



Polskie klastry i polityka klastrowa

2011

Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce



Luk Palmen

Marcin Baron



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce

Luk Palmen
Marcin Baron

Wydanie II, zaktualizowane

Publikacja została przygotowana w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn.: „Polskie klastry 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.

Autorzy:

Luk Palmen

Marcin Baron

Recenzent:

Jacek Drożdżał

Recenzja do wydania I

Wydanie II, zaktualizowane

© 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: 978-83-7633-156-0

Nakład: 1000 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

www.grzeg.com.pl

Spis treści

Słowo wstępne	5
Słowo recenzenta	6
Wstęp	7
Jak używać przewodnika?	11
Kilka wstępnych refleksji o klastrach, jako „społecznościach” gospodarczych	13
1. Wyzwania przed którymi stoi polska gospodarka	17
1.1. Impulsy zmian.....	18
1.1.1. Globalizacja gospodarcza.....	18
1.1.2. Od gospodarki rynkowej do gospodarki polskiej.....	20
1.1.3. Od gospodarki wielkich nowości do gospodarki małych zmian technologicznych i produktowych.....	20
1.1.4. Innowacja.....	21
1.1.5. Otwarta innowacja.....	23
1.1.6. Innowacja organizacyjna.....	24
1.2. Polska w Unii Europejskiej.....	25
2. Klastry i inicjatywy klastrowe w działaniu	31
2.1. Polityka rozwoju klastrów, właściwa odpowiedź?.....	31
2.1.1. Obszary wsparcia programów sektora publicznego.....	33
2.1.2. Czynniki sukcesu w kreowaniu i wdrażaniu polityki rozwoju klastrów.....	34
2.1.3. Wyzwania dla urzędów marszałkowskich.....	37
2.2. Klastry z punktu widzenia sektora prywatnego.....	46
2.2.1. Formy współpracy.....	48
2.2.2. Kapitał społeczny.....	51
2.2.3. Koszty transakcyjne.....	52
2.2.4. Korzyści dla przedsiębiorstw działających w klastrach.....	52
2.2.5. Przedsiębiorstwo w inicjatywie klastrowej.....	54
2.3. Klastry z punktu widzenia sektora badawczo-rozwojowego.....	56
2.4. Identyfikacja klastrów.....	58
2.4.1. Mapowanie klastrów.....	58
2.4.2. Pragmatyczne podejście w analizie potencjału klastrów.....	60
2.5. Polskie klastry i inicjatywy klastrowe.....	65

2.5.1. Uwarunkowania gospodarcze, społeczne i polityczne	70
2.5.2. Cele inicjatyw klastrowych	70
2.5.3. Procesy rozwojowe w polskich inicjatywach klastrowych	73
2.5.4. Skuteczność funkcjonowania inicjatyw klastrowych	82
3. Animowanie inicjatyw klastrowych – narzędzia i techniki	87
3.1. Metodologie zarządzania inicjatywami klastrowymi	87
3.2. Animator	90
3.2.1. Procedura naboru animatora	92
3.2.2. Zatrudnienie animatora	93
3.2.3. Rola animatora w procesie zwiększenia interakcji między podmiotami	95
3.2.4. Ocena prac animatora	97
3.3. Grupa strategiczna	99
3.4. Dziennik animatora	100
3.5. Strategia rozwoju klastra, biznes plan i działania	101
3.5.1. Analiza strategiczna	102
3.5.2. Działania i narzędzia rozwoju klastrów	105
3.5.3. Biznes plan dla inicjatywy klastrowej	109
3.5.4. Opracowanie planów działań	110
3.5.5. Aktualizacja strategii rozwoju klastra i wzmacnianie partnerstwa	111
3.6. Wdrożenie strategii rozwoju klastra	113
3.6.1. Spotkania indywidualne z uczestnikami klastra	114
3.6.2. Pierwszy cykl spotkań grupowych	116
3.6.3. Umowa (porozumienie, statut) o powołaniu inicjatywy klastrowej	118
3.6.4. Praca w grupach tematycznych i projektowych	119
3.6.5. Zarządzanie portfelem projektów	123
3.6.6. Instytucjonalizowanie inicjatywy klastrowej	126
3.6.7. Zdobywanie wiedzy o rynku – wywiad gospodarczy	127
3.6.8. Dobry przepływ informacji	130
3.7. Monitoring i ocena	132
3.8. Klastry technologiczne	136
3.8.1. Strategia rozwoju klastra technologicznego	136
3.8.2. Strategia badawczo-rozwojowa	137
3.8.3. Zarządzanie projektami	138
3.8.4. Współpraca międzynarodowa	139
Bibliografia	140
Spis rysunków	142
Spis tabel	142
O autorach	144

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 motorem 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 działających w i na rzecz klastrów jest jednym z ważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność klastrów.

Pierwsza edycja publikacji *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce* cieszyła się dużym zainteresowaniem odbiorców, dlatego zdecydowaliśmy wydać ją ponownie. Przewodnik ujmuje tematykę tworzenia inicjatyw klastrowych w sposób kompleksowy, omawia kolejne etapy budowania klastra, podpowiada jak tworzyć i realizować jego strategię, określa najważniejsze zadania stojące przed animatorem. Publikacja zawiera wiele cennych wskazówek dla liderów, animatorów oraz członków klastrów.

Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes PARP

PARP, Warszawa 2011 r.

Słowo recenzenta

Czuję się zaszczycony mogąc podziękować Lukowi i Marcinowi za bardzo ciekawe i przemyślane vademe-cum dla klastrowiczów.

Muszę przyznać, że ja sam, czytając tę książkę, zastanowiłem się przez chwilę, czy dobrze realizuję postawione przede mną cele dla klastra? Popatrzyłem jeszcze raz w naszą strategię klastra oraz zebrałem kilka naszych ostatnich działań w klastrze – jest dobrze! Postępujemy „śladami tego przewodnika”.

Często słyszę głosy: „ale nasze środowisko jest bardzo specyficzne”, „to u nas takie trudne”, „czy my dobrze działamy?” Każde środowisko ma swój jedyny, niepowtarzalny wizerunek, różne uwarunkowania. Istotne, aby umieć to wykorzystać i pozorną słabość przekuć w coś wyjątkowego. Nasza inicjatywa w województwie zachodniopomorskim dała dużo ciekawych pomysłów oraz propozycji dalszego współdziałania dla firm. Zainspirowała kolejne środowiska.

Przeczytawszy tę lekturę uważam, że bardzo trafnie oddaje ona kolejne kroki naszych wcześniejszych poczynań i pracy z branżą chemiczną. Prezentowane kolejne etapy budowania klastra przechodziliśmy prawie tak, jak opisują to Luk i Marcin. Moje doświadczenie też nie jest pełne, ale dzięki tej lekturze uświadomiłem sobie, ile jeszcze twórczych przedsięwzięć można wspólnie zrealizować i co należy jeszcze poprawić.

Realizując projekt Regionalnego Sytemu Innowacji, w ramach którego utworzyliśmy nasz klastrowy, współpracowaliśmy przy budowaniu naszej strategii z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową. To właśnie ukierunkowanie przez tych ekspertów dało nam światelko w tunelu „cienkiej i zawilej” materii współpracy. Wspólne warsztaty dla naszych klastrowiczów z Kristoferem Erlandssonem (Szwecja) pokazały nam kolejne etapy działania i budowania więzi w inicjatywie klastrowej. Czytając listę zagadnień opisujących potencjał klastra uświadomiłem sobie, ile jeszcze pasjonujących odkryć przed nami i przede mną.

W rozdziale o animatorze klastra odpowiedziałem na pytania dotyczące samooceny – warto skorzystać z możliwości takiej wzorcowej autoanalizy, aby umieć działać zgodnie z planem i oczekiwaniami firm skupionych w naszej inicjatywie. Podręcznik pokazał mi nową drogę działania, uporządkował wiedzę, która jest niezbędna oraz ugruntował w przekonaniu, iż realizowane działania wykonują prawidłowo, choć istnieją obszary, nad którymi należy jeszcze popracować.

Bardzo wygodny jest też układ książki – jest zwięzła, konkretna, a za sprawą „minutówek” szybko mogłem zebrać swoją wiedzę oraz powtórzyć zakres danego rozdziału publikacji. Porównywanie się do najlepszych, którzy już tę trudną drogę klasteringu przeszli to również dobra metoda na sukces.

„Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce” to dobry podręcznik zarówno dla osób, które chcą zapoznać się z ideą klastrowych, jak i dla animatorów klastrowych – tych z dużym stażem oraz tych, którzy swoją przygodę w tym zakresie dopiero rozpoczynają. To publikacja pokazująca „kuchnię” powstawania i działalności klastra.

I jak napisano o Luku – Belg z Limburgii, pomaga zmieniać oblicze województwa śląskiego, tak też myślę, że dzięki tej publikacji zmieni się i nasze myślenie o funkcjonowaniu i tworzeniu klastrowych oraz inicjatyw klastrowych w Polsce.

Panowie, gratuluję i dziękuję.

Jacek Drożdżał

Prezes Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego „Zielona Chemia”

[Recenzja do wydania I]

Wstęp

Wznowienie „Przewodnika” – choć ma miejsce w trzy lata po jego napisaniu i wydaniu – przypada już wbrew pozorom na zupełnie inne czasy w polskiej gospodarce i polityce regionalnej niż pierwsza edycja. Wiemy, jakie były i będą konsekwencje globalnego kryzysu końca pierwszej dekady XXI wieku. Coraz lepiej potrafimy sobie wyobrazić przyszłe kształtowanie się relacji gospodarek europejskich i azjatyckich oraz amerykańskich; nowego znaczenia nabierają sygnały płynące z kontynentu afrykańskiego. W Europie dostrzeżono słabości realizacji strategii lizbońskiej i z entuzjazmem „zachłyśnięto się” bardziej tematycznym i sprecyzowanym w warstwie wskaźników podejściem zaprezentowanym w strategii „Europa 2020”. Jednocześnie większość krajów członkowskich stanęła przed widmem bądź obliczem załamania budżetów narodowych i konieczności redukcji wydatków publicznych. Znane i przewidywalne są już wyniki interwencji polityki spójności zaprogramowanej na lata 2007-2013, a przyszłe rozwiązania rysują się coraz wyraźniej. Powtarzane jak mantra i odmieniane przez wszystkie przypadki słowo „innovacja” coraz częściej zaczyna być zastępowane wezwaniem do większej produktywności. To pozornie mało znaczące przesunięcie jest jednak niezmiernie istotne gdyż inkorporuje w siebie także aspekty dopasowań strukturalnych oraz demograficzne. W skali mikro oznacza odniesienie do zatrudnienia i organizacji pracy; w skalach mezo i makro dotyczy rynków pracy oraz potencjału ludnościowego regionów i krajów. Pokazuje to, że w Europie zdano sobie sprawę z narastającego dystansu już nie tylko technologicznego, ale także demograficznego względem innych gospodarek globalnych.

W erze globalizacji gospodarki światowej wciąż jednak kluczową ścieżką rozwoju jest innowacja. Choć trudne, oddziaływanie na tę sferę jest paradoksalnie i tak prostsze i szybsze w porównaniu z katalizowaniem długotrwałych procesów przestrzennych bądź społeczno-demograficznych. Innowacja jest immanentnie związana z szybkością reagowania. Tylko jedno rozwiązanie może być najtańsze, pozostałe więc muszą odróżniać się tym, że są: lepsze, inne, czy też trwalsze. Wymaga to od każdego przedsiębiorstwa ciągłego zastanawiania się nad tym, jak wykorzystać własne zasoby oraz zasoby otoczenia, aby stale się rozwijać i generować zysk.

Wspomniana globalizacja gospodarki przyczyniła się do skrócenia cyklu życia produktów, usług, technologii i innych dóbr, które podlegają różnego rodzaju transakcjom. W obecnej sytuacji każde przedsiębiorstwo, dbając o swój rozwój musi dbać o szybkie opracowanie, testowanie oraz komercjalizowanie nowych rozwiązań. Innymi słowy, przedsiębiorstwa muszą zaufać pracownikom oraz osobom i podmiotom zewnętrznym, posiadającym niezbędne do inicjowania nowych procesów informacje i wiedzę, oraz inspirować ich do udziału w poszukiwaniach nowych możliwości rozwojowych i wdrażaniu nowych rozwiązań.

Mając to na uwadze, można zauważyć, że im więcej w pobliżu danego przedsiębiorstwa znajduje się potencjalnych partnerów, dysponujących komplementarnymi zasobami, tym skuteczniej i szybciej przedsiębiorstwo może reagować na stojące przed nim wyzwania. Jednocześnie bliska obecność konkurentów, różnorodnych instytucji branżowych i badawczo-rozwojowych, może wiązać się z niekontrolowanymi przepływami informacji. To z kolei skutkuje przyspieszeniem procesów „akcji-reakcji”. Dzięki temu przedsiębiorstwo staje się bardziej proaktywne niż reaktywne.

To myślenie dało podwaliny dziesiątkom, czy nawet setkom a pewnie i tysiącom programów i projektów klastrowych z jakimi mamy do czynienia w ostatnich latach. Od czasu gdy świat akademicki dostrzegł

zjawisko klastra, próbował ująć je w definicjach i metodologiach oraz analizować pod kątem efektów lokalnych i globalnych, a także z punktu widzenia mikro- i makroekonomii. Wkrótce później sektor publiczny rozpoczął próby wspierania i kontrolowania rozwoju klastrów, traktując je jako jeden z kluczowych, „nowoczesnych” elementów polityki gospodarczej końcówki XX wieku.

Stąd też przez Europę, w tym także i przez Polskę, przetoczyła się prawdziwa lawina pomysłów na wszelakiego rodzaju klastry. Słowo to wyparło – może nie ze słownika, ale z pewnością z branżowego slangu – nieomal każde inne określenie współpracy gospodarczej. Byliśmy więc i jesteśmy świadkami stopniowego i konsekwentnego zacieśniania branżowej kooperacji biznesowej na pewnych terytoriach; ale także i spektakularnych przedsięwzięć, których blichtr zniknął równie szybko jak ogniki fajerwerków. Obserwujemy próby animowania innowacyjnych zachowań w istniejących społecznościach gospodarczych; a jednocześnie znamy pomysły na to, by stworzyć „coś z niczego” – bardziej przez wzgląd na modę i fragmentaryczne przesłanki niż z uwagi na istniejący potencjał endogeniczny. Znamy osoby, które w kilku firmach zgromadzonych w jednym budynku widzą klastry; inni z kolei, jak poeta, klastry „widzą ogromne” – na skalę krajową, międzynarodową czy globalną. Nie znamy polskiego regionu, w którym nie prowadzono by działań pro-klastrowych; czasem w prawdziwie zaawansowanych technologicznie obszarach o perspektywach globalnych, czasem w branżach stanowiących „żywą tkankę” gospodarki lokalnej, czasem również – niestety – rozumianych jako działalność defensywna pewnych branż lub ostatnia próba ożywiania działalności znikających ze współczesnej areny gospodarczej. Wreszcie, chcielibyśmy móc z czystym sumieniem powiedzieć, że nie znamy przypadków, w których inicjatywa klastrowa miała w sobie więcej ze „skoku na kasę” Unii Europejskiej niż z pomysłu na aktywność w środowisku lokalnym bądź naukowym.

Wydaje się, że swoje apogeum programy klastrowe mają już za sobą. Co miało się stać, już w dużej mierze się stało. Rzeczywistość gospodarcza zweryfikowała już sporo pierwszych pomysłów – nie tylko w Polsce, ale w całej Europie. Teraz konieczna jest konsekwencja, by nie zagubić owoców prac w kilku poprzednich latach i jak najlepiej wykorzystała dotychczasowe dobre i złe doświadczenia. Niektórzy stawiają pytanie, czy klastry są już „passé”; czy w globalnej gospodarce nie lepiej mówić o otwartej innowacji; a kontakty, zaufanie i komunikację przenosić w sferę „social media”? Z pewnością osoby te dobrze interpretują pewne sygnały płynące z otoczenia. Mimo wszystko jednak trudno jest zgodzić się z tezą, że wszystko da się przenieść do wirtualnego świata i wszystkie procesy można generować i prowadzić w skali globalnej. Być może wzorce takie są realne odpowiednio dla wysoce kreatywnych firm usługowych oraz dla dużych korporacji. Jednakże znakomita większość firm wciąż jest i będzie przynajmniej częściowo zakorzeniona w swoich środowiskach lokalnych, a dla wielu „sąsiad” zawsze pozostanie partnerem „namacalnym” i bardziej wiarygodnym.

Dlatego uzasadnione pozostaje pytanie, które stawialiśmy w pierwszej edycji „Przewodnika”. Jak w relacjach współpracy szybciej oceniać sytuację na rynku, skuteczniej podejmować decyzje, lepiej wprowadzać nowe pomysły oraz jak efektywniej wykorzystywać własne i zewnętrzne zasoby w celu generowania nowych wartości rynkowych?

Dla niektórych przedsiębiorstw najkorzystniejsze jest łączenie się z innymi, w ramach grup kapitałowych. Inne preferują powiązania z dużymi odbiorcami w ramach wieloletnich kontraktów, w zamian otrzymując od nich technologię i wiedzę. Jeszcze inne przedsiębiorstwa działają wspólnie w ramach sieci współpracy, skupiając się na realizacji wspólnych celów. Istnieje również grupa przedsiębiorstw, które naturalnie współpracują ze swoim otoczeniem i korzystają z zasobów danego obszaru geograficznego. Innymi słowy, doświadczą korzyści, które im zapewnia klastry.

Z myślą o wszystkich tego typu procesach powstało pierwsze wydanie niniejszego „Przewodnika...”, wydane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2008 roku. Powstał on z myślą o tym, że idea „klastrowania” polega na optymalnym wykorzystaniu zasobów wewnętrznych i zewnętrznych pewnych grup podmiotów, w celu kreowania nowych wartości gospodarczych. Autorzy starali się przekazać praktyczne

wskazówki dla osób i instytucji, które podjęły się lub mają zamiar podjąć działania w zakresie animowania, zarządzania lub też koordynowania skupiskami podmiotów gospodarczych i instytucji z nimi bezpośrednio lub pośrednio współpracujących.

Konwencja ta jest jeszcze bardziej aktualna obecnie; kiedy już wiemy, że nie wykreowało się – na co pewne osoby miały nadzieje – coś na kształt „polskiego modelu klastra”. Nie ma bowiem jednego „wzorca” klastra, nie ma uniwersalnej ścieżki postępowania z każdym lokalnym czy regionalnym skupiskiem aktywności gospodarczych. Dlatego istotą działania animatora jest znajomość relacji panujących w branży, umiejętność analizowania otoczenia oraz dobór właściwych narzędzi – najczęściej narzędzi zarządzania – i budowanie na tych trzech filarach własnych scenariuszy rozwoju powiązań kooperacyjnych.

Dziękujemy wszystkim osobom i podmiotom zaangażowanym w realizację inicjatyw klastrowych, ich promowanie oraz kreowanie polityki klastrowej, za wieloletnią już otwartość na współpracę z nami i możliwość wzajemnego dzielenia się swoimi doświadczeniami.

Luk Palmen, Marcin Baron

Jak używać przewodnika?

Przewodnik składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym przedstawiono wyzwania, przed którymi stoi polska gospodarka. Omówiono w nim zagadnienia związane z globalizacją gospodarki światowej, z rolą innowacji we współczesnej gospodarce, a także z obecnością Polski w Unii Europejskiej. W drugim rozdziale poruszono kwestie funkcjonowania zjawisk klastrowych z punktu widzenia różnych sektorów oraz przedstawiono dotychczasowe doświadczenia polskich klastrów. W rozdziale trzecim przybliżone zostały zagadnienia związane z zarządzaniem inicjatywami klastrowymi. Szczególną uwagę zwrócono na rolę animatora, której w polskiej literaturze do tej pory nie poświęcało się zbyt wiele uwagi, oraz na techniki i narzędzia pracy animatora.

*W niektórych miejscach przewodnika znajdują się krótkie podsumowania, tzw. „minutówki”.
Umożliwiają one szybkie przeglądnięcie najważniejszych zagadnień
zawartych w poprzedzającym tekście.*

Uważasz, że nie masz czasu czytać całości?

JEŻELI:

- poszukujesz refleksji o globalnych impulsach, które czynią klastry zjawiskiem istotnym dla dynamizowania wzrostu gospodarczego
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 1.
- decydujesz o polityce gospodarczej lub wdrażaniu jej instrumentów i poszukujesz inspiracji
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 2.1.
- kierujesz firmą i chciałbyś zweryfikować swoje poglądy na temat klastrów
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 2.2.
- zajmujesz się badaniami naukowymi i uważasz, że klaster może być dobrą drogą do ich szybkiej komercjalizacji
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 2.3.
- jesteś lub chciałbyś być animatorem inicjatyw gospodarczych i potrzebujesz szybkich pomysłów i praktycznych wskazówek
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 3.
- oczekujesz syntetycznego spojrzenia na rozwój inicjatyw klastrowych w Polsce w ostatnich kilku latach
>>> rozpocznij lekturę od rozdziału 2.5.

a następnie sam wybierz kolejne rozdziały.

Przewodnik zawiera zasób informacji dających możliwość rozszerzenia poglądów na temat klastrów i inicjatyw klastrowych. Jednakże należy podkreślić, że każdy klaster i każda inicjatywa klastrowa rozwijają się w innych, indywidualnych warunkach. Wymaga to pragmatycznego i elastycznego postępowania inicjatorów wszelkich przedsięwzięć, którzy zamierzają aktywnie oddziaływać na sposoby współpracy między podmiotami działającymi w konkretnych obszarach geograficznych. Jeżeli czytelnik ma wątpliwości co do podjęcia kolejnych działań, należy zwrócić się do wyspecjalizowanych firm doradczych lub też instytucji otoczenia biznesu, które aktywnie działają w zakresie wspierania rozwoju klastrów.

Jednocześnie autorzy przewodnika chcą przestrzec instytucje, firmy oraz osoby, które pod hasłem „klaster” grupują kilka podmiotów w celu sięgnięcia po środki publiczne. Łatwo jest podpisać umowy powołania klastra lub inicjatywy klastrowej, jednak o wiele trudniej jest kontynuować pewne procesy. Szczególnie wtedy, kiedy okazuje się, że projekt na który wszyscy liczyli, nie został pozytywnie oceniony. Jeżeli bierze się pod uwagę tylko narzędzie, a nie cel, przedsięwzięcie może skończyć się frustracją i nieufnością, a w konsekwencji może w kolejnych latach odwrócić sytuację na niekorzyść przedsiębiorstw.

*Urządzenia i technologie można zdobywać wszędzie,
zaufanie niekoniecznie...*

Należy również podkreślić, iż nie każda inicjatywa grupowa podmiotów gospodarczych stanowi klaster lub inicjatywę klastrową. Ważniejsza od powołania kolejnej inicjatywy jest próba odnalezienia odpowiedzi na pytanie: „Co chcemy wspólnie osiągnąć?” Może się bowiem okazać, że nie trzeba tworzyć kolejnych struktur, że wystarczy powołanie konsorcjum lub nieinstytucjonalizowana współpraca wokół danego zagadnienia, aby zrealizować wspólny cel.

Zgodność z polityką równych szans: Jeżeli w przewodniku pojawiają się słowa rodzaju męskiego, takie jak: animator, koordynator, menedżer, itp., dotyczą one również kobiet.

Zgodność z polityką zrównoważonego rozwoju: Wszelkie działania przedstawione w tym przewodniku uwzględniają aspekty zrównoważonego rozwoju. Jeżeli czytelnik podejmując działania opiera się na zawartości przewodnika, powinien we własnym otoczeniu określić skutki tych działań, postępując zgodnie z polityką zrównoważonego rozwoju.

Zgodność z polityką społeczeństwa informacyjnego: Mając na uwadze, że narzędzia informatyczne i informacyjne stanowią kluczowy element wspierający rozwój interakcji między podmiotami w klastrach, aktywne promowanie korzystania z rozwiązań w tym zakresie jest niezmiernie pożądane.

Kilka wstępnych refleksji o klastrach, jako „społecznościach” gospodarczych

Sposób, w jaki ludzie angażują swoją energię i nawiązują kontakty z innymi w życiu prywatnym i zawodowym nieustannie się zmienia. Można obserwować coraz to silniejszą świadomość pracowników i konsumentów (będących właściwie tymi samymi osobami) związaną z indywidualnymi wartościami. Ludzie chcą mieć pełną kontrolę nad wyborem tego, co realizują w życiu prywatnym i w pracy. Widzą się nie tylko w roli odbiorców lub wykonawców, ale chcą także realizować odwieczne marzenie człowieka o byciu kreatorem. W osiągnięciu tego celu jednocześnie angażują się w nowe, głębsze relacje z innymi, oraz robią wszystko by zachować niezależność. W ten sposób, świadomie bądź nieświadomie, tworzą wokół siebie nowe platformy i społeczności bazujące na wartościach. To co się dzieje w społeczeństwie, pojawia się także i w gospodarce. Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome swoich wartości, umiejętności i wiedzy. Chcą zachować niezależność, ale jednocześnie poszukują możliwości kreowania nowych wartości dodanych, wchodząc w relacje z innymi.

Jeżeli za klastery uznajemy zjawisko nawiązujące do koncentracji geograficznej podmiotów, które – dzięki interakcjom pośrednim i bezpośrednim w pewnym obszarze gospodarki – kreują synergiczne efekty wzrostu wartości dodanej, to za „klastrowanie” należy uznać aktywne wspieranie procesów optymalizacji tych interakcji; a inicjatywa klastrowa powinna być rozumiana, jako świadomie stosowane wspólne narzędzie rozwijające rzeczywistość lub wirtualną „społeczność” na obszarze klastra.

Klastry a inicjatywy klastrowe

Istnieją różne definicje klastra. Michael E. Porter, który stworzył i zakorzenił to pojęcie w nauce i praktyce, kilkakrotnie zmieniał własną definicję, co wskazuje, że jest to ciągle młody obszar badawczy.

Klaster można zdefiniować jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie współdziałających i konkurujących ze sobą. W klastrach aktywni są między innymi klienci (koncerny międzynarodowe, inne przedsiębiorstwa, końcowi konsumenci), przedsiębiorstwa w sektorach podległych i w sektorach powiązanych, producenci produktów komplementarnych, producenci i dostawcy maszyn i urządzeń, podwykonawcy, instytucje finansowe, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe, instytucje sektora badawczo-rozwojowego, izby handlowe, zrzeszenia gospodarcze i instytucje certyfikujące i normalizacyjne. Pojęcie klastra nie dotyczy tylko całości transakcji między różnymi podmiotami, ale również – co najważniejsze w kontekście potencjału rozwoju – dynamicznie zmieniających się w czasie powiązań, opartych na kreowaniu i stosowaniu wiedzy oraz generowaniu innowacji. Klastry cechują się wysoką zdolnością do kreowania wartości, nieporównywalnie większą od innych aktywności gospodarczych na danym terytorium, i silną przewagą konkurencyjną w danej dziedzinie co najmniej w skali krajowej, a najlepiej w skali kontynentu lub globalnej. **Innymi słowy, w niniejszym podręczniku autorzy przyjmują, że klastery są zjawiskiem ekonomicznym charakterystycznym dla gospodarki danego terytorium.**

Inicjatywa klastrowa jest świadomym, zorganizowanym przedsięwzięciem, mającym na celu w sposób bardziej usystematyzowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra. W inicjatywie zaangażowani są kluczowi gracze danego klastra – przedstawiciele sektorów gospodarczego, naukowego, publicznego. Inicjatywy klastrowe są finansowane przez ich uczestników, a także ze środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastrów. Większość tego typu inicjatyw powstaje w formie projektu i jest przekształcana w bardziej formalne struktury w ciągu 12 do 36 miesięcy. **Innymi słowy, w niniejszym podręczniku autorzy przyjmują, że inicjatywa klastrowa jest formą organizacyjną, gromadzącą kluczowych graczy klastra na rzecz jego rozwoju.**

Aby z sukcesem rozwijać takie „społeczności”, w klastrach, konieczne są bodźce ekonomiczne związane ze zwiększaniem zysku, takie jak na przykład:

- zachęty finansowe w ramach programów publicznych,
- możliwość osiągnięcia bezpośrednich korzyści związanych z optymalizacją procesów, poprawą produktywności i efektywności,
- lepsza pozycja rynkowa,
- dostęp do wykwalifikowanych pracowników,
- dostęp do wiedzy;

a także bodźce społeczne, na przykład:

- możliwość identyfikowania się z szerszą grupą, która cieszy się dobrym wizerunkiem,
- docenianie przez społeczeństwo współpracy i partnerstwa,
- podzielenie wspólnej wizji i celów, które skłaniają zbiorowość do działania.

Pokazuje to, jak istotna jest rola różnego rodzaju instytucji publicznych, nie tylko w promowaniu idei „klastrowania” i zapewnieniu środków na dofinansowanie działań podjętych w ramach inicjatyw klastrowych, ale również – a może przede wszystkim – w tworzeniu klimatu zaufania, przychylnego współpracy. Między wierszami można także odczytać z powyższej listy, jakie wyzwania stoją przed animatorem inicjatywy klastrowej. To on musi dbać o równowagę między bodźcami ekonomicznymi i społecznymi. On uwidacznia sens, wznieca entuzjazm wokół wspólnej wizji i prowadzi do dialogu i zaangażowania podmiotów w procesach rozwoju danej „społeczności”.

Wzajemność

Szacunek dla norm i wartości

Dialog i współpraca partnerska

Istnieją trzy wejściowe warunki do rozwoju społeczności w klastrach. Pierwszym z nich jest wzajemność, czyli bycie nastawionym na „dawanie i otrzymywanie” ze świadomością, że niekoniecznie muszą one wystąpić w tym samym okresie i „od zaraz”. Drugi warunek dotyczy szacunku dla norm i wartości, który jest podstawą budowania zaufania w długotrwałych relacjach. Trzecim warunkiem jest wiara w to, że relacje horyzontalne (dialog i współpraca partnerska) mogą przynosić lepsze efekty niż struktury wertykalne (polecenia i kontrola).

Granice? Nigdy żadnej nie widziałem.
Ale słyszałem, że istnieją w umysłach niektórych ludzi.

Thor Heyerdahl
norweski odkrywca i podróżnik

Wreszcie, nie jest ważne, czy przyjmimy szeroką czy wąską, pragmatyczną czy akademicką definicję klastra lub podobnych zjawisk gospodarczych. Ważne jest, by w Polsce chciano i potrafiło budować „społeczności” gospodarcze jako sposób na lepsze wykorzystanie obecnych i przyszłych szans na rynku globalnym. Granice tych „społeczności” leżą przede wszystkim w naszej wyobraźni.

Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy.
Podczas gdy wiedza określa wszystko, co aktualnie znamy i rozumiemy,
wyobraźnia kieruje nas na wszystko, co wciąż możemy odkryć i stworzyć.

Albert Einstein
fizyk, twórca teorii względności

1. Wyzwania, przed którymi stoi polska gospodarka

Na pytanie o to, jak rozpoczął się XXI wiek, wielu z nas prawdopodobnie wskazałoby na: kryzys sektorów hi-tech w Stanach Zjednoczonych, atak na World Trade Centre, inwazję na Irak, rosnącą pozycję Rosji na rynku paliw, szybki rozwój gospodarki Chin, Indii i Brazylii, a także na wejście Polski w struktury Unii Europejskiej. Jak się zdawało, tematy te nadawać miały rytm zmianom gospodarczym na świecie. W przeświadczeniu tym żyliśmy do września 2008 roku, kiedy to upadek amerykańskiego banku Lehman Brothers wywołał masową panikę na rynkach światowych i tym samym ruszyła lawina światowego kryzysu finansowego. Krach w sferze finansowej szybko przeniósł się do sfery realnej gospodarki, stawiając wielkie znaki zapytania nad przyszłością kolejnych branż. Kiedy okazało się, że coraz trudniej „nabywa się” na rynku pieniądź – w nowym świetle zaczęto odczytywać korzyści z funkcjonowania w sieciach gospodarczych opartych na zaufaniu, a nie jedynie na prostej mikroekonomicznej kalkulacji marży na zakupionych i sprzedanych produktach.

Jak zdiagnozowano w unijnej strategii Europa 2020 „Obecny kryzys gospodarczy nie miał w czasach naszego pokolenia precedensu. Nieprzerwany postęp pod względem wzrostu gospodarczego i rosnącego zatrudnienia, towarzyszący nam przez ostatnie dziesięciolecie, został zaprzeczony – PKB skurczył się w 2009 r. o 4%, produkcja przemysłowa spadła do poziomu z lat 90-tych, a 23 miliony osób (czyli 10% aktywnej zawodowo ludności UE) jest bez pracy. Kryzys był szokiem dla milionów obywateli i ujawnił pewne fundamentalne słabości naszej gospodarki.”¹ Polsce w pierwszych miesiącach kryzysu – mimo licznych oznak paniki oraz niewątpliwemu zahamowaniu dynamiki gospodarczej – udało się pozostać „zieloną wyspą” na gospodarczej mapie Europy. Jednak obecnie, w czasach ogarniającej całą Europę destabilizacji finansów publicznych, trudno jest odpowiedzialnie powiedzieć, że z całą pewnością echa kryzysu nie uderzą w Polskę.

Niedługo będziemy świadkami dominacji chińskich wpływów na kontynencie afrykańskim oraz na Syberii. Obserwować będziemy rosnące ceny surowców i produktów końcowych. Coraz bardziej będziemy odczuwać efekty wyścigu silnych państw o utrzymanie pozycji lidera postępu technologicznego. Z kolei Unia Europejska będzie rozstrzygać o swoim przyszłym budżecie i decydować o proporcjach wydatków na inkluzję, rozwój inteligentny oraz rozwój zrównoważony. Jednocześnie dzięki nowoczesnym mediom będziemy już nie tylko na bieżąco informowani o najnowszych wydarzeniach politycznych, społecznych, gospodarczych i kulturowych na świecie, ale sami będziemy coraz bardziej włączani w świat wirtualny – jako konsumenci, opinotwórcy, dokonujący transakcji, korzystający z globalnych zasobów wiedzy. Nie uciekniemy od popularnej w ostatnich latach tezy C. Prahalada i M. Krishnana, że firmy muszą nauczyć się koncentrować uwagę na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu w danym czasie, nawet wtedy, kiedy świadczą usługi setkom milionów konsumentów (N=1); a wszystkie firmy będą miały dostęp do zasobów globalnego ekosystemu (R=G), więc uwaga zogniskuje się na dostępie do zasobów, a nie ich własności.² Życie w naszej globalnej wiosce stawia przed nami nowe wyzwania, na które każdy musi znaleźć odpowiedź.

*Przed jakimi wyzwaniami
stanie polska gospodarka w najbliższych pięciu latach?*

¹ Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, KOM 2010 (2020), Bruksela, 03.03.2010

² C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, Nowa era innowacji, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010

1.1. Impulsy zmian

1.1.1. Globalizacja gospodarcza

Współcześnie, w stopniu większym niż kiedykolwiek, wiele umiejętności i zasobów niezbędnych do sukcesu firmy znajduje się poza jej strukturami i poza bezpośrednią kontrolą zarządu. W tej nowej rzeczywistości sieci, koalicje, aliansy i inne formy partnerstwa nie stanowią opcji, lecz konieczność.³ W ostatnich dwóch dekadach pojawiły się nowe rodzaje relacji między podmiotami gospodarczymi na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym⁴:

- Współpraca odbywa się nie tylko w celu realizacji pojedynczych przedsięwzięć. Zwiększa się jej znaczenie w aspekcie strategicznym. Oznacza to, że firmy inwestują w długotrwałe relacje, które pozwalają konsekwentnie osiągać cele ich strategii.
- Współpraca dotyczy nie tylko łączenia znanych: zasobów, obszarów rynkowych i rozwiązań, a także znanych inwestycji koniecznych do osiągnięcia przewidywalnych wyników i korzyści. Rynek staje się coraz bardziej nieprzewidywalny, rośnie ryzyko nietrafionych inwestycji. Oznacza to, że celem współpracy nie jest już samo łączenie zasobów, lecz ograniczenie poziomu ryzyka poniesienia porażki.
- Współpraca, to nie tylko dwustronne przedsięwzięcie. Współpraca odbywa się na wielu płaszczyznach, z wieloma podmiotami z różnych branż i środowisk (środowisko naukowe, gospodarcze, samorządowe). Układy współpracy stają się coraz bardziej kompleksowe, co wymaga nowych umiejętności osób odpowiedzialnych za zarządzanie nimi.
- Współpraca koncentruje się nie tylko na opracowaniu i wdrożeniu pojedynczych rozwiązań. Rośnie znaczenie systemowego podejścia, w którym w różnych fazach procesu pojawiać się mogą inni partnerzy. Jednocześnie ten sam partner może w zależności od fazy procesu przybierać różne role.
- Współpraca odbywa się w otoczeniu coraz bardziej turbulentnym, wokół nowych technologii i nowych rozwiązań rynkowych, o których niewiele wiadomo na początku współpracy. Nie wiedząc, co może się zdarzyć w kolejnych fazach procesu, partnerzy muszą mieć zaufanie do siebie, być konsekwentnymi a jednocześnie elastycznymi. Każda forma umowy między partnerami musi zatem dawać możliwość okresowej weryfikacji i aktualizacji przyjętych rozwiązań. Konsekwencja nie oznacza, że trzeba sztywno trzymać się pierwotnych ustaleń, w momencie, gdy okazuje się, że warunki w otoczeniu się zmieniały.

Erę globalizacji gospodarki światowej charakteryzuje pewien paradoks, według którego ponadnarodowa integracja biznesowa jednocześnie wzmacnia, a nie dokonuje erozji lokalnej i regionalnej integracji na rzecz rozwoju innowacji.⁵ Rosnące ceny surowców i energii oraz niedobór wyspecjalizowanych pracowników sprawiają będą, iż zjawisko to zyska jeszcze bardziej na znaczeniu.

Bliskość może być rozumiana w znaczeniu geograficznym (podmioty blisko siebie zlokalizowane), technologicznym (podmioty korzystające z podobnych technologii i rozwiązań), edukacyjnym (podmioty, których pracownicy posiadają podobne umiejętności i kompetencje), rynkowym (podmioty obsługujące podobne segmenty rynkowe) lub społecznym (podmioty, które poprzez nieformalne kontakty swoich pracowników korzystają z podobnych informacji).

Cortright J., Making Sense of Cluster: Regional Competitiveness and Economic Development. Metropolitan Policy Program, Impresa Inc., The Brookings Institution, 2006

³ Doz Y., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Wydawnictwo Helion, 2006

⁴ Ibid.

⁵ Wolfe D., Social Capital and Cluster Development in Learning Regions, University of Toronto, Canada

Właśnie te sektory i grupy przedsiębiorstw, które potrafiły przez długi okres wykorzystywać lokalny potencjał na rzecz zapewnienia międzynarodowej przewagi konkurencyjnej – mimo różnych prób powielania ich sukcesu w innych regionach świata – utrzymują swoją pozycję. Przewaga konkurencyjna w tym przypadku nie jest konsekwencją dominacji technologicznej lub lepszego dostępu do dóbr i kapitału. Jest ona silnie powiązana z obecnością ludzi⁶, którzy skuteczniej i szybciej potrafili dostrzec szanse, podjąć decyzję oraz przedsiębiorczo podejść do nowych rozwiązań. Zaś ludzie ci są najczęściej mobilni w wymiarze lokalnym, a nie globalnym (rys. 1.1).

Rysunek 1.1: Mobilność kapitału

	MOBILNOŚĆ	
	LOKALNA	GLOBALNA
INFRASTRUKTURA I KAPITAŁ FINANSOWY		Części Maszyny Patenty Wzory użytkowe
KAPITAŁ LUDZKI	Wykwalifikowani pracownicy	Powracający Naukowcy
KAPITAŁ SPOŁECZNY	Kontakty międzyludzkie Instytucje do współpracy	

Źródło: Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB, 2003

Rośnie zatem konieczność regionalizacji polityki gospodarczej, aby móc elastyczniej dostosować się do procesów toczących się w skali światowej. Aby skutecznie realizować nowe zadania, władze regionalne powinny mieć do swojej dyspozycji narzędzia wspierające rozwój endogeniczny (w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju technologii) i jednocześnie kompetencje umożliwiające im prowadzenie polityki opartej na długotrwałych relacjach z korporacjami. W ten sposób powinno się dążyć do zapewnienia integracji lokalnych środowisk naukowych i biznesowych w światowych łańcuchach dostaw. Na tle powyższych procesów i zjawisk należy umiejscawiać politykę rozwoju klastrów.

*Na ile władze krajowe i regionalne mogą
poprzez swoją politykę wpłynąć na kształtowanie się na danym obszarze
masy krytycznej zapewniającej wyjątkową pozycję konkurencyjną,
dzięki korzystaniu z zasobów
w bardziej skuteczny sposób niż w innych obszarach na świecie?*

⁶ Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB, 2003

1.1.2. Od gospodarki rynkowej do gospodarki pospolitej⁷

W końcu dwudziestego wieku społeczności krajów cywilizacji zachodniej były świadkami przejścia z „gospodarki konsumenckiej” opartej na przejrzystych relacjach popytu i podaży do „gospodarki opartej na wrażeniach” (*experience economy*), w której konsumenci są gotowi zapłacić za wrażenia niejednokrotnie kilkakrotnie więcej niż wynosi wartość samego produktu. Kryzys sektora ICT na początku nowego stulecia spowolnił chwilowo kolejny proces zmian. Jednak nie na długo. Globalizacja gospodarki światowej i internet doprowadziły do tego, że w globalnej wiosce, w której zanikają granice nie tylko państw, ale i wyobrażeń, ludzie zaczynają szukać nowego, innego potwierdzenia własnego istnienia. Powstają nowe społeczności wirtualne, zmienia się relacja pracodawca–pracownik, zmniejsza się przewidywalność zachowań i wydarzeń. Nadając nowy styl i sens swojemu istnieniu, ludzie stali się kreatorami własnych rynków. Można więc powiedzieć, że obecnie przeżywamy erę „gospodarki pospolitej”. Konsumenci nie tylko chcą doświadczyć nowych wrażeń, chcą również być ich twórcami. Rośnie zatem znaczenie relacji społecznych i kontekstu, w którym powstają nowe produkty i usługi.

Konsekwencją nowej rzeczywistości jest to, że przedsiębiorstwa, przede wszystkim w branżach rzemieślniczych, muszą wykazać większą otwartość wobec poszczególnych grup klientów i zachowywać się tak, jak swoi klienci – tworząc podobne społeczności wokół siebie. Ponadto, nie mogą zapomnieć o tym, że ich pracownicy, to ci sami ludzie żyjący w nowej rzeczywistości i mający inne oczekiwania. Zmieniają się zatem relacje klient–produkt oraz pracownik–wynagrodzenie w odniesieniu do kwestii takich jak kreacja i wartość.

1.1.3. Od gospodarki wielkich nowości do gospodarki małych zmian technologicznych i produktowych⁸

W 1990 roku 20,4% projektów w *portfolio* przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych dotyczyło rozwiązań nowych na rynkach światowych. W 2004 roku wartość ta wynosiła jedynie 11,5%. Kryzys branży hi-tech na początku XXI wieku spowodował, że przedsiębiorstwa bardziej ostrożnie podchodziły do wielkich projektów technologicznych. Następnie procesy globalizacji gospodarczej, rosnące koszty zdobycia kapitału oraz wzrost cen surowców wymusiły sytuację, w której przedsiębiorstwa muszą szybciej wprowadzać na rynek nowe rozwiązania (małe zmiany innowacyjne, rozszerzenie istniejących linii produktów, itp.) oraz lepiej panować nad kosztami (*lean manufacturing, lean management*).

Wizja, ludzie, przewaga konkurencyjna Klaster innowacyjny w Cambridge

W ciągu kilku ostatnich dekad Cambridge stało się wzorcowym przykładem innowacyjnego klastra nastawionego na komercjalizację nowych technologii. Klaster ten jest aktywny w obszarze zdrowia i nauk biologiczno-przyrodniczych, technologii informacyjnych i komunikacyjnych, technologii przemysłowych, chemii i materiałów, energii oraz, w mniejszym zakresie, usług i handlu. Obecność silnego zaplecza badawczego, instytucji finansowych i infrastruktury, a także licznych wyspecjalizowanych firm.

⁷ Gobillot E., *The Connected Leader – Creating agile organizations for people, performance and profit*, Kogan Page Limited, London, 2007

⁸ Cooper R., Edgett S., *New Product Development, Lean, Rapid and Profitable*, Product Development Institute (www.prod-dev.com), Canada, 2005

spowodowała powstanie kilkuset przedsiębiorstw hi-tech. Dzięki zaangażowaniu instytucji *venture capital*, przedsiębiorstwa działające w klastrze są nastawione na rozwój i innowacje. Dane z 2007 roku pokazują, że inwestycje w drugą fazę rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych przewyższyły te z pierwszej fazy, co może oznaczać, że klaster w Cambridge powoli osiąga poziom dojrzałości. Podczas gdy w Cambridge 27% inwestycji dotyczyło pierwszej fazy rozwoju nowych przedsiębiorstw, w Londynie liczba ta wynosiła do 60% a w Berlinie i Helsinkach 67%. Na tych obszarach dostrzeżono bowiem na czas możliwości, jakie ukryte są w usługach internetowych i mediach.

Raporty o stanie tego klastra rok po roku wykazywały rosnącą aktywność. Jednak w obecnej sytuacji, w której rynek światowy oczekuje raczej „miękkich” rozwiązań innowacyjnych związanych z usługami internetowymi i mediami, pozycja Cambridge, będącego liderem twardych rozwiązań innowacyjnych, osłabiła się w porównaniu do innych klastrów innowacyjnych na kontynencie europejskim. Co ciekawe, eksperci zwrócili uwagę na występujące różnice pomiędzy kulturą w Cambridge a w Londynie. W pierwszym przypadku naukowcy i przedsiębiorcy w trakcie spotkań podkreślali doskonałość technologiczną, jako źródło ich przewagi konkurencyjnej. W drugim przypadku przedsiębiorstwa kładły nacisk na rynek i rozwiązania odpowiadające na potrzeby rynkowe. Aczkolwiek, eksperci uważają, że w najbliższych latach powróci potrzeba twardych rozwiązań technologicznych w zakresie energii i zdrowia.

Pierwsze wyzwanie, przed którym stoi klaster w Cambridge to konsekwentne dążenie do określonej wizji rozwoju. Drugim wyzwaniem tego klastra jest zapewnienie odpowiednich warunków dla ludzi przedsiębiorczych. W Cambridge zainwestowano znaczące środki w kształcenie inżynierów i specjalistów. Jednakże, aby komercjalizować technologię i prowadzić innowacyjne przedsiębiorstwa niezbędni są przede wszystkim przedsiębiorcy, którzy wiedzą jak prowadzić biznes. W ostatnich latach ukształtowała się grupa „seryjnych przedsiębiorców”, którzy kilkakrotnie otwierali nowe firmy. Aby utrzymać dynamikę rozwoju, potrzebnych jest więcej takich osób. Trzecie wyzwanie jest ściśle związane z procesami globalizacyjnymi. Obecnie inne obszary na świecie już równie dobrze radzą sobie z opracowaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych. Cambridge musi zatem zidentyfikować swoje siły, umiejętności i kompetencje, a następnie nawiązać współpracę z innymi w komplementarnych dziedzinach.

Hugo E., Franklin R., Coffman Ch., Lawton J., Holi M., Leeuwen, van M., White R., Harper D., Looking Inwards, Reaching Outwards. The Cambridge Cluster Report – 2007; The Library House Ltd, 2007

1.1.4. Innowacja

Rozwój gospodarczy dwudziestego pierwszego wieku napędzany jest innowacjami. W ostatnich latach stanowczo wzrósł udział nakładów na naukę i edukację w globalnym PKB. Dzięki nowym technologiom można robić rzeczy znacznie szybciej, taniej i skuteczniej niż kilka dekad temu. Jednocześnie szybko zmieniająca się sytuacja na rynku światowym, skrócenie cykli życia oraz zwiększenie dostępności technologii i produktów, spowodowały, że procesy podejmowania decyzji stały się bardziej złożone i ryzykowne. Zindywidualizowane oczekiwania poszczególnych segmentów rynku zmieniły cykl rozwoju produktów oraz sposób zarządzania ich wytwarzaniem i dostarczaniem do klienta. Potwierdziły to badania z 2006 roku przeprowadzone wśród 1000 największych przedsiębiorstw na świecie⁹. Wykazano w nich, że przedsiębiorstwa mogą wydać na badania tyle pieniędzy ile zapragną, zatrudnić najlepszych inżynierów, rozwijać najlepsze technologie i dokonywać precyzyjnych analiz rynkowych. Ale jeśli ich działania od początku nie uwzględniają oczekiwań finalnych odbiorców, istnieje duża szansa, że wyniki finansowe nie będą zadowalające. Nie wydaje się, by kryzys przełomu lat 2008/2009 zaburzył ten tok postępowania.

⁹ Jaruzelski B., Dehoft K., *The Customer Connection: The Global Innovation 1000*, Strategy+Business, issue 49, Booz Allen Hamilton Inc., Winter 2007

*Umiejętność wchłaniania i wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa
jest uzależniona od:
wizji i strategii firmy,
umiejętności jakie posiadają pracownicy,
kreatywności i zarządzania pomysłami i projektami,
wiedzy o rynku,
struktury organizacyjnej i zarządzania procesami oraz
kultury i klimatu panującego w przedsiębiorstwie.*

W 2006 roku najlepsze firmy innowacyjne na świecie stosowały jedną z trzech poniżej przedstawionych strategii¹⁰:

- Poszukiwacze potrzeb: firmy te angażowały aktywnie swoich klientów w kreowanie nowych produktów i procesów; nastawione są na bycie pionierami rynku w zakresie nowych produktów.
- Obserwatorzy rynku: firmy te na bieżąco monitorują rynek, ale z większym dystansem niż pierwsza grupa; nastawione są na kreowanie nowych wartości poprzez dokonywanie małych zmian w produktach i procesach.
- Pchaczy technologii: firmy te koncentrują się na swojej zdolności technologicznej, szukając możliwości kreowania synergii wokół wyników prac badawczo-rozwojowych; wdrażają innowacje, które często zmieniają reguły gry na rynku (tab. 1.1).

Warte podkreślenia jest, że z badań płynie wniosek, że rodzaj obranej strategii nie miał znaczącego wpływu na końcowe wyniki finansowe. Tym, co miało wpływ, była zdolność do konsekwentnego działania zgodnego ze strategią oraz umiejętność skupienia się na konsumentach.

Artykułując znaczenie czynnika technologicznego w procesach innowacyjnych, nie można zapomnieć o czynniku ludzkim. Jeszcze dwadzieścia lat temu pracownicy fabryki grozili strajkiem, nie zgadzając się na wprowadzenie robotów na linie produkcyjne. Dzisiaj automatyzacja, robotyzacja i informatyzacja jak nigdy przedtem wskazuje na istotność czynnika ludzkiego – choć należy mieć świadomość, że od pracowników oczekuje się zupełnie innych kompetencji i umiejętności. Ludzie, a przede wszystkim ich wysokie kwalifikacje oraz zdolność do wchodzenia w relacje z innymi, stanowią podstawę rozwoju. Mimo że innowacja staje się wszechobecna w gospodarce Unii Europejskiej, wciąż można zauważyć znaczącą różnicę procesów rozwoju gospodarczego w poszczególnych krajach. Wyniki badań¹¹ wykazują, że kapitał ludzki oraz kapitał społeczny, a także zdolność do transferu technologii i podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych jest w tym aspekcie równie istotna jak bogactwo danej gospodarki narodowej.

¹⁰ Ibid.

¹¹ European Innovation Scoreboard 2007. Comparative analysis of innovation performance, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology with the support of the Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission, 2008

Tabela 1.1: Strategie rynkowe firm innowacyjnych

Typy strategii	Obszary podejmowania decyzji menedżerskich i ich cechy charakterystyczne			
	Kreowanie pomysłów	Wybór projektów	Rozwój produktów	Komercjalizacja
Poszukiwacze potrzeb: identyfikowanie niezaspokojonych potrzeb konsumentów z nastawieniem na bycie pionierem rynku w zakresie nowych produktów	– Gromadzenie informacji na temat konsumentów, co pozwala na ich lepsze zrozumienie – Analiza potrzeb konsumentów – Segmentowanie rynku konsumenckiego	– Skupienie się na zwrocie z inwestycji innowacyjnych (krótkoterminowe zyski)	– Projektowanie produktów, które zaspakajają potrzeby klientów (klient staje się współtwórcą)	– Wdrożenie produktu na rynek (pozycjonowanie, określenie ceny)
Obserwatorzy rynku: nastawienie na małe zmiany produktowe z pozycji szybkiego naśladowcy w celu ograniczenia ryzyka	– Analiza rynku pod kątem pojawiania się nowych produktów – Gromadzenie informacji o konkurentach (analiza konkurencji)	– Koncentrowanie się na dużej dyscyplinie procesów (konieczne dla szybkiego reagowania w sytuacjach, gdy pojawiają się zmiany na rynku)	– Nastawienie na szybkie wdrożenia produktów na rynek (większa modularność i prostota)	– Zarządzanie cyklem życia produktu (nastawienie na długoterminowy zrównoważony rozwój)
Pchacze technologii: Koncentracja na rozwiązaniach technologicznych, które zaspakajają ukryte potrzeby konsumentów	– Identyfikowanie nowych technologii – Mapowanie pojawiających się technologii – Analiza trendów	– Zarządzanie ryzykiem	– Nastawienie na jakość	– Uzyskanie informacji zwrotnej od konsumentów

Źródło: por. Jaruzelski B., Dehoft K., op. cit.

1.1.5. Otwarta innowacja

W ostatnich latach debata wokół idei „otwartej innowacji” zyskała znaczenie na forach akademickich (inspirowana przede wszystkim przez H. Chesbrough) i gospodarczych (promowana przez firmy, takie jak: Philips, Microsoft, Apple, Open Source). W modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwa są bardziej świadome własnych kompetencji i umiejętności, korzystając jednocześnie z komplementarnych kompetencji i umiejętności innych podmiotów w otoczeniu, a także z wiedzy, wyobrażeń i oczekiwań konsumentów i użytkowników (tab. 1.2).

Otwarta innowacja
<p>W globalnej gospodarce światowej, przedsiębiorstwa muszą szybciej identyfikować wiedzę, przejmować ją, a następnie wchłaniać i stosować. Oznacza to, że należy zdefiniować, kto dysponuje tą wiedzą i na jakich warunkach druga strona jest gotowa zaangażować się w określone procesy. Konieczne staje się, zatem: przeprowadzenie analiz łańcuchów wartości, umożliwiających pozycjonowanie danego przedsiębiorstwa w stosunku do partnerów; zidentyfikowanie, w których obszarach można zyskać angażując innych (skrócenie czasu wdrożenia, niższe koszty, lepsza pozycja technologiczna) a w których stracić (zależność, mniejsza elastyczność w związku ze standaryzacją procesów).</p> <p>Filozofia otwartej innowacji stwarza dla klastrów możliwość szybkiego reagowania na nowe przedsięwzięcia. Działanie w duchu otwartej innowacji można wpierać stosując takie narzędzia jak: internetowe platformy komunikacyjne i zarządzania projektami, seminaria typu <i>trouble-shooting</i>, burze mózgow lub inne sesje kreatywności.</p>

Dla klastrów, platformy otwartej innowacji mogą mieć istotne znaczenie w dwóch wymiarach:

- skrócenia czasu od pomysłu do wdrożenia nowych rozwiązań na rynku,
- minimalizowania kosztów prac badawczo-rozwojowych, dzięki zaangażowaniu w wirtualnym środowisku fachowców z różnych dziedzin i firm wokół wspólnego projektu oraz szybkiemu eksperymentowaniu w zakresie nowych rozwiązań z określonymi grupami klientów-współtwórców.

Zjawisko otwartej innowacji jest charakterystyczne przede wszystkim dla branży ICT i przemysłów kreatywnych. Podejście to można jednak stosować w różnych dziedzinach gospodarki.

Tabela 1.2: Tradycyjne rozumienie innowacji a idea otwartej innowacji

Tradycyjna forma prowadzenia innowacji – „zamknięty proces innowacji”	Nowa forma prowadzenia innowacji – „otwarty proces innowacji”
<ul style="list-style-type: none"> – Osoby dobrze zorientowane w danej tematyce są zatrudnione w naszej firmie. – Aby uzyskać korzyści z działań badawczo-rozwojowych, musimy sami dokonać odkrycia, prowadzić badania, a wreszcie rozwijać produkt i wprowadzić go na rynek. – Jeśli odkrywamy coś jako pierwsi, na pewno wdrożymy to na rynku. – Wygrywa ta firma, która jako pierwsza wprowadzi nowe rozwiązanie innowacyjne na rynek. – Jeśli tworzymy największą liczbę dobrych pomysłów w naszym sektorze, to na pewno wygramy. – Powinniśmy chronić naszą własność intelektualną tak, aby konkurenci nie czerpali korzyści z naszych pomysłów. 	<ul style="list-style-type: none"> – Współpracujemy z ludźmi zorientowanymi w danej tematyce zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz naszej firmy. – Możemy zyskać na współpracy z instytucjami sektora badawczo-rozwojowego; rola działu badawczo-rozwojowego naszej firmy polega na zabezpieczeniu naszego udziału w wartości intelektualnej. – Nie musimy być twórcą, żeby być beneficjentem komercjalizacji technologii. – Tworzenie lepszego modelu biznesu jest istotniejsze niż bycie pierwszym na rynku. – Jeśli potrafimy optymalnie wykorzystać pomysły obecne wewnątrz i na zewnątrz firmy, to wygramy. – Powinniśmy czerpać korzyści z faktu, że inni korzystają z naszej własności intelektualnej; powinniśmy kupować własność intelektualną od innych, jeśli to wpisuje się w nasz model biznesu.

