie zapewniają inicjatywom pełnego finansowania. Uczestnicy klastra muszą więc być przygotowani na współfinansowanie projektów i selekcjonowanie podejmowanych działań.

W przypadku Pomorskiego Klastra ICT działania fazy formułowania inicjatywy klastrowej prowadzące do opracowania strategii oraz zawiązania formalnego partnerstwa, zostały przeprowadzone w ramach projektu współfinansowanego z działania 1.5.2. Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013. Niezbędny wkład własny (25 proc.) oraz koordynację prac projektu zapewnił Wydział Elektroniki, Telekomunikacji i Elektroniki Politechniki Gdańskiej. Po okresie wstępnej inkubacji, inicjatywa samodzielnie współfinansuje działania networkingowe i koordynacyjne ze składek członkowskich, a dodatkowo, zabiega o wsparcie ze środków publicznych na realizację konkretnych przewidzianych w strategii działań, np. wspólnych szkoleń specjalistycznych dla pracowników firm.

Finansowanie działań klastrowych z programów międzynarodowych

Jedną z możliwości finansowania działań zapisanych w strategii jest uczestnictwo inicjatywy klastrowej, ale też pojedynczych podmiotów klastra, w międzynarodowych projektach innowacyjnych. Poniżej przedstawione są mniej znane, a bardzo atrakcyjne źródła finansowania projektów, które często wymagają mniej przygotowań i formalności niż projekty wspierane ze źródeł krajowych. Poziom dofinansowania bardzo często wynosi 85 proc., a pozostały 15 proc. wkład własny, można pokryć np. jako pracę pracowników partnera w projekcie. Programy międzynarodowe mogą stać się jedyną alternatywą w przypadku wyczerpania się funduszy z działań krajowych. Z taką sytuacją klastry krajowe spotykają się coraz częściej, a będzie ona jeszcze bardziej dotkliwa w kolejnych latach.

Programy międzynarodowe wspierają projekty z różnych dziedzin. Każdy program ma swoje priorytety i specyfikę, jednakże w każdym z nich można znaleźć elementy wsparcia współpracy firm dla celów poprawy innowacyjności. Programy międzynarodowe, w ramach których polskie inicjatywy klastrowe oraz poszczególni przedsiębiorcy mogą ubiegać się o wsparcie, można podzielić na kilka grup:

- Programy transgraniczne – obejmują podmioty z regionów położonych przy granicy kilku państw np. Program Południowego Bałtyku (Southbaltic Programme) czy Program Polska Litwa Rosja
- Programy transnarodowe – obejmują podmioty z grup krajów w danej części Europy (niezależnie od położenia regionów względem granicy), np. Program Regionu Morza Bałtyckiego (Baltic Sea Region Programme) czy Program dla Europy Środkowej (Central Europe Programme)
- Programy międzyregionalne – obejmują podmioty z różnych regionów w całej Europie, np. Program Interreg IV c
- Programy badawcze – obejmują jednostki naukowe, ale też przedsiębiorców ze wszystkich regionów europejskich – skupiają się jednak na aspektach badawczo-rozwojowych i tworzeniu nowych produktów technologicznych w wyniku współpracy, np. 7 Program Ramowy.

Program Południowy Bałtyk 2007–2013



Program Południowy Bałtyk 2007–2013 obejmuje podregiony przygraniczne pięciu państw członkowskich Unii Europejskiej. W skład Programu w Polsce wchodzi podregiony: szczeciński, koszaliński, słupski, gdański, elbląski, Gdańsk – Gdynia – Sopot. Oprócz tego podregiony Szwecji, Niemiec, Danii i Litwy. Interesująca dla inicjatyw klastrowych jest, przede wszystkim, 1 oś priorytetowa, a w niej Działanie 1.1: Rozwój przedsiębiorstw – w ramach którego przewidziane jest wspieranie i wzmocnienie powiązań i współpracy pomiędzy firmami MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa). W zależności od profilu branżowego, inicjatywa może się starać o wsparcie z działań związanych z dostępnością transportową, oszczędzaniem energii, dziedzictwem kulturowym i naturalnym itp. Już kilka inicjatyw klastrowych z płu. Polski skorzystało ze wsparcia tego programu, m.in. Bałtycki Klastr Ekonoenergetyczny, w zakresie badań rozwojowych i testowania pilotażowych rozwiązań w zakresie energetyki. Wielkość dofinansowania projektów wynosi średnio od 0,5 do 1 mln euro. Partnerzy z Polski mogą uzyskać dofinansowanie w wysokości do 85% kosztów projektu. O wsparcie ubiegać się mogą, oprócz samorządów, także organizacje pozarządowe (w tym stowarzyszenia klastrowe), instytucje badawczo-rozwojowe, struktury wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności (parki naukowo-technologiczne) i in. W projekcie musi uczestniczyć minimum dwóch partnerów z obszaru wsparcia z dwóch krajów. Szczegóły procedury aplikacyjnej dostępne są na stronie programu www.southbaltic.eu

Projekt Cathing the Future – przygotowanie firm do ekspansji międzynarodowej

Osią tego projektu, finansowanego z Programu Południowego Bałtyku, jest rozwój międzynarodowych kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami, ośrodkami edukacji i wspieranie firm regionu pñ. Polski i Pñd. Szwecji. Partnerami jest 11 instytucji ze Szwecji i Polski.

Projekt obejmuje szereg działań skierowanych do przedsiębiorstw z obu krajów:

- 2 jedynogodniowe wizyty, w celu prezentacji możliwości rozwijania biznesu (jedna w Polsce dla szwedzkich firm i jedna w Szwecji dla polskich firm),
- 4 międzynarodowe warsztaty (2 w Polsce i 2 w Szwecji), w celu wymiany know-how dotyczącego międzynarodowego i trans-bałtyckiego handlu; podczas warsztatów odbywają się otwarte spotkania dla poszczególnych branż, umożliwiające nawiązywanie nowych kontaktów,
- platforma internetowa współpracy międzynarodowej, jako narzędzie praktyczne w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw objętych projektem
- 10 seminariów tematycznych na poziomie krajowym i międzynarodowym, m.in. w zakresie przepisów dot. eksportu, współpracy międzynarodowej, efektywności działania na rynku zagranicznym.

Udział w projekcie małych i średnich firm jest darmowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektu – www.ctfsbp.eu

Program Regionu Morza Bałtyckiego 2007–2013



Obejmuje on całe terytorium Danii, Estonii, Finlandii, Łotwy, Litwy, Polski i Szwecji oraz północne części Niemiec. W poszczególnych obszarach możliwa jest także współpraca z podmiotami z państw spoza tego obszaru, m.in. z Norwegii i Rosji. Najbardziej interesujące dla inicjatyw klastrowych są możliwości działań w priorytetach związanych ze wspieraniem innowacyjności oraz promowaniem atrakcyjności regionów, możliwe są również w zakresie zrównoważonego transportu i zarządzania zasobami naturalnymi. Projekty tego programu są zazwyczaj duże – obejmują kilkunastu partnerów z kilku krajów, a ich średnia wartość wynosi od 2 do 5 mln euro. Partnerzy z Polski mogą otrzymać dofinansowanie do 85 proc. kosztów udziału w projekcie. O udział mogą zabiegać zarówno władze publiczne, jak i fundacje (np. agencje rozwoju regionalnego), organizacje pozarządowe (także klastrowe), instytucje badawcze. Prywatne podmioty mogą uczestniczyć w projektach jako partnerzy dodatkowi z własnym wkładem finansowym. Szczegóły procedury aplikacyjnej dostępne są na stronie programu www.eu.baltic.net

Program dla Europy Środkowej



Obejmuje terytorium państw takich jak Polska, Austria, Czechy, Węgry, Słowacja, Słowenia, część terytorium Niemiec, Włoch oraz Ukrainy. Najciekawszym pod kątem klastrow priorytetem, jest pierwszy dotyczący wspierania innowacyjności. Podstawowe typy działań możliwe w ramach programu to, m.in. stworzenie wspólnej międzynarodowej strategii i planu działania dla wykorzystania danej technologii, ustanowienie mechanizmów współpracy między partnerami, przygotowanie inwestycji (studium wykonalności, analiza

zysków i strat, ocena wpływu na środowisko), a także działania pilotażowe (inwestycja, produkt, usługa). Wielkość projektów waha się między 1 a 5 mln euro. Polscy partnerzy mogą liczyć na dofinansowanie 85 proc. kosztów udziału w projekcie. Mimo zakończonego już ostatniego naboru projektów inicjatywy cały czas (i jeszcze przez kilka lat) mogą uczestniczyć w realizacji projektów jako uczestnicy. Szczegóły dotyczące programu dostępne są na stronie www.central2013.eu oraz u instytucji realizujących poszczególne projekty zakwalifikowane do wsparcia.

Projekt ClusterCOOP – stymulowanie współpracy pomiędzy klastrami z krajów Europy Środkowej

Projekt ma na celu m.in. ukształtowanie polityk klastrowych poszczególnych państw, aby w większym stopniu stymulowały one rozwój powiązań gospodarczych w regionie. Drugim celem jest rozwój i wsparcie internacjonalizacji przemysłów i specjalizacji gospodarczych w Europie Środkowej, m.in. poprzez punkty kontaktowe, wspierające nawiązywanie międzynarodowej współpracy klastrów różnych branż. Przewiduje się też organizację spotkań i wizyt studialnych dla klastrów z regionu – tj. funkcjonujących w ramach ich firm, instytucji naukowo-badawczych. Projekt, którego łączna wartość wynosi ponad 2 mln euro, rozpoczął się w maju 2011 roku, a zakończy się w kwietniu 2014. W jego realizację zaangażowani są partnerzy z Węgier, Czech, Słowacji, Słowenii i Polski oraz Niemiec i Włoch. Jedynym polskim partnerem jest miasto Rzeszów, które będzie miało okazję podzielić się z partnerami zagranicznymi doświadczeniami rozwoju – w Rzeszowie zostanie zorganizowany pobyt studyjny dla przedstawicieli klastrów oraz partnerów projektu. Podczas tej wizyty prezentowany będzie rzeszowski klaster Dolina Lotnicza, jako wiodący klaster lotniczy w Europie. Jednocześnie, korzystając z wymiany doświadczeń z partnerami projektu z innych krajów, rzeszowskie przedsiębiorstwa, instytucje oraz uczelnie będą miały możliwość uzyskania dostępu do wiedzy i nowych rozwiązań. Polskie Ministerstwo Gospodarki posiada w projekcie status obserwatora.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów projektu i www.pi.gov.pl



Program Ramowy w zakresie badań i rozwoju technologicznego (7PR) jest największym mechanizmem finansowania i kształtowania badań naukowych na poziomie europejskim. Składa się z 4 programów szczegółowych w tym, m.in. programu COOPERATION obejmującego 10 obszarów tematycznych oraz CAPACITIES, w ramach którego można uzyskać wsparcie projektów w zakresie infrastruktury badawczej, regionalnych klastrów oraz badań na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Ze szczególnym zainteresowaniem klastrów i ich uczestników spotyka się to ostatnie działania, czyli rozwiązywanie problemów technologicznych na rzecz małych grup innowacyjnych MŚP. Czas trwania takiego projektu to zazwyczaj 1–2 lat, a średni budżet to 0,5–1,5 mln euro. Uczestnikami projektu są minimum trzy podmioty MŚP (małe i średnie) z 3 różnych krajów członkowskich lub stowarzyszonych z UE i dwóch niezależnych wykonawców badań. W niektórych projektach mogą uczestniczyć też duże przedsiębiorstwa oraz użytkownicy końcowi (np. samorządy, szpitale itp.).

Innym, ciekawym dla klastrów, typem projektu są badania na rzecz izb gospodarczych i stowarzyszeń MŚP – opracowywanie technicznych rozwiązań problemów wspólnych dla większej liczby MŚP (zrzeszonych w ramach stowarzyszenia lub izby gospodarczej) w określonych sektorach przemysłu lub segmentach łańcucha wartości. Czas trwania takiego projektu to zazwyczaj 2–3 lata, a budżet waha się między 1,5–4 mln euro. W projekcie powinny uczestniczyć przynajmniej trzy stowarzyszenia MŚP o zasięgu ogólnokrajowym, z trzech różnych krajów lub jedno stowarzyszenie o zasięgu ogólnoeuropejskim oraz minimum dwóch niezależnych wykonawców badań. Informacje na temat programów dostępne są w Krajowym Punkcie Kontaktowym Programów Badawczych UE www.kpk.gov.pl

Potencjalne korzyści dla przedsiębiorstw i stowarzyszeń (także klastrów) z uczestnictwa w projektach powyższego typu w 7. Programie Ramowym to:

- dofinansowanie do 75 proc. kosztów projektu;
- firma wnosi do projektu wkład własny, niekoniecznie w formie gotówkowej, ale też w formie robocizny, dostępu do materiałów, itp.
- w razie niepowodzenia projektu, firmy biorące w nim udział, nie są pociągane do odpowiedzialności finansowej, ani nie muszą zwracać otrzymanych pieniędzy;
- środki finansowe uzyskane przez instytucje podlegają zwolnieniu od podatku dochodowego od osób prawnych oraz od osób fizycznych;
- natychmiastowy i nieograniczony dostęp do wyników badań;
- możliwość zabezpieczenia prawnego wiedzy i technologii wnoszonej przez daną firmę do projektu, jak również opracowanej przez daną firmę w trakcie trwania projektu;
- nawiązanie międzynarodowej współpracy i nowych kontaktów, wzrost prestiżu i konkurencyjności firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów www.kpk.gov.pl

Wsparcie uczestnictwa w projektach międzynarodowych

Ze względu na dotychczasowe, niewielkie, uczestnictwo polskich partnerów w międzynarodowych projektach, Polska Agencja Przedsiębiorczości przygotowała program, który zapewnia wsparcie udziału w tego typu projektach.

