

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy Ustawy z dnia 9 listopada 2000 roku o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami pochodzącymi z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i rozwój zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, zwłaszcza w zakresie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, eksportu, rozwoju regionalnego, wykorzystania nowych technik i technologii, tworzenia nowych miejsc pracy, rozwoju zasobów ludzkich oraz przeciwdziałania bezrobociu.

Agencja jest odpowiedzialna za prowadzenie działań mających na celu wzrost innowacyjności i konkurencyjności

polskich przedsiębiorstw. Fundusze unijne, którymi PARP będzie dysponowała w okresie 2007-2013, będą przeznaczone na unowocześnianie technologii stosowanych w przedsiębiorstwach, wspieranie tworzenia związków kooperacyjnych i klastrów, inicjowanie działalności innowacyjnej, stymulowanie działalności badawczo – rozwojowej i rozwój przedsiębiorstw. PARP pomagając tworzyć przyjazne środowisko dla funkcjonowania biznesu, współpracuje z instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami przedsiębiorców, urzędami i jednostkami samorządu terytorialnego.

Źródłem informacji o sposobach finansowania działań proinnowacyjnych, inicjatywach na rzecz przedsiębiorczości akademickiej oraz projektach i programach wspierających rozwój innowacyjności w Polsce jest Portal Innowacji (www.pi.gov.pl)

Na stronach PI można również znaleźć przydatne narzędzia, publikacje i aktualności związane z innowacjami i transferem technologii.



Karlsruhe Niemcy
Linz Austria
Lyon Francja
Tartu Estonia
Wermland Szwecja
Timisoara Rumunia
Kaliningrad Rosja
Nottingham Wielka Brytania
Banska Bystrica Słowacja
Kranj Słowenia
Maribor Słowenia
Morawy - Śląsk Czechy
Sofia Bułgaria
Wilno Litwa
West Pannon Węgry

Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów

Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów



INFORMATORIUM PARP

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości działa telefoniczna linia informacyjna. Można tam uzyskać informacje dotyczące programów pomocowych realizowanych przez PARP.

Informatorium jest czynne od poniedziałku do piątku
w godzinach od 10.00 do 16.00
pod numerami telefonów:
dla strefy + 48 022 432 89 91-93,
dla pozostałych stref numeracyjnych: 0 801 33 22 02, 0 801 40 64 16
e-mail: info@parp.gov.pl

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83 00-834 Warszawa
tel. + 48 022 432 80 80
fax: + 48 022 432 86 20; 432 84 04
e-mail: biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl



POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT



**Europejska sieć doskonałości
na rzecz zarządzania,
współpracy i promocji klastrów**

Tytuł oryginału:

**„A European Network of Excellence for
Cluster Management, Matching and Promotion”**

Tłumaczenie na język polski wykonano z inicjatywy i ze środków

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

www.parp.gov.pl



POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

za zgodą Konsorcjum:

Projektu Interreg III C WEST – CLOE – Cluster linked over Europe,
reprezentowanego przez **The Economic Development Department Karlsruhe.**

www.clusterforum.org

Agencja Tłumaczeniowa:

Centrum Językowe IDEA Sp. z o.o.

ISBN 978-83-60009-54-3

Nakład: 2000 egzemplarzy

Druk i oprawa: Pasaż sp. z o.o.

www.pasaz.com; e-mail: druk@pasaz.com



SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| 1. Przedmowa | 5 |
| 2. Streszczenie | 9 |
| 3. PREAMBUŁA | 11 |
| 3.1 Wyzwania dla europejskich przemysłów w obliczu globalnej konkurencji | 11 |
| 3.2 Korzyści płynące z inicjatyw klastrowych | 12 |
| 3.3 Polityka klastrowa | 13 |
| 4. Przegląd Przewodnika zarządzania klastrami | 14 |
| 4.1. Rozwój inicjatyw klastrowych..... | 14 |
| 4.2. Zarządzanie inicjatywami klastra – pięć obszarów działania | 15 |
| 5. Rozwój inicjatyw klastrowych | 16 |
| 5.1 Wstępna analiza informacji podstawowych – studium wykonalności | 18 |
| 5.2. Przygotowanie struktury oraz organizacji wewnętrznej..... | 20 |
| 5.3. Finansowanie | 23 |
| 5.4. Wprowadzanie inicjatyw klastrowych | 24 |
| 6. Zarządzanie inicjatywami klastrowymi – pięć obszarów działania | 25 |
| 6.1. Informacja i komunikacja | 25 |
| 6.2. Szkolenia..... | 27 |
| 6.3 Współpraca | 28 |
| 6.4. Marketing i PR..... | 29 |
| 6.5. Umiejdzynarodowienie (internacjonalizacja)..... | 29 |
| 7. Wskaźniki benchmarkingu dla inicjatyw klastrowych | 31 |
| 8. Bibliografia..... | 33 |
| 9. Załączniki | 35 |
| 9.1. Lista kontrolna rozwoju i zarządzania inicjatywami klastrowymi..... | 35 |
| 9.2. Opis inicjatyw klastrowych | 37 |
| 9.3. Lista inicjatyw klastrowych regionów partnerskich oraz inne międzynarodowe inicjatywy klastrowe..... | 47 |
| 9. 4. Benchmarking inicjatyw klastrowych | 48 |

1. PRZEDMOWA

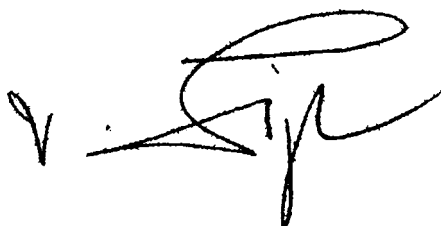
Międzynarodowa współpraca sieciowa – formuła dla sukcesu regionalnego

Inicjatywy klastrowe ułatwiają i przyspieszają innowacje oraz prowadzą je do dojrzałości rynkowej, zapewniając tym samym, w perspektywie długoterminowej, ekonomiczny sukces zaangażowanych przedsiębiorstw. Stanowią one skuteczne narzędzie koncentracji zasobów i finansowania, osiągania decydujących płaszczyzn oraz gwarancję upowszechniania nauki i wiedzy, które są czynnikami wzmacniającymi zarówno regiony, jak i gospodarkę.

Należy więc pamiętać, że klastry inicjują międzynarodową współpracę sieciową oraz że działają jako awangarda w promowaniu regionalnej i ponadgranicznej współpracy.

Górna Austria rozpoczęła w 1998 roku, z dobrym skutkiem, wdrażanie polityki innowacyjnej zorientowanej na klastry i od tego czasu współpracuje z innymi innowacyjnymi regionami. W szczególności Górna Austria wykazuje ogromny postęp w zakresie tworzenia klastrów i ich dalszego rozwoju. W rezultacie, nasza federalna zdolność inicjatywy ter (transnational environmental research) gwarantuje znaczne korzyści zarówno dla biznesu, jak i przemysłu.

Niniejsza publikacja pt. *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów* (w skr. zwana *Przewodnikiem*) jest pierwszym dokumentem definiującym najważniejsze etapy tworzenia inicjatywy klastrowej. Przewodnik przedstawia, w jaki sposób można skutecznie tworzyć, finansować oraz rozwijać klastry. Przykłady najlepszych praktyk z regionów CLOE wyjaśniają szczegółowo ten proces. W ten sposób Górna Austria udostępnia swoje doświadczenie innym regionom, co jest ważnym wkładem w sukces projektu CLOE.



Viktor Sigl

Sekretarz ds. Gospodarki Górnej Austrii

CLOE – powiązane regiony, tworzenie przyszłości

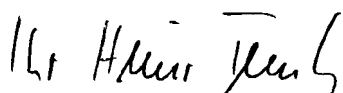
Inicjując w 2004 r. projekt „**CLOE: Cluster linked over Europe**” („Klustry powiązane w Europie”) (www.clusterforum.org), Karlsruhe stworzyło wraz z europejskimi regionami Lyon / Francja, Linz / Górna Austria, Wermland / Szwecja, Tartu / Estonia, Timisoara / Rumunia oraz Kaliningrad / Rosja sieć w celu zbudowania „Europejskiej Sieci Doskonalenia Doświadczenia, Zarządzania, Łączenia oraz Promowania Klastrow”. Partnerzy – najczęściej agencje rozwoju ekonomicznego oraz izby przemysłu i handlu – zamierzają ustanowić ściślejsze powiązania pomiędzy wysokorozwiniętymi sektorami w tych regionach, wzmacniając ich działania i usługi na polu rozwoju gospodarczego. W ten sposób regiony mogą się reklamować jako lokalizacje handlowe i inwestycyjne w Europie i poza nią, na przykład w USA i Azji, oraz mogą się promować w konkretnych sektorach przemysłowych.