Źródło: por. Chesbrough H., *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2006

*Jak utrzymać pozycję na rynku,
generować nowe wartości
i zapewnić sobie zysk w najbliższych latach?*

1.1.6. Innowacja organizacyjna

Polskie przedsiębiorstwa poczyniły znaczne inwestycje w modernizację swojej infrastruktury. Dzięki temu oferują obecnie produkty i usługi na wysokim poziomie. Rosnące koszty – w tym związane z cenami surowców, wysokością wynagrodzeń i cenami usług specjalistycznych – powodują jednak, że końcowy bilans zysków niekoniecznie jest zadawalający. Pojawia się wobec tego kolejna presja na elastyczność i efektywność. Po fali innowacji technologicznych i produktowych nadszedł czas na inwestowanie w innowację organizacyjno-procesową. Innowacje organizacyjne¹² to zmiany w strukturach organizacyjnych lub procedurach, których wynikami są między innymi usprawnione procedury podejmowania decyzji, decentralizowanie kompetencji decyzyj-

¹² Armbruster H., Kirner E., Lay G., Szejciewiczski M., Coriat B., Leguehennec C., Evangelista R., Pianta M., Cozza C., Belak J., Belak J., Duh M., *Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy*. DG Enterprise and Industry: Innovation Policy Unit, European Communities, 2007

nej i odpowiedzialności, przejrzyste procesy zarządzania, monitoringu i oceny, a także polepszone procesy przepływu informacji oraz usprawnione procesy produkcji (*just-in-time*, zespoły jakości, *lean management*). Innowacje te mogą być realizowane wewnątrz przedsiębiorstw – na przykład poprzez pracę w zespołach wokół konkretnych produktów lub segmentów rynkowych – jak i na szerszą skalę z zaangażowaniem większej ilości różnego rodzaju podmiotów – na przykład jako działania w ramach platform otwartej innowacji, klastrów i zespołów zadaniowych w ramach łańcuchów dostaw, produkcji i dystrybucji (tab. 1.3).

Tabela 1.3: Innowacje organizacyjne

		Oddziaływanie	
		Wewnątrz organizacji	Na poziomie różnych podmiotów
Rodzaj innowacji organizacyjnej	Innowacje w zakresie struktur	<ul style="list-style-type: none"> – Praca w zespołach związanych z daną linią produkcyjną – Zespoły interdyscyplinarne – Decentralizacja planowania, wdrożenia i monitoringu – Zespoły projektowe – Zmniejszenie hierarchiczności struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> – Sieci współpracy – Alianse – <i>Outsourcing</i> – <i>Off-shoring</i>
	Innowacje w zakresie procedur	<ul style="list-style-type: none"> – Zespoły ds. jakości – Audyty jakości – Audyty środowiskowe – Ciągłe doskonalenie się (Kaizen) – Ograniczenie przestoju (KANBAN) – <i>Job enrichment / job enlargement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Just-in-time</i> – Zarządzanie łańcuchami dostaw, produkcji i dystrybucji – Audyty satysfakcji klientów

Źródło: por. Armbruster H. et al., op. cit.

1.2. Polska w Unii Europejskiej

Procesy integracyjne w gospodarce światowej oraz stabilizowanie dynamiki wzrostu gospodarczego stanowiły najważniejsze wyzwanie Polski na przełomie XX i XXI wieku. Polska od momentu wejścia do Unii Europejskiej co roku zwiększała swój PKB. Oparła się także uderzeniu kryzysowemu – co jednak zdaniem licznych ekspertów – wynika niekoniecznie z dynamiki gospodarki, ale również z relatywnie niewielkiego jej włączenia w procesy globalne. W skali regionalnej Unii Europejskiej odpornością na kryzys cechowały się bowiem także regiony greckie specjalizujące się w turystyce, oraz niemieckie landy wschodnie. Natomiast znaczny spadek gospodarczy odnotowały kraje bałtyckie, regiony położone w zachodnich Węgrzech, włoskie Mezzogiorno oraz południowy obszar Hiszpanii.¹³ Na słabość powiązań gospodarczych wskazano także w tablicy wyników „Unii Innowacji”. W komentarzu tam zawartym, czytamy: Polska jest jednym z umiarkowanych innowatorów z wynikiem poniżej średniej. Do jej relatywnie mocnych stron należą Zasoby ludzkie oraz Wyniki. Relatywnie słabe strony to Otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań, Powiązania i przedsiębiorczość, Aktywa intelektualne oraz Wyniki. (...) Stosunkowo mocny spadek notuje się w zakresie MSP generujących innowacje wewnątrznie oraz Innowacyjnych MSP współpracujących z innymi.¹⁴

¹³ Inwestowanie w przyszłość Europy. Piąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska 2010

¹⁴ Tablica wyników „Unii Innowacji” z 2010 r. Tablica wyników „Unii innowacji” w zakresie badań i innowacji, 1 lutego 2011

Tabela 1.4: Pozycja Polski na tle innych krajów według Innovation Union Scoreboard 2010

Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika dla UE-27	Wartość wskaźnika dla Polski	Pozycja Polski w gronie krajów UE
Wskaźnik sumaryczny	0,516	0,278	22
ZASOBY LUDZKIE			
1.1.1 Nowi absolwenci studiów doktoranckich	1,4	0,9	15
1.1.2 Odsetek osób w wieku 30–34 lat, którzy ukończyli kształcenie III st.	32,3	32,8	13
1.1.3 Odsetek młodych ludzi w wieku 20–24 lat, którzy ukończyli co najmniej kształcenie II st.	78,6	91,3	3
OTWARTE, DOSKONAŁE I ATRAKCYJNE SYSTEMY BADAŃ			
1.2.1 Międzynarodowe publikacje naukowe	266	186	25
1.2.2 Publikacje naukowe należące do 10% najczęściej cytowanych publikacji na świecie	0,11	0,04	22
1.2.3 Uczestnicy studiów doktoranckich spoza UE	19,45	2,27	16
FINANSOWANIE I WSPARCIE			
1.3.1 Wydatki publiczne na badania i rozwój	0,75	0,41	18
1.3.2 Kapitał venture	0,110	0,043	13
INWESTYCJE PRZEDSIĘBIORSTW			
2.1.1 Wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój	1,25	0,18	22
2.1.2 Wydatki innowacyjne inne niż na badania i rozwój	0,71	1,25	4
POWIĄZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ			
2.2.1 MSP generujące innowacje wewnętrzne	30,31	13,76	24
2.2.2 Innowacyjne MSP współpracujące z innymi	11,16	6,40	21
2.2.3 Publiczno-prywatne wspólne publikacje naukowe	36,2	2,5	24
AKTYWA INTELEKTUALNE			
2.3.1 Wnioski patentowe na mocy traktatu o współpracy patentowej	4,00	0,31	26
2.3.2 Wnioski patentowe na mocy traktatu o współpracy patentowej dot. wyzwań społecznych	0,64	0,06	8
2.3.3 Wspólnotowe znaki handlowe	5,41	2,82	20
2.3.4 Wspólnotowe projekty	4,75	4,71	9
INNOWATORZY			
3.1.1 MSP wprowadzające innowacyjne produkty lub procesy	34,18	17,55	25
3.1.2 MSP wprowadzające innowacje marketingowe lub organizacyjne	39,09	18,65	25
WYNIKI			
3.2.1 Zatrudnienie w sektorach o intensywnym udziale wiedzy	13,03	8,87	23
3.2.2 Eksport produktów wysoko- i średniozaawansowanych technologii	47,36	51,06	14
3.2.3 Eksport usług o intensywnym udziale wiedzy	49,43	30,60	21
3.2.4 Sprzedaż innowacji nowych dla rynków i dla przedsiębiorstw	13,26	9,84	20
3.2.5 Dochody z zagranicy z licencji i patentów	0,21	0,02	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tablica wyników „Unii Innowacji” z 2010 r. Tablica wyników „Unii innowacji” w zakresie badań i innowacji, 1 lutego 2011 (wersja anglojęzyczna z aneksami zawierającymi dane szczegółowe)

Potężnym zastrzykiem finansowym dla gospodarki polskiej stało się finansowanie przedsięwzięć rozwojowych ze środków Unii Europejskiej. Środki te stały się także podstawą uruchomienia pakietu anty kryzysowego. Aktywności – przede wszystkim sektora publicznego – generują efekty mnożnikowe w gospodarce. Na koniec maja 2011 roku Ministerstwo Rozwoju Regionalnego deklarowało wydatkowanie nieomalże 79 mld złotych, przy wartości podpisanych umów przekraczającej 240 mld złotych.¹⁵ Część z tych środków przewidziano na zwiększenie poziomu innowacyjności gospodarki. Udzielane jest wsparcie dla prac badawczo-rozwojowych, inwestycji w nowe linie technologiczne i produkcyjne. Oferowane są specjalistyczne szkolenia oraz wsparcie w zakresach takich jak: eksport, prawo własności intelektualnej i nowe formy współpracy. Samo wykorzystanie środków jednak nie wystarczy, aby rozwijać nowoczesną gospodarkę. Ogromną rolę odgrywają także ludzie z wyobraźnią, kreatywni i przedsiębiorczy.

Polskie przedsiębiorstwa stają obecnie przed wyzwaniami mającymi swoje źródło w podanych poniżej zjawiskach i procesach. Jednocześnie instytucje otoczenia biznesu próbują w pewnej mierze reagować w kluczowych obszarach interwencji.

- Zwiększa się przepływ towarów, kapitału, inwestycji i ludzi. Otoczenie staje się mniej przewidywalne. Średnie i duże przedsiębiorstwa zlecają usługi benchmarkingu i wywiadu gospodarczego oraz przeprowadzają kosztowne analizy. Próbuje nadążyć za liderami rynku lub za zmieniającymi się kierunkami rozwoju, korzystając z nisz rynkowych. Mniejsze przedsiębiorstwa są często pozbawione kluczowych dla nich informacji. W ostatnich latach powstało szereg inicjatyw lokalnych i regionalnych, w ramach których instytucje otoczenia biznesu starają się dostarczać małym firmom wiedzę o rynku, technologiach, a także o sposobach prowadzenia biznesu w nowych realiach.
- Przyspiesza się postęp technologiczny i zająbiają się kluczowe dziedziny badawcze tworzące nowe obszary naukowe i nowe możliwości zastosowania wyników badań na rynku. Pojawiają się innowacyjne rozwiązania, które mogą całkowicie zmieniać reguły gry na rynku. Gdy w sektorze gospodarczym rodzą się kompleksowe problemy, bariery lub wyzwania (np. dany problem zawiera aspekty: technologii materiałowych, środowiskowych i elektronicznych), uczelnie wyższe nie dysponują odpowiednimi narzędziami organizacyjnymi aby w sposób zintegrowany znaleźć rozwiązanie problemu. Borykają się one z oporem wobec dokonywania zmian organizacyjnych w celu tworzenia interdyscyplinarnych zespołów badawczych, które mogłyby zaoferować firmom kompleksową obsługę. Inicjatywy takie jak platformy technologiczne lub centra zaawansowanych technologii zapoczątkowały nowe procesy współpracy między uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami. W wyniku tych doświadczeń można obserwować pierwsze „jaskółki” w zakresie naukowo-przemysłowych klastrów uczelnianych. Potrzebują one jednak silnego wsparcia instytucjonalnego, aby zrealizować zamierzone cele. Swoisty *boom* na tworzenie uczelnianych centrów transferu technologii ma szansę stać się kluczowym dla przełamania impasu w interdyscyplinarnej współpracy nauki i biznesu.
- Pojawiają się nowe procesy zarządzania i struktury organizacyjne w średnich i dużych przedsiębiorstwach, które mają ogromny wpływ na to, jak kreuje się, produkuje i dystrybuuje nowe rozwiązania produktowe i usługowe. Utrzymanie tradycyjnego modelu prowadzenia biznesu może stać się zbyt drogie. Podejście odchudzania struktur (*lean manufacturing, lean management*) wraz z podejściem *six sigma* pozwala średnim i dużym podmiotom gospodarczym kontrolować koszty i tworzyć bardziej optymalne procedury zapobiegania problemom w przedsiębiorstwie. Zmieniają się zatem relacje z najbliższym otoczeniem, w którym małe firmy stają się bardziej związane z kulturą pracy i trybem rozwoju dużych przedsiębiorstw. Wymaga to od małych firm nie tylko większej elastyczności, ale również wysokiego poziomu innowacyjności w strukturze organizacyjnej i procesach. Małe firmy oczekują w tym zakresie wsparcia systemowego i oraz dostępu do platform wymiany informacji,

¹⁵ Strona główna www.mrr.gov.pl, dostęp z 30.05.2011 r.

które pozwolą przyspieszyć procesy uczenia się. Coraz częściej wiedzę w zakresie funkcjonowania w „odchudzonych” i opisanych procedurami i parametrami łańcuchach dostaw otrzymują dzięki szkoleniom organizowanym przez lokalne i regionalne instytucje otoczenia biznesu.

- Zwiększają się wpływy prawa i standardów międzynarodowych na gospodarkę lokalną. Te podmioty, które chcą oddziaływać na procesy kształtowania prawa i standardów muszą nabyć umiejętność współdziałania w grupach lokalnych i ponadlokalnych zdolnych do prezentowania opinii i wywierania wpływu na podejmowane na szczeblu narodowym i ponadnarodowym decyzje. „Starsze” polskie inicjatywy klastrowe zyskały już swoją bazową pozycję jako opiniotwórcy w wybranych aspektach i dzięki temu zaczynają wzmacniać swoją przewagę w zakresie czynników pozarynkowych.
- Zmieniają się reguły gry dotyczące zdobycia i utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku. Nowe przychody są generowane tam, gdzie inaczej wykorzystuje się swoje umiejętności i siły, a niekoniecznie tam, gdzie próbuje się sprzedać ten sam produkt lub jego zmodyfikowaną formę. Rośnie zatem potrzeba szukania partnerów biznesowych i naukowych, którzy dysponują komplementarnymi zasobami i umiejętnościami, dzięki którym przekraczać można granice rynkowe. Praktycznie cała Polska objęta jest działaniami sieci Enterprise Europe Network. Organizowane są także liczne wizyty studialne, misje handlowe i spotkania *b2b*. Aktywne są w nich zarówno inicjatywy klastrowe, jak i inne lokalne oraz regionalne społeczności gospodarcze.

Przed polską gospodarką stoją zatem następujące wyzwania:

- Zwiększania poziomu konkurencyjności rodzimych firm, które mają potencjał rozwoju na rynkach międzynarodowych (internacjonalizacja ich działalności gospodarczych),
- Nadążenia za postępem technologicznym, co umożliwi specjalistycznym firmom wejście w nowoczesne systemy produkcji,
- Budowania wokół dużych i średnich przedsiębiorstw platform współpracy z lokalnym środowiskiem edukacyjnym, badawczo-rozwojowym i biznesowym, co umożliwi generowanie nowych przedsiębiorstw i produktów oraz wzmocni lokalną tożsamość gospodarczą i trwałość efektów dużych przedsięwzięć inwestycyjnych o charakterze przemysłowym.

MINUTÓWKA

Najważniejsze impulsy zmian, to:

- globalizacja gospodarki światowej z paradoksem, według którego biznesowa integracja ponadnarodowa jednocześnie wzmacnia, a nie dokonuje erozji lokalnej i regionalnej integracji na rzecz rozwoju innowacji;
- pojawienie się po tradycyjnej gospodarce rynkowej (popyt–podaż) oraz po „gospodarce opartej na wrażeniach”, „gospodarki pospolitej”, która niesie ze sobą radykalne zmiany w relacjach producenta i konsumenta (konsument=kreator);
- koncentrowanie uwagi firm na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu w danym czasie, nawet wtedy, kiedy świadczą usługi setkom milionów konsumentów ($N=1$) oraz dostęp do zasobów globalnego ekosystemu ($R=G$);
- przejście od gospodarki wielkich nowości do gospodarki małych zmian technologicznych i produktowych, w której miękkie innowacje (usługi internetowe i media) stanowią motory rozwoju;
- dostrzeganie przez duże koncerny światowe możliwości, które tworzy idea otwartej innowacji, przy zaangażowaniu instytucji badawczych, małych przedsiębiorstw innowacyjnych i funduszy kapitałowych w celu generowania nowych wartości rynkowych;
- zwiększające się znaczenie innowacji organizacyjnych, jako sposób efektywnego zarządzania kosztami, a także generowania nowych wartości.

Jak zdiagnozowano w unijnej strategii Europa 2020 „Obecny kryzys gospodarczy nie miał w czasach naszego pokolenia precedensu.” Polskę w pierwszych miesiącach kryzysu – mimo licznych oznak paniki oraz niewątpliwemu zahamowaniu dynamiki gospodarczej – udało się pozostać „zieloną wyspą” na gospodarczej mapie Europy. Jednak obecnie, w czasach ogarniającej całą Europę destabilizacji finansów publicznych, trudno jest odpowiedzialnie powiedzieć, że z całą pewnością echa kryzysu nie uderzą w Polskę.

Na słabość powiązań gospodarczych w Polsce wskazano w tablicy wyników „Unii Innowacji”. W komentarzu tam zawartym, czytamy: Polska jest jednym z umiarkowanych innowatorów z wynikiem poniżej średniej. Do jej relatywnie mocnych stron należą Zasoby ludzkie oraz Wyniki. Relatywnie słabe strony to Otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań, Powiązania i przedsiębiorczość, Aktywa intelektualne oraz Wyniki. (...) Stosunkowo mocny spadek notuje się w zakresie MSP generujących innowacje wewnętrznie oraz Innowacyjnych MSP współpracujących z innymi.

Polskie przedsiębiorstwa działające i aspirujące do działania w klastrach powinny bardziej aktywnie i świadomie korzystać z potencjałów i zasobów klastra. Muszą one zmierzyć się z wyzwaniami:

- wzmocnienia pozycji na rynkach międzynarodowych poprzez internacjonalizację działalności biznesowej,
- nadążania za postępem technologicznym w zakresie wytwarzania i wchłaniania nowych rozwiązań,
- inwestowania w sposób systemowy w prace badawczo-rozwojowe, między innymi w rozwój współpracy z sektorem badawczo-rozwojowym,
- rozwijania sieci współpracy z innymi podmiotami w celu obniżania kosztów, optymalizacji systemów produkcji i skrócenia czasu od koncepcji do wdrożenia nowych rozwiązań na rynku.

2. Klastry i inicjatywy klastrowe w działaniu

2.1. Polityka rozwoju klastrów, właściwa odpowiedź?

Odkąd M. E. Porter opisał zjawisko klastra minęły dwie dekady. W tym czasie na całym świecie przeprowadzono badania rozwoju i upadku szeregu klastrów. Sukcesy na jednym kontynencie lub w jednym regionie służyły często za inspirację dla władz publicznych w innych miejscach świata. Pod jej wpływem inicjowały one programy wsparcia rozwoju klastrów. Ogląd sytuacji w podobnych do siebie klastrach, które w pewnym momencie inaczej się rozwinęły, wskazuje, że najważniejszym czynnikiem nie jest osiągnięcie „prostej” masy krytycznej (ilość firm i instytucji). Kluczowym czynnikiem w wielu przypadkach staje się czynnik ludzki.

Uznając otwartość, zaufanie, zdolność do podejmowania decyzji, wizję, determinację i konsekwencję za istotne wartości w klastrach, niebezpiecznie może stać się realizowanie polityki promowania rozwiązań i modeli inicjatyw klastrowych na wzór innych krajów, bez uwzględnienia lokalnej specyfiki społeczno-gospodarczej i uwarunkowań prawnych. Jeśli nie dostrzega się wagi lokalnych uwarunkowań klastrów, istnieje ryzyko niewłaściwej oceny *ex ante* możliwości ich rozwoju. W konsekwencji może to doprowadzić do marnotrawstwa pieniędzy publicznych oraz do powstania sztucznych twórców, niedostosowanych do realiów gospodarczych.

*Myślenie klastrowe cechuje się podejściem rozwojowym – ofensywnym
– a nie defensywnym, zabezpieczającym interesy sektora lub branży.*

Debaty dotyczące identyfikacji i wspierania klastrów w Polsce często kończyły się dyskusją na temat wsparcia sektorów lub branż, które już od dawna są obecne w danych regionach i zasługują na ochronę w aspekcie rosnącej konkurencji zewnętrznej. Można uważać, że istnieje duże prawdopodobieństwo, że w tych przypadkach mieliśmy do czynienia z klastrami mniej lub bardziej dojrzałymi. Niemniej, należy odróżnić politykę wsparcia sektorów lub branż od polityki wsparcia klastrów. Pojęcie „klastrowe” jest bowiem szersze od pojęcia „branży” lub „sektora” (tab. 2.1). Obejmuje ono również:

- branże powiązane w poszczególnych etapach łańcucha wartości,
- dostawców specjalistycznych usług,
- dostawców maszyn i urządzeń,
- branże / sektory, które opierają swoje procesy produkcyjne na podobnych usługach, technologiach, kanałach dystrybucji lub segmentach rynkowych,
- instytucje finansowe, szkoleniowe, badawczo-rozwojowe oraz samorządy gospodarcze.

Ponad wszystko jednak myślenie klastrowe cechuje się podejściem rozwojowym – ofensywnym – a nie defensywnym, zabezpieczającym na pograniczu działania mechanizmu rynkowego interesy sektora lub branży.

Tabela 2.1: Różnica pomiędzy podejściem branżowym i klastrowym

Podejście branżowe	Podejście klastrowe
– Promowanie grupy podmiotów mających podobną pozycję w branży	– Promowanie strategicznej grupy podmiotów uzupełniających się, mających różne pozycje
– Skoncentrowanie się na wyrobach finalnych	– Skoncentrowanie się na dostawcach, klientach, partnerach, instytucjach i ich umiejętnościach
– Koncentracja na konkurentach bezpośrednich i pośrednich	– Integracja z sąsiadującymi branżami, umożliwiającą generowanie synergii przy korzystaniu ze wspólnych rozwiązań technologicznych, informacji, kompetencji, segmentów rynkowych i kanałów dystrybucji
– Dystans wobec współpracy z konkurentami	– W tych obszarach, w których odbywają się transakcje nie ma bezpośredniej konkurencji
– Dialog z władzami publicznymi koncentruje się przede wszystkim wokół dotacji, protekcji oraz ograniczenia konkurencji	– Konstruktywny dialog z władzami publicznymi skupia się wokół propozycji poprawy produktywności i konkurencyjności
– Nastawienie na zdyweryfikowanie struktury branżowej (produktowej i usługowej) w ramach istniejącej strategii rozwoju	– Nastawienie na kreowanie synergii oraz nowych wartości rynkowych poza istniejącymi schematami postępowania

Źródło: por. Innovation Networks, Tom Martin & Associates / TMA, Forfas, June 2004

Dla sektora publicznego – w tym dla ministerstw właściwych do spraw gospodarczych, naukowych i rozwoju regionalnego – dla agencji rządowych, a także dla jednostek samorządu terytorialnego i ich agend istotne jest rozstrzygnięcie, w których przypadkach należy prowadzić politykę sektorową / branżową, a w których politykę rozwoju klastrów. Ponadto, mając na uwadze, że w ostatnich latach innowacyjność stała się zagadnieniem horyzontalnym w polityce gospodarczej i naukowej, konieczne jest rozważenie w jaki sposób klastry w Polsce mogą przyczynić się do zwiększenia poziomu innowacyjności rodzimych firm.

Czynnik ludzki – krytyczne uwagi wobec programów rozwoju klastrów

B. Glavan zwraca uwagę na fakt, że polityka promocji klastrów niejednokrotnie lekceważy zjawiska gospodarcze. Klastry oddziałują na produktywność przedsiębiorstw i pracowników na tyle na ile kadra zarządzająca przedsiębiorstwa podejmie określone działania w tym kierunku. Z tego punktu widzenia, przyjęcie założenia, że klastry zawsze mają pozytywny wpływ na poprawę produktywności, specjalizację, wzrost eksportu lub też poziomu innowacji, byłoby błędne. Podczas gdy w pewnym okresie lub w pewnej sytuacji bliskość może spowodować wzrost zaufania, dynamizowanie interakcji i obniżkę kosztów transakcyjnych, to w innym okresie lub w innej sytuacji ta sama bliskość może stać się istotną barierą rozwoju. Innymi słowy, obecność coraz to większej ilości przedsiębiorstw z podobnymi potrzebami (na przykład popytem na konkretnych pracowników) i oczekiwaniami (na przykład wobec dostawców) powoduje, że to, co kiedyś było siłą klastra, staje się jego słabością. Każdy przedsiębiorca lub menedżer musi się zatem zastanawiać, czy warto rozpocząć kolejny projekt na obszarze klastra, czy też gdzieś indziej. Musi on przeanalizować, czy korzyści z obecności na obszarze, na którym występuje klastr są większe od kosztów związanych z zapewnianiem sobie niezbędnych zasobów. Skoro proces ten jest wysoce subiektywny i końcowa decyzja często podejmowana jest intuicyjnie, należy ostrożnie postępować podejmując decyzje o publicznych programach rozwoju klastrów.

P. Desrochers i F. Saute stwierdzają, że klastry są wynikiem przedsiębiorczego działania i są nastawione na wytwarzanie dóbr, które zapewnić mogą coraz to większe zyski. Dlatego też, promując kreowanie inicjatyw klastrowych, instytucje publiczne nie powinny działać bez uwzględnienia tych czynników rynkowych.

Glavan B., Coordination Failures, Cluster Theory and Entrepreneurship: A Critical View, MPRA Paper No. 6033, May 2007

Desrochers P., Sautet F., Cluster-Based Economic Strategy, Facilitation Policy and the Market Process, Review of Austrian Economics, 17(2/3), 2004

Mając na uwadze powyższe refleksje, a także sam kontekst przechodzenia gospodarki polskiej z fazy restrukturyzacji, przekształceń i racjonalizacji do fazy dynamizowania gospodarki wiedzy oraz kreowania innowacji i nowych wartości rynkowych wokół strategicznych przewag konkurencyjnych, przed władzami publicznymi stoi wyzwanie stworzenia i wdrożenia współczesnej regionalnej polityki gospodarczej, która w sposób kompleksowy uwzględni:

- usprawnienie systemu edukacyjnego, który umożliwi przygotowanie przyszłych kadr,
- promowanie i wspieranie sieci współpracy oraz różnorodnych partnerstw, w tym publiczno-prywatnych, jako fundamentów rozwoju nowoczesnej gospodarki w otoczeniu globalnym,
- promowanie kluczowego znaczenia kreowania i stosowania wiedzy w istniejących i nowych dziedzinach gospodarczych,
- wspieranie przedsiębiorczości i zapewnienie warunków dla tworzenia i rozwoju nowych firm,
- zapewnienie pozytywnego klimatu wokół biznesu i sukcesu w biznesie,
- zapewnienie przejrzystych zapisów prawnych oraz tworzenie standardów w zakresie dostępności do infrastruktury.

2.1.1. Obszary wsparcia programów sektora publicznego

Badania wskazują, że publiczne programy wspierające rozwój klastrów zakładają w większości przypadków jeden z następujących celów:¹⁶

- wzmacnianie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi oraz rozwijanie sieci współpracy z otoczeniem biznesu i sektorem badawczo-rozwojowym (wspieranie inicjatyw oddolnych),
- rozwijanie otoczenia instytucjonalnego oferującego usługi dostosowane do potrzeb i wyzwań przedsiębiorstw (wspieranie inicjatyw odgórnych).

Raport „Klastry Innowacyjne w Europie – analiza statystyczna i przegląd obecnych polityk wsparcia” wydany w 2007 roku przedstawia obszary, w których sektor publiczny na ogół wspiera rozwój klastrów¹⁷:

- Rozwijanie umiejętności i kompetencji zasobów ludzkich – wsparcie skierowane jest na: programy kształcenia ustawicznego inicjowane przez grupy przedsiębiorstw przy współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, szkołami średnimi i uczelniami wyższymi; programy stażowe dla studentów szkół średnich i wyższych; programy wymiany personelu pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami sektora badawczo-rozwojowego; akcje promocyjne na temat specyficznych zawodów w celu przyciągnięcia potencjalnych pracowników.
- Zwiększenie masy krytycznej podmiotów gospodarczych – wsparcie skierowane jest na tworzenie nowych przedsiębiorstw lub przyciągnięcie firm z zewnątrz do lokowania się w danym obszarze.

¹⁶ Regional Clusters in Europe, Observatory of European SMEs 2002/no.3, European Communities, 2002

¹⁷ Innovation Clusters in Europe. A statistical analysis and overview of current policy support, Europe Innova, Pro Inno Europe paper N° 5, DG Enterprise and Industry report, European Communities, Luxembourg, 2007

Wsparcie w tym przypadku skupia się na tworzeniu inkubatorów, organizowaniu programów promocji przedsiębiorczości, inwestowaniu w fundusze wysokiego ryzyka, tworzeniu akceleratorów komercjalizacji technologii, przygotowaniu terenów przemysłowych, parków technologicznych oraz na inicjowaniu kampanii promocyjnych skierowanych do inwestorów.

- Rozwijanie przedsiębiorstw na nowych rynkach – wsparcie skierowane jest na działania doradcze i inwestycyjne w zakresach takich jak: promocja eksportu i internacjonalizacja.
- Wzmocnienie interakcji biznesowych – wsparcie skierowane jest na działania, które pozwolą optymalizować łańcuchy produkcji, łańcuchy dostaw, a także usprawnić systemy logistyki i dystrybucji. Wspiera się tworzenie baz danych, realizację warsztatów tematycznych, prace zespołów zadaniowych, ale także inwestycje w ramach wspólnych projektów.
- Zwiększenie nakładów na prace badawczo-rozwojowe i działania innowacyjne – wsparcie skierowane jest na: programy współpracy między przedsiębiorstwami i uczelniami wyższymi oraz instytucjami sektora badawczo-rozwojowego (inicjatywy transferu technologii); programy komercjalizacji technologii na uczelniach wyższych; programy wymiany i kooperacji między przedsiębiorstwami. Wspierane są również działania doradcze i inwestycyjne w zakresie innowacji produktowej, usługowej i procesowej w przedsiębiorstwach.
- Usprawnienie otoczenia biznesu – w tym przypadku wsparcie ma charakter pośredni. Dotyczy ono między innymi inwestycji w infrastrukturę techniczną, poprawę prawa, a także inicjowanie nowych usług publicznych poprawiających komunikację z sektorem gospodarczym (w tym wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu, które rozwijają swoje usługi w zakresie kompleksowej obsługi klastrów). Ponadto, inicjatywy takie jak promocja regionalna i inne działania mające wpływ na tworzenie pozytywnego klimatu mogą być zaliczane do tych form wsparcia.

2.1.2. Czynniki sukcesu w kreowaniu i wdrażaniu polityki rozwoju klastrów¹⁸

Wiele krajów i kilkaset regionów na świecie zdecydowało się w ostatnich latach na uruchomienie własnej polityki rozwoju klastrów. Nie wszyscy jednak odnieśli w tym sukces. Powody tego były różne. W wyścigu o osiągnięcie silnej pozycji na rynku globalnym, w nowych gałęziach gospodarczych, niektóre regiony wytypowały swoje klastry na bazie politycznych priorytetów rozwoju, jednocześnie zapominając o tych skupiskach, które wykazywały właściwy potencjał rozwoju. Powstały tzw. sieci kompetencji, „technopole” i „doliny”. Te odgórne inicjatywy klastrowe otrzymały dotacje ze środków publicznych i były koordynowane przez agencje rozwoju lub instytuty sektora badawczo-rozwojowego. Z całej palety tego rodzaju inicjatyw, dziś aktywne pozostały jedynie te, które od początku skoncentrowały się na działalności rynkowej. Pozostałe zniknęły krótko po tym, kiedy zakończył się okres subwencjonowania. Ewentualnie ograniczyły swoją działalność do bieżących zadań, pokrywając koszty operacyjne z przychodów ze standardowych usług wsparcia.

*Być neutralnym wobec poszczególnych inicjatyw
Być nastawionym na wspieranie rozwoju interakcji i powiązań
Być pozytywnie nastawionym do konkurencji rynkowej
Być gotowym do wspierania konstruktywnych zmian w systemie edukacyjnym*

Regiony, które tworzą lub aktualizują swoje strategie gospodarcze, obejmujące własną politykę rozwoju klastrów powinny wobec tego zwrócić uwagę na następujące zalecenia:

- Należy być neutralnym wobec poszczególnych inicjatyw podjętych i podejmowanych w regionie. Klastrow nie można stworzyć. Powstają one w wyniku różnych wydarzeń i działań firm, instytucji i pojedynczych liderów. Rola sektora publicznego powinna polegać na promowaniu inicjatyw pozwalających na poprawę efektywności formalnej i nieformalnej współpracy między podmiotami gospodarczymi. Oznacza to, że tam gdzie słabo występują załączki klastrow, przed którymi widoczna jest perspektywa rozwoju, można zainicjować specyficzne działania (np. inicjatywy klastrowe). Większą efektywnością wykazują się te regiony, które tworzą politykę ramową skupiającą się na poprawieniu warunków, w których klastry mogą się lepiej rozwijać, niż te regiony, które skupiły się jedynie na wspieraniu kilku wybranych lub silnych klastrow.
- Należy być nastawionym na wspieranie rozwoju interakcji i powiązań oraz wykorzystanie możliwości zewnętrznych. Programy publiczne mogą odgrywać istotną rolę w promowaniu współpracy poprzez: współfinansowanie struktur zarządzających inicjatywy klastrowe, preferowanie projektów bazujących na współpracy podczas oceny wniosków o finansowanie zgłaszanych do konkursów w ramach programów wsparcia.
- Należy być pozytywnie nastawionym do konkurencji rynkowej. Władze publiczne często stoją przed dylematem, w jaki sposób interweniować używając konkretnych narzędzi polityki gospodarczej. Zbyt wysoki poziom interwencji (zarówno finansowych jak i organizacyjnych) może spowodować to, że podmioty gospodarcze zaangażują się tylko w przypadku, kiedy będzie to dla nich wygodne lub opłacalne. Brak będzie wtedy jednak prawdziwego zaangażowania i identyfikacji z danym rozwiązaniem. Z drugiej strony, zbyt niski poziom wsparcia (przede wszystkim finansowego) w pierwszej fazie rozwoju nowych inicjatyw, może spowodować nieuzasadnioną ostrożność ze strony uczestników inicjatyw klastrowych, a w konsekwencji utratę pewnych szans, które się pojawiają. Doświadczenie krajów skandynawskich a także Francji wskazuje na to, że inicjatywy, które powstały na styku odgórnych i oddolnych działań w ramach współpracy publiczno-prywatnej są najbardziej efektywne. W tym aspekcie trzeba jednakże zwrócić uwagę na to, że wszyscy partnerzy muszą wyzbyć się jakże często pojawiających się, a nieuzasadnionych aspiracji i oczekiwań: sektor publiczny – chęci regulowania, programowania oraz finansowania procesów (szczególnie inwestycyjnych) w klastrach na zasadzie „dziel i rządź”; sektor prywatny – oczekiwań, że „ktoś” musi zorganizować, wspierać, sfinansować, itp. Zachowania te godzą bowiem w mechanizm rynkowy i w długim okresie uniemożliwiają sukces inicjatywy klastrowej.
- Należy być gotowym do wspierania konstruktywnych zmian w systemie edukacyjnym. Władze publiczne stoją przed dużym wyzwaniem dostosowania systemu edukacji do trendów społeczno-gospodarczych. Nowoczesne formy współpracy w gospodarce można jedynie rozwijać, jeżeli ludzie są do tego przygotowani.

Należy jednakże zwrócić uwagę na fakt, że mimo najlepszych chęci i starań ze strony instytucji publicznych, nie zawsze dochodzi do powstania inicjatyw klastrowych w obszarach zidentyfikowanych jako klastry lub potencjalne klastry. Powody tego mogą być następujące¹⁹:

- firmy nie wierzą w korzyści płynące ze współpracy z innymi,
- małe i średnie firmy nie czują potrzeby inwestowania dodatkowego czasu, pieniędzy i pracy w nowe struktury i procesy, które w fazie początkowej nie oferują jasnych wyników biznesowych,
- menedżerowie patrzą na inicjatywy klastrowe przez pryzmat społecznego zaangażowania, a nie przez pryzmat biznesowy,
- firmy z rezerwą patrzą na inicjatywy, które promują wymianę informacji i wiedzy,

¹⁹ Ibid.

- firmy obawiają się wejścia w relacje partnerskie z innymi podmiotami, gdyż mają zbyt mało informacji o rynku i własnej pozycji rynkowej, co sprawia, że nie zawsze potrafią skalkulować korzyści ze współpracy,
- menedżerowie mogą mieć obawy, że w ramach inicjatywy klastrowej zbyt dużo czasu traci się na konsultacje wokół opracowania wspólnej wizji i wewnętrznych procesów w klastrze, bez uwzględnienia zmian zachodzących w otoczeniu (obawa przed tzw. *lock-in*),
- brak środków na uruchomienie struktur koordynacyjnych i rozpoczęcie pierwszych działań.

Czynniki te nie powinny jednakże stać się usprawiedliwieniem ani wymówką dla władz publicznych. Powinny raczej motywować je do poszukiwania nowych dróg współpracy z biznesem i nowego instrumentarium animującego współpracę gospodarczą w regionach (por. tab. 2.2). Mając to na uwadze, sektor publiczny powinien zwracać uwagę na aspekty takie jak:

- ciągłe promowanie idei współpracy oraz korzyści z nią związanych,
- zapewnienie wstępnego wsparcia dla uruchomienia inicjatyw klastrowych,
- organizowanie programów wymiany dla animatorów inicjatyw klastrowych,
- wprowadzenie w ramach funduszy publicznych wsparcia finansowego dla ryzykownych projektów, które nie powstałyby bez tego wsparcia.

Tabela 2.2: Metody wstępnej interwencji sektora publicznego

Bariera rozwoju współpracy	Forma interwencji	Narzędzia interwencji
Niedostrzeganie korzyści	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja klastrów – Promowanie idei klastrów 	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza sektorów gospodarczych – Analiza SWOT regionu – Inwentaryzacja potencjalnych klastrów – Organizowanie działań promocyjnych (konferencje, warsztaty, strona internetowa, punkt informacyjny)
Brak zainteresowania współpracą	<ul style="list-style-type: none"> – Promowanie dialogu między podmiotami 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizowanie spotkań tematycznych – Udział w targach, szkoleniach – Uwzględnienie w przetargach i konkursach publicznych czynnika współpracy
Słabe struktury klastrowe	<ul style="list-style-type: none"> – Promowanie współpracy – Promowanie inwestycji – Poprawa wsparcia instytucjonalnego 	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój kompetencji wśród menedżerów klastrów – Promowanie otwartej kultury komunikacji – Kreowanie i wspieranie jednostek pośredniczących – Promowanie powstawania nowych firm (start-ups)
Niski poziom innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"> – Kreowanie warunków ramowych (programów wsparcia) – Udoskonalanie oferty sektora badawczo-rozwojowego – Dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Reforma ram prawnych lub organizacyjnych – Opracowanie programów wsparcia – Zmiany strukturalne w sektorach edukacyjnym i badawczo-rozwojowym
Niesprzyjające prawo	<ul style="list-style-type: none"> – Inicjowanie procesów nowelizacji prawa 	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikowanie problemów i barier prawnych na forach tematycznych – Analizowanie możliwości dokonania zmian, weryfikacja z innymi uwarunkowaniami prawnymi – Komunikowanie do organów stanowiących prawo i lobbying
Ograniczony dostęp do informacji	<ul style="list-style-type: none"> – Usprawnienie systemu gromadzenia, przetwarzania i przekazu informacji – Prowadzenie kształcenia w zakresie zarządzania wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> – System wymiany informacji – Tworzenie specjalistycznych centrów badawczych oraz platform technologicznych – Wspieranie wspólnych programów badawczych i transferu wiedzy i technologii

Źródło: por. Innovation Networks op. cit.

2.1.3. Wyzwania dla urzędów marszałkowskich

Poniżej przedstawiono różne typy inicjatyw wspierających klastry, jakie mogą podjąć polskie regiony. Są to opisy odrębnych programów rozwoju klastrów (programów wertykalnych) lub też programów tematycznych, takich jak: promocja innowacji, eksportu, prac badawczo-rozwojowych, kształcenia kadr przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na fakt, że podczas gdy w Europie Środkowej można zaobserwować odrębne programy wspierające rozwój klastrów, w niektórych krajach Europy Zachodniej kładzie się nacisk na horyzontalne elementy rozwoju nowoczesnej gospodarki, wspierając te inicjatywy, które wykazują różnorodne formy współpracy podmiotów sektora gospodarczego i badawczo-rozwojowego.

Dylematy polityczne

Utworzyć klastery – realne czy nie?

W literaturze i w debatach regularnie pojawia się stwierdzenie: „klastrów nie można stworzyć, one istnieją albo nie”. Są one wynikiem pewnych wydarzeń, pewnych okoliczności. Jednak, patrząc na to, co wydarzyło się w okresie od 1998 do 2008 roku w Leuven wokół kilku uczelni wyższych i centrów badawczych, można stwierdzić, że tak, klastry można kreować. Proces ten jest jednak długi i kosztowny, a poziom ryzyka porażki jest wysoki.

Czy da się planować proces rozwoju klastrów?

Dla zidentyfikowanych klastrów, trudno jest określić ścieżkę rozwoju. Liczne wydarzenia mogą prowadzić do dzielenia się klastra w subklastry; klastery mogą zniknąć z powodu zmian technologicznych na rynku; może mniej lub bardziej się rozwinąć. Podczas gdy w niektórych krajach odradza się odgórne sterowanie procesami rozwoju klastrów, w innych krajach władze regionalne opracowują programy wsparcia dla kluczowych sektorów wzrostu (np. program klastrowy w Bawarii). Także w innych krajach prowadzi się horyzontalną politykę wokół technologii, wiedzy i innowacji, tworząc jedynie warunki dla klastrów.

Polityka wspierająca większych czy lepszych?

Regionalna polityka gospodarcza prowadzona jest często w oparciu o statystyki, czyli wskaźniki ilościowe. Największe sektory znajdują się wśród priorytetowych obszarów w dokumentach strategicznych. Odgrywają one dzisiaj istotną rolę w zapewnieniu miejsc pracy i wytwarzają dużą część PKB. Polityka wspierania klastrów w przeciwieństwie do ogólnej polityki gospodarczej powinna uwzględniać nie tyle stan obecny, co perspektywę rozwoju pewnej grupy przedsiębiorstw w kolejnych latach. W procesie wytypowania priorytetowych obszarów wsparcia należałoby, zatem zwrócić uwagę na poziom innowacyjności i produktywności, jako istotne czynniki konkurencyjności. Oznacza to, że polityka powinna uwzględniać, że wskaźnik „ilość miejsc pracy” oraz „pozycja rynkowa przedsiębiorstw” należy kategoryzować wśród efektów pewnej polityki, ale nie jako jej produkt.

Prace analityczne na rzecz lepszego zrozumienia sytuacji gospodarczej w regionie

Nowy podział administracyjny kraju, który wszedł w życie w 1999 roku ustanowił 16 województw, 379 powiatów (grodzkich i ziemskich) i 2478 gmin (miejskich, miejsko-wiejskich, wiejskich). Polskie Urzędy Marszałkowskie dysponują wydziałami rozwoju gospodarczego, wydziałami rozwoju regionalnego, wydziałami strategii i planowania, wydziałami funduszy strukturalnych oraz innymi jednostkami organizacyjnymi zajmującymi się bezpośrednio i pośrednio tematem rozwoju gospodarki regionalnej. Podczas gdy jeszcze

niedawno obserwować można było duży poziom rozdrobnienia drobnych aktywności ukierunkowanych na rozwój gospodarczy, w ostatnich kilku latach obraz ten zdecydowanie się poprawił. Wciąż mamy do czynienia z fragmentacją pewnych działań lub syndromem tego, iż „każdy wydział ma swój projekt”, jednak coraz częściej kładzie się większy nacisk na wymianę informacji i koordynację. Myślenie systemowe upowszechnia się, a prostym – aczkolwiek cieszącym – wyrazem tego są próby określania w dokumentach strategicznych priorytetowych dziedzin lub sektorów innowacyjnego rozwoju regionu; a następnie tworzenia na ich podstawie kryteriów wyboru projektów finansowanych ze środków Regionalnych Programów Operacyjnych lub regionalnego komponentu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W latach 2001–2004 pierwsze pięć polskich regionów w ramach swoich projektów związanych z opracowaniem regionalnych strategii innowacji, wykonało analizy typu: analiza sektorów wzrostowych i analiza potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. W kolejnych latach pozostałe jedenaście regionów dołączyło do tej grupy, stosując podobną metodologię analiz. Obecnie byliśmy świadkami już „drugiej fali” badań tego rodzaju. Zebrane dane były aktualizowane, pewne badania są powtarzane w czasie. Do tego dokonywano ewaluacji *ex post* wdrażania działań proinnowacyjnych realizowanych w latach 2004–2006, jak też śródkresowych ewaluacji późniejszych działań. Od 2007 roku (a w zasadzie od 2008 roku) urzędy marszałkowskie dysponują tzw. projektami systemowymi na rzecz rozwoju regionalnych systemów innowacji, finansowanymi ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. To właśnie w ramach kolejnych edycji tych projektów powstały liczne nowe bądź zaktualizowane badania, opracowywane są ekspertyzy związane z kształtowaniem polityki innowacyjnej, przygotowywane są programy takie jak np. regionalne programy rozwoju klastrów oraz aktualizowane są regionalne strategie innowacji.

Pomimo licznych możliwości, a nawet prób, w urzędach marszałkowskich nie wykształciły się jednakże jeszcze komórki organizacyjne zajmujące się w sposób kompleksowy i systemowy analizami gospodarczymi, jako podstawowym fundamentem przygotowania, realizacji i monitorowania polityki gospodarczej polskich regionów. Oczywiście, mamy do czynienia z funkcjonowaniem swego rodzaju obserwatoriów – tak czy podobnie nazywanych – jednak w praktyce prowadzą one repozytoria zamawianych ekspertyz lub pozyskiwanych publicznie dostępnych raportów oraz gromadzą bieżące informacje (*newsy*). Wciąż dużą trudnością jest wzmocnienie ich funkcji analitycznej i pełne ich wykorzystanie w procesach stanowienia polityki.

Propozycja działań:

Powtarzalne analizy gospodarcze, analizy kluczowych dla regionu sektorów (analizy statystyczne),

Analiza występujących w regionie koncentracji branżowych, analiza i mapowanie klastrów

(metody statystyczne i badania jakościowe),

Benchmarking w kontekście europejskim i globalnym (w grupach strategicznych i przy zachowaniu porównywalności danych).

Działania zachęcające podmioty do współpracy

Obserwując procesy konsolidacji oraz powstawania oddolnych inicjatyw klastrowych w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu, można stwierdzić, że te środowiska, które były gotowe do współpracy, samodzielnie się zintegrowały, tworząc wspólne inicjatywy. Istnieje jednak wiele podmiotów, które podjęły próbę współpracy z innymi i zawiodły się, co spowodowane było nieuczciwymi działaniami partnerów. Inne z kolei nie widzą sensu we współpracy z innymi podmiotami, ze względu na brak zaufania i poczucie samowystarczalności. Samorząd regionalny powinien więc zastanowić się, czy sensowne jest promowanie współpracy w sektorze gospodarczym. Jeżeli odpowiedź jest pozytywna, to pojawia się pytanie: „Jak to zrobić?” Kolejnym pytaniem, na które warto znaleźć odpowiedź, jest: „Czy władze regionalne chcą wspierać klastry, czy też inicjatywy klastrowe?” Trzecim i ostatnim pytaniem, na które samorządy muszą odpowiedzieć, jest: „Czy wspierając inicjatywy klastrowe (w sposób instytucjonalny) wspieramy procesy rozwoju klastrów?”

Propozycja działań:

Aktywne wsparcie dla oddolnych inicjatyw klastrowych, prowadzące do sytuacji, w której stają się one dobrymi przykładami oraz inspiracją dla innych w przyszłości,

Promowanie dobrych praktyk poprzez kampanie medialne, konferencje, seminaria, warsztaty.

Horizontalna polityka promowania współpracy między sektorem nauki i gospodarki w regionie Flandrii, Belgia – Instytut na rzecz Rozwoju Innowacji przez Naukę i Technologie

Instytut na rzecz Rozwoju Innowacji przez Naukę i Technologie (IWT) jest agendą rządu Flandrii, powołaną w 1991 roku. Instytut ten realizuje liczne programy wsparcia innowacji finansując projekty indywidualne i grupowe. Ponadto oferuje specjalistyczne usługi w zakresie transferu technologii i gromadzi informacje o pracach instytucji badawczych, uczelni wyższych i instytucji otoczenia biznesu, zaangażowanych w tematyczne sieci współpracy. Ponad 78% klientów IWT stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa.

IWT realizuje program wsparcia dla sieci współpracy na rzecz innowacji we Flandrii. W ramach tego programu, dzięki działaniu „Tematyczne wsparcie dla innowacji”, umożliwia przedsiębiorstwom i instytucjom badawczym, które mają podobne problemy lub wyzwania w zakresie specyficznej technologii, lepiej określić proces innowacji oraz podejmować wspólne działania. Każdy projekt pozwala na zaangażowanie dwóch specjalistów-doradców oraz umożliwia organizowanie następujących działań: informacja i promocja, publikacje, seminaria i warsztaty, spotkania indywidualne w przedsiębiorstwach, spotkania grupowe w przedsiębiorstwach, usługi doradcze na małą skalę, poszukiwanie partnerów do konkretnych projektów, opracowanie i przekazywanie poprzez bazy danych konkretnych profili technologicznych, doradztwo technologiczne, audyty innowacyjne, opracowanie i pomoc przy wdrożeniu strategii innowacji i planów działań, pomoc przy przygotowaniu projektów innowacyjnych na dofinansowanie ze środków publicznych.

W ramach działania „Wspólne badania” przedstawiciele zrzeszonych przedsiębiorstw (fundacje, stowarzyszenia, konsorcjum) mogą zgłaszać projekty badawczo-rozwojowe skierowane na uzyskanie wiedzy i jej przekształcenie w gotowe do wdrożenia rozwiązania innowacyjne. Zachodzi tu konieczność udowodnienia, że dzięki wspólnym działaniom możliwe jest generowanie przez grupę przedsiębiorstw wartości dodanych. Okres trwania tego typu projektów wynosi od dwóch do czterech lat.

Raport roczny 2007, Instituut voor de Aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen, Brussels, 2008

Działania wspierające inicjowanie formalnych platform wymiany i współpracy

Krajobraz polskich instytucji rządowych, samorządowych oraz instytucji otoczenia biznesu działających na rzecz rozwoju gospodarczego wciąż można obrazowo opisać, jako wiele gór, wysp, oaz i ukrytych dolin. Liczne instytucje działały i ciągle działają na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw, organizując szkolenia, doradztwo, usługi w zakresie transferu technologii, a także zapewniając usługi pośredniczące w nawiązywaniu kontaktów z innymi podmiotami w kraju i zagranicą. W ciągu kilku lat do tej grupy dołączyło kilkadziesiąt podmiotów zarządzających inicjatywami klastrowymi. Wciąż jednak działania klastrowe wydają się być w wielu przypadkach „nowym pomysłem na zdobycie finansowania” niż faktyczną misją wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu w regionach. W konsekwencji sprowadza się to do braku efektów uczenia w instytucjach otoczenia biznesu oraz trudności w kreowaniu środowisk „zawodowych” animatorów w regionach. Dodatkowo stan ten pogłębiany jest przez niektóre decyzje polityczno-organizacyjne związane z dystrybucją funduszy Unii Europejskiej, jak np. zakaz aplikowania się o finansowanie działań klastrowych przez jedną instytucję na rzecz kilku różnych powiązanych kooperacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Propozycja działań:

Powołanie w wybranych, specjalizujących się instytucjach otoczenia biznesu punktów kontaktowych udzielających merytorycznego wsparcia dla oddolnych inicjatyw klastrowych, Inicjowanie horyzontalnych programów wsparcia (działania badawczo-rozwojowe, internacjonalizacja i eksport), stymulujących podmioty do współpracy.

Działania usprawniające warunki na rynku pracy

W ostatnich kilku latach polski rynek pracy ulegał gwałtownym zmianom. Można wręcz mówić, że szarżały nim różnorakie napięcia. Ich źródłem nie były już, w tak dużym stopniu jak w końcówce XX wieku, przyczyny strukturalne w gospodarce, lecz zagadnienia związane z mobilnością i kompetencjami ludzi. Po okresie *boom-u* pracy za granicą doświadczaliśmy fali powrotów, by od 2011 roku ponownie patrzeć z obawą na „wysysanie” zasobów pracy przez otwierający się rynek niemiecki. Jednocześnie coraz bardziej alarmujące zaczęły być sygnały o bezrobociu absolwentów uczelni wyższych i niedopasowaniu struktury kształcenia do profili gospodarczych regionów. Działania na poziomie lokalnym – takie jak lokalne pakt na rzecz zatrudnienia, programy szkoleniowe angażujące szkoły średnie techniczne i przedsiębiorstwa oraz obserwatoria rynku pracy, które na bieżąco śledzą zmiany i próbują dostarczać informacji o podaży i popycie na rynku pracy – stały się czymś powszechnie znanym. Dużą rolę w ich upowszechnieniu odgrywa dostępność znaczących środków z EFS. Wyzwaniem jednak pozostaje przekazywanie ich na systemowe rozwiązania na rzecz regionalnych i subregionalnych rynków pracy.

Propozycja działań:

Stymulowanie współpracy między urzędami pracy, przedsiębiorstwami, szkołami i instytucjami kształcenia ustawicznego w zakresie monitorowania nowych zawodów, zmieniającej się sytuacji na rynku pracy i identyfikowania wąskich gardeł, Wsparcie tworzenia specjalistycznych centrów szkoleniowych na styku sektorów edukacyjnego i gospodarczego.

Działania promujące innowacje i rozwój technologii w gospodarce

Sprawny sposób promowania innowacji na poziomie mikroekonomicznym, to działania zapewniające przedsiębiorstwom odpowiednie warunki prawne, księgowo-finansowe i podatkowe, ułatwiające podjęcie działań innowacyjnych. Trudno negocjować takie stanowisko, w sytuacji gdy przejrzystość prawa i finansowe nagradzanie przedsiębiorstw za podjęcia pewnego ryzyka, są silnym motywatorem i mogłyby napędzać rozwój nowoczesnej gospodarki w Polsce. Zagadnienia prawne i podatkowe leżą w gestii państwa, a urzędy marszałkowskie niewiele mogą w tej materii zmienić. Mają one jednak do swojej dyspozycji instrumenty finansowe, które pozwalają wspierać pośrednio i bezpośrednio innowacyjne przedsiębiorstwa.

W regionalnych strategiach innowacji wyznaczono dla każdego z polskich regionów konkretne priorytety. Powstały komitety sterujące i rady innowacji, które regularnie monitorują postęp realizacji strategii. Ponadto powstały liczne inicjatywy takie jak: parki i inkubatory technologiczne, parki naukowo-technologiczne, parki przemysłowe czy centra zaawansowanych technologii. Inicjatywy te stanowią i stanowią mogą w najbliższych latach fundamenty infrastrukturalnych i sieciowych platform współpracy między środowiskiem gospodarczym i naukowo-badawczym. Dużą nadzieję pokłada się w polskiej pomysłowości i wynalazczości, która może stać się podstawą innowacji na szeroką skalę, dzięki wdrażaniu programów promocji przedsiębiorczości i wsparcia dla nowopowstających firm innowacyjnych. Aby wspierać rozwój i innowacje, potrzebna jest konsekwentna polityka regionalna, która dba o zintegrowane podejście do procesów rozwoju gospodarczego. Jednocześnie coraz bardziej należy zwracać uwagę na zakres i skalę realizowanych projektów oraz układ stawek strategicznych regionalnych interesariuszy. Po okresie genero-

wania licznych – podobnych w układach regionalnym i krajowym – projektów, nadszedł czas wzmocnienia tych, które pozwalają w znaczący sposób kreować efekty dźwigni w skali co najmniej subregionalnej.

Propozycja działań:

Wspieranie działań proinnowacyjnych podjętych przez grupy przedsiębiorstw,

Wspieranie programów promocji przedsiębiorczości,

Wspieranie inwestycji w parkach i inkubatorach technologicznych,

Wspieranie inwestycji w kluczową aparaturę badawczą, w tym tworzenie centrów badawczych na styku sektorów badawczo-rozwojowego i gospodarczego.

Polityka rozwoju klastrów w Bawarii

Niemiecki region Bawarii w początku XXI wieku doświadczył skutków globalizującej się gospodarki światowej, a także wejścia nowych krajów do struktur Unii Europejskiej. Regionalna gospodarka zetknęła się z dużą presją delokalizacyjną, wywołaną kuszącymi ofertami z krajów rozwijających się. Pomimo rosnącego udziału sektora usługowego w strukturze gospodarczej, władze regionalne były świadome, że sektor ten nie jest w stanie utrzymać rozwoju PKB na tym samym poziomie.

Z kolei w sektorze przemysłowym procesy odchudzania struktur kosztów pozwoliły na jakiś czas utrzymać pozycję konkurencyjną. Jednakże wyzwaniem stało się kreowanie nowych wartości dzięki powstawaniu nowych przedsiębiorstw, nowych produktów i nowych rynków. W 2006 roku władze regionalne uznały, że polityka rozwoju klastrów jest właściwą drogą do osiągnięcia postawionych celów. Na bazie analiz statystycznych oraz rozmów prowadzonych z przedstawicielami środowiska gospodarczego zdefiniowano 19 klastrów, stanowiących o potencjale regionu w kolejnych latach. Wielkość klastrów wahała się w 2006 roku od 130 przedsiębiorstw w obszarze nanotechnologii, przez 180 tysięcy przedsiębiorstw w sektorze motoryzacyjnym do 400 tysięcy przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa spożywczego. Platformy wymiany i współpracy na styku sektora naukowo-badawczego i gospodarczego są uważane za kluczowe elementy rozwoju klastrów w Bawarii. W krótkim okresie w nowe projekty badawcze i innowacyjne zainwestowano ponad 3 miliardy euro.

Podział klastrów bawarskich, ze względu na ich typy i obszary funkcjonalne prezentuje poniższe zestawienie:

	Klastry high-tech	Klastry nastawione na produkcję	Technologie przekrojowe
Mobilność	– Sektor lotniczy i kosmiczny	– Sektor motoryzacyjny – Sektor transportu szynowego – Logistyka	
Materiały		– Chemia	– Nanotechnologie – Nowe materiały
Ludzie i środowisko	– Biotechnologie – Technologie medyczne – Technologie środowiskowe	– Sektor drzewny – Energetyka – Przetwórstwo spożywcze	
Technologie informacyjne i elektroniczne	– Nawigacja satelitarna – ICT	– Sensory / Elektronika	– Mechatronika / Robotyka / Systemy produkcji
Usługi i media		– Usługi finansowe – Media	

Bayerische Clusterpolitik, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München, 2006

Cluster-Offensive Bayern Im Netzwerk zum Erfolg, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München, 2008

Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu

Większość raportów i dokumentów na temat klastrów nawiązuje do roli agencji regionalnych i krajowych lub innych organizacji otoczenia biznesu, jako niezbędnych instytucji do inicjowania procesów klastrowania, poczynwszy od statystycznej analizy sytuacji gospodarczej, poprzez jakościową ocenę specyficznych środowisk w których występują klastry, aż po uruchamianie inicjatyw klastrowych. W Polsce sytuacja ta różni się od innych krajów. Relacje między urzędami marszałkowskimi i agencjami rozwoju regionalnego dopiero od pewnego czasu zaczynają się krystalizować w układzie twórca polityki – wykonawca polityki. Dopóki agencje rozwoju nie będą dysponować zarówno stałym zasilaniem ze środków publicznych, jak i wolą polityczną do realizowania bardziej ryzykownych i nieopłacalnych (w aspekcie finansowym) działań, dopóty nie stworzą systemowych rozwiązań na rzecz promocji klastrów.