Wsparcie przeznaczone jest dla przedsiębiorców (także stowarzyszeń i fundacji, które prowadzą działalność gospodarczą i uzyskały status przedsiębiorcy), którzy złożyli wniosek projektowy w ramach międzynarodowego programu innowacyjnego, jako koordynatorzy albo partnerzy oraz uzyskali pozytywną ocenę formalną tego wniosku. Wsparcie jest przeznaczone na pokrycie kosztów (refundacja) przygotowania i złożenia jednego wniosku projektowego, w odpowiedzi na jedno wezwanie konkursowe, w ramach międzynarodowego programu innowacyjnego. Refundowane są wydatki poniesione m.in. na:

- zorganizowanie konsorcjum
- uzupełniające badania i analizy naukowe w przedmiocie planowanego tematu
- organizację spotkań konsorcjum
- udział w szkoleniu
- zakup oprogramowania komputerowego, niezbędnego do przygotowania wniosku
- pokrycie kosztów pośrednich do 5 % całkowitych wydatków.

Kwota wsparcia na uzyskanie grantu udzielona jednemu przedsiębiorcy nie może przekroczyć 75 tys. zł w przypadku koordynatora międzynarodowego projektu innowacyjnego oraz 35 tys. zł w przypadku partnera w międzynarodowym projekcie innowacyjnym. Wysokość wsparcia może wynosić do 100% wydatków i stanowi pomoc de minimis. Szczegóły dotyczące programu dostępne są na stronie **www.parp.gov.pl**

Podsumowanie

Docelowym sposobem finansowania klastra jest jego finansowanie wewnętrzne, czyli wszelkie środki pochodzące albo od uczestników klastra, albo z działalności klastra. Dostępne formy dofinansowania ze środków publicznych mogą znacząco wesprzeć klastry, jednak taka forma uzyskiwania funduszy jest tymczasowa i ograniczona do zadań projektu, na który klastry otrzymuje dofinansowanie.

Rozdział 8

Jak stać się klastrem światowej klasy?

Czynniki krytyczne i przykłady

Marita Koszarek, Michał Kacprowicz

Zgodnie z tendencjami europejskimi programy klastrowe w przyszłych latach będą koncentrowały się na poprawie doskonałości zarządzania klastrami i wsparcia najlepszych klastrów. Rekomendacje Komisji Europejskiej wskazują, że przede wszystkim wspierane będą klastry z potencjałem i kompetencjami do dynamicznego rozwoju w obliczu globalnej konkurencji – te które mogą stać się klastrami światowej klasy. Podczas konferencji międzynarodowych nt. klastrów prezentowana jest często mapa 100 europejskich klastrów światowej klasy. Niestety wśród wyróżnionych inicjatyw nie ma ani jednej polskiej. Inicjatywy, które mają ambicję stać się klastrami światowej klasy potrzebują doskonale zarządzanych organizacji dostarczających wysokiej jakości usług dla firm klastra, promujących współpracę z najlepszymi ośrodkami naukowymi i ułatwiających działania międzynarodowe. W ramach tej koncepcji liczy się nie tylko osiągnięcie tego prestiżowego statusu, lecz ciągle dążenie do poprawy wyników i optymalizacji procesów klastrowych.

Klastry regionalne a klastry światowej klasy

Tematyka klastrów światowej klasy nie odnosi się bezpośrednio do internacjonalizacji, lecz przede wszystkim do poprawy doskonałości zarządzania klastrami. Termin ten oznacza „światową klasę” i wysoką jakość działania inicjatyw klastrowych (nawet tych obecnych tylko na szczeblu lokalnym) w zakresie dostarczania usług odpowiadających na zapotrzebowanie i wnoszących wartość dodaną dla członków klastra. Wiele polskich klastrów ma potencjał by już w krótkim okresie stać się klastrem światowej klasy z ambicjami międzynarodowymi. Jednak nawet te, które zdecydują się pozostać na szczeblu lokalnym potrzebują wdrożenia dobrych strategii rozwoju i odpowiedniego funkcjonowania prowadzącego do podejmowania efektywnych działań na rzecz członków. Niezbędna w tym zakresie jest m.in. wiedza z zakresu zarządzania działaniami innowacyjnymi oraz koncentracja na tych obszarach, w których podmioty dysponują dobrą pozycją konkurencyjną.

Doskonałość w zarządzaniu klastrem

Nie ma złotej recepty na doskonałość w zakresie zarządzania klastrem. Nie tylko różne klastry potrzebują różnego podejścia, ale też nawet pojedyncze inicjatywy muszą zmieniać sposoby działania w zależności od fazy rozwoju, w której się znajdują lub w odpowiedzi na różne zewnętrzne czynniki (por. PWC, 2011). Koordynatorzy klastrów działają w niepewnym i bardzo wieloczynnikowym środowisku. Niepewność dotyczy m.in. zaangażowania kluczowych zainteresowanych stron, niestabilności finansowej, zmian w zakresie technologii lub regulacji branżowych, konkurencji z zewnątrz oraz kierunków rozwoju rynku. Aby skutecz-

nie działać w takich warunkach niezbędne jest ukształtowanie elastycznej, łatwo reagującej na zmiany struktury zarządzania klastrem.

Jednym z elementów takiej struktury jest regularny przegląd aktualnej sytuacji w klastrze oraz celów inicjatywy. Cele pośrednie, dotyczące bieżących działań klastra powinny być poddane przeglądowi, gdy pojawiają się nowe informacje mogące mieć na nie wpływ. Cele strategiczne powinny być oceniane i dopasowywane do aktualnych potrzeb w dłuższym horyzoncie czasowym – przeciętnie trzech lat. O ile ocena realizacji bieżących celów jest najczęściej realizowana przez samego koordynatora klastra, o tyle przegląd celów strategicznych wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników klastra i jest zazwyczaj prowadzony przez organy zarządzające inicjatywą jak np. Rada klastra.

Optymalny proces zarządzania klastrem oznacza „wypróbowywanie” różnego rodzaju działań dla osiągnięcia celów klastra i wykorzystywanie wyników tych działań jako lekcji na przyszłość. Mogą one obejmować np. organizowanie tematycznych spotkań i imprez, tworzenie grup zadaniowych, rozwój platform kooperacyjnych on-line dla członków klastra, organizowanie seminariów edukacyjnych i szkoleń itp. Działania te niekoniecznie muszą być na dużą skalę ani zorientowane daleko w przyszłość. Skuteczność takich aktywności może być często określona dość szybko po ich wdrożeniu, np. poprzez śledzenie ile nowych projektów współpracy zostało zainicjowanych w ich wyniku.

Czynniki sukcesu skutecznego wdrażania strategii

Sam fakt stworzenia strategii klastra, czyli przemyślenia i zaplanowania działań jest jednym z czynników sukcesu inicjatyw. Strategia stworzona przez uczestników (przy współpracy ekspertów) prowadzi do zdefiniowania działań i usług zgodnych z potrzebami firm oraz wzrostu zaangażowania kluczowych aktorów.

Nie ma optymalnego narzędzia zbadania, czy dana inicjatywa radzi sobie dobrze, czy kiepsko we wdrażaniu strategii. Oprócz zadowolenia uczestników klastra i osiągania przez nich znaczących korzyści istnieją metody porównania działań klastrow oraz uczenia się od najlepszych. Benchmarking, bo o nim tu mowa, jest narzędziem uważanym za pierwszy krok w ocenie doskonałości zarządzania klastrem a także wykorzystania jego wyników do pokazania postępów na drodze do stania się klastrem światowej klasy.

Wielu koordynatorów klastrow odnosi duże sukcesy w rozwoju swoich inicjatyw. Większość z nich jednak nie przykładą odpowiedniej wagi do poinformowania opinii publicznej o swoich sukcesach. Jest to bardzo często spotykane zjawisko, mimo iż jednym z kluczowych czynników sukcesu klastra, jest jego reputacja i wizerunek. Wiele przykładów wyjątkowych, dobrych praktyk i sposobów optymalizacji procesów klastrowych jest całkowicie nieznana, nawet w obrębie jednego regionu. Istnieje więc silna potrzeba usprawnienia komunikacji zewnętrznej polskich inicjatyw (we wszystkich fazach rozwoju).

Ostatnie doświadczenia pokazują, że wiele polskich inicjatyw zrobiło znaczny postęp w zakresie współpracy na szczeblu międzynarodowym. Równocześnie stało się widoczne, że za tym postępem w realizacji działań nie poszła większa rozpoznawalność międzynarodowa. Mimo aktywnych działań na tym polu rzadko kiedy klustry posiadają angielską wersję strony internetowej, materiałów promocyjnych, informacji kontaktowych, co sprawia że partnerzy zagraniczni nie są w stanie oszacować w pełni kompetencji technologicznych i rynkowych polskich inicjatyw. Zaleca się, więc kompleksowe działania zarówno na poziomie komunikacji osobistej i uczestnictwa w międzynarodowych wydarzeniach dotyczących klastrow np. konkursach, ale też starannego przygotowania materiałów i tworzenia sposobności przekazania informacji o klastrze w sposób przyjazny odbiorcy zagranicznemu.

By działania w klastrze były skuteczne, muszą odbywać się wielopłaszczyznowo, w tym samym czasie i na różnych szczeblach. Jest to możliwe dzięki m.in. decentralizacji działań, podziału kompetencji tematycznych między członków Rady Klastra, zaangażowaniu firm w prowadzenie Grup Roboczych oraz sprawnej

komunikacji spinającej razem wszystkie starania. Twórcami sukcesu inicjatywy są przede wszystkim przedsiębiorcy – uczestnicy klastra aktywnie zaangażowani w działanie grup i tworzenie projektów. Wyjątkowa determinacja osób zaangażowanych w inicjatywę pozwala przełamać bariery, które zazwyczaj doprowadzają inicjatywy klastrowe do upadku – brak finansowania, brak animatora czy brak biura klastra. Nie bez znaczenia jest też profesjonalne wsparcie ekspertów z szerokim doświadczeniem w zakresie rozwoju klastrów, w szczególności w kwestii zarządzania projektami innowacyjnymi i międzynarodowymi.

Warto tu zwrócić uwagę na kwestię przywództwa w inicjatywie – jeden silny lider może mieć ogromny wpływ na inicjatywę, ale z powodu braku przywódcy działania mogą obumierać. Podział kompetencji przywódczych między kilka osób zaangażowanych może na pewien czas wystarczyć do rozwoju, lecz niezbędne jest skoncentrowanie działań komunikacyjnych i decyzyjnych. W związku z tym, konieczne jest też odpowiednie wsparcie dla liderów przejmujących odpowiedzialność, inspirujących innych i myślących poza interesy swojej firmy czy instytucji.

Utrzymanie motywacji do rozwoju inicjatywy

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. Jeden z powodów, dla których proces rozwoju klastra często wydaje się prostszy niż jest w rzeczywistości, to dostępność case'ów przedstawiających najlepsze dostępne praktyki. W założeniu mają inspirować do działania i pokazywać ścieżki rozwoju klastrów, lecz rzadko prezentowane są porażki i wyniesione z nich wnioski.

Gdy przyrzeć się działaniom realnych 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 drogę, ale też że prawdopodobnie i one będą musiały dostosować strategię do pojawiających się nowych warunków działania.

Innowacje – motor przyszłego rozwoju klastrów

Innowacja powstaje na styku różnych branż, pomysłów czy idei. By nie utknąć w starych strukturach niezbędne jest otwarcie procesu klastrowego – wprowadzanie nowych uczestników, partnerów i pomysłów. To innowacje i wzrost konkurencyjności firm jest motorem rozwoju i na nich powinny się docelowo koncentrować działania rozwojowe klastra.