Karlsruhe, jako tzw. Partner Wiodący oraz inicjator projektu, wnosi swój wkład do CLOE poprzez sieci regionalne i ponadregionalne, takie jak „Automotive Engineering Network Südwest” – AEN (www.aen-network.de), „Mobile Region Karlsruhe” (www.mobileregionkarlsruhe.de), the „CyberForum” (www.cyberforum.de) oraz sieć nanotechnologii „Nanomat” (www.nanomat.de), które stanowią cenny impuls innowacyjny dla przedsiębiorstw w Karlsruhe oraz Regionie Technologicznym i gromadzą partnerów aktywnych w badaniach, nauce oraz przemyśle.

Niniejszy Przewodnik zarządzania klastrami odzwierciedla doświadczenia zdobyte przez partnerów CLOE w zakresie tworzenia oraz rozwoju klastra. Jest to pierwszy Przewodnik poświęcony tworzeniu i zarządzaniu klastrami, który uwzględnia różne czynniki pojawiające się wśród państw uczestniczących. Partnerzy CLOE są przygotowani do dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi regionami, przedstawiając tym samym główne przyczyny powstawania klastrów: małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) będą musiały zacieśnić współpracę, aby zachować swoją konkurencyjność. Wyłącznie współpraca pomiędzy agencjami badawczymi i przedsiębiorstwami zapewni pełne wykorzystanie potencjału oferowanego przez region. W tym celu europejscy partnerzy sieci CLOE nawiązują międzynarodowe kontakty, które są tak poszukiwane przez przedsiębiorstwa.

Doprowadzi to nie tylko do współpracy ponadgranicznej, ale również wesprze klustry reprezentowane w sieci przy wypromowaniu w szerszym świecie samych siebie i swoich kompetencji.

Jestem przekonany, że projekt CLOE będzie mieć długotrwały pozytywny wpływ na gospodarkę partnerów oraz ich atrakcyjność jako lokalizacji biznesowych. Ponadto, doceniam sukces, jaki projekt odniósł do chwili obecnej. Na przykład, w styczniu 2006 r. Nottingham przyłączyło się do regionów CLOE, jako Partner Stowarzyszony, korzystając z możliwości, która jest również otwarta dla innych regionów posiadających skuteczne klastry. Współpraca pomiędzy regionami, które z kolei będą tworzyły międzynarodowe sieci, będzie jedynym sposobem zapewnienia w przyszłości siły konkurencyjnej Europy. Tym samym, ten Przewodnik jest również małym, aczkolwiek ważnym wkładem w konkurencyjność Europy.



Heinz Fenrich
Burmistrz oraz Prezes Regionu Technologicznego Karlsruhe

2. STRESZCZENIE

Globalizacja ma istotny wpływ na rozwój przemysłów i regionów oraz ich konkurencyjność. Zmusza to twórców polityki regionalnej do analizy strategii oraz podejmowania nowych działań. Jednym z nich jest tworzenie procesów budowania klastrów oraz ich integracja z procesami i strategiami innowacyjnymi regionów.

Wiele publikacji (np. Michaela Portera) omawia szczegółowo akademickie i dobrze zdefiniowane podejścia do rozwoju, tworzenia oraz zarządzania klastrami.

Ten dokument idzie o krok dalej i oferuje – w oparciu o doświadczenia udanych inicjatyw klastrowych – praktyczny Podręcznik przedstawiający przegląd najważniejszych zadań, które należy podjąć, lub przynajmniej rozważyć, podczas budowania klastrów oraz ich zarządzania. Ten praktyczny Podręcznik został opracowany, aby pomóc regionalnym uczestnikom, menedżerom klastrów i projektów oraz ich personelowi wspomagającemu opracować oraz we właściwy i skuteczny sposób zarządzać działaniami klastra.

Przewodnik zarządzania klastrami został opracowany we współpracy z uczestnikami oraz menedżerami klastrów z regionów Karlsruhe, Lyon, Linz, Wermland, Tartu, Timisoara, Nottingham i Kaliningrad.

CLOE „Clusters linked over Europe” jest projektem współpracy, obejmującym obecnie osiem regionów europejskich. Celem projektu jest podzielenie się doświadczeniami, ustanowienie bliskiej współpracy oraz wzajemne uczenie się zarządzania klastrami.

Przedsiębiorstwa w klastrach organizacji partnerów CLOE, działających w tych samych przemysłach, jednak w różnych regionach, mogą skorzystać z usprawnionej współpracy. CLOE jest skutecznym kanałem, ułatwiającym wyszukanie potencjalnych partnerów biznesowych i inwestycyjnych w ośmiu szybko rozwijających się regionach klastrów w Europie.

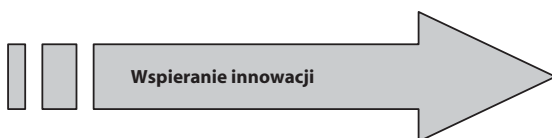
3. PREAMBUŁA

W latach 90. (XX wieku) wiele państw Unii Europejskiej rozpoczęło tworzenie instrumentów ukierunkowanych na klaster w celu wzmocnienia zdolności przemysłu w zakresie innowacyjności i zwiększenia krajowej konkurencyjności. W ramach tworzenia instrumentów wspierających innowacyjność, budowanie sieci pomiędzy przemysłem, centrami oraz instytucjami badawczo-rozwojowymi odgrywa ważną rolę i ma ogromny wpływ na sukces takich działań.

Inicjatywy klastrowe są właściwym i skutecznym instrumentem koncentrowania zasobów i środków, aby osiągnąć masę krytyczną, a także przyspieszyć transfer wiedzy oraz know-how. Rozpoczęcie oraz koordynacja inicjatyw klastrowych i sieci stało się ważnym narzędziem samorządów lokalnych, pozwalającym na wspieranie oraz budowanie wzrostu ekonomicznego w sektorach high-tech i low-tech.

3.1 WYZWANIA DLA EUROPEJSKICH PRZEMYSŁÓW W OBLICZU GLOBALNEJ KONKURENCJI

Obecnie regiony oraz przedsiębiorstwa regionalne stoją w obliczu wyzwań tworzonych przez globalny rynek. Konkurencyjność regionu nie jest określana przez pojedyncze przedsiębiorstwa, ale coraz bardziej przez działania innowacyjne całych przemysłów i branż. Z tego powodu regionalna konkurencyjność stała się centralnym tematem polityki gospodarczej i technologicznej Unii Europejskiej oraz jej państw członkowskich. Główne cele tej polityki to:

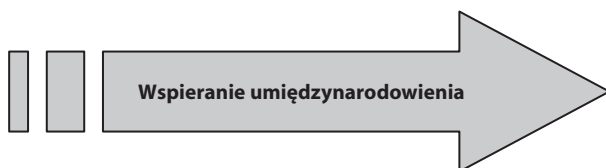


Zdolność do wzrostu innowacyjności jest ogólnie decydującym czynnikiem sukcesów regionów, a w szczególności przemysłu. Dzisiaj zwiększenie globalizacji gospodarczej oraz zwiększające się korzystanie z technologii informacyjnych kładzie ogromny nacisk na przyspieszenie procesów innowacyjnych.



Współpraca oznacza budowanie więzi pomiędzy przemysłem, ze szczególnym uwzględnieniem MSP, instytucji badawczych i ośrodków akademickich. Wspieranie

projektów współpracy zwiększa udział procesów związanych z innowacyjnością oraz transferem technologii z instytucji badawczo-rozwojowych i ośrodków akademickich do przemysłu.