Jednocześnie – odkąd idea tworzenia klastrów stała się swego rodzaju modą – a także w związku z pojawieniem się środków publicznych na dofinansowanie wspólnych działań szkoleniowych, inwestycyjnych, badawczych i innych podjętych w ramach inicjatyw klastrowych lub innych związków kooperacyjnych, instytucje otoczenia biznesu mają do czynienia z rosnącą ilością próśb o pomoc w powołaniu takich inicjatyw lub też same je generują. Poniżej przedstawiono tak zwaną „krytyczną szóstkę”, czyli sześć pytań, na które trzeba odpowiedzieć przed podjęciem decyzji o wspieraniu kolejnej propozycji powołania inicjatywy klastrowej.

*„Krytyczna szóstka” – sześć pytań, na które trzeba odpowiedzieć
przed podjęciem decyzji o wspieraniu kolejnej propozycji powołania inicjatywy klastrowej*

- I. Czy grupa, która chce utworzyć inicjatywę klastrową dysponuje odpowiednim potencjałem rynkowym, mając na uwadze obecną pozycję rynkową, dostęp do nowych rynków oraz gotowość i możliwość do wdrożenia innowacji?
- II. Czy każde z przedsiębiorstw ma jasno określone oczekiwania i wyobrażenia co do korzyści i czy jest gotowe aktywnie włączyć się w realizację działań?
- III. Czy przedsiębiorstwa są gotowe dzielić się wiedzą, a także łączyć wiedzę na rzecz wspólnych przedsięwzięć?
- IV. Czy przedsiębiorstwa są gotowe inwestować w budowę i utrzymanie zaufania?
- V. Czy przedsiębiorstwa akceptują, że ktoś (animator, nowopowołana jednostka) przejmie na siebie zarządzanie wspólnymi procesami? A czy są gotowe za to zapłacić?
- VI. Czy przedsiębiorstwa są świadome, że będą wspólnie promować markę klastra na zewnątrz? Innymi słowy, czy chcą być kojarzone z grupą?

Podczas rozmów z przedsiębiorstwami i innymi inspiratorami inicjatyw klastrowych, instytucje otoczenia biznesu mogą korzystać z prostego schematu, który pozwala określić najważniejsze zagadnienia do omówienia (rys. 2.1).

Rysunek 2.1: Schemat ustaleń przed podjęciem decyzji o uruchomieniu inicjatywy klastrowej

<p>Motywacja</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dlaczego przedsiębiorstwo szuka kogoś do współpracy? – Czy jego zamiary i oczekiwania są realistyczne? – Czy jest ono świadome konsekwencji? 	<p>Doświadczenie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Czy przedsiębiorstwo miało już doświadczenia w realizacji podobnych form współpracy? – Czy w przedsiębiorstwie istnieją niezbędne narzędzia, procedury i kultura nastawione na współpracę? – Kto będzie czuwać nad procesami współpracy, kto będzie je monitorować?
<p>Przedmiot/Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> – W jakim zakresie przedsiębiorstwo chce współpracować? Dlaczego? – Czy chodzi o jednorazowe wydarzenie, czy zdarzenia wielokrotne, ciągle? – Jakie ryzyka są związane z tym projektem? W jaki sposób je zminimalizować? 	<p>Zasoby</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jakie zasoby są konieczne do realizacji tego przedsięwzięcia? – Którymi zasobami przedsiębiorstwo już dysponuje, a które należy zidentyfikować i pozyskać spoza firmy? – Jaka jest pozycja przetargowa przedsiębiorstwa wobec dysponentów tych zasobów?

Opierając się na wieloletnim doświadczeniu we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu w Nowej Zelandii, Australii i na kontynencie azjatyckim, nowozelandzka firma Cluster Navigators przygotowała obejmującą 12 kroków metodologię, która pozwoli instytucjom otoczenia biznesu prowadzić przejrzysty proces rozwoju inicjatyw klastrowych (tab. 2.3).

Tabela 2.3: Metodologia procesów rozwoju inicjatyw klastrowych

Etap	Krok		Opis	Czas (miesiące)
Przygotowanie	1	Świadomość wśród regionalnych decydentów	<ul style="list-style-type: none"> – Przedstawienie idei promocji klastrowych regionalnym decydentom, którzy mogą zapewnić wsparcie finansowe w ramach programów publicznych. – Wstępna analiza obecności i dostępności potencjalnych animatorów w środowisku lokalnym. Czy instytucje otoczenia biznesu dysponują pracownikami, którzy w pierwszej fazie mogliby podjąć taką rolę? 	3
	2	Analiza sytuacji w gospodarce lokalnej / regionalnej	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikowanie młodych i prosperujących klastrowych oraz określenie, na których skoncentrować się w pierwszej kolejności. – Analiza statystyczna (informacje ilościowe): wskaźniki lokalizacji, eksport, zatrudnienie. – Identyfikowanie mniejszych inicjatyw, których nie można wyłonić metodami statystycznymi, drogą warsztatową (gromadzenie informacji jakościowych). – Określenie priorytetów dla regionalnego programu wsparcia rozwoju klastrowych. Istotne warunki: eksport, innowacja, silna pozycja rynkowa z perspektywą rozwoju, zatrudnienie, wstępne formy współpracy między podmiotami gospodarczymi, gotowość przedsiębiorstw do inwestowania swoich zasobów w nowe procesy współpracy. 	
Inicjowanie Budowanie fundamentów	3	Analiza klastra	<ul style="list-style-type: none"> – Szczegółowa analiza znaczenia danego klastra dla gospodarki regionalnej oraz identyfikowanie kluczowych graczy. – Przedstawienie pomysłu na tworzenie inicjatywy klastrowej zidentyfikowanym graczom. Organizowanie spotkań indywidualnych i wywiadów, które pozwolą zidentyfikować: <ul style="list-style-type: none"> - wąskie gardła i potencjały - możliwości rozwoju - jakość interakcji oraz jakość prac w zespołach - liderów - sceptyków wobec idei rozwoju klastra. – Opracowanie mapy klastra (łańcuchy wartości, relacje bezpośrednie i pośrednie), pokazującej relacje między poszczególnymi podmiotami. – Określenie warunków, które zapewnią będą aktywne zaangażowanie graczy (należy polegać na istniejących wzorach i strukturach współpracy). – Opracowanie raportu o sytuacji w klastrze. 	3–6
	4	Powołanie zespołu liderów	<ul style="list-style-type: none"> – Zidentyfikowanie liderów, którzy są gotowi włączyć się w proces rozwoju klastra (grupa 6-8 osób). – Określenie potencjalnych korzyści dla liderów w przypadku, gdy aktywnie angażują swoje zasoby. – Zaproszenie liderów na pierwsze spotkanie. – Organizowanie pierwszych spotkań z liderami (wybór przewodniczącego grupy). – Ustalenie zasad pracy, podpisanie porozumienia (list intencyjny, umowa o współpracy). 	

Mobilizacja Inkubacja	5	Tworzenie wizji klastra	<ul style="list-style-type: none"> – Zaangażowanie animatora – neutralnej osoby, odpowiedzialnej za budowę zaufania i konsensus. – Analiza gotowości liderów do określenia wizji na tym etapie. – Opracowanie wizji przez zespół liderów, osiągnięcie konsensusu. Wizja powinna przedstawić obraz rozwoju klastra (realny, przejrzysty, weryfikowalny). – Określenie kilku kluczowych działań w celu rozpoczęcia konkretnej pracy. 	15–18
	6	Określenie harmonogramu prac	<ul style="list-style-type: none"> – Określenie obszarów działań (3 do 6 obszarów). – Określenie i priorytetyzowanie listy działań, w tym działań pilotażowych, które można uruchomić w krótkim czasie. – Zidentyfikowanie strategicznych punktów zwrotnych. 	
	7	Agenda priorytetowych zadań	<ul style="list-style-type: none"> – Uszczegółowienie działań w konkretne zadania (cele, oczekiwane wyniki, niezbędne zasoby, osoby odpowiedzialne). – Powołanie zespołów tematycznych na czas realizacji konkretnych zadań (zespoły projektowe). – Animator odgrywa rolę coacha, zespoły są koordynowane przez osobę wybraną wśród uczestników. – Animator na bieżąco monitoruje portfel projektów. 	
Wdrożenie i rozszerzenie	8	Publiczna prezentacja klastra	<ul style="list-style-type: none"> – Organizowanie publicznych imprez (konferencje, targi, promocje) podkreślając obecność klastra w danym regionie. – Informowanie potencjalnych uczestników inicjatywy klastrowej o wizji i celu. – Liderzy pokazują się publicznie aby podkreślić wiarygodność inicjatywy. 	18–24
	9	Formalizowanie inicjatywy klastrowej Wdrożenie	<ul style="list-style-type: none"> – Utworzenie formalnej jednostki (w ciągu 12-24 miesięcy po uruchomieniu pierwszej inicjatywy). Decyzja o powołaniu jednostki nie powinna zapaść zbyt szybko. W początkowej fazie potrzeba bowiem znaczącej elastyczności, aby zrozumieć jakiego rodzaju powiązania są najbardziej optymalne w danej sytuacji. – Określenie źródeł finansowania. – Przygotowanie i wdrożenie pakietów usług: <ul style="list-style-type: none"> - szkolenia - promocja eksportu - optymalizacja produkcji - projekty badawcze - wsparcie dla nowych przedsiębiorstw. – Przygotowanie i zorganizowanie warsztatów, opracowanie specyficznych planów postępowania dla grup zadaniowych (określenie zasobów niezbędnych do realizacji działań), określenie szczegółowych ról i obowiązków uczestników, określenie sposobów wzajemnego informowania oraz raportowania, identyfikowanie potencjalnych źródeł finansowania działań. – Monitorowanie działań. – Okresowe raportowanie o postępie prac. 	
Optymalizacja	10	Przygotowanie długookresowej strategii rozwoju klastra	<ul style="list-style-type: none"> – Ustalenie strategii i priorytetowych działań (w tym etapie warto rozważyć zaplanowanie bardziej ryzykownych przedsięwzięć nadających inicjatywie klastrowej „drugą prędkość”). – Identyfikowanie trendów i wyzwań w skali międzynarodowej (benchmarking). – Budowanie wizerunku klastra. – Inicjowanie współpracy z innymi klastrami. 	Do rozpadu inicjatywy klastrowej

	11	Ocena procesu Innowacja i przywództwo rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – Analizy na poziomie klastra i na poziomie uczestników inicjatywy klastrowej. – Analizy efektów uzyskanych pośrednio i bezpośrednio dzięki inicjatywie klastrowej. – Oceny przydatności działań i usług, realokacja zasobów do bardziej strategicznych obszarów. – Rozwój działań „drugiej prędkości”: <ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja nowych technologii - wspólne programy badawcze - utrzymanie silnej pozycji i marki na arenie międzynarodowej - korzystanie ze szczegółowych badań rynkowych w celu lepszego pozycjonowania klastra - monitoring trendów rynkowych - zapewnienie dostępu do strategicznych zasobów - benchmarking oraz określenie możliwości współpracy z innymi klastrami na świecie - ciągle aktualizacje programów kształcenia realizowane z lokalnymi i regionalnymi instytucjami edukacyjnymi, w celu zapewnienia wykwalifikowanych zasobów ludzkich.
	12	Interakcje zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – Działania, które zapewniają, że powstaną nowe relacje, nowe formy współpracy wewnątrz klastra i między klastrami. – Wymiana doświadczeń, pozwalająca na ciągle aktualizowanie programów i działań oraz na utrzymanie dynamiki.

Źródła: Gray C., Harvey O., Brimblecombe T., Cluster Classification and Costing Research, Innovation & Systems Ltd, Nowa Zelandia
Cluster Development, Red Lights and Green Lights, Cluster Navigators, 2004

MINUTÓWKA

Polityka rozwoju klastrów jest komponentem polityki rozwoju innowacji, która stanowi z kolei część polityki gospodarczej. Mając na uwadze przejście gospodarki polskiej z fazy restrukturyzacji, przekształceń i racjonalizacji do fazy dynamizowania gospodarki wiedzy oraz kreowania innowacji i nowych wartości rynkowych wokół strategicznych przewag konkurencyjnych, przed władzami publicznymi wciąż stoi wyzwanie stworzenia i wdrożenia współczesnej regionalnej polityki gospodarczej, która w sposób kompleksowy uwzględni:

- usprawnienie systemu edukacyjnego, który umożliwi przygotowanie przyszłych kadr,
- promowanie i wspieranie sieci współpracy oraz różnorodnych partnerstw, w tym publiczno-prywatnych, jako fundamentów rozwoju nowoczesnej gospodarki w otoczeniu globalnym,
- promowanie kluczowego znaczenia kreowania i stosowania wiedzy w istniejących i nowych dziedzinach gospodarczych,
- wspieranie przedsiębiorczości i zapewnienie warunków dla tworzenia i rozwoju nowych firm,
- zapewnienie pozytywnego klimatu wokół biznesu i sukcesu w biznesie,
- zapewnienie przejrzystych zapisów prawnych oraz tworzenie standardów w zakresie dostępności do infrastruktury.

Region, który prowadzi własną politykę rozwoju klastrów powinien zwracać uwagę na to, by:

- być neutralnym wobec poszczególnych inicjatyw,
- być nastawionym na wspieranie rozwoju interakcji i powiązań,
- być pozytywnie nastawionym do konkurencji rynkowej,
- być gotowym do wspierania konstruktywnych zmian w systemie edukacyjnym.

Większość raportów i dokumentów na temat klastrów nawiązuje do roli agencji regionalnych i krajowych lub innych organizacji otoczenia biznesu, jako niezbędnych instytucji do inicjowania procesów klastrowania, począwszy od statystycznej analizy sytuacji gospodarczej, poprzez jakościową ocenę specyficznych środowisk, w których występują klastry, aż po uruchamianie inicjatyw klastrowych. W Polsce sytuacja ta różni się od innych krajów. Relacje między urzędami marszałkowskimi i agencjami rozwoju regionalnego oraz innymi instytucjami otoczenia biznesu dopiero od pewnego czasu zaczynają się krystalizować w układzie twórcy polityki – wykonawca polityki. Pojawiły się też pierwsze próby opracowania i wdrożenia regionalnych programów rozwoju klastrów, w ramach których:

- urzędy marszałkowskie wraz z ich kluczowymi partnerami (kluczowymi instytucjami otoczenia biznesu oraz uczelniami o profilu społeczno-ekonomicznym) realizują analizy ilościowe i jakościowe stanu regionalnej gospodarki, z uwzględnieniem klastrów – ich występowania, potencjału rozwoju oraz gotowości graczy do zaangażowania się w procesy zmian,
- urzędy marszałkowskie wspólnie z partnerami realizują kampanie promocyjne (promocja, warsztaty, konsulting) na rzecz rozwoju klastrów i innych form współpracy w gospodarce,
- organizowane są konkursy na uruchomienie oddolnych inicjatyw klastrowych i sieciowych, lub też podmioty powiązane z klastrami są zapraszane do udziału w platformach współpracy wokół wybranych przez urząd marszałkowski przedsięwzięć na rzecz klastrów w regionie,
- organizowane są konkursy na dotacje, w których preferowane są propozycje projektów charakteryzujących się zaangażowaniem większej liczby podmiotów.

Najpoważniejszym „testem” dla tych rozwiązań stanie się okres przejściowy pomiędzy zakończeniem wsparcia z funduszy strukturalnych dostępnych na lata 2007–2013, a uruchomieniem nowych schematów finansowania. Bez wątpienia nieciągłość ta pozwoli zweryfikować trwałość zainicjowanych procesów.

2.2. Klastry z punktu widzenia sektora prywatnego

Na wstępie tego rozdziału wypada przypomnieć i bez żadnych wątpliwości uznać za podstawowe założenie, że każde przedsiębiorstwo jest nastawione na zysk. Zysk generowany jest w sytuacji, w której przychody są wyższe od kosztów. To zaś zależy od wielu czynników wewnętrznych (produktywność, efektywność alokacji zasobów, model biznesu) i zewnętrznych (rynek konsumencki, konkurenci, partnerzy, pozycja przetargowa w łańcuchu wartości, technologie).

Firmy zatem, aby osiągnąć zamierzone cele, skupiają się na:

- rozwiązaniu konkretnych problemów związanych z ich działalnością,
- planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa,
- planowaniu finansowym,
- opracowywaniu nowych produktów i usług,
- przygotowywaniu planów marketingowych,
- optymalizowaniu procesów produkcji,
- zwiększaniu efektywności,
- rozwijaniu kompetencji i umiejętności pracowników,
- poszukiwaniu środków zewnętrznych na inwestycje,
- poszukiwaniu nowych technologii,
- zdobywaniu informacji o trendach rynkowych,

i wielu innych sprawach. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym więcej specjalistów może zostać zaangażowanych wewnątrz struktur organizacyjnych w wyżej wymienione działania. Mniejsze firmy odczuwają

ogromny brak w tym zakresie. Częściej wobec tego posiłkują się pomocą z zewnątrz i opierają się raczej na intuicji właściciela, niż na konkretnej strategii rozwoju.

Przedsiębiorstwa mają często wyraźny obraz tego, co robią;
ale rzadko tego, co wiedzą i posiadają.

Rowan Gibson
ekspert w zakresie innowacji

Zarówno w małych jak i dużych firmach, każda decyzja przedsiębiorcy lub menedżera podejmowana w celu poprawienia zyskowności firmy jest związana z dużym poziomem niepewności, spekulacji i subiektywności wobec możliwych scenariuszy rozwoju. Dotyczy to sposobu wykorzystania istniejących zasobów, ustalanie priorytetów w zakresie działań badawczo-rozwojowych i inwestycji, strategii wobec poszczególnych segmentów rynkowych. Każda z tych decyzji niesie za sobą konsekwencje w relacjach wewnętrznych – wobec zespołów i indywidualnych pracowników oraz zewnętrznych – wobec dostawców, klientów oraz innych partnerów. W celu zmniejszenia tej niepewności przedsiębiorstwa poszukują sytuacji i warunków, które mogą im zapewnić:

- zwiększoną efektywność transakcji biznesowych (informacje, przejrzystość),
- podstawę do dokonywania bardziej przemyślanych inwestycji (strategia, wybór priorytetów, komplementarność),
- ścieżki optymalizacji struktur kosztów (podwykonawstwo, partnerstwo, specjalizacja),
- lepszy dostęp do wykwalifikowanych zasobów ludzkich (kompetencje, umiejętności, efektywność),
- lepszy dostęp do wiedzy (innowacje, technologie).

Innymi słowy, można zaobserwować, że przedsiębiorstwa próbują się ulokować tam, gdzie zapewniony jest dostęp do strategicznych zasobów i łatwiej jest im nawiązać nowe relacje w łańcuchach wartości. Dzięki bliskości podmiotów działających w podobnych branżach lub sektorach, mogą one ograniczyć koszty transportowo-logistyczne, a także koszty związane z budową i podtrzymywaniem relacji biznesowych. Dzięki możliwości wymiany informacji na poziomie lokalnym mogą łatwiej identyfikować partnerów do kolejnych projektów. Ponadto dostęp do informacji drogami nieformalnymi pozwala na skrócenie cyklu uczenia się. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa działają na danym obszarze tak długo, jak długo pozwala to im utrzymać określony poziom rentowności i być dalej konkurencyjnym na rynku. Jeśli w pewnym momencie koszty, w tym koszty transakcyjne okazują się znacznie wyższe niż gdzieś indziej, a koszty zmiany lokalizacji są akceptowalne dla danego przedsiębiorstwa, przeprowadzka jest nieunikniona. Skupiska branżowe mogą w pewnym sensie przedłużyć okres pozostania przedsiębiorstwa na danym terenie geograficznym, ale nie gwarantują takiej sytuacji na stałe.

Jednocześnie, każde przedsiębiorstwo zadaje sobie pytanie: jak zagwarantować stały rozwój przedsiębiorstwa i zysk w najbliższych latach? Czy firma może sobie pozwolić na niezależność na rynku, czy też potrzebuje innych, z którymi musi współpracować. Istnieją co najmniej trzy powody, dla których przedsiębiorstwo decyduje się na strategiczną współpracę z innymi:²⁰

- Aby połączyć siły z podobnymi przedsiębiorstwami (tworzenie masy krytycznej) – często z konkurentami – w celu zdobywania wspólnie nowej pozycji na rynku, co w pojedynkę nie byłoby możliwe. Wejście w układ współpracy z konkurentami pozwala również na uniknięcie walk konkurencyjnych w obszarach, o których wiadomo, że wszyscy mogą stracić, jeśli będą działać samotnie. Takie sytuacje pojawić się mogą w młodych branżach, w których ryzyko technologiczne jest ciągle wysokie z powodu braku standardów. Inny przykład dotyczy nowych możliwości na rynkach

²⁰ Doz Y., Hamel G., op. cit.

wschodnich (Rosja, Indie, Chiny), w sytuacji gdy wiadomo, że polskie przedsiębiorstwa pojedynczo nie mają siły przebicia wobec koncernów światowych również obecnych na tych rynkach.

- Aby połączyć kompetencje (zasoby, umiejętności, wiedzę), co umożliwia kreowanie synergii, tworzenie kompleksowych rozwiązań opartych na siłach poszczególnych partnerów i panowanie nad kosztami. Przedsiębiorstwo dzięki temu może skupić się na swoich strategicznych kompetencjach, rozwijać je i budować swoją pozycję rynkową opartą na unikatowej przewadze konkurencyjnej. Ponadto, współpraca w obszarze kompetencji pozwala często skrócić czas od pomysłu do wdrożenia nowych rozwiązań.
- Aby zdobywać wiedzę i uczyć się od innych w sposób ciągły. Rynek zmienia się bez precedensów, co powoduje, że przedsiębiorstwo musi nabywać wiedzę o potrzebach odbiorców i użytkowników, a także musi identyfikować nowe obszary rynkowe, w których można kreować nowe potrzeby. Szybkość odgrywa tu decydującą rolę, co oznacza, że pracownicy firmy muszą cechować się umiejętnościami: dostrzegania, przyswajania i przetwarzania wiedzy, a w konsekwencji opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań. W takich procesach pojawiają się często nowe technologie, nowe sposoby postępowania i nowe wymagania końcowych odbiorców. Można zaobserwować na rynku, że przede wszystkim małe firmy jako pierwsze ryzykują, z pasją walczą i eksperymentują. Dla średnich i dużych przedsiębiorstw współpraca z małymi firmami może oznaczać właśnie to, że zapewniają sobie wokół siebie bogaty basen wiedzy.

Forma, jaką może przyjąć współpraca, zależna jest od kilku czynników, między innymi od poziomu zależności od dostępu do technologii, poziomu zależności od dostawców, klientów, czy też wielkości firm.

2.2.1. Formy współpracy

W gospodarce pojawiają się różne rodzaje współpracy. Ich wybór zależy od strategii firmy, konieczności angażowania zasobów zewnętrznych oraz stopnia niezależności, jaki firma akceptuje w drodze do osiągnięcia swoich celów. Do najczęstszych form współpracy zaliczyć można²¹:

- **Alians strategiczny:** współpracę między dwoma lub wieloma przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia celów korporacyjnych w zakresie utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Zakres aliansów może dotyczyć między innymi międzynarodowych umów licencyjnych, kontraktów wieloletnich w sprawie wdrożenia na rynku nowych produktów lub utworzenie joint venture. Poprzez aliance strategiczne przedsiębiorstwa próbują uprzedzić zmiany w otoczeniu, które mogą zagrozić ich pozycji.
- **Joint venture:** formę współpracy, w której dwa lub więcej przedsiębiorstw angażuje się w realizację wspólnego projektu. W ramach joint venture może powstać spółka, która koncentruje się wyłącznie na realizacji projektu. Jeśli oprócz tego projektu firmy łączą się również w realizacji innych przedsięwzięć, określa się to partnerstwem.
- **Konsorcjum:** sytuację, w której dwa lub więcej podmiotów decyduje się wspólnie przygotować ofertę w ramach przetargów lub konkursów. Konsorcjum najczęściej definiuje się jako formę dobrowolnej współpracy kilku podmiotów dążących do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. Konsorcjum działa na podstawie umowy cywilnoprawnej (tzw. umowy konsorcjum). Konsorcja tworzy się często w następujących przedsięwzięciach: eksport, wspólne programy badawcze, wspólny zakup surowców lub półproduktów, wspólne fundusze inwestycyjne na preferowanych zasadach dla członków konsorcjum.

²¹ Regional Research Intensive Cluster and Science Parks. Report prepared by an independent expert group for the European Commission, Brussels, 2007

- **Sieci współpracy:** inicjatywy, które mają podobny charakter do konsorcjów, jednak często obejmują szerszy i niekoniecznie *stricte* komercyjny zakres działalności. W przeciwieństwie do konsorcjów sieci współpracy często funkcjonują bez postanowień umownych, jako struktury nieformalne.
- **Outsourcing²²:** współpracę z podmiotami, które dostarczają komponentów, systemów, kompleksowych rozwiązań lub innych usług szybciej, taniej i gwarantując jednocześnie odpowiedni poziom jakości. Outsourcing realizowany jest w sytuacjach, w których przedsiębiorstwo próbuje ograniczyć koszty i optymalizować proces produkcji. Outsourcing może również występować, jeżeli firma jest świadoma swoich unikatowych umiejętności i zdecydowała się skoncentrować tylko na nich, kontraktując pozostałe czynności z podmiotami zewnętrznymi.
- **Partnerstwo w łańcuchu dostaw:** współpracę między dwoma podobnymi przedsiębiorstwami, które decydują się na współpracę w celu realizacji pewnego kontraktu. Dotyczy jednorazowych działań, które umożliwiają wykonać to, czego pojedyncze firmy nie byłyby w stanie zrobić.
- **Zespoły do spraw rozwoju produktów i zespoły projektowe:** współpracę między pracownikami firm w celu sprawnego projektowania, opracowania, wytwarzania, testowania i wdrożenia nowego produktu oraz realizacji projektów.
- **Współpracę uczelnianą:** formę, która przybiera różne typy. Duże przedsiębiorstwa mają często wieloletnie umowy o współpracę z uczelniami wyższymi. Pracują z nimi w zakresie prac badawczych, specjalistycznych modułów kształcenia, stażów dla studentów oraz programów wymiany dla pracowników własnych i naukowców uczelni. Mniejsze firmy mogą starać się skorzystać ze środków publicznych, aby współfinansować podobne przedsięwzięcia.
- **Współpracę niekomercyjną:** w której podmioty angażują się w obszarach wspólnych zainteresowań, niezawierających aspektów komercyjnych. Przykładem może być współpraca wokół nowych modułów szkoleniowych w szkołach średnich, cykliczne organizowanie warsztatów integracyjnych, poszerzających horyzonty, itp.
- **Współpracę regionalną:** celową współpracę na różnych płaszczyznach z podmiotami, które znajdują się w najbliższym (lub regionalnym) otoczeniu. Udział w inicjatywie klastrowej jest przykładem takiej współpracy.

Rozwój zintegrowanych platform kooperacyjnych Wyzwanie przed polskimi firmami podwykonawczymi

Polska w ostatnich latach doświadczyła dużego napływu kapitału zagranicznego w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wraz z pojawieniem się nowych przedsiębiorstw stosujących nowe technologie, zmieniły się wymagania wobec podwykonawców. Jednocześnie zaobserwować można rosnącą liczbą przedsiębiorstw działających na zlecenie firm za granicą. W ciągu prawie dwudziestu lat zmieniły się relacje podwykonawca – zleceniodawca/odbiorca. W zależności od branży, można spotkać się z następującymi sytuacjami:

- Tradycyjne podwykonawstwo: zleceniodawca przekazuje podwykonawcy informację techniczną i rysunki konkretnego komponentu, ale nie udziela informacji o projekcie całościowym, z którym ten komponent zostanie później zintegrowany. Podwykonawca wykonuje jedynie komponent według określonych wymagań.

²² Ohara S., A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Management Association of Japan, 2005

- Zintegrowane podwykonawstwo: zleceniodawca oczekuje od podwykonawcy, że zaprojektuje nowy komponent, i jest świadomy, że propozycja zgłoszona przez podwykonawcę może skutkować koniecznością dokonania zmian w innych komponentach projektu. W tym przypadku zleceniodawca oczekuje, że podwykonawca zaangażuje swoją wiedzę.
- Zaawansowane podwykonawstwo: podwykonawca dostaje pewien obszar projektu do realizacji. Zleceniodawca z góry nie narzuca swoich kryteriów, jednak oczekuje kompleksowych rozwiązań od podwykonawcy.
- Podwykonawstwo w ciemno (*black box subcontracting*): zleceniodawca przekazuje podwykonawcy odpowiedzialność za znalezienie rozwiązań problemów od początku (projektowanie) do końca (zdefiniowanie parametrów technicznych).

Bisso R., Cluster and Development Strategies: Reflections for a developing country's SME Policy, Bologna and Buenos Aires, 2003

W klastrach relacje podwykonawca – zleceniodawca/odbiorca można dodatkowo zweryfikować pod kątem:

- momentu, w którym podwykonawca jest zaproszony do rozmów o nowym projekcie (Jak szybko podwykonawca dowiadyuje się o nowych inicjatywach?)
- sposobu, w jaki działają zleceniodawca i podwykonawca w procesie realizacji projektu (Czy działania odbywają się sekwencyjnie, czy też wspólnie w niektórych okresach?)
- wymiany informacji (Jak często dochodzi do wymiany informacji między podwykonawcą i zleceniodawcą?)
- narzędzia komunikacji stosowanych do wymiany informacji (spotkania, faks, e-mail, platforma internetowa).

Im bardziej podwykonawcy (lub ich sieci) są wyspecjalizowani i posiadają konkretną wiedzę, tym bardziej duże firmy są nastawione na uczenie się od nich, stosując intensywne podejście współpracy. W przypadku, gdy podwykonawca jest słabo rozwinięty technologicznie i stosuje podstawowe rozwiązania, zleceniodawca patrzy przede wszystkim na faktor koszt/jakość (koszt efektywnego rozwiązania) przy podejmowaniu decyzji o współpracy, wybierając model tradycyjnego podwykonawstwa.

Mając na uwadze rolę, jaką odgrywają międzynarodowe koncerny w procesach rozwoju gospodarek regionalnych, instytucje krajowe i regionalne animowały tak zwane sieci dostawców. W ten sposób, koncerny miały łatwiejszy dostęp do potencjalnych lokalnych partnerów. Jednocześnie umożliwiło to bardziej skuteczne reagowanie na zmiany technologiczne na rynku światowym, wprowadzanie nowych standardów, przygotowanie kadry specjalistów, a także wymianę informacji o dobrych praktykach, co przyspieszyło proces podejmowania decyzji wokół kluczowych procesów zmian. W Europie Środkowej jednym z najlepszych przykładów jest program dla dostawców prowadzony przez czeską agencję Czech Invest.

Jeśli przyjmuje się, że skupiska gospodarcze są wynikiem działań podjętych przez decydentów w przedsiębiorstwach, to można jedynie wpłynąć na pewne relacje pomiędzy podmiotami. Konieczne staje się zatem dostrzeżenie tego, co stanowi wartość dodaną dla poszczególnych podmiotów w relacjach z otoczeniem. Dopiero potem myśleć można o narzędziach, które pozwolą na lepsze wykorzystanie obecnego potencjału. Warto zatem próbować znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Co przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć dzięki włączeniu się w nowe formy współpracy?
- Czy można te same cele osiągnąć w inny sposób szybciej i efektywniej?
- Jaki rodzaj partnerów będzie potrzebny w procesie?

- Czy przedsiębiorstwo, jak i potencjalni partnerzy, są nastawieni na innowacje? Czy kluczowe osoby są otwarte na zmiany?
- Jakie zasoby potencjalni uczestnicy powinni włączyć w nową inicjatywę?
- Czy można czerpać z poprzednich doświadczeń współpracy, nawet z innymi firmami?
- Czy potencjalni uczestnicy ufają sobie wystarczająco, aby wejść w relacje długookresowe?
- Czy cele i oczekiwania są jasne dla wszystkich, którzy chcą przystąpić do nowej inicjatywy?
- Czy uczestnicy dysponują niezbędnymi zasobami (ludzkimi, finansowymi, infrastrukturalnymi) aby uruchomić i utrzymać tę inicjatywę?

2.2.2. Kapitał społeczny

*Dlaczego w jednym obszarze geograficznym
przedsiębiorstwa skutecznie współpracują ze sobą i osiągają sukcesy,
a w innym regionie podobne przedsiębiorstwa nie są skłonne współdziałać ze sobą?*

Głębsza analiza pokazuje, że nie wystarczy powołać formalnych struktur (umowa, stowarzyszenie, spółka zarządzająca, fundacja) i zapewnić im środki publiczne na realizację wspólnych inicjatyw. Jednym z najważniejszych czynników sukcesu w procesach budowy współczesnej gospodarki jest mentalność. Innymi słowy, zdolność do współpracy, osiągnięta dzięki zaufaniu, otwartości wobec zmian, empatii oraz gotowości do dzielenia się sukcesem z innymi. Wiele porażek współpracy nie ma swojego źródła w złych założeniach ekonomicznych lub gwałtownych zmianach na rynkach. Często, po prostu, ludziom brakuje odwagi, konsekwencji i determinacji, aby podjąć decyzje, zaangażować się, wybrać priorytety, przeprowadzić zmiany i doprowadzić do sytuacji, w której można więcej osiągać nieustannie współpracując z innymi w rozmaitych konstelacjach.

Jeżeli polska gospodarka ma się rozwijać w takim tempie jak obecnie, koniecznością stanie się inwestowanie w elastyczne platformy współpracy, czyli w pierwszej kolejności w kapitał społeczny. W kontekście gospodarczym, kapitał społeczny opisać można nawiązując do różnorodnych komponentów struktur społecznych. Jest on wynikiem synergii: zaufania, informacji, relacji, norm i instytucji społecznych, współistniejących w atmosferze wzajemności, by wzmacniać współpracę pomiędzy graczami danego środowiska gospodarczego na rzecz wspólnych korzyści.²³ Poziom kapitału społecznego w danym obszarze warunkuje zdolność ludzi do współpracy ze sobą, a także do gotowości nadania pierwszeństwa interesowi wspólnemu nad indywidualnym. To dzięki obecności kapitału społecznego inwestycje materialne mogą osiągać znacznie większe efekty. Wśród wszystkich czynników warunkujących siłę kapitału społecznego, kluczowym jest zaufanie.

*Zaufania nie można ani kupić, ani importować.
Zaufanie w relacjach biznesowych stanowi zatem kluczowy czynnik sukcesu klastrów,
a w gospodarce globalnej jest bezcennym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.
Każde dobro można znaleźć w podobnym kształcie gdzieś na świecie.
Aktualnie, tylko zaufanie obecne na danym obszarze geograficznym
pozwała skutecznie korzystać z dóbr na rzecz rozwoju innowacyjnego.*

²³ Baron M., Kapitał społeczny jako źródło siły lokalnych i regionalnych środowisk przedsiębiorczości [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej (red. Klasik A.) Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006

2.2.3. Koszty transakcyjne

Analizując zjawisko klastrów można zidentyfikować specyficzny charakter interakcji między podmiotami. Dostrzegając korzyści w prowadzeniu nietypowych relacji z innymi, powstaje nowy zbiór norm i zasad, nowa kultura biznesowa, polegająca na zaufaniu i otwartości. W takich środowiskach wzrasta przewidywalność, co oznacza, że obniżają się koszty transakcyjne.²⁴ Koszty transakcyjne to m.in. koszty związane z analizą sytuacji potencjalnych partnerów, negocjacjami, wprowadzaniem zmian, podejmowaniem decyzji, a także z utrzymaniem pewnych relacji biznesowych.²⁵ Koszty transakcyjne pojawiają się z powodu tego, że ludzkie decyzje sterowane są racjonalnym zachowaniem („maksymalizować zysk”), a ludzkie interakcje sterowane są zachowaniami oportunistycznymi („skorzystać z chwili”). Zachowanie racjonalne powoduje, że koszty gromadzenia i przetwarzania informacji rosną, a dodatkowo zachowanie oportunistyczne potencjalnego partnera biznesowego powoduje wzrost kosztów negocjacji, kontraktowania i monitorowania wspólnych przedsięwzięć.²⁶ Chęć generowania większych zysków jest przyczyną ciągłego poszukiwania możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych. Poziom kosztów transakcyjnych jest zależny od trzech głównych kryteriów: specyficzność dóbr, niepewność oraz częstotliwość transakcji. Jedno z pierwszych zadań podjętych w nowych inicjatywach klastrów powinno polegać na zidentyfikowaniu możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych. Już w fazie wstępnej należałoby dokonać analizy, czy koszty te nie są zbyt wysokie, a sposób ich obniżenia jest realny na warunkach rynkowych.

2.2.4. Korzyści dla przedsiębiorstw działających w klastrach²⁷

Z raportu Europejski Innobarometr wydanego w 2006 roku wynika, że przedsiębiorstwa działające w klastrach najbardziej cenią sobie dostęp do wykwalifikowanych pracowników. Jednocześnie przedstawiciele przedsiębiorstw potwierdzili, że usprawniony przepływ informacji – w tym informacji o rynku – stanowi wartość dodatkową.²⁸ Okazuje się, że przedsiębiorstwa działające w klastrach są bardziej innowacyjne niż podobne firmy aktywnie działające poza klastrami. Są one częściej skłonne zlecać prace badawcze innym podmiotom (uczelniom wyższym, instytutom badawczym, przedsiębiorstwom) niż pozostałe innowacyjne przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej.²⁹ Ponad 70% przedsiębiorstw działających w klastrach potwierdziło, że konkurencja wewnątrz klastra – i tendencja do jej wzmocnienia – stanowi o sile danego klastra.³⁰ Do innych zalet związanych z funkcjonowaniem w klastrach można także zaliczyć:

- poprawę produktywności przedsiębiorstw, dzięki łatwiejszemu dostępowi do wiedzy, pomysłów, rozwiązań i innych zasobów (pracownicy i dostawcy) obecnych w otoczeniu lokalnym, a także skracaniu procesu od pomysłu do wdrożenia na rynku,
- Podmioty gospodarcze mają łatwiejszy dostęp do zasobów, produktów, urządzeń i specjalistycznych usług, co pozytywnie wpływa na koszty. Mogą w tej sytuacji ograniczać koszty transakcyjne, nie muszą utrzymywać pełnych magazynów, a także nie muszą się obawiać przerw w procesach logistycznych. Dzięki bliskości przedsiębiorstw, wymiana informacji między odbiorcami i dostawcami prowadzi do zwiększonej przewidywalności oraz zaufania.

²⁴ Fussen C., Regional Networks – Bridges for Preserving Cooperation Advantages in System Transformation, *Electronic Journal of Intercultural Research*, vol. 3, 2006

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Wolfe D., op. cit.

²⁸ Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. Analytical Report, The Gallup Organization Hungary & Gallup Europe, DG Enterprise and Industry, Flash Eurobarometer 187, 2006

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

- Skupisko firm przyciąga do danego obszaru wykwalifikowanych pracowników, powstają specyficzne kierunki nauczania w szkołach średnich i uczelniach wyższych. Obecność zaplecza edukacyjno-szkoleniowego może znacznie obniżyć koszty zmian organizacyjnych w firmach. Pracownicy mogą zostać łatwo przekwalifikowani, co w przypadku zwolnienia, pozwala na szybkie znalezienie pracy w innych firmach klastra.
- Dzięki ścisłej współpracy z podwykonawcami, przedsiębiorstwa mogą znacznie szybciej opracowywać nowe produkty. Wyspecjalizowani podwykonawcy z kolei szybciej niż w innych sytuacjach otrzymują informację o nowych wymaganiach technologicznych. Podczas gdy główny producent może szybciej trafić z produktem na rynek, podwykonawca jest ciągle napędzany innowacjami. W klastrach zaobserwować można, że przedsiębiorstwa często ograniczają się do swoich kluczowych kompetencji i umiejętności. Pozostałe rzeczy są wykonywane w ramach rozległych układów partnerskich.
- poprawę innowacyjności przez dostęp do nowych pomysłów i wykwalifikowanych zasobów ludzkich, a także dzięki wymianie poglądów i doświadczeń z innymi podmiotami (taniej można eksperymentować z nowymi rozwiązaniami) oraz obecności specjalistycznych instytucji, przyspieszających indywidualne i zbiorowe uczenie się.
 - Dzięki zaangażowaniu się we wspólne działania klastra, przedsiębiorstwo otrzymuje – często nieformalnymi kanałami komunikowania się – informację o trendach technologicznych, i rynkowych, co ułatwia podjęcie decyzji strategicznych.
 - Wewnątrz klastra nie wyklucza się konkurencji. Z kolei wymiana informacji powoduje, że więcej o sobie wiemy, a w konsekwencji szybciej możemy podjąć decyzje dotyczące wprowadzenia zmian organizacyjnych, technologicznych, produktowych czy zmian strategii marketingowej. Można zatem zaobserwować rosnącą konkurencję między uczestnikami klastra, podczas gdy jednocześnie poszukuje się nowych form współpracy w niezagospodarowanych obszarach, co stymuluje innowacje na poziomie grupowym.
 - Dzięki współpracy między różnymi podmiotami dochodzi do szybszego eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami. Powstają wirtualne zespoły wokół procesów badawczych i wdrożeniowych. Rozwijają się platformy oparte na otwartej innowacji.
- poprawę przedsiębiorczości – dynamizowanie powstawania nowych rozwiązań rynkowych i nowych firm – dzięki szybkiemu dostrzeganiu możliwości rozwoju w niszach, obecności instytucji finansowych znających realia danego klastra, gotowości dostawców do ulokowania się w danym obszarze geograficznym,
 - Duże przedsiębiorstwa mogą odgrywać istotną rolę w kreowaniu mniejszych, bardziej specjalistycznych firm, jednocześnie zwiększając ilość graczy w klastrze. To właśnie duże firmy często zadają sobie pytanie, co należy zrobić z kolejnym wynalazkiem, lub z wynikami badań, które niekoniecznie służą głównej działalności biznesowej danej firmy.
 - W klastrach osiągających sukces można zaobserwować duże ilości porażek biznesowych, część nowych firm upada w krótkim czasie po rozpoczęciu działalności. Jednak często zdarzenia te stanowią inspirację dla innych, co pozytywnie wpływa na innowacyjność klastra. Siłą napędową dla innych staje się chęć zrobienia czegoś lepiej i skuteczniej.
 - Dzięki regularnemu przepływowi informacji oraz bardziej dynamicznym niż zazwyczaj interakcjom między ludźmi, kreatywne pomysły przekształcają się w nowe produkty i usługi. Obecność niezbędnych zasobów w pobliżu powoduje, że szybciej dochodzi się do opracowania, testowania i wdrażania nowych rozwiązań na rynku.

W 2007 roku A. Sosnowska i S. Łobejko³¹ wykonali badanie 120 małych i średnich przedsiębiorstw weryfikując ich zainteresowanie aktywnym zaangażowaniem się w klastry. Firmy dostrzegały następujące korzyści

³¹ Sosnowska A., Łobejko S., op. cit.

w przynależności do klastra: ułatwienia we współpracy z innymi przedsiębiorstwami, dostęp do nowych technologii, możliwość korzystania z infrastruktury klastra, wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych oraz ułatwienia w dystrybucji swoich produktów. Autorzy zwrócili uwagę na obawy firm dotyczące kosztów zaangażowania w klastry. Jednocześnie analiza wykazała, iż podmioty gospodarcze preferują oddolne inicjatywy klastrowe przy jednoczesnym wsparciu instytucji publicznych.

2.2.5. Przedsiębiorstwo w inicjatywie klastrowej

Czym innym jest bycie w klastrze i w naturalny sposób czerpanie korzyści ze współpracy z innymi, a czym innym jest aktywne zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej. Dlatego też, zanim przedsiębiorstwo przystąpi do inicjatywy klastrowej powinno zastanowić się nad tym, co takie zaangażowanie oznacza i jakie korzyści przynosi (tab. 2.4).

Tabela 2.4: Firma w inicjatywie klastrowej – pytania wstępne

Obszar	Pytania	Na co zwrócić uwagę
Wartość dodana	<ul style="list-style-type: none"> – Czy moje zaangażowanie w inicjatywie klastrowej przyniesie korzyści, a jeśli tak, to dla kogo? – Czego uczestnicy inicjatywy mogą oczekiwać od siebie wzajemnie? – W jaki sposób i w których obszarach mogą powstać korzyści? – Czy korzyści będą współmierne do wysiłków podjętych przez uczestników? – W jaki sposób należałoby zarządzać procesami wewnątrz inicjatywy, aby maksymalizować szanse wytworzenia korzyści? 	<ul style="list-style-type: none"> – Kompleksowa ocena strategiczna (moja wizja, moja strategia; czyli kim jestem? co chcę osiągnąć? czego potrzebuję?). – Nacisk na zdobycie korzyści (co? kiedy? konsekwencje nie osiągnięcia efektów). – Kompleksowe połączenie kompetencji. – Systemowe podejście do stworzenia struktury i zarządzania procesami.
Trwałość	<ul style="list-style-type: none"> – Czy uczestnicy są gotowi dzielić się wiedzą? W jakich granicach? – W jaki sposób zapewnić skuteczny przepływ informacji? – Czy współpraca odbywać się będzie wokół określonych celów i wskaźników, czy też rozpoczyna się wokół pewnej wizji, bez określonych wskaźników? – W jaki sposób mierzyć postęp? – W jaki sposób rozwiązywać problemy powstałe „po drodze”? – Na jakie aspekty organizacyjne należy zwrócić uwagę, aby zwiększyć szanse na przetrwanie? 	<ul style="list-style-type: none"> – Określenie wizji i celów, z założeniem możliwości ich aktualizowania. – Monitoring postępu. – Realizacja wielu interesów w ramach różnych płaszczyzn współpracy. – Tworzenie i utrzymywanie pozycji wewnątrz inicjatywy (rola lidera, rola innowatora). – Przyczynianie się do konkurencyjności.
Indywidualne i wspólne interesy	<ul style="list-style-type: none"> – W jaki sposób określić wspólny interes uczestników w utworzeniu inicjatywy klastrowej? – W jaki sposób podejść do sytuacji, w której pojawiają się sprzeczności między indywidualnymi i wspólnymi interesami? – W jaki sposób zapewnić zaangażowanie uczestników wokół wspólnych interesów w dłuższym okresie? 	<ul style="list-style-type: none"> – Współpraca i konkurencja. – Ryzyko nierównoważonej zależności. – Dobrze pojęty wspólny interes.
Strategia budowy partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> – Czy istniejące układy współpracy z innymi podmiotami (w ramach relacji podwykonawczych, związków kooperacyjnych na rzecz eksportu lub prac badawczych) nie stoją na przeszkodzie wejściu do inicjatywy klastrowej? – Jakie znaczenie mogą odgrywać istniejące układy współpracy w ramach inicjatywy klastrowej? W jaki sposób będą one uwzględnione? – Czy wejście do inicjatywy klastrowej nie podważa wiarygodności przedsiębiorstwa w istniejących układach współpracy? – W jaki sposób reagować, gdy z innych sieci docierają do nas informacje o niewiarygodności jednego z uczestników inicjatywy klastrowej? 	<ul style="list-style-type: none"> – Dbałość o własny interes, „dyplomacja” w realizacji wspólnych interesów na różnych forach i w różnych konstelacjach. – Umiejętność koordynowania udziałem przedsiębiorstwa w różnych formach współpracy.

Zadając sobie pytanie, o wejście do inicjatywy klastrowej, warto wykonać test gotowości (tab. 2.5).

Tabela 2.5: Wejście do inicjatywy klastrowej – test gotowości

Przedsiębiorstwo niegotowe do inicjatywy klastrowej	Przedsiębiorstwo gotowe do inicjatywy klastrowej
<ul style="list-style-type: none"> – Zachowawczość – Imitowanie – Koncentracja na podstawowej działalności – Orientacja na produkt – Koncentracja na celach liniowych – Podążanie za klientem – Koncentracja na maksymalizacji wykorzystania obecnych umiejętności i zdolności – Definiowanie porażki jako utraconych pieniędzy 	<ul style="list-style-type: none"> – Kreatywność – Innowacyjność – Koncentracja na podstawowych kompetencjach – Orientacja na funkcjonalność – Koncentracja na celach nieliniowych – Wyprzedzanie klienta – Umiejętność szybkiego uczenia się – Definiowanie porażek jako rezygnacji z pieniędzy

Źródło: por. Doz Y., Hamel G., op. cit.

MINUTÓWKA

Jesteś menedżerem, dyrektorem, właścicielem.

Masz dużo pracy, ale na razie wszystko idzie według planów.

Wiesz co ma być dzisiaj i co będzie jutro.

Ale, wyobraź sobie, gdzie będzie twoja firma za pięć lat.

Nie próbując znaleźć odpowiedzi, zastanów się przez chwilę, czytając poniższe pytania w dość szybkim tempie:

- W jaki sposób firma planuje utrzymać lub rozwijać swoją pozycję na rynku?
- W jaki sposób będzie zdobywać nowe rynki?
- Czy w ofercie firmy pojawią się nowe produkty i usługi?
- W jaki sposób zostaną one wprowadzone na rynek?
- W jaki sposób zapewnić najwyższą jakość za konkurencyjną cenę?
- W jaki sposób dbać o efektywność i produktywność w firmie?
- W jaki sposób być na bieżąco?
- Czy firma jest gotowa absorbować nowe rozwiązania innowacyjne?
- Czy pojawią się własne rozwiązania, czy raczej będą one wprowadzone z zewnątrz?
- Jakie jest znaczenie „innowacji” w firmie?
- Co oznacza „wartość dodana” dla przedsiębiorstwa?
- Jakie miejsce mają pracownicy w przedsiębiorstwie?
- Jaką rolę odgrywają podmioty zewnętrzne?

Prawdopodobnie przed tobą pojawił się obraz różnych sytuacji, wydarzeń, twarzy, produktów i innych skojarzeń z twoją firmą. Uświadomiłeś sobie różne powiązania wewnętrzne i zewnętrzne. Widziałeś swoją firmę w relacjach z innymi.

Zadaj sobie pytania:

- W jaki sposób można usprawnić te relacje i zwiększyć ich efektywność?
- W jaki sposób czerpać korzyści z nowych form współpracy?

Jesteś teraz przekonany, że nowe formy współpracy są ci potrzebne? To dobrze.

Jeżeli ich jeszcze nie czytałeś, to przejdź teraz do podrozdziałów 2.2.1. i 2.2.5.

2.3. Klastry z punktu widzenia sektora badawczo-rozwojowego

W Polsce pojawiają się pierwsze inicjatywy klastrowe powołane przez instytucje sektora badawczo-rozwojowego. Są to przede wszystkim przedsięwzięcia podejmowane w zakresie ICT, nauk biologicznych i przyrodniczych oraz mediów. Nasuwa się pytanie, dlaczego uczelnie wyższe lub jednostki badawczo-rozwojowe i inne instytuty, zajmują się klastrowaniem w swoim otoczeniu. Innymi słowy, jaki mają interes w gromadzeniu wokół siebie komplementarnych względem siebie podmiotów naukowych i gospodarczych?

Klastry technologiczne (w niektórych raportach nazywane także klastrami intensywnymi naukowo) rozwijają się na świecie w specyficznych warunkach. Mimo że ich liczebność jest ograniczona, to ich znaczenie dla światowego postępu technologicznego jest duże. Często ten rodzaj klastrow znajduje się w regionach wiedzy, czyli regionach, w których kumuluje się potencjał naukowy, edukacyjny i gospodarczy wokół konkretnych obszarów technologicznych. Jedną z najstarszych inicjatyw tego typu na kontynencie europejskim jest francuska Sophia-Antipolis. Należy jednak zwrócić uwagę, że klastry technologiczne pojawiają się nie tylko w sektorze wysokich technologii. Można je znaleźć również w sektorach niskich, i średnich technologii. Wyróżnikiem jest bowiem fakt, że technologie te mają charakter zaawansowany i na ich bazie możliwe jest tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

W wyścigu o zapewnienie sobie silnej pozycji rynkowej na skalę światową, prędkość i skuteczność są najważniejszymi czynnikami rozwoju klastrow technologicznych. Uwzględniając wysoki poziom ryzyka związanego z procesami badawczymi, rozwojowymi i wdrożeniowymi wokół nowych technologii, zaufanie jest niekwestionowanym warunkiem *sine qua non*. Duże przedsiębiorstwa są świadome, że muszą wejść w nowe formy współpracy, tworząc aliansy i partnerstwa. Jednocześnie nowopowstałe firmy innowacyjne korzystają z dorobku badań prowadzonych w instytutach sektora badawczo-rozwojowego, co stanowi bazę dla szybkiego wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych na rynku. W Unii Europejskiej, w tym w Polsce, dzięki współfinansowaniu projektów infrastrukturalnych w ramach Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, powstały nowe parki przemysłowe i technologiczne oraz fundusze załączkowe, których strategia rozwoju koncentruje się wokół wybranych obszarów technologicznych.

Klastry technologiczne szansą dla Polski

W latach 2005-2007 w ramach projektu „Sieć Efektywnej Komercjalizacji Technologii – projekt pilotażowy w Gliwicach” grupa przedstawicieli dziesięciu instytucji sektora badawczo-rozwojowego wzięła udział w programie szkoleniowym na temat klastrow technologicznych. Każda z instytucji określiła obszar technologiczny, dla którego chciała zweryfikować, czy istnieje potencjał do rozwoju klastra technologicznego. Instytucje przez kilkanaście miesięcy analizowały swoje otoczenie i potencjał naukowo-technologiczny, a także sprawdziły w jakich zakresach mogą zapewnić sobie przewagę konkurencyjną wobec innych inicjatyw w skali światowej.

Wynikające z tych prac zalecenia dla sektora badawczo-rozwojowego zostały uwzględnione w przewodniku: „Pomysł-Badania-Wiedza-Biznes” i dotyczą:

- Zwiększenia kontaktów z poszczególnymi „graczami”, tak by lepiej poznać ich potrzeby, oczekiwania i strategię rozwoju. Pozwoli to na lepsze zrozumienie kontekstu gospodarczego, w którym pracuje dany instytut.
- Dokonania większej selektywności wobec oczekiwania otoczenia, polegającej na wybraniu w procesach rozwoju technologii obszarów najbardziej strategicznych. Może to skutkować frustracją wśród niektórych tradycyjnych partnerów, ale zwiększy szanse na sukces klastra w przyszłości.

- Organizowania szkoleń na temat analiz rynkowych, w tym identyfikacji partnerów strategicznych oraz konkurentów na rynkach krajowych i zagranicznych.
- Uczenia pracowników instytutów sektora badawczo-rozwojowego myślenia w aspekcie korzyści (zwrotu z inwestycji) poszczególnych uczestników klastra.

Palmen L., Przewodnik Pomysł-Badania-Wiedza-Biznes. Usprawnienie procesów komercjalizacji wiedzy w instytucjach sektora badań i rozwoju w województwie śląskim, Miasto Gliwice, 2007

Przykłady Unii Europejskiej wskazują, że klastry technologiczne, choć niejednokrotnie mają silne nastawienie rynkowe, jednocześnie otrzymują znaczne wsparcie ze środków publicznych.

Podmioty, które mają zamiar uruchomić inicjatywę klastra technologicznego, powinny rozpocząć od weryfikacji zasobów wiedzy, na bazie których mają zamiar rozwijać tę inicjatywę. Dzięki analizie dostępnych zasobów (naukowcy, patenty, know-how, pieniądze, infrastruktura) można oceniać wykonalność przedsięwzięcia w okresie od 4 (jeśli mamy do czynienia z zaawansowanymi technologiami) do 10 lat (jeśli praca badawcza znajduje się we wstępnej fazie, lub technologie wymagają dalszych weryfikacji). Jednocześnie należy przeanalizować siły i zdolności klastra w dwóch obszarach, a mianowicie: w obszarze badań podstawowych i w zakresie wdrożeń innowacyjnych. Badania podstawowe są podstawą generowania nowej wiedzy. Innowacje natomiast pozwalają na generowanie przychodów przeznaczonych na przyszłe działania badawczo-rozwojowe. Poszczególne etapy weryfikacji i zabezpieczenia zasobów niezbędnych dla klastra technologicznego oraz przykłady narzędzi do wykorzystania w tym zakresie zostały przedstawione w przewodniku: „Pomysł-Badania-Wiedza-Biznes”³² i z tej racji nie zostaną powielone w niniejszym opracowaniu. Z kolei procedury zarządzania charakterystyczne dla tego rodzaju klastrów zostały opisane w podrozdziale 3.8. niniejszego przewodnika.

Klaster innowacyjny nastawiony na zwrot z inwestycji DSP Valley, Belgia

Stowarzyszenie DSP Valley zostało powołane w 1996 roku i angażuje obecnie ponad 60 członków: dużych i średnich firm, małych firm i szybko rozwijających się *start-upów*, uczelnie wyższe, specjalistyczne centra badawcze. Udziela wsparcia naukowo-technologicznego. Klaster jest bardzo aktywny w zakresie współpracy w łańcuchach wartości, wspólnych programach badawczych i wykazuje konkretne osiągnięcia w nowych projektach biznesowych i badawczych. W mniejszym zakresie zwrócono uwagę na wspólne programy szkoleniowe.

Różnorodność partnerów w poszczególnych fazach cyklu wartości (badania podstawowe, badania stosowane, opracowanie, eksperymentowanie, wdrożenie) powoduje, że powstają efekty synergiczne, które pozwalają skrócić czas od pomysłu do rynku, a jednocześnie redukują poziom ryzyka.

Peter Simkens, menedżer klastra, określa swoją rolę, jako pośrednika w oferowaniu podmiotom dostępu do platformy wymiany informacji, oferuje możliwość organizowania spotkań mających na celu poznanie umiejętności, kompetencji i identyfikowanie nowych obszarów współpracy. W ciągu 10 lat przyczynił się do zaangażowania wszystkich uczestników inicjatywy klastrowej w umowy partnerskie z innymi uczestnikami.