Według badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2010) w przypadku wielu klastrów w Polsce, brak jest aktywnej współpracy między firmami a instytucjami naukowo-badawczymi, mimo że te ostatnie mają często status członków klastra. Nie są też realizowane żadne wspólne działania w zakresie badań i rozwoju. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele, ale można ich upatrywać głównie w:

- konieczności uwzględnienia jednostki B+R w klastrze, ponieważ było to warunkiem wnioskowania o środki unijne, choć w praktyce nie podejmuje się współpracy z taką jednostką;

- braku pomysłów na wspólną płaszczyznę współpracy;
- braku środków na prowadzenie działań B+R.

Taka sytuacja przekłada się na stosunkowo małą liczbę wdrażanych innowacji oraz ograniczony transfer technologii w klastrach. Pomocnym narzędziem może być korzystanie z doświadczeń klastrów, w których współpraca z sektorem badawczo-naukowym jest bardzo aktywna. Mogłyby one służyć przykładem wdrażania konkretnych rozwiązań do przedsiębiorstw. Niezbędne jest również podnoszenie kwalifikacji członków klastra w obszarze uwarunkowań prawnych związanych z transferem innowacji z sektora nauki do przedsiębiorstw oraz ochrony praw własności intelektualnej.

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.

Internacjonalizacja klastrów

Dlaczego warto współpracować ponadnarodowo?

Działalność międzynarodowa odgrywa coraz większą rolę w działaniach klastrów.

Mimo tych założeń internacjonalizacja w większości klastrów nie jest traktowana jako działanie priorytetowe. W zakresie działań ponadnarodowych niektóre klastry mimo to podejmują współpracę z podmiotami zagranicznymi – jednostkami badawczo-rozwojowymi, innymi klastrami, sieciami partnerskimi.

Rys. 8.1. Internacjonalizacja klastrów.



Źródło: Opracowanie własne.

Charakter działań w obszarze ponadnarodowym ściśle zależy od misji inicjatywy. Inicjatywy klastrowe można podzielić na trzy kategorie ze względu na charakter pracy w środowisku międzynarodowym:

- Inicjatywa o charakterze transgranicznym – są to inicjatywy, które mają charakter internacjonalny już w momencie rozpoczęcia pracy. Przykładem tego typu przedsięwzięcia jest klaster Øresund

Food, którego obszar działania pokrywa wschodnią część Danii oraz południowe obszary Szwecji. W Polsce ten model do tej pory nie występuje.

- Inicjatywa o charakterze lokalnym realizująca zadania w obszarze współpracy międzynarodowej – są to inicjatywy tworzone lokalnie (w ramach kraju bądź regionu), a następnie realizujące zadania w obszarze współpracy międzynarodowej. Przykładem tego typu organizacji jest klaster Life Science, Jego członkami są wiodące podmioty sektora biomedycznego, które ulokowały swoją działalność w rejonie Krakowa. Klaster powstał jako organizacja wspierająca rozwój sektora w regionie, a następnie rozpoczął działalność w środowisku międzynarodowym.
- Inicjatywa nieangażująca się we współpracę międzynarodową – są to inicjatywy, które realizują swoje działania lokalnie, lecz nie angażują się lub angażują się w stopniu minimalnym w działania o charakterze międzynarodowym. Inicjatywy te z różnych względów skupiają się głównie na wsparciu rozwoju lokalnych firm. Może to być spowodowane typem sektora, w szczególności sektora usług, który nie sprzyja działalności międzynarodowej np. sektor budowlany, lub też typem strategii konkurencyjnej uczestników.

Niektórym klastrom ciągle brakuje świadomości w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń zagranicznych w ich działaniach. Instytucje regionalne mogą wspierać w tym zakresie inicjatywy poprzez zwiększanie świadomości o korzyściach z współpracy w zakresie badań, transferu technologii, zwiększenia eksportu lub znalezienia tańszych dostawców surowców z innych państw. Pomocne byłoby także dofinansowanie kosztów związanych z internacjonalizacją działalności klastra, tj. kosztów udziału w targach, wystawach międzynarodowych, misjach handlowych, przygotowaniu publikacji w języku obcym, formalnej współpracy klastra z podmiotami zagranicznymi.

Różne zadania realizowane przez inicjatywy klastrowe wymagają różnych metod. W działaniach inicjatyw klastrowych można wyróżnić najczęściej poniższe modele pracy w środowisku międzynarodowym:

- Koncentracja na wsparciu internacjonalizacji pracy firm będących członkami klastra – inicjatywy skupiają się na wykorzystaniu swojej międzynarodowej sieci kontaktów dla celów firm, wsparciu swoich członków w wejściu na nowe rynki oraz w tworzeniu strategii działania na arenie międzynarodowej.
- Koncentracja na współpracy międzynarodowej w zakresie prac badawczo-rozwojowych i projektów naukowych – inicjatywy uczestniczą w pracach projektowych mających na celu rozwój nowych technologii, które mogą być wykorzystane następnie przez uczestników do rozwoju nowych produktów i usług. Taki model prezentuje m.in. Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny występujący jako partner w wielu projektach międzynarodowych nastawionych na rozwój i promocję alternatywnych źródeł energii.

Rozwój współpracy międzynarodowej nie jest zarezerwowany tylko dla dużych, rozwiniętych klastrow. Przykład Łotewskiego Klastra ICT pokazuje, że także niewielkie klastry skupiające małe firmy mogą skutecznie rozwijać współpracę i wchodzić na rynki zagraniczne. Niezbędne w tym przypadku jest opracowanie kompleksowej oferty klastra, która przyciągnie klientów zagranicznych nie tylko ceną, ale także jakością wykonania.

Wyzwania internacjonalizacji

Doświadczenia zagranicznych, ale też w coraz częściej polskich inicjatyw wskazują na pozytywny wpływ współpracy międzynarodowej w postaci wymiany doświadczeń czy realizacji wspólnych projektów międzynarodowych. Jednakże, współpraca ta nie przekłada się zazwyczaj wprost na zwiększoną liczbę zamówień dla firm. Z tego względu podejmowane działania są często ograniczone. W sytuacji, gdy uczestnicy klastrów nie są w stanie odnotować bezpośredniego wpływu współpracy międzynarodowej na ich działalność, jej znaczenie jest marginalizowane a liczba działań podejmowanych przez klastry w zakresie internacjonalizacji jest niewielka.

Jedną z barier utrudniających skuteczną internacjonalizację jest brak wyraźnie zdefiniowanego kierunku współpracy międzynarodowej, jej celów i narzędzi realizacji. Inicjatywy klastrowe, nawet te, których członkowie są mocno nastawieni na działalność eksportową mają trudności z wypracowaniem wspólnej strategii internacjonalizacji i skorzystania ze wsparcia w tym zakresie. Inicjatywy nie przeprowadzają ani nie korzystają z dostępnych analiz rynków zagranicznych. Brakuje także w klastrach umiejętności do wybrania grupy docelowej działań oraz wypracowania kompromisu w zakresie wspólnej oferty uczestników. Niektóre inicjatywy, takie jak Pomorski Klaster ICT w szerokim stopniu wykorzystują podmioty współpracujące, posiadające tego typu kompetencje, takie jak Pomorski Park Technologiczny oraz Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego. Większość inicjatyw regionalnych nie jest jednak świadoma możliwości współpracy w tym zakresie z instytucjami dedykowanymi do wsparcia innowacyjności.

Rola administracji w internacjonalizacji poszczególnych klastrów jest zróżnicowana. Inicjatywy zagraniczne, np. szwedzkie otrzymują szerokie wsparcie działań międzynarodowych, dostęp do zasobów administracyjnych np. specjalistów w zakresie współpracy zagranicznej na konkretnym rynku, szkoleń dedykowanych, wkładu własnego do projektów międzynarodowych i in. Polskie inicjatywy rzadko otrzymują od administracji wsparcie (nawet merytoryczne) w tym zakresie, co dodatkowo utrudnia ten skomplikowany proces. Niezbędne jest w tym zakresie wypracowanie dobrych praktyk i narzędzi wsparcia regionalnego a także skoordynowanie działań różnego rodzaju instytucji, tak żeby lepiej odpowiadały potrzebom klastrów.

Uczestnictwo w projektach międzynarodowych może być czynnikiem stymulującym rozwój internacjonalizacji w klastrach. Ta możliwość jest często uzależniona od otrzymania zewnętrznych środków finansowych. Ze względu na koszty zauważyć można zależność pomiędzy wysokością zdobytych środków zewnętrznych przez klaster, a jego aktywnością międzynarodową. Koszty wkładu własnego w projektach międzynarodowych są dla wielu inicjatyw barierą nie do przejścia. Podejmują one często współpracę jako partner stowarzyszony projektu czyli taki, który ma prawo tylko „przyglądać” się podejmowanym działaniom. Przez to współpraca w projekcie pozostaje tylko na papierze a klastry uczestniczą raczej w działaniach miękkich związanych z wymianą doświadczeń itp. Nawet jednak tego typu uczestnictwo pozwala przełamać główne bariery internacjonalizacji – brak wiedzy o potencjalnych partnerach i brak zaufania (obawa o konflikt interesów). Pozwala też przyjrzeć się z bliska sposobom organizacji projektów międzynarodowych, nabrać doświadczenia i kompetencji w skutecznej realizacji tego typu działań.

Narzędzia internacjonalizacji

Coraz częściej inicjatywy klastrowe są świadome swoich celów i aktywnie współdziałają z partnerami zagranicznymi co przekłada się na realne działania, przynosząc członkom klastrów korzyści w postaci nowych klientów czy kontrahentów.

Przykładowe narzędzia internacjonalizacji

Na poziomie regionu/administracji:

- Organizacja wyjazdów studyjnych dla przedstawicieli regionalnych partnerów
- Organizacja szkoleń dla reprezentantów klastra
- Angażowanie klastrów w działania związane z rozwojem handlu i przyciąganiem inwestycji
- Promocja klastra na skalę ponadnarodową, wsparcie kontaktu z podobnymi organizacjami
- Uczestnictwo w programach UE oraz wykorzystanie istniejącej struktury współpracy z zagranicą dla celów klastrów
- Tworzenie nowych struktur międzynarodowej współpracy w zakresie badań, rozwoju i innowacji
- Podpisywanie porozumień, listów intencyjnych itp. z partnerskimi regionami/miastami w których centralną rolę odgrywają klastry

Na poziomie klastra:

- Inicjowanie i uczestnictwo w projektach UE
- Międzynarodowe sieciowanie z innymi reprezentantami klastrów (uczestnictwo w wydarzeniach itp.)
- Podpisywanie umów o współpracy
- Wizyty studyjne, zapraszanie partnerów na wizyty
- Wspólne działania – organizacja wspólnych wydarzeń, projektów itp.
- Wzmacnianie współpracy z klastrami w kraju dla zwiększenia „efektu skali” i większego potencjału do współpracy na poziomie międzynarodowym

Na poziomie firm:

- Wizyty studyjne i misje z udziałem firm
- Wspólne uczestnictwo na międzynarodowych targach
- Prezentacje technologii potencjalnym odbiorcom (np. dostawcy elementów do produkcji konkretnych wyrobów)
- Międzynarodowe wydarzenia (match-making, warsztaty, goście z zagranicy)
- Wsparcie projektów firm o międzynarodowym wydźwięku
- Uczestnictwo w projektach finansowanych z funduszy UE
- Szkolenia i wsparcie firm klastra w zakresie wiedzy o międzynarodowych działaniach np. PR lub franchising na rynkach zagranicznych
- Śledzenie trendów rynkowych

Kluczowe czynniki sukcesu internacjonalizacji klastrów

Jednym z kluczowych czynników skutecznej internacjonalizacji są dobrze zaplanowane cele – tylko wtedy mogą być dopasowane, zaplanowane i wdrożone odpowiednie działania. Zupełnie inne aktywności zostaną podjęte w celu rozwoju kompetencji badawczo-rozwojowych podmiotów inicjatywy niż w przypadku wspólnej próby wejścia firm na nowy rynek zbytu. Celom powinien zostać także podporządkowany proces wyboru partnerów zagranicznych – nie może opierać się na przypadkowych kontaktach nawiązanych przez klastery lecz wymaga procedury definiowania odpowiednich kompetencji do współpracy nad zaplanowanymi zadaniami.

Praca nad projektami międzynarodowymi jest wieloetapowa – wymaga rozpoczęcia przygotowań nad długo przed startem samego projektu – czasem nawet rok lub dłużej – w szczególności przy staraniu się o współfinansowanie działań ze środków programów międzynarodowych. Dobrą praktyką jest wykorzystanie doświadczeń i wsparcia partnerów regionalnych i krajowych takich jak parki technologiczne, agencje rozwoju regionalnego itp. w przygotowaniu i realizacji działań międzynarodowych. Część z tych podmiotów jako statutowe cele ma założone wsparcie przedsiębiorstw i jest w stanie np. pomóc zorganizować misję gospodarczą, wizytę partnerów zagranicznych, konferencję międzynarodową bądź dodefiniować szczegóły projektu międzynarodowego.