W szczególności MSP nie posiadają wystarczających zasobów oraz know-how do wejścia na nowe rynki. Dlatego też umiędzynarodowienie stało się niezbędnym czynnikiem dla przedsiębiorstw i regionów, aby odnieść sukces w globalnej konkurencji.

Właściwym sposobem osiągnięcia tych celów jest rozwój inicjatyw klastrowych.

3.2. KORZYŚCI PŁYNĄCE Z INICJATYW KLASTROWYCH

Perspektywa potencjalnych korzyści płynących z inicjatyw klastrowych dla przedsiębiorstw oraz regionów zachęca rządy oraz innych publicznych partnerów do wdrażania polityki promowania klastrów. Ogólnie, dobrze rozwinięta koncentracja powiązanych działalności biznesowych promuje trzy ważne działania:

- Zwiększoną produktywność (przez wyspecjalizowane nakłady, dostęp do informacji, synergii oraz dostęp do dóbr publicznych),
- Wzrost innowacyjności (poprzez wspólne badania i bardziej intensywną konkurencję),
- Tworzenie nowych przedsiębiorstw (wypełnianie nisz oraz rozszerzanie granic klastra).

Inicjatywy klastrowe pomagają regionom w zarządzaniu swoim rozwojem ekonomicznym oraz w przejmowaniu korzyści. Zachęca to również społeczności do ponownego skupienia swoich wysiłków na istniejących przemysłach.

Silne krajowe inicjatywy klastrowe pomagają regionowi w przyciągnięciu zagranicznych inwestycji. Jako wiodąca platforma dla swoich gałęzi przemysłu, klastry mogą przyciągać kluczowych partnerów krajowych i międzynarodowych. W zasadzie przedsiębiorstwa zagraniczne mogą wspomóc kierownictwo klastrów oraz przyczynić się do jego ulepszenia.

3.3 POLITYKA KLASTROWA

Rodzaje oraz treść polityk klastrowych różnią się znacznie między krajami. W zasadzie można wyróżnić ich trzy rodzaje:

- Pierwszy rodzaj – zajmuje się wzmocnieniem stosunków „potrójnej helisy”, w szczególności pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi, takimi jak agencje rozwoju regionalnego oraz agencje naukowe i technologiczne.
- Drugi rodzaj – skupia się raczej na współpracy badawczo-rozwojowej pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami badawczymi.
- Trzeci rodzaj – koncentruje się na zachęcaniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, niezależnie od tego, czy współpraca ma miejsce z instytucjami badawczo-rozwojowymi, czy jest przeprowadzana horyzontalnie pomiędzy konkurentami lub wertykalnie wzdłuż łańcucha wartości.

Ponieważ istnieje wiele definicji stosowanych w kontekście inicjatyw klastrowych, na tym etapie należy podkreślić, że ten dokument jest praktycznym Przewodnikiem po rozwoju i zarządzaniu inicjatywami klastra i opiera się na następujących definicjach i rozróżnieniach:

Inicjatywy klastrowe = zorganizowane regionalne sieci sektorowe pomiędzy partnerami gospodarczymi ukierunkowane na poprawę wyników innowacyjnych oraz konkurencyjność międzynarodową.

= „narzędzie polityki innowacyjnej”

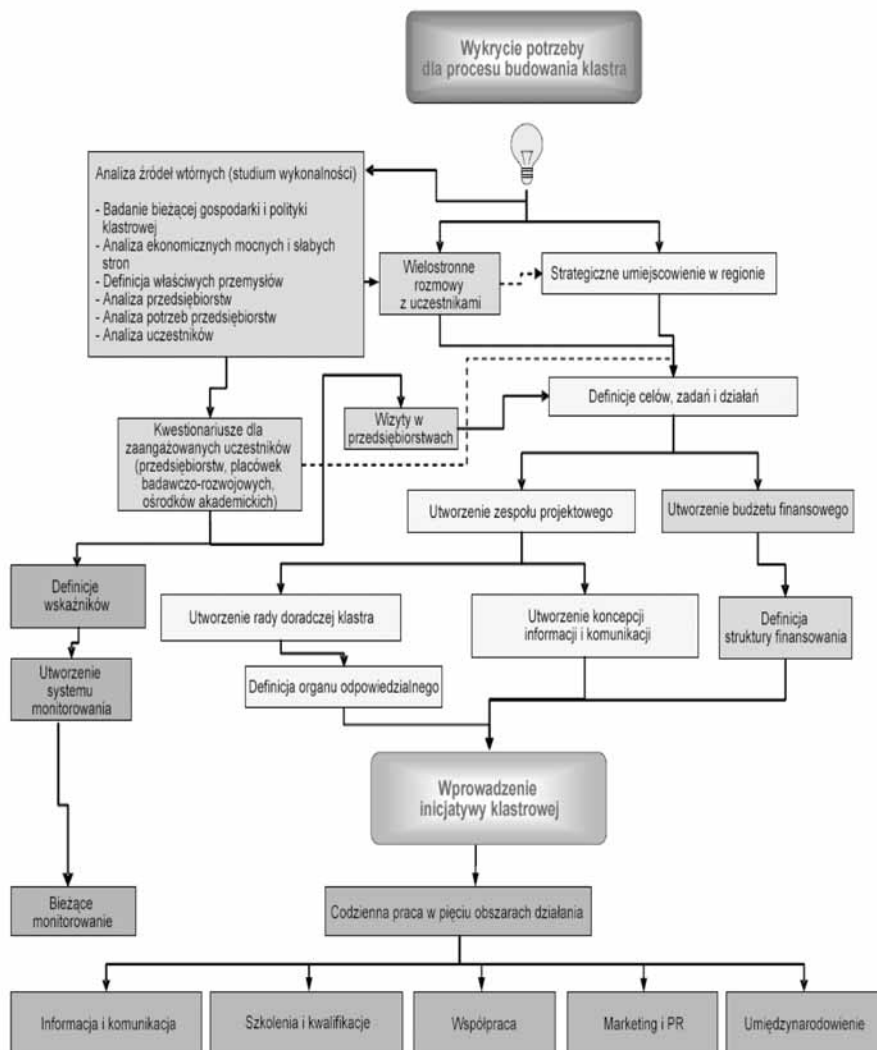
Klaster = wertykalnie i horyzontalnie powiązani partnerzy gospodarczy konkretnego sektora przemysłowego w określonym regionie o międzynarodowej konkurencyjności.

Inicjatywy klastrowe stały się centralną cechą poprawy wzrostu oraz konkurencyjności klastrów. Są one coraz bardziej popularnym podejściem do rozwoju i wzmocnienia klastrów.

4. PRZEGLĄD PRZEWODNIKA ZARZĄDZANIA KLASTRAMI

Ta część opisuje – przy pomocy rysunków i wykresów – główne aspekty rozwoju oraz zarządzania inicjatywami klastrowymi, które muszą zostać uwzględnione, aby osiągnąć skuteczną inicjatywę. Następujące działania mają ogólne zastosowanie we wszystkich regionach. Etapy te zostały szczegółowo przedstawione w rozdziałach 4 i 5.