³² Palmen L., Przewodnik Pomysł-Badania-Wiedza-Biznes. Usprawnienie procesów komercjalizacji wiedzy w instytucjach sektora badań i rozwoju w województwie śląskim, Miasto Gliwice, 2007

Najważniejszym wyzwaniem na najbliższe lata, jest zapewnienie ciągłego zwrotu z zainwestowanych przez uczestników środków w działalność inicjatywy klastrowej. Peter Simkens stara się jednocześnie rozszerzyć aktywność stowarzyszenia w kierunku odbiorców i użytkowników, czyli klientów obecnych uczestników klastra. Widzi tutaj możliwość nawiązania współpracy z innymi klastrami, w których działają ci klienci. Zaleca innym animatorom: „Zawsze staraj się zapewnić zwrot z inwestycji uczestników i wizualizować korzyści. Ponadto bądź innowacyjny w działalności organizowanej w ramach inicjatywy klastrowej i wprowadzaj nowe wydarzenia/imprezy. Należy unikać powtarzania przedsięwzięć w tej samej formule. Zawsze upewnij się, że liderzy są gotowi wspierać kolejne inicjatywy”.

Zespół DSP Valley monitoruje w ciągłym trybie procesy rozwojowe w klastrze. Skupia się zarówno na niesformalizowanym monitorowaniu działalności uczestników oraz na formalnym monitorowaniu w ramach projektów finansowanych ze środków publicznych.

2.4. Identyfikacja klastrów

Klasy są zdeterminowane interakcjami odbywającymi się między ludźmi i podmiotami tworzonymi i kierowanymi przez ludzi. To ludzie decydują o tym, na ile są otwarci wobec innych, czy chcą dzielić się swoją wizją, wiedzą i pomysłami. Podczas gdy o sukcesie pojedynczej firmy decydują zdolności zabezpieczenia jej własności intelektualnej, jej wiedzy o rynku i jej umiejętności, sukces klastrów jest wynikiem otwartych przepływów wiedzy, transakcji w obszarze komplementarnych umiejętności i dzielenia się innowacjami. Oznacza to, że w klastrach występuje konieczność stania się bardziej innowacyjnym, bycia zawsze o krok do przodu wobec naśladowców. Jeżeli z założenia obecność w klastrze oznacza, że przedsiębiorstwa są zmuszone do większej efektywności, produktywności i innowacyjności, to można stwierdzić, że inicjowanie procesów rozwoju klastrów jest jak najbardziej wskazane w polityce rozwoju regionalnego. Aby lepiej zrozumieć współczesne procesy gospodarcze i ich wpływ na sytuację w danym regionie, należy nauczyć się identyfikować klasy i podejmować przedsięwzięcia w tym zakresie.

2.4.1. Mapowanie klastrów

Kilkanaście lat temu opracowanie M. E. Portera, dotyczące znaczenia geograficznych skupisk współpracujących ze sobą przedsiębiorstw w procesach rozwoju gospodarki, stało się początkiem nowej polityki gospodarczej w wielu państwach na świecie. Zainspirowane nową teorią o roli państw i regionów w rozwoju gospodarczym, kraje zachodnie w krótkim czasie zainicjowały pierwsze programy na rzecz rozwoju klastrów, dystryktów przemysłowych, stref konkurencyjności lub sieci doskonałości. Zlecono szereg analiz umożliwiających zidentyfikowanie tzw. geograficznych skupisk przedsiębiorstw w określonych sektorach, branżach lub podobnych aktywnościach gospodarczych. Wyniki często stanowiły kluczowy element w definiowaniu strategicznych kierunków rozwoju danego regionu. Dzięki wsparciu Komisji Europejskiej w 1994 roku powstały pierwsze inicjatywy opracowania regionalnych strategii innowacji, część regionów opierała swoją metodologię budowania strategii innowacji na teorii Portera.

W 2001 roku 16 regionów w tzw. nowych krajach członkowskich otrzymało z 5. Programu Ramowego Komisji Europejskiej środki na opracowanie regionalnych strategii innowacji. Temat „rozwój klastrów” pojawił się prawie we wszystkich dokumentach końcowych. Kiedy kraje te wstąpiły w 2004 roku do struktur Unii Europejskiej, dostęp do funduszy strukturalnych pozwolił na uwzględnienie konkretnych działań na rzecz rozwoju klastrów w programach operacyjnych. Dobry przykład stanowi Republika Czeska, w której Rządowa Agencja Czech Invest była pośrednikiem w realizacji programu rozwoju klastrów. Inne kraje Europy

Środkowej, jak na przykład Węgry, już wcześniej w ramach programu PHARE Wspólność Społeczno-Gospodarcza, eksperymentowały z finansowaniem inicjatyw klastrowych. W Polsce z kolei pierwsze kroki podjął Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, realizując analizy statystyczne, a także organizując konferencje i publikując artykuły na temat klastrow.

Największe przedsięwzięcie dotyczące mapowania klastrow zostało zainicjowane na początku dwudziestego pierwszego wieku przez Instytut ds. Strategii i Konkurencyjności przy Harvard Business School w Stanach Zjednoczonych. Do dzisiaj nowe inicjatywy klastrowe rejestrują się w tamtejszej bazie danych, a agencje rządowe przekazują informacje o zidentyfikowanych klastrach. Równie znane za swoich badań jest Ministerstwo Rozwoju, Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii, które w 2001 roku zidentyfikowało 154 klastry. Z kolei w 2006 roku na zlecenie Komisji Europejskiej powstał raport „Klastry w Nowych Krajach Członkowskich”, który przedstawia obraz klastrow w 38 kategoriach.

Prawie wszystkie analizy statystyczne opierają się na poziomie specjalizacji (liczba podmiotów gospodarczych działających w klastrze na tle liczby na poziomie krajowym, udział przychodów z eksportu w ogólnej sprzedaży, liczba pracowników) regionu w określonych branżach, grupowanych według kodów klasyfikacji działalności gospodarczych. Niejednokrotnie zapomina się o czynnikach takich jak: kapitał społeczny, zdolność do generowania nowych rozwiązań innowacyjnych, historia i perspektywy rozwoju na tle trendów globalnych. W kolejnych raportach przedstawiających wyniki mapowania klastrow, ich autorzy zwracali uwagę na słabość metodologii z powodu braku dostępu do zaktualizowanych danych oraz ograniczonej porównywalności danych ze względu na zróżnicowanie regionów. Mając to na uwadze, należy zadbać o to, by działania w zakresie mapowania klastrow na poziomie krajowym lub regionalnym realizowane według metodologii statystycznych zostały zintegrowane w szerszej debacie na temat kształtowania polityki wspierania klastrow.

Analiza klastra – elementy do uwzględnienia

- Koncentracja przedsiębiorstw: czy koncentracja przedsiębiorstw w danym obszarze jest wyższa niż przeciętna koncentracja na poziomie krajowym?
- Koncentracja zatrudnienia: czy koncentracja zatrudnienia w danym obszarze jest wyższa niż przeciętna koncentracja zatrudnienia na poziomie krajowym?
- Wielkość i potencjał: jaka jest wartość eksportu, ile nowych miejsc pracy utworzonych zostało w ostatnich latach a ile przewiduje się w przyszłości, ile przedsiębiorstw działa w klastrze?
- Jakość infrastruktury.
- Kultura w klastrze: jaki jest poziom interakcji między podmiotami w klastrze, ile zrzeszeń działa oraz ilu mają członków?
- Zależność biznesowa: w jakim stopniu przedsiębiorstwa w klastrze są ze sobą związane w ramach łańcuchów wartości?
- Nastawienie na eksport: ile przedsiębiorstw eksportuje poza region?
- Potencjał rozwoju: jaka była dynamika PKB klastra w ostatnich latach i jakie są trendy jego rozwoju?

Cluster, Victoria Business Working Together in a Global Economy, State Government of Victoria, Department of Innovation, Industry and Regional Development, 2003

Wyniki mapowania klastrow nie powinny jednak stanowić klucza, według którego dokonuje się wyboru projektów w ramach publicznych programów wsparcia. Wyniki te mogą wskazać jedynie informacje na temat pewnych zjawisk, które mogą zostać uwzględnione w dalszych pogłębionych badaniach.

Łańcuch wartości (value chain)

Większość interakcji między podmiotami w klastrze odbywa się w ramach specyficznych łańcuchów wartości. Powiązania w procesie wytwarzania kreują różne formy zależności, zaczynając od kwalifikacji pracowników, specyfikacji technicznej urządzeń, aż do specyfiki dostarczonego produktu lub dostarczonej usługi. Oznacza to, że mobilność pracowników oraz ich gotowość do wchłonięcia nowej wiedzy, a także elastyczność podmiotów w łańcuchach wartości i ich poziom innowacyjności mają decydujący wpływ na siłę klastra. Dokonując analiz łańcuchów wartości, animator może dowiedzieć się, w których fazach powstaje największa wartość, a co ważniejsze, czy ta wartość jest tworzona w klastrze, czy poza jego obszarem.

Dlatego też M. E. Porter proponował połączyć badania statystyczne z procedurą³³, zgodnie z którą najpierw należy przeanalizować duże przedsiębiorstwo lub koncentrację firm podobnych do siebie, a następnie zbadać, co się dzieje w łańcuchu wartości (analiza wertykalna). W drugim etapie należy sprawdzić w poszczególnych fazach łańcucha wartości, które sektory są pośrednio lub bezpośrednio powiązane z obszarem naszego zainteresowania (analiza horyzontalna). Trzeci etap dotyczy identyfikowania powiązań z dostawcami technologii, szkoleń, usług specjalistycznych, informacji, a także z instytucjami finansowymi i innymi instytucjami publicznymi.

2.4.2. Pragmatyczne podejście w analizie potencjału klastrów

W ostatnich latach w Polsce powstało kilkadziesiąt nowych inicjatyw klastrowych. Inicjatorami były głównie samorządy gospodarcze, organizacje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe i firmy konsultingowe. W niektórych przypadkach same przedsiębiorstwa podjęły własną oddolną inicjatywę klastrową. Mimo szeregu debat nie wykrystalizowała się jednak jednolita polityka rozwoju klastrów, zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym. Owszem, idea rozwoju klastrów jest wspierana różnymi sposobami, pojawią się również zapisy na temat ich wsparcia w dokumentach, jednak nie występuje konsekwentne podejście systemowe. Sytuacja ta spowodowała, że wiele instytucji otoczenia biznesu i firm konsultingowych stworzyło wokół siebie oazy inicjatyw klastrowych, korzystając przede wszystkim z własnych doświadczeń w innych obszarach wsparcia biznesu oraz ze zdrowego rozsądku. To pragmatyczne i często bardziej rynkowe podejście może za kilka lat okazać się bardziej trwałe niż podobne inicjatywy podjęte w krajach zachodnich.

Obraz klastra

Podjmując kolejne kroki w identyfikowaniu potencjalnych klastrów, na rzecz których mogłyby powstać inicjatywy klastrowe, można spróbować znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Czy firmy z danego obszaru są silnie powiązane z dostawcami oraz usługodawcami, którzy są geograficznie ulokowani blisko nich?
- Czy przedstawiciele firm danego obszaru kontaktują się regularnie z przedstawicielami innych firm, instytucji badawczych, uczelni wyższych lub innych instytucji publicznych w celu omówienia wspólnych problemów, barier rozwoju lub też szans i wyzwań?
- Czy firmy i instytucje z danego obszaru są świadome zalet współpracy z innymi?
- Czy istnieją aktywne osoby lub instytucje, które zapewniają, że firmy i inne organizacje prywatne i publiczne działające w danym obszarze regularnie się spotykają?

³³ Strategic Intelligence and Innovative Clusters, A Regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster Policy, STRATINC, 2006

- Czy można zaobserwować większą koncentrację przedsiębiorstw i pracowników w danym obszarze niż średnio na poziomie krajowym?

Na bazie rozmów z wybranymi przedstawicielami branży lub terytoriów, w których uruchomić można by w przyszłości inicjatywę klastrową, można wypełnić przedstawioną poniżej listę zagadnień opisujących potencjał klastra (tab. 2.6). Daje to szybki – lecz subiektywny – ogląd na temat potencjalnych wąskich gardeł i perspektyw rozwoju. Warto pamiętać, że subiektywność ze strony przedsiębiorstw w tym przypadku nie stanowi problemu, gdyż to właśnie menedżerowie i właściciele na bazie ich subiektywnej percepcji codziennie dokonują wielu decyzji. Decyzje te z kolei mają wpływ na obecny i przyszły kształt klastra.

Tabela 2.6: Lista zagadnień opisujących potencjał klastra

Historia	– Kiedy pojawiły się pierwsze „jaskółki”, które pozwoliły stwierdzić, że mamy do czynienia ze specyficzną koncentracją podmiotów gospodarczych? Czy można określić datę pojawienia się klastra? Czy istnieją „legendy”, które nawiązują do klastra?
Objętość (definicja)	– Opis danego klastra musi uwzględnić graczy, którzy są bezpośrednio i pośrednio związani z kluczowymi działaniami klastra. Jednocześnie gracze powinni odczuwać, że stoją przed podobnymi wyzwaniami i mają w konkretnych obszarach wspólny interes.
Rodzaj działalności	– W każdej sytuacji należy dostrzegać specyfikę danego klastra. Należy sprawdzić, czy mamy do czynienia z klastrem odgrywającym rolę globalnego centrum innowacji, lub też z klastrem produkcyjnym, usługowym, lub z klastrem regionalnym.
Pozycja klastra	– Czy klastr jest: <ul style="list-style-type: none"> - liderem światowym - liderem europejskim - liderem krajowym - w czołówce na rynku krajowym - w czołówce na rynku międzynarodowym - klastrem charakteryzującym się słabą pozycją konkurencyjną?
Cykl życia klastra	– Czy klastr jest rojújący, młody, czy też już dojrzały? Innymi słowy, czy klastr ma perspektywy rozwoju? – Jakie zmiany nastąpiły w wielkości zatrudnienia w ostatnich 3, 5, 10 latach (w zależności od dostępu do danych)? – Jakie zmiany nastąpiły w wielkości PKB w ostatnich 3, 5, 10 latach (w zależności od dostępu do danych)? – Czy klastr na ogół: <ul style="list-style-type: none"> - tworzy nowe technologie (<i>radical innovation</i> – młody klastr) - optymalizuje nowe technologie zdobyte poza klastrem (<i>incremental innovation</i> – rozwijający się klastr lub dojrzały klastr) - adaptuje technologie z zewnątrz do swoich potrzeb (dojrzały klastr) - używa technologii z zewnątrz bez ich przekształcania i adaptowania (etap upadku)?
Jakość obecnych relacji	– Z kim podmioty w klastrze współpracują i jak (brak współpracy, ograniczona współpraca, intensywna współpraca): <ul style="list-style-type: none"> - władze publiczne - instytucje finansowe - instytucje szkolnictwa wyższego - instytucje badawczo-rozwojowe - specjalistyczni usługodawcy - dostawcy urządzeń i maszyn - dostawcy komponentów i systemów - klienci - konkurencji? – Jakie transakcje odbywają się między podmiotami: <ul style="list-style-type: none"> - transakcje rynkowo-biznesowe (tradycyjne relacje) - krótkoterminowe koalicje - długoterminowe relacje partnerskie - współpraca hierarchiczna (podwykonawstwo) - relacje rodzinne?

Relacje w łańcuchu produkcji (wartości)	<ul style="list-style-type: none"> - Czy przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach łańcucha produkcji (wartości) znajdują się w danym obszarze geograficznym? Czy pojawiają się pewne zależności od podmiotów zewnętrznych, które stanowią o słabości klastra w regionie? - Które działalności w łańcuchu wartości są realizowane w ramach klastra: <ul style="list-style-type: none"> - logistyka - marketing i sprzedaż - centrum decyzyjne korporacji - planowanie strategiczne - produkcja urządzeń - montaż urządzeń - profesjonalne usługi wsparcia - produkcja komponentów i systemów - badania podstawowe - prace badawczo-rozwojowe? - Czy w ostatnich 3, 5, 10 latach w tych dziedzinach widoczne było: <ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie poziomu internacjonalizacji - zwiększenie outsourcingu poza klastrem - brak widocznych zmian?
Relacje między podmiotami w stosunkach konkurent–kooperant	<ul style="list-style-type: none"> - Czy istnieją specyficzne alianse między podmiotami, które w innych dziedzinach ze sobą konkurują? - Jakie znaczenie mają te alianse dla klastra w obszarze innowacji, internacjonalizacji oraz rozwoju technologii?
Masa krytyczna podmiotów gospodarczych	<ul style="list-style-type: none"> - Czy możemy określić liczbą podmiotów gospodarczych działających w klastrze, w tym: MSP, dużych przedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach z kapitałem międzynarodowym? - Czy w trakcie rozmów można odczuć, że klastr jest zdominowany przez MSP, przez duże przedsiębiorstwa krajowe czy też przez koncerny międzynarodowe?
Masa krytyczna kluczowych zasobów	<ul style="list-style-type: none"> - Czy w danym obszarze geograficznym obecna jest masa krytyczna związana z: informacją strategiczną, wykwalifikowanymi zasobami ludzkimi, kluczową infrastrukturą, a także surowcami, komponentami, specjalistycznymi usługami, urządzeniami, usługami w zakresie badań podstawowych i prac badawczo-rozwojowych?
Wspólne zasoby	<ul style="list-style-type: none"> - Czy przedsiębiorstwa korzystają z podobnych zasobów naturalnych, zasobów ludzkich, specjalistycznych usług? - Czy obecne są podmioty, które dostarczają te zasoby? - Czy podmioty te są wyspecjalizowane i są w stanie zapewnić wysoką jakość?
Innowacje	<ul style="list-style-type: none"> - Jakiego rodzaju innowacje wprowadzane są w klastrze: <ul style="list-style-type: none"> - rozwój produktów - rozwój nowych maszyn i urządzeń - zmiany organizacyjne i procesowe w łańcuchu wartości - zmiany w sposobie podejścia do rynku (budowa marki, nowe kanały dystrybucyjne)?
Gotowość do zmian	<ul style="list-style-type: none"> - Nie wystarczy, że w danym regionie statystycznie wykazuje się otoczenie klastrowe (liczba podmiotów, liczba miejsc pracy, poziom eksportu), kluczowe znaczenie ma mentalność liderów i autorytetów oraz ich gotowość do wprowadzenia zmian dla własnego i wspólnego dobra. Czy liderzy podmiotów w klastrze oraz liderzy klastra mają pożądane cechy?
Wizja i cele	<ul style="list-style-type: none"> - Czy gracze mają podobną wizję rozwoju klastra? - Czy ich cele są zbieżne, czy wykluczają się wzajemnie? - Czy jest miejsce na konsensus, czy niektórzy gracze próbują zdominować sytuację?
Działania	<ul style="list-style-type: none"> - Czy znane są wąskie gardła oraz szanse rozwoju? Czy gracze są gotowi współdziałać wokół konkretnych działań, które pozwolą poprawić poziom produktywności? - Czy gracze są gotowi dzielić się informacją, co pozwoliłoby na identyfikowanie możliwości i inicjowanie wspólnych projektów? - Czy gracze są gotowi optymalizować procesy wymiany, aby skrócić czas między identyfikowaniem, opracowaniem i wdrożeniem nowych przedsięwzięć?
Struktura zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> - Czy gracze są gotowi zainwestować własne środki w uruchomienie inicjatywy klastrowej? - Czy liderzy podmiotów klastra chcą się angażować i aktywnie wspierać animatora inicjatywy klastrowej? - Jaka struktura zarządzania jest preferowana przez graczy?

Uświadomienie sobie obrazu klastra za pomocą powyższego schematu, powinno ułatwić przejście na kolejny poziom analizy, związany z identyfikacją relacji międzyludzkich.

Relacje międzyludzkie

To relacje międzyludzkie będą w przyszłości decydować o tym, na ile można wykorzystać potencjał rozwojowy danego klastra. Należałoby znaleźć odpowiedzi na następujące pytania³⁴:

- Czy obecne relacje między podmiotami pozwolą na uruchomienie konstruktywnych działań? Czy brakuje kluczowych powiązań pomiędzy ludźmi lub są one słabo rozwinięte?
- Kto odgrywa rolę lidera i w jakim zakresie? Czy jest on akceptowany przez pozostałe kluczowe osoby? Kto jest liderem, ale nie korzysta ze swojej pozycji? Dlaczego?
- Kim są eksperci i kluczowe osoby (zarządzanie procesami, planowanie, wdrożenie)?
- Kto odgrywa rolę doradcy? Kto jest autorytetem?
- Kto jest innowatorem? Czy jest on otwarty na wymianę informacji? Czy nowe pomysły są konsekwentnie wdrażane?
- Czy można zaobserwować nowe formy współpracy między podmiotami? Czy te nowe formy współpracy funkcjonują w tej samej grupie ludzi, czy mamy do czynienia z szerszym zjawiskiem?
- Gdzie znajdują się wąskie gardła? Kto jest odpowiedzialny za te etapy, których one dotyczą (właściciel, prezes, dyrektor działu, pracownik)?
- Czy rozmowy o generowaniu nowych wartości gospodarczych toczą się swobodnie?

Cykl życia klastra

Jeśli dzięki aktywizacji interakcji między podmiotami w klastrze próbuje się wzmacniać pozycję poszczególnych przedsiębiorstw na rynku, dobrze jest wiedzieć, w której fazie rozwoju dany klastrer się znajduje. W literaturze można znaleźć różne opisy cyklu życia klastrów. Zorientowanie się w ich cechach charakterystycznych i przyrównanie do klastra pozwala na o wiele bardziej precyzyjne decydowanie o polityce rozwoju tego klastra i polityce wobec tego klastra (tab. 2.7).

Tabela 2.7: Cykl życia klastra

Etap embrionalny	Analiza może wykazać, że w pewnym momencie w historii obecność surowca, ludzi, instytucji, potrzeb społecznych spowodowała, że rozwijana była działalność gospodarcza w konkretnym zakresie. Przedsiębiorcy korzystający z lokalnych zasobów zaczynali opracowywać i wdrażać nowe rozwiązania. Dzięki wymianom informacji i inwestycjom rozwijał się poziom innowacji danego środowiska gospodarczego. Na bazie nowych pomysłów powstały nowe firmy a także nowe rozwiązania rynkowe.
Etap wzrostu	Aktywność gospodarcza zaczyna w pewnym momencie przyciągać kolejne firmy z zewnątrz. Zwiększająca się konkurencja wpływa pozytywnie na innowacyjność i przedsiębiorczość. Rośnie liczba naśladowców i konkurentów, a specjalistyczne firmy i instytucje dostarczają swoje usługi, co z kolei oznacza wzrost specjalizacji i wykorzystania outosurcingu. Rynek pracy rozwija się i zapewnia wykwalifikowaną kadre. Specjalizacja skutkuje obniżeniem kosztów i dzięki nowym formom współpracy rośnie efektywność. Wzrost liczby podmiotów działających w danym obszarze gospodarczym, powoduje, że wzrasta widoczność na zewnątrz. Dzięki kumulacji różnych zasobów dane otoczenie zapewnia sobie przewagę konkurencyjną wobec innych. Klastrer staje się marką.

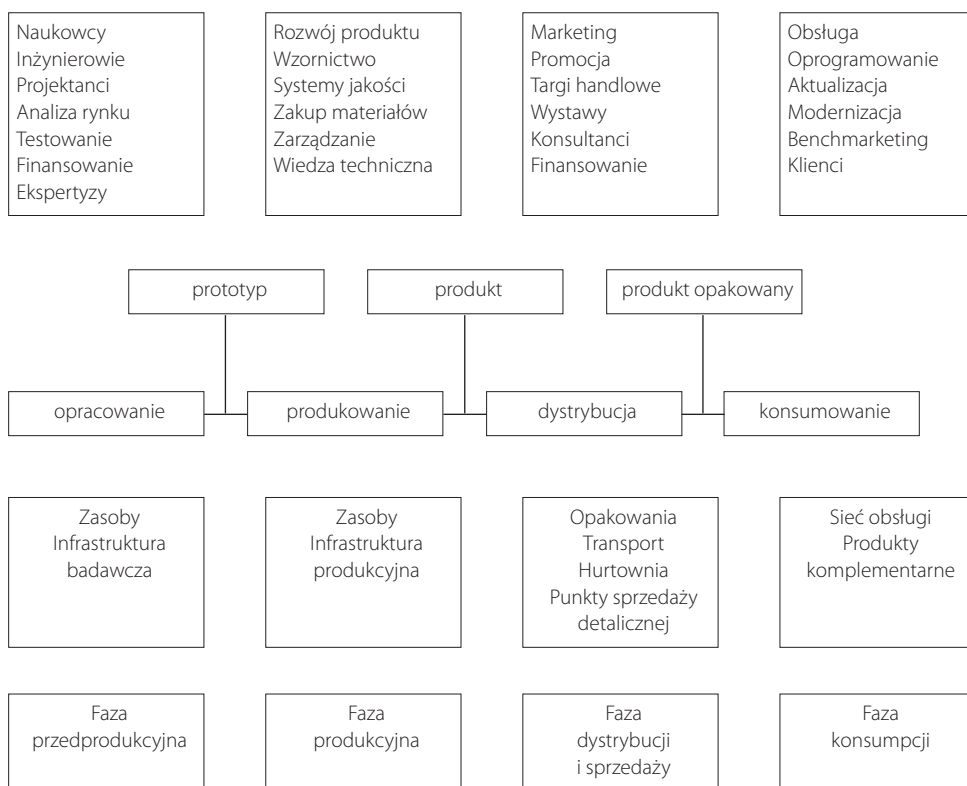
³⁴ Krebs V., Holley J., Building Smart Communities through Network Weaving, 2006

Etap dojrzałości	Działania w klastrze mogą w pewnym momencie stać się rutynowe. Bieżące transakcje są oparte na wymianie informacji i zasobów, niekoniecznie muszą one skutkować znaczącą, „nową” korzyścią rynkową. Wzajemne nastawienie na siebie może spowodować efekt <i>lock-in</i> , czyli sytuację, w której podmioty gospodarcze myślą, że nad wszystkim panują, ponieważ znają „swoich”. Zapominają jednak, że na zewnątrz rynek się zmienił i że pojawiły się nowe podmioty, które lepiej dostrzegają trendy na rynku. Poziom innowacyjności jest niewystarczający aby utrzymać pozycję, co powoduje, że klastr koncentruje się przede wszystkim na czynnikach kosztowych.
Etap upadku (schyłku)	Następuje, kiedy produkty stają się w pełni zastępowalne przez podobne tańsze lub lepsze produkty dostępne na rynku lub przez ich bardziej wydajne substytuty.

Źródła: por. Stuart Z., Rosenfeld A., *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions, European Union-Regional Innovation Strategies, April 2002*
Regional Clusters in Europe...

W dynamicznych klastrach kluczowe znaczenie odgrywają podmioty oferujące specjalistyczne usługi. Pozwalają one głównym graczom skupić się na swoich działaniach. Dzięki zleceniu prac innym, którzy potrafią wykonać je lepiej, szybciej i taniej, firmy mogą osiągnąć lepsze efekty produktywności i rentowności. Warto w młodych i rozwijających się klastrach sprawdzić, czy i w jakim stopniu, obecni są poszczególni oferenci usług specjalistycznych. Można do tej analizy wykorzystać przedstawiony schemat.

Rysunek 2.2: Usługi specjalistyczne w łańcuchu wartości / produkcji



Źródło: Ock Park S., *Innovation, Network and Cluster in the Service Worlds*, Seoul National University, prezentacja multimedialna, 2007

MINUTÓWKA

Klasy są zdeterminowane interakcjami odbywającymi się między ludźmi i podmiotami tworzonymi i kierowanymi przez ludzi. To ludzie decydują o tym, na ile są otwarci wobec innych, czy chcą dzielić się swoją wizją, wiedzą i pomysłami. Podczas gdy o sukcesie pojedynczej firmy decydują zdolności zabezpieczenia jej własności intelektualnej, jej wiedzy o rynku i jej umiejętności, sukces klastrów jest wynikiem otwartych przepływów wiedzy, transakcji w obszarze komplementarnych umiejętności i dzielenia się innowacjami. Aby lepiej zrozumieć współczesne procesy gospodarcze i ich wpływ na sytuację w danym regionie, należy nauczyć się identyfikować klasy i podejmować przedsięwzięcia w tym zakresie.

Dla kompleksowej identyfikacji klastrów M. E. Porter proponuje połączyć badania statystyczne z procedurą, zgodnie z którą najpierw należy przeanalizować duże przedsiębiorstwo lub koncentrację firm podobnych do siebie, a następnie zbadać, co się dzieje w łańcuchu wartości (analiza wertykalna). W drugim etapie należy sprawdzić w poszczególnych fazach łańcucha wartości, które sektory są pośrednio lub bezpośrednio powiązane z obszarem naszego zainteresowania (analiza horyzontalna). Trzeci etap dotyczy identyfikowania powiązań z dostawcami technologii, szkoleń, usług specjalistycznych, informacji, a także z instytucjami finansowymi i innymi instytucjami publicznymi.

Na bazie rozmów z wybranymi przedstawicielami branży lub terytoriów, w których uruchomić można by w przyszłości inicjatywę klastrową, można wypełnić listę zagadnień opisujących potencjał klastra przedstawioną w tabeli 2.6. Daje to szybki – lecz subiektywny – ogląd na temat potencjalnych wąskich gardeł i perspektyw rozwoju. Warto pamiętać, że subiektywność ze strony przedsiębiorstw w tym przypadku nie stanowi problemu, gdyż to właśnie menedżerowie i właściciele na bazie ich subiektywnej percepcji codziennie dokonują szeregu decyzji. Decyzje te z kolei mają wpływ na obecny i przyszły kształt klastra.

Warto przeanalizować, w której fazie cyklu życia znajduje się klastrowy (etap embrionalny, etap wzrostu, etap dojrzałości, etap upadku). Może się bowiem okazać, że statystycznie wygląda on na atrakcyjny, lecz jego perspektywy rozwoju w przyszłości okażą się, po głębszej analizie, minimalne. Z drugiej strony małe, embrionalne klasy, na przykład wokół centrów badawczych, nie będą widoczne w badaniach statystycznych. Dlatego też proces identyfikacji klastrów powinien zostać przeprowadzony przez ludzi, którzy znają region i mają zdolność odbierania i kojarzenia sygnałów dochodzących do nich z różnych środowisk w regionie.

2.5. Polskie klasy i inicjatywy klastrowe

Słowa „klastrowy”, czy też „inicjatywa klastrowa” w ostatnich latach weszły do codziennego użycia w wielu środowiskach lokalnych i regionalnych w Polsce. Niewątpliwie jest to wynikiem „zachłyśnięcia się” polityków różnych poziomów sprawowania władzy ideą klasteringu – promowaną w ramach licznych przedsięwzięć świadomościowych i szkoleniowych realizowanych przy współudziale finansowym Unii Europejskiej. W ostatnich miesiącach wdrażania Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, a przede wszystkim w ramach realizacji programów operacyjnych unijnej perspektywy finansowej 2007-2013 mieliśmy i mamy do czynienia z olbrzymią ilością projektów i przedsięwzięć poszerzających wiedzę na temat klastrów oraz wspierających powstawanie inicjatyw klastrowych. Pojawiają się także regionalne dokumenty strategiczne – programy wspierania klastrów. Ich tworzeniu towarzyszy opracowywanie licznych ekspertyz na skali lokalnej, regionalnej i krajowej. Z kolei ze środków przeznaczonych na Europejską Współpracę Terytorialną dokonuje się licznych prób międzynarodowego łączenia inicjatyw klastrowych i wymiany dobrych praktyk. W warstwie inwestycyjnej, klasy wspierane są finansowaniem ze środków Re-

gionalnych Programów Operacyjnych, a także Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Szczególnie poddziałanie 5.1. PO IG uznawane jest za instrument pro-klastrowy.

Jednakże trzeba również mieć na uwadze, że wiele polskich inicjatyw klastrowych narodziło się nie dzięki politycznej woli integracji środowisk biznesowych, a dzięki wspólnym przedsięwzięciom inspirowanym oddolnie przez lokalnych i regionalnych liderów biznesu. Tendencja do tworzenia inicjatyw klastrowych sprawiła także, iż wiele środowisk, które już dawno – często wręcz historycznie – osiągnęły relatywnie wysoki poziom współpracy, np. branżowej, postanowiło stopniowo instytucjonalizować tę współpracę, nazywając się klastrem lub zakładając stowarzyszenia i inne organizacje klastrowe.

Inicjatywa klastrowa

Inicjatywa klastrowa jest świadomą inicjatywą, mającą na celu w sposób bardziej zorganizowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra. W inicjatywie zaangażowani są kluczowi gracze danego klastra – przedstawiciele sektora gospodarczego, naukowego, publicznego. Inicjatywy klastrowe są finansowane przez swoich uczestników a także ze środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastrów. Większość tego typu inicjatyw powstaje w formie projektu i jest przekształcana w bardziej formalne struktury w ciągu 12 do 36 miesięcy.

Ketels Ch., Lindqvist G., Solvell O., Cluster and Cluster organisations, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics, 2007

W 2007 roku A. Sosnowska i S. Łobejko przedstawiły trzy modele klastrów³⁵ dla Polski:

- model klastra tradycyjnego opartego na relacjach w łańcuchu produkcji i dystrybucji,
- model klastra innowacyjnego, w którym obecne są oprócz przedsiębiorstw również instytucje sektora badawczo-rozwojowego,
- sieciowy model klastra.

Ich istnienie i funkcjonowanie uzależnione jest od profilu gospodarczego firm i regionu oraz aspiracji środowisk lokalnych i regionalnych.

Dane statystyczne gromadzone i przetwarzane w ramach europejskiego obserwatorium klastrów pozwoliły na określenie na 2011 rok następujących „trzygwiazdkowych” klastrów³⁶ w polskich regionach:

- łódzkie: odzież, tekstylia;
- mazowieckie: edukacja i kreacja wiedzy, telekomunikacja;
- śląskie: budownictwo z osprzętem i usługami, produkty naftowe i gazownictwo;
- wielkopolskie: odzież, budownictwo z osprzętem i usługami, żywność przetworzona;
- warmińsko-mazurskie: meblarstwo.

W pozostałych regionach zidentyfikowano jedynie klastry „dwugwiazdkowe” i „jednogwiazdkowe”. W sumie w Polsce wskazano na istnienie 161 klastrów, które zdobyły co najmniej jedną „gwiazdkę”.³⁷ Wyniki tej analizy doskonale obrazują różnicę między przyjętymi w niniejszym przewodniku pojęciami klastra i ini-

³⁵ Sosnowska A., Łobejko S., Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu. Ekspertyza opracowana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 Doskonalenie Systemów Rozwoju Innowacyjności w Produkcji i Eksploatacji w latach 2004-2008, Radom, 2007

³⁶ Klastry otrzymywały „gwiazdki” w trzech kategoriach bazujących na wskaźnikach zatrudnienia, określonych odpowiednio jako: rozmiar, specjalizacja i skupienie. Klasyfikacja ta pozwoliła także na wskazanie klastrów „dwo- i jedno-gwiazdkowych”

³⁷ Star Clusters in Poland, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics, April 2011 (www.clusterobservatory.eu)

cytatyw klastrowej. Czytelnik już wkrótce zauważy, że zidentyfikowane w powyższy lub podobny sposób klastry (skupienia firm na terytorium) należą często do innych branż niż powstające inicjatywy klastrowe (zorganizowane formy współdziałania firm).

Powstaniu pierwszej edycji niniejszego przewodnika (rok 2008) towarzyszyła koncepcja przekazania doświadczeń polskich inspiratorów, animatorów i organizatorów klastrów. Bowiem to właśnie te osoby niejednokrotnie przecierały szlaki klasteringu w polskich warunkach społeczno-gospodarczych. Przygotowując przewodnik autorzy próbowali nawiązać kontakt ze wszystkimi klastrami i inicjatywami klastrowymi, jakie zostały zidentyfikowane we wcześniejszych badaniach i opracowaniach firmowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz inne znaczące instytucje otoczenia biznesu oraz ośrodki badawcze. Na zaproszenie do współpracy odpowiedzieli przedstawiciele 24 polskich inicjatyw klastrowych, z którymi w miesiącach marzec-czerwiec 2008 roku przeprowadzono wywiady indywidualne oraz którzy odpowiadając na pytania zawarte w dwuetapowym kwestionariuszu podzielili się swoimi refleksjami na temat doświadczeń w tworzeniu klastrów w warunkach polskich. W szczególności badanie to ukierunkowano na pozyskanie informacji o:

- zakresie tematycznym polskich klastrów i intensywności współpracy,
- roli i osiągnięciach animatorów klastrów w ich codziennej pracy,
- wyzwaniach stojących przed animatorem i sposobach radzenia sobie z nimi,
- poradach i zaleceniach dla innych polskich animatorów klastrów.

Niniejsze – drugie wydanie przewodnika (rok 2011) uzupełniono w tym zakresie o wyniki kompleksowego badania benchmarkingowego „Benchmarking klastrów w Polsce – 2010”, zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Deloitte Business Consulting. Ilekroć w tym podrozdziale jest mowa o danych za rok 2010 lub benchmarkingu klastrów, należy to odczytywać jako odniesienie do wyników owego badania.³⁸ Benchmarking przeprowadzono w 5 kluczowych obszarach: zasoby klastra, procesy w klastrze, wyniki klastra, potencjał wzrostu klastra, strategia klastra. Istotnym elementem benchmarkingu klastrów było także wskazanie najlepszych praktyk w kluczowych obszarach warunkujących efektywność funkcjonowania klastrów.

Uczestnictwo w badaniach z 2008 i 2010 roku wskazuje po części, jak zmieniała się panorama polskich inicjatyw klastrowych w tych latach (tab. 2.8).

Tabela 2.8: Inicjatywy klastrowe uczestniczące w badaniach ogólnopolskich

Rok 2008 Opracowanie „Przewodnika dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce”	Rok 2010 Opracowanie „Benchmarkingu klastrów w Polsce”
---	Alternatywny Klaster Informatyczny
---	Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny
Biofarmko	---
---	Budownictwo Polski Centralnej
Bydgoski Klaster Przemysłowy	Bydgoski Klaster Przemysłowy
E-Klaster – Małopolski Klaster Informacyjny	---
Gdański Klaster Budowlany	Gdański Klaster Budowlany
ICT Pomorze Zachodnie	---
Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych	---
---	Izba Gospodarcza „Grono Targowe Kielce”

³⁸ Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania. Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Klaster Bioprodukt	---
Klaster Browarów Regionalnych Polski Północno-Wschodniej	---
---	Klaster Budownictwa Energooszczędnego TERMOMAX
---	Klaster Drzewno-Meblarski
---	Klaster Kotlarski
---	Klaster Mazurskie Okna
---	Klaster Medycyna Polska Południowy-Wschód
Klaster Mleczarski w regionie Warmii i Mazur	---
Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych	Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych
---	Klaster NUTRIBIOMED
Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie	Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie
---	Klaster Poligraficzny Instytutu Transferu Technologii Poligraficznych
---	Klaster Restauratorów i Hotelarzy
---	Klaster Technologii Energooszczędnych Euro-Centrum
Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia”	---
---	Klaster Zielonych Technologii
LifeScience Klaster Kraków	Klaster LifeScience Kraków
---	Lubelski Klaster Ekoenergetyczny
---	Lubuski Klaster Metalowy
---	Łódzki Klaster Warzywno-Owocowy – Zjazdowa
---	Małopolski Klaster Technologii Informacyjnych
Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii	Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii
---	Mazowiecki Klaster Druku i Reklamy Kolorowa Kotlina
---	Mazowiecki Klaster Lotniczy Aviation Mazovia
---	Mazowiecki Klaster Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych (ICT)
Mediapolis – Łódzki Klaster Medialny	Łódzki Klaster Medialny
---	Nadwiślański Klaster Energii Odnawialnej
---	Opolski Klaster Turystyczny „Kraina miodem i mlekiem płynąca”
---	Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych
Pierwszy Klaster Odlewniczy KOM-CAST	Innowacyjny Klaster Przemysłowy Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych „KOM-CAST”
---	Podlaski Klaster Bielizny
---	Podlaski Klaster Obróbki Metali
---	Pomorski Klaster BioEkoChemiczny
---	Pomorski Klaster ICT
Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza	Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza
Stowarzyszenie Lubelskie Drewno – Regionalny Klaster w Lublinie	Stowarzyszenie Lubelskie Drewno – Regionalny Klaster w Lublinie
---	Stowarzyszenie Sieć Porozumienia Lotniczego AVIA Splot

Stowarzyszenie Zachodniopomorskie Drewno i Meble	---
Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”	Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”
Śląski Klaster Lotniczy	Śląski Klaster Lotniczy
Śląski Klaster Wodny	Śląski Klaster Wodny
Tarnowski Klaster Przemysłowy S.A.	---
---	Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”
---	Wielkopolski Klaster Energii Odnawialnej
Wielkopolski Klaster Motoryzacyjny	Wielkopolski Klaster Motoryzacyjny
---	Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny
---	Wielkopolski Klaster Zaawansowanych Technik Automatyzacji „ELPROTECH”

Źródło: opracowanie własne

W 2008 roku badane inicjatywy klastrowe charakteryzowały się następującymi cechami:

- średnia liczba uczestniczących firm wynosiła 43;
- małe firmy dominowały w badanych inicjatywach klastrowych – średnia liczba uczestniczących małych firm wynosiła 31;
- średnia liczba uczestniczących średnich firm wynosiła 8;
- średnia liczba uczestniczących dużych firm wynosiła 3.

W inicjatywach klastrowych biorących udział w badaniu realizowanym w 2010 roku największą grupę (44%) stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. Drugą co do wielkości grupę tworzyły średnie przedsiębiorstwa (29%) badanych. Pozostałe grupy to małe przedsiębiorstwa (15%) i duże przedsiębiorstwa (12%).

Większość inicjatyw klastrowych poddanych badaniu w 2008 roku współpracowała z uczelniami wyższymi – w przeważającej liczbie z 2 lub 3. W 15 z 24 inicjatyw klastrowych zaangażowane zostały jednostki sektora B+R (średnio 2). We wszystkie, z wyjątkiem jednej, inicjatywy klastrowe zaangażowane zostały instytucje otoczenia biznesu (średnio 3). W 15 z 24 inicjatyw klastrowych zaangażowane zostały jednostki samorządu terytorialnego (średnio 1). W badaniu z 2010 roku uzyskano z kolei wyniki wskazujące na to, że we wszystkich badanych inicjatywach klastrowych: przedsiębiorstwa stanowią prawie 78% uczestników klastrow, sektor B+R – nieco ponad 8%, instytucje wsparcia – nieco poniżej 8%, a inne podmioty – 6%.

W 2003 roku opublikowana została Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych³⁹. Zawiera ona wiele użytecznych obserwacji i zaleceń związanych z prowadzeniem inicjatyw klastrowych. Jest pierwszym opracowaniem, w którym w kompleksowy sposób przedstawiono analizę czynników rozwojowych klastrow, weryfikując trajektorie rozwoju różnego typu klastrow w różnych częściach świata. W Zielonej Księdze proponuje się między innymi model analizy funkcjonowania inicjatyw klastrowych (*The Cluster Initiative Performance Model*). Model ten zawiera cztery składowe, w tym trzy składowe wejściowe do analizy:

- uwarunkowania społeczne, polityczne i gospodarcze,
- cele inicjatywy klastrowej,
- procesy rozwojowe w inicjatywie klastrowej

oraz składową wynikową, jaką jest:

- skuteczność funkcjonowania inicjatywy klastrowej.

Podejście stosowane w Zielonej Księdze stało się podstawą metodyczną badania przeprowadzonego w roku 2008.

³⁹ Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, 2003

2.5.1. Uwarunkowania gospodarcze, społeczne i polityczne

Zagadnienie uwarunkowań gospodarczych, społecznych i politycznych dla realizacji inicjatyw klastrowych w Polsce jest niejako jednym z głównych wątków niniejszego przewodnika, wplecionym wielokrotnie w jego treść. Warto jednakże w tym miejscu podkreślić trzy obserwacje, związane z kolejnymi typami warunków.

Patrząc z perspektywy gospodarki *sensu stricte* należy przyznać, że firmy wykazują duże zainteresowanie udziałem w inicjatywach klastrowych. W szczególności, czemu nietrudno się dziwić, sukces w tym zakresie odnoszą inicjatywy, które stają na pograniczu klastra i grupy producenckiej. Dotyczy to najczęściej sektorów i branż tradycyjnych dla danej gospodarki regionalnej. Niemniej trzeba również podkreślić, że w tych obszarach, w których statystycznie występują klastry w Polsce, niekoniecznie można obserwować nasilenie wspólnej aktywności przedsiębiorstw. Stare zwyczaje lub skostniałe struktury współpracy, wynikające z historycznych powiązań, nieraz stają na przeszkodzie w poszukiwaniu nowych form współpracy i korzystaniu z obecnego potencjału w sposób optymalny z punktu widzenia obecnych szans rozwojowych. W polskiej gospodarce wyraźnie widać potrzebę konsolidacji. Prawdopodobnie wiele z inicjatyw klastrowych ciąży i ciężać będzie raczej do utworzenia grup kapitałowych lub konsorcjów, w których rozdrobnione małe i średnie przedsiębiorstwa połączą się wokół jednego lub kilku dużych graczy rynkowych. Grupy takie stanowią istotny element „krajobrazu” na obecnym etapie transformacji polskiej gospodarki. Zagrożeniem, z którego należy sobie zdać sprawę jest fakt, że stosunkowo szybko grupy te stają się zamkniętymi gronami, w których może wystąpić efekt *lock-in*.

W związku z uwarunkowaniami społecznymi podkreślić należy rolę kapitału społecznego w różnorodnych sieciach współpracy gospodarczej. Wielu obserwatorów polskiego życia społeczno-gospodarczego uważa, że w polskiej gospodarce – w porównaniu z niektórymi innymi krajami europejskimi – nie wytworzyły się wciąż silne więzy oparte na wysokim poziomie kapitału społecznego. Najczęściej przypisuje się to „zdeprawowaniu” naturalnych struktur gospodarczych w czasach socjalistycznych, postrzeganiu sfery biznesowej jako będącej poza zbiorem tych sfer funkcjonowania człowieka, które oparte są na wartościach i etyce, a także słabszemu oddziaływaniu religii katolickiej na procesy społeczno-gospodarcze w polskich miastach i wsiach, w porównaniu do podobnych relacji w krajach o silnej tradycji protestanckiej. Chociaż stwierdzeniom tym trudno jest zaprzeczać, to jednak wydaje się, że niekoniecznie muszą one opisywać najistotniejsze czynniki.

Jako istotny czynnik polityczny warto przywołać wspomnianą już wcześniej obserwację, że w Polsce na każdym poziomie sprawowania władzy podkreśla się doniosłość wzmacniania klastrów i tworzenia inicjatyw klastrowych, co znajduje odzwierciedlenie w różnorodnych dokumentach strategicznych. Jednakże z drugiej strony w tych samych działaniach politycznych wydaje się w większości przypadków brakować podejścia systemowego tworzącego stabilne fundamenty dla rozwoju inicjatyw klastrowych. Obecnie, kiedy w regionach wykonano już wiele pilotażowych aktywności, coraz większego znaczenia nabiera dyskusja na temat tego, jak długo powinno się „inkubować” inicjatywę klastrową i czy rolą polityki jest generowanie coraz to nowych inicjatyw – zakładając, że tylko niektóre się rozwiną – czy zorientowanie się na nadawanie „drugiej prędkości” inicjatywom już istniejącym. Za „drugą prędkość” inicjatyw klastrowych uznajemy tu ich zdolność do działań, które w dojrzałych grupach firm i innych graczy wyzwalają wspólne procesy gospodarcze, dużą dynamikę rynkową oraz bazują na mechanizmach kapitałowych rynku prywatnego.

2.5.2. Cele inicjatyw klastrowych

Metodologia zaproponowana w Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych zawiera podział celów inicjatyw klastrowych na następujące typy celów:

- związane z wykonywaniem analiz oraz tworzeniem sieci współpracy,
- związane z lobbieniem,
- związane z współpracą handlową,

- związane z edukacją i kształceniem,
- związane z innowacjami i technologiami,
- związane z ekspansją klastra.

Animatorów badanych w 2008 roku inicjatyw klastrowych poproszono o wskazanie najważniejszych celów, jakie postawiono sobie w ramach klastra (tab. 2.9).

Tabela 2.9: Typy celów polskich inicjatyw klastrowych

Typy celów inicjatyw klastrowych	Liczba wskazań
Wykonywanie analiz i tworzenie sieci współpracy	
Analiza klastra (wąskich gardeł, potencjałów, szans i zagrożeń, scenariuszy rozwoju)	2
Opracowywanie raportów o stanie klastra	1
Rozwijanie sieci współpracy między ludźmi	7
Rozwijanie sieci współpracy między przedsiębiorstwami	11
Zwiększanie świadomości przedsiębiorstw o korzyściach związanych ze współpracą w klastrze	12
Lobbing	-
Lobbowanie na rzecz optymalizacji infrastruktury publicznej	3
Lobbowanie na rzecz usprawnienia zapisów prawnych	4
Lobbowanie na rzecz otrzymania wsparcia finansowego z programów publicznych	8
Wspieranie procesów wokół inwestycji publicznych	1
Współpraca handlowa	
Organizowanie usług typu wywiadowni gospodarczej, benchmarking	-
Organizowanie usług wsparcia dla przedsiębiorstw	4
Organizowanie wspólnych prywatnych projektów inwestycyjnych	3
Koordinowanie wspólnych zakupów	2
Promowanie eksportu	3
Ograniczanie konkurencji wewnątrz klastra	3
Edukacja i kształcenie	
Organizowanie kształcenia technicznego (specjalistyczne programy szkoleniowe)	7
Organizowanie treningów menedżerskich	3
Innowacje i technologie	
Wspieranie procesów rozwoju innowacji i wdrożenia nowych technologii	7
Prowadzenie analiz trendów technologicznych	4
Zapewnienie dyfuzji nowych technologii	3
Wspieranie optymalizacji procesów produkcyjnych	2
Określanie wspólnych standardów	4
Ekspansja klastra	
Tworzenie marki regionu wokół klastra	8
Usprawnienie warunków dla inwestorów zagranicznych	1
Przyciąganie nowych przedsiębiorstw oraz nowych pracowników do regionu	3
Wzmacnianie pozycji klastra na arenie międzynarodowej	6
Promowanie powstawania nowych firm	2
Organizowanie usług w zakresie inkubowania nowych firm	-
Wspieranie procesów rozwoju firm	4
Promowanie rozwoju istniejących przedsiębiorstw	7

Źródło: opracowanie własne

Wśród udzielonych odpowiedzi szczególną uwagę należy zwrócić na częste podkreślanie typów celów: rozwijanie sieci współpracy między przedsiębiorstwami, zwiększanie świadomości przedsiębiorstw o korzyściach związanych ze współpracą w klastrze oraz lobbowanie na rzecz otrzymania wsparcia finansowe-

go z programów publicznych. Oznaczało to na ów moment, że inicjatywy klastrowe, które wzięły udział w badaniu były inicjatywami młodymi i niedojrzałymi, w których nacisk kładziony był na stworzenie masy krytycznej potrzebnej do wyzwolenia dalszych procesów rozwojowych w klastrze.

Kolejną istotną informacją niosły duże ilości wskazań związanych z organizowaniem kształcenia technicznego oraz wspieraniem procesów rozwoju innowacji i wdrożenia nowych technologii. Świadczyły to o istnieniu oddolnych procesów ukierunkowanych na wypełnienie luki technologicznej lub luki w transferze technologii w określonych dziedzinach. Wciąż jest chyba zbyt wcześnie, by oceniać efektywność tych procesów. Istotne jest jednakże w tym aspekcie, aby nie zapominać o fakcie, że od klastrów oczekuje się dużej dynamiki gospodarczej i innowacyjnej oraz doskonałości technologicznej. Oznacza to, że rozwój technologiczny nie powinien skupiać się na „doganianiu” i naśladownictwie; ale na absorbowaniu lub tworzeniu rozwiązań stanowiących światową czołówkę technologiczną.

Nie bez znaczenia był fakt, że animatorzy klastrów postrzegali inicjatywy klastrowe jako narzędzie kształtowania wizerunku miejsca, gdyż w połączeniu z często wymienianymi działaniami związanymi z promocją eksportu i międzynarodową konkurencyjnością klastra, dają one silne podstawy do tworzenia egzogenicznego potencjału rozwoju miast i regionów. Niestety należy także odnotować fakt, że stosunkowo niewielu animatorów klastrów wskazywało na cele związane z szeroko rozumianą współpracą handlową, współpracą w łańcuchu wartości produktów klastra. Wciąż aktualnym pytaniem pozostaje, czy jest to efekt normalny dla „młodych” klastrów – co wydaje się wielce prawdopodobne; czy może jest to efekt mimo wszystko niskiego poziomu zaufania i gotowości do współpracy w środowiskach klastrowych – co jest również możliwe; czy wreszcie świadczy to o „wypaczonym” spojrzeniu na klastrę jako na grupę interesów, a nie na żywy organizm biznesowy?

Wyniki badania przeprowadzonego w roku 2010 odzwierciedlają nieco inną hierarchię celów (rys. 2.3). Pytanie rodzi wysoka wartość wskazań celu „większe możliwości projektowe”. Interpretować ją można bowiem zarówno jako gotowość do ekspansji w konkretnych przedsięwzięciach, jak też ukryte (a może nawet jawne) wskazanie do tego, że celem klastra jest zdobycie finansowania na realizację projektu. Zjawisko to samo w sobie nie jest zjawiskiem złym. Jednak niejednokrotnie trudno jest oprzeć się wrażeniu, że niektóre inicjatywy klastrowe „generowane są” jako sposób zdobycia innych środków unijnych niż te dystrybuowane w systemie dotacji dla pojedynczych przedsiębiorstw lub ośrodków naukowych czy instytucji otoczenia biznesu.

Rysunek 2.3. Cele polskich inicjatyw klastrowych w roku 2010



Istotnym zagadnieniem weryfikowanym w badaniu z 2008 roku była także kwestia komunikowania celów inicjatyw klastrowych do otoczenia. Na skierowane do animatorów pytanie, do kogo i w jaki sposób komunikowane są cele klastra, nikt nie odpowiedział, że wyłącznie wewnątrz grupy uczestników inicjatywy klastrowej, natomiast równa była liczba odpowiedzi:

- do określonych grup docelowych (uczestnicy, agendy rządowe, strategiczni partnerzy, inne instytucje publiczne), ale nie w sposób otwarty, oraz
- w sposób otwarty, przy pomocy różnych kanałów medialnych, do jak najszerzej grupy odbiorców.

Odwierciedla to dwa typy strategii polskich inicjatyw klastrowych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z podejściem lobbingsowym lub wizerunkowym; w drugim podmioty tworzące inicjatywę klastrową orientują się bardziej na znajomość marki i sprzedaż produktów klastra.

2.5.3. Procesy rozwojowe w polskich inicjatywach klastrowych

Model analizy funkcjonowania inicjatyw klastrowych przedstawiony w Zielonej Księdze sugeruje opisywanie procesów rozwojowych w inicjatywach klastrowych przez pryzmat sześciu zagadnień:

- uruchomienie inicjatywy i planowanie działań,
- struktura zarządzania i finansowania,
- uczestnictwo w inicjatywie klastrowej,
- zasoby, w tym rola animatora,
- ramy funkcjonowania i zapewnienie konsensusu,
- zapewnienie ciągłości.

Uruchomienie inicjatywy i planowanie działań

W warunkach polskich, nie odbiegających znacząco od warunków większości krajów europejskich – szczególnie nowych krajów członkowskich UE, uruchamianie inicjatyw klastrowych należy w pierwszej kolejności postrzegać dwojako:

- Pierwszy typ inicjatyw klastrowych to sformalizowanie, lub wręcz „nazwanie klastrem” istniejących od wielu lat i posiadających długie tradycje współpracy lub wspólną markę geograficznych skupisk działalności gospodarczej w jednej lub kilku zbliżonych branżach.
- Typ drugi to inicjatywy klastrowe, które są inspirowane przez firmy innowacyjne, instytucje sektora B+R lub jednostki samorządu terytorialnego i instytucje otoczenia biznesu, wokół nowych lub stonkowo nowych aktywności naukowych i gospodarczych, jakie rozwijane są w regionach.

Inicjatywy typu pierwszego zazwyczaj tworzą się jako efekt faktycznego umocnienia się samorządów gospodarczych i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Są ściśle powiązane z oddolnym zakładaniem lub rozwijaniem działalności izb branżowych lub stowarzyszeń właścicieli firm. W ich przypadku posługiwanie się słowem klastrowe niejednokrotnie ma swoje źródła w inspiracji wystąpieniami ekspertów lub lekturą opracowań na temat rozwoju biznesowego. Schemat ich rozwoju można skrótowo zawrzeć w sformułowaniu „przecież my to wszystko mamy, więc też jesteśmy klastrem / zrobimy klastrowe”. Trudno więc w przypadku tego typu inicjatyw klastrowych mówić o formalnym rozpoczęciu działania, skupić się raczej należy na tradycjach danej branży w regionie oraz momencie, w którym lokalni lub regionalni liderzy postanowili promować się jako klastrowe. Inicjatywy tego typu mają także specyficzny sposób planowania swoich działań. Ponieważ większość procesów, procedur, zachowań, wspólnych przedsięwzięć jest powszechnie znana i ugruntowana, planowanie ma zazwyczaj charakter dwojaki: planowania wspólnych przedsięwzięć promocyjnych lub tworzenia długofalowej strategii rozwoju klastra. Wydaje się, że ten typ tworzenia klastrowych i następnie dalszego animowania ich rozwoju jest najbardziej naturalny i gwarantujący trwałość inicjatywy.

Wyrastanie z lokalnej lub regionalnej tradycji, w której dojrzałość kapitału społecznego i potencjału biznesowego pozwala „wybić się” na otwartość i wspólną refleksję strategiczną nad przyszłością w znaczący sposób wzmacnia naturalną zdolność klastra do „bycia o krok do przodu”. Niemniej, należy jednocześnie zwrócić uwagę na to, że typ ten jest bardziej charakterystyczny dla klastrów wytwórczych – przemysłowych, a nie dla klastrów naukowych – technologicznych. Co jednak w żaden sposób nie umniejsza innowacyjności ani zaawansowaniu technologicznemu tychże klastrów.