Jednym z najlepszych źródeł informacji i kompetencji w zakresie internacjonalizacji są często firmy międzynarodowe funkcjonujące w klastrze jako uczestnik. Tego typu podmioty ze względu na swoją strukturę mają często szeroką wiedzę i kompetencje w zakresie rynków zagranicznych, trendów światowych, organizacji projektów międzynarodowych, funkcjonowania w wielokulturowym środowisku bądź kontaktów do sprawdzonych kontrahentów zagranicznych. Ze względu na swoją strategię globalną i chęć zaangażowania się w rozwój regionalnego biznesu bardzo często dzielą się tymi informacjami z współuczestnikami inicjatywy – czy to podczas nieformalnych rozmów czy też wręcz organizując seminaria tematyczne w ramach inicjatywy.

Europejska Platforma Współpracy Klastrow

Platforma dostarcza drogą internetową wyspecjalizowanych informacji oraz organizuje sieci wsparcia dla klastrów i ich członków. Celem stowarzyszenia jest stymulacja ponadnarodowej współpracy klastrów poprzez wzrost ich konkurencyjności. W ramach platformy odbywają się konferencje, seminaria, spotkania informacyjne, powstają sieci współpracy, ogłaszane są zaproszenia do składania wniosków w ramach programów z UE, a także odbywa się identyfikacja klastrów. Strona internetowa platformy: www.clustercollaboration.eu

Ścieżki do doskonałości – przykłady polskich inicjatyw

Mimo, że inicjatywy klastrowe w Polsce zaczęły swój rozwój z kilkuletnim opóźnieniem w stosunku do inicjatyw w innych regionach Europy, wiele z nich ma potencjał by stać się klastrami światowej klasy, mimo swojego młodego wieku, niewielkiego rozmiaru bądź niszowości sektora w którym działają.

Klaster Life Science – łączenie lokalnych i globalnych sieci wiedzy

Klaster Life Science z Krakowa jest jednym z najbardziej zaawansowanych klastrów w Polsce i potencjalnie jednym z pierwszych polskich klastrów światowej klasy – w międzynarodowym konkursie zor-

ganizowanym w ramach projektu NGP Cluster Excellence, klaster znalazł się wśród siedmiu najlepszych klastrów.

Klaster Life Science powstał w 2006 r., jako wspólne przedsięwzięcie podmiotów, które łączy wspólna misja wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze Life Science oraz tworzenia warunków dla skutecznej komercjalizacji wyników prac badawczych i rozwojowych. Klaster funkcjonuje jako projekt służący inicjowaniu oraz wspieraniu inicjatyw członków klastra. Inicjatorem projektu jest Uniwersytet Jagielloński, natomiast administrowanie i koordynowanie projektu klastra zostało powierzone Jagiellońskiemu Centrum Innowacji Sp. z o.o. Początkowo z Klastrem współpracowały 32 instytucje, obecnie klaster liczy ponad 70 partnerów a liczba ta ciągle rośnie. Zakres branżowy klastra Life Science obejmuje takie podsektory jak: biomedycyna, biotechnologia, kosmetologia, bioinformatyka.

Wśród głównych celów klastra można wyróżnić silną konsolidację firm i instytucji branży nauk medycznych, promowanie sektora jako ważnej gałęzi regionalnej gospodarki (stworzenie bioregionu) a także otwarcie możliwości lokalnym podmiotom do nawiązania kontaktu z liderami światowego biznesu i nauki w dziedzinie life science.

Działania realizowane przez klaster obejmują m.in.:

- Bazę wiedzy – szeroki dostęp do informacji branżowych np. na temat firm doradczych oferujących ekspertyzę, listę kontaktów do podmiotów branżowych i instytucji, raporty, literaturę i in.;
- Wspólne projekty klastra – istnieje zdefiniowana procedura ułatwiająca każdemu uczestnikowi zaproponowanie zakresu i poszukiwanie partnerów do wspólnych projektów;
- Szkolenia i seminaria oraz konferencje międzynarodowe w dziedzinie life science;
- Możliwość zamieszczania informacji nt. ofert pracy;
- Dostęp do zorganizowanej sieci współpracy – regularne spotkania klastrowe;
- Wsparcie w pozyskiwaniu finansowania – nie tylko z funduszy europejskich, ale przede wszystkim przy współpracy z inwestorami;
- Grupy tematyczne pracujące nad rozwiązaniami dotyczącymi innowacji i diagnostyki medycznej;

Klaster uruchomił blog, który umożliwia członkom wymianę informacji i zapoznanie się z aktualnymi wydarzeniami dotyczącymi klastra. Utworzył również grupę dyskusyjną na międzynarodowym portalu społecznościowym LinkedIn, która pełni nie tylko rolę promocyjną, ale również informacyjną, umożliwiając dotarcie do wielu specjalistów na całym świecie i systematycznie poszerzając sieci kontaktów.

W strukturze klastra występuje Rada Klastra grupująca wszystkich partnerów klastra i wyznaczająca kierunki rozwoju. Działania merytoryczne nadzoruje Prezydium Rady Klastra, natomiast bieżącą realizacją zadań zajmuje się Zarząd Klastra – wybierany przez Radę na określony czas. Oprócz tego w klastrze funkcjonują grupy zadaniowe, które są interdyscyplinarnymi zespołami powoływanymi z inicjatywy członków w celu realizacji konkretnych celów.

W ramach działań międzynarodowych, klaster powołał spółkę w Stanach Zjednoczonych w celu stworzenia sieci współpracy z globalnymi wiodącymi bio-regionami. Spółka, która jest organizacją non-profit, działa w kooperacji z władzami regionu Północnej Karoliny (USA) oraz inicjatywy Bioaratec Region w Saragossie (Hiszpania). Sposób funkcjonowania podmiotu ma umożliwić uczenie się od bardziej doświadczonych partnerów oraz przyczynić się do sprawniejszego transferu technologii. Celem spółki jest również rozwój współpracy między przedsiębiorstwami z różnych krajów, a także zachęcanie firm do inwestowania w krajach partnerskich. Kapitałem zakładowym spółki jest zarówno wiedza wnoszona przez partnerów jak i infrastruktura badawcza. Dzięki podjętym działaniom, firmy mają dostęp do szerokich możliwości bizne-

sowych – od wsparcia w działaniach badawczo-rozwojowych, poprzez procedury ochrony własności praw intelektualnych i transferu technologii, po dostęp do kapitału inwestycyjnego, wsparcia rozwoju firm typu spin-offów oraz pomocy przy wejściu na nowe rynki.

Ten sposób umiędzynarodowienia działalności klastrów wydaje się być dobrą praktyką zwłaszcza dla klastrów działających w sektorach opartych na wiedzy (technologie informacyjno-komunikacyjne, biotechnologia, przemysł lotniczy). W tego typu branżach klastry mogą stać się platformami współpracy zarówno lokalnej jak i światowej – systemowo wspierając uczestników w rozwoju ich działalności międzynarodowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów klastra Life Sciences.

Klaster Mazurskie Okna – wspólne inwestycje i budowa silnej marki

Klaster Mazurskie Okna z siedzibą w Olsztynie został utworzony w 2006 r. z inicjatywy 7 firm z województwa warmińsko-mazurskiego. Inicjatywa ta zawiązała się w następstwie realizacji dwóch projektów realizowanych przez Warmińsko-Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Od początku działalności organizacja skupia przedsiębiorstwa branży stolarki otworowej. Klaster ma formę otwartą i wciąż poszukuje nowych członków.

W 2007 r. zostało zarejestrowane stowarzyszenie producentów stolarki otworowej „Mazurskie Okna”, które pełni rolę podmiotu zarządzającego i koordynatora klastra. Na etapie inicjacji współpracy stworzona została pierwsza strategia klastra w ramach której zdefiniowanych zostało pięć celów strategicznych:

Rozwój niezbędnych zasobów ludzkich dla branży stolarki otworowej

Zdobycie nowych rynków zbytu oraz wykreowanie wspólnej marki

Rozwój nowych innowacyjnych produktów, poprawa jakości i funkcjonalności produktów istniejących

Zwiększenie rentowności oraz poprawa dostępu do finansowania

Poprawa relacji z otoczeniem administracyjnym i aktywne kształtowanie otoczenia prawnego

W kolejnym etapie działań w celu prowadzenia komercyjnej działalności klastra oraz aplikowania o środki unijne w roku 2009 została utworzona spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – „Mazurskie Okna Sp. z o.o.”, której udziałowcami zostały firmy zrzeszone w klastrze. W tym okresie Klaster Mazurskie Okna pozyskał środki unijne o wartości ok. 6 mln złotych a wysiłki organizacyjne zarządu skupiały się na pozyskaniu i zaangażowaniu nowych członków Klastra Mazurskie Okna oraz profesjonalnej kadry menedżerskiej i in-

żynieryjno-technicznej, niezbędnej do opracowania, realizacji i obsługi projektów inwestycyjnych i promocyjnych.

Działania mające na celu wypromowanie w regionie Warmii i Mazur mocnej marki klastra Mazurskie Okna, utożsamianej z wysoką jakością, realizuje się poprzez wykorzystanie kampanii prasowej i radiowej, reklamy wielkoformatowej, ulotek, folderów. Realizacja tych zadań odbywa się w ramach projektu dofinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego. W ramach realizacji innego projektu inwestycyjnego zakupiono nowoczesne maszyny i uruchomiono innowacyjną linię do produkcji rolet oraz moskitier nakładanych na okna, a także linię do okleinowania. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra mają możliwość kupować w/w innowacyjne produkty od spółki Mazurskie Okna po kosztach ich wytworzenia.

Dodatkowo w ramach realizacji projektu współfinansowanego z Programu Operacyjnego Polska Wschód zaplanowano m.in.

- opracowanie krajowej strategii marketingowej i jej realizację,
- organizację biura klastra – angażującego kadrę odpowiedzialną za doradztwo prawne oraz inwestycyjne w zakresie pozyskiwania funduszy z UE, doradztwo dotyczące zamówień publicznych, bezpłatną pomoc w nawiązaniu współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi oraz koordynację wspólnych zakupów prowadzonych przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra,
- organizację spotkań stymulujących rozwój klastra – które pozwolą na wewnętrzną integrację poprzez zawiązanie współpracy między przedsiębiorstwami oraz wymianę doświadczeń,
- wykonanie badań technologicznych i certyfikacji bezpieczeństwa produktów dla zainteresowanych przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra.
- modernizację strony WWW klastra – zawierającą oferty handlowe wszystkich firm wchodzących w skład klastra.

W chwili obecnej w skład klastra wchodzi ok. 30 firm z szeroko rozumianej branży stolarki otworowej czyli okien, drzwi, rolet, bram itp. z uwzględnieniem bardzo specjalistycznych wyrobów antywłamaniowych i przeciwpożarowych. Przedsiębiorstwa zrzeszone w ramach klastra to zarówno podmioty mikro, małe, jak i średnie. Z klastrem ściśle współpracują też instytucje otoczenia biznesu takie, jak: Warmińsko – Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, Warmińsko – Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości czy Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie.

Członkowie Klastra Mazurskie Okna biorą licznie udział w działaniach informacyjno-promocyjnych, badawczych oraz szkoleniowych, konferencjach i warsztatach. Do najistotniejszych działań dedykowanych powiązaniom kooperacyjnym należą:

projekt „Polskie klastry i polityka klastrowa”

- celem jest wzmocnienie klastrow w Polsce oraz wypracowanie polityki klastrowej dla Polski na najbliższe lata.

projekt CNCB Cluster and Network Cooperation for Business Success in Central Europe.

- celem jest wspieranie klastrow poprzez dostarczanie im praktycznych narzędzi do poprawy ich konkurencyjności oraz innowacyjności.

projekt międzynarodowy „NGPExcellence clusters – Cluster excellence In the Nordic Countries, Germany and Poland”

- przedmiotem jest m.in. benchmarking klastrow europejskich.

W celu stymulowania działalności eksportowej i stworzenia międzynarodowej sieci sprzedaży klastry zatrudnił międzynarodowego reprezentanta na rynki zagraniczne. Jego głównymi zadaniami jest promocja sprzedaży produktów i usług uczestników klastra. W celu usprawnienia tego procesu istnieją dokładne uregulowania wewnątrz klastra dotyczące szczegółów tego typu działań m.in. udziałów w zysku.

Dobłą praktyką, która może być wykorzystana przez inne klastry jest zachęcanie przedsiębiorców do podjęcia wspólnych inwestycji. Działania muszą być jednak tak zaplanowane, by ich pierwsze efekty (ilościowe i jakościowe) były osiągnięte w możliwie najkrótszym okresie, gdyż motywacja uczestników do współpracy maleje znacząco wraz z upływem czasu. Kolejnym elementem wartym podkreślenia jest zatrudnienie do realizacji działań, osób dedykowanych do poszczególnych zakresów, specjalizujących się w danej tematyce – jest to najbardziej efektywny sposób na uzyskanie satysfakcjonujących wyników w rozsądnym czasie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Klastra Mazurskie Okna oraz „Zwiększenie potencjału innowacyjnego i konkurencyjnego klastra stolarki otworowej – kierunki działań” materiału przygotowany na potrzeby projektu „Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i rozwój klastra stolarki otworowej w Polsce Wschodniej”.