4.1. ROZWÓJ INICJATYW KLASTROWYCH



4.2. ZARZĄDZANIE INICJATYWAMI KLASTRA – PIĘĆ OBSZARÓW DZIAŁANIA

Główne zadania zarządzania inicjatywami klastra można podzielić na następujące pięć obszarów:

2. Szkolenia i kwalifikacje

- ▶ Analiza wymagań edukacyjnych powiązanych z branżą
- ▶ Promowanie i mentoring utalentowanych pracowników
- ▶ Podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa
- ▶ Regularne specjalne wydarzenia
 - = Warsztaty i seminaria
 - = Wyjazdy studyjne dla pracowników
 - = Wspólne uczenie się z innymi przedsiębiorstwami
 - = Współpraca z instytucjami B+R i edukacyjnymi

3. Współpraca

- ▶ Inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy
- ▶ Nawiązanie kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu
- ▶ Współpraca z instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych
- ▶ Ustanowienie specjalnych programów wsparcia
- ▶ Wsparcie rozwoju innowacyjności

5. Umiejdzynarodowienie

- ▶ Dostęp do międzynarodowych wydarzeń, kongresów, tematów, klientów i trendów,
- ▶ Wspieranie współpracy międzynarodowej
- ▶ Wspieranie przedsiębiorstw w procesie umiejdzynaradawiania
- ▶ Działania sieci pomiędzy porównywalnymi / komplementarnymi międzynarodowymi klastrami
- ▶ Organizowanie zagranicznych wizyt w klastrze

1. Informacja i komunikacja

- ▶ Szczegółowa baza danych
- ▶ Częste wywiady z klientami
- ▶ Internet / strona domowa
- ▶ Katalog dostawców i usług
- ▶ Biuletyn
- ▶ Regularne wydarzenia, wyjazdy firmowe, wizyty studyjne
- ▶ Comiesięczne informacje
- ▶ Książka prasowa

4. Marketing i PR

- ▶ Informacje i materiały marketingowe
- ▶ Generowanie tożsamości regionalnej
- ▶ Krajowy i międzynarodowy PR oraz działania reklamowe
- ▶ Środki wzmocnienia wizerunku branży
- ▶ Targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów
- ▶ Lobbying

5. ROZWÓJ INICJATYW KLASTROWYCH

Koncepcja inicjatywy klastra opiera się na kilku podstawowych założeniach i ideologiach, które stanowią ważne podstawy polityki. Niektóre podstawowe założenia koncepcji klastra zostały opisane poniżej.

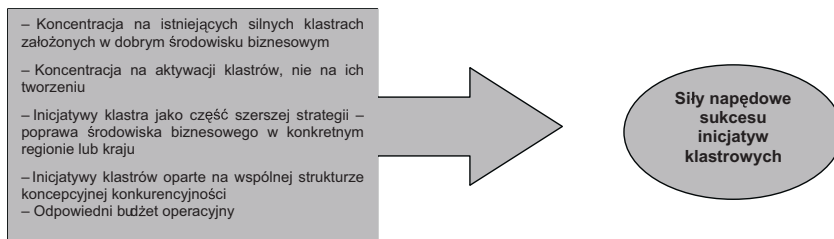
Założenia koncepcji inicjatywy klastrowej

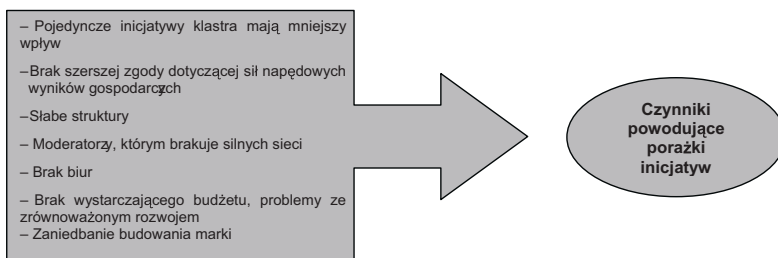


Inicjatywy klastrowe są zwykle podejmowane przez liderów przemysłowych, rząd oraz ośrodki akademickie. Zazwyczaj, przedsiębiorstwa są najbardziej wpływowymi uczestnikami w zakresie ustanawiania inicjatyw. Rząd jest ważny z punktu widzenia finansowania i zapewnienia przynajmniej pewnego poziomu wsparcia organizacyjnego.

Poniższe wykresy przedstawiają przegląd kilku wybranych sił napędowych sukcesu i porażki w rozwoju i zarządzaniu inicjatywami klastra.

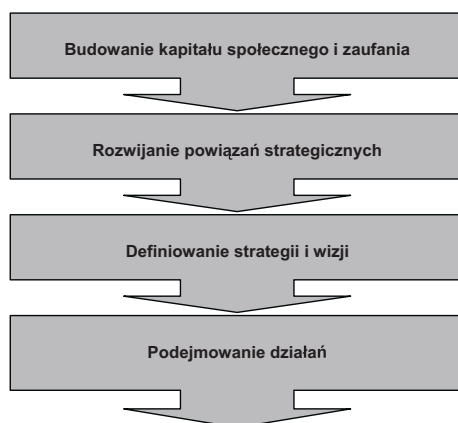
Siły napędowe sukcesu i porażki inicjatyw klastrowych





Doświadczenia pokazują, że inicjatywa klastrowa powinna obejmować przynajmniej 30-50 członków (przedsiębiorstw i innych uczestników), w celu osiągnięcia masy krytycznej. Ogranicza to wybór sektora reprezentowanego przez klastery.

Wykres poniżej przedstawia w stylizowanej formie ogólne fazy rozwoju inicjatywy klastrowej.



Proces tworzenia inicjatywy klastrowej różni się znacznie w zależności od celu, który ma być osiągnięty oraz warunków do współpracy zaangażowanych przedsiębiorstw. Niemniej jednak należy uwzględnić następujące zadania:

- wstępną analizę informacji podstawowych – studium wykonalności,
- przygotowanie struktury oraz organizacji wewnętrznej,
- finansowanie,
- rozpoczęcie inicjatywy klastrowej.

5.1 WSTĘPNA ANALIZA INFORMACJI PODSTAWOWYCH – STUDIUM WYKONALNOŚCI

Podstawowe badanie struktury ekonomicznej i przemysłowej regionu – w tym metaanaliza istniejących badań – jest niezbędne do uzyskania wyraźnego obrazu jego mocnych i słabych stron oraz do określenia, gdzie środki wsparcia mogą przynieść największe korzyści.

Badanie studium wykonalności można podzielić na dwa etapy:

- a) Zgodnie z wymienionymi powyżej aspektami, należy przeprowadzić dogłębną analizę źródeł wtórnych, aby uzyskać pierwsze dane. Wszystkie kanały informacji, takie jak Internet, książki, dostępne statystyki oraz istniejące dokumenty, stanowią szerokie mapowanie odpowiednich przemysłów.
- b) Ze względu na fakt, że niektórych informacji nie można uzyskać z analizy źródeł wtórnych, niezbędne jest podjęcie dodatkowych działań:
 - wizyty w przedsiębiorstwach,
 - wielostronne rozmowy z uczestnikami,
 - opracowanie kwestionariuszy.

Ponadto badanie powinno składać się z następujących niezbędnych aspektów:

- Badanie obecnie stosowanych polityk gospodarczych i klastrowych

Należy poznać istniejące regionalne struktury i politykę oraz ogólne przepisy. Jest to niezbędne dla zapewnienia skutecznego podłoża dla inicjatywy klastrowej i uniknięcia opracowania niespójnej polityki.

- Ekonomicznej analizy mocnych i słabych stron

Koncentracja geograficzna jest centralnym punktem pomysłu inicjatywy klastrowej od samego początku. Geograficzna bliskość pozostaje sednem koncepcji klastra ze względu na „twarde” i „miękkie” aspekty.

„Aspekty twarde” kojarzone z korzyściami pochodzącymi od przedsiębiorstw zlokalizowanych na konkretnych obszarach, tzn.:

- Dostępność konkretnych surowców naturalnych lub innych lokalnych aktywów, które mogą przyczynić się do wspólnej lokalizacji.
- Geograficzna bliskość zapewnia szanse na zmniejszenie kosztów transakcji, w szczególności w dostępie i transferze wiedzy.
- Działalność gospodarcza na dużą skalę może zostać skutecznie zoptymalizowana poprzez ograniczoną liczbę odpowiedniej wielkości zakładów, na danym obszarze geograficznym.
- Specjalizacja dostaw rynkowych na konkretnym obszarze w odniesieniu do źródeł siły roboczej, kapitału i technologii może zostać usprawniona.

- Środki dostępu i dzielenia się informacjami na temat rynku i zmiany technologii mogą stać się bardziej efektywne na danym obszarze.
- Wzajemne zależności pomiędzy lokalnymi klientami potęgują proces uczenia się oraz bardziej wyrafinowany popyt.

Dodatkowo, „aspekty miękkie” są również bardzo ważne. Atrakcyjne warunki pracy i życia mogą również odgrywać istotną rolę. Izby handlowe, biblioteki, kampusy uniwersyteckie, ośrodki sportowe, centra logistyczne, restauracje, bary, kawiarnie, festiwale etc., wszystkie mają konkretne cechy związane z interakcjami pomiędzy ludźmi, którzy z nich korzystają.