Inicjatywy typu drugiego charakterystyczne są dla dużych obszarów miejskich, posiadających funkcje akademickie, które aspirują do konwersji swojej tradycyjnej gospodarki w gospodarkę wiedzy i osiągnięcia statusu technopolii w przestrzeni europejskiej. Ich powstawanie związane jest zazwyczaj z zerwaniem z dotychczasową tradycją przemysłową, rozumianym na dwa sposoby: jako nadanie nowego wymiaru technologicznego przedsięwzięciom i produktom starych sektorów gospodarki lub jako nadanie w oparciu o istniejący potencjał naukowy i kapitałowy dynamiki nowym przemysłom w regionie. Rozwój tychże klastrów zaczyna się najczęściej od „pomysłu na klastr”, umocowanego w istnieniu załączków współpracy w danej dziedzinie pomiędzy kilkoma firmami, uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi. Następnie w ideę klastrową włączane są władze miasta lub regionu. Niejednokrotnie angażowane są także znaczące instytucje otoczenia biznesu o charakterze regionalnym lub co najmniej ponadlokalnym. Większość inicjatyw tego typu zakłada także ciągły przyrost nowopowstających firm innowacyjnych w danej dziedzinie, w szczególności tych tworzonych jako firmy spin-off środowiska akademickiego. W odróżnieniu od inicjatyw typu pierwszego, dla inicjatyw typu drugiego stosunkowo łatwo wyznaczyć moment początkowy, który wiąże się zazwyczaj z podpisaniem listu intencyjnego lub uruchomieniem projektu (najchętniej finansowanego ze środków publicznych). Ponieważ tego rodzaju inicjatywy klastrowe nie mają silnej tradycji współpracy w danej dziedzinie w planowaniu ich działań przeplatają się wątki planowania strategicznego i operacyjnego. Z jednej strony trzeba bowiem przygotować procedury, podpisać odpowiednie umowy, rozwijać współpracę w codziennych czynnościach i przedsięwzięciach, w wielu przypadkach także ustanowić biuro klastra i zarządzać projektem klastrowym. Z drugiej strony ten sam „młody” klastr musi wytyczyć swoją strategię działania, rozpocząć pozycjonowanie na rynku oraz opracować długofalowe rozwiązania związane z tworzeniem i zabezpieczaniem własności intelektualnej. Inicjatywy klastrowe tego typu są częściej powiązane z tworzeniem klastrów technologicznych i w pierwszej fazie ich funkcjonowania należy je traktować jako inwestycję, gdyż w większości przypadków nie są w stanie generować (zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo) znaczących zysków dla ich uczestników w początkowych latach działania.

W 2008 roku animatorzy inicjatyw klastrowych wskazali, że głównymi podmiotami inicjującymi inicjatywy klastrowe, które poddano badaniu były:

- dwa lub więcej podmiotów związanych z klastrem (41% wskazań),
- instytucja otoczenia biznesu (24% wskazań),
- firmy (18% wskazań),
- instytucje sektora B+R (12% wskazań).

Fakt, że ponad 2/5 inicjatyw klastrowych rozpoczęło swoje funkcjonowanie dzięki wspólnemu działaniu przynajmniej dwóch podmiotów związanych z klastrem miał istotne znaczenie, gdyż sugerował, że inicjatywy te nie były sztucznymi tworam, ani „towarzystwem adoratorów” skupionych wokół jednego silnego podmiotu, lecz były faktycznym sposobem zarówno dynamizowania, jak i instytucjonalizacji współpracy gospodarczej. Nieco inne spojrzenie na zagadnienie inicjacji klastra przyjęto w badaniu z roku 2010. Jego autorzy zidentyfikowali, że 40% klastrów inicjowanych było przez sektor prywatny, 26% przez sektor nauki i B+R, 21% przez sektor pozarządowy i 13% przez sektor publiczny. Relatywnie duży udział sektora prywatnego w połączeniu z sektorem nauki i B+R jest dobrą oznaką rozwoju polskich inicjatyw klastrowych.

Struktura zarządzania i finansowania

Struktura zarządzania polskimi inicjatywami klastrowymi jest zazwyczaj wypadkową sposobu powstania klastra oraz sposobu jego finansowania. Stąd też wyróżnić można trzy typy zarządzania i finansowania inicjatyw klastrowych, które w kolejnych latach począwszy od około roku 2000 rozwijały się w Polsce:

- Inicjatywy klastrowe tworzone oddolnie, najczęściej silnie zorientowane biznesowo, finansowane pierwotnie środkami własnymi uczestników lub sponsorów. Najczęściej przybierają formę organizacyjną stowarzyszenia, fundacji lub spółki prawa handlowego.
- Inicjatywy klastrowe tworzone na bazie projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych. Inicjatywy tego typu rozwijają się na bazie umów o współpracy lub konsorcjów projektowych. W niektórych przypadkach współpraca może zostać sformalizowana w postaci utworzenia stowarzyszenia lub fundacji. W wielu przypadkach tego rodzaju instytucje otoczenia biznesu, uczelnie wyższe lub instytuty sektora badawczo-rozwojowego biorą na siebie rolę inspirowania i koordynatora takiej inicjatywy klastrowej.
- Inicjatywy klastrowe tworzone oddolnie w wyniku rosnącego zainteresowania przedsiębiorstw nowymi formami współpracy, najczęściej wokół nowopowstałych parków przemysłowych i parków technologicznych, przy ich aktywnym udziale.

Ze względu na swoją formę organizacyjną, polskie inicjatywy klastrowe zazwyczaj tworzą zbliżone struktury, złożone z organów i grup takich jak np.:

- rada programowa,
- komitet sterujący,
- zgromadzenie uczestników / członków / fundatorów,
- prezes / przewodniczący / menedżer,
- grupy tematyczne,
- grupy zadaniowe.

Innymi słowy ich struktury przypominają klasyczne struktury stowarzyszeń lub spółdzielni, gdzie dużą wagę przywiązuje się do demokratycznych wyborów i pełnej reprezentacji uczestników. Nie oznacza to jednakże, że w klastrach – czasami poza formalnymi strukturami władzy – nie jest istotna rola liderów, którzy mają wpływ na rozwój klastra i toczące się w nim procesy. Animatorzy klastrowych objętych badaniem prowadzonym w roku 2008 jako podmiot najbardziej wpływowy w reprezentowanym przez nich klastrze w zbliżonych proporcjach wymienili:

- dwa lub więcej podmiotów związanych z klastrem,
- instytucję otoczenia biznesu,
- firmy.

Uczestnictwo w inicjatywie klastrowej

Uczestnictwo w inicjatywach klastrowych najczęściej jest formalnie potwierdzone podpisaniem umowy o współpracy lub przystąpieniem do stowarzyszenia / fundacji. Inicjatywy klastrowe posiadają także swoje wewnętrzne regulaminy lub statuty, które określają w jaki sposób i na jakich warunkach kolejne podmioty mogą stać się aktywnym uczestnikiem lub partnerem wspierającym.

Jednakże istotą bycia członkiem klastra nie jest samo uczestnictwo, a – co zostało już wcześniej wielokrotnie wymieniane – współdzielenie wizji i celów oraz wspólne osiąganie celów gospodarczych, zarówno indywidualnych, jak i całego klastra. Mając to na uwadze, realizując badanie z 2008 roku, poproszono animatorów klastrowych o określenie siły współpracy w ramach klastra w zakresie:

- współpracy w łańcuchu wartości,
- współpracy w nowych projektach biznesowych,
- współpracy w nowych projektach badawczo-rozwojowych,

- wspólnych programów badawczo-rozwojowych,
- wspólnych programów szkoleniowych (tab. 2.10).

Tabela 2.10: Ocena siły współpracy w klastrach objętych badaniem w 2008 roku

Zakres współpracy	Siła współpracy (średnia ocena) (1-słaba, 5-silna)
Współpraca w łańcuchu wartości	2,63
Współpraca w nowych projektach biznesowych	2,68
Współpraca w nowych projektach badawczo-rozwojowych	2,36
Wspólne programy badawczo-rozwojowe	2,15
Wspólne programy szkoleniowe	3,21

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki wskazują, że przeciętnie współpraca w inicjatywach klastrowych nie była oceniana jako słaba, ale też z jeszcze większą pewnością można było stwierdzić, że animatorzy nie są zadowoleni z siły dotychczasowej współpracy. Symptomatyczne jest również, że wśród ocen dotyczących wszystkich zakresów współpracy przewaga liczby ocen najniższych tj. 1 nad liczbą ocen najwyższych tj. 5 jest bardzo duża. Żaden z respondentów nie przyznał oceny 5 w zakresie wspólnych programów badawczo-rozwojowych.

Ponadto oceny cząstkowe u poszczególnych respondentów wyraźnie wskazywały profil klastra i jego inicjatorów. Mianowicie w klastrach przemysłowych wysokie noty otrzymywała współpraca w zakresie łańcucha wartości, projektów biznesowych i szkoleń. Z kolei w klastrach inicjowanych przez jednostki sektora badawczo-rozwojowego wysokie noty dominowały w zakresach związanych z badaniami. Na ów moment – rok 2008 – oznaczało to, że większość inicjatyw klastrowych była dopiero „na początku drogi” – inicjatywy przemysłowe nie dorobiły się jeszcze standardów współpracy ze sferą naukową; z kolei inicjatywy technologiczne pozostawały wciąż w fazie badań, testów i dyskusji w gronie naukowym.

Wymiernymi korzyściami z funkcjonowania w klastrze są np. utworzenie grupy zakupowej, grupy sprzedażowej, wspólne wyjazdy na targi, wystawy, wspólna promocja, co oczywiście związane jest z wymiernie niższymi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej.

Biuro klastra dba o rozwój firm wchodzących w jego skład, np. poprzez organizowanie działań promocyjnych; organizowanie konkursów dla firm i przyznawanie nagród, co zwiększa prestiż i buduje markę przedsiębiorstwa; organizowanie wyjazdów na targi, wystawy, giełdy kooperacyjne, wyjazdy studyjne, spotkania branżowe i integracyjne. Dodatkowo, prowadzi szeroko rozumianą działalność informacyjną oraz doradztwo gospodarcze, np. organizując spotkania z ekspertami i doradcami. Firmy działające w ramach inicjatywy klastrowej, w przypadku zgłoszonych potrzeb, kojarzone są z poddostawcami i odbiorcami dzięki pośrednictwu adresowemu. Biuro klastra wdraża grupowo pewne normy i standardy unijne, na co nie zawsze mogą sobie pozwolić pojedynczo funkcjonujące firmy.

Wszystkie te działania prowadzą do obniżenia kosztów funkcjonowania pojedynczych firm i przyczyniają się do zwiększania ich konkurencyjności na rynku. Uczestnictwo w inicjatywie klastrowej daje możliwość większych zysków, chociażby z tytułu podpisania dodatkowych umów na wykonanie zleceń.

Roland Kulig
Animators Śląskiego Klastra Drzewnego
opinia z 2008 roku

Klaster chemiczny w województwie zachodniopomorskim już w wielu sytuacjach wykazał, że nie jest porozumieniem „na papierze”, a cechuje się żywą i dobrą współpracą.

Szczecińska firma Fosfan SA oraz Autocomp Elektronik ze Szczecina – członkowie klastra chemicznego, wspólnie rozpoczęli prace nad wdrożeniem nowoczesnej linii produkcyjnej. To zderzenie firmy nawozowej oraz firmy wysokich technologii IT – dzięki spotkaniom „w klastrze” – przyniosło nadzwyczajny sukces, prezesi firm podpisali umowę o wdrożeniu i modernizacji ciągu produkcyjnego produktów firmy Fosfan. Zakłady Chemiczne Police SA i Politechnika Szczecińska wspólnie opracowały ścieżkę dydaktyczną dla przyszłych pracowników Polic. Studenci ostatniego roku studiów na Wydziale Elektrycznym będą odbywać praktyki w Zakładach na specjalistycznych maszynach, a najlepsi po skończonych stażach będą mieć możliwość otrzymania intratnej pracy w Policach. Zakłady Chemiczne oraz Politechnika Szczecińska są pełnoprawnymi członkami klastra chemicznego. Dzięki zbliżeniu tych instytucji powstał nowy pomost wymiany doświadczeń ze sfery B+R do przemysłu.

Warto też podkreślić dobrą współpracę z Urzędem Marszałkowskim Województwa Zachodniopomorskiego. Od początku tworzenia klastra staramy się unikać polityki, i chyba nam się to udaje. Jednak nie oznacza to, że stonimy od kontaktów z urzędem i że urząd nie może kierować się logiką gospodarczą, a nie polityczną. Wydział Gospodarki i Rozwoju Regionalnego bardzo konkretnie nam pomagał, udostępniając na spotkania salę wraz z pełnym oprzyrządowaniem i cateringiem. Informacje o naszej inicjatywie umieszczono na głównej stronie informacyjnej urzędu. Podpisano list intencyjny pomiędzy zarządem województwa, a zarządem klastra, który podniósł rangę inicjatywy.

Jacek Drożdżał
Prezes Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego „Zielona Chemia”
opinia z 2008 roku

Z kolei badanie prowadzone w roku 2010 wykazało, że w ciągu ostatnich 2 lat ponad 82% spośród 45 klastrów realizowało wspólnie co najmniej jeden projekt. Natomiast w 8 klastrach nie zrealizowano ani jednego wspólnego przedsięwzięcia. Jak podają autorzy badania, „Ponad połowa klastrów zrealizowała wspólnie 1 lub 2 projekty klastrowe w ciągu 24 miesięcy poprzedzających badanie. W kolejnych 7 klastrach liczba ta wahała się od 3 do 6, a w 5 następnych klastrach – od 7 do 10 przedsięwzięć. Jeden klaster zrealizował wspólnie ponad 10 projektów w ciągu ostatnich 2 lat. Realizowane projekty dotyczyły wielu obszarów działalności klastrów – od poszerzania wiedzy poprzez uczestnictwo w szkoleniach i targach, aż po wypracowywanie nowych rozwiązań technologicznych.” Nie pozbawione uzasadnienia jest podsumowujące tę wypowiedź sformułowanie „Należy postawić pytanie o trwałość funkcjonowania tych klastrów, które nie zrealizowały żadnych wspólnych projektów w ciągu ostatnich dwóch lat. Pojawiają się także wątpliwości, na ile struktury te w rzeczywistości są klastrami.”

Zasoby, w tym rola animatora

Animator jest kluczową postacią każdej inicjatywy klastrowej. Dojrzałe, historycznie ukształtowane klastry być może nie wymagają w chwili obecnej funkcjonowania takiej postaci lub jednostki, jednak z pewnością w swojej historii doświadczyły działania liderów, którzy animowali procesy rozwojowe. Niemniej, nawet w dojrzałych klastrach funkcja animatorów jest podtrzymywana, choć niejednokrotnie może ona być „ukryta” i zdywersyfikowana w sieci usług specjalistycznych skupionych wokół takich klastrów. Mając jednak na uwadze, że większość czytelników tego przewodnika pracuje na rzecz inicjatyw klastrowych będących w pierwszych stadiach rozwoju, podkreślenie roli animatora i zasad jego pracy wydaje się być kluczowe. Jak zostało to zapisane w rozdziale 3. niniejszego przewodnika – poświęconym w całości pracy animatorów:

*W całym procesie rozwoju klastra, animator musi wykazać zdolność do:
zaangażowania podmiotów w przygotowanie i realizację wizji, misji, celów, działań;
zrównoważenia prac analitycznych i działań;
inspirowania liderów do aktywnego zaangażowania w przygotowanie, wdrożenie i ocenę konkretnych działań,
przy jednoczesnym dążeniu do przekonania uczestników klastra
do samodzielnego realizowania nowych inicjatyw;
rozwijania i usprawniania relacji w ramach łańcuchów produkcji, sieci współpracy,
interakcji z podmiotami spoza klastra.*

Z tego też powodu prowadząc wywiady z animatorami polskich klastrów, autorzy przewodnika prosili ich o refleksje i zalecenia związane z pracą animatora.

Moja rola...

– refleksje animatorów polskich klastrów

Rozpoznanie oczekiwań członków:

- „Analiza firm klastrowych.”
- „Zbieranie opinii.”
- „Zbieranie informacji o możliwościach i potrzebach firm.”
- „Prowadzenie dyskusji z udziałem uczestników klastra.”

Opracowanie strategii:

- „Opracowywanie założeń programowych i planowanie we współpracy z partnerami klastra działań krótko- i długookresowych.”
- „Inicjator i organizator definiowania wspólnej strategii.”
- „Wywoływanie dyskusji na tematy strategiczne.”
- „Koordynacja działań przedsiębiorstw należących do klastra – poszukiwanie obszarów synergii.”

Integracja członków, wzmacnianie współpracy:

- „Skupienie najważniejszych uczestników inicjatywy klastrowej.”
- „Inicjator i organizator procesu integracji.”
- „Pokonywanie uprzedzeń i oporów potencjalnych uczestników poprzez przekonanie ich do wizji przedsięwzięcia i wskazanie korzyści.”
- „Budowanie od podstaw.”
- „Rozwijanie długoterminowych relacji współpracy oraz wymiany informacji.”
- „Pomoc przedsiębiorcom w realizacji ich celów poprzez działania klastra.”
- „Inicjowanie współpracy.”
- „Wyłapywanie załączków współpracy lub przygasających ognisk współpracy i ich wzmacnianie.”
- „Ustanawianie nowych obszarów współpracy przemysłowej.”
- „Koordynator działań wspólnych.”

Szkolenie i inspirowanie:

- „Inspirowanie i zapraszanie firm do udziału w szkoleniach nt. współpracy w klastrach.”
- „Organizowanie szkoleń.”
- „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych członków klastra poprzez organizację wizyt studialnych, dyfuzję dobrych praktyk i realizację wspólnych projektów.”

Promowanie, rozszerzanie zasięgu klastra:

- „Wspomaganie tworzenia nowych kanałów promocji i dystrybucji.”
- „Promocja klastra.”
- „Popularyzacja idei klastra.”
- „Budowanie wspólnej marki.”
- „Wzmacnianie przepływu informacji.”
- „Organizowanie misji i spotkań gospodarczych.”
- „Nawiązywanie współpracy z nowymi członkami i rozwój współpracy z dotychczasowymi.”

Zarządzanie procesami i projektami:

- „Koordynacja działalności klastra.”
- „Reprezentowanie klastra na zewnątrz poprzez uczestnictwo w spotkaniach branżowych o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.”
- „Współpraca z innymi sieciami i klastrami.”
- „Negocjowanie korzystnych warunków dostaw i usług.”
- „Sprawne kierowanie podejmowanymi przez klaster inicjatywami – rola menedżera.”
- „Określanie kierunków działań, wyznaczanie wykonawców, nadzór nad realizacją.”
- „Wykonywanie prac organizacyjnych.”

Pozyskiwanie finansowania:

- „Informowanie o szansach na finansowanie działalności z funduszy publicznych.”
- „Poszukiwanie źródeł finansowania klastra.”
- „Aplikowanie o dofinansowanie nowych projektów.”

Warto...

– zalecenia animatorów polskich klastrów

- „Szukać synergii między członkami klastra.”
- „Jasno określać i komunikować cele.”
- „Wierzyć samemu w to, co się chce zrobić.”
- „Założyć, że co najmniej połowę liczby uczestników inicjatywy klastrowej stanowią firmy.”
- „Pamiętać, że klaster jest dla przedsiębiorców, a nie przedsiębiorcy dla klastra.”
- „Dokonać mapowania klastra i nieustannie obserwować i analizować procesy rynkowe w branży i branżach powiązanych.”
- „Przede wszystkim zrozumieć rynek, a nie teorię klastrów.”
- „Być zdeterminowanym i cierpliwym w oczekiwaniu na efekty.”
- „Iść choćby małymi kroczkami, ale cały czas do przodu. Pokazywać, tam gdzie to możliwe, pierwsze efekty i korzyści.”
- „Gwarantować przejrzystość na każdej płaszczyźnie działań.”
- „Angażować jak najszerszą reprezentację członków w działania, by utyskiwaczy i malkontentów przekształcać w animatorów pomysłów rozwojowych.”
- „Nauczyć się radzić sobie z osobami kłótliwymi i egoistycznymi.”
- „Odwiedzić wszystkich potencjalnych członków klastra i wysłuchać ich, zapoznać się z nimi na ich „własnym” terenie. Rozmawiać z top-menedżerami i właścicielami.”
- „Nawiązać kontakty z zagranicznymi klastrami tej samej branży.”

- „Rozpocząć realizację konkretnego projektu np. badawczo-rozwojowego, aby działalność w ramach inicjatywy klastrowej zaczęła przynosić widzialne rezultaty.”
- „Wykorzystać grupę liderów – grupę strategiczną, która napędza aktywność klastrową, decyduje o strategii oraz bieżącej działalności.”
- „Starać się określać role poszczególnych uczestników inicjatywy klastrowej.”
- „Wykorzystywać wiedzę i umiejętności menedżerów i pracowników uczestniczących firm.”
- „Zrozumieć, czym jest klastr!”
- „Być systematycznym w komunikacji z graczami w klastrze.”
- „Stworzyć luźną, nieformalną atmosferę spotkań i kontaktów, ale jednocześnie przestrzegać porządku, terminów i zobowiązań.”
- „Stworzyć internetową platformę komunikacji.”
- „Środki pomocowe traktować jako środek do celu, a nie cel sam w sobie.”

Realizacja inicjatyw klastrowych przy współudziale finansowania publicznego oraz poprzez stowarzyszenia i inne organizacje dała podstawy do finansowania początkowych struktur polskich inicjatyw klastrowych. Fakt utworzenia takich struktur i zatrudnienia animatorów oraz ewentualnie innych osób zapewniających wsparcie organizacyjne zgłosiło w 2008 roku 43% inicjatyw klastrowych. Wśród nich najczęściej wykazywano utworzenie dwóch etatów dla animatora i osoby mu asystującej. Pozostałe 57% inicjatyw zadeklarowało, że ich animatorzy działają jako:

- animatorzy formalnie powołani, ale działający społecznie (36% wszystkich inicjatyw),
- animatorzy nieformalni, wykonujący swoje prace w ramach zatrudnienia u jednego z członków inicjatywy klastrowej (21% wszystkich inicjatyw).

Nieomalże w równy sposób rozkładały się dane dotyczące pochodzenia animatorów polskich inicjatyw klastrowych, którzy wywodzą się najczęściej z sektora badawczo-rozwojowego, instytucji otoczenia biznesu oraz uczestniczących firm. Natomiast wśród kryteriów, jakimi kierowano się przy wyborze animatora znalazły się:

- duża znajomość specyfiki rynku i klastra (28% wskazań),
- szeroka sieć kontaktów w sektorze / branży (22% wskazań),
- dobre kontakty w sektorze publicznym (22% wskazań),
- neutralność i zaufanie do animatora (17% wskazań),
- koncentracja animatora na rozwoju biznesowym (11% wskazań).

Autorzy badania wykonanego w roku 2010 weryfikowali liczbę osób zajmujących się obsługą administracyjną w poszczególnych inicjatywach klastrowych. Uzyskane wyniki mieszczą się w przedziale 1-40 osób. Podkreślone jednak zostało, że znaczna część osób wykonuje swoje obowiązki nieodpłatnie. Zdaniem autorów, jeśli koordynatorem klastra jest fundacja lub stowarzyszenie (które w swojej działalności biznesowej zajmują się znacznie szerszym zakresem zadań niż koordynacja inicjatywy klastrowej), to często osoby zatrudnione w danej fundacji czy stowarzyszeniu pracują na rzecz inicjatywy nieodpłatnie.

Ramy pracy i budowanie konsensusu

Większość inicjatyw klastrowych na początku prowadzonych prac jasno określa swoje: wizję, cele i podstawowe obszary działania. Tworzy to strategiczne ramy funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Jako uzupełnienie – z perspektywy organizacyjnej – powstają zasady uczestnictwa w inicjatywie oraz inne regulacje związane z aktywnościami organizowanymi na rzecz klastra oraz gospodarką finansową stowarzyszenia / fundacji / izby gospodarczej / projektu, w ramach których prowadzona jest inicjatywa klastrowa. Większość ustaleń ramowych zostaje zapisanych z jednej strony w dokumentach strategicznych, zaś z drugiej strony w umowach konsorcyjnych, statutach i innych dokumentach prawnych.

Jednakże – choć stworzenie dobrej umowy konsorcyjnej lub statutu, zapewniających jednocześnie elastyczność w działaniu, gwarancję zaangażowania partnerów i zabezpieczenie interesów wszystkich stron oraz samego klastra, wymaga często długich negocjacji i biegłości prawniczej – ramy pracy klastra oraz pola osiągnięcia konsensusu są przede wszystkim iloczynem oczekiwań partnerów oraz ich woli współpracy i zaangażowania się. Codzienne zachowania współpracujących podmiotów zawsze będą „wyprzedzały” ramy umów i przyjętych konwencji, przede wszystkim ze względu na dużą dynamikę procesów gospodarczych i szybkość podejmowania decyzji w środowiskach klastrowych.

Animatorzy polskich inicjatyw klastrowych w wielu obszarach zmierzali się z rolą pośrednika w osiągnięciu konsensusu. W wywiadach zwracają uwagę na następujące kwestie:

- Realizacja wspólnych inwestycji wymaga pracy i odpowiedzialnego podejścia, ale jednocześnie pozwala utrzymać zainteresowanie inicjatywą klastrową, gdyż jej rezultat jest łatwo dostrzegalny dla każdego z podmiotów. Powstaje jednak zagrożenie związane z tym, że całe zainteresowanie podmiotów w klastrze skupia się na realizacji inwestycji i to ona, a nie rozwój klastra, staje się celem samym w sobie.
- Umowy „klastrowe” podpisuje się łatwo, szczególnie kiedy nie kryją się za nimi zobowiązania finansowe. Kiedy jednak inicjatywa klastrowa zaczyna nabierać rozmachu okazuje się, że wiele podmiotów przystąpiło do niej, aby znaleźć się „w dobrym gronie”, a nie wierząc w możliwość pozyskania faktycznych korzyści. Dodatkowo w inicjatywach klastrowych, które grupują podmioty zatrudniające niezbyt dużą liczbę osób niezmiernie trudno jest osiągnąć prawdziwą partycypację uczestników w działaniach, gdyż niedużym firmom i instytucjom nie jest łatwo oddelegować pracownika do działań klastrowych. Inicjatywa klastrowa może w takich sytuacjach zacząć przypominać biuro pośrednictwa lub izbę gospodarczą.
- Od większości animatorów (indywidualnych i instytucjonalnych) oczekuje się aktywności w poszukiwaniu dodatkowych źródeł finansowania. Nawet jeżeli wstępne deklaracje zakładają współfinansowanie działań inicjatywy klastrowej, to z czasem presja na zdobycie finansowania zewnętrznego przewyższa jakikolwiek inny priorytet działania. Warto w tej sytuacji pamiętać, że klastry są zjawiskiem gospodarczym, a nie mechanizmem finansowym.
- Porozumienie partnerów lub konsorcjum projektowe jest dobrą formą rozpoczęcia współpracy w ramach inicjatyw klastrowych. Jednakże wraz z rozwojem inicjatywy trzeba poszukiwać rozwiązań w zakresie kontynuacji jej działań i utworzenia jednostki zarządzającej klastrem. Ten moment może stać się trudną chwilą dla dotychczasowego partnerstwa. Różni gracze mogą mieć różne preferencje (spółka, fundacja, stowarzyszenie, podmiot zewnętrzny, itp.). Niektórzy mogą także stracić zainteresowanie klastrem ze względu na konieczność inwestycji kapitałowej na tym etapie. Liderzy inicjatywy klastrowej muszą od samego początku inspirować graczy do myślenia „Co będziemy robić dalej i w jakiej formule?”
- Bieżąca działalność inicjatywy klastrowej – jeżeli zakłada dużą elastyczność i reagowanie na sytuacje w otoczeniu – wymaga szybkiego podejmowania decyzji i przyjmowania niekonwencjonalnych rozwiązań. W takich sytuacjach może okazać się, że duże firmy lub instytucje publiczne opóźniają proces decyzyjny lub uniemożliwiają pewne przedsięwzięcia ze względu na zasady korporacyjne lub uwarunkowania prawne sektora finansów publicznych. Warto wobec tego awansowo zidentyfikować możliwe bariery oraz wypracować „szybką ścieżkę” komunikacji i podejmowania decyzji, która mogłaby zostać wykorzystana w pilnych sytuacjach.
- Inicjatywa klastrowa i jej biuro z czasem zaczynają działać jak regularna firma. Zaangażowanie partnerów maleje, rosną oczekiwania wobec animatora / zarządu / prezydium, itp. Pojawia się coraz więcej spraw pilnych, coraz więcej obowiązków. „Machina klastrowa” zaczyna wymagać rozbudowanej obsługi. W dynamicznych klastrach może to nastąpić bardzo szybko i potrzeby tego rodzaju

trzeba mieć na uwadze już u zarania inicjatywy klastrowej, jeżeli planujemy ją w perspektywie kilkuletniej.

- W dynamicznie rozwijającym się klastrze trzeba nauczyć się szybkiego i proaktywnego kreowania grup roboczych oraz uwzględniania ich dorobku w działaniach klastrowych. Pozwoli to na lepsze utrzymanie zainteresowania szerokiego grona graczy klastra (nie ma wrażenia tracenia czasu na dużych spotkaniach plenarnych), szybsze osiągnięcie konsensusu (uczestniczą tylko naprawdę zainteresowani, niejednokrotnie będący najbardziej doświadczonymi i najlepiej zorientowanymi) oraz łatwiejszą realizację zadań (mniej uzgodnień, zwlekania, głosów krytyki). Tworzenie grup roboczych wymaga od animatora umiejętności delegowania pracy na członków grupy i jej lidera oraz przyjęcia roli coacha, a nie moderatora / koordynatora / menedżera prac w danej grupie.

Zapewnienie ciągłości

Ponieważ polskie inicjatywy klastrowe na ogół są młodymi inicjatywami, w naturalny sposób bardziej skupiają się na tworzeniu nowych przedsięwzięć i aktywności, niż troszczą się o zachowanie ciągłości. Niemniej, szczególnie w przypadku inicjatyw klastrowych wykreowanych z wykorzystaniem finansowania publicznego pojawiają się obawy o możliwość kontynuacji prac. Opracowując pierwsze wydanie przewodnika autorzy napotkali inicjatywy klastrowe, które po zakończeniu okresu trwania projektu zostały w najzwyczajniejszy sposób zamknięte – nie działał telefon, nikt nie odbierał poczty elektronicznej, skrzynki pocztowe były zablokowane lub przepełnione. W pewnej mierze można to było tłumaczyć naturalnym odsetkiem przedsięwzięć nietrafionych, ale mimo wszystko wydaje się, że istnieją również inicjatywy klastrowe, które nie potrafią osiągnąć nawet minimalnego samofinansowania aktywności i upadają po zakończeniu projektu lub zostają uśpione.

Tezę tę potwierdzały odpowiedzi udzielone przez animatorów inicjatyw klastrowych, którzy na zadane pytanie „Jaka jest największa obawa, co do ciągłości inicjatywy klastrowej?” udzielili jedynie trzech typów odpowiedzi:

- brak finansowania bieżącej działalności (47%),
- brak determinacji głównych graczy do realizacji wspólnego kierunku rozwoju oraz brak ich zaangażowania się w finansowanie przedsięwzięć i aktywną realizację działań (35%),
- brak funduszy strukturalnych dla większych projektów (18%).

Przy czym nikt nie zwrócił uwagi na przykład na obawę przed nieumiejętnością znalezienia partnera do ambitnych rozbudowanych przedsięwzięć rozwojowych lub na inne kwestie merytoryczne związane z tematyką klastra.

Sytuacja nie uległa zmianie do 2010 roku. Autorzy benchmarkingu za niepokojące uznali to, że wiele inicjatyw klastrowych nie było w stanie wygenerować żadnych środków, na przestrzeni 2 lat, na realizację wspólnych projektów. Może to ich zdaniem oznaczać, że firmy będące członkami inicjatyw klastrowych nie mają wystarczającego zaplecza finansowego lub też, że nie mają motywacji by angażować się finansowo w rozwój inicjatywy.

2.5.4. Skuteczność funkcjonowania inicjatyw klastrowych

Skuteczność inicjatyw klastrowych oceniać można przez pryzmat trzech kryteriów:

- innowacyjność i konkurencyjność w skali międzynarodowej,
- rozwój klastra,
- osiągnięcie zakładanych celów.

Przeprowadzone w 2010 roku badanie benchmarkingowe wykazało, że 53% badanych inicjatyw klastrowych jest na początku ścieżki rozwojowej i określa swój etap rozwoju jako embrionalny. Z kolei 47% inicjatyw znajduje się w fazie wzrostu. Żadna z poddanych badaniu inicjatyw klastrowych nie znajduje się w fa-

zie schyłku. Jednak nawet inicjatywy będące w fazie wzrostu są w polskich warunkach wciąż relatywnie młode. Dlatego też trudno jest na chwilę obecną w kompleksowy sposób weryfikować je zgodnie z tymi kryteriami.

Próbując *ex ante* przewidywać skuteczność inicjatyw klastrowych w Polsce i wspierać najbardziej obiecujące, przed podjęciem decyzji o uruchamianiu kolejnych inicjatyw warto przeanalizować wybrane zagadnienia społeczno-gospodarcze związane z tą inicjatywą (tab. 2.11).

Tabela 2.11: Zagadnienia do przeanalizowania przed utworzeniem inicjatywy klastrowej

Tematyka zagadnień	Zagadnienia
Potencjał rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dany klaster ma perspektywy rozwoju? – Jakie są kluczowe czynniki rozwoju w skali międzynarodowej? – Jaka jest pozycja naszego klastra na rynku krajowym i międzynarodowym? – Czy nasz klaster znajduje się w gałęzi gospodarczej, która jest rozwojowa, dojrzała, umierająca?
Konkretna potrzeba	<ul style="list-style-type: none"> – Przed jakimi potrzebami i wyzwaniem stoją potencjalni uczestnicy inicjatywy klastrowej? – W jaki sposób możemy na bieżąco identyfikować potrzeby i wyzwania? Czy przedsiębiorstwa chętnie dzielą się informacją? – W jaki sposób inicjatywa klastrowa będzie się pozycjonować wobec innych organizacji, które oferują specjalistyczne usługi? – Czy zgłoszone potrzeby i wyzwania mają charakter indywidualny czy grupowy? – Czy podmioty są gotowe podjąć wspólne inicjatywy, czy też oczekują indywidualnych rozwiązań?
Cele	<ul style="list-style-type: none"> – W jakie cele można zaangażować wiodące podmioty? – Czy można już na początku określić kilka istotnych punktów zwrotnych? – Czy podmioty są gotowe opracować plan i wziąć na siebie odpowiedzialność za jego realizację?
Zaangażowanie głównych graczy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy liderzy gospodarczy oraz instytucje są zainteresowane wejściem w nowe formy współpracy? – Czy główni gracze są gotowi zaangażować swoje finanse i szerokie kontakty, aby skutecznie przystąpić do pierwszych działań? – Czy znamy grupy podmiotów gospodarczych, które są gotowe dzielić się zasobami, rynkami, infrastrukturą, szansami rozwoju?
Masa krytyczna	<ul style="list-style-type: none"> – Czy inicjatywa klastrowa może opierać się na odpowiedniej masie krytycznej (kilkunastu do kilkudziesięciu podmiotach). Grupa powinna być zróżnicowana, komplementarna i jej stabilność nie powinna być zależna od fluktuacji uczestników (przede wszystkim od ich odstąpienia od inicjatywy).
Przywództwo i wizja	<ul style="list-style-type: none"> – Czy w inicjatywie klastrowej zaangażowani są liderzy z wizją, czy też ci liderzy znajdują się poza zasięgiem klastra? – Czy liderzy wykorzystując swoją charyzmę, status, są gotowi mobilizować pozostałych uczestników? – Czy liderzy są komunikatywni i potrafią zmieniać wizję w konkretne działania?
Unikatowe czynniki strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – Jakie są unikatowe czynniki strategiczne dla gospodarki w danym obszarze? – W jaki sposób te czynniki oddziałują na rozwój klastra? – W jakich zakresach klaster może zapewnić sobie strategiczną przewagę konkurencyjną?
Wczesne sukcesy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy można zidentyfikować tematy, w ramach, których możliwe jest osiągnięcie konkretnych wyników w krótkim czasie?
Zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> – Czy podmioty są gotowe współpracować w duchu dobrego partnerstwa? – Czy ludzie ufają sobie i współpracują ze sobą? – Czy zaistniały już sytuacje, w których wystąpiła konieczność osiągnięcia konsensusu dla wspólnego dobra?
Poczucie własności	<ul style="list-style-type: none"> – Czy grupa strategiczna przewiduje możliwość zaangażowania małych i mniej znaczących przedsiębiorstw w proces opracowania wizji, strategii i planów działań? – Czy będzie brane pod uwagę zdanie małych przedsiębiorstw?

Przepływ informacji	<ul style="list-style-type: none"> – Czy i w jaki sposób gromadzona jest i przekazywana informacja przez podmioty działające w sektorze? – Czy dysponujemy tzw. grupą referencyjną, która na bieżąco może nam dostarczyć nowych informacji?
Czas	<ul style="list-style-type: none"> – Czy potencjalni uczestnicy są gotowi poświęcić czas na nowe przedsięwzięcia? – Czy uczestnicy znajdują się blisko siebie? (Ponad 50% inicjatyw klastrowych badanych w 2002-2003 roku w ramach opracowania Zielonej Księgi Inicjatyw Klastrowych, wskazało, że większość uczestników znajduje się w zasięgu jednej godziny jazdy od centrum koordynującego.)?
Zespół	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dysponujemy wystarczającą liczbą etatów aby uruchomić inicjatywę klastrową? – Kto będzie zaangażowany w zespół inicjatywy klastrowej (koordynator, animator, mentor, menedżer, pracownicy administracyjni)? Zespół będzie pełnił funkcję neutralnego pośrednika, zajmie się identyfikacją wąskich gardeł, będzie obserwował trendy i zmiany na rynku, zainicjuje nowe działania i będzie koordynował program i strategię klastra. Zespół ma za zadanie dopilnować aby każdemu uczestnikowi klastra poświęcono uwagę oraz aby każdy uczestnik zyskiwał na działaniu klastra.
Czynniki społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – Czy przedstawiciele podmiotów działających w klastrze są otwarci na spotkania nieformalne? Czy skostniałe struktury organizacyjne mogą stać się barierami w rozwoju nowych relacji i interakcji?
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> – Interakcje między uczestnikami skutkują różnymi działaniami. Te działania z kolei inicjują nowe kontakty i relacje. Innymi słowy, osoby zaangażowane w zarządzanie klastrem muszą cechować się umiejętnościami zarządzania procesami. Nie chodzi tylko o to, co udało się zrobić w ramach klastra, ale jak. Ponadto należy zwrócić uwagę na charakter demokratyczny procesów podejmowania decyzji – procesy te powinny być integralne, uwzględniające różnorodność poglądów uczestników.
Umiejętność pracy w projektach	<ul style="list-style-type: none"> – Czy zidentyfikowana grupa podmiotów jest w stanie połączyć na określony czas najlepsze dostępne zasoby we wspólnych projektach biznesowych i naukowych, co pozwoli szybciej i skuteczniej zidentyfikować szanse i zagrożenia oraz wąskie gardła, a także opracować i wdrożyć nowe rozwiązania?
Marka	<ul style="list-style-type: none"> – Czy podmioty, które deklarują udział w inicjatywie klastrowej są gotowe budować wspólną markę wokół wspólnych wartości, cech i charakterystyk swojej grupy? – Czy podmioty te będą również promować siebie poprzez markę klastra?
Potencjał do stworzenia nowych miejsc pracy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy dany klaster wykazuje możliwości stworzenia nowych miejsc pracy?
Źródła finansowania	<ul style="list-style-type: none"> – Czy mamy wystarczające zasoby (środki finansowe, ludzie), aby funkcjonować co najmniej 18 miesięcy? Jeżeli nie, czy możemy postępować według modelu, który pozwoli nam szybciej generować przychody?
Struktura inicjatywy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy nasza propozycja dotycząca uruchomienia inicjatywy klastrowej jest oparta na sztywnych założeniach, czy też możemy sobie pozwolić na elastyczne dopasowanie się do potrzeb i propozycji podmiotów gospodarczych?

Źródła: por.

Georgia Competitiveness Initiative – cluster assessment. Baseline and constraint report, Office of Economic Growth, USAID/Caucasus 2004
Innovation Networks...

The Role of Cluster Facilitators, The Competitiveness Institute, Cluster Navigators Ltd, Nowa Zelandia 2003

MINUTÓWKA

W polskiej gospodarce wyraźnie widać potrzebę konsolidacji. Prawdopodobnie wiele z inicjatyw klastrowych cięży i ciężyć będzie raczej do utworzenia grup kapitałowych lub konsorcjów, w których rozdrobnione małe i średnie przedsiębiorstwa połączą się wokół jednego lub kilku dużych graczy rynkowych.

Wraz z kolejnymi transzami uruchamianego wsparcia finansowego dla inicjatyw klastrowych, mamy do czynienia z powstawaniem nowych klastrów. Część z nich przetrwało próbę czasu i funkcjonuje z powodzeniem już kilka lat. Inne zniknęły z firmamentu po zakończeniu finansowania. Jeszcze inne powstają i trwają w zawieszaniu, w oczekiwaniu na pozytywne rozstrzygnięcia kolejnych konkursów. Są wreszcie i takie, które starają się nie uzależnić od posiadania bądź oczekiwania na środki zewnętrzne – te najczęściej są silnie zorientowane na jasny i konkretny model biznesu.

Powstaniu pierwszej edycji niniejszego przewodnika w roku 2008 towarzyszyło badanie 24 polskich inicjatyw klastrowych, dotyczące doświadczeń w tworzeniu klastrów w warunkach polskich. Niniejsze – drugie wydanie uzupełniono o wyniki kompleksowego badania benchmarkingowego „Benchmarking klastrów w Polsce – 2010”, zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Deloitte Business Consulting. Więcej wyników tego badania czytelnik może odnaleźć w stosownym raporcie wydanym przez PARP.

Badanie przeprowadzone w 2010 roku wykazało, że 53% badanych inicjatyw klastrowych jest na początku ścieżki rozwojowej i określa swój etap rozwoju jako embrionalny. Z kolei 47% inicjatywy znajduje się w fazie wzrostu. Żadna z poddanych badaniu inicjatyw klastrowych nie znajduje się w fazie schyłku. Jednak nawet inicjatywy będące w fazie wzrostu są w polskich warunkach wciąż relatywnie młode.

W hierarchii celów inicjatyw klastrowych coraz poważniejszą rolę odgrywa wspólna realizacja projektów. Trudno jednoznacznie określić, czy jest to efekt koncentracji strategicznej, czy raczej należy wiązać to z niezmiennym w ostatnich kilku latach oczekiwaniem co do tego, że sektor publiczny powinien wspierać finansowo rozwój klastrów.

Otrzymane wyniki badań zarówno z roku 2008 jak i 2010 wskazują, że przeciętnie współpraca w inicjatywach klastrowych nie była słaba, ale z nawet większą pewnością można stwierdzić, że nie jest zadowolająca.

Większość inicjatyw klastrowych na początku prowadzonych prac jasno określa swoje: wizję, cele i podstawowe obszary działania. Tworzy to strategiczne ramy funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Jako uzupełnienie – z perspektywy organizacyjnej – powstają zasady uczestnictwa w inicjatywie oraz inne regulacje związane z aktywnościami organizowanymi na rzecz klastra oraz gospodarką finansową stowarzyszenia / fundacji / izby gospodarczej / projektu, w ramach których prowadzona jest inicjatywa klastrowa. Większość ustaleń ramowych zostaje zapisanych z jednej strony w dokumentach strategicznych, zaś z drugiej strony w umowach konsorcyjnych, statutach i innych dokumentach prawnych. Często pierwsze ustalenia pojawiają się także w związku z opracowywaniem wniosków o finansowanie zewnętrzne.

3. Animowanie inicjatyw klastrowych – narzędzia i techniki

3.1. Metodologie zarządzania inicjatywami klastrowymi

W ostatniej dekadzie pojawiło się kilka metodologii zarządzania procesami rozwoju klastrów promowanych przez różne instytucje. Do najważniejszych należą:

- kompleksowy program od analizy poprzez planowanie strategiczne i wdrożenie działań do monitoringu i oceny, stworzony przez The Competitiveness Group, Hiszpania,
- program rozwoju klastrów oparty na 5 fazach i 12 krokach, stworzony przez Cluster Navigators Ltd, Nowa Zelandia (zob. tab. 2.3),
- metodologia zarządzania wokół pięciu obszarów interwencji przygotowana przez Clusterland Oberosterreich GmbH, Austria, która stanowiła główny element przewodnika „Europejska Sieć Doskonałości na rzecz Zarządzania, Współpracy i Promocji Klastrów”, dostępnego w języku polskim na stronie internetowej Portalu Innowacji.

CLOE – Clusters linked over Europe
Przewodnik „Europejska Sieć Doskonałości
na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów”

Przewodnik ten przedstawia przejrzystą procedurę uruchomienia inicjatywy klastrowej. Proponuje pięć obszarów interwencji, mianowicie:

- informacja i komunikacja,
- szkolenia i kwalifikacja,
- współpraca,
- marketing i PR,
- umiędzynarodowienie.

Nawiązuje do opracowania studiów wykonalności w fazie analizy klastra, z uwzględnieniem aspektów makroekonomicznych i mikroekonomicznych.

Zaleca opracowanie strategii inicjatyw klastrowych wokół celów takich jak:

- wspieranie orientacji międzynarodowej,
- wspieranie innowacji,
- wspieranie współpracy,
- wspieranie kwalifikacji.

Zachęca do stworzenia następujących struktur organizacyjnych:

- zespół jednostki złożony z co najmniej 3-5 osób,
- rada doradcza klastra, składająca się z 10-12 członków.

Proponuje następujące wskaźniki dla inicjatywy klastrowej:

- kluczowe elementy:
 - liczba przedsiębiorstw (partnerów) w inicjatywie klastrowej,
 - suma obrotów partnerów w inicjatywie klastrowej,
 - liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwach (partnerach) w inicjatywie klastrowej,
- kwalifikacje:
 - liczba organizowanych wydarzeń w inicjatywie klastrowej,
 - liczba uczestników tych wydarzeń,
- projekty współpracy:
 - liczba projektów współpracy w inicjatywie klastra,
 - liczba przedsiębiorstw uczestniczących w projektach współpracy w inicjatywie klastrowej,
 - poziom finansowania inicjatywy klastrowej.

*Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania współpracą i promocji klastrów,
wersja tłumaczona dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za zgodą konsorcjum projektu Interreg IIIIC WEST
– CLOE – Clusters linked over Europe, 2007*

Competitiveness

– metodologia analiz klastrów i uruchamiania inicjatyw klastrowych

Organizacja Competitiveness przeprowadziła w ostatnich piętnastu latach ponad 130 projektów w różnych sektorach i obszarach biznesowych na świecie. Pierwsze analizy prowadziła w Katalonii na zlecenie tamtejszych władz regionalnych. Jej metodologia analizy klastrów i określania obszarów uruchamiania inicjatyw klastrowych zawiera 10 kroków:

1. Mapowanie klastrów (analiza statystyczna, wywiady lokalne, obserwacje).
2. Określenie segmentów strategicznych (punktem wejścia jest rynek i klient, badania rynku, benchmarking).
3. Analiza atrakcyjności segmentu na bazie modelu 5 sił Portera (bariery wejścia, ryzyko pojawienia się substytutów, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa konsumentów, konkurencja).
4. Szczegółowa analiza oczekiwań konsumentów (*Buyer Purchase Criteria*).
5. Określenie opcji strategicznych dla klastra, weryfikacja najbardziej pożądanego scenariusza (warsztaty, *foresight*, trendy).
6. Określenie kluczowych czynników sukcesu dla scenariusza, który daje najlepsze możliwości wprowadzenia innowacji.
7. Opracowanie „idealnego łańcucha wartości” na poziomie kluczowych przedsiębiorstw oraz zweryfikowanie propozycji przez pryzmat diamentu Portera na poziomie klastra (praca w terenie, wywiady, burza mózgów, analizy w firmach, analiza struktur kosztów).
8. Benchmarking klastra z podobnymi klastrami.
9. Opracowanie scenariuszy strategicznych dla przedsiębiorstw w klastrze (burza mózgów, pozycjonowanie w łańcuchu wartości, pozycjonowanie na rynku, profil przedsiębiorstwa).
10. Identyfikowanie obszarów do poprawy na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw i na poziomie klastra (analizy w terenie).

Metodologia stosuje wyraźne podejście biznesowe, skierowane na indywidualny i grupowy rozwój przedsiębiorstw. Warunkiem sukcesu jest gotowość przedsiębiorstw do angażowania się w proces zmian. W ciągu około 6 miesięcy prowadzone są analizy eksperckie i warsztaty. Na końcu powstaje strategia dla klastra, scenariusze rozwoju dla przedsiębiorstw i pakiety działań, wokół których powoływane są grupy robocze. Na początku zaleca się skupić na 2-3 działaniach, które dają efekty w ciągu kilku następnych miesięcy. Praca w grupach odbywa się z zaangażowaniem liderów grup wytypowanych przez uczestników. Całość jest monitorowana w okresach 3-, 6- i 12-miesięcznych.

Duch E., Business analysis for Cluster, TCI Introductory Cluster Course, prezentacja multimedialna, Goteborg, 2003

Ponadto agencje rządowe (m.in. w krajach skandynawskich, we Francji, w Belgii, we Włoszech, w Czechach) i instytucje otoczenia biznesu (m.in. w Wielkiej Brytanii, w Polsce) opracowały własne metodologie. Można je podzielić na metodologie, które nastawione są na:

- Skupienie się na małych grupach liderów działających w danym klastrze, wspierając je w generowaniu nowych projektów. Model ten charakteryzuje się konsekwentnym podejściem biznesowym, opartym na nieformalnych strukturach współpracy i wysokim poziomie samofinansowania nowych inicjatyw.
- Rozwijanie interakcji między licznymi podmiotami działającymi w klastrze, stosując techniki, takie jak, wizyty indywidualne, spotkania tematyczne, strony internetowe, bazy danych, wizyty w przedsiębiorstwach. Istotną rolę odgrywają aspekty społeczne, w tym budowa zaufania i zwiększenie świadomości o korzyściach płynących ze współpracy. Inicjatywy takie polegają na finansowaniu zewnętrznym ze środków publicznych.
- Wspieranie współpracy między podmiotami w ściśle określonych obszarach (innowacja, eksport, kształcenie), gdzie pojawiają się szanse lub zagrożenia na rynku.
- Łączenie elementów z trzech poprzednich metodologii.

W każdej z wyżej wymienionych metodologii centralną rolę odgrywa animator. Ponad 90% badanych na świecie inicjatyw klastrowych jest inicjowanych lub zarządzanych przez animatorów. W literaturze angielskojęzycznej można się spotkać z pojęciem: *cluster facilitator*, *cluster manager*. W Polsce roli animatora oraz kwestiom związanym z animowaniem klastrów, niesłusznie nie poświęca się dużej uwagi.

Aby przybliżyć tę tematykę w kolejnych podrozdziałach przewodnika poruszone zostały w praktyczny sposób takie kluczowe zagadnienia jak:

- animator (3.2.)
- grupa strategiczna (3.3.)
- dziennik animatora (3.4.)
- strategia, biznes plan i działania (3.5.)
- wdrożenie (3.6.)
- monitoring (3.7.)

Ponadto w podrozdziale 3.8. opisane zostały zagadnienia dotyczące zarządzania klastrami technologicznymi, na przykładzie doświadczeń z klastrów francuskich.

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że autorzy dokumentów i raportów opracowanych w latach 2000-2004 niejednokrotnie nawiązywali do dobrych praktyk w zakresie inicjatyw klastrowych, centrów obsługi klastrów lub też innych niecodziennych osiągnięć przedsiębiorstw działających w ramach klastrów. Autorzy tego przewodnika sprawdzili ciągłość tychże inicjatyw, śledząc strony internetowe, artykuły i inne

dokumenty. Okazało się, że w wielu przypadkach inicjatywy te zostały zamknięte, zintegrowały się z większymi strukturami organizacji publicznych lub też zostały wchłonięte w rutynowych działaniach instytucji wsparcia otoczenia biznesu lub uczelni wyższych. W tych przypadkach podjęte inicjatywy funkcjonowały około pięć do siedmiu lat.

W ostatnich latach największą ilość porażek poniosły te inicjatywy klastrowe, które⁴⁰:

- nie mogły zapewnić konsensusu wśród uczestników,
- działały w oparciu o słabą strategię oraz nieprzejrzyste procedury współpracy,
- angażowały animatorów, którzy nie dysponowali szeroką siecią kontaktów,
- nie miały odpowiednich warunków lokalowych i budżetów umożliwiających pokrycie kosztów podstawowych,
- zapomniały o budowaniu silnej marki,
- działały w słabych klastrach.

3.2. Animator

Wiele osób pamięta czasy PRL-u, w których współpraca branżowa sterowana była odgórnie w ramach zjednoczeń. Kontrolowane przez Państwo struktury przemysłowe skupiały podobne do siebie firmy z określonej branży i funkcjonowały jako pośrednik między innymi w dziedzinach takich jak: eksport, pozyskiwanie nowych technologii oraz sprzedaż. Podczas dyskusji o klastrach, a w szczególności o powoływaniu inicjatyw klastrowych, pojawiają się nieraz głosy krytyki sugerujące, że jest to powrót do dawnej sytuacji ręcznego, centralnego sterowania. Współczesna gospodarka odróżnia się jednak od wspomnianych przed momentem czasów przede wszystkim dążeniem do tworzenia przez niezależne podmioty wspólnej wizji rozwoju, umożliwiającej budowę elastycznych struktur szybkiego reagowania na nowe możliwości rynkowe. Rolę pośrednika przyjmuje więc już nie sterujące procesami zjednoczenie, ale animator, będący osobą inspirującą, mobilizującą, cechującą się wiedzą o współczesnej gospodarce i cieszącą się dużym zaufaniem wśród przedsiębiorstw, z którymi współpracuje.

Animator jest osobą wielu profesji. Jest on⁴¹:

- menedżerem skupiającym się na osiągnięciu konkretnych wyników,
- analitykiem gromadzącym informacje o tym, co się dzieje i może się dziać,
- trenerem nastawionym na zwiększenie świadomości oraz na rozwój umiejętności,
- lekarzem-psychologiem leczącym złe relacje a pielęgnującym zdrowe,
- ojcem czuwającym nad dojrzałym poziomem relacji w klastrze,
- policjantem pilnującym przestrzegania obowiązujących reguł,

który musi⁴²:

- motywować i inspirować do działania,
- rozwijać relacje i budować współpracę partnerską opartą na pasji, entuzjazmie i zaufaniu,
- otrzymać od uczestników kredyt zaufania, jako osoba wiarygodna i neutralna,
- rozpoznawać kluczowych graczy, perspektywiczne procesy i obszary powstawania wartości dodanej – innymi słowy dobrze znać sektor,

⁴⁰ Ketels Ch. et al., Clusters and Cluster Organisations, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics, 2007

⁴¹ Tennyson R., The Brokering Guidebook. Navigating effective sustainable development partnerships. The International Business Leaders Forum, 2005

⁴² The Role of Cluster Facilitators...

- wykazywać się skromnością i wytrzymałością, determinacją, konsekwencją oraz zaufaniem do innych.

Wobec powyższego, za kluczowe cechy i umiejętności animatora uznać należy:

- umiejętność słuchania i obserwacji (empatia, zrozumienie),
- umiejętność obsługi sprzętu multimedialnego oraz sprzętu ułatwiającego prowadzenie warsztatów (narzędzia do wizualizacji, itp.),
- umiejętność identyfikowania nowych pomysłów, grupowania ich w odpowiednie kategorie oraz dostrzeganie możliwości kreowania synergii,
- umiejętność zadawania otwartych pytań,
- umiejętność szybkiej interpretacji i reagowania na zmieniającą się sytuację (wyobraźnia, spostrzegawczość),
- umiejętność dostrzegania roli i wartości emocji w relacjach międzyludzkich (kultura poruszenia się w różnych środowiskach, dyplomacja),
- umiejętność podsumowywania i przedstawiania wyników dyskusji przeprowadzonych w grupach,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność komunikowania się również w relacjach nieformalnych, włącznie z poczuciem humoru,
- umiejętność prowadzenia trudnych dyskusji (rozwiązywanie problemów, doprowadzanie do konstruktywnych decyzji),
- umiejętność zjednywania ludzi,
- konsekwencja i wiara w profesjonalizm.

Wartości animatora:

Szacunek i empatia

Współpraca

Szczerość

Odpowiedzialność

Elastyczność

Animatora cechują następujące wartości:

- Szacunek i empatia. Każdy pomysł jest wart przeanalizowania. Wszyscy w klastrze traktowani są równorzędnie.
- Współpraca. Praca w grupach może stać się trudna szczególnie, gdy pojawiają się sprzeczne interesy wśród uczestników. Nie forsuj konieczności dalszej współpracy. Spróbuj stworzyć otoczenie, w którym poszczególne osoby będą mogły spojrzeć na swój problem z innego punktu widzenia i dostrzec wartość dodaną w innych formach współpracy.
- Szczerość. W trakcie spotkań i dyskusji uczestnicy powinni być szczerzy wobec siebie. Szczerość animatora może zaprocentować zaufaniem, jakim obdarzą go uczestnicy.
- Odpowiedzialność. Złota reguła w procesach sieciowych i klastrowych: „To, co zostało uzgodnione, należy konsekwentnie zrealizować.” Tego, czego animator oczekuje od uczestników, musi również wymagać od siebie.
- Elastyczność. Sytuacje i zachowania ludzi mogą ulegać nagłym zmianom. Animator musi być wystarczająco elastyczny, aby się dostosować do nowej sytuacji.

W całym procesie rozwoju klastra, animator musi wykazać zdolność do:

- zaangażowania podmiotów w przygotowanie i realizację wizji, misji, celów, działań,
- zrównoważenia prac analitycznych i działań,

- inspirowania liderów do aktywnego zaangażowania w przygotowanie, wdrożenie i ocenę konkretnych działań, przy jednoczesnym dążeniu do przekonania uczestników klastra do samodzielnego realizowania nowych inicjatyw,
- rozwijania i usprawniania relacji w ramach łańcuchów produkcji, sieci współpracy, interakcji z podmiotami spoza klastra.

3.2.1. Procedura naboru animatora

Dokonując wyboru osoby pełniącej funkcję animatora powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kogo tak właściwie szukamy?” Pytanie to może wydawać się banalne, jednak należy pamiętać, że każda sytuacja wymaga odrębnej analizy. Odpowiedzi na nie mogą być bowiem chociażby następujące:

- „Szukamy animatora do naszego zespołu lub do naszej nowej utworzonej struktury organizacyjnej” (stowarzyszenie, spółka, fundacja, komórka organizacyjna wewnątrz istniejącego podmiotu),
- „Szukamy animatora w postaci podmiotu prawnego.” (firma konsultingowa, instytucja otoczenia biznesu, uczelnia wyższa).