Pomorski Klaster ICT – inicjatywa ponadregionalna

Jednym z przykładów najdynamiczniej rozwijających się klastrów w Polsce jest Pomorski Klaster ICT działający w branżach: elektronika, telekomunikacja i informatyka. Należy do grupy największych klastrów – w 2011 roku uczestnikami było ponad 100 podmiotów. W tym głównie małe i średnie firmy, ale też światowi liderzy sektora. Podstawą powstania i rozwoju tego klastra jest wieloletnia współpraca Politechniki Gdańskiej z przedsiębiorcami w zakresie innowacyjnych rozwiązań m.in. w ramach Centrum Doskonałości WiComm. Pomorski Klaster ICT to jeden z niewielu zrzeszający firmy z różnych województw, m.in. całej północnej Polski a także Warszawy oraz współpracujący z tak dużą liczbą partnerów krajowych i zagranicznych.

Rys. 8.2. Obszar działania Pomorskiego Klastra ICT.



Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010), *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010, Raport z badania*, Warszawa.

Początki zawiązywania współpracy, która stała się podstawą inicjatywy sięgają 2005 roku – cztery lata później Pomorski Klaster ICT uzyskał tytuł Klastra Kluczowego Województwa Pomorskiego uzyskując najwyższe noty międzynarodowego gremium ekspertów oceniającego klastry biorące udział w konkursie.

W zeszłym roku odbyło się ponad 30 wydarzeń w ramach klastra – warsztatów, konferencji, spotkań networkingowych. Należy nadmienić, że ze względu na przedłużające się procedury przyznawania dofinansowania, wszystkie działania w tym czasie odbywały się bez wsparcia finansowego ze środków publicznych, bazując na składkach uczestników i pracy wolontaryjnej uczestników klastra oraz współpracujących ekspertów.

Ważnym elementem działań inicjatywy są wspólne projekty z dziedziny B+R koncentrujące się na technologiach ICT o największym potencjale szerokiego zastosowania w przemyśle. W trakcie realizacji jest szereg wspólnych projektów badawczych instytucji naukowych i firm, kolejne projekty są w fazie przygotowania. Rozpoczęte zostały także działania dotyczące rozwoju infrastruktury – planowana budowa laboratoriów badawczo-rozwojowych w nowym Centrum Przestrzeni Inteligentnych na Politechnice Gdańskiej zapewni partnerom klastra możliwości testowania i wdrażania technologii w różnych dziedzinach gospodarki.

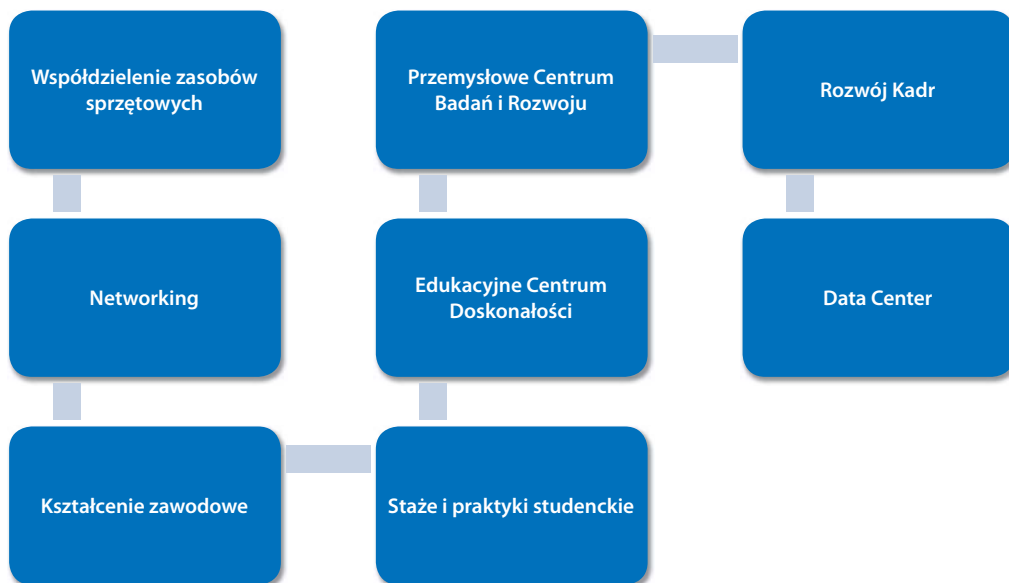
Pomorski Klaster ICT jest aktywny na arenie międzynarodowej poprzez kontakty z kilkunastoma europejskimi klastrami ICT oraz uczestnictwo we flagowym projekcie realizującym Strategię dla Regionu Morza Bałtyckiego BSR Stars – Mobile Vikings. Projekt ten pozwala na uczestnictwo firm klastra w sieci najważniejszych podmiotów w sektorze ICT w makroregionie Morza Bałtyckiego i daje szansę na kooperację z firmami o zasięgu globalnym (TeliaSonera, Ericsson, Sony Ericsson, Nokia, Nokia-Siemens). Dodatkowo firmy i instytucje klastra miały okazję uczestniczyć w działaniach projektów międzynarodowych dofinansowanych z programów Programu Południowego Bałtyku, Programu Europy Centralnej i 7 Programu Ramowego. Firmy mogły także skorzystać ze wsparcia ekspansji eksportowej w postaci misji gospodarczych do Francji, Szwecji, USA, Niemiec, Chin, Japonii, Finlandii oraz udziału w projektowaniu stoiska i dofinansowanie uczestnictwa w międzynarodowych targach CeBIT.

Klaster prowadzi aktywną działalność w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, m.in. w zakresie organizacji warsztatów, ale też zmian systemowych umożliwiających pracownikom dużych firm korzystanie ze szkoleń dofinansowanych z funduszy UE (wynegocjowanie zmian w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki). Realizowane są działania na poziomie krajowym, takie jak udział przedstawiciela klastra w panelu ekspertów Ministerstwa Edukacji Narodowej pracujących nad założeniami reformy kształcenia w dziedzinie ICT. Równolegle realizowane są aktywności na poziomie regionalnym, m.in. stworzenie Edukacyjnego Centrum Doskonałości czy staże technologiczne dla pracowników firm realizowane na uczelni w zakresie wykorzystania technologii ICT w przemyśle.

Kluczowym komponentem działalności klastra jest rozległy, nieformalny i formalny proces sieciowania pomiędzy przedstawicielami firm, a także pomiędzy firmami a podmiotami otoczenia biznesu. Uruchomione zostało siedem grup zadaniowych, z których każda posiada osobę odpowiedzialną za przebieg prac w jej zakresie, najczęściej reprezentanta sfery biznesu.

Udział firm w grupach zadaniowych przyniósł już pierwsze efekty w postaci: podpisanych kontraktów na usługi między firmami klastra, analizy potrzeb sprzętowych, wynegocjowania powierzchni biurowych w parku naukowo-technologicznym na potrzeby firm klastra, otrzymania wsparcia rozwoju działań edukacyjnych ze strony samorządu regionalnego itp. Rozpoczęta została także współpraca międzysektorowa z przemysłami takimi jak: logistyka, przemysł kreatywny.

Rys. 8.3. Grupy zadaniowe w Pomorskim Klastrze ICT.



Źródło: Materiały promocyjne Klastra ICT.

Mimo powszechnego poglądu o tym jakby to sektor prywatny był najbardziej optymalny do inicjowania klastrów instytucja naukowa (Politechnika Gdańska) okazała wiarygodnym i stabilnym partnerem. Dodatkowo dzięki swej neutralności i dotychczasowym sukcesom we współpracy z przedsiębiorcami, liczba uczestników inicjatywy rośnie w dynamicznym tempie.

Klastre współpracuje z administracją w ważnych projektach regionalnych – m.in. uczestnicy Klastra wsparli starania Gdańska jako Europejskiej Stolicy Kultury 2016 poprzez wspólną pracę nad pomysłami na interaktywne rozwiązania technologiczne, które mogą zrewolucjonizować postrzeganie kultury i uczestnictwa w niej szerokiej publiczności. Wypracowane koncepcje okazały się na tyle innowacyjne i atrakcyjne, że zostaną wdrożone w regionie mimo przegranej miasta w finale konkursu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Pomorskiego Klastra ICT oraz projektu sieci INTREGISNET.

Klastre Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie – minimalna organizacja dla maksymalnych efektów

W ramach Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie współpracuje 21 partnerów – firm oraz podmiotów otoczenia biznesowego i naukowego m.in. Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Poligraficznego oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Najważniejsze cele klastra to:



Świadomość ograniczonych zasobów skłoniła firmy klastra do wypracowania procedur sprzyjających osiągnięciu maksymalnych efektów przy minimum nakładów pośrednich. Dokumentację stowarzyszenia oraz bieżące kontakty prowadzi koordynator klastra (który jest również przedsiębiorcą) w siedzibie swojej firmy. Ze względu na brak wspólnego biura, spotkania robocze odbywają się za każdym razem w innej firmie. Daje to dodatkowy efekt sieciowania ze względu na możliwość prezentacji oferty, zasobów, technologii i zespołu firmy, która obsługuje to konkretne spotkanie. W konsekwencji, firmy z klastra uzyskują więcej wiedzy na temat innych członków, co zwiększa możliwości przyszłej współpracy. Klaster zrezygnował z organizacji specjalnego dedykowanego biura i zespołu pracowników w celu zminimalizowania kosztów administracyjnych – klaster dzięki temu nie skupia się na pozyskiwaniu projektów współfinansujących funkcjonowanie inicjatywy, ale wspiera przedsiębiorców w pozyskiwaniu środków na inwestycje bezpośrednio do firm z klastra.

Koordynator klastra organizuje coroczne imprezy integracyjne dla członków klastra, ich rodzin i znajomych. Tego typu spotkania wzmacniają relacje nieformalne członków klastra oraz zwiększają ich zaufanie do siebie. Klaster organizuje także imprezy otwarte, na które wstęp jest wolny dla wszystkich chętnych. Imprezy o takim charakterze mają na celu nie tylko integrację, ale także promują klaster na zewnątrz oraz są okazją do poznania działalności klastra, dając możliwość kreowania nowych kontaktów biznesowych i więzi współpracy.

Oprócz działalności na szczeblu lokalnym klaster angażuje się w działania krajowe – w ciągu ostatniego roku członkowie bądź reprezentanci klastra uczestniczyli w ośmiu konferencjach, pięciu różnego rodzaju spotkaniach, w trzech szkoleniach. Inicjatywa także we własnym zakresie organizuje konferencje w ramach, których istnieje możliwość nawiązania współpracy mikroprzedsiębiorstw i instytucji badawczych. Dzięki tym spotkaniom naukowcy stali się świadomi potrzeb firm a przedsiębiorcy mieli okazję zapoznać się z ofertami instytucji. W efekcie siedem firm z klastra wzięło udział w projektach współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi w ramach realizacji tzw. „bonów na innowacje” (w ramach programu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości).

Zarząd klastra wspólnie z partnerami naukowymi wypracował strategię efektywnej współpracy firm uczestniczących w projektach badawczo-rozwojowych. Zgodnie z tą strategią główne etapy współpracy objęły: identyfikację potrzeb firm w zakresie innowacji, poszukiwanie źródeł finansowania współpracy (ze środków publicznych i prywatnych), formułowanie innowacyjnych rozwiązań oraz wdrażanie proponowanych działań w przedsiębiorstwie. Dzięki ustalonej procedurze wszystkie projekty współpracy zaowocowały wdrożeniem ich na poziomie firm. Zakres projektów obejmował m.in. nowe produkty i usługi, nowe kanały dystrybucyjne produktów i usług, budowę nowego wizerunku przedsiębiorstw, wdrożenie nowych metod produkcji.

Przedsiębiorstwa uczestniczące we wspólnych projektach z różnych przyczyn nie współpracowały wcześniej z instytucjami badawczymi. Jedną z barier było postrzeganie oferty działań instytucji naukowych jako zbyt skomplikowanych, drogich i nieadekwatnych do potrzeb rynkowych. W ramach inicjatywy przeprowadzono szereg ankiet wśród przedsiębiorstw, które pozwoliły zarządowi klastra ocenić główne potrzeby firm w zakresie i przekazać spójną diagnozę oraz propozycje tematów do instytucji badawczej – Centralnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Przemysłu Poligraficznego. Dzięki inicjatywie przedsiębiorstwa uzyskały pomoc informacyjną i merytoryczną w zakresie finansowania projektów współpracy ze środków publicznych oraz nawiązywanie kontaktów z partnerami naukowymi posiadającymi odpowiednie kompetencje do realizacji projektu.