- Definicja właściwych przemysłów

Najprostszym sposobem zdefiniowania właściwych przemysłów oraz przygotowania audytu kompetencji jest zebranie szczegółowych informacji dotyczących przedsiębiorstw w odniesieniu do sektora przemysłowego, lokalizacji oraz danych ekonomicznych, a także rozważenie, gdzie konkretne przemysły są skoncentrowane wraz z ich kluczowymi kompetencjami. Dane te można uzyskać za pomocą kwestionariuszy, aktualnych statystyk i badań.

- Analiza przedsiębiorstw, ich mocnych stron oraz łańcucha wartości
Identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstw jest bardzo ważna. Ważne informacje – takie jak liczba przedsiębiorstw tworzących sektor, liczba ich pracowników, rodzaj prowadzonych badań etc. – oraz wielkość eksportu definiują charakterystykę regionu oraz przyczyniają się do formowania masy krytycznej. Doświadczenia wskazują, że powinno się faworyzować większe grupy.

- Analiza potrzeb przedsiębiorstwa

Analiza potrzeb przedsiębiorstwa, w tym analiza łańcucha wartości, musi zostać przeprowadzona skupiając się na innowacyjności. Analiza ma na celu sformowanie bazy tematów do dyskusji podczas definiowania kluczowych obszarów działalności oraz szczegółowych środków, które powinny być wspierane w ramach inicjatywy klastra.

Głównym narzędziem takiej analizy jest zazwyczaj kwestionariusz wysyłany do wszystkich przedsiębiorstw, określonych we wstępnym badaniu, oraz bezpośrednie spotkania z konkretną liczbą przedsiębiorstw.

- Analiza odpowiednich ośrodków badawczo-rozwojowych, uniwersytetów oraz innych partnerów

Aby osiągnąć wewnętrzną dynamikę, istnieje potrzeba zaangażowania wielu uczestników w osiągnięcie masy krytycznej. Masa krytyczna może służyć jako „bufor” oraz może uodpornić inicjatywę klastrową na szok zewnętrzny lub inne rodzaje nacisków, w tym „straty” przedsiębiorstw, w szczególności jeśli firmy te mogą być uznane za „przedsiębiorstwa kluczowe”. W innym przypadku brak masy krytycznej może spowodować, że region będzie narażony na stratę konkretnych środków oraz umiejętności tworzących fundamenty.

Należy uwzględnić następujących uczestników i przeanalizować ich wpływ:

- regiony
- organizacje transferu technologii
- twórcy polityki
- stowarzyszenia handlowe
- instytucje finansowe
- centra badawczo-rozwojowe
- związki zawodowe
- ośrodki akademickie
- stowarzyszenia przemysłowe

Zaangażowanie całego łańcucha wartości jest decydujące dla sukcesu inicjatywy klastrowej.

5.2. PRZYGOTOWANIE STRUKTURY ORAZ ORGANIZACJI WĘWNETRZNEJ

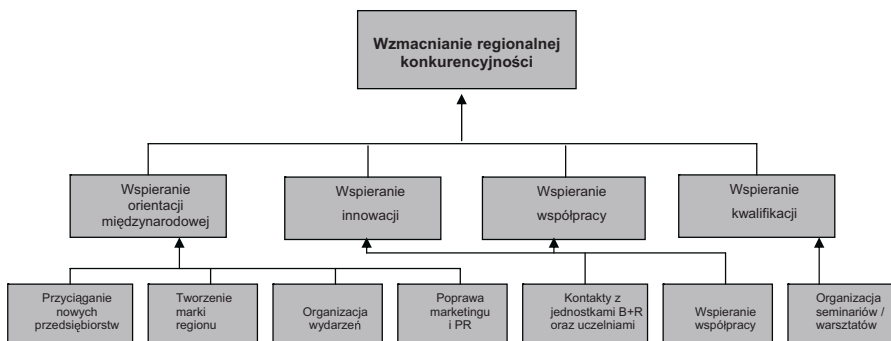
5.2.1. Strategiczne umiejscowienie w regionie

By móc istnieć i rozwijać się, inicjatywa klastrowa wymaga struktury ideologicznej. Definicja i korelacja z innymi politykami, a w szczególności implementacja strategii regionalnej, powinny zostać jasno zdefiniowane. Ze względu na przejrzystość należy o tym poinformować wszystkich właściwych uczestników w regionie.

5.2.2. Definicja celów, zadań i działań

W pierwszym etapie każdej inicjatywy należy zdefiniować cele krótkoterminowe, średnioterminowe oraz długoterminowe. Aby móc osiągnąć powyższe cele, w ramach drugiego etapu zadania i działania muszą zostać określone. Ponadto, cele muszą mieć charakter ilościowy, tak by można było zastosować właściwy monitoring. Odpowiednia możliwość wizualizacji celów strategicznych została przedstawiona w „piramidzie celów”. Dlatego też cele są uszeregowane hierarchicznie, gdzie kilka pod-celów prowadzi do wyższego celu.

Cele, zadania i działania



5.2.3. Definicja organu odpowiedzialnego/podmiotu prawnego

Niezbędnym elementem jest wybór organu odpowiedzialnego za inicjatywy klastrów. Ta decyzja powinna zostać podjęta przez wszystkich odpowiedzialnych uczestników.

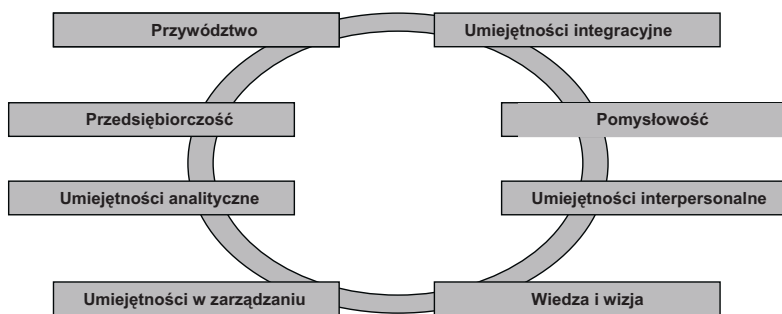
Studium przypadku

W Górnej Austrii istnieją obecnie trzy podmioty prawne zarządzające klastrami i sieciami. Clusterland Oberösterreich GmbH, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, skupia sześć z ośmiu inicjatyw klastrów. Oferując różne potencjały synergii, okazała się skuteczną formą organizacji. Inne podmioty to OÖE Energiesparverband (ESV) i the Upper Austrian Chamber of Commerce (Izba Handlowa Górnej Austrii).

5.2.4. Utworzenie zespołu projektowego

Rozwój oraz zarządzanie inicjatywami klastra wymagają utworzenia zespołu projektowego zajmującego się codziennymi działaniami. Liczebność zespołu projektowego zależy od rozmiaru inicjatywy klastra, ale powinien on się składać co najmniej z 3-5 osób. Należy również dokładnie przeanalizować kompetencje członków.

Personel, w szczególności menedżerowie klastra, powinni posiadać wiedzę z jednej strony związaną z branżą, z drugiej zaś kwalifikacje w dziedzinie zarządzania klastrami oraz jego procesami. Członkowie personelu powinni posiadać następujące umiejętności:



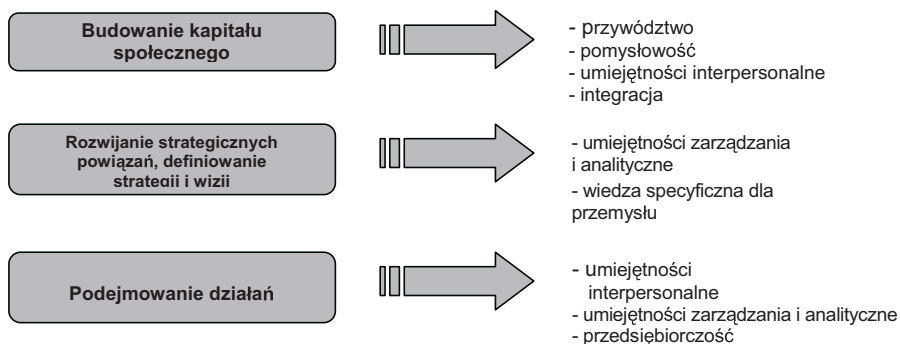
5.2.5. Utworzenie rady doradczej klastra

Rada doradcza klastra (10-12 członków):

- Jest komitetem ekspertów, który konsultuje inicjatywę klastra w zakresie strategicznego pozycjonowania, kontrolowania oraz monitorowania działań sieci.
- Wspiera zespół projektowy w ukierunkowywaniu inicjatywy klastra na obecne i przyszłe rynki oraz wymogi technologiczne klastra i regionu.
- Ocenia zakończone już działania w zakresie akceptacji oraz korzyści płynących dla przedsiębiorstw partnerów oraz formułuje nowe działania.