W obu przypadkach powinniśmy szukać animatora, który⁴³:

- posiada wieloletnie doświadczenia w sektorze gospodarczym, preferowane doświadczenie w określonych branżach, sektorach lub w zakresie finansów, marketingu, komunikacji, PR,
- dysponuje wiedzą o zarządzaniu procesami oraz doświadczeniem praktycznym w tym zakresie,
- dysponuje wiedzą o lokalnym środowisku gospodarczym, zwyczajach i uwarunkowaniach,
- posiada doświadczenie i umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność prowadzenia rozmów z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw jak i z pracownikami, zarówno indywidualnie jak i w grupach,
- posiada doświadczenie w zakresie: wystąpień publicznych, przygotowania komunikatów prasowych, prezentacji i „sprzedawania” pomysłów,
- posiada doświadczenie w zakresie pracy zespołowej, wykazuje wysoki poziom niezależności, odpowiedzialności i determinacji,
- jest opanowany w sytuacjach stresowych, ale także cechuje się wysokim poziomem entuzjazmu oraz umiejętnością klarownej i neutralnej oceny sytuacji,
- posiada doświadczenie w zakresie zarządzania projektami i jest nastawiony na osiągnięcie celów dzięki umiejętności planowania i wyboru priorytetów.

Zanim wybierzemy animatora, dobrze jest dokonać wstępnej analizy na bazie niniejszych pytań⁴⁴:

- Czy animator powinien zostać wybrany spośród pracowników zaangażowanych podmiotów, czy też rozważamy zatrudnienie animatora z zewnątrz?
- Czy partnerzy oczekują, że animator będzie osobą fizyczną, czy osobą prawną, która mogłaby udzielić pomocy wykorzystując i współpracując ze specjalistami z różnych dziedzin?
- Czy animator ma działać w ramach grupy pilotażowej (grupy strategicznej, komitetu sterującego, zarządu stowarzyszenia, zarządu spółki), według ustalonych ram i zadań (reaktywna rola)? Czy animator może rozwijać własne inicjatywy (rola proaktywna)?
- Na jak długo animator zostanie zatrudniony (1 rok, 3 lata, czas nieokreślony)?
- Jaki nadzór będzie prowadzony nad animatorem (codzienny, okresowy, raportowanie, monitorowanie)?

⁴³ Cluster Building: A Toolkit. A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand, Cluster Navigators Ltd, 2001

⁴⁴ Tennyson R., op. cit.

- W jaki sposób animator będzie oceniany i rozliczany z podjętych działań (wskaźniki, rezultaty miękkie i twarde, rezultaty bezpośrednie i pośrednie)?
- Jakimi umiejętnościami animator musi dysponować, aby skutecznie działać w danym klastrze? Czy animator posiada umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych sytuacji i wydarzeń?

W trakcie procedury naboru konieczne jest przeprowadzenie kilku rozmów z potencjalnymi animatorami. Jeżeli to możliwe, zalecane są rozmowy sytuacyjne, wykorzystujące okoliczności, umożliwiające sprawdzenie kluczowych zagadnień (tab. 3.1).

Tabela 3.1: Zagadnienia mogące ułatwić procedurę naboru animatora klastra

Animator (osoba indywidualna)	Jednostka zarządzająca (podmiot)
<ul style="list-style-type: none"> – Czy kandydat uczestniczył w podobnych inicjatywach? Jakie jest doświadczenie kandydata w zakresie pośrednictwa, kreowania partnerstwa, zarządzania interakcjami między różnymi podmiotami (pośrednictwo, komunikowanie się z innymi, coaching i mentoring)? – Czy kandydata cechuje skromność i profesjonalizm? – Czy kandydat ma szerokie spojrzenie na sprawy gospodarcze? – Czy kandydat cieszył się dużym zaufaniem w poprzednich miejscach pracy? – Czy kandydat będzie umiał pracować na rzecz klastra, a nie jednej organizacji? – Czy kandydat jest świadomy czasu niezbędnego do rozwijania nowych form współpracy w klastrze? – Czy kandydat był już w sytuacjach, które wymagały od niego szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków? – Czy kandydat jest gotowy pracować na bazie kontraktów okresowych? 	<ul style="list-style-type: none"> – Czy jednostka miała podobne doświadczenia związane z pośrednictwem i rozwojem interakcji między podmiotami gospodarczymi w przeszłości? – Czy jednostka posiada odpowiednią strukturę umożliwiającą obsługę klastra w różnych aspektach? – Czy jednostka cieszy się odpowiednim zaufaniem i uznaniem w danym sektorze (autorytet, neutralność)? – Czy pracownicy jednostki rozumieją różnicę pomiędzy rolą konsultanta i rolą animatora? Czy pracownicy jednostki wiedzą, na czym polega budowa relacji partnerskich? – Czy pracownicy jednostki rozumieją czynniki rozwoju specyficznych branż? – Czy jednostka dysponuje: <ul style="list-style-type: none"> - metodologią rozwoju interakcji w otoczeniu klastra, - systemami monitorowania postępu prac w ramach klastra, - wypracowanymi kanałami komunikacji i przekazu informacji, - własną siecią specjalistów?

Źródło: por. Tennyson R., op. cit.

3.2.2. Zatrudnienie animatora

Animator musi być skuteczny, lecz aby to osiągnąć musi znać ramy, według których ma działać. Oczywiście jest także, że aby animator mógł działać, uczestnicy klastra (a w pierwszej kolejności grupa strategiczna) muszą być poinformowani o roli animatora i jego odpowiedzialności. Dlatego też umowa zawierana z animatorem powinna zawierać między innymi⁴⁵:

- opis klastra i główne cele (o ile zostało to już określone),
- opis najważniejszych działań do realizacji,
- wstępny harmonogram pracy (punkty zwrotne),
- informację o systemie oceny i monitoringu,
- warunki zatrudnienia,
- oczekiwane umiejętności.

⁴⁵ Ibid.

Przykładowy zakres działań animatora zawarty w umowie o pracę

1. Gromadzenie informacji o przedsiębiorstwach funkcjonujących w klastrze.
2. Prowadzenie rozmów z przedsiębiorcami, nawiązywanie współpracy z ww. przedsiębiorcami.
3. Dbalność o rozwój klastra.
4. Monitorowanie informacji o publicznych programach wsparcia skierowanych do przedsiębiorców.
5. Gromadzenie informacji o:
 - trendach rynkowych,
 - inicjatywach rządowych i instytucjach międzynarodowych oddziałujących na rynek,
 - podmiotach zgłaszających gotowość podjęcia współpracy w ramach klastra,
 - podmiotach rokujących szanse na rozwój współpracy w innych branżach pokrewnych do klastra,
 - potrzebach przedsiębiorstw, których spełnienie może przyspieszyć rozwój klastra,
 - ośrodkach badawczych i rozwiązaniach technologicznych sprzyjających rozwojowi klastra.
6. Organizacja szkoleń, warsztatów, seminariów, konferencji na potrzeby uczestników klastra.
7. Kontakty z instytucjami publicznymi i sektorowymi (utrzymywanie bieżących kontaktów, lobbying).
8. Sporządzanie informacji okresowych dotyczących efektów działalności.
9. Bieżący kontakt z mediami.

Na świecie, a także w Polsce, praca animatorów była i jest opłacana ze środków publicznych lub ze środków prywatnych (najczęściej sponsora – dużej firmy – lub grupy dużych firm działających w grupie strategicznej). Istnieją różne modele finansowania podstawowych kosztów uruchomienia inicjatyw klastrowych:

- Model 1: Przedsiębiorstwa nie chcą inwestować w coś, co nie daje wyraźnych korzyści w krótkim okresie. Dlatego państwo musi podjąć pierwszy krok, jakim jest dostarczenie środków na dofinansowanie podstawowych kosztów powoływanej inicjatywy klastrowej, w tym wynagrodzenia animatora. W ciągu trzech do pięciu lat inicjatywa klastrowa powinna „stać na własnych nogach”, co oznacza, że w co najmniej 70% powinna się samofinansować, zaś pozostałe środki zdobywać w konkursach w ramach programów publicznych.
- Model 2: Przedsiębiorstwa muszą aktywnie wykazać, że są gotowe współuczestniczyć i współpracować w rozwijaniu klastra. Innymi słowy, muszą chcieć i być zdolne do sfinansowania we własnym zakresie przynajmniej podstawowych kosztów za wykonywane przez animatora usługi. Można tego dokonać poprzez składki członkowskie lub opłacając poszczególne, konkretne faktury. Wsparcie państwa jest w tym przypadku przewidziane na aktywności bardziej zaawansowane, stanowiące programy tematyczne, na przykład wspólne projekty badawcze, projekty szkoleniowe lub też inwestycyjne.
- Model 3: Najlepiej działa to, co nie jest finansowane ze środków publicznych. Animator jest pracownikiem jednego ze strategicznych uczestników inicjatywy klastrowej, pobierając od niego wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia. Każda inna wspólna aktywność realizowana jest konsorcjalnie lub quasi-konsorcjalnie poprzez gromadzenie środków na jej realizację.

Poza opisanymi powyżej klarownymi modelami finansowania, w praktyce mamy także do czynienia z licznymi sytuacjami, gdzie tworzone są rozwiązania będące ich kombinacją.

Istotne jest jednakże, by inicjatywy klastrowe potrafiły zagwarantować ciągłość zaangażowania animatora.

Na chwilę obecną, w Polsce można zaobserwować dwa schematy postępowania, które temu sprzyjają:

- animator działa w sposób nieformalny lub formalny, będąc pracownikiem uczelni wyższej lub instytutu sektora badań i rozwoju; obowiązki wykonuje w ramach stosunku pracy lub zainteresowań naukowych, a także w formie projektów;

- animator działa w sposób formalny w ramach stowarzyszenia lub fundacji; koszty jego funkcjonowania pokrywane są składkami członków lub z przychodów z realizacji specyficznych usług dla uczestników.

3.2.3. Rola animatora w procesie zwiększenia interakcji między podmiotami

Sukces inicjatyw klastrowych zależy w dużej mierze od umiejętności skutecznego rozwijania interakcji między osobami, które pochodzą z różnych środowisk (środowisko gospodarcze, naukowe, samorządowe), z różnych kultur organizacyjnych (scentralizowana, zdecentralizowana, tradycyjna, innowacyjna) i mających różne wyobrażenia o przyszłości. Przed animatorem stawia się zatem wyzwanie znalezienia sensu w kompleksowych powiązaniach, poszukiwania rozwiązań problemów wąskich gardeł i identyfikowania nowych możliwości, a następnie przekazywania zgromadzonej informacji innym, inspirując ich do podejmowania konkretnych działań.

Nikogo nie trzeba przekonywać do tego, że ludzkie reakcje często są wynikiem intuicyjnych, subiektywnych i emocjonalnych ocen podejmowanych w danym momencie. Dodatkowo wzajemny stosunek osób dyktowany jest ich charakterami i tożsamością. W tej sytuacji animator może się spotkać z następującymi wyzwaniami⁴⁶:

- wyzwania związane z osobami zaangażowanymi w klastrze:
 - konkurencja między silnymi osobowościami,
 - kontakty zamykające się w kręgu dawnych znajomych,
 - osoby kluczowe, które zmieniając pracę pozostawiają po sobie lukę,
 - nowe osoby na kluczowych stanowiskach mające inne priorytety,
 - brak wyrazistego przywództwa (chaos w podejmowanych inicjatywach, dużo rozdrobnionych akcji),
 - brak odpowiednich umiejętności (ludzie nie potrafią rozmawiać w grupach, posługiwać się dialogiem a nie nakazem, posługują się raczej dominacją zamiast partnerstwem),
 - brak świadomości (spotkania uważane są, jako strata czasu – „Trzeba robić nie rozmawiać”),
 - brak odpowiedniego nastawienia,
- wyzwania związane z podmiotami zaangażowanymi w klastrze:
 - każdy uczestnik ma inne oczekiwania i potrzebuje innych bodźców do rozpoczęcia działań,
 - uczestnicy zbyt wcześnie wyrabiają sobie zdanie o pozostałych podmiotach,
 - duży nacisk na pieniądze i korzyści finansowe bez uwzględnienia innych obszarów, w których uczestnicy mogą wygrywać,
 - ukrywanie priorytetów,
 - brak wspólnej wizji,
 - brak tolerancji między środowiskami (sektor publiczny, prywatny, naukowo-badawczy, edukacyjny),
 - rzeczywista lub odczuwana nierówność sił,
- wyzwania związane z procesami rozwoju klastra:
 - trudność tworzenia nowych interakcji i relacji, niekoniecznie związanych z obowiązującymi strukturami hierarchicznymi,
 - długie procedury negocjacji i podejmowania decyzji,
 - rozdrobnienie spraw, brak koncentracji na realizacji wizji,
 - niedotrzymywanie określonych uzgodnień przez osoby i podmioty w zakresie realizacji określonych działań,

⁴⁶ Ibid.

- brak umiejętności zakończenia określonych zadań na odpowiednim poziomie przez osoby i podmioty działające w klastrze,
- brak zaangażowania kluczowych podmiotów w realizację strategicznych dla klastra działań,
- poleganie na ograniczonej grupie podmiotów lub osób w realizacji działań klastra.

Amerykański doradca J. Ricchiuto przedstawił w 2006 roku siedem poziomów rozwijania interakcji między podmiotami (tab. 3.2).

Tabela 3.2. Poziomy rozwijania interakcji między podmiotami

Poziom	Akcja
7	Animator przedstawia podmiot A bezpośrednio podmiotowi B i przedstawia pomysł na wspólną inicjatywę, która może stać się początkiem nowych form współpracy
6	Animator przedstawia podmiot A bezpośrednio podmiotowi B i monitoruje ich dalsze interakcje
5	Animator przedstawia podmiot A bezpośrednio podmiotowi B w trakcie spotkania
4	Animator przedstawia podmiot A podmiotowi B w trakcie rozmowy telekonferencyjnej
3	Animator przedstawia podmiot A w e-mailu adresowanym do podmiotu B
2	Animator proponuje, że podmiot A skontaktuje się z podmiotem B a następnie animator kontaktuje się z podmiotem B informując go o tym, że A szuka prawdopodobnie kontaktu z nim
1	Animator proponuje, że podmiot A skontaktuje się z podmiotem B

Źródło: por. Krebs V., Holley J., op. cit.

Animator musi ciągle udoskonalać własne umiejętności potrzebne w wyżej wymienionych interakcjach. Przede wszystkim w zakresie⁴⁷:

- Prowadzenia spotkań. Na początku animator będzie zaangażowany w prowadzenie małych spotkań, warsztatów, rozmów w przedsiębiorstwach. Uczestnicy prawdopodobnie będą mieli wysokie oczekiwania wobec nowej inicjatywy. Animator musi dla własnego użytku dobrze określić cele każdego spotkania, przewidywać scenariusze przebiegu oraz przygotować listę istotnych pytań.
- Negocjowania: Animator będzie się spotykał z sytuacjami, w których podmioty prowadzące na co dzień twarde negocjacje między sobą, muszą znaleźć rozwiązania, które zadawalają wszystkie strony. W procesie budowania konsensusu, umiejętności negocjacji oparte na neutralności, wrażliwości oraz empatii, odgrywają kluczową rolę. Animator musi wstępnie rozpoznać, czy uczestnicy spotkania mają ukryte priorytety.
- Coachingu: Kiedy powstaną zespoły tematyczne i grupy zadaniowe, animator powinien dążyć do tego, aby uczestnicy wybrali spośród siebie lidera grupy. Przekazanie odpowiedzialności uczestnikom we wczesnej fazie wzmacnia poczucie własności. Mocniej zaangażują się w konsekwentną realizację działań. Animator bierze na siebie rolę coach'a, który z drugiego planu wspiera liderów swoją wiedzą.
- Monitorowania i krytycznego oceniania: Po pewnym czasie praca w zespołach staje się rutyną. Uczestnicy zapominają, jak było na początku. Współpraca staje się zwyczajna, nie ma już tzw. „fajerwerków”. Animator powinien krytycznie ocenić sytuację, zaproponować zorganizowanie spotkań indywidualnych i warsztatów, podczas których podejmie trudny temat przyszłości. Jest to odpowiedni czas, aby ponownie zdefiniować wizję i strategię klastra. Jeżeli animator przegapi ten

moment, trudno będzie odrobić straty w momencie, gdy uczestnicy tracą zainteresowanie. Inicjatywa klastrowa powoli wygaśnie.

3.2.4. Ocena prac animatora

Od początku animator powinien być informowany o sposobie oceny jego pracy. Za ocenę może odpowiadać podmiot biorący na siebie zarządzanie inicjatywą klastrową, a także ciało kolegialne na poziomie klastra (na przykład komitet sterujący, zgromadzenie członków, itp.). Niezależnie od przyjętego rozwiązania, należy jasno określić⁴⁸:

- w jaki sposób, kiedy, do kogo i o czym animator ma raportować,
- jakie są prawa i obowiązki uczestników inicjatywy klastrowej w procesach rozwoju – ważne jest, aby określić, w jaki sposób można rozliczyć uczestników z wykonanej lub niewykonanej pracy,
- w jakich sytuacjach uważa się pewne procesy i wydarzenia za porażkę,
- w jakich sytuacjach określone struktury organizacyjne mogą kwestionować pracę animatora i podejmować stosowne decyzje wobec niego.

Arkusz samooceny animatora

Umiejętności:

- Jakimi umiejętnościami muszę dysponować, aby spełnić swoją rolę?
- Jakie są moje mocne i słabe strony w tym zakresie? Co wymaga poprawy?
- Czy powinienem zaangażować osoby z zewnątrz, które dysponują komplementarnymi umiejętnościami?

Zadania:

- Jakie zadania zrealizowałem w ostatnim okresie?
- Czy zadania zostały wykonane odpowiednio i zgodnie z przewidywanym harmonogramem?
- Co mogłem zrobić lepiej / inaczej / szybciej?
- Co uczestnicy klastra mogli zrobić lepiej / inaczej / szybciej?
- Co należałoby w przyszłości zrobić inaczej?
- Czy powinienem zaangażować inne podmioty w realizację planowanych w następnym okresie zadań?

Relacje i interakcje:

- Jak wyglądają moje relacje i interakcje z uczestnikami?
- Czy odczuwałem w ostatnim okresie trudności w nawiązywaniu interakcji z innymi? Co należałoby zrobić, aby zmienić tę sytuację?
- Czy należałoby inicjować inne narzędzia komunikacji z otoczeniem?

Zarządzanie:

- Czy procedury i procesy są w odpowiedni sposób zarządzane i monitorowane? Jeżeli nie, to co należy zmienić?
- Czy stosunki między mną i przełożonymi opierają się na zdrowych zasadach? Jeżeli nie, to co należy zmienić?
- Czy otrzymam odpowiednie wsparcie od mojej organizacji? Jeżeli nie, to co należy zmienić?
- Czy powinienem wprowadzić zmiany w procesach zarządzania? Jeśli tak, to jakie?

⁴⁸ Ibid.

Nowe priorytety:

- Czy znam priorytety na następne okresy?
- Czy wiem, jakie są konsekwencje niewykonania określonych, niezbędnych zadań w następnym okresie?
- Czy powinienem zmieniać strategię postępowania w następnym okresie?
- Czy powinienem zaangażować nowe osoby w realizację moich działań w następnym okresie?
- Jakie zmiany powinienem wprowadzić, aby móc lepiej wykonywać pracę?

*Tennyson R., The Brokering Guidebook. Navigating effective sustainable development partnerships.
The International Business Leaders Forum, 2005*

Animator posiadający wizję i entuzjazm może sprowokować wiele osób i podmiotów do podejmowania nowych inicjatyw, jednak animator, który wykazuje jedną z poniższych cech, może zagrozić dalszemu istnieniu inicjatywy klastrowej⁴⁹:

- Animator zachowujący się jak koordynator-kontroler. Zamiast swoją postawą zachęcać, inspirować, wykazuje się brakiem elastyczności wobec pomysłów i propozycji innych, próbuje panować nad wszystkim i wszystkimi.
- Animator nie potrafi zdystansować się od inicjowanych działań. Każde działanie, pomysł traktuje jak własne dziecko. Każdy sukces i porażkę traktuje bardzo osobiście.
- Animator chce być wszędzie obecny i ma trudności z delegowaniem zadań na poziomie liderów grup tematycznych. Tym samym niepotrzebnie przedłuża procesy podejmowania decyzji.
- Animator szybko osiada na laurach po pierwszych dobrych wynikach. W komunikacji zewnętrznej kładzie nacisk na swoją osobę, zamiast na grupę, która zapewniła dobre osiągnięcia.

MINUTÓWKA

Badania wykazują, że inicjatywy klastrowe na świecie zostały utworzone przez instytucje publiczne (32%), sektor gospodarczy (27%) lub w ramach współpracy publiczno-prywatnej (35%). Większość z tych inicjatyw klastrowych jest tworzonych w dziedzinach wysokochłonnych technologicznie: ICT, narzędzia medyczne, technologie produkcji, biotechnologia i farmacja oraz przemysł motoryzacyjny. Ponad 90% badanych na świecie inicjatyw klastrowych jest inicjowanych lub zarządzanych przez animatorów.

Animator jest osobą wielu profesji. Jest on:

- menedżerem skupiającym się na osiągnięciu konkretnych wyników,
- analitykiem gromadzącym informacje o tym, co się dzieje i może się dzieć,
- trenerem nastawionym na zwiększenie świadomości oraz na rozwój umiejętności,
- lekarzem-psychologiem leczącym złe relacje a pielęgnującym zdrowie,
- ojcem czuwającym nad dojrzałym poziomem relacji w klastrze,
- policjantem pilnującym przestrzegania obowiązujących reguł.

Dokonując wyboru osoby pełniącej funkcję animatora powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kogo tak właściwie szukamy?” Pytanie to może wydawać się banalne, jednak należy pamiętać, że każda sytuacja wymaga odrębnej analizy. Odpowiedzi na nie mogą być bowiem chociażby następujące:

- „Szukamy animatora do naszego zespołu lub do naszej nowej utworzonej struktury organizacyjnej” (stowarzyszenie, spółka, fundacja, komórka organizacyjna wewnątrz istniejącego podmiotu).
- „Szukamy animatora w postaci podmiotu prawnego” (firma konsultingowa, instytucja otoczenia biznesu, uczelnia wyższa).

W obu przypadkach powinniśmy szukać animatora, który:

- posiada wieloletnie doświadczenie w sektorze gospodarczym, preferowane doświadczenie w określonych branżach, sektorach lub w zakresie finansów, marketingu, komunikacji, PR,
- dysponuje wiedzą o zarządzaniu procesami oraz doświadczeniem praktycznym w tym zakresie,
- dysponuje wiedzą o lokalnym środowisku gospodarczym, zwyczajach i uwarunkowaniach,
- posiada doświadczenie i umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność prowadzenia rozmów z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw jak i z pracownikami, zarówno indywidualnie jak i w grupach,
- posiada doświadczenie w zakresie: wystąpień publicznych, przygotowania komunikatów prasowych, prezentacji i „sprzedawania” pomysłów,
- posiada doświadczenie w zakresie pracy zespołowej, wykazuje wysoki poziom niezależności, odpowiedzialności i determinacji,
- jest opanowany w sytuacjach stresowych, ale także cechuje się wysokim poziomem entuzjazmu oraz umiejętnością klarownej i neutralnej oceny sytuacji,
- posiada doświadczenie w zakresie zarządzania projektami i jest nastawiony na osiąganie celów dzięki umiejętności planowania i wyboru priorytetów.

3.3. Grupa strategiczna

Do rewolucji potrzebne jest pospolite ruszenie. Do rozwoju potrzebni są liderzy. Należy się zatem dowiedzieć, czy liderzy klastra są gotowi wspierać specyficzną inicjatywę klastrową. W sytuacji, w której pojawiają się oddolne działania, liderzy często odgrywają rolę lokomotywy. Jeżeli natomiast pierwszy ruch jest wykonany przez podmiot zewnętrzny (instytucja otoczenia biznesu, instytut sektora badawczo-rozwojowego, firma konsultingowa), konieczne jest wstępne określenie, czy liderzy będą aktywnie wspierać kolejne działania.

W fazie analizy (zobacz podrozdział nt. mapowania klastrów) powinien pojawić się obraz klastra, który uwidoczni liderów, strategiczne relacje i jakość powiązań. Animator w pierwszej kolejności będzie musiał zachęcić liderów do właściwego zaangażowania się. Wiele podmiotów wykazuje chęć podpisania umów o powołaniu inicjatyw klastrowych, głównie w celu zaistnienia na różnych forach publicznych, jednak w sytuacjach, w których należy podjąć konkretne działania brak jest chętnych.

Pierwszym zadaniem animatora jest zatem przekonanie (niektórych) liderów klastra do aktywnego zaangażowania się w inicjatywę klastrową. Analizując „mapę” klastra, musi on zastanowić się, czy zidentyfikowani liderzy od dawna działają w regionie? Czy są oni filarami gospodarki regionalnej? (Należy bowiem zauważyć, że bardzo często koncerty międzynarodowe mogące odgrywać rolę lidera klastra nie wykazują zainteresowania zaangażowaniem się w inicjatywy klastrowe, gdyż ich polityka lokalizacji może mieć charakter projektowy a nie długoterminowy.) Jednocześnie należy sprawdzić, czy liderzy cieszą się uznaniem w danym sektorze lub regionie. Animator powinien wytypować 6-10 liderów, z którymi planować będzie pierwsze spotkania.

W kontaktach z liderami animator musi wykazać się profesjonalizmem oraz dobrym przygotowaniem do rozmów. Jeżeli ma wystarczającą ilość czasu, w trakcie rozmowy może poruszyć poniżej przedstawione kwestie.

- Przedstawienie i przedyskutowanie ogólnych celów klastra:
 - Czy przedstawiciel danego podmiotu zna pojęcie klastra? Czy zna zalety działalności w klastrze? Czy posiada ciekawe doświadczenia, które mogą być wykorzystane jako studium przypadku?
 - Jeżeli przedstawiciel danego podmiotu nie wie, czym jest cluster, należy przekazać mu wiedzę w sposób jak najmniej formalny (nie należy doprowadzać do sytuacji, w której przedstawiciel podmiotu czuje się jak uczeń), trzeba podkreślić o co chodzi i jakie mogą być zalety przystąpienia do inicjatywy klastrowej (w przygotowaniu się do rozmowy mogą pomóc rozdziały 1-2 niniejszego przewodnika).
 - Należy podjąć próbę wspólnego określenia obszarów zainteresowań gospodarczych danego klastra. Jakie oczekiwania przedstawiciel danego podmiotu ma wobec innych? Jakie są w chwili obecnej najważniejsze wąskie gardła dla jego branży, sektora?
 - W tej sytuacji dobrze jest poruszać tematy ogólnobranżowe, takie jak trendy gospodarcze i zagadnienia specyficzne dla danej branży.
- Określenie roli grupy strategicznej:
 - Czy przedstawiciel danego podmiotu może wskazać inne podmioty, które warto jest zaangażować w inicjatywę? Czy przedstawiciel danego podmiotu będzie gotów zaprosić swoich znajomych z branży na kolejne spotkanie?
 - Czy przedstawiciel danego podmiotu zadeklaruje swoje aktywne zaangażowanie w uruchomienie inicjatywy klastrowej w pierwszych miesiącach (6 miesięcy, 1 rok) czy też widzi dla siebie rolę w dłuższej perspektywie (1 rok – 3 lata)?
 - Czy przedstawiciel danego podmiotu jest otwarty na podjęcie rozmów z konkurentami w uzgodnionych wspólnie obszarach? Jak ocenia możliwość podjęcia rozmów z instytucjami otoczenia biznesu, uczelniami wyższymi, instytucjami badawczymi, a także związkami zawodowymi?
 - Czy przedstawiciel danego podmiotu może zadeklarować inne formy zaangażowania się w inicjatywę klastrową, takie jak: organizowanie u siebie spotkań grupy strategicznej, organizowanie wizyt w firmie, przedstawienie swoich doświadczeń podczas seminariów, aktywne promowanie idei klastra wśród innych podmiotów?
- Wyjaśnienie roli animatora klastra:
 - Należy przedstawić, dlaczego podmiot, który reprezentuje animator jest zainteresowany rozwojem klastra.
 - Należy wyjaśnić, na czym polega rola animatora.
 - Należy wyjaśnić działanie procesów decyzyjnych, przepływów informacji oraz sposobów komunikowania się z innymi w ramach klastra.

W większości przypadków liderzy nie mają jednak wiele czasu. Animator musi mieć przygotowane gotowe odpowiedzi na wyżej wymienione pytania. W ciągu 10-20 minut powinien przedstawić ideę inicjatywy klastrowej, rolę lidera oraz wzbudzić zainteresowanie.

3.4. Dziennik animatora

Animator gromadzi na bieżąco informacje o możliwościach rozwoju klastra, pojawiających się szansach i zagrożeniach oraz ruchach graczy w klastrze. Spotyka się regularnie z uczestnikami inicjatywy klastrowej, od których otrzymuje kolejne informacje. Dla własnych potrzeb, animator może tworzyć swój własny dziennik, opisujący kontakty, zawierający informacje o stanie klastra i refleksje nt. sytuacji gospodarczej.

Jeśli dziennik ten będzie konsekwentnie aktualizowany, stanowić będzie dobry materiał pomocniczy zarówno dla podejmowania decyzji, jak i w procesie monitoringu skuteczności inicjatywy klastrowej.

Dziennik animatora – przykładowa struktura

1. Klaster z punktu widzenia animatora:
 - a. obszar geograficzny, grupy docelowe, obszary interwencji, pozycja rynkowa
 - b. cele operacyjne, które animator stawia sobie w krótkim i średnim okresie
2. Grupa docelowa
 - a. grupa strategiczna: lista osób i podmiotów z uwzględnieniem ich roli (dystrybucja, producenci, dostawcy, pośrednicy, kształcenie, prace badawczo-rozwojowe, finansowanie, instytucje publiczne) i znaczenia w klastrze (innovatorzy, naśladowcy, „gapowicze”)
 - b. grupa docelowa (jeżeli jest inna niż grupa strategiczna): lista osób i podmiotów z uwzględnieniem ich roli (dystrybucja, producenci, dostawcy, pośrednicy, kształcenie, prace badawczo-rozwojowe, finansowanie, instytucje publiczne) i znaczenia w klastrze (innovatorzy, naśladowcy, „gapowicze”)
 - c. powiązania strategiczne
 - d. ocena jakości interakcji pojawiających się w klastrze
 - e. ocena przydatności narzędzi wsparcia: opis wartości dodanej wybranych narzędzi dla poszczególnych grup docelowych
3. Priorytetowe działania – opis działań z uwzględnieniem czasu realizacji, osób odpowiedzialnych oraz niezbędnych zasobów
4. Struktura organizacyjna
 - a. organy strategiczne (zarząd spółki, zarząd stowarzyszenia, komitet sterujący) z opisem kluczowych osób w strukturze ich roli, praw i obowiązków
 - b. grupa doradcza (liderzy opinii) z opisem osób, roli, praw i obowiązków
 - c. zespoły tematyczne z opisem osób, roli, praw i obowiązków
 - d. inne elementy struktury organizacyjnej danej inicjatywy klastrowej
5. Komunikacja z otoczeniem
 - a. opis grup docelowych, rodzaj komunikatów i form komunikowania się, narzędzia przekazu, częstotliwość, niezbędne zasoby w tym budżet
 - b. szczegółowy opis wdrożenia poszczególnych narzędzi wraz z planem wykonania i budżetem

Nie jest istotnym, by dziennik animatora zawierał wszystkie możliwe lub sugerowane informacje. Ważne, by stanowił wiarygodny i aktualny zasób podręcznej wiedzy dla animatora i ułatwiał jego codzienną pracę. Tak, jak sam animator musi wykazać się dużą elastycznością, tak i formuła jego dziennika powinna być elastyczna.

3.5. Strategia rozwoju klastra, biznes plan i działania

Inicjatywy klastrowe powstają w wyniku określonej polityki rozwoju gospodarczego lub w wyniku wydarzeń, które skłaniają pewną grupę podmiotów do podjęcia wspólnych inicjatyw.

Po sukcesie Doliny Krzemowej (Silicon Valley) powstały na przełomie XX i XXI wieku liczne inicjatywy klastrowe o podobnych nazwach, w tym: w Wielkiej Brytanii „MOTORSPORT VALLEY”, we Francji „PARIS OPTIC VALLEY” i „Me-

chanic Valley”, w Belgii „Flanders Multimedia Valley” i „DSP Valley”. W Niemczech z kolei pojawiła się „Materials Valley”, w Szwecji „Strängås Biotech Valley” i „Dalarna Crystal Valley”, w Danii „Medicon Valley”, na Litwie „Sunrise Valley” a w Polsce „Plastikowa Dolina” i „Dolina Lotnicza”. Należy jednak podkreślić, że klastry przede wszystkim kształtowane są przez lokalnych i regionalnych liderów. Dlatego w tym przewodniku autorzy nie starali się stworzyć polskiego wzorcowego modelu klastra, ani wzorcowego modelu inicjatywy klastrowej.

3.5.1. Analiza strategiczna

W większości przypadków inicjatywy klastrowe w Polsce powstały bez wykonywania wstępnych analiz strategicznych. Po prostu zebrała się grupa podmiotów, która odczuwała podobne wyzwania i zdecydowała się na uruchomienie formalnych struktur organizacyjnych w celu rozpoczęcia współpracy. Niektóre inicjatywy klastrowe były wynikiem „interwencji” (konferencje, warsztaty, doradztwo) instytucji otoczenia biznesu lub firm doradczych. Jednakże rekomenduje się by, zanim inicjatorzy inicjatywy klastrowej zabiorą się do działań operacyjnych, zastanowili się dlaczego chcą podjąć tę współpracę. Bowiem w przeciwieństwie do umów konsorcjum lub konwencjonalnych „codziennych” umów o współpracy, w których przedmiot współpracy jest jasno określony i zdefiniowany w czasie, inicjatywa klastrowa jest tworzona z myślą o tym, że ma funkcjonować przez dłuższy czas. Powinna zatem pojawić się wizja, która pokazuje wszystkim zainteresowanym dokąd zmierzać będzie klastery. Jednocześnie misja powinna wskazywać na to, kim jest inicjatywa klastrowa, jakie są jej najważniejsze cechy i sens istnienia. Wizja i misja powinny oddziaływać na wyobraźnię i inspirować.

Fiber Optic Valley, Szwecja

Wizja: Do 2015 roku Fiber Optic Valley będzie centrum technologii światłowodowych w Europie. Do tego czasu w regionie kreowane będą tysiące nowych miejsc pracy, a Fiber Optic Valley będzie naturalnym miejscem lokowania działalności biznesowej w tej dziedzinie.

Misja: Fiber Optic Valley jest areną dla rozwoju i testowania technik szerokopasmowych i e-usług. Oferuje unikatową biznesową sieć partnerów oraz współpracę z naukowcami ze świata akademickiego. Dzięki zapewnieniu członkom wsparcia naukowo-badawczego, Fiber Optic Valley jest napędem rozwoju regionalnego i kreowania nowych miejsc pracy.

www.fiberopticvalley.com

DSP Valley, Belgia

Wizja: Region doskonałości w zakresie projektowania systemów DSP (*digital signal processing*).

Misja: DSP Valley jest siecią organizacją technologiczną z siedzibą w Leuven i Eindhoven, skupiającą się na projektowaniu technologii związanych ze sprzętem i oprogramowaniem związanym z systemami DSP. DSP Valley grupuje członków z różnych środowisk: uczelnie wyższe, instytucje badawcze, przedsiębiorstwa (począwszy od małych start-upów do dużych koncernów międzynarodowych).

www.dspvalley.com

Dolina Lotnicza, Polska

Wizja: 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. Skutkiem tego będzie dynamiczny rozwój regionu, zwiększenie liczby miejsc pracy oraz poprawa warunków życia mieszkańców.

Misja:

- Organizacja i rozwijanie efektywnego kosztowo łańcucha dostawców
- Stworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw przemysłu lotniczego w regionie
- Dalszy rozwój badań, umiejętności i kwalifikacji w zakresie lotnictwa
- Współpraca i rozwój przemysłu lotniczego i uczelni wyższych, które będą promować nowe koncepcje oraz rozwijać sektor badawczo-rozwojowy w przemyśle lotniczym
- Promocja polskiego przemysłu lotniczego
- Wspieranie przedsiębiorstw z przemysłu lotniczego
- Wpływanie na politykę gospodarczą polskiego rządu w kwestiach związanych z przemysłem lotniczym.

www.dolinalotnicza.pl

Misja dotyczy inicjatywy klastrowej i jej roli w procesie rozwoju klastra, ale tak jak wizja, strategia powinna dotyczyć klastra. Świadomość tego, po co się tworzy inicjatywę oraz do czego się dąży, jest już połową drogi do sukcesu. Mając na uwadze, że w Unii Europejskiej powstały w ostatnich latach setki inicjatyw klastrowych, to każda kolejna inicjatywa musi określić swoją specyficzną tożsamość, określić źródło przewagi konkurencyjnej klastra, a także wyznaczyć scenariusze związane z jego przyszłą pozycją rynkową.

Należy zatem zwrócić uwagę na:

- Obszary, w których inicjatywa klastrowa musi być aktywna, aby osiągnąć pozycję określoną w wizji. Dlaczego akurat takie obszary (rynek, segmenty, strategiczne obszary interwencji)?
- Szczegółowe cele, odniesione do wizji i misji.
- Sposób osiągnięcia tych celów.
- Czynniki stanowiące o sukcesie inicjatywy klastrowej i klastra (zaufanie między graczami klastra, co ułatwi współpracę; zaangażowanie liderów; unikatowe umiejętności, kompetencje i wiedza; wiedza o możliwościach zagospodarowania niewykorzystanych szans rynkowych; elastyczne procesy, pozwalające na skrócenie czasu wejścia na rynek; informacja o rynku, pozwalająca na dostrzeganie możliwości tkwiących w trendach rynkowych).
- Ewentualne wąskie gardła, które należy ominąć lub neutralizować.
- Bariery w otoczeniu, które mogą spowalniać proces rozwoju klastra. Co należałoby zmienić w otoczeniu klastra? W jaki sposób inicjatywa klastrowa będzie mogła oddziaływać na otoczenie klastra?
- Specyficzne cechy i siły klastra oraz sposób ich wykorzystania (specyfika, przewaga konkurencyjna oparta na unikatowych zasobach).
- Czas, w którym planuje się osiągnąć poszczególne cele (punkty zwrotne, cele krótkoterminowe i długoterminowe, zależność między działaniami, tempo rozwoju klastra z uwzględnieniem faz jego cyklu życia).
- Sposoby i obszary, dzięki którym można oczekiwać zwrotu z inwestycji.

**Zwrot z inwestycji,
czyli oczekiwania przedsiębiorstw działających w ramach inicjatyw klastrowych**

- Niższe koszty wytwarzania produktów i usług
- Niższe koszty wdrożenia produktów i usług
- Większe przychody, osiągnięcie zwiększonego poziomu sprzedaży
- Większy przychody, nowe / lepsze produkty stworzone dzięki nowym technologiom, rozwiązaniom innowacyjnym i łączeniu produktów w ramach kompleksowych ofert
- Przepływ nowych wykwalifikowanych pracowników
- Nowe technologie opatentowane i wdrożone
- Produktywność i efektywność, zapewniające silną pozycję na rynku

Zazwyczaj organizuje się dwa do trzech warsztatów, podczas których identyfikuje się w pierwszym etapie trendy rynkowe, wyzwania dla klastra, wąskie gardła, a następnie opracowuje się wizję klastra i misję inicjatywy klastrowej. W drugim etapie uczestnicy określają cele oraz korzyści i wartość dodaną związane z ich realizacją. Podczas opracowywania strategii, animator próbuje wstępnie określić kilka działań, które mogłyby zostać uruchomione w krótkim okresie. Takie podejście zapewnia, że praca nie kończy się na dyskusji, a zainteresowanie uczestników i dynamika prac zostają podtrzymane.

**Kluczowe zagadnienia do dyskusji
podczas warsztatów związanych z opracowaniem strategii**

Wartość dodana:

- Co uczestnicy mogą zyskać wspólnie? Jakie są wspólne korzyści?
- Kim powinni być bezpośredni uczestnicy inicjatywy klastrowej?
- Jaki jest obszar oddziaływania inicjatywy klastrowej, czyli kto będzie czerpać w sposób pośredni i bezpośredni korzyści z działań?
- Czego oczekują gracze klastra? Czy oczekiwania uczestników inicjatywy klastrowej różnią się od oczekiwań pozostałych graczy w klastrze?
- Jakie umiejętności, kompetencje, wiedzę i infrastrukturę uczestnicy są gotowi wnieść do działań inicjatywy klastrowej?
- Jaka jest obecna przewaga konkurencyjna klastra? W jaki sposób inicjatywa klastrowa oddziaływać może na otoczenie w celu utrzymania obecnej przewagi lub identyfikowania i tworzenia źródeł nowej przewagi konkurencyjnej dla klastra?

Skuteczność:

- Jak skutecznie dotrzeć do strategicznych zasobów (informacji, kapitału, ludzi, wiedzy, usług)?
- Jak skutecznie dobrać partnerów do nowych projektów biznesowych (podwykonawstwo, optymalizacja łańcucha produkcji)?
- W jaki sposób wspierać małe firmy w określaniu nisz rynkowych?
- Jak skutecznie powielać dobre praktyki i unikać błędów popełnionych przez innych?

Innowacja:

- W jaki sposób zapewnić pozytywne nastawienie przedsiębiorstw wobec innowacji produktowych (nowe produkty, nowe pomysły), procesowych, a także w zakresie wzornictwa?
- Jak umiejętnie obserwować zmiany na rynku oraz dostrzegać możliwości wprowadzania innowacji?
- W jaki sposób zapewnić przejrzyste procesy komercjalizacji technologii na styku sektorów gospodarczego i badawczo-rozwojowego?
- Jak łatwo testować nowości, eksperymentować?
- W jaki sposób rozwijać wyspecjalizowane platformy dostawców oferujących innowacyjne rozwiązania?
- W jaki sposób zachęcać zewnętrzne firmy, oferujące specjalistyczne usługi, do włączenia się w rozwój rozwiązań innowacyjnych dla klastra?

Przedsiębiorczość:

- W jaki sposób doprowadzić do kreowania nowych pomysłów i rozwiązań?
- Jak doprowadzić do powstania nowych firm, nowych oddziałów, linii produkcji, produktów i usług?
- Jak inicjować nowe projekty biznesowe, by wykorzystywać nowe kombinacje dostępnych zasobów?
- Co osiągniemy dzięki zaangażowaniu uczelni wyższych w projektach biznesowych?

Jeżeli istnieje możliwość przeprowadzenia dokładniejszej analizy strategicznej, zaleca się realizację następujących działań:

- tworzenie obrazu klastra (mapowanie klastra),
- dokonanie segmentacji strategicznej,
- weryfikowanie potencjału rozwoju poszczególnych segmentów (w których segmentach możliwe jest wygenerowanie nowych wartości ekonomicznych),
- analiza klientów (segmenty, oczekiwania, trendy),
- określenie obszarów zmian,
- określenie opcji strategicznych dla klastra,
- określenie kluczowych czynników sukcesu dla innowacyjnego rozwoju klastra,
- analiza łańcucha wartości (ocena obecnej sytuacji za pomocą „diamentu” Portera),
- analiza studiów przypadku podobnych inicjatyw na świecie (skrócenie cyklu uczenia się poprzez uniknięcie powielania błędów popełnionych w innych regionach świata),
- określenie opcji strategicznych dla podmiotów w klastrze.

3.5.2. Działania i narzędzia rozwoju klastrów

Obserwując inicjatywy klastrowe na świecie, można stworzyć katalog potencjalnych działań i narzędzi, które pozwolą zrealizować strategię specyficzną inicjatywy klastrowej (tab. 3.3).

Tabela 3.3: Działania i narzędzia wspomagające realizację strategii inicjatywy klastrowej

Obszary strategiczne (typy)	Cele strategiczne (typy)	Działania i narzędzia
Partnerstwo i sieci współpracy	Zapewnienie dobrego przepływu informacji	<ul style="list-style-type: none"> – Strona internetowa – Newsletter – E-mail związany z bieżącymi zagadnieniami – Infolinia – Punkt informacyjny – Baza danych ekspertów i specjalistów – Baza danych kluczowych zespołów badawczych – Baza danych podmiotów klastra – Roczne broszury z informacją o dostawcach i organizacjach specjalistycznych – Miesięczne spotkania (stałe miejsce i godzina) – Imprezy „dzielenia się wizytówkami” jako nieformalne sposoby zapoznawania się – Spotkania brokerskie z możliwością odbycia rozmów bilateralnych – Spotkania okrągłego stołu wokół kluczowych kwestii (jako faza przygotowawcza do lobbingu) – Konferencje typu <i>Open Space</i> w celu generowania nowych tematów i pomysłów – Cykliczny monitoring stanu gospodarki: klastry, pozycja przedsiębiorstw na rynku – Benchmarking z innymi klastrami – Działania promocyjne na rzecz zwiększenia świadomości firm o korzyściach wynikających z klastra
	Skuteczne neutralizowanie wąskich gardeł	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikowanie wąskich gardeł w łańcuchu wartości i w otoczeniu – Uruchomienie grup tematycznych i roboczych – Seminarium i warsztaty na rzecz przygotowania scenariuszy postępowania, projektów lub określenia konkretnych działań – Wsparcie przy utworzeniu i prowadzeniu sieci współpracy z podwykonawcami, dostawcami, dystrybutorami – Uzgodnienie wspólnych standardów technicznych
	Wzmocnienie pozycji przetargowej	<ul style="list-style-type: none"> – Dokonywanie wspólnych zakupów maszyn, surowców, badań, ekspertyz, usług doradczych, itp. – Wspólny udział w przetargach publicznych lub w przetargach i konkursach organizowanych przez koncerny międzynarodowe
	Wzmocnienie pozycji rynkowej klastra (marketing i budowa marki)	<ul style="list-style-type: none"> – Dokonywanie analizy konkurencyjnej klastra na tle trendów międzynarodowych – Strona internetowa w językach obcych, skierowana do potencjalnych odbiorców na nowych rynkach – Usługi wsparcia w zakresie internacjonalizacji – Grupowy udział podmiotów w targach krajowych i zagranicznych – Wspólny marketing pod wspólną marką (logo, wizualizacja) – Określenie wspólnych standardów jakości i promowanie ich w wybranych segmentach – Programy szkoleniowe i doradcze na temat eksportu – Utworzenie wspólnych sieci sprzedaży – Korzystanie z sieci dystrybucji uczestników klastra – Konferencje prasowe: informacje o klastrze, jego siłach i osiągnięciach
	Rozwój zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> – Specjalistyczne programy szkoleniowe dla pracowników (szkolenia techniczne na terenie przedsiębiorstw, w uczelniach wyższych, w wyspecjalizowanych ośrodkach) – Specjalistyczne programy szkoleniowe i doradcze na temat nowych zagadnień (TQM, KAIZEN, <i>lean manufacturing</i>, <i>six sigma</i>, nowe technologie produkcyjne, zarządzanie procesami, optymalizacja procesów, usprawnienie produktywności) – Wymiana personelu, wykłady gościnne, praktyczne warsztaty w szkołach średnich – Staże dla uczniów szkół technicznych i studentów w przedsiębiorstwach – Programy szkoleniowe i doradcze w zakresie promocji kultury innowacyjnej w organizacjach

Zasoby strategiczne		<ul style="list-style-type: none"> – Foresight edukacyjny z zaangażowaniem szkół średnich w celu zapoznania się z nowymi podejściami do wybranych zagadnień – Cykliczne spotkania w przedsiębiorstwach – przedstawienie tematów odpowiednich dla doświadczeń danej firmy – Oferty pracy na stronie internetowej – Kampanie medialne promujące pracę w klastrze – Promocja w celu zachęcania zdolnych ludzi spoza regionu do pracy w firmach działających w klastrze
	Poprawa efektywności korzystania z zasobów naturalnych	<ul style="list-style-type: none"> – Promowanie nowych rozwiązań, które pozwolą oszczędzać zasoby naturalne – Promowanie nowych rozwiązań na rzecz zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko – Dokonywanie wspólnych inwestycji na rzecz ochrony środowiska
	Zapewnienie lepszego dostępu do zasobów finansowych	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikowanie kluczowych dla klastra inwestycji, określenie możliwości dokonania wspólnych inwestycji – Utworzenie funduszu rozwoju dla finansowania wspólnych inwestycji – Utworzenie joint-venture wokół nowych inicjatyw biznesowych – Porozumienie z instytucjami finansowymi o preferencyjnych warunkach udzielania kredytów inwestycyjnych – Działania informacyjne skierowane do instytucji publicznych wdrażających programy wsparcia – zwiększenie świadomości związanej z koniecznością uwzględnienia klastra wśród priorytetowych obszarów wsparcia – Opracowanie i wdrożenie nowych modeli współpracy wokół wspólnych inwestycji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego
	Poprawa efektywności korzystania z infrastruktury technicznej i logistycznej	<ul style="list-style-type: none"> – Analizy poziomu wykorzystania parku maszynowego, infrastruktury technicznej i logistycznej – Baza danych oraz platforma wymiany informacji o wolnych mocach produkcyjnych i logistycznych – Połączenie zaplecza infrastrukturalnego różnych podmiotów na rzecz realizowania nowych projektów biznesowych – Lokalizowanie rozproszonych działalności produkcyjnych w jednym miejscu (park przemysłowy, park technologiczny)
Innowacje, badania, technologie	Nowe inicjatywy proinnowacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie map drogowych dla nowych technologii (innowacje technologiczne) – Cykliczne warsztaty typu <i>foresight</i>, warsztaty kreatywności (generowanie nowych pomysłów, innowacje produktowe i innowacje rynkowe) – Cykliczne warsztaty typu <i>trouble-shooting</i> (rozwiązywanie wspólnych problemów, opracowywanie nowych procedur postępowania, innowacje procesowe) – Audyty technologiczne i innowacyjne, identyfikowanie partnerów zewnętrznych – Identyfikowanie możliwości usprawnienia dostępu do wiedzy, jej identyfikowanie, przyswajanie, przetwarzanie (zarządzanie wiedzą na poziomie indywidualnym i grupowym) – Zarządzanie portfelem projektów strategicznych: inicjowanie i monitorowanie nowych programów badawczych, nowych projektów badawczych, nowych projektów biznesowych
Otoczenie klastra	Budowanie fundamentów ekonomicznych	<ul style="list-style-type: none"> – Skuteczne oddziaływanie na otoczenie poprzez lobbing na rzecz strategicznych dla klastra publicznych inwestycji infrastrukturalnych – Utworzenie nowych centrów badawczych – Inwestycje w nowoczesnych laboratoriach (sprzęt strategiczny dla rozwoju produktów i innowacyjnych rozwiązań) – Utworzenie obserwatorium trendów technologicznych – Utworzenie jednostki na rzecz transferu technologii – Programy szkoleniowe dla młodych naukowców w nowych kierunkach badawczych – Optymalizacja procesów komercjalizacji technologii w instytucjach sektora badawczo-rozwojowego

		<ul style="list-style-type: none"> – Utworzenie centrów obsługi biznesu w uczelniach wyższych – Utworzenie instytucji finansowych (fundusze załączkowe) oraz infrastruktury (inkubatory i parki technologiczne) dla rozwoju nowych przedsiębiorstw innowacyjnych – Uruchomienie przez instytucje publiczne działań marketingowych w celu zachęcania innych firm do inwestowania w regionie – Zapewnienie korzystnych warunków dla inwestorów zagranicznych – Grupy tematyczne do spraw legislacyjnych, przygotowujące propozycje zapisów prawnych i opiniujące projekty ustaw
--	--	--

Źródło: opracowanie własne

W ludzi należy inwestować – ludzie są szansą rozwoju klastra

Każdy klastery na różne sposoby próbuje znaleźć swoją przewagę konkurencyjną. Jednak to ludzie wpływają na czas, w ciągu którego tenże klastery może utrzymać swoją silną pozycję. Sektor edukacyjny jest kluczowym partnerem klastrów, gdyż zapewnia obecnym i przyszłym pracownikom niezbędne umiejętności i przygotowuje ich do podjęcia pracy. Wraz ze zmieniającą się sytuacją na rynku gospodarczym, sektor edukacyjny powinien dostosowywać swoją ofertę, w szczególności w kierunkach technicznych. Na tych obszarach, na których występują klastry, system edukacyjny powinien ściśle współpracować z przedsiębiorstwami w celu określenia nowych wyzwań wobec przyszłych pracowników. Takie aktywne podejście ze strony szkół średnich i wyższych pozwoli na określenie specyficznych strategii rozwoju zasobów ludzkich dla konkretnych grup przedsiębiorstw działających w klastrach. Dzięki nowym relacjom współpracy sektora edukacyjnego z gospodarczym, wiedza o specyfice rynku pracy, szybciej przepływać będzie między decydentami, co pozwoli na podjęcie skuteczniejszych działań.

Przykładowe działania, jakie można podjąć to:

- Utworzenie centrów rozwoju umiejętności technicznych przez grupy szkół średnich. Przedsiębiorstwa dostarczają sprzęt i zapewniają miejsce praktyk dla uczniów oraz delegują specjalistów na wybrane lekcje.
- Utworzenie programów doskonalenia dla pracowników przedsiębiorstw, realizowanych na uczelniach wyższych i w szkołach technicznych.
- Prowadzenie obserwatorium rynku pracy, w ramach którego przedsiębiorstwa wraz z instytucjami publicznymi opracowują nowe wymagania dla określonych zawodów, przygotowują nowe programy kształcenia, identyfikują, w których zawodach pojawiają się braki i jak zapobiegać nadchodzącym problemom.
- Uzgodnienie zasad oceny kwalifikacji nowych pracowników, co pozwoli szkołom lepiej przygotować przyszłych absolwentów do ich pierwszych działań na rynku pracy.
- Uczyc i uczyć się w klastrze: staże, wymiany kadr, lekcje w przedsiębiorstwach, promocja zawodów związanych z profilem klastra.

Pytania, jakie powinni postawić sobie liderzy zmian:

- W jaki sposób mieszkańcy regionu dowiedzą się o ciekawych zawodach w klastrach?
- W jaki sposób mieszkańcy regionu przygotowują się do pracy w jednym z klastrów?
- Jakie problemy pojawiły się w klastrze w związku ze zmieniającą się sytuacją na rynku pracy?
- Czy istnieje podejście systemowe, które wspiera współpracę między sektorem edukacyjnym i gospodarczym w klastrze?
- Czy istnieją już programy współpracy? Co można jeszcze zmienić na lepsze?

3.5.3. Biznes plan dla inicjatywy klastrowej⁵⁰

W sytuacji, w której założyciele inicjatywy klastrowej od początku planują zrealizować wspólne działania lub też utworzyć formalne struktury organizacyjne, konieczne będzie uwzględnienie przepływu środków. Jednocześnie inicjatywa klastrowa powinna być okresowo oceniana pod kątem efektywności. Dlatego proponuje się przygotowanie biznes planu, w którym opisane zostaną obszary interwencji, uwzględnione zostaną kluczowe aspekty rynkowe i zaproponowany zostanie pakiet usług wraz z budżetem i mierzalnymi w czasie wskaźnikami.

Biznesplany powinny przedstawiać kluczowe cechy inicjatywy klastrowej w odniesieniu do strategii rozwoju klastra. Powinien więc zawierać refleksje na temat pozycji rynkowej, źródeł przewagi konkurencyjnej i wizji. Musi także przybliżać, w jaki sposób inicjatywa klastrowa zamierza osiągnąć główne cele strategiczne w założonym czasie.

Kolejny aspekt związany jest z opisem klientów inicjatywy, którymi są zarówno bezpośredni uczestnicy inicjatywy, jak i pozostali gracze klastra. Do klientów można też zaliczyć inne instytucje, których do tej pory nie uwzględniono. Dla każdej z grup trzeba zdefiniować pakiet oferowanych usług, sposób ich realizacji i weryfikacji ich efektów.

W następnej części biznesplanu określa się zasoby (ludzkie, finansowe, infrastrukturalne) niezbędne do zapewnienia co najmniej podstawowych działań inicjatywy klastrowej. Przedstawia się profil zawodowy lub konkretną osobę animatora oraz jego zespół, a także całą strukturę organizacyjną oraz kompetencje wszelkich organów, jednostek organizacyjnych i zespołów mających związek z inicjatywą klastrową. Wreszcie opisuje się formułę pracy biura: jego zasoby, sposoby komunikowania się, dostępne bazy danych, itp.

W kolejnej części poruszane są kwestie związane z marketingiem i PR, czyli charakteryzuje się zidentyfikowane grupy docelowe, sposób dotarcia do nich, promocję i inne działania mające na celu zapewnienie ich zaangażowania w krótkim i dłuższym okresie. Marketing ma w tym przypadku, jak w biznesie, dwojakie zadanie: zapewnić, że ci, którzy się angażują, zostaną oraz doprowadzić do tego, że nowi dołączą się do inicjatywy.

Następnie przedstawia się bardzo szczegółowo usługi, które będą realizowane (dlaczego, co, jak, dla kogo, z kim). By wreszcie dojść do części często najtrudniejszej, czyli do analizy finansowej zawierającej szczegółowy budżet. Plan stworzony w perspektywie od trzech do pięciu lat umożliwi zweryfikowanie: czy uczestnicy są gotowi zaangażować się w częściowe finansowanie kosztów; jaka jest wielkość potrzebnych środków zewnętrznych w poszczególnych latach; w którym momencie realne jest osiągnięcie poziomów samofinansowania o wysokości 40% / 60% / 80% / 100%.

Dla animatora, tak przygotowany biznesplan stanie się przewodnikiem operacyjnym. Na bazie jego zapisów, będzie mógł przygotować harmonogram prac na kolejne kwartały i na bieżąco weryfikować, czy działania zmierzają do realizacji celów. Biznesplan pozwoli na okresowe oceny pracy animatora i jego zespołu. Nie wykluczy to oczywiście możliwej jednocześnie analizy efektów podjętych działań przy określonych środkach i dostosowywania założeń biznesplanu do nowych sytuacji, lub też inicjowania nowych działań, które pozwolą na osiągnięcie pierwotnych celów.

⁵⁰ Scheer G., Zallinger von L., Cluster Management – A Practical Guide, Developed for the Economic Development and Employment Promotion Program implemented by the Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia and the Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, 2007

Informacja o konsekwentnej realizacji biznesplanu ma kluczowe znaczenie dla uczestników inicjatywy klastrowej, którzy płacą składki lub w inny sposób finansują jej działalność. Także dla instytucji publicznych, raport z realizacji biznes planu może uwiarygodniać inicjatywę klastrową w kolejnych staraniach o dofinansowanie.

Czego można uniknąć robiąc biznes plan inicjatywy klastrowej?

Wiele inicjatyw klastrowych kończy się niepowodzeniem, bo:

- brakowało środków na promocję,
- środki na promocję stanowiły najważniejszy element budżetu,
- koszty były niewłaściwie oszacowane, w rzeczywistości okazały się one znacznie większe,
- budżety inwestycyjne i potrzeby związane z finansowaniem zewnętrznym były źle prognozowane,
- wystąpił brak płynności finansowej w okresach przejściowych i rozliczeniowych pomiędzy projektami – *Wszyscy czekamy na kolejne konkursy publiczne. Proszę dzwonić później.*
- czas uruchomienia inicjatywy klastrowej znacznie się wydłużył, powodując, że liderzy stali się bardziej ostrożni niż na początku wobec wydawania własnych pieniędzy i tworzenia jednostek organizacyjnych,
- składki członkowskie były za niskie – *Nie chcieliśmy odstraszyć potencjalnych uczestników.*
- brakowało systemu monitoringu wydatków,
- wstępne, często ustne, zobowiązania finansowe zostały uwzględnione w planie budżetowym jako pewne.