Przykład klastra poligraficznego pokazuje, że nawet mała inicjatywa klastrowa z niewielkim zapleczem administracyjnym może efektywnie wspierać członków w osiąganiu znaczących korzyści. Innymi słowy, skromna struktura i brak zasobów nie ogranicza budowy przewagi konkurencyjnej, ponieważ to funkcja sieciująca – a nie bogata infrastruktura – są prawdziwym celem istnienia inicjatywy klastrowej.

Kolejną, dobrą praktyką wynikającą z doświadczeń tego klastra jest fakt, iż nawet niewielkie firmy usługowe, które do tej pory nie miały kontaktu z instytucjami badawczymi są w stanie znacząco skorzystać ze współpracy ze sferą naukową. Dzięki pełnej informacji i wsparciu organizacyjnemu klastra są w stanie współfinansować tę współpracę ze środków publicznych, co sprawia że staje się ona jeszcze efektywniejsza w kontekście firmowych nakładów w stosunku do uzyskanych korzyści.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Klastra Poligraficzno-Reklamowego oraz raportu *41 Cluster Cases from Northern Europe* NGP Excellence Project Raport, 2011

Koordynacja działań i wytrwałość – przykłady zagranicznych inicjatyw

Sieć Innowacyjności w Przemśle Spożywczym, Szwecja

Celem inicjatywy jest wspieranie rozwoju sektora spożywczego Skåne poprzez tworzenie nowych produktów, usług oraz koncepcji. Klastr powstał jako oddolna inicjatywa świata biznesu. Tłem dla powstania stowarzyszenia było nadchodzące wstąpienie Szwecji do Unii Europejskiej i rosnąca konkurencja międzynarodowa.

Członkami inicjatywy są firmy, organizacje pozarządowe, władze oraz uniwersytety. Potencjał badawczy i edukacyjny organizacji zapewnia partnerstwo największych ośrodków naukowych w regionie. Jest to

między innymi Uniwersytet w Lund – z międzynarodowym kierunkiem spożywczym (Lund International Food Studies) oraz centrami edukacyjno-rozwojowymi w zakresie żywienia diabetyków i logistyki. Działanie instytucji naukowych, organizacji pozarządowych, władz i biznesu ukierunkowane jest na zwiększanie potencjału sektora spożywczego. Główny nacisk kładziony jest na wsparcie rozwoju kompetencji w przemyśle oraz wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań w działających firmach. Cel ten realizowany jest poprzez stymulowanie tempa wprowadzania innowacji w dziedzinie produkcji jak również rozwój umiejętności przetwarzania i wykorzystywanie danych. Duży nacisk kładziony jest także na wzrost atrakcyjności sektora dla młodych ludzi stanowiących potencjalną kadrę dla firm działających w przemyśle spożywczym. Stąd współpraca z uniwersytetami w zakresie zwiększania kompetencji absolwentów. W 2010 roku inicjatywa przeorganizowała swoją strukturę w sposób, który umożliwia przejrzystą i efektywną pracę nad pięcioma najważniejszymi dla stowarzyszenia dziedzinami.

Kooperacja i strategie

Inicjatywa zajmuje się wspieraniem i inicjowaniem projektów kooperacyjnych oraz tworzeniem strategii rozwoju zarówno poszczególnych firm jak i całego sektora. Nieodłącznym elementem pracy w obrębie tego zakresu jest współpraca z ośrodkami naukowymi. Założeniem działania inicjatywy jest także wspieranie transferu wiedzy z ośrodków badawczych do przemysłu.

Praca i kariera

W tym obszarze niezwykle ważną rolę odgrywa współpraca liderów sektora spożywczego w regionie Skåne. Celem ich działania jest podnoszenie atrakcyjności przemysłu spożywczego jako pracodawcy. Działania organizacji obejmują projektowanie ścieżek kariery, programów praktyk i staży czy programów nauczania w taki sposób, aby zachęcić młodych ludzi do podejmowania pracy w przemyśle spożywczym. Działania te prowadzone są w ścisłej współpracy z uczelniami.

Usługi Żywniowe Jutra

Inicjatywa wspiera wymianę wiedzy i doświadczeń między podmiotami z sektora usług gastronomicznych. Działania ukierunkowane są między innymi na:

- rozwój nowych produktów spożywczych,
- rozwój systemu zamówień publicznych dla sektora gastronomicznego,
- wprowadzanie nowych rozwiązań w dziedzinie zaopatrzenia, dystrybucji i produkcji posiłków.

Innowacje i Przedsiębiorczość

Organizacja tworzy bazę dla przyszłych produktów, usług i pomysłów biznesowych w przemyśle spożywczym i branży usług gastronomicznych. Klaster wspiera przedsiębiorców poprzez tworzenie sieci kontaktów, projekty, doradztwo i coaching. Jest to także miejsce spotkań naukowców, wynalazców i przedsiębiorców.

Smaki Skåne

Inicjatywa działa na rzecz wsparcia przemysłu gastronomicznego w regionie Skåne także poprzez zapewnienie korzystnych warunków dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach swojej działalności organizacja zapewnia lokalnym firmom między innymi usługi doradcze. Programy pomocowe klastra umożliwiają rozwój produkcji lokalnych produktów. W ramach tego obszaru działalności prowadzone są także działania promocyjne i oświatowe.

Arena Bioenergy Inland, Norwegia

Arena Bioenergy Inland skupia od 80 do 100 firm w sektorze bioenergetycznym. Klaster ulokowany jest w południowo-wschodniej części Norwegii. W skład organizacji wchodzi zarówno małe, jak i duże ciepłownie bioenergetyczne, firmy produkujące biopaliwa, firmy zajmujące się utylizacją odpadów, stowarzyszenia posiadaczy lasów, przedstawiciele leśnictwa oraz agrobiznesu (głównie dostawców surowców). Klaster obejmuje swym zasięgiem regiony Oppland i Hedmark, które skupiają około 50 procent przemysłu leśnego w Norwegii. Głównymi obszarami zainteresowań klastra są:

- ciepłownie bioenergetyczne (małe i duże),
- produkcja biopaliw,
- pozyskiwanie biosurowców,
- przetwórstwo biomasy,

Prace Arena Bioenergy Inland rozpoczęły się w 2008 roku. Organizacja działa w ramach programu Arena, który jest szerszą inicjatywą prowadzoną przez agencję Innovation Norway we współpracy z Norweską Radą ds. Badań i Norweską Korporacją Rozwoju Przemysłu. Członkami Arena Bioenergy Inland są zarówno firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak i duże podmioty. Doskonałym przykładem dużego przedsiębiorstwa zaangażowanego w pracę klastra jest firma Moelven – skandynawski lider w przemyśle drzewnym i jeden z głównych dostawców drewnianych materiałów budowlanych. Członkiem organizacji jest także firma Eidsiva, która jest regionalnym przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją hydroenergii oraz bioenergii. W pracach Arena Bioenergy Inland biorą także udział ośrodki badawczo-rozwojowe, uniwersytety i przedstawiciele sektora publicznego na poziomie lokalnym.

Wizją klastra jest odgrywanie przewodniej roli w rozwoju rynku bioenergii zarówno na poziomie lokalnym jak i narodowym. Głównym celem jest przyczynianie się do wzrostu konkurencyjności oraz zyskowności w sektorze bioenergetycznym poprzez ścisłą współpracę pomiędzy konkretnymi firmami a ośrodkami badawczo-rozwojowymi.

Wyzwania stojące przez Arena Bioenergy Inland związane są głównie z:

- produkcją surowców,
- logistyką,
- rozwojem rynku,
- rentownością działalności,
- rozwojem technologicznym.

Obszarami strategicznymi dla działania Arena Bioenergy Inland są innowacje, komercjalizacja rozwiązań oraz internacjonalizacja działalności. W swojej pracy klaster przykładą także dużą wagę do działań edukacyjnych, rozwoju kompetencji oraz prac badawczo-rozwojowych (z uwzględnieniem współpracy międzynarodowej). Wśród usług oferowanych członkom przez organizację znajdują się ponadto działania informacyjne oraz budowanie relacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.innovasjon norge.no

Uniport Bilbao, Hiszpania

Uniport Bilbao to klaster zrzeszający firmy działające na terenie portu Bilbao położonego w północnej części półwyspu Iberyjskiego. Bilbao jest silnym ośrodkiem przemysłowym, a dzięki portowi z powodzeniem rozwija handel zagraniczny. Organizacja Uniport Bilbao powstała w 1997 roku. Celem działalności organizacji jest zwiększenie roli regionu w dziedzinie handlu międzynarodowego oraz systematyczne podnoszenie konkurencyjności portu, jako zbioru przedsiębiorstw świadczących bardzo różnorodne usługi.

W chwili obecnej klastrów zrzesza ponad 140 przedsiębiorstw działających na terenie portu. Są to firmy działające w różnych branżach związanych z pracą portu i gospodarką morską. Członkami klastra są więc firmy zajmujące się transportem morskim, drogowym czy kolejowym, jak również firmy spedycyjne i logistyczne. Dysponują one niezbędną infrastrukturą, powierzchniami magazynowymi oraz sprzętem do przeładunku. W obrębie portu mają swoje siedziby także armatorzy i różnego rodzaju spółki dystrybucyjne.

Prawie 90 procent członków organizacji to podmioty prywatne. Pozostała część to sektor państwowy reprezentowany przez:

- władze portu,
- władze regionu,
- radę miasta Bilbao,
- skład celny Bilbao,
- izbę handlową,
- organizację odpowiedzialną za rewitalizację miasta – Bilbao Ria 2000,
- administrację celną,
- przedstawicieli Ministerstwa Zdrowia, Środowiska, Rolnictwa i Środowiska Morskiego, Przemysłu, Turystyki i Handlu.

Firmy wchodzące w skład klastra mogą liczyć na wiele korzyści. Przede wszystkim, dzięki silnemu lobbingsowi prowadzonemu przez klastr, wzrasta znaczenie jego członków na arenie międzynarodowej. Firmy i organizacje zrzeszone w Uniport Bilbao prowadzą wspólne działania promocyjne i informacyjne. Charakteryzują się one dużo większą skutecznością w stosunku do kampanii prowadzonych przez pojedyncze firmy.

Członkowie klastra biorą także udział w szkoleniach, zyskują dostęp do zaawansowanych rozwiązań i uczestniczą w wydarzeniach organizowanych przez Uniport Bilbao. Wszystkie te przedsięwzięcia mają na celu podniesienie rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra. Ważną rolę w pracy organizacji odgrywa komunikacja wewnętrzna. Członkowie otrzymują biuletyn informujący o bieżących wydarzeniach w obrębie organizacji.

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów klastra oraz www.pi.gov.pl

Rola władz publicznych w rozwoju inicjatywy klastrowej

Wiele krajów i samorządów regionalnych sformułowało i wdrożyło politykę gospodarczą opartą na rozwoju klastrów, uważając ją za instrument prowadzący do trwałego podniesienia poziomu konkurencyjności gospodarki.

Na poziomie krajowym w Polsce nie została jeszcze w pełni sformułowana i wdrożona polityka wspierania rozwoju klastrów. Oczekiwania klastrów w tym zakresie zostały mocno rozbudzone podczas okresu programowania 2004 – 2006, w ramach którego głównym instrumentem stymulującym powstawanie i rozwój klastrów były zachęty finansowe oraz wsparcie szkoleniowo-doradcze. W okresie programowania 2007 – 2013 zabrakło jednak kontynuacji rozpoczętych działań co przyczyniło się do ograniczenia aktywności wielu klastrów. Wpłynęło to również na negatywne postrzeganie przez klastry działań administracji prowadzonych w tym obszarze.

Klastry biorące udział w badaniu benchmarkingowym przeprowadzonym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2010) doceniły współpracę z władzami publicznymi, zwłaszcza z samorządem lokalnym. Jako ważne działania wymieniano przychylność, otwartość władz, lobbings na rzecz klastrów, czy udział samorządów w realizowanych wspólnie projektach. Jednak respondenci badania zwracali tak-

że uwagę na negatywne doświadczenia np. sytuacje, gdy obecni członkowie klastra byli zachęceni do rozpoczęcia współpracy w zorganizowanej formie oraz otrzymali obietnice wsparcia od władz, z którego następnie administracja się wycofywała. Jako przykład wskazywano ogłaszanie naboru na konkursy, z których następnie, bez podania przyczyn, rezygnowano. Pojawiały się także informacje o tym, że działania podejmowane przez administrację nie uwzględniają potrzeb i specyfiki polskich klastrów, skarżono się też na sposób przygotowania podziału środków w ramach programów operacyjnych.

Zdaniem reprezentantów klastrów wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei współpracy. Rzadko pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem finansowym, rzeczowym lub osobowym tj. udostępnieniem powierzchni biurowych na rzecz klastra, udzieleniem poręczenia, wniesieniem wkładu finansowego lub gruntu na potrzeby klastra, zapewnienia etatu dla wsparcia organizacyjnego itp. Zdaniem autorów badania tak skraję oceny polityki władz publicznych, wskazują na brak systemowych zasad stosowanych w poszczególnych regionach oraz brak możliwości korzystania z doświadczeń najlepiej ocenianych samorządów.