Rada doradcza klastra otrzymuje niezbędną dokumentację od zespołu projektowego. Członkowie rady powinni się spotykać cztery razy do roku.

Kluczowe kompetencje na różnych etapach inicjatywy klastrowej można opisać następująco:



5.2.6. Koncepcja informowania i komunikowania się

Dobra infrastruktura informacyjna jest niezbędna do utrzymania skutecznego działania klastra. System informacyjny to często strona internetowa zawierająca ogólne informacje o klastrze, katalog przedsiębiorstw z krótkim opisem przedsiębiorstw uczestniczących, „giełdach” współpracy, gdzie przedsiębiorstwa mogą zamieszczać propozycje projektów współpracy, agendy spotkań oraz krótkie raporty dotyczące bieżących działań.

5.3. FINANSOWANIE

Organ odpowiedzialny powinien dysponować odpowiednim budżetem pozwalającym na prowadzenie znaczących projektów bez ubiegania się o dodatkowe dofinansowanie. Dobrze finansowane inicjatywy klastrowe będą prawdopodobnie dążyły do konkretnych celów, w szczególności do promowania spółek typu spin-off (spółek odpryskowych), organizacji szkoleń technicznych oraz realizacji projektów infrastrukturalnych. Są one lepsze w promowaniu rozwoju klastra i w podwyższaniu jego konkurencyjności.

Ogólnie, istnieją trzy różne rodzaje finansowania:

- **Otwarte finansowanie publiczne**

Niektóre grupy podzielają opinię, że stałe dofinansowywanie może prowadzić do braku skuteczności w zarządzaniu klastrem oraz inicjatywami klastrowymi. Co ciekawe, przedstawiciele tego punktu widzenia należą nie tylko do sektora korporacyjnego, ale również do instytucjonalnego.

- **Czasowe finansowanie publiczne**

Niektóre grupy twierdzą, że inicjatywy klastrowe powinny mieć ograniczenia czasowo w celu zapobiegania możliwości stałego dofinansowywania. Ponadto, powinny pozwalać na działania związane ze współpracą inicjowaną i napędzaną przez przemysł.

- **Finansowanie publiczne/prywatne**

Inicjatywa klastra może być finansowana z pieniędzy publicznych w połączeniu z odpłatnymi usługami. Z biegiem czasu, finansowanie publiczne będzie się zmniejszało, a wkład przedsiębiorstw będzie wzrastał.

Finansowanie zmienia się z biegiem czasu przy dopłatach rządowych, odgrywających główną rolę w pierwszej fazie rozwoju. W późniejszych etapach środki rządowe wydają się zazwyczaj zmniejszać, natomiast wkład przemysłowy oraz opłaty członkowskie stają się coraz ważniejsze. Często inicjatywa klastrowa jest planowana i (współ)finansowana przez władze regionalne, przez okres 18 miesięcy z możliwością rozszerzenia okresu finansowania o kolejne 18 miesięcy. Po tych trzech latach, klastr powinien być samowystarczalny, a dalsze finansowanie rządowe zbędne.

Studium przypadku

The Upper Austrian Future Fund finansuje znaczną część inicjatyw lokalnego klastra, ale udział prywatnego finansowania zwiększa się stale poprzez pojedyncze wkłady przedsiębiorstw partnerów. Wkład składa się z opłaty promocyjnej wynoszącej 258 EUR dla mikroprzedsiębiorstw, 516 EUR dla MSP oraz 1032 EUR dla dużych przedsiębiorstw; z opłat za uczestnictwo w wydarzeniach oraz innych opłat usługowych. Obecnie w perspektywie średnioterminowej do 2011, wszystkie inicjatywy klastra dążą do osiągnięcia udziału samofinansowania w wysokości 75%.

5.4. WPROWADZANIE INICJATYW KLASTROWYCH

Sposób rozpoczęcia inicjatywy klastrowej powinien zostać określony zgodnie z sytuacją konkretnego klastra. Ogólnie przyjęło się, że działania klastra rozpoczynają się wkrótce po wdrożeniu danego działania. Powinno być ono bardzo dokładnie zorganizowane, aby przedsiębiorstwa uczestniczące nie straciły zainteresowania inicjatywą.

W celu zminimalizowania ryzyka porażki w fazie początkowej należy stworzyć grupę osób pewnych siebie i przyjaźnie nastawionych do innowacji, której zadaniem będzie stworzenie stabilności w klastrze. Grupa ta pomoże również przedsiębiorstwom w określeniu ich stosunku do klastra. Wielką zaletą będzie zaangażowanie w inicjatywę klastrową osób o szerokich kontaktach. Około 6 do 9 miesięcy po rozpoczęciu inicjatywy klastra można zidentyfikować pierwsze konkretne i widoczne projekty, a tym samym wynikające z nich korzyści.

6. ZARZĄDZANIE INICJATYWAMI KLASTROWYMI – PIĘĆ OBSZARÓW DZIAŁANIA

Zespół klastra jest odpowiedzialny głównie za skuteczność inicjatywy klastrowej. Zarząd klastra oraz członkowie zespołu wspierają inicjatywę w swojej codziennej pracy. Ponieważ jest to proces kumulacyjny, zarządzanie klastrem oraz zespół klastra mają znaczny wpływ na ogólny wynik inicjatywy.

Główne zadania zarządzania inicjatywami klastrowymi można podzielić na następujących pięć obszarów działania:

6.1. INFORMACJA I KOMUNIKACJA

Jak już wcześniej wspomniano w rozdziale 4.2.6, utworzenie systemu informacji i komunikacji jest niezbędnym elementem sukcesu inicjatywy klastrowej. Należy poinformować wszystkich członków, jak również przedsiębiorstwa nienależące do grupy, o samej inicjatywie klastrowej, bieżących działaniach oraz zaplanowanych rezultatach. W tym celu należy stosować następujące kanały komunikacji:

- **Opracowanie platformy komunikacji i *Jour-Fixe* (z góry ustalony dzień spotkań).**
Należy utworzyć platformę komunikacji w celu wymiany informacji, doświadczeń oraz wiedzy. Platforma powinna być animowana poprzez regularne spotkania oraz wewnętrzne fora skierowane do partnerów.
- **Utrzymanie *Jour-Fixe***
Uczestnicy powinni być aktywnymi pracownikami inicjatywy klastrowej oraz przedstawicielami ośrodków akademickich i przemysłu. W początkowym etapie spotkania powinny odbywać się co 3-4 tygodnie, a następnie ich częstotliwość powinna zmniejszyć się do 3-4 miesięcy, kiedy to inicjatywa klastrowa zacznie działać skutecznie.
- **Regularne wizyty w przedsiębiorstwach**
Menedżerowie klastrowych powinni organizować 5-10 wizyt w miesiącu, które należałoby udokumentować w raporcie wizyty. Te raporty będą stanowić przegląd działań oraz potrzeb przedsiębiorstwa. Powyższe informacje będą ważną bazą do generowania projektów współpracy.

▪ **Regularne wydarzenia**

Dla sukcesu inicjatywy klastrowej niezbędne jest organizowanie cyklicznych wydarzeń. Ich celem jest promowanie rozwoju klastra oraz nawiązywanie kontaktów z innymi klastrami. Wydarzeniami będą:

- warsztaty
- okrągłe stoły ekspertów
- specjalistyczne wydarzenia
- targi
- dni klastra

▪ **Biuletyn oraz miesięczne uaktualnianie informacji dotyczących branży i sieci**

Wszyscy uczestnicy powinny być informowani o wszystkich właściwych wydarzeniach dotyczących inicjatywy klastrowej oraz branży. Można to osiągnąć poprzez wydawanie miesięcznego biuletynu, wysyłanego przez zespół projektowy drogą nieformalnych e-maili.