*Scheer G., Zallinger von L., Cluster Management – A Practical Guide,
Developed for the Economic Development and Employment Promotion Program implemented by
the Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia and
the Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, 2007*

3.5.4. Opracowanie planów działań

Animators powinien od początku swej działalności tworzyć system monitoringu działań wokół celów strategicznych. Pozwoli mu to na regularne aktualizacje oraz monitoring postępu prac w grupach tematycznych i grupach projektowych. Jednocześnie umożliwi to w przyszłości szybsze generowanie raportów dla różnych grup docelowych.

Lista działań dla całej inicjatywy klastrowej oraz poszczególnych grup tematycznych / roboczych nie powinna być listą życzeń. Każda z proponowanych aktywności musi mieć swój harmonogram realizacji i przypisane osoby odpowiedzialne za wykonanie. Nie warto biurokratyzować procedur opisywania i dokumentowania działań. Zaleca się stosowanie dostępnego oprogramowania komputerowego albo posługiwanie się prostą tabelką (tab. 3.4). Doświadczenie uczy także, że lista działań powinna być prowadzona w wersji elektronicznej i w formie powszechnie akceptowanym przez każdego możliwego odbiorcę. Stąd też zwyczajowo używa się tabel stworzonych w programach Microsoft Word lub Microsoft Excel, które następnie przesyła się pocztą elektroniczną, lub też wykorzystuje się technologię Wiki i umieszcza się listę działań na specjalnie przygotowanej, edytowalnej stronie internetowej.

Tabela 3.4: Formularz listy działań

Cel strategiczny					
Tytuł działania	Opis działania Lista zadań	Przewidywane wyniki	Zasoby konieczne do realizacji	Podmioty, osoby, które powinny zostać zaangażowane w realizację	Osoba odpowiedzialna za monitoring realizacji działania

Źródło: opracowanie własne

3.5.5. Aktualizacja strategii rozwoju klastra i wzmacnianie partnerstwa

Wielce prawdopodobne jest, że w początkowym stadium rozwoju inicjatywy klastrowej nie uda się poruszyć tematów trudnych i delikatnych, przede wszystkim związanych z konkurencją wewnątrz klastra i indywidualnymi aspiracjami uczestników inicjatywy klastrowej. W pewnym momencie nadejdzie więc czas, aby powrócić do planowania strategicznego i aktualizować strategię rozwoju klastra, uwzględniając w szerszym zakresie bardziej „twarde” cele rozwoju klastra.

Wstępem do dyskusji o opracowaniu strategii dla klastra, mogą być działania takie jak: benchmarking, *foresight*, identyfikacja wąskich gardeł zagrażających pozycji klastra. Wyniki tych prac tworzą zazwyczaj poczucie potrzeby pilnego zajęcia stanowiska (*sense of urgency*) i są znakomitą okazją do kontynuowania myślenia strategicznego o klastrze. Istotne jest także, by pierwszą aktualizację strategii przeprowadzić zanim podjęte zostaną działania w zakresie budowy marki klastra. Pozwoli to uzgodnić zagadnienia pozycjonowania klastra w skali krajowej i międzynarodowej.

Opracowując i aktualizując plany strategiczne klastra należy zawsze dbać o zaangażowanie kluczowych graczy. To właśnie oni w kolejnych miesiącach będą realizować strategię, wdrażając poszczególne działania. A im więcej osób i podmiotów rozumieć będzie strategię oraz wspierać działania z niej wynikające, tym większe będzie prawdopodobieństwo, że inicjatywa klastrowa odniesie sukces.

W pracach nad strategią animator powinien⁵¹:

- wybrać liderów, którzy się zaangażują i będą mobilizować innych do udziału w warsztatach i seminariach,
- zorganizować dwa lub trzy warsztaty, które pozwolą uwzględnić głos różnych środowisk w debacie,
- zadbać o to, aby każdy zapis strategii zawierał jasno określone punkty zwrotne i wskaźniki, które są mierzalne w czasie,
- wyznaczyć ścieżki osiągnięcia konsensusu oraz podmioty, które będą odgrywać kluczową rolę w realizacji strategicznych zamierzeń,
- koncentrować się na zapisach, które jasno wskazują w jaki sposób uczestnicy będą kreować wartości rynkowe (nowe produkty, nowe technologie), dokonywać zmian procesowych (efektywność w łańcuchu wartości, *lean management*, systemy jakości) oraz wdrażać innowacje rynkowe (model biznesu, budowa marki, internacjonalizacja),
- sprawdzać, czy proponowane cele są zgodne z celami biznesowymi zaangażowanych podmiotów, aby uniknąć sprzeczności ze strategią rozwoju pojedynczych uczestników.

W poszczególnych fazach prac animator będzie musiał zapewnić sobie wsparcie ze strony uczestników. Jego rola w budowie partnerstwa obejmować będzie 12 etapów (tab. 3.5).

⁵¹ Stewart L., Luger M., Best Practices in the Impelmentation of Cluster-Focused Strategy, The Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, 2003

Tabela 3.5: 12 etapów cyklu budowy partnerstwa

Etap	Tytuł	Opis	Rola animatora
1	Definiowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Zrozumienie wyzwań, jakie ma przed sobą klastery / podmiot podejmujący wstępną inicjatywę – Gromadzenie informacji o sytuacji, wyzwaniach, wąskich gardłach, problemach, możliwościach, szansach i zagrożeniach – Konsultowanie opcji ze strategicznymi graczami – Przygotowanie wspólnej wizji 	<ul style="list-style-type: none"> – Obserwowanie (analiza dokumentów, raportów branżowych, wywiadów z ekspertami, spotkania z opiniotwórcami) – Identyfikowanie kluczowych graczy (opracowanie mapy graczy oraz wstępne określenie powiązań w poszczególnych rodzajach relacji) – Przekonanie się, że budowa klastra jest w danym przypadku najlepszą opcją
2	Identyfikowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikowanie kluczowych graczy oraz wstępne określenie ich roli – Przygotowanie metodologii postępowania wobec kluczowych graczy (określenie działań, które zapewnią kluczowym graczom aktywne włączenie się w dalsze etapy, przede wszystkim, jeśli chodzi o zaangażowanie ich czasu i autorytetu) 	<ul style="list-style-type: none"> – Budowanie relacji (spotkania indywidualne, w trakcie spotkań należy dowiedzieć się, czy istnieją obecnie konflikty pomiędzy graczami) – Zwiększenie świadomości wśród graczy (wymaga analizy poziomu otwartości graczy wobec nowych form współpracy ze swoim otoczeniem)
3	Budowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie misji, celów i najważniejszych obszarów interwencji – Określenie zasad współpracy, w tym utworzenie struktury organizacyjnej (komitet sterujący, grupa doradcza, grupy tematyczne) 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizowanie pierwszych spotkań z grupą strategiczną – Określenie programu i planów działań w trakcie kolejnych spotkań – Zidentyfikowanie liderów, menedżerów poszczególnych projektów
4	Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie programu i planu działań – Określenie zadań oraz przygotowanie pierwszego pakietu projektów 	
5	Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> – Uzgodnienie między graczami struktury i procesu zarządzania klastrem (w szczególności akceptacja roli animatora) – Uzgodnienie roli, praw i obowiązków graczy w procesie realizacji zadań – Opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Zidentyfikowanie zasobów koniecznych do realizacji poszczególnych projektów – Dbalność o to, aby gracze byli gotowi zainwestować nie tylko kapitał, ale również inne zasoby (ludzi, wiedzę, kontakty, infrastrukturę) – Zachęcanie graczy do dzielenia określonych zasobów w ramach wspólnych projektów
6	Angażowanie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> – Określenie zasobów niezbędnych do realizacji poszczególnych działań – Zidentyfikowanie możliwości zaangażowania określonych zasobów w ramach konkretnych projektów – Określenie sposobu zaangażowania zasobów zewnętrznych w sytuacjach, w których brak jest wewnętrznych zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie systemu komunikacji (opracowanie planu komunikacji wraz z określeniem narzędzi). Ważne jest, aby ustalić, jakie informacje mogą zostać opublikowane a jakie informacje mają charakter poufny i pozostaną na poziomie specyficznych grup tematycznych lub też na poziomie bilateralnych relacji
7	Wdrożenie	<ul style="list-style-type: none"> – Określenie harmonogramów prac – Określenie wskaźników i strategicznych punktów zwrotnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Określenie, kto i kiedy reprezentuje klastery, kto i jak stanie się przedstawicielem poszczególnych grup i ciał w strukturze organizacyjnej – Zarządzanie procesami (określenie z graczami, w jaki sposób będą oni kontrolowani w związku z realizacją projektów, działań, zadań, uzgodnienie sposobu wzajemnego raportowania) – Monitorowanie procedur podejmowania decyzji, w tym dbalność o przejrzystość, konsekwentność i skupienie się na wspólnych celach

8	Monitoring i ocena	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie raportów okresowych (postęp prac, wąskie gardła, zmieniające się warunki, szanse i zagrożenia w kolejnych okresach) – Dokonanie oceny, czy prace zmierzają do osiągnięcia celów 	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoring. Pomaganie graczom w monitorowaniu ich udziału w budowie klastra. Wywiady z graczami, omówienie osiągniętych rezultatów i ich efektów – Identyfikowanie, kto potrzebuje informacji o działaniach i efektach prac w klastrze (zewnątrzni sponsorzy), jakie powinny być informacje oraz częstotliwość ich przekazywania?
9	Ocenianie jakości interakcji	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza interakcji w klastrze (rodzaj interakcji, rezultaty interakcji, efekty bezpośrednie i pośrednie) – Analiza napływu i odpływu uczestników / graczy 	<ul style="list-style-type: none"> – Raportowanie i przygotowanie zaleceń dla poszczególnych struktur wewnętrznych i zewnętrznych – Benchmarking. Analiza osiągnięć podobnych inicjatyw na świecie. Jakie wartości dodane stworzył ten klastr, a jakie inne klastry?
10	Przekształcenie / adaptowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Zaadaptowanie programów i planów działań do nowych sytuacji – Zainicjowanie nowych rodzajów interakcji, które mogą wspomóc osiągnięcie lepszych efektów 	<ul style="list-style-type: none"> – Spotkanie ewaluacyjne z graczami (przedstawienie wyników analiz, rekomendacji oraz przedyskutowanie ewentualnych zmian do zainicjowania) – Wprowadzenie procesu adaptacji celów, programów i działań oraz dbałość o to, aby wszyscy opowiadali się za tymi zmianami, znali je oraz byli świadomi konsekwencji ich wdrożenia
11	Formalizowanie nowych form współpracy	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza ścieżek postępowania, gromadzenie informacji o dobrych praktykach, analiza poziomu powtarzalności pewnych działań, które zostały zakończone sukcesem – Przygotowanie modeli, procedur, systemów – Uzgodnienie propozycji sformalizowania nowych form współpracy – Komunikowanie nowych ustaleń i uzgodnień 	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie sformalizowanych systemów postępowania – Przygotowanie i wdrożenie procesu usamodzielnienia wybranych inicjatyw – Inicjowanie nowych procesów negocjacji pozwalających na ocenę wizji, misji i głównych celów. Adaptowanie celów i działań do nowych wyzwań i oczekiwań – Pomoc w ustaleniu nowych harmonogramów działań, punktów zwrotnych
12	Zapewnienie ciągłości w działaniach	<ul style="list-style-type: none"> – Usamodzielnienie inicjatyw – Zrozumienie, że to co wcześniej było dodatkowym działaniem teraz staje się elementem codziennej pracy, rutyną 	

Źródło: por. Tennyson R., op. cit.

3.6. Wdrożenie strategii rozwoju klastra

Niniejszy podrozdział przedstawia rzeczy i propozycje pozornie zwyczajne i proste, gdyż dotyczy codziennych czynności, jakie wykonuje animator. Autorzy uznali jednak, mając na uwadze swoje doświadczenia w tym zakresie, że – jak w powiedzeniu o diable, który tkwi w szczegółach – w animowaniu klastrów i sieci współpracy niedocenianym a jednym z kluczowych czynników sukcesu są umiejętności związane ze zwykłymi sprawami, takimi jak: spotkania, rozmowy telefoniczne, codzienne kontakty. Animator, który zaniedbuje te kwestie oraz nie rozwija swoich umiejętności w tym zakresie może z czasem zostać ironicznie okrzyknięty „wielkim strategiem”, „panem prezesem” tudzież „filozofem klasteringu”. Nie byłoby to problemem, gdyby nie fakt, że w rozwijających się klastrach w ślad za tym może iść spadek zainteresowania współdziałaniem i rozpad inicjatywy klastrowej.

3.6.1. Spotkania indywidualne z uczestnikami klastra

Spotkania indywidualne z podmiotami działającymi w klastrze pozwolą animatorowi zgromadzić informacje o stanie tychże podmiotów, ich potrzebach, oczekiwaniach i pomysłach. Zanim animator rozpocznie pierwszy cykl spotkań powinien:

- poznać własne zdolności i atuty,
 - Dlaczego przedstawiciel danego podmiotu powinien znaleźć czas dla animatora?
- być świadomym własnych kwalifikacji,
 - Dotychczasowe doświadczenie animatora. Co wie o sektorze lub branży?
- posiadać informację o danym podmiocie,
 - Jaka jest jego pozycja rynkowa, co osiągnął? Animator powinien swobodnie wypowiadać się o rynku, produktach, usługach, trendach, problemach, z którymi borykają się firmy w danym sektorze lub branży.
- mieć informacje na temat sektora,
 - Animator musi przynajmniej znać historię sektora w regionie, liczbę podmiotów gospodarczych i zatrudnienie.
- mieć informacje o kluczowych graczach w danym sektorze,
 - Animator nie może być zaskoczony, kiedy przedstawiciel podmiotu zapyta go o liderów rynku.

Od strony technicznej, animator powinien z kolei:

- przygotować listę podmiotów, z którymi będzie się spotykał,
- przygotować skrótoną informację wstępną, która zostanie przekazana podmiotom,
- skontaktować się telefonicznie w celu ustalenia terminu spotkania,
- przeprowadzić spotkanie trwające pomiędzy 15 a 40 minut,
- przygotować sprawozdanie,
- skontaktować się telefonicznie w okresie od dwóch tygodni do dwóch miesięcy w celu utrzymania kontaktu.

Jeśli to możliwe, animator powinien spróbować najpierw rozmawiać z podmiotami, które⁵²:

- są bardziej nastawione na współdziałanie niż na twardą walkę na rynku,
- mają chęć rozwijania się,
- są świadome sytuacji na rynku,
- są pozytywnie nastawione do podnoszenia umiejętności w zakresie marketingu, wzornictwa, jakości, rozwoju nowych produktów,
- widzą wartości dodane w procesie klastrowym,
- mają już wizję na temat możliwości rozwoju danego klastra.

Jakich pytań się spodziewać na pierwszym spotkaniu?

- Co mogę w najbliższym okresie zyskać?
- Ile to będzie mnie kosztować?
- Jeśli wezmę udział, jaka jest gwarancja, że moja firma będzie się rozwijać?
- Dlaczego jeszcze na to nie wpadłem? Mogłem to sam zrobić szybciej!
- Czy z tą nową formą współpracy łączą się jakieś uwarunkowania lub konsekwencje prawne?

W trakcie rozmów warto także pamiętać, że⁵³:

- kadra zarządzająca jest stroną podejmującą ryzyko w firmie, co oznacza, że trzeba mieć szacunek dla jej poglądów,
- należy przekazać, co druga strona może zyskać, a nie próbować przekonywać,
- należy zidentyfikować widoczne korzyści dla drugiej strony,
- powinno się unikać słów, które mają negatywne brzmienie, a także wyrażań, które nie są precyzyjne,
- powinno się używać słów o charakterze neutralnym,
- zadawanie otwartych pytań prowadzi do konstruktywnych rozmów,
- lepiej nie wspominać o publicznych programach wsparcia, a raczej podkreślić wspólne korzyści,
- należy unikać mieszania się w konflikty między podmiotami gospodarczymi (unikać mediacji lub bycia stroną),
- należy unikać robienia przysług lub doprowadzania do towarzyskich relacji,
- nie powinno się dużo pisać w trakcie pierwszych rozmów, a na pewno nie wyciągać kwestionariusza.

Czego animator powinien dowiedzieć się o graczach w klastrze?

Przeszłość:

- Co dane przedsiębiorstwo do tej pory osiągnęło?
- Czy zmieniła się jego pozycja na rynku w ostatnich latach? Dlaczego?
- W których obszarach współpracowało już z innymi przedsiębiorstwami i podmiotami? Co dzięki temu osiągnęło?

Teraźniejszość:

- Czy dane przedsiębiorstwo jest znane w branży? Jaką ma opinię?
- Czy przedsiębiorstwo jest innowatorem, naśladowcą, czy raczej konserwatywnie trzyma się tego, co ma?
- Jak obecnie pozycjonuje się na rynku?
- Czy stosuje nowe rozwiązania w procesie produkcyjnym / wytwarzania usług?
- Czy przedsiębiorstwo ma pomysł na rozwój?

Przyszłość:

- Czy przedsiębiorstwo ma wiedzę o trendach rynkowych?
- Czy wie, jak będzie postępowało na rynku w najbliższych pięciu latach?
- Czy przewiduje w swoich planach nowe projekty z zaangażowaniem podmiotów zewnętrznych?

Pracując z firmami różnych wielkości, animator musi wziąć pod uwagę, że stosują one często inne różne style podejmowania decyzji (tab. 3.6). Jednocześnie duże firmy i małe firmy mogą mieć wobec siebie pewne uprzedzenia, co może stanąć na przeszkodzie w inicjowaniu nowych działań.

⁵³ Price W., prezentacja multimedialna, Katowice, czerwiec 2005

Tabela 3.6: Style podejmowania decyzji w dużych i małych firmach

Duże przedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo
<ul style="list-style-type: none"> – Podejmuje decyzje w sposób formalny, wyrażony określonymi procedurami – Planowanie okresowe, sformalizowane – Decyzje determinują kontekst – Wolne, sekwencyjne czynniki decyzyjne – Wybory analityczne – Agregacja, konsolidacja danych 	<ul style="list-style-type: none"> – Nieformalne, ciche, wspólne decyzje – Ciągłe, niesformalizowane planowanie – Decyzje są determinowane kontekstem – Szybkie, jednoczesne czynniki decyzyjne – Intuicyjne sądy – Osadzenie danych w czasie rzeczywistym

Źródło: por. Doz Y., Hamel G., op. cit.

Jednocześnie należy pamiętać, że przedsiębiorstwa mogą mieć uprzedzenia wobec innych, co może utrudnić rozmowy o pewnych tematach, na przykład o współpracy z uczelniami wyższymi lub z instytucjami publicznymi. Uprzedzenia te są nam znane i figurują jako stereotypy w różnych dokumentach publicznych. Również w środowisku gospodarczym spotkać się można ze stereotypami wobec siebie (tab. 3.7). Animator musi być przygotowany na to, że w trakcie gorących debat (podczas konferencji, seminariów, warsztatów) lub dyskusji uprzedzenia te mogą zatruć atmosferę. Dlatego też, warto w trakcie indywidualnych spotkań dowiedzieć się, co przedstawiciele poszczególnych podmiotów myślą o sobie.

Tabela 3.7: Uprzedzenia i stereotypy: duże vs. małe firmy

Duże przedsiębiorstwo w oczach małej firmy	Małe przedsiębiorstwo w oczach dużej firmy
<ul style="list-style-type: none"> – Ocieżały, powolny i głupi – Zajęty analizowaniem każdej rzeczy bez końca – Po uszy tkwi w bezsensownych procedurach – Z wszystkim zwleka z awersji do ryzyka – Sparaliżowany nadmiarem analiz – Podzielony, fragmentaryczny 	<ul style="list-style-type: none"> – Banda nieprofesjonalistów – Działa bez zastanowienia – Niezorganizowany, niegodny zaufania – Działa na wszystkie strony, nie koncentruje się – Pracuje byle jak – Zamknięty, wrogi

Źródło: por. Doz Y., Hamel G., op. cit.

3.6.2. Pierwszy cykl spotkań grupowych

Animator stoi przed wyzwaniem, aby w dość krótkim czasie skonkretyzować obszary współpracy graczy klastra. Często te obszary zostały już wstępnie określone w statutach struktur organizacyjnych inicjatyw klastrowych, ale w większości przypadków wymagają doprecyzowania. Im bardziej uda się je skonkretyzować, tym łatwiej będzie zidentyfikować punkty zwrotne, określić wskaźniki i na bieżąco monitorować postęp prac.

Analiza różnych inicjatyw klastrowych w Polsce pokazuje, że oddolne inicjatywy na początku posuwają się do przodu małymi krokami, poprzez spotkania w niedużych grupach. Natomiast inicjatywy podejmowane przez podmioty zewnętrzne rozpoczynają swoją działalność ogłaszając ideę rozwoju konkretnego klastra podczas konferencji lub seminariów. Mając to na uwadze, należy rozważyć, jaki rodzaj spotkań jest najbardziej pożądany:

- Czy należałoby zorganizować małe spotkanie ze strategicznymi graczami w celu uruchomienia grupy inicjatywnej? Spotkanie takie miałoby na celu określenie wizji oraz najważniejszych obszarów działania. Wynikiem spotkania byłaby deklaracja strategicznych graczy o aktywnym zaangażowaniu się w grupie inicjatywnej oraz potwierdzenie gotowości do realizacji harmonogramu działań.
- Czy należałoby zorganizować duże spotkanie informacyjne? Podejście to ma charakter „inkluzyjny” i nastawione jest na rozpropagowanie idei rozwoju klastra wśród jak najszerszej grupy odbiorców.

Następnie animator wraz z grupą strategiczną powinien określić cele spotkania. Potencjalne cele małego spotkania ze strategicznymi graczami mogą być następujące:

- określenie obszarów wspólnych zainteresowań (wąskie gardła, potencjały rynkowe, podejście tematyczne),
- określenie oczekiwań graczy wobec innych uczestników oraz zidentyfikowanie obszarów komplementarności (w jakich zakresach uczestnicy mogą się wzajemnie uzupełniać?),
- opracowanie wizji, celów i planu działań,
- zidentyfikowanie potencjalnych uczestników spoza grupy strategicznej, których należałoby zaprosić na kolejne spotkanie.

Potencjalnymi celami większego spotkania informacyjnego (konferencja, seminarium) mogą być:

- zwiększenie świadomości wśród szerszej grupy podmiotów o korzyściach płynących ze współpracy w ramach klastra (przedstawienie idei oraz przykładów, studiów przypadków, panel z udziałem kluczowych graczy),
- przedstawienie trendów gospodarczych oraz najważniejszych wyzwań stojących przed podmiotami (ekspert branżowy, lider branży),
- zidentyfikowanie kluczowych obszarów działań klastra (uruchomienie grupy zadaniowej, grup tematycznych).

Na pierwsze spotkanie animator zazwyczaj nie będzie mógł poświęcić więcej niż półtorej godziny. Już po godzinie pierwsi uczestnicy zaczną nerwowo spoglądać na zegarek. Niektórzy będą przeproszać i wychodzić. Animator musi zatem zadbać o to, żeby najważniejsze zagadnienia zostały omówione w trakcie pierwszej godziny spotkania. W przeciwieństwie do tradycyjnych konferencji, należy w tym przypadku ograniczyć długie nudne wystąpienia oficjalnych gości. Animator musi założyć lub wiedzieć:

- jak długo spotkanie będzie trwać,
 - Trzeba wziąć pod uwagę, że animator będzie miał do czynienia z przedstawicielami firm, które nie są „zakładnikami wskaźników”.
- kto otwiera i podsumowuje spotkanie,
 - Może to być istotnie pod kątem wiarygodności inicjatywy.
- czy przewidziano możliwość dyskusji w trakcie lub na końcu spotkania,
 - Czy w dniu konferencji zorganizowane zostaną także warsztaty pozwalające na dyskusję, opracowanie wniosków i podjęcie decyzji? Jeżeli tak, to kto będzie je prowadził?
- jakie techniki prowadzenia spotkań zastosować, gdy mamy do czynienia z dużą grupą uczestników?

Przygotowując harmonogram spotkania, animator musi być świadomy, że nie jest alfą i omegą. Musi się konsultować z ekspertami w sprawach istotnych; nie może ryzykować. Podczas spotkań powinien posługiwać się wiedzą zewnętrzną, jeśli to okazuje się konieczne:

- Czy w trakcie spotkania należy przedstawić informacje o branży, sektorze, trendach? (Czy animator ma wystarczającą wiedzę, czy potrzebuje wsparcia eksperckiego?)
- Czy w trakcie spotkania należy przedstawić informacje o działaniu klastra? (Czy animator ma wystarczającą wiedzę, czy potrzebuje wsparcia eksperckiego?)
- Czy liderzy, z którymi odbywały się spotkania indywidualne, będą uwzględnieni w harmonogramie spotkań (studium przypadku o dobrej współpracy, lider przedstawiający trendy branżowe lub swoją wizję)? Należy w tym przypadku zwrócić uwagę aby lider nie narzucił swojej własnej wizji, aby nie odstraszyć innych.

Następnie należy określić, kto powinien uczestniczyć w pierwszym cyklu spotkań, a w konsekwencji realizować zadania, które dotyczą:

- zgromadzenia informacji o podmiotach polecanych przez liderów podczas spotkań indywidualnych,

- przygotowania bazy danych podmiotów, która powinna być na bieżąco aktualizowana,
- umieszczenia w bazie danych przedstawicieli środowisk: biznesowych, naukowych, samorządowych,
- bieżącego weryfikowania pozycji poszczególnych podmiotów (kto jest liderem, krytykiem, „jeźdźcem na gapę”, innowatorem, itp.),
- przygotowania pism zapraszających do udziału w spotkaniu (otrzymując pismo prawdopodobnie wiele podmiotów po raz pierwszy usłyszy o klastrze, należy zatem podkreślić cele spotkania oraz potencjalne korzyści dla uczestników),
- przygotowania dodatkowych materiałów informacyjnych, które można dołączyć do zaproszenia,
- nakłaniania liderów do wspólnego podpisania zaproszenia,
- wysłania zaproszeń, a następnie bezpośredniego kontaktu telefonicznego z zaproszonymi, w celu sprawdzenia czy pismo dotarło, czy odbiorcy wykazują zainteresowanie, czy zaproszeni mogą uczestniczyć w spotkaniu, czy zaproszeni są otwarci na indywidualne spotkanie w sprawie omówienia możliwości współpracy w ramach inicjatywy klastrowej.

**Materiały informacyjne,
które można dołączyć do zaproszenia na spotkanie**

„Fact sheet“:

- krótki opis branży / sektora,
- przedstawienie opinii kilku strategicznych graczy, którzy są gotowi wspierać inicjatywę klastrową.

Newsletter informujący, że:

- trendy gospodarcze powodują, że przed gospodarką regionu stoją następujące wyzwania...
- grupa inicjatywna podjęła decyzję o wykorzystaniu potencjału rynkowego co spowodowało powołanie inicjatywy klastrowej...
- liczba podmiotów w branży oraz liczba podmiotów współpracujących z branżą pokrewnych szacuje się na..., co stanowi istotną siłę gospodarczą w erze globalizacji.

3.6.3. Umowa (porozumienie, statut) o powołaniu inicjatywy klastrowej

Jeśli pewna grupa podmiotów zdecyduje się na powołanie inicjatywy klastrowej, wskazane jest określenie reguł przed rozpoczęciem działań. Inicjatywa klastrowa ma przecież czemuś służyć. Powołanie inicjatywy klastrowej może być konsekwencją pewnych wydarzeń społeczno-ekonomicznych, sytuacji kryzysowych lub zmieniających się warunków na globalnym rynku. Często w trakcie nieformalnych rozmów lub podczas wcześniejszych spotkań inicjatorów zostają określone wizja i cele, jako odpowiedź na specyficzną sytuację w otoczeniu makroekonomicznym.

Analiza polskich inicjatyw klastrowych wskazuje, że w niektórych przypadkach powstały odrębne deklaracje „ideowe”, a następnie umowy o powołaniu specyficznej inicjatywy klastrowej. W innych przypadkach wizja i cele zostały bezpośrednio uwzględnione w umowach i statutach nowotworzonych osób prawnych. Osoby, które od samego początku biorą udział w zawiązywaniu inicjatywy klastrowej często lekceważą wartość tego dokumentu, traktując go jak zbędną formalność. Stanowi on jednak punkt odniesienia w kolejnych latach, przede wszystkim w tych sytuacjach w przyszłości, w których rodzić się będzie pytanie: „Po co się spotykamy?” Dlatego zaleca się staranne przygotowanie tego dokumentu, gdyż pomoże to uniknąć wielu nieporozumień w przyszłości.

**Pytania, na które powinno się znaleźć odpowiedź,
czytając dokument o powołaniu inicjatywy klastrowej**

Opis komponentów kształtujących rdzeń klastra:

- Jakie podmioty są aktywne w klastrze (ogólne dane statystyczne o klastrze)?
- W jakiej fazie rozwoju znajduje się klastr (rozwój, dojrzały, spadek, transformacja)?
- Jakie są najważniejsze czynniki rozwoju klastra?
- Jakie są najbardziej dotkliwe wąskie gardła w klastrze?
- Czy istnieją inne gałęzie gospodarki, które są powiązane z klastrzem?
- Czy istnieją instytucje otoczenia biznesu lub specjalistyczne firmy doradcze, które obsługują część lub całość klastra?
- Czy istnieją instytucje badawcze, które ściśle współpracują z podmiotami gospodarczymi w klastrze?

Opis zidentyfikowanych obszarów interwencji:

- Które obszary zostały zidentyfikowane, jako wspólne obszary w pracach inicjatywy klastrowej? (przykładowe obszary: kształcenie, dostęp do specjalistów, finansowanie, programy dla nowopowstałych firm, badania i rozwój, infrastruktura techniczna, przyciąganie inwestorów zewnętrznych, innowacja, klimat biznesu, jakość życia).

Obraz powiązań między podmiotami:

- Czy można wyobrazić sobie najważniejsze relacje i interakcje między podmiotami w klastrze?
- Jakie relacje występują w łańcuchach wartości?

Wizja klastra (na okres 5/10/15 lat)

- Jakie są wizje klastra i jego najważniejsze cele (dokładne, realne i mierzalne w czasie)?

3.6.4. Praca w grupach tematycznych i projektowych

Skuteczność inicjatywy klastrowej zależy od umiejętności animatora, elastyczności struktur, od trafności określania potrzeb i wyzwań w klastrze oraz szybkości powołania zespołów projektowych.

Grupy projektowe powinny mieć charakter elastyczny oraz podejście, które pozwoli na skoncentrowanie się na konkretnych obszarach i celach. W momencie gdy cele są osiągnięte, dana grupa projektowa traci swój sens istnienia i kończy swoją pracę. Aktywne zarządzanie grupami projektowymi zapobiega sytuacji „zmęczenia materiału” oraz „nudzenia się” wśród uczestników.

Animator powinien zapewnić:

- możliwość poruszenia nowych pomysłów i tematów (na przykład podczas spotkań indywidualnych, podczas warsztatów typu *trouble-shooting*, podczas seminariów tematycznych),
- system zgłoszeń pomysłów i tematów (bezpośrednio, telefonicznie, drogą elektroniczną, formularze zgłoszeń),
- jasne procedury przekazu informacji o nowych pomysłach i tematach pozostałym uczestnikom inicjatywy klastrowej, a także procedury określające sposób zgłoszenia zainteresowania realizacją określonych pomysłów lub podjęciem pewnych tematów,
- przekaz informacji o powołaniu grupy projektowej,
- system monitoringu prac grupy projektowej.

Gdy pojawiają się nowe pomysły lub tematy, animator musi szybko określić jak postępować. Musi dobrze przygotować się do dalszych rozmów. Musi zatem dowiedzieć się:

- Dlaczego dany podmiot inicjował ten pomysł lub temat?
- Czy pomysł jest realistyczny? Czy temat jest precyzyjnie określony?
- Czy pomysł lub temat jest właściwą odpowiedzią na określoną sytuację (bariera, problem, wyzwanie, okazja, szansa)?
- Czy inne podmioty wykazują zainteresowanie włączeniem się w jego realizację?
- Czy dostępne są odpowiednie zasoby (ludzie, kapitał, infrastruktura, wiedza, zasoby naturalne) i umiejętności, aby skutecznie wdrożyć ten pomysł lub dalej rozwijać ten temat?
- Kto zyskuje na realizacji pomysłu lub poruszeniu tematu?
- Czy mogą się pojawić nowe tematy lub dylematy w związku z realizacją określonych działań?
- Co stanie się w otoczeniu po zrealizowaniu pomysłu lub zakończeniu działań związanych z danym tematem? Kto zyskuje a kto traci?

Sprawy organizacyjne

Sukces prac w grupach projektowych uzależniony jest od jasno określonych zasad pracy, a także od determinacji i konsekwencji ich uczestników. Wraz z zaangażowanymi, animator powinien:

- Określić, co będzie przedmiotem dyskusji w ramach grupy projektowej oraz które obszary nie powinny zostać poruszone w trakcie spotkań. W niektórych grupach będzie potrzebne zaangażowanie komplementarnych podmiotów z różnych dziedzin, w innych z kolei przedyskutowanie tematu wymagać będzie zaangażowania konkurentów.
- Określić, kto będzie przewodniczącym spotkania, a kto przygotowuje notatkę.
- Określić, jaka będzie rola animatora w danej grupie projektowej.
- Zadbać o to, żeby wszyscy od początku wiedzieli jaki jest zamysł spotkania (cele, opis sytuacji, scenariusze postępowania). Należy unikać sytuacji sugerujących istnienie „ukrytej agendy”. Jeśli któryś z uczestników pomyśli, że właściwe cele spotkania są inne niż te, które zostały przedstawione, może się zrazić i zdystansować.
- Zadbać o to, żeby na końcu każdego spotkania powstała notatka – lista z wymienionymi celami, zadaniami, harmonogramem prac oraz osobami odpowiedzialnymi za ich realizację. Cele i zadania muszą być osiągalne i realne w uzgodnionym czasie. Monitoring pozwoli na zweryfikowanie efektów podjętych działań. Na początku warto skoncentrować się na wynikach, które można osiągnąć w krótkim czasie (tzw. *low hanging fruits*).
- Zachęcać do określenia minimum trzech a maksymalnie pięciu zadań–pomysłów. Skupienie się na zbyt małej liczbie zadań może zniechęcić w momencie, gdy nie uda się ich zrealizować. (Przykładowo: jako rozwiązanie sytuacji proponuje się przygotowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, bez równoczesnego podjęcia próby znalezienia innych rozwiązań. Jeśli projekt ten odpadnie z konkursu, uczestnicy grupy projektowej mogą zniechęcić się do dalszego działania.) Z kolei koncentrowanie się na zbyt dużej liczbie zadań może doprowadzić do rozproszenia, a uczestnicy mogą czuć się wykorzystywani, co negatywnie wpłynie na jakość osiąganych wyników.
- Zadbać o to, aby praca została stosunkowo równomiernie podzielona.
- Unikać walki o indywidualne interesy. Przede wszystkim, przewodniczący grupy nie powinien wprowadzać / forować własnych interesów podczas spotkań.
- Sprawdzić, które z wyników spotkań mają charakter medialny i mogłyby zostać umieszczone na stronach internetowych lub w prasie. Należy dopilnować, aby informacje o wynikach spotkań w pierwszej kolejności trafiły do uczestników grupy, a dopiero potem na zewnątrz.
- Zadbać o sprawność językową (proste słowa, słowa używane w danym sektorze) i sprawdzić, czy wszyscy rozumieją to samo (inny punkt widzenia może spowodować, że ten sam cel spotkania jest inaczej interpretowany przez różnych uczestników).

Sprawy merytoryczne i procesowe

Animator spotyka się regularnie w mniejszych i większych grupach. Uczestnicy tych spotkań muszą odczuwać realne korzyści z wzięcia udziału. Innymi słowy, z każdego spotkania musi coś konkretnego wyniknąć.

Animator powinien zatem zastanowić się:

- Jaka jest kultura organizacyjna zaproszonych podmiotów (otwarta płaska struktura z nieformalną kulturą komunikacji lub też wertykalna struktura z formalną kulturą komunikacji)? Informacja ta pomoże dobrać styl, w jakim powinno być prowadzone spotkanie, jednocześnie uwzględniając rolę, jaką ma spełnić mediator, w przypadkach, w których uczestnicy pochodzą z różnych kultur organizacyjnych oraz prezentują i respektują inne normy i wartości.
- Jakie są relacje pomiędzy osobami, które mają się spotkać? (Czy te osoby już się znają? Czy istnieje jakiś konflikt między nimi? Czy w tym samym spotkaniu uczestniczą pracownicy różnych szczebli organizacyjnych w firmach?).
- Jakie oczekiwania mogą mieć uczestnicy?

Animator musi zadać sobie następujące pytania⁵⁴:

- Jakie są cele spotkania?
 - wymiana informacji (identyfikacja obszaru, zgromadzenie informacji, wymiana doświadczeń, interpretacja informacji, formułowanie konkluzji lub zaleceń),
 - zwiększenie świadomości (przedstawiona informacja musi być zachęcająca dla odbiorców, informacja musi przemawiać do wyobraźni),
 - kształcenie, szkolenie, zdobywanie wiedzy,
 - myślenie kreatywne o pewnych problemach lub wyzwaniach,
 - myślenie krytyczne (analiza, definiowanie celów, proponowanie rozwiązań, podejmowanie decyzji),
 - realizacja konkretnych zadań,
 - rozwój nowych relacji,
 - zaangażowanie wokół pewnej idei.
- Jakie są końcowe oczekiwania grupy?
- Ile czasu mamy do dyspozycji? Animator musi dostosować czas przewidziany dla siebie oraz na poszczególne komponenty spotkania. Jeżeli okaże się, że pozostało mu za mało czasu, musi się zastanowić, które punkty w programie są zbędne lub mogą zostać przełożone na następne spotkanie.
- Czy wybrano właściwe miejsce spotkania? Czasem miejsce spotkania może zdecydować o jego przebiegu. W niektórych sytuacjach potrzebne jest dobranie neutralnego miejsca, które nie stanie się tematem do dyskusji w trakcie spotkania.
- Czy na spotkaniu na pewno będą właściwe osoby? Kto ma kompetencje decyzyjne?
- Które materiały (multimedialne i w formie papierowej) należy przygotować i dostarczyć przed spotkaniem, podczas spotkania i po spotkaniu?
- W jaki sposób będzie się odbywał monitoring realizacji uzgodnień ze spotkania?
- Jaką formę komunikacji przewiduje się w dalszym procesie?
- Czy i kiedy grupa spotka się ponownie?
- Czy każda osoba wie, czego się od niej oczekuje w najbliższym czasie?

W trakcie spotkania animator musi starać się:

- Unikać haseł kontenerowych, takich jak klafter, innowacja, transfer wiedzy, zwiększanie konkurencyjności. A jeżeli pojawiają się one w trakcie dyskusji, należy zapytać uczestników: „Co to dla nas oznacza?”, „Co w tym zakresie nas martwi?”, „Gdzie są wąskie gardła? Innymi słowy, należy dokonać

⁵⁴ <http://www.nea.gov/resources/Lessons/DUNCAN1.HTML>

- próby wyjaśnienia i zawężenia definicji do poziomu, w którym uczestnicy i prowadzący wiedzą, o co chodzi i dlaczego temat został poruszony.
- Zdefiniować wyzwania, dla których można będzie określić cele.
 - Przeanalizować, czym spowodowany był problem. Co jest właściwym problemem oraz jakie są przyczyny powstania problemu. Istotne jest zdefiniowanie dlaczego, a nie skupianie się wyłącznie na symptomach i skutkach?
 - Zdefiniować cele (co należy wspólnie osiągnąć?), a następnie działania, które pozwolą osiągnąć założone cele.
 - Określić wskaźniki, aby ciągle mierzyć postęp w realizacji celów.

Animator w roli prowadzącego spotkanie

Sukces każdego spotkania zależy od wszystkich jego uczestników, w szczególności od ich: zaangażowania w konstruktywne debaty, pomysłów oraz otwartości na kreatywne rozwiązania. Dużo zależy jednak od animatora, który prowadzi większość spotkań. Jego rola jako moderatora wymaga, by⁵⁵:

- Słuchał, co ludzie mówią i – co ważniejsze – czego nie mówią (ukryte priorytety, obawy).
- Obserwował, jak ludzie się zachowują w trakcie dyskusji, jak się czują (mowa ciała, która komunikuje więcej niż słowa).
- Zachował swoje opinie dla siebie. Powinien bowiem zachować neutralność. W przypadku, jeśli konieczne wydaje się poruszenie dodatkowych kwestii, animator może uruchomić dyskusję nad kolejnym otwartym pytaniem.
- Zachował otwarty światopogląd i szybko chłonił nowe pomysły i propozycje, które zgłaszają uczestnicy. Podczas spotkań, przede wszystkim w trakcie burzy mózgów i warsztatów typu *trouble-shooting* animator musi zgromadzić tyle propozycji ile jest możliwe. Nie powinien oceniać ani negować głosów uczestników.
- Używał słownictwa, które zachęca do wspólnych przedsięwzięć.
- Radził sobie w trudnych sytuacjach, sterując spotkaniem bez autokratycznego zachowania.
- Dopasowywał elastycznie przebieg spotkania do nowych wydarzeń, nie naruszając wstępnych ustaleń co do celów spotkania. Jeżeli jednak w trakcie spotkania okazuje się, że na daną chwilę nie można znaleźć wyjścia z sytuacji, to animator powinien przekazać uczestnikom klarowny komunikat co do dalszych planów, harmonogramów i roli uczestników. W takim przypadku, animator nie powinien z góry narzucać rozwiązania, należałoby najpierw pytać uczestników, o ich opinie, co do dalszego przebiegu prac.
- Pilnował dyscypliny w trakcie dyskusji i dbał o to, że rozmowy prowadzą do osiągnięcia celów spotkania.
- Prezentował się odpowiednio (kultura osobista, język, autoprezentacja), budząc zaufanie wśród uczestników.

Zapewnienie ciągłości prac

Jednym z wielu zadań animatora jest dbałość o zapewnienie ciągłości prac w grupach tematycznych / zespołach projektowych. Jeśli uczestnicy tych grup zbyt często się zmieniają, animator ryzykuje utratę⁵⁶:

- Rozpędu: każdorazowo, kiedy ktoś odchodzi i nowa osoba dołącza do zespołu, trzeba tłumaczyć o co chodzi w realizowanych pracach, a to prowadzi do chwilowego wyhamowania procesu wdrażania.

⁵⁵ Tennyson R., op. cit.

⁵⁶ Cooper R., Edgett S., op. cit.

- Pasji: nowi uczestnicy patrzą na projekt w sposób bardziej technokratyczny niż te osoby, które od początku były zaangażowane w jego tworzenie. Projekt bez pasji traci na wartości.
- Wiedzy: jeśli uczestnicy regularnie się zmieniają, liderzy tracą zaufanie do procesu i przestają przekazywać swoją wiedzę. Jeszcze gorsza jest sytuacja, w której sami liderzy odchodzą, a wraz z nimi wiedza, która była kluczowym elementem projektu.
- Poczucia odpowiedzialności: nowe osoby niechętnie biorą odpowiedzialność za czyny i decyzje poprzednich uczestników zespołu. Zachowują się ostrożnie w podejmowaniu kolejnych decyzji i winią poprzedników za błędy, które się pojawiają.

Dobrze jest zatem upewnić się, że osoby oddelegowane do zespołów mają pełne poparcie właścicieli lub menedżerów firm i instytucji, które reprezentują. Jednocześnie należy dbać o regularne informowanie zarządów o postępie prac. Właściciele i menedżerowie muszą widzieć sens w tym, że ich pracownik przebywa w czasie pracy poza firmą na spotkaniach.

3.6.5. Zarządzanie portfelem projektów

Można sobie wyobrazić sytuację, w której wokół kilku celów strategicznych pojawiają się różne pomysły. Powstają mniejsze i większe grupy robocze, organizuje się szereg warsztatów, omawia się różne kwestie drogą e-mailową. Innymi słowy, kilkanaście tematów, jeszcze więcej propozycji, a w tym samym czasie animator musi dbać o bieżące sprawy i obowiązki. Jeśli od początku nie powstaje przejrzysty system informacyjny oraz zarządzania i monitorowania projektami, może się szybko okazać, że wszyscy coś robią, ale dlaczego i dokąd te działania mają prowadzić, nikt właściwie już nie wie.

Przed animatorem stoi zatem wyzwanie zarządzania złożonym portfelem projektów (różne rodzaje działań, w różnych wymiarach, z różnymi konsekwencjami wewnętrznymi i zewnętrznymi). Projekty powstają i rozwijają się w wielu przypadkach w ramach grup tematycznych, albo dzięki pojedynczym osobom lub małym zespołom. Jednak menedżer musi dbać o to, że: zasoby są efektywnie angażowane, realizacja pojedynczych projektów przebiega właściwie, a tam gdzie to możliwe korzysta się z efektów synergii.

Aby zwiększyć szansę skutecznej realizacji poszczególnych projektów, animator powinien zwrócić szczególną uwagę na następujące zagadnienia:

- Uwzględnienie oczekiwań i potrzeb uczestników:
 - Jaki jest zakres pracy (przykładowo: identyfikowanie i/lub rozwiązanie problemu, opracowanie i/lub wdrożenie prac badawczych, określenie trendów i/lub przygotowanie się do zdobycia rynku)?
 - Czego każdy z uczestników oczekuje?
 - Jakie korzyści powinny wypłynąć z realizacji projektu? Dla kogo? W jakim rozmiarze?
 - Czy podobne potrzeby i oczekiwania pojawiały się wcześniej wśród innych uczestników? Jakie działania zostały wtedy podjęte? Czy były one skuteczne?
 - Czy uczestnicy są w stanie dokładnie opisać oczekiwania i potrzeby? Czy te opisy pozwolą sformułować jasne kryteria, cele i wskaźniki?
- Analiza sytuacji:
 - Czy zgłoszone propozycje dotyczą symptomów, czy źródeł problemów?
 - Czy zgłoszone propozycje są oparte na analizach, czy na intuicji?
 - Czy uczestnicy są gotowi dzielić się wiedzą? Jeśli na początku wykazują opór, istnieje duże prawdopodobieństwo, że w trakcie procesu będą postępować równie ostrożnie, co może przedłużyć czas realizacji lub storpedować cały proces.
 - Czy należy doprecyzować definicje obszarów i celów projektu?

- Punkty zwrotne:
 - Czy w harmonogramie można uwzględnić punkty zwrotne, w których pewne osiągnięcia grupy tematycznej będą okresowo sprawdzane, testowane i weryfikowane w swoim otoczeniu?
 - Czy uczestnicy są otwarci na zmiany w harmonogramie projektu? Czy są gotowi zwiększyć swoje zaangażowanie lub zmienić zaangażowane zasoby w trakcie realizacji projektów? Na jakich warunkach? Jak wygląda proces decyzyjny w tych przypadkach?
 - Czy projekt ma charakter okresowy czy stały?
- Komplementarne umiejętności, kompetencje i wiedza:
 - Jaki wkład gotów jest wnieść każdy z uczestników? Dlaczego? Czy można z wyprzedzeniem ocenić, czy ten wkład będzie adekwatny do wielkości tematu, planowanych prac i oczekiwanych wyników?
 - Czy wszystkie niezbędne zasoby konieczne do realizacji projektu są na miejscu? Czy należy zaangażować podmioty zewnętrzne, aby uzupełnić brakujące umiejętności, kompetencje lub wiedzę? Na jakich zasadach?
 - Czy każdy z uczestników zna swoje zadania?
 - Jakie zadania mają zostać wykonane wspólnie i jakie odbędą się na poziomie indywidualnych uczestników?
 - Czy te zadania będą weryfikowane w czasie, czy liczy się tylko wynik?
 - Kto będzie liderem projektu? Jakie są jego kompetencje?
- Monitoring i odpowiedzialność:
 - Czy można określić wskaźniki? W jaki sposób będą one monitorowane?
 - W jaki sposób przekazane będą informacje o postępie prac poszczególnym uczestnikom projektu? Kto gromadzi informacje, a kto je interpretuje i przygotowuje zalecenia?
 - W jaki sposób uczestnicy będą informowani o postępach prac?
- Aspekty własności:
 - Kto jest autorem i właścicielem zgłoszonych podczas spotkań pomysłów?
 - W jaki sposób uczestnicy korzystają ze wspólnych rozwiązań pojawiających się w trakcie realizacji projektu oraz będących wynikami projektu? Na jakich zasadach?
 - Jakie zasady poufności powinny zostać ustalone i przestrzegane?
- Zarządzanie portfelem projektów:
 - Czy kolejny projekt uzupełni portfel projektów? Czy buduje on na osiągnięcia poprzednich projektów?
 - Czy wiemy, jakie zasoby będą potrzebne w poszczególnych fazach realizacji projektu? Czy obciążą on zasoby pozostałych projektów?
 - Jakie są konsekwencje niezrealizowania tego projektu? A jeśli wymaga dużego zaangażowania, to które projekty możemy chwilowo przerwać? Dlaczego?
 - Czy od początku są znane kryteria przerwania projektu? Jak wyglądają procedury przerwania projektu?
- Przejrzysty i prosty proces zarządzania projektami:
 - Czy proces komunikacji i wymiany informacji jest efektywny?
 - Czy proces raportowania jest prosty i daje wystarczającą informację aby podejmować decyzje?
 - Czy proces monitorowania jest przejrzysty i oparty na prostych kluczowych wskaźnikach?
 - Czy uczestnicy wiedzą, czego się od nich oczekuje w poszczególnych fazach projektu, unikając niespodzianek w trakcie?
 - W jaki sposób ewentualne konflikty lub napięcia będą rozwiązywane?

R. G. Cooper i S. J. Edgett są wieloletnimi specjalistami w dziedzinie optymalizacji procesów rozwoju nowych produktów i usług. Z ich doświadczeń wynika, że połowa nowych projektów nie osiąga swoich ce-

łów, a jedna trzecia już przy wdrożeniu ponosi porażkę.⁵⁷ Powody tych nieskuteczności dzielą się na siedem obszarów:

- I. Syndrom „Ja też”: wiele przedsiębiorstw rozpoczyna pracę nad nowymi projektami, bo obserwują, że inni też coś robią. Próbują naśladować i na bazie imitacji istniejących rozwiązań dokonywać małych zmian. Nie szukają obszarów, w których mogłyby tworzyć strategiczne przewagi konkurencyjne. Wydają pieniądze, aby nadążyć za swoimi konkurentami, zamiast tworzyć nowe wartości dla odbiorców i użytkowników.
- II. Nie odrobienie zadania domowego: przede wszystkim małe przedsiębiorstwa, ale też średnie, działają często w oparciu o intuicję. Nie dysponują odpowiednimi zasobami finansowymi, aby inwestować w obszerne badania rynkowe. Wobec tego, często zaniedbują wszelkie prace analityczne. W konsekwencji podejmują często decyzje na bazie doświadczeń w przeszłości, nie uwzględniając trendów na przyszłość. Pod presją czasu, podejmują pochopne decyzje, które po czasie mogą okazać się najpoważniejszymi hamulcami w procesie wdrożenia projektu.
- III. Brak uwzględnienia głosu konsumentów, odbiorców i użytkowników: przedsiębiorstwo nastawione na zaspakajanie potrzeb klientów z dużą starannością próbuje kreować produkty, które spełniają odpowiednie kryteria. Zapomina po drodze konsultować się z klientami, nie sprawdza na przykład, czy kryteria spełniają również ich oczekiwania. Ponadto w niektórych branżach, klienci są coraz bardziej nastawieni na współtworzenie nowych rozwiązań, nie lubią otrzymywać „gotowców”.
- IV. Niejasne określenie celów, które przedsiębiorstwo dzięki realizacji projektu chce osiągnąć: Przed rozpoczęciem nowego projektu należy dokładnie wiedzieć dlaczego, dla kogo, w jakim rozmiarze, z jakimi cechami. Potrzebne są scenariusze postępowania, które uwzględniają kilka możliwych sytuacji. W trakcie realizacji zawsze pojawiają się nowe informacje, zmienia się sytuacja na rynku, co powoduje konieczność aktualizacji planów. Ale właśnie brak tych planów i celów powoduje, że przedsiębiorstwo na każdą nową informację reaguje, dopasowując kierunki realizacji projektu, zarazem zagrażając spójności i skuteczności dalszych działań.
- V. Praca nad projektem odbywa się w zespołach funkcjonalnych, dziedzicznych, a nie we właściwych zespołach projektowych: brak wielofunkcyjności w zespołach projektowych powoduje często przedłużenie cyklu projektu. Projekty wyglądają bardziej jak zbiór klocków i informacji z kolejnych wydziałów lub od kolejnych osób (dział marketingu, dział produkcji, dział sprzedaży) niż jak zintegrowane rozwiązania. Ponadto, brak uwzględnienia aspektów produkcji, logistyki i sprzedaży już przy projektowaniu, może powodować, iż produkt okazuje się za drogi w produkcji, niełatwy w transporcie i trudny w obsłudze dla końcowego odbiorcy.
- VI. Za dużo projektów w fazie realizacji, bez koncentracji na strategicznych obszarach: Przedsiębiorstwo, chcąc liczbami podbudowywać swój wizerunek, jako firmy innowacyjnej, chwali się, że pracuje nad kilkunastoma projektami. Zarząd napędza pracowników do wymyślania kolejnych propozycji. Na kolejnych etapach realizacji okazuje się, że brakuje zasobów do kontynuacji prac. Zarząd musi podejmować strategiczne decyzje, które projekty kontynuować a które przerwać. To z kolei skutkuje frustracją wśród pracowników. A przedsiębiorstwo, nie skupiając się na strategicznych obszarach, może przez tego rodzaju perturbacje stracić szanse na rynku (*windows of opportunity*).
- VII. Brak odpowiednich umiejętności, kompetencji i wiedzy, aby projekt samodzielnie doprowadzić do skutecznego wdrożenia: Przedsiębiorstwo, które nie jest świadome granicy własnych zasobów i nie określiło jeszcze potencjalnych partnerów uzupełniających niezbędne zasoby, może

⁵⁷Ibid.

spotkać się z sytuacją, w której drogo będzie musiało płacić za takie zaniedbania. Zanim firma zaangażuje się w realizację nowych projektów, powinna opracować mapę swoich umiejętności, kompetencji i wiedzy oraz swoich relacji z otoczeniem.

3.6.6. Instytucjonalizowanie inicjatywy klastrowej

Na świecie istnieje wiele przykładów formalnych i nieformalnych inicjatyw klastrowych. Wszystko zależy właściwie jedynie od woli i nastawienia uczestników. W niektórych kulturach podanie ręki, jako potwierdzenie ustaleń, formalizuje dalsze prace bez konieczności tworzenia struktur i umów. W innych krajach, jak na przykład w Polsce, można spotkać się z opinią, że „najlepiej utworzyć coś nowego, coś neutralnego, coś co instytucjonalnie wizualizuje nasze zobowiązania wobec siebie”. Różni eksperci zwracają uwagę na fakt, że te mechanizmy instytucjonalne – jeśli są zbyt wcześnie utworzone – mogą stanowić poważny hamulec dla kreatywnych procesów w klastrze. Proponują oni zatem, że co najmniej w pierwszych miesiącach, a nawet do dwóch lat, grupa inicjatywna eksperymentuje z różnymi formami współpracy. Dopiero po pierwszych doświadczeniach okazać się może, jaka forma struktury formalnej jest najbardziej odpowiednia, gdyż różne formy mają swoje wady, zalety i uwarunkowania (tab. 3.8). Eksperti potwierdzają jednocześnie, że formalna struktura organizacyjna w dłuższym okresie stanowi czynnik kluczowy w zapewnieniu ciągłości inicjatywy klastrowej.

W związku z nadchodzącymi możliwościami współfinansowania różnych działań inicjatyw klastrowych w ramach Programów Operacyjnych na lata 2007-2013, w 2007 roku w Polsce odbywały się dziesiątki rozmów na temat podpisania listów intencyjnych lub umów o współpracę w celu powołania inicjatyw klastrowych. Dyskusje zdominowane były wyborem rodzaju struktury organizacyjnej, która miała zostać utworzona przez lub na rzecz zainteresowanej grupy podmiotów.

Mając to na uwadze, trzeba podkreślić, że stworzenie „na szybko” sztucznej inicjatywy klastrowej, której celem jest sięgnięcie po środki publiczne, może okazać się nieefektywne z punktu widzenia racjonalności rynkowej. Takie inicjatywy mogą osłabić zdolność uczestników do reagowania na zmiany rynkowe.

Tabela 3.8: Formy współpracy w ramach inicjatywy klastrowej

Forma współpracy	Zalety	Wady	Wymaga	Kiedy stosować
Współpraca oparta na umowie o współpracę bez powołania struktur organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – Pozwala być kreatywnym i eksperymentować – Tania – Mniej biurokracji, większa elastyczność, co umożliwia lepsze dostosowanie do szybko zmieniających się warunków 	<ul style="list-style-type: none"> – Nietraktowana poważnie przez zewnętrznych graczy (trudno przekonać ich do włączenia się w inicjatywę) – Liderzy mogą szybko zmienić nastawienie, bo nie czują zobowiązania wobec konkretnej jednostki – Nieefektywna, jeśli współpraca zaczyna się odbywać na różnych płaszczyznach 	<ul style="list-style-type: none"> – Silnego przywództwa osobowego – Wyraźnego komunikowania na zewnątrz – Wsparcia liderów – Dużego zaufania między liderami oraz konsekwencji w postępowaniu 	<ul style="list-style-type: none"> – W pierwszej fazie inicjowania inicjatywy klastrowej (ze względu na elastyczność) – W przypadku kiedy mała grupa podmiotów chce się angażować (ze względu na oszczędności i oplacalność) – Kiedy sam klastr jest w fazie embrionalnej (liderem jest na przykład uczelnia wyższa, instytut badawczy czy park technologiczny)

Współpraca oparta na strukturze organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – Większy autorytet i możliwość instytucjonalnego oddziaływania – Sprawne zarządzanie procesami w przypadku dużej liczby uczestników i angażowanych zasobów – Lepiej pozycjonowana, aby przekładać pomysły na działania 	<ul style="list-style-type: none"> – Ograniczona przez statuty, prawa i inne uregulowania administracyjne – Wysokie koszty administracyjne – Ryzyko stania się biurokratycznym tworem, który administruje i stara się utrzymać <i>status quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Zgody co do sposobu zapłaty za utrzymanie struktury organizacyjnej – Biznes planu, który przedstawi opłacalność finansową – Jasnych procedur postępowania, monitoringu i oceny 	<ul style="list-style-type: none"> – W przypadku dużej liczby uczestników – W przypadku gdy inicjatorzy od początku chcą wydzielić środki na wspólne działania koordynowane przez nową strukturę organizacyjną – Kiedy w grę wchodzi szeroki pakiet inicjatyw do obsługi
--	---	---	--	---

Źródło: Tennyson R., op. cit.