Z drugiej strony aktywność klastrów w tym zakresie też nie jest duża. Tylko wybrane klastry podejmują sformalizowane działania w celu zwrócenia uwagi podmiotów publicznych na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów lub ich branży. W znacznej mierze wynika to z przekonania o niskiej skuteczności takich działań. Dlatego też klastry rzadko śledzą na bieżąco poczynania władz i podejmują formalną inicjatywę konsultacji przygotowywanych dokumentów, czy decyzji podejmowanych przez władze na szczeblu rządowym lub samorządowym. Przykłady klastrów, które podejmowały inicjatywę pewnych działań i rozwiązań wobec instytucji publicznych pokazują, że dzięki temu zbudowały pozytywne relacje. Działania takie pozwoliły również uzyskać realne efekty w postaci np. poparcia zmian programów nauczania w szkołach dostosowujących kształcenie do potrzeb klastra czy niejednokrotnie otrzymania wkładu rzeczowego do działań podejmowanych przez klastry. Klastry powinny jednak pamiętać, że proces budowania relacji z instytucjami publicznymi jest długofalowy i rzadko przynosi natychmiastowe efekty.

Istnieje szereg działań, które administracja rządowa, regionalna i lokalna może podjąć by wesprzeć klastry w rozwoju. Najważniejsze z nich to:

- Dofinansowanie koordynatora klastra, w celu zapewnienia stabilizacji jego działalności i wydłużenia horyzontu podejmowanych działań. Przeciwdziałałoby to zachodzącej często sytuacji, funkcjonowania klastrów w czasowych i organizacyjnych ramach projektów. Wsparciu bieżącej działalności klastrów – m.in. organizacji biura, działań informacyjnych i wspierających działanie platform współpracy powinny służyć regionalne programy operacyjne (RPO). Aktualnie tylko niektóre województwa mają rozwiniętą politykę klastrową i programy współfinansowania poszczególnych działań klastrów.
- Organizacja warsztatów praktycznych nt. współpracy między członkami klastra w ramach potrójnej helisy, zwłaszcza w zakresie kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami naukowymi. Wspieranie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii, w szczególności przez kampanie informacyjne i imprezy służące kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji.
- Opracowanie schematów działania koordynatorów klastrów i zarządzania relacjami w klastrze. Schematy te obejmowałyby wzorcowe dokumenty, takie jak statuty, umowy, listy intencyjne, zawierałyby rozwiązania prawne i organizacyjne zapewniające sprawne działanie klastra i zarządzanie mogącymi się pojawić konfliktami interesów.
- Wspieranie realizacji potrzeb szkoleniowych klastrów, poprzez wypracowanie efektywnego mechanizmu dostarczania wyspecjalizowanych szkoleń z zakresu technologii o dużej wartości dodanej, ukierunkowanych na specyficzne potrzeby konkretnych klastrów.

- Preferencje dla najlepszych klastrów przy ubieganiu się o finansowanie z innych źródeł niż tylko przeznaczone stricte dla klastrów. Projekty te dzięki możliwości przygotowania w ramach klastrów (m.in. doradztwo strategiczne, uzgodnienia między aktorami, ułatwienie współpracy z partnerami zagranicznymi) zapewnią większy konsensus, co do planowanych działań oraz większą efektywność wydatkowania funduszy.

W realizacji polityki klastrowej niezbędne jest uzyskanie pewnej równowagi pomiędzy wspieraniem zarówno dojrzałych inicjatyw, jak i tych, które dopiero powstają (w nowych przemysłach itp.). Jednocześnie konieczne jest wydzielenie wsparcia na poziomie krajowym dla klastrów o największym potencjale konkurencyjnym – mogących stać się klastrami światowej klasy. Klastry kwalifikowane do wsparcia powinny zostać wybrane w oparciu o przejrzyste i obiektywne zasady – w drodze specjalnych konkursów i przy zastosowaniu różnych grup kryteriów: istniejącego potencjału gospodarczego i naukowego, strategii rozwoju na przyszłość, partnerstwa zaangażowanych podmiotów. Należy zaoferować zwycięskim klastram (tj. podmiotom, które w nich funkcjonują) dostęp do środków publicznych umożliwiających realizację różnego rodzaju projektów wpisujących się w uzgodnioną strategię rozwoju danego klastra.

Przykład wielu samorządów pokazuje, że rola administracji nie musi ograniczać się do dostarczania finansowych zachęt dla inicjatyw, lecz opierać się na aktywnym uczestnictwie w działaniach klastrów na rzecz rozwoju branż a także zmianach systemowych w regionie.

Modelowy przykład regionalnej polityki klastrowej

W województwie pomorskim jest aktualnie wdrażany Program Wspierania Klastrów na lata 2009–2015, w ramach, którego odbywa się proces selekcji klastrów prowadzący do skoncentrowania wsparcia w tych branżach, gdzie może ono przynieść największą wartość dodaną. Program zakłada wybór maksymalnie sześciu Klastrów Kluczowych. W postępowaniu o uzyskanie statusu Klastra Kluczowego wprowadzony został mechanizm konkurencyjny – konkurs był otwarty dla wszystkich zainteresowanych podmiotów, które zbudują partnerstwo oraz przygotują strategię rozwoju danego klastra. Konkurs poprzedzony był konkursem na projekty przygotowawcze, w ramach których inicjatywy otrzymywały niewielkie dofinansowanie do działań związanych z mobilizacją oraz przygotowaniem odpowiednich analiz, strategii i planów działania.

Klastry Kluczowe wybrane w ramach konkursu otrzymują dodatkowe wsparcie w rozwoju poprzez:

- preferencje przy dofinansowaniu działalności koordynatora inicjatywy klastrowej;
- preferencje przy ubieganiu się o finansowanie z regionalnego programu operacyjnego dla projektów zapisanych w strategii rozwoju (w zależności od działania);
- wsparcie i lobbing przy ubieganiu się o dofinansowanie projektów z innych źródeł publicznych – kluczowe projekty zapisane w strategii rozwoju klastra kluczowego mogą otrzymać wsparcie Samorządu Województwa (np. w postaci listów rekomendacyjnych).

Pomorskie władze samorządowe szczebla regionalnego i lokalnego zaangażowały się aktywnie w realizację polityki klastrowej i współpracują z inicjatywami przy wielu projektach m.in. tworzeniu Edukacyjnego Centrum Doskonałości – platformy współpracy w dziedzinie edukacji pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami skupiającej informacje dotyczące oferty kursów i szkoleń, potrzeb edukacyjnych, potencjalnych trenerów oraz zasobów do przeprowadzania szkoleń.

Przy Urzędzie Marszałkowskim stworzony został Punkt Kontaktowy ds. Klastrow, który służy pomocą w bieżących kontaktach z administracją i wspiera inicjatywy w korzystaniu z dostępnych możliwości rozwoju. Władze samorządowe także aktywnie promują inicjatywy i ich osiągnięcia podczas różnych wydarzeń szczebla krajowego i międzynarodowego, przyczyniając się do zwiększenia rozpoznawalności regionu, jako innowacyjnego ośrodka branżowego.

Słowniczek wybranych pojęć

Klaster – Komisja Europejska (EC, 2008) definiuje klaster jako grupę przedsiębiorstw, powiązanych podmiotów gospodarczych, i instytucji, które zlokalizowane są blisko siebie i osiągnęły wielkość wystarczającą do rozwinięcia specjalistycznego doświadczenia, usług, zasobów, dostawców i umiejętności. Najbardziej rozpowszechnioną definicją jest stworzona przez Michaela Portera (Porter M. 2001), według której klastry to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład naukowych i edukacyjnych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących.

Inicjatywa klastrowa – zorganizowane działania na rzecz rozwoju klastra w regionie, obejmujące przedsiębiorstwa, administrację i/lub środowisko nauki (Solvell O. 2003). W ramach inicjatywy klastrowej często powstają organizacje klastrowe, które odgrywają ważną rolę jako podmioty koordynujące działania na rzecz uczestników inicjatywy.

Organizacja klastrowa – podmiot prawny zajmujący się zarządzaniem w zakresie klastra, w tym opracowywaniem zasad uczestnictwa i dostępu do wspólnej infrastruktury bądź działań. Utworzenie organizacji klastrowej jest często wspierane przez władze na szczeblu regionalnym (najczęściej poprzez finansowanie niektórych działań) lub bardziej spontanicznie inicjowane w ramach pogłębiania współpracy między uczestnikami. Utworzenie organizacji klastrowej jest często niezbędne, by inicjatywa mogła stać się odbiorcą wsparcia ze środków publicznych, realizować usługi dla członków lub formalnie współpracować z administracją bądź instytucją naukową.

Polityka klastrowa – szczególne działanie administracji na rzecz wspierania klastrów. Może ona przybierać różne formy i dążyć do różnych celów. Polityki klastrowe w większości przypadków są wdrażane poprzez programy operacyjne na szczeblu krajowym lub regionalnym.

Animator, koordynator klastra – osoba (czasem podmiot), który podejmuje działania na rzecz stymulowania kontaktów i współpracy pomiędzy uczestnikami klastra, uruchomienia inicjatywy klastrowej i wypracowania strategii rozwoju klastra. Animator podejmuje konkretne działania na rzecz klastra i działających w jego ramach podmiotów oraz reprezentuje inicjatywę. Czasem występuje jako manager klastra, czyli osoba o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu biznesowym zatrudniona przez grupę zarządzającą do sprawowania bezpośredniej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez inicjatywę klastrową.

Strategia klastra – plan działalności klastra, skupiający się na wykorzystaniu jego możliwości dla osiągnięcia zamierzonych celów. Strategia klastra przyjmuje zazwyczaj postać dokumentu zawierającego m.in. misję, wizję i cele klastra wraz z zaplanowanymi działaniami.

Inicjatywa oddolna – inicjatywa klastrowa, której inicjatorem ze względu na przekonanie co do słuszności podejmowanych działań i korzyści potencjalnie związanych z inicjatywą, jest sam sektor przedsiębiorstw bez formalnego wsparcia, przynajmniej w pierwszym etapie, ze strony władz publicznych.

Inicjatywa odgórna – inicjatywa klastrowa, której inicjatorem są władze rządowe i samorządowe podejmujące działania skłaniające przedsiębiorstwa i inne instytucje do zaangażowania się w jej funkcjonowanie.

Potrójna helisa (ang. triple helix) – także złoty trójkąt, koncepcja oznaczająca udział w ramach inicjatywy klastrowej bądź innej organizacji np. regionalnego systemu innowacji, trzech zasadniczych grup partne-

rów: sfery przedsiębiorstw, sfery naukowo-badawczej i edukacyjnej oraz sfery administracyjnej (np. samorządowej).

Współczynnik lokalizacji – (LQ – location quotient) – współczynnik służący do identyfikacji potencjalnych klastrów. Wskazuje o ile wyższy/niższy od średniej krajowej jest stopień koncentracji danej branży w rozpatrywanym regionie.

Analiza SWOT – najbardziej popularna technika wykorzystywana w analizie klastrów, stosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska klastra. Jej wynik jest bazą planowania strategicznego.

Mapowanie – narzędzie analityczne mające zidentyfikować funkcjonujące na danym obszarze terytorium klastry lub proces polegający na dokładnej analizie konkretnego klastra. W procesie mapowania dążyć należy m.in. do identyfikacji poszczególnych grup podmiotów klastra oraz identyfikacji poszczególnych podmiotów, opisu istniejących interakcji między aktorami oraz potencjału klastra – pod względem wielkości zatrudnienia, wielkości produkcji sprzedanej czy wielkości eksportu.

Aktorzy regionalni klastra – podmioty lub pojedyncze osoby (np. autorytetyw branży), którzy mogliby zaangażować się w rozwój klastra w zakresie projektowym, finansowym, merytorycznym, lobbingsowym lub usługowym.

Kapitał społeczny klastra – odnosi się do potencjału zgromadzonego w klastrze w postaci obowiązujących norm postępowania, zaufania i zaangażowania, które – wspierając współpracę i wymianę wiedzy – przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw i całej branży.

Burza mózgów – (ang. brain storm) technika pracy grupowej, która ma na celu doskonalenie podejmowanych decyzji grupowych. Często wykorzystywana w celu znalezienia nowych rozwiązań dla danego problemu.

Benchmarking klastrów – (inaczej badania porównawcze) to narzędzie polegające na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własny klaster, ze stosowanymi w klastrach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia.

Misja inicjatywy klastrowej – zestaw wartości akcentujących specyficzną rolę danej inicjatywy na rzecz klastra, a tym samym uzasadniających jej istnienie i podejmowane działania.

Wizja inicjatywy klastrowej – opis wizerunku klastra w odległej przyszłości, przy optymistycznym założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań.