Biuletyny są zwykle przygotowywane co kwartał i dostępne zarówno w wersji drukowanej, jak i elektronicznej.

▪ **Baza danych klastra/katalog dostawców/informacje przemysłowe**

Założenie bazy danych klastra jest bardzo ważne dla efektywnego zarządzania informacjami związanymi z partnerami oraz inicjatywą klastrową. Baza danych powinna zawierać przynajmniej informacje ogólne na temat partnerów (adres, obrót, liczba pracowników) oraz informacje dotyczące rodzaju usług.

▪ **Strona internetowa**

Celem prowadzenia strony internetowej jest informowanie o planach, członkach oraz działaniach prowadzonych w ramach inicjatywy klastrowej. Strona internetowa powinna zawierać przynajmniej część informacyjną (ogólne informacje na temat inicjatywy klastrowej) oraz narzędzia wyszukiwania partnerów.

6.2. SZKOLENIA

Zasoby ludzkie stanowią niezbędny, kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw. Dlatego też skuteczna inicjatywa klastrowa powinna zapewnić udział personelu w zaawansowanych szkoleniach zawodowych oraz inicjować i wspierać szereg środków edukacyjnych w celu podniesienia kompetencji pracowników przedsiębiorstw, członków klastra. Oprócz katalizowania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, oraz uniwersytet – przedsiębiorstwa, działania klastrów mogą wzmacniać inicjatywy MSP w celu zwiększenia ich wewnętrznych kompetencji.

Środki edukacyjne są realizowane w formie:

- sesji zaawansowanych szkoleń zawodowych,
- warsztatów i seminariów,
- wyjazdów studyjnych dla pracowników,
- wzajemnego uczenia się pomiędzy przedsiębiorstwami.

Studium przypadku

Czynnikiem napędzającym rozwój Inicjatywy Klastra Oprogramowania (Software Cluster) Tartu był fakt, że brak wykwalifikowanego personelu stawał się największą przeszkodą dla wzrostu i rozwoju klastra. Każde z badanych przedsiębiorstw podkreślało brak odpowiedniego szkolenia oraz wykształcenia twórców oprogramowania, jako wyzwanie numer jeden. Wszyscy zgodzili się, że właściwe programy szkoleniowe byłyby w dłuższej perspektywie dużo skuteczniejsze niż próby podkupywania sobie pracowników. Dlatego też wspólny program szkoleniowy opracowany dla twórców oprogramowania został stworzony przez Uniwersytet Tartu, Centrum Szkolenia Zawodowego Tartu, Miasto Tartu oraz Park Naukowy Tartu, który zawierał elementy krótko-, średnio- i długoterminowe, w celu zapewnienia niezbędnego wykształcenia, pozwalając tym samym na dalszy rozwój klastra.

6.3 WSPÓŁPRACA

Ponieważ konkurencyjność regionu nie jest określana przez pojedyncze przedsiębiorstwa, ale coraz częściej przez działania innowacyjne całych przemysłów i branż, współpraca pomiędzy partnerami jest niezbędna do poprawy tej zdolności. Dzięki projektom współpracy można odpowiednio wykorzystać potencjał synergii, a tym samym wzmocnić nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa, ale również całe struktury ekonomiczne.

Przedsiębiorstwa grupy docelowej wykazują często wysokie zainteresowanie projektami współpracy z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami B+R. Ważnym obszarem działalności dla inicjatyw klastrowych jest więc inicjowanie, rozwój oraz wspieranie projektów współpracy. Tego typu projekty mogą zajmować się następującymi obszarami:

- Badaniami i rozwojem
 - Produkcją
 - Marketingiem
 - Logistyką
 - Kwalifikacjami
 - Organizacją
 - Technologiami informacyjnymi
 - Umiędzynarodowieniem
- **Inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy**

Inicjatywa klastrowa powinna inicjować, budować oraz wspierać współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami, uniwersytetami oraz instytucjami B+R.

- **Współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi, placówkami edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych**

W celu zapewnienia wysokoinnowacyjnych projektów należy włączyć instytucje B+R, placówki edukacyjne oraz dostawców usług specjalnych.

- **Utworzenie specjalnych programów wsparcia dla projektów współpracy**

Należy utworzyć właściwą strukturę wsparcia w celu przyciągnięcia przedsiębiorstw do współpracy. Należy opracować przyjazne dla klienta wytyczne, dotyczące przyznawania grantów w ramach dostępnych programów wsparcia.

- **Wspieranie współpracy**

Bardzo przydatne jest utworzenie wewnętrznej agencji kontaktowej, agencji partnerskiej wspierającej projekty współpracy oraz rozwoju systemu monitorowania.

Studium przypadku

W ciągu 7 lat klastry Górnej Austrii zainicjowały i zrealizowały 306 produktów, procesów oraz innowacji rynkowych poprzez projekty klastra, przy udziale 1177 przedsiębiorstw. Przyczyniło się to do stałego wzmocnienia regionalnej konkurencyjności ekonomicznej. Projekty współpracy zostały wsparte sumą 14,31 milionów EUR, przy wstępnej wartości projektu rządu 60,7 milionów EUR.

6.4. MARKETING I PR

Marketing i PR wzmocniają zaangażowanie obecnych członków i zachęcają nowe przedsiębiorstwa i organizacje badawcze do przyłączenia się do klastra. Dlatego też działania te należy przeprowadzać regularnie. Mogą one obejmować krajowy i międzynarodowy lobbying na rzecz konkretnego sektora i skupiać się na następujących działaniach:

- generowaniu tożsamości regionalnej,
- tworzeniu materiałów informacyjnych, marketingowych, prezentacji oraz broszur informacyjnych,
- krajowym i międzynarodowym PR poprzez reklamy telewizyjne, oraz reklamy i artykuły w czasopiśmie handlowych,
- środkach wzmocnienia wizerunku branży,
- targach, wizytach w przedsiębiorstwach, prezentacjach dla głównych klientów,
- lobbyingu.

6.5. UMIĘDZYNARODOWIENIE (INTERNACJONALIZACJA)

Eliminacja barier handlowych oraz wzmocnienie systemów transportowych i komunikacyjnych wraz z harmonizacją regulacji rynkowych oferują dużo lepsze warunki przepływu zasobów oraz zwiększoną specjalizację łańcucha wartości ponad granicami krajowymi. Zarówno dla przemysłu, jak i regionów, otwarcie nowych rynków oraz znalezienie i przyciągnięcie nowych partnerów do współpracy jest w dzisiejszych czasach niezbędne. Dlatego też inicjatywa klastrowa powinna wspierać swoich członków podczas działań międzynarodowych. Inicjatywa klastrowa powinna być również otwarta na dalszą ekspansję międzynarodową. Należy rozważyć następujące działania:

▪ dostęp do międzynarodowych wydarzeń, tematów i trendów

Inicjatywa klastrowa powinna być otwarta na nowe tematy i trendy. Uczestnictwo w międzynarodowych wydarzeniach jest konieczne.

▪ uczestnictwo w projektach międzynarodowych

Partnerzy inicjatywy klastrowej powinni uczestniczyć w projektach międzynarodowych w celu zwiększenia swojej konkurencyjności.

▪ **prowadzenie działań sieci pomiędzy różnymi klastrami**

Aby utrzymać konkurencyjność oraz wysoce innowacyjny charakter inicjatywy klastrowej, należy współpracować z inicjatywami klastrowymi w innych regionach. Można to osiągnąć poprzez wizyty studyjne lub poprzez współpracę w ramach projektów unijnych.