3.6.7. Zdobywanie wiedzy o rynku – wywiad gospodarczy

Wywiad gospodarczy jest zjawiskiem dość młodym na polskim rynku. Ciągłe budzi dużo kontrowersji i jest często utożsamiany ze szpiegostwem gospodarczym, które jest działalnością karalną. Wywiad gospodarczy stosuje jednak legalne narzędzia rozpoznawania sytuacji na rynku. Do narzędzi pozwalających otrzymać szerszy wgląd w obecną sytuację gospodarczą i przyszłe trendy technologiczne i rynkowe można zaliczyć:

- szczegółowe analizy rynkowe i sektorowe,
- benchmarking,
- foresight,
- zarządzanie wiedzą,
- mapy drogowe.

Szczegółowe analizy rynkowe i sektorowe

Animator będzie zaskoczony, jeśli przez chwilę przeanalizuje, skąd może czerpać informację o technologiach, produktach i usługach, dotyczących pośrednio i bezpośrednio dziedzin strategicznych klastra. Potencjalne źródła informacji, to⁵⁸:

- Instytucje sektora badawczo-rozwojowego: instytucje te dysponują bazami danych o stanie techniki, a także są często powiązane z innymi instytucjami w ramach sieci współpracy w skali międzynarodowej. Mają dzięki temu dostęp do różnych raportów i opracowań, które w większości przypadków leżą nienaruszone gdzieś w szafach.
- Inne klastry i inicjatywy klastrowe, które organizują konferencje i targi dysponują stronami internetowymi, newsletterami, raportami rocznymi i innymi opracowaniami.
- Projekty badawcze finansowane ze środków publicznych, których wyniki pojawiają się w oficjalnych publikacjach rządowych. Na przykład wyniki projektów w ramach Programów Ramowych są dokładnie przebadane pod kątem jakości osiągniętych rezultatów. Można się wiele dowiedzieć kto, z kim, co zrealizował.
- Bazy danych patentów.
- Międzynarodowe sieci transferu technologii finansowane ze środków publicznych. Sieci takie często pośredniczą w nawiązaniu kontaktów między firmami i ekspertami.

⁵⁸ Strategic Intelligence and Innovative Clusters, op. cit.

Benchmarking

Benchmarking⁵⁹ jest procesem porównawczym, który pozwala uczyć się stosując techniki identyfikowania, rozumienia i przyswajania wyróżniających się praktyk i procesów. Chodzi o identyfikowanie, kto jest najlepszy, dlaczego inni są najlepsi i w jaki sposób można osiągnąć podobną pozycję. Najważniejsze pytania w procesie benchmarkingu dla klastrów, to:

- Jakie istnieją alternatywy dotychczasowych stosowanych strategii i praktyk w klastrze?
- Jakie są możliwości poprawy sytuacji w porównaniu do najlepszych klastrów?
- Jakie są korzyści, koszty i ryzyko wprowadzenia w życie zmian zgodnie z przeanalizowanymi w pierwszym pytaniu alternatywami?

Foresight

Foresight staje się narzędziem coraz powszechniej rozpoznawanym i stosowanym w Polsce. Często metodologia ta jest używana w celu opracowania kolejnych tomów nudnych dokumentów, przedstawiających scenariusze rozwoju lub listy technologii, które potwierdzają *status quo* obecnej rzeczywistości. Nieliczne są organizacje w Unii Europejskiej, które potrafią dobrze korzystać z narzędzi prowadzenia foresight'u. Najczęściej używane są: warsztaty burzy mózgów, panele ekspertów, budowanie scenariuszy lub analizy morfologiczne. Nieważne jednak, jakie metodologie są stosowane, ważne, że uczestnicy warsztatów foresightowych potrafią bez ograniczeń i z dużą dozą kreatywności odpowiadać na dwa kluczowe pytania: „Co jeśli...?” oraz „Dlaczego nie...?” Z grupami przedsiębiorstw łatwo stosuje się budowę scenariuszy wokół konkretnych obszarów problemowych, sytuacji rynkowych lub funkcjonalności produktów. Zależnie od tematu można stosować⁶⁰ podejścia budowania:

- scenariuszy opartych na analizach trendów z przeszłości i czynników kluczowych, które mogą stać się fundamentami przyszłych zmian,
- scenariuszy opartych na ocenie stopnia prawdopodobieństwa pojawienia się pewnych wydarzeń,
- scenariuszy przeciwstawnych sobie (negatywny, neutralny, pozytywny),
- scenariuszy normatywnych, przedstawiających oczekiwane sytuacje.

Pułapka doskonałości

Niektórym przedsiębiorstwom udało się zdobyć silną pozycję na rynku. Stosują one najnowsze technologie i dzięki specjalistycznym umiejętnościom nie boją się konkurencji. Sprzyjająca koniunktura umożliwiła im spokojne działanie bez zastosowania dużych zmian. Podczas spotkań indywidualnych w takich przedsiębiorstwach, animator może zauważyć, brak otwartości właściciela lub zarządu na nowe pomysły, natomiast przedstawiciele tych firm często chętnie rozmawiają o swoich osiągnięciach. Firmy takie mogą znaleźć się w tak zwanej pułapce doskonałości, co oznacza, że nie zauważają nadchodzących zmian na rynku. Animator stoi przed zadaniem zaangażowania decydentów tych firm w warsztaty typu *foresight*, podczas których analizuje się trendy i zmiany, które mogą mieć niekorzystny wpływ na obecną sytuację. Wzrasta, zatem świadomość, że doskonałość jest zjawiskiem ograniczonym w czasie.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

Proces foresightu dla klastrów można w skrócie opisać w czterech etapach⁶¹:

- Animator powinien najpierw dowiedzieć się, jakie opinie o przyszłości krążą wśród podmiotów w klastrze. Podczas indywidualnych spotkań poruszać kwestie związane z trendami rynkowymi, obawami i oczekiwaniami przedsiębiorstw.
- Następnie animator gromadzi informacje z oficjalnych raportów branżowych oraz wyniki badań rynkowych. Weryfikuje materiały ze spotkań indywidualnych z oficjalnymi informacjami i identyfikuje spójności i rozbieżności. Animator może wykorzystywać te informacje do konstruowania pytań używanych podczas warsztatów.
- W kolejnym etapie organizowane są warsztaty, które powinny być prowadzone przez osobę neutralną, otwartą na techniki kreatywnego myślenia. Wynikiem warsztatów jest scenariusz, który przedstawia trendy i potencjalne rozwiązania, jako odpowiedź na konkretne problemy lub wyzwania.
- Kolejny krok dotyczy opublikowania wyników *foresightu* wśród uczestników inicjatywy klastrowej, a jeśli to stosowne, wśród jak najszerszej grupy odbiorców w klastrze.

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłego identyfikowania, przyswajania, przetwarzania, rozwijania i dzielenia się kapitałem intelektualnym obecnym w organizacji lub sieci w celu osiągnięcia określonych celów. Dla klastrów najistotniejsze są zagadnienia związane z:

- Identyfikowaniem kreatorów wiedzy (uczelnie wyższe, instytucje badawcze, przedsiębiorstwa, osoby indywidualne). Należy określić, skąd pochodzi wiedza potrzebna do utrzymania pozycji konkurencyjnej klastra. Czy kreatorzy wiedzy ją ujawniają, a jeśli tak według jakich warunków?
- Identyfikowaniem miejsca, gdzie powstawać będą regularnie nowe pomysły. W jaki sposób i na jakich warunkach te pomysły mogą znaleźć swoje rozwinięcie na warsztatach organizowanych przez animatora? Czy pomysły w klastrze są zwyczajowo hermetycznie chronione? Czy istnieje gotowość do dzielenia się pomysłami?
- Identyfikowaniem instytucji oferujących usługi specjalistyczne, dotyczące między innymi praw własności intelektualnej, transferu technologii, negocjacji kontraktowych, prototypowania.

Mapy drogowe

Mapy drogowe dla produktów i technologii pozwalają lepiej zrozumieć procesy zmian na przestrzeni kilku – kilkunastu lat. Podczas opracowywania map drogowych uwzględnia się przede wszystkim przyszłe zjawiska społeczne (rynek i społeczeństwo), nowe technologie i ich potencjalne obszary zastosowań. Kroki, które można podjąć mogą dotyczyć:

- Analizy perspektywicznych rynków:
 - Należy prowadzić rozmowy z wybranymi ekspertami, którzy znają dany rynek i wyczuwają, że gdzieś jeszcze mogą kryć się możliwości – należy próbować definiować wartość rynku końcowego.
 - Należy określić, czy i jak przedsiębiorstwa mogą plasować się na rynku w danym zakresie (jakie są potrzeby: inwestycje, wyniki badań, certyfikacje, prawo).
 - Należy sprawdzić sytuację obecną w obszarach: biznesowym, technologicznym, techniczno-infrastrukturalnym, prawnym i organizacyjnym (normy i standardy).
 - Należy określić, jak zapewnić ścieżkę legislacyjną lub ścieżkę standaryzacji nowych rozwiązań, jeśli jest to konieczne.

⁶¹ Ibid.

- Identyfikacji nowych wymagań, które mogą pojawić się w najbliższych latach:
 - Należy sprawdzić, w jaki sposób technologie są dzisiaj używane na rynku i jak mogą być wykorzystane za 3-5-10 lat. Czy w związku z tym pojawiają się nowe wymagania wobec określonych technologii?
 - Należy przygotować opis techniczny zidentyfikowanych wymagań.
 - Należy sprawdzić, czy pewne rozwiązania, które są konieczne aby spełniać wymagania mogą zostać zastosowane w innych obszarach rynku (pozwoli to na kreowanie efektów synergii i dźwigni – lepsze zarządzanie kosztami).
- Przygotowanie „mapy technologicznej”
 - Mapa powinna przedstawiać sytuację obecną, scenariusze rozwoju, obszary zastosowań rynkowych oraz poszczególne kroki w procesie rozwoju technologii.
- Komunikowania się (plan informacji i promocji)
 - Informacje o „mapie technologicznej” powinny zostać przekazane przedsiębiorcom związanym z danym sektorem.

Mapa drogowa technologii, to:

- opis wyzwań rynkowych i technologicznych, z którymi należy się zmierzyć, aby móc skutecznie wdrożyć nowe technologie i rozwiązania na rynku,
- identyfikacja barier i możliwości osiągnięcia zamierzeń związanych z opracowaniem technologii i jej wdrożeniem,
- identyfikacja barier technologicznych, które mogą utrudnić wdrożenie technologii i pokrewnych rozwiązań w innych obszarach (zapobieganie brakowi możliwości kreowania efektów synergii),
- przedstawienie harmonogramu (do kiedy jesteśmy w stanie znaleźć odpowiedź na zidentyfikowane wyzwania?),
- identyfikacja skutków dla przemysłu, w sytuacji gdy dane technologie nie zostaną z sukcesem opracowane i wdrożone.

3.6.8. Dobry przepływ informacji

Interakcje między graczami w klastrach wynikają z powiązań biznesowych i innowacyjnych oraz z przedsięwzięć związanych z transferem wiedzy i korzystaniem z podobnych zasobów. Interakcje te kształtują nowe relacje na poziomie ekonomicznym i społecznym. Animator odgrywa aktywną rolę w generowaniu możliwości intensyfikacji tychże interakcji.

Animator musi efektywnie wykorzystać swój czas. Nie może się dać wplątać w gdybanie, w długie dyskusje o tym, co miałoby być a czego nie ma, lub co powinno być a nie zostało wykonane. Nie może doprowadzić do sytuacji, w której uczestnicy jakichkolwiek działań powiedzą: „Gdybym wiedział” lub „Nie wiedziałem”, a co gorzej: „Słyszałem od innych, że”. Animator ma do swojej dyspozycji różne narzędzia, które mogą służyć mu pomocą. Kluczowe cechy tych narzędzi to przejrzystość, prostota i możliwość wyjaśnienia ich różnym grupom docelowym. Ponadto, należy zadbać o to, żeby uczestnicy inicjatywy klastrowej zawsze dowiadawali się jako pierwsi!

Tabela 3.9: Narzędzia komunikacji i informacji do dyspozycji animatora

Rodzaj narzędzia	Opis
List intencyjny Umowa o współpracy	Dokument ten to tak zwana „konstytucja” inicjatywy klastrowej. Mniej lub bardziej szczegółowo przedstawia dlaczego założyciele inicjatywy klastrowej podjęli tę decyzję, jakie mają zamiary (cele) i w jaki sposób planują je osiągnąć.
Statut inicjatywy klastrowej Regulamin organizacyjny inicjatywy klastrowej	Dokument ten jest bardziej formalny. Określa zasady współpracy, procedury, prawa i obowiązki uczestników, obszary współpracy i kluczowe narzędzia. Nawiązuje często do wizji i misji i zawiera, oprócz celów, informacje o strukturach organizacyjnych. Proponuje się okresowe weryfikowania treści statutów i regulaminów z nowymi wydarzeniami i zachęcanie uczestników do ich aktualizacji. Można w ten sposób ograniczyć ryzyko, że uczestnicy przestaną się utożsamiać ze statutem, gdyż działają w międzyczasie w całkiem innej rzeczywistości.
Notatka Protokół ze spotkania	Dokument ten przedstawia przebieg spotkania, najważniejsze zagadnienia poruszone w trakcie, jego wyniki, ustalenia na najbliższą przyszłość i odpowiedzialność poszczególnych uczestników. Dokument musi być prosty i przejrzysty, a także zrozumiały dla ludzi, którzy nie mogli być obecni na spotkaniu. W sytuacjach, w których pojawia się niejasność, co do ról uczestników w konkretnych przedsięwzięciach i co do określonych wskaźników lub harmonogramu realizacji, protokół jest jedynym dokumentem, na którym można polegać aby wyjaśnić sprawę. Mając na uwadze ilość czasu potrzebną na lekturę, protokół ze spotkania nie powinien zawierać więcej niż dwie strony. Ewentualne uszczegółowienia powinny się znaleźć w załącznikach, co pozwoli utrzymać przejrzystość.
Zasady postępowania	Dokument ten określa prawa i obowiązki uczestników w interakcjach na różnych poziomach. Zawiera normy i zasady oraz ustala formy współpracy obowiązujące w inicjatywie klastrowej. Dokument ten pozwala uczestnikom dobrać odpowiednie narzędzia (forum internetowe, e-mail, artykuł na stronie internetowej, warsztat, seminarium, konferencja, grupa tematyczna, grupa projektowa) aby zrealizować określone działania. Jednocześnie nawiązuje do obowiązujących zasad, takich jak: wzajemne zaufanie i szacunek, przejrzystość i fair-play, zachowanie poufności.
Formularz działania Formularz projektu	Dokument ten opisuje dla konkretnego działania lub projektu: tło, cele, wskaźniki, zadania, zasoby niezbędne do realizacji, strukturę zarządzania, osoby odpowiedzialne, harmonogram, strategiczne punkty zwrotne, sposób informowania o postępie prac, procedury monitoringu i oceny. Każde działanie lub projekt powinny mieć swojego menedżera, który jest wybrany wśród uczestników danej grupy tematycznej lub grupy projektowej. Osoba ta może zostać zaangażowana z zewnątrz, jeśli zachodzi konieczność zachowania neutralności. Animator musi dbać o to, by nie zaangażować się w zarządzanie projektem. Udziela jedynie wsparcia i monitoruje przebieg pracy nad projektem. Odpowiedzialność leży po stronie uczestników.
Raport o stanie działań (fact sheets)	Raport o stanie działań może dotyczyć pojedynczych działań lub zbioru działań. Stanowi element systemu monitoringu. Zawiera informację o rzeczach planowanych na dany okres, zrealizowanych w tym okresie i planowanych na następny okres. Porusza również kwestie, takie jak opóźnienia, bariery, wąskie gardła, zmieniające się warunki w otoczeniu wpływające pozytywnie lub negatywnie na przebieg pracy. Można stosować tak zwane zrównoważone karty wyników.
Newsletter Biuletyn	Dokument, który ukazuje się regularnie i przedstawia najważniejsze wydarzenia wewnątrz klastra. Porusza kwestie kluczowych wydarzeń na poziomie krajowym i międzynarodowym. Informuje o planowanych przez inicjatywę klastrową spotkaniach, imprezach i innych przedsięwzięciach. Zawiera informację ekspercką na określone tematy i przedstawia dobre praktyki z życia klastra.
Blog (dziennik internetowy)	Blog internetowy animatora może stać się integralnym elementem komunikacji z uczestnikami inicjatywy klastrowej, a także z szerszą grupą potencjalnych uczestników i klientów klastra. Pokazuje, że coś się dzieje, że animator dzisiaj lub jutro nie jest dostępny, bo prowadzi warsztat, czy bierze udział w targach międzynarodowych. Jednocześnie informuje na bieżąco o wydarzeniach wśród uczestników. Studia przypadków mogą stanowić rozszerzenie dziennika.
Studia przypadków	Studia przypadków są bardzo pomocne dla wizualizacji korzyści dla poszczególnych grup z działań podjętych w ramach inicjatywy klastrowej. Grupując je, animator może raz w roku przedstawiać studia przypadków w sprawozdaniu rocznym, co może przekonać instytucje publiczne do zapewnienia dalszego współfinansowania tej inicjatywy.

Historia klastra	Historia klastra stanowi fundament budowy marki klastra. Jest to napisany prostym językiem opis powstania klastra, jego cech, roli inicjatywy klastrowej w procesie rozwoju klastra. Treść ta przekazywana jest w kampaniach medialnych (tekst, wizualizacja fotograficzna, film, prezentacja multimedialna) i używana podczas różnych publicznych wystąpień przez animatora, a także przez uczestników inicjatywy. Pozwala dodatkowo uczestnikom łatwo zidentyfikować się z klastrem (tożsamość, marka).
Identyfikacja wizualna	W ciągu pierwszych miesięcy od powstania inicjatywy klastrowej, należy opracować księgę identyfikacji wizualnej, która zawiera między innymi logo, wzór dokumentów, a także przedstawi styl i sposób komunikacji o klastrze i inicjatywie klastrowej. Budowa marki klastra jest kluczowym przedsięwzięciem w procesie internacjonalizacji jego graczy i pozycjonowania klastra na arenie międzynarodowej.
Notatka prasowa	Animator musi zapewnić dobre kontakty z mediami regionalnymi, krajowymi i zagranicznymi. Przygotowuje on regularnie notatki prasowe informujące o kluczowych wydarzeniach w klastrze. W uzgodnieniu z uczestnikami inicjatywy przekazuje również studia przypadków, co daje dziennikarzom, a następnie czytelnikom możliwość łatwiejszego wyobrażenia „o co chodzi w tym wszystkim”.
Strona internetowa Baza danych	Portal internetowy jest obecnie niezbędnym narzędziem komunikacji. Muszą w nim zostać wyróżnione treści dla uczestników (informacja, wiedza, promocja) od treści dla odwiedzających (podstawowa informacja, promocja). Strona internetowa musi być łatwa do otwierania (nie za dużo zdjęć i filmów na początku), a także być prowadzona co najmniej w językach polskim i angielskim. Coraz powszechniejsze staje się tworzenie wersji „przyjaznych” dla urządzeń przenośnych, czyli PDA i telefonów komórkowych. Przede wszystkim, należy jednak dbać, by strona internetowa nie stała się śmietnikiem treści. Jeśli zawiera za dużo informacji, zniechęca ludzi do jej czytania. Wiadomości na pierwszej stronie muszą być krótkie. Strona internetowa powinna umożliwić dostęp do baz danych (baza ekspertów, baza przedsiębiorstw i instytucji, baza produktów, baza projektów dla poszczególnych grup tematycznych lub projektowych).
E-mail	E-mail jest narzędziem, za pomocą którego animator w sposób szybki może przekazać komunikaty uczestnikom inicjatywy. Należy jednak wstępnie zweryfikować, czy uczestniczące instytucje są przychylnie nastawione do zaproszeń i informacji wysyłanych drogą internetową. Przez e-mail uczestnicy równie łatwo mogą przekazywać informację animatorom. Należy jednak określić zasady i stosować zdrowy rozsądek, aby uniknąć sytuacji, w której animator zostanie zasypany e-mailami o małej wartości (np. w przypadku, gdy wszyscy uczestnicy umieszczają adres animatora w polu „cc” nawet w najbardziej błahej sprawie związanej z inicjatywą).
Telefon komórkowy Poczta głosowa	Właściwie, animator powinien być dostępny przez cały czas. Jeśli nie bezpośrednio, to przez możliwość zostawienia wiadomości w poczcie głosowej. Dlatego też należy dobrze przemyśleć komunikat powitalny poczty, na przykład: w razie spraw pilnych, proszę o wysłanie sms lub e-mail. Animator powinien sprawdzać pocztę głosową co najmniej dwa razy dziennie i odpowiadać osobom, które zostawiły wiadomość w ciągu 24 godzin.
Osobisty dziennik animatora	Animator spotyka się z kilkunastoma lub kilkudziesięcioma osobami tygodniowo. Dostaje wiele pytań i propozycji związanych z różnymi tematami. Jeśli nie notuje regularnie, co z kimś ustalił, szybko zapomina i staje się niewiarygodną osobą. Wpisując wydarzenia, propozycje, pomysły w osobistym dzienniku animatora, może on odkrywać synergie między tematami, osobami lub sytuacjami oraz łączyć te informacje w dalszych kontaktach – oczywiście zachowując zasady poufności.

Źródło: Tennyson R., op. cit.

3.7. Monitoring i ocena

Animator powinien informować uczestników inicjatywy klastrowej o postępie prac okresowo. Jednocześnie musi sprawdzać, czy zmieniała się pozycja klastra w otoczeniu makroekonomicznym. Z jednej strony ocenie podlega stopień osiągnięcia określonych celów i przewidywanych wskaźników, z drugiej zaś strony sukces inicjatywy zależy od jej zdolności do mobilizacji graczy działających w danym klastrze.

Proces monitoringu powinien obejmować:

- dokonanie analizy istniejących dokumentów na temat klastra,
- definiowanie zakresu klastra,
- identyfikowanie graczy,
- organizowanie spotkań informacyjnych dla graczy w celu poinformowania o badaniach monitorujących oraz weryfikowaniu zakresu klastra i listy graczy,
- przeprowadzanie wywiadów telefonicznych i bezpośrednich z kluczowymi graczami w celu otrzymania informacji jakościowych o dynamice klastra,
- przeprowadzanie wywiadów telefonicznych i analiz stron internetowych w celu uzyskania informacji ilościowych o klastrze i jego pozycji na rynku,
- przeprowadzanie analizy danych,
- spotkanie z graczami w celu przedstawienia wyników badań i oceny sytuacji.

Kanadyjska Narodowa Rada Nauki, bazując na badaniach prowadzonych dla sześciu istotnych klastrów w tym kraju, opracowała listę wskaźników monitoringu klastrów (tab. 3.10).

Tabela 3.10: Wskaźniki monitoringu klastrów wg Narodowej Rady Nauki w Kanadzie

Obszar	Komponent	Podkomponent	Wskaźnik	Ważność
Obecne warunki	Zasoby	Zasoby ludzkie	Dostęp do wykwalifikowanych pracowników	Wysoka
			Zdobywanie pracowników na poziomie lokalnym	Średnia
		Transport	Jakość infrastruktury lokalnej	Niska
			Jakość infrastruktury międzyregionalnej	Średnia
		Klimat biznesu	Jakość lokalnego standardu życia	Niska
			Relatywne koszty prowadzenia działalności gospodarczej	Średnia
	Uwarunkowania prawne i bariery		Niska	
	Podmioty wspierające	Wsparcie dla przedsiębiorstw i rozwoju innowacji	Wsparcie przez instytucje sektora badań i rozwoju	Średnia
			Wsparcie przez instytucje otoczenia biznesu	Średnia
		Wsparcie publiczne	Publiczne programy wsparcia	Średnia
			Publiczne instytucje wsparcia	Niska
		Dostawcy	Dostęp do materiałów i urządzeń na poziomie lokalnym	Średnia
			Dostęp do usług biznesowych na poziomie lokalnym	Średnia
	Dostęp do kapitału na poziomie lokalnym		Wysoka	
	Otoczenie	Działania lokalne	Odległość od konkurentów	Niska
			Odległość od klientów	Średnia
		Kompetencje / potencjały podmiotów gospodarczych	Potencjał rozwoju biznesu	Wysoka
			Potencjał rozwoju produktów	Wysoka
	Obecna pozycja	Masa krytyczna	Ilość podmiotów w klastrze	Wysoka
			Ilość nowopowstających firm	Średnia
Wielkość firm w klastrze			Średnia	
Odpowiedzialność		Struktura decyzyjna w firmach	Niska	
		Odpowiedzialność firm w klastrze	Niska	
Zasięg		Nastawienie na eksport	Wysoka	

	Interakcje	Tożsamość	Wewnętrzna świadomość	Średnia
			Zewnętrzne uznanie	Wysoka
		Powiązania	Powiązania lokalne	Średnia
			Powiązania wewnątrz struktur firm	Wysoka
	Dynamika	Innowacja	Nakłady na B+R	Niska
			Innowacyjność	Średnia
			Przychody z nowych produktów i usług	Niska
		Rozwój	Ilość nowych firm	Wysoka
Poziom rozwoju w firmach	Wysoka			

Źródło: Davis Ch., Arthurs D., Cassidy E., Wolfe D.,
What Indicators for Cluster Policies in the 21st Century? Ottawa, 2006

Inna, mniej złożona lista wskaźników została opracowana przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii (tab. 3.11).

Tabela 3.11: Wskaźniki monitoringu klastrów wg Ministerstwa Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii

Obszar	Wskaźniki
Sieci i partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> – Liczba nowych wyraźnych partnerstw – Liczba nowych wyraźnych umów o współpracy – Liczba imprez (konferencje, seminaria, warsztaty, targi, itp.) – Liczba nowych projektów (badawczych, biznesowych)
Innowacja i B+R	<ul style="list-style-type: none"> – Liczba pracowników naukowych – Nakłady na B+R – Liczba nowych utworzonych przedsiębiorstw – Liczba aplikacji patentowych – Liczba udzielonych patentów – Liczba nagród – Liczba nowych wyraźnych wdrożonych rozwiązań innowacyjnych
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – Ilość nowych miejsc pracy – Ilość niewypełnionych miejsc pracy
Rezultaty i efekty	<ul style="list-style-type: none"> – Zatrudnienie netto – Wzrost PKB – Wartość eksportu – Liczba przedsiębiorstw wewnątrz klastra – Nakłady inwestycyjne – Poziom produktywności

Źródło: A Practical Guide to Cluster Development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs, Ecotec Research & Consulting

Inaczej można monitorować inicjatywy klastrowe, gdyż zawierają w sobie zazwyczaj elementy projektu, co wiąże się z dostępnością do danych o innym charakterze, ale też z koniecznością raportowania uczestnikom inicjatyw innych, bardziej precyzyjnych, informacji (tab. 3.12).

Tabela 3.12: Monitoring inicjatyw klastrowych

Ogólne wskaźniki	Wskaźniki krótkoterminowe (1-3 lat)	Wskaźniki średnio- i długoterminowe (do 6 lat i do 10 lat)
<p>Przywództwo i umiejętność zarządzania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jakość wizji, strategii, celów – Poziom rzeczywistego wsparcia dla wizji i celów ze strony liderów i uczestników – Działania organizowane w celu stymulowania współpracy – Usługi realizowane na rzecz uczestników 	<ul style="list-style-type: none"> – Zatrudniony animator – Wykonana szczegółowa analiza (stan obecny, wąskie gardła, potencjały, trendy, potencjalne obszary do podjęcia wspólnych działań) – Powołana grupa strategiczna – Zapewnione wsparcie liderów klastra 	<p>Do 6 lat należy osiągnąć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uznanie na poziomie krajowym (markę) – Daleko idącą integrację między podmiotami w klastrze – Wysoki poziom różnorodności form współpracy w ramach klastra (konsorcjum, stowarzyszenia, aliance, grupy kapitałowe) – Wzrost PKB większy niż średni wzrost PKB w kraju
<p>Liczba i jakość interakcji między uczestnikami:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liczba nowych, wyraźnych interakcji między przedsiębiorstwami, powstałych w wyniku działań inicjatywy klastrowej – Liczba nowych, wyraźnych interakcji między przedsiębiorstwami i instytucjami sektora badawczo-rozwojowego, powstałych w wyniku działań inicjatywy klastrowej <p>Liczba i jakość wsparcia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liczba instytucji otoczenia biznesu oraz firm konsultingowych prowadzących specjalistyczne usługi na rzecz klastra – Liczba, rodzaj i jakość usług oferowanych uczestnikom inicjatywy klastrowej <p>Inne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liczba miejsc pracy – Liczba przedsiębiorstw zaangażowanych w internacjonalizację swojej działalności – Poziom sprzedaży – Poziom produktywności – Poziom innowacji – Liczba nowych przedsiębiorstw – Optymalizacja kosztów (ile zaoszczędzono dzięki pracy w klastrze) – Liczba nowych patentów – Wysokość nakładów inwestycyjnych, w tym w badania i rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowana i zaakceptowana strategia inicjatywy klastrowej – Opracowany system informacyjny – Liczba i rodzaj zawieranych odrębnych umów – o znaczeniu większym niż przeciętne (umowa w zakresie wspólnych zakupów, eksportu, prac badawczych) – Liczba i rodzaj nowych uczestników rocznie – Zaktualizowana strategia i plan działań (w trzecim roku) – Procent kosztów obsługi finansowanych ze środków własnych od momentu powołania inicjatywy klastrowej do końca trzeciego roku 	<ul style="list-style-type: none"> – Wzrost zatrudnienia wyższy niż wzrost zatrudnienia w kraju – Wzrost przedsiębiorstw zaangażowanych w prace badawcze o x% w porównaniu do początku inicjatywy – x% przedsiębiorstw klastra działa na rynkach międzynarodowych – Liczba i wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych na terenie klastra – Zapewnione przez inicjatywę klastrową (w ramach poszczególnych działań) dotarcie do x% przedsiębiorstw działających w klastrze – Procent kosztów obsługi finansowanych ze środków własnych od momentu powołania inicjatywy klastrowej do końca szóstego roku <p>Do 10 lat należy osiągnąć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uznanie na poziomie międzynarodowym – x% przedsiębiorstw klastra działa na rynkach międzynarodowych – przedsiębiorstwa są zintegrowane w globalnych sieciach – Wysoki poziom innowacyjności w przedsiębiorstwach – x% wzrostu nakładów na działalność badawczo-rozwojową w porównaniu do sytuacji sprzed pięciu lat – Sprawny system wsparcia dla nowopowstających przedsiębiorstw – Liczba i wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych na terenie klastra – Zdolność do przekształcenia inicjatywy klastrowej i tym samym aktywne wspieranie przekształcenia klastra – Zapewnione przez inicjatywę klastrową (w ramach poszczególnych działań) dotarcie do x% przedsiębiorstw działających w klastrze – Procent kosztów obsługi finansowanych ze środków własnych od momentu powołania inicjatywy klastrowej do końca dziesiątego roku

3.8. Klastry technologiczne

W ostatnich dwóch dekadach można było zaobserwować coraz większe poruszenie wokół centrów badawczych i dużych przedsiębiorstw, ukierunkowane na rozwój klastrów technologicznych. Zjawisko to jest przede wszystkim podyktowane brakiem wykwalifikowanych zasobów ludzkich w kluczowych obszarach naukowych. Jednocześnie szybkość wdrożenia nowych rozwiązań innowacyjnych na rynek zdeterminowana jest obecnością zasobów materialnych i niematerialnych, a także infrastruktury technicznej.

Mając świadomość zmieniającej się sytuacji na rynku globalnym kolejne rządy uruchamiały inicjatywy technologiczne na styku nauki i biznesu. Powszechnie rozpoznawalna stała się polityka rządu francuskiego związana ze wspieraniem tak zwanych biegunów konkurencyjności (*pole de competitivite*), oraz rządu niemieckiego, który w latach dziewięćdziesiątych XX wieku zaczął promować sieci naukowo-technologiczne z zaangażowaniem wiodących instytucji badawczych i przedsiębiorstw.

Klastry technologiczne mają specyficzny charakter, inny od niejednokrotnie przez długie lata kształtowanych klastrów przemysłowych. Stąd też praca animatora w tychże klastrach jest odrobinę inna, co spowodowało, że autorzy zdecydowali się poświęcić odrębny podrozdział temu zagadnieniu. Przedstawione propozycje mają swoje źródło w metodologii francuskiej.

3.8.1. Strategia rozwoju klastra technologicznego

Kluczowa dla klastrów technologicznych jest strategia oparta na potencjale danego środowiska, interpretacji trendów rynkowych i technologicznych, a także zidentyfikowanych ścieżkach komercjalizacji przy współpracy z sektorem gospodarczym.

Opierając się na doświadczeniach z Francji można zidentyfikować pięć następujących kroków związanych z opracowaniem i wdrażaniem strategii klastra technologicznego⁶²:

- **Krok 1:** inicjowanie i pozycjonowanie inicjatywy klastrowej – krok ten dotyczy zgromadzenia najważniejszych graczy, zidentyfikowania obszarów interwencji i najważniejszych wyzwań oraz zdefiniowania wizji. W tej fazie można skorzystać z narzędzi, takich jak: zespoły tematyczne, benchmarking międzynarodowy, analiza rynkowa.
- **Krok 2:** przygotowanie strategii i sformalizowanie procesu współpracy – strategia ta powinna skoncentrować się na konkretnych obszarach badawczych (mapa drogowa rozwoju technologii), kluczowych zagadnieniach w cyklu badawczo-wdrożeniowym (określenie wąskich gardeł, optymalizowanie procesów komercjalizacji, budowanie platformy specjalistów) oraz procesach komercjalizacji wyników badań (potencjał rynkowy). Strategia powinna uwzględnić zagadnienia zapewniające danemu klastrowi przewagę konkurencyjną w skali międzynarodowej. Wszyscy zaangażowani gracze uzgadniają proces organizacyjny oraz sposoby współpracy.
- **Krok 3:** wdrożenie i monitoring – plan działań powinien określać konkretne zadania realizowane w określonym czasie z wytypowaniem osób i podmiotów odpowiedzialnych (grupy tematyczne, sieci ekspertów), a także źródła finansowania. Istotnym elementem jest kreowanie konkretnych projektów, które we wcześniejszej fazie pozwolą na zweryfikowanie procesów badawczych i komercjalizację wyników badań. Odpowiedni system monitoringu (powiązany z narzędziami komunikacji takimi jak: strona internetowa, newsletter, raporty) pozwoli na skonfrontowanie postępu prac ze wskaźnikami oraz na dokonanie benchmarkingu.

⁶² Recueil Des Bonnes Pratiques De Gouvernance Pour Les Pôles De Compétitivité, Réalisé par les sociétés CM International et ARCESSOR, Pour la Direction générale des entreprises (DGE), Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, Janvier 2008

- **Krok 4:** komunikowanie z otoczeniem – w systemie komunikacji należy odróżnić dwie grupy, a mianowicie te osoby i podmioty, które są zaangażowane w klastrze oraz te osoby i podmioty, które znajdują się w tzw. strefie oddziaływania. Podczas gdy pierwsza grupa powinna otrzymywać na bieżąco informacje o postępie prac w swoich projektach i grupach tematycznych, druga grupa często musi zostać „przygotowywana” do akceptacji pewnych nowych rozwiązań w przyszłości.
- **Krok 5:** ocena – regularne monitorowanie umożliwi adaptowanie poszczególnych procesów w czasie. Uwzględniając sytuację, w której mamy do czynienia z czynnikami konkurencji w skali światowej, obserwacje te nie mogą zamykać się na poziomie regionalnym lub też krajowym. Konieczna staje się, zatem budowa tzw. obserwatorów technologicznych.

3.8.2. Strategia badawczo-rozwojowa

W ramach strategii badawczo-rozwojowej uszczegółowione zostaną aspekty uwzględnione w pierwotnej strategii rozwoju klastra, związane z procesem od prac badawczych, przez prace rozwojowe do wdrożeń innowacyjnych. Siła klastra technologicznego polega na umiejętności integrowania różnych obszarów badawczych – w poszczególnych etapach – wokół konkretnych rozwiązań technologicznych. Metodologia francuska w tym zakresie zakłada pięć następujących kroków związanych z opracowaniem i wdrażaniem strategii badawczo-rozwojowej⁶³:

- **Krok 1:** analiza oraz szczegółowy opis obszaru technologicznego – należy w tym etapie określić poszczególne tematy, zidentyfikować autorytety w danej dziedzinie, zbadać obecny stan techniki i sformułować najważniejsze wyzwania i możliwości rozwoju. Wśród graczy wybiera się ekspertów, którzy następnie biorą udział w zespołach tematycznych. Można na tym etapie zastosować techniki typu *foresight*. Zgromadzona informacja pozwoli na określenie scenariuszy na okres między 5 a 10 lat.
- **Krok 2:** pozycjonowanie – należy w ramach poszczególnych scenariuszy rozwoju określić zasoby niezbędne do osiągnięcia przewidywanych celów. Następnie należy skonfrontować informację z obecnym potencjałem zasobów graczy klastra. Prace te pozwolą zidentyfikować czynniki sukcesu, uwarunkowania oraz określić obszary, które wymagają interwencji w krótkim i średnim okresie (infrastruktura, zasoby takie jak: ludzie, kapitał i wiedza, relacje współpracy). Należy określić, co warto zdobyć, utrzymać i rozwijać.
- **Krok 3:** programowanie rozwoju technologii – Dla wybranych obszarów technologicznych należy zdefiniować tzw. mapy drogowe, określić relacje współpracy między komplementarnymi graczami oraz ustalić pierwszą grupę projektów do realizacji. Szczególna uwaga powinna zostać skierowana na procesy współpracy, integracji wysiłków, wymiany informacji. Istotne dla graczy jest uzgodnienie, jak odbywać się będzie proces zgłoszenia, weryfikowania i inicjowania nowych projektów. Odpowiedni system informacji zapewni możliwości kreowania synergii.
- **Krok 4:** zarządzanie portfelem projektów – procesy rozwoju technologii wymagają ciągłego monitorowania. Specyficzny system zarządzania portfelem projektów pozwoli na określenie, w których etapach potrzebne są dodatkowe zasoby, a także na ocenę postępu pracy w kontekście „czas do rynku”. Poprzez zarządzanie portfelem, gracze mogą obserwować potencjalne obszary kreowania synergii we wcześniejszej fazie. Jednocześnie informacja z jednej dziedziny może przyspieszyć pracę w drugim projekcie. Wymiana informacji, elastyczne formowanie zespołów projektowych oraz kumulacja innych strategicznych zasobów pozwala stworzyć platformy szybkiego reagowania na nowe wydarzenia. (narzędzia: zespoły tematyczne, baza danych projektów, baza danych zasobów, zrównoważona karta wyników, formularze oceny postępu pracy).

⁶³ Ibid.

- **Krok 5:** budowa marki klastra technologicznego – dla klastra technologicznego istnieją dwie strategiczne grupy: grupa odbiorców oraz grupa potencjalnych partnerów międzynarodowych. Klastrer musi na bieżąco śledzić, powstawanie podobnych centrów wiedzy na świecie, lokalizacje autorytetów danego obszaru technologicznego, a także lokalizację potencjalnych partnerów rynkowych w skali międzynarodowej. Jednocześnie klastrer musi zadbać o to, aby stać się wiarygodnym partnerem dla wyżej wymienionych podmiotów. Innymi słowy, należy stworzyć system komunikacji uwzględniający przekaz informacji o osiągnięciach, dobrych praktykach, potencjale klastra i dostępnych zasobach. Należy podkreślić, że regionalni odbiorcy (małe i średnie firmy zaangażowane w proces komercjalizacji technologii) powinni otrzymywać informację o tym, czym zajmuje się klastrer oraz co może pojawić się na rynku za kilka lat. Często są one bowiem współtwórcami nowych rozwiązań.

3.8.3. Zarządzanie projektami

Sukces klastrów technologicznych uzależniony jest od ilości dobrych projektów oraz od ilości projektów zakończonych skutecznym wdrożeniem. Uwzględniając toczący się wyścig na rynku światowym, dla klastrów technologicznych kluczowy jest proces pozwalający na: wcześniejsze zidentyfikowanie potencjałów, opracowanie propozycji projektów i ich weryfikowanie, inicjowanie perspektywicznych projektów i ich monitorowanie, sfinalizowanie projektów i ich ocenę, ostateczne wdrożenia projektów i wyniki nowych rozwiązań. Proces ten można zaplanować w pięciu krokach⁶⁴:

- **Krok 1:** kreowanie pomysłów i propozycji projektów – należy umożliwić graczom klastra formułowanie swoich pomysłów nowych projektów. Często pomysły te są wynikiem własnych obserwacji graczy, lub też pojawiających się konkretnych problemów i wyzwań. (Narzędzia: warsztaty tematyczne, spotkania typu *trouble-shooting*, *foresight* tematyczny, konkursy projektów). W trakcie spotkań i różnych form interakcji mogą się pojawić nowe pomysły, które niekoniecznie będą związane z głównym tematem spotkania. Otwierają one często nowe drogi rozwoju. Otwartość i umiejętność radzenia sobie z takimi sytuacjami jest ogromnym wyzwaniem dla animatorów / menedżerów klastrów.
- **Krok 2:** przygotowanie projektu – z punktu widzenia klastra należy zadbać o to, aby projekty realizowały cele strategiczne. Jednocześnie wewnątrz projektów należy zwrócić uwagę na spójność między celami i oczekiwanymi wynikami projektu. Uwzględniając fakt, że projekty badawczo-technologiczne niosą za sobą duże ryzyko i są kosztownymi przedsięwzięciami, przed wdrożeniem projektu, należy zweryfikować, czy partnerzy są właściwie zaangażowani, czy dostępne są niezbędne zasoby i czy wybrana została rozsądna droga postępowania? Jasno określone zasady i procedury oceny projektów, pozwolą na optymalizowanie skuteczności tego etapu. (narzędzia: fiszka projektu, formularz oceny, analiza SWOT, grupy robocze).
- **Krok 3:** szczegółowa analiza – analiza ta powinna pozwolić na określenie czynników, które mogłyby zahamować lub przyspieszyć postęp realizacji projektu. Następnie należy zweryfikować, w jaki sposób gracze klastra mogą skorzystać z czynników przyspieszających i przeciwdziałać lub bronić się przed czynnikami hamującymi. Wynikiem tej pracy będzie określenie poziomu dojrzałości projektu oraz wytypowanie zagadnień, na które zespół projektowy musi znaleźć odpowiedź zanim projekt się rozpocznie.
- **Krok 4:** finansowanie i wdrożenie – dla dojrzałych projektów ważne jest, aby zostały wdrożone w najbliższym możliwym czasie. Prawdopodobnie już we wcześniejszych etapach określony został

budżet. Uwzględniając wysoki poziom ryzyka związanego z ujawnieniem informacji o planowanych przedsięwzięciach, trudno jest w otwarty sposób zwrócić się do potencjalnych sponsorów, instytucji finansujących czy też instytucji publicznych o współfinansowanie projektu. Jednakże, animator / menedżer klastra odgrywa istotną rolę w identyfikowaniu potencjalnych źródeł finansowania nowych projektów.

- **Krok 5:** zarządzanie projektem / zarządzanie portfelem projektów – w interesie klastra leży skuteczne wdrożenie projektów. Rola animatora / menedżera klastra dotyczy w tym etapie okresowego kontaktowania się z udziałowcami projektu w celu określenia czy potrzebne są dodatkowe zasoby, czy pojawiają się problemy, itp. Jednocześnie animator ma możliwość kontroli zaangażowanych zasobów, co umożliwi określenie obszarów, w których mogą pojawić się wąskie gardła. Dzięki kompleksowej informacji jest w stanie zidentyfikować potencjały do stworzenia synergii. (narzędzia: zrównoważona karta wyników, krótki formularz oceny).

3.8.4. Współpraca międzynarodowa

Klasy technologiczne działają w otoczeniu międzynarodowym. Dlatego też działania na tym poziomie powinny być uwzględnione w inicjatywach klastrowych. Przede wszystkim należy określić, kim mogą być strategiczni partnerzy, kim mogą być potencjalni odbiorcy, a także, w które programy międzynarodowe można się włączyć i współpracować. Współpraca międzynarodowa może pojawić się w zakresach takich jak: wymiana kadry, wspólne projekty badawcze, współpraca z partnerami rynkowymi w procesie wdrożenia nowych rozwiązań na rynkach międzynarodowych. Istotne jest, zatem aby klastry przygotowały odpowiedni program promocji skierowanej do poszczególnych grup docelowych. Zastosować można procedurę złożoną z trzech kroków⁶⁵:

- **Krok 1:** weryfikacja priorytetów strategicznych pod kątem pozycjonowania poszczególnych graczy klastra na rynkach międzynarodowych – należy zidentyfikować oczekiwania graczy klastra w zakresie: współpracy z podmiotami z zagranicy oraz zdobywania nowych rynków. Konieczne będzie zweryfikowanie sytuacji na docelowych rynkach. Należy następnie przygotować spójny program komunikacji i promocji.
- **Krok 2:** plan działań – plan ten powinien uwzględniać działania, które rozwijają wizerunek klastra, przede wszystkim w kontekście wiedzy technologicznej, specjalistycznych zasobów oraz znajomości rynku. W konkretnych obszarach technologicznych klastry ma dbać o to, aby stać się wiarygodnym partnerem dla innych. Jednocześnie klastry ma podkreślać swoją atrakcyjność wobec lokalnych grup docelowych, takich jak potencjalni pracownicy, potencjalni kooperanci i odbiorcy. Klastry powinien aktywnie wspierać procesy umiędzynarodawiania, indywidualnych przedsiębiorstw, które zamierzają rozwijać swoją działalność na arenie międzynarodowej. Aspekt ten należy rozwinąć nie wcześniej niż w momencie, kiedy gracze w klastrze będą działać na odpowiednim poziomie i będą mieli konkretne rozwiązania do zaoferowania.
- **Krok 3:** zaangażowanie się w międzynarodowe platformy współpracy – podjęcie decyzji o aktywnym zaangażowaniu się – a może nawet koordynowaniu – europejskiej platformy współpracy w pewnym obszarze technologicznym wiąże się z budową zaufania na arenie międzynarodowej, co z kolei wymaga przewidywalnych procedur i standardów, konsekwentności w działaniach i regularnej wymiany informacji. Konieczne staje się zatem sformalizowanie współpracy klastra w postaci umów. Zanim do tego dojdzie, trzeba się zastanowić, w jakich układach/relacjach odbywać się będą interakcje z organizacjami zagranicznymi.

⁶⁵ Ibid.

Bibliografia

1. A Practical Guide to Cluster Development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs, Ecotec Research & Consulting
2. Armbruster H., Kirner E., Lay G., Szejczewski M., Coriat B., Leguehennec C., Evangelista R., Pianta M., Cozza C., Belak J., Belak J., Duh M., Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy. DG Enterprise and Industry: Innovation Policy Unit, European Communities, 2007
3. Baron M., Kapitał społeczny jako źródło siły lokalnych i regionalnych środowisk przedsiębiorczości [w:] Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej (red. Klasik A.) Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006
4. Bayerische Clusterpolitik, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München, 2006
5. Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania. Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
6. Bisso R., Cluster and Development Strategies: Reflections for a developing country's SME Policy, Bologna and Buenos Aires, 2003
7. Chesbrough H., Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2006
8. Cluster Building: A Toolkit. A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand, Cluster Navigators Ltd, 2001
9. Cluster Development, Red Lights and Green Lights, Cluster Navigators, 2004
10. Cluster-Offensive Bayern Im Netzwerk zum Erfolg, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München, 2008
11. Cluster, Victoria Business Working Together in a Global Economy, State Government of Victoria, Department of Innovation, Industry and Regional Development, 2003
12. Cooper R., Edgett S., New Product Development, Lean, Rapid and Profitable, Product Development Institute (www.prod-dev.com), Canada, 2005
13. Cortright J., Making Sense of Cluster: Regional Competitiveness and Economic Development. Metropolitan Policy Program, Impresa Inc., The Brookings Institution, 2006
14. Davis Ch., Arthurs D., Cassidy E., Wolfe D., What Indicators for Cluster Policies in the 21st Century? Ottawa, 2006
15. Desrochers P., Sautet F., Cluster-Based Economic Strategy, Facilitation Policy and the Market Process, Review of Austrian Economics, 17(2/3), 2004
16. Doz Y., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Wydawnictwo Helion, 2006
17. Duch E., Business analysis for Cluster, TCI Introductory Cluster Course, prezentacja multimedialna, Goteborg, 2003
18. Erlandsson K., prezentacja multimedialna, Katowice, czerwiec 2005
19. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, KOM 2010 (2020), Bruksela, 03.03.2010
20. European Innovation Scoreboard 2007. Comparative analysis of innovation performance, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology with the support of the Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission, 2008

21. Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania współpracy i promocji klastrów, wersja tłumaczona dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Interreg III C WEST – CLOE – Clusters linked over Europe, 2007
22. Fussen C., Regional Networks – Bridges for Preserving Cooperation Advantages in System Transformation, Electronic Journal of Intercultural Research, vol.3, 2006
23. Georgia Competitiveness Initiative – cluster assessment. Baseline and constraint report, Office of Economic Growth, USAID/Caucasus 2004
24. Glavan B., Coordination Failures, Cluster Theory and Entrepreneurship: A Critical View, MPRA Paper No. 6033, May 2007
25. Gobillot E., The Connected Leader – Creating agile organizations for people, performance and profit, Kogan Page Limited, London, 2007
26. Gray C., Harvey O., Brimblecombe T., Cluster Classification and Costing Research, Innovation & Systems Ltd, Nowa Zelandia
27. Hugo E., Franklin R., Coffman Ch., Lawton J., Holi M., Leeuwen, van M., White R., Harper D., Looking Inwards, Reaching Outwards. The Cambridge Cluster Report – 2007; The Library House Ltd, 2007
28. Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. Analytical Report, The Gallup Organization Hungary & Gallup Europe, DG Enterprise and Industry, Flash Eurobarometer 187, 2006
29. Innovation Clusters in Europe. A statistical analysis and overview of current policy support, Europe Innova, Pro Inno Europe paper N° 5, DG Enterprise and Industry report, European Communities, Luxembourg, 2007
30. Innovation Networks, Tom Martin & Associates / TMA, Forfas, June 2004
31. Inwestowanie w przyszłość Europy. Piąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska 2010
32. Jaruzelski B., Dehoft K., The Customer Connection: The Global Innovation 1000, Strategy+Business, issue 49, Booz Allen Hamilton Inc., Winter 2007
33. Ketels Ch., Lindqvist G., Solvell O., Cluster and Cluster organisations, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics, 2007
34. Krebs V., Holley J., Building Smart Communities through Network Weaving, 2006
35. Ock Park S., Innovation, Network and Cluster in the Service Worlds, Seoul National University, prezentacja multimedialna, 2007
36. Ohara S., A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Management Association of Japan, 2005
37. Palmén L., Przewodnik Pomysł – Badania –Wiedza – Biznes. Usprawnienie procesów komercjalizacji wiedzy w instytucjach sektora badań i rozwoju w województwie śląskim, Miasto Gliwice, 2007
38. C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, Nowa era innowacji, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
39. Price W., prezentacja multimedialna, Katowice, czerwiec 2005
40. Raport roczny 2007, Instituut voor de Aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen, Brussels, 2008
41. Recueil Des Bonnes Pratiques De Gouvernance Pour Les Pôles De Compétitivité, Réalisé par les sociétés CM International et ARcessor, Pour la Direction générale des entreprises (DGE), Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, Janvier 2008
42. Regional Clusters in Europe, Observatory of European SMEs 2002/no.3, European Communities, 2002
43. Regional Research Intensive Cluster and Science Parks. Report prepared by an independent expert group for the European Commission, Brussels, 2007

44. Scheer G., Zallinger von L., Cluster Management – A Practical Guide, Developed for the Economic Development and Employment Promotion Program implemented by the Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia and the Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, 2007
45. Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB, 2003
46. Sosnowska A., Łobejko S., Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu. Ekspertyza opracowana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 Doskonalenie Systemów Rozwoju Innowacyjności w Produkcji i Eksploatacji w Latach 2004-2008, Radom, 2007
47. Strategic Intelligence and Innovative Clusters, A Regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster Policy, STRATINC, 2006
48. Strona internetowa <http://www.clusterobservatory.eu>
49. Strona internetowa <http://www.dolinalotnicza.pl>
50. Strona internetowa <http://www.dspvalley.com>
51. Strona internetowa <http://www.fiberopticvalley.com>
52. Strona internetowa <http://www.nea.gov>
53. Stewart L., Luger M., Best Practices in the Impelmentation of Cluster-Focused Strategy, The Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, 2003
54. Stuart Z., Rosenfeld A., Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions, European Union-Regional Innovation Strategies, April 2002
55. Tablica wyników „Unii Innowacji” z 2010 r. Tablica wyników „Unii innowacji” w zakresie badań i innowacji, 1 lutego 2011
56. Tennyson R., The Brokering Guidebook. Navigating effective sustainable development partnerships. The International Business Leaders Forum, 2005
57. The Role of Cluster Facilitators, The Competitiveness Institute, Cluster Navigators Ltd, Nowa Zelandia 2003
58. Wolfe D., Social Capital and Cluster Development in Learning Regions, University of Toronto, Canada

Spis rysunków

- Rysunek 1.1: Mobilność kapitału
- Rysunek 2.1: Schemat ustaleń przed podjęciem decyzji o uruchomieniu inicjatywy klastrowej
- Rysunek 2.2: Usługi specjalistyczne w łańcuchu wartości / produkcji
- Rysunek 2.3: Cele polskich inicjatyw klastrowych w roku 2010

Spis tabel

- Tabela 1.1: Strategie rynkowe firm innowacyjnych
- Tabela 1.2: Tradycyjne rozumienie innowacji a idea otwartej innowacji
- Tabela 1.3: Innowacje organizacyjne
- Tabela 1.4: Pozycja Polski na tle innych krajów według Innovation Scoreboard 2010
- Tabela 2.1: Różnica pomiędzy podejściem branżowym i klastrowym
- Tabela 2.2: Metody wstępnej interwencji sektora publicznego
- Tabela 2.3: Metodologia procesów rozwoju inicjatyw klastrowych
- Tabela 2.4: Firma w inicjatywie klastrowej – pytania wstępne

- Tabela 2.5: Wejście do inicjatywy klastrowej – test gotowości
- Tabela 2.6: Lista zagadnień opisujących potencjał klastra
- Tabela 2.7: Cykl życia klastra
- Tabela 2.8: Inicjatywy klastrowe uczestniczące w badaniach ogólnopolskich
- Tabela 2.9: Typy celów polskich inicjatyw klastrowych
- Tabela 2.10: Ocena siły współpracy w klastrach objętych badaniem w 2008 roku
- Tabela 2.11: Zagadnienia do przeanalizowania przed utworzeniem inicjatywy klastrowej
- Tabela 3.1: Zagadnienia mogące ułatwić procedurę naboru animatora klastra
- Tabela 3.2. Poziomy rozwijania interakcji między podmiotami
- Tabela 3.3: Działania i narzędzia wspomagające realizację strategii inicjatywy klastrowej
- Tabela 3.4: Formularz listy działań
- Tabela 3.5: 12 etapów cyklu budowy partnerstwa
- Tabela 3.6: Style podejmowania decyzji w dużych i małych firmach
- Tabela 3.7: Uprzedzenia i stereotypy: duże vs. małe firmy
- Tabela 3.8: Formy współpracy w ramach inicjatywy klastrowej
- Tabela 3.9: Narzędzia komunikacji i informacji do dyspozycji animatora
- Tabela 3.10: Wskaźniki monitoringu klastrów wg Narodowej Rady Nauki w Kanadzie
- Tabela 3.11: Wskaźniki monitoringu klastrów wg Ministerstwa Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii
- Tabela 3.12: Monitoring inicjatyw klastrowych

O autorach

Luk Palmen

W 1994 roku ukończył kierunek zarządzania w biznesie i ekonomii w Wyższej Szkole Ekonomii w Limburgii, a w 1995 roku podyplomowe studia z zakresu polityki międzynarodowej w Antwerpii, Belgia. Między 1995 a 2000 rokiem pracował najpierw jako koordynator międzynarodowego projektu w ramach PHARE-Partnership w Polsce, a następnie był koordynatorem programu rozwoju gospodarki lokalnej i rynku pracy w mieście Genk w Belgii. W 2000 roku przeprowadził się do Polski. W kolejnych latach był menedżerem projektów o tematyce: zarządzania MSP, innowacji, rozwoju technologii oraz zarządzania klastrami. W tych zakresach prowadził liczne konferencje, seminaria i warsztaty – jest cenionym moderatorem dyskusji. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii i klastrów. Wspierał powstawanie nowych inwestycji. W 2007 roku współtworzył InnoCo sp. z o.o. i jest prezesem zarządu spółki. Prowadzi usługi konsultingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami. Doradza samorządom regionalnym i lokalnym w zakresie polityki proinnowacyjnej.

Marcin Baron

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, którego jest absolwentem, oraz współzałożyciel InnoCo sp. z o.o. Stypendysta Fundacji im. Stefana Batorego, Stefan Batory Trust oraz Foreign Commonwealth Office. Od 2001 roku bierze udział w pracach badawczych i eksperckich związanych z rozwojem firm i środowisk innowacyjnych. Od wielu lat obszarem jego zainteresowań są nowe nurty w zarządzaniu strategicznym. Wśród nich wykorzystanie technik foresightu zarówno w firmach, jak i na potrzeby prowadzenia polityki gospodarczej regionów. Prowadzi warsztaty dla pojedynczych firm i ich sieci – skupiając się na ich strategiach oraz identyfikowaniu trendów branżowych, a także dla instytucji publicznych – przybliżając zagadnienia rozwoju gospodarki regionalnej i lokalnej. Jest autorem kilkunastu artykułów naukowych i przewodników w zakresie innowacyjności, klastrów oraz rozwoju miast i regionów. Działa w międzynarodowych sieciach naukowych i eksperckich. Angażuje się w przedsięwzięcia społeczne związane z kreatywnymi i przedsiębiorczymi postawami dzieci i młodzieży.

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.akademiarp.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 978-83-7633-156-0