Internacjonalizacja klastra – proces umiędzynarodawiania, czyli wychodzenia poza granice narodowe, procesów w klastrze. Ogół działań zmierzających do poprawy międzynarodowej pozycji konkurencyjnej klastra – może dotyczyć działań inicjatywy np. współpracy międzynarodowej z innymi klastrami lub bezpośrednio uczestników np. w postaci działań zmierzających do rozwinienia eksportu.

Bibliografia

1. Bradley K.(2002), *Podstawy metodyki PRINCE2*, Warszawa
2. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. (2004) *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi, Gdańsk
3. Dervojeđa K. (2011), *Global challenges and local solutions in cluster performance measurement*, TCI European Regional Cluster Conference 31 March 2011, Riga
4. Ffowcs Williams I.(2007), *Advanced Cluster Management*, Riga
5. Hebda P., Madejski J. (2004), *Zawód z pasją: praktyczny przewodnik po rynku pracy*, Bielsko-Biała
6. Komisja Europejska (2008), *W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej*, Bruksela
7. Koszarek M. (2009), *Strategia Pomorskiego Klastra ICT*, Politechnika Gdańska, Gdańsk
8. Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T. (2011), *Clusters Are Individuals Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence*, Berlin, polska wersja językowa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2011), *Klasy i ich indywidualizm*, Warszawa
9. Ministerstwo Gospodarki i Pracy (2004), *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Warszawa
10. NGP Excellence (2011) 41 *Cluster Cases from Northern Europe*, NGP Excellence Project Report
11. Obłój, K.(2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa
12. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010) *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010, Raport z badania*, Warszawa
13. Porter, M. E. (1992) *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa
14. Porter, M.E. (2001) *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa
15. PriceWaterhouseCoopers (2011), *Uncovering excellence in cluster management*, PWC study, Hague
16. Project Management Institute (2006) *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, MT&DC, Warszawa
17. Rampersad, H.K.(2004), *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa
18. Scheer G., Zallinger L. (2007) *Cluster Management – A Practical Guide*, Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia
19. Śmigaj T. (2001) *Wykorzystanie metody ścieżki krytycznej w celu optymalizacji procesu zarządzania projektami*, Materiały IV Konferencji PM, Warszawie, 5–6 kwietnia 2001 r.
20. Smith S. (2004), *Techniki pokonywania problemów*, Helion
21. Solvell O, Ketels C., Lindquist G. (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm
22. Stabryła A., (2000), *Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków
23. Szych J. (2001), *Warunki wstępne projektowej organizacji firmy*, mat. IV konf. SPMP
24. Trocki M. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
25. Wennberg, K., Lindqvist, G., (2008) *How do entrepreneurs in clusters contribute to economic growth?* SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, Stockholm: Stockholm School of Economics.
26. World Bank (2009), *Clusters for competitiveness*, Washington DC
27. Wróblewski P.(2005), *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków*, Helion
28. Zarychta J. (2003), *Metodologia Budowania Projektu*, WSP TWP, Warszawa
29. Zarychta J. (2006) *Przygotowanie projektu. Zastosowanie Metodologii Struktury Logicznej*, PARP, Kraków
30. Zelek A., (2001), *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie*, seria wydawnicza MBA, Zachodnio-pomorska Szkoła Biznesu, Szczecin.

Spis tabel i rysunków

Rys. 1.1. Inicjatywa klastrowa jako platforma współpracy opartej na użytkownikach	11
Rys. 1.2. Etapy przebiegu rozwoju inicjatywy klastrowej	12
Rys. 2.1. Etapy badania potencjału gospodarczego regionu pod kątem klastrów.....	18
Rys. 2.2. Graficzne przedstawienie koncentracji branżowej w powiatach	19
Rys. 2.3. Przykład ankiety badawczej	21
Rys. 2.4. Przykładowy schemat instytucji i podmiotów otoczenia	23
Rys. 2.5. Przykład schematu mapowania aktorów regionalnych sektora – Klastery producentów wina kalifornijskiego	24
Rys. 2.6. Schemat pięciu sił Portera	26
Rys. 2.7. Analiza SWOT – rozwinięcie pytań	28
Rys. 2.8. Mapa klastra biomedycznego ze środkowej Szwecji	31
Rys. 2.9. Etapy procesu analizy punktowej	32
Rys. 2.10. Graficzne przedstawienie założeń analizy SWOT	33
Rys. 3.1. Inicjatorzy klastrów według badania Benchmarking klastrów w Polsce 2010	36
Rys. 3.2. Schemat procesu mobilizacji	37
Rys. 3.3. Przykładowe wskaźniki sukcesu na etapie inicjacji działań inicjatywy klastrowej	38
Rys. 3.4. Zestawienie przykładowych motywów działania koordynatora, mających na celu utworzenie inicjatywy klastrowej	39
Rys. 3.5. Typowe zadania, których realizacja jest niezbędna do sformułowania inicjatywy klastrowej.....	47
Rys. 3.6. Czym jest Triple Helix Management?	51
Rys. 3.7. Najczęściej występujące wymagania wobec kandydatów na stanowisko Animatora	58
Rys. 4.1. Typowe zakresy celów inicjatyw klastrowych	64
Rys. 4.2. Komunikacja w inicjatywie klastrowej – oczekiwania zaangażowanych grup docelowych	68
Rys. 5.1. Przykładowy układ matrycy logicznej projektu	80
Rys. 5.2. Przykładowy wykres Gantta	83
Rys. 5.3. Projekt, a proces – różnice	86
Rys. 5.4. Najczęstsze obszary problemowe w projektach klastrowych	87
Rys. 5.5. Najważniejsze powody zbierania i analizowania informacji na temat rozwoju klastra	88
Rys. 6.1. Formy prawne współpracy dla inicjatyw klastrowych	94
Rys. 6.2. Struktura organizacyjna funkcjonująca w Pomorskim Klastrze ICT	112
Rys. 7.1. Typy źródeł finansowania	116
Rys. 7.2. Udział poszczególnych źródeł finansowania w budżecie klastra Medical Valley	117
Rys. 7.3. Najczęstsze błędy w planowaniu finansowym działań klastrów	120
Rys. 7.4. Udział środków publicznych w całkowitym budżecie inicjatywy klastrowej	122
Rys. 8.1. Internacjonalizacja klastrów	134
Rys. 8.2. Obszar działania Pomorskiego klastra ICT	142
Rys. 8.3. Grupy zadaniowe w pomorskim klastrze ICT.....	144

O autorach

Marita Koszarek

Współautorka rekomendacji do Regionalnego Programu Wspierania Klastrow dla Województwa Pomorskiego na lata 2009–2015, międzynarodowy ekspert w projektach dotyczących m.in. zaprojektowania i wdrożenia programu szkoleniowego dla instytucji wspierających klastry w Regionie Morza Bałtyckiego na zlecenie Łotewskiej Agencji Rozwoju i Inwestycji, współautorka analiz i strategii dla inicjatyw klastrowych, m.in. w branży ICT (autorka strategii Pomorskiego Klastra ICT – Kluczowego Klastra Województwa Pomorskiego), chemicznej, drzewnej, meblarskiej, uzdrowiskowej, maszynowo-narzędziowej, spożywczej, budowlanej, kotlarskiej i in. Organizatorka inicjatyw lokalnych w ramach projektów zleczanych przez samorządy regionalne, a także Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i PARP, wykładowca studiów podyplomowych w zakresie innowacyjności i rozwoju klastrow, autorka i współautorka kilkunastu publikacji i raportów w zakresie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, ekspert zewnętrzny Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”.

Kristofer Erlandsson

Analitik, ekspert, konsultant ds. strategii doradca i dyrektor zarządzający z trzydziściopięcioletnim doświadczeniem. Międzynarodowy ekspert w dziedzinie handlu międzynarodowego i polityki przemysłowej, zmian strukturalnych w przemyśle wywołanych globalizacją i integracją europejską. Doświadczony lobbysta, strateg i specjalista w zarządzaniu projektami. Doświadczony trener zarządzania; projektant i lider wielu różnych symulacji, m.in. The Name of the Game, która dotyczyła procesu decyzyjnego w UE oraz Triple Helix Management – symulacje skomplikowanych procesów zarządczych, którym przyświeca idea gospodarczego rozwoju regionalnego.

Michał Kacprowicz

Magister stosunków międzynarodowych oraz absolwent podyplomowych studiów zarządzania kryzysowego w Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni. Od lat zainteresowany tematyką współpracy międzynarodowej zarówno w obszarze instytucji, jak i biznesu, obecnie zajmuje się zagraniczną promocją gospodarczą województwa pomorskiego, pozyskiwaniem i obsługą bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz świadczeniem opieki poinwestycyjnej. Specjalizuje się w pracy z przedsiębiorstwami z sektora ICT. Jest współautorem licznych publikacji i raportów prezentujących potencjał inwestycyjny Pomorza oraz autorem artykułów o tematyce gospodarczej.

Łukasz Kulas

Pracownik Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej (od 2003 roku), współautor 43 artykułów, w tym 9 z tzw. listy filadelfijskiej, koordynator 15 projektów naukowych, badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, współautor 23 rozwiązań innowacyjnych wdrożonych w firmach, zdobywca 24 wyróżnień i nagród m.in. za działalność naukową, badawczo-rozwojową, rozwiązania innowacyjne oraz działalność organizacyjną, w tym nagrody Prezesa Rady Ministrów za wyróżniającą się rozprawę doktorską oraz stypendium naukowego MNiSzW dla wybitnych młodych naukowców. Od 2004 roku jeden z ko-

dynatorów Centrum Doskonałości WiComm, w którym odpowiada za projekty wdrożeniowe w dziedzinie komunikacji bezprzewodowej. W 2008 roku rozpoczął aktywną działalność na rzecz powołania Pomorskiego Klastra ICT i uzyskania dla niego tytułu Klastra Kluczowego. Od 2009 roku członek Rady Klastra odpowiadający za obszary: „Projekty” oraz „Promocja i Współpraca”.

Maciej Topolewski

Certyfikowany menadżer projektów, praktyk oraz konsultant i trener zarządzania projektami, ekspert w zakresie projektów współfinansowanych z EFS. Twórca biura zarządzania projektami na uczelni wyższej (<http://bzip.awfis.pl/>), któremu zapewnił najwyższą jakość dzięki wypracowaniu i wdrożeniu kompleksowej metodyki zarządzania projektami opartej o PMI i PRINCE2. Doświadczenia zarządzania przez projekty przyniósł (2011) do klastrów kluczowych dla rozwoju województwa pomorskiego. Przygodę z klasteringiem rozpoczął od animowania Pomorskiego Klastra ICT. Obecnie jako dyrektor biura Gdańskiego Klastra Budowlanego przygotowuje aktualizację strategii jego rozwoju oraz wdraża roczny plan budowy potencjału niezbędnego do realizacji portfela projektów.

Izabela Sokołowska-Kulas

Radca prawny specjalizujący się w prawie gospodarczym (m.in. korporacyjnym, kontraktowym, nieuczciwej konkurencji i antymonopolowym oraz prawie własności intelektualnej i przemysłowej) oraz prawie UE. Posiada wieloletnie doświadczenie w obsłudze korporacyjnej podmiotów krajowych, w tym w zakresie ich działalności zagranicznej, a także doświadczenie w doradztwie w zakresie funkcjonowania i działalności instytucji sektora publicznego, w tym środowiska nauki. Od kilku lat zaangażowana w doradztwo inicjatywom klastrowym (bieżące i projektowe) oraz w formułowaniu struktury organizacyjno-prawnej klastrów, doradztwo we współpracy środowisk naukowego, gospodarczego i instytucji publicznych, w tym instytucji wsparcia biznesu. Jest autorką licznych publikacji o tematyce prawnej, m.in. w „Rzeczpospolitej”, „Gazecie Prawnej” czy magazynie „Home& Market”. Do połowy roku 2010 była wieloletnim pracownikiem ogólnopolskiej kancelarii prawnej z oddziałami za granicą, aktualnie prowadzi kancelarię prawną PRAECEDO.

Recenzent

Monika Matusiak

Adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Od wielu lat zajmuje się problematyką rozwoju klastrów, regionalnych systemów i strategii innowacji oraz strategicznym planowaniem rozwoju. Jest absolwentką Szkoły Klastrów organizowanej przez Harvard University Institute of Competitiveness oraz IESE Business School. Jej doświadczenie łączy podejście naukowe, perspektywę władz publicznych oraz praktyków klastrowych. Była doradcą ds. rozwoju inicjatyw klastrowych w Wielkopolskim Urzędzie Marszałkowskim i uczestnikiem wielu procesów strategicznych w sektorze publicznym, w tym koordynatorem merytorycznym procesu aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski na lata 2010–2020. Koordynuje działania dwóch klastrów: Klastra SynergIT (dawniej ITelligence Technology) oraz Zachodniego Klastra Tworzyw Sztucznych PLASTOPOLIS.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel. + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7633-176-8