Studium przypadku

Dobrym przykładem współpracy inicjatyw klastrowych oraz zapewnienia dodatkowych korzyści przedsiębiorstwom partnerom klastra są warsztaty organizowane dla wybranego przemysłu w projekcie CLOE. Inicjatywy klastrowe organizują wydarzenia, koncentrując się wspólnie na konkretnym problemie klastra. Podczas spotkań zaproszeni eksperci przedstawiają najnowsze badania lub praktyki w tym obszarze. Te interesujące nowości oraz doświadczenia przyciągają przedsiębiorstwa partnerów klastra z różnych regionów do wzięcia udziału w wydarzeniu, nawiązywania kontaktów z naukowcami, spotkań przedstawicieli innych przedsiębiorstw oraz do uzyskania informacji na temat rozwoju rynku w przyszłości.

7. WSKAŹNIKI BENCHMARKINGU DLA INICJATYW KLASTROWYCH

Aby przeprowadzić ocenę inicjatywy klastra, należy wcześniej określić wymierne współczynniki oceny. Zapewnią one jakość oceny oraz mogą być stosowane jako czynniki porównawcze (benchmarks) w analizie innych inicjatyw klastrowych.

Dla każdej inicjatywy klastrowej należy określić następujące wskaźniki:

Kluczowe elementy

Liczba przedsiębiorstw partnerów
w inicjatywie klastrowej

Całkowity obrót partnerów
w inicjatywie klastrowej

Całkowita 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 inicjatywy klastrowej
(wartość grantu w stosunku do kosztów
inwestycyjnych)

Inne wskaźniki to:

- udział MSP w inicjatywie klastrowej,
- liczba wizyt w przedsiębiorstwach inicjatywy klastrowej,
- liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej,
- udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej,
- udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej,
- liczba analiz satysfakcji klienta przeprowadzonych w ciągu roku, w ramach inicjatywy klastrowej.

W oparciu o te dane należy regularnie monitorować wskaźniki jakości. Przynajmniej raz w roku należy ocenić całą inicjatywę klastrową. Jest to szczególnie ważne w przypadku osiągnięcia założonych celów oraz oceny sukcesu inicjatywy.

Monitoring należy przeprowadzać za pomocą kwestionariusza, wypełnianego przez przedsiębiorstwo partnera i odsyłanego do biura menedżera klastra. Proces monitoringu należy dokumentować, a informacje przekazywać regularnie partnerom inicjatywy klastrowej.

8. BIBLIOGRAFIA

Andersson T., Schwaag Serger S., Sörvik J., Wise Hansson E., (2004), *The Cluster Policy White Book*. IKDE, Malmö 2004.

Clusterland Oberösterreich (2006), *Clusterland Upper Austria – Innovation through Cooperation*. URL: <http://www.clusterland.at/>, download 17.01.2006

European Commission (2002), *Regional Clusters in Europe – Observatory of European SMEs*, No. 3, Belgium 2002.

European Commission (2003), *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*, Brussels 2002.

European Commission (2003), *Trend Chart on Innovation*. URL: <http://www.innovating-regions.org/network/regionalstrat/chart.cfm>, download 05.10.2005

Ketels C., (2003), *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf, download 20.10.2005

OECD (2001), *Innovative Clusters – Drivers of National Innovation Systems*. OECD Publications, OECD 2001.

Ohler F., (2001), *Evaluierung der oberösterreichischen Clusterinitiativen*. Technopolis Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Wien 2001.

Schneider F., Holzberger M., (2003), *Volkswirtschaftliche Analyse ausgewählter Maßnahmen der oberösterreichischen Standort- und Technologiepolitik*, Linz 2003.

Sölvell Ö, Lindqvist G., Ketels C., (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*. Bromma tryck AB, Stockholm 2003.

9. ZAŁĄCZNIKI

9.1. LISTA KONTROLNA ROZWOJU I ZARZĄDZANIA INICJATYWAMI KLASTROWYMI

Poniższa lista kontrolna podsumowuje wszystkie niezbędne kroki, które należy podjąć w celu rozwoju i zarządzania skuteczną inicjatywą klastrową.

Rozwój inicjatyw klastrowych

Wykonane

- Przeprowadzenie analizy źródeł wtórnych/stadium wykonalności
 - Badanie obecnie stosowanej polityki gospodarczej i klastrowej
 - Analiza ekonomiczna mocnych i słabych stron
 - Definicja właściwych przemysłów
 - Analiza przedsiębiorstw, ich mocnych stron oraz łańcucha wartości
 - Analiza potrzeb przedsiębiorstwa
 - Analiza uczestników: jednostek badawczo-rozwojowych, uniwersytetów oraz innych uczestników
- Rozmowy wielostronne z uczestnikami
- Strategiczne umiejscowienie w regionie
- Definicja celów, zadań i działań
- Definicja organu odpowiedzialnego/podmiotu prawnego
- Utworzenie zespołu projektowego
- Koncepcja informacji i komunikacji
- Utworzenie rady doradczej klastra
- Finansowanie
- Zapoczątkowanie inicjatywy klastrowej

Zarządzanie inicjatywą klastrową

Status

Informacja i komunikacja

- Opracowanie platformy komunikacji i *Jour-Fixe*.
- Regularne (cykliczne) wizyty w przedsiębiorstwach
- Regularne wydarzenia (warsztaty, okrągłe stoły ekspertów, wydarzenia specjalistyczne, targi, dni klastra)
- Biuletyn oraz miesięczne uaktualnienie informacji branży i sieci
- Baza danych klastra/katalog dostawców/informacje przemysłowe
- Strona internetowa

Status

Szkolenie personelu (pracowników przedsiębiorstw klastra i zespołu projektowego)

- Sesje zaawansowanych szkoleń zawodowych
- Warsztaty i seminaria
- Wyjazdy studyjne dla pracowników
- Wzajemne uczenie się pomiędzy przedsiębiorstwami

Współpraca

- Inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy
- Współpraca z instytucjami badawczo-rozwojowymi, placówkami edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych
- Ustanowienie specjalnych programów wsparcia dla projektów współpracy
- Wspieranie współpracy

Marketing i PR

- Generowanie tożsamości regionalnej
- Tworzenie materiałów informacyjnych i marketingowych, prezentacji i broszur informacyjnych
- Krajowy i międzynarodowy PR poprzez reklamy telewizyjne, reklamy oraz artykuły w czasopismach handlowych
- Środki wzmocnienia wizerunku branży
- Targi, wizyty w przedsiębiorstwach, prezentacje dla głównych klientów
- Lobbying

Umiędzynarodowienie

- Dostęp do międzynarodowych wydarzeń, tematów i trendów
- Uczestnictwo w projektach międzynarodowych
- Tworzenie działań sieci pomiędzy różnymi klastrami

9.2. OPIS INICJATYW KLASTROWYCH

INICJATYWY KLASTROWE W GÓRNEJ AUSTRII

Polityka klastrowa w Górnej Austrii

Od 1998 roku dokument strategiczny „*Strategisches Programm OÖ 2000+*”, oparty na konsekwentnej gospodarce zorientowanej na klastry oraz polityce technologicznej, jest wdrażany w celu wzmocnienia regionalnej konkurencyjności. *Status quo* obecnej polityki klastrowej w Górnej Austrii jest wynikiem zaistnienia wielu różnych czynników, w szczególności:

- Założenia TMG (Technology and Marketing Company) jej struktury udziałowców oraz specyficznej struktury finansowania.

Ważnym elementem polityki związanej z technologią i lokalizacją w Górnej Austrii było instytucjonalne założenie TMG. TMG jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, która jest odpowiedzialna za sukces klastrow. Szeroka struktura udziałowców TMG włącza wszystkie ważne instytucje publiczne, przedstawiciele interesów oraz organów infrastruktury.

Finansowanie

The Upper Austrian Future Fund finansuje znaczną część inicjatyw klastrowych, ale udział prywatnego finansowania zwiększa się stale poprzez pojedyncze wkłady przedsiębiorstw partnerów. Wkład składa się z opłaty promocyjnej wynoszącej 258 EUR dla mikroprzedsiębiorstw, 516 EUR dla MSP oraz 1032 EUR dla dużych przedsiębiorstw oraz z opłat za uczestnictwo w wydarzeniach i innych opłat za usługi. W perspektywie średnioterminowej, wszystkie inicjatywy klastra dążą do osiągnięcia udziału samofinansowania w wysokości 75%, który może zostać uznany za korzyść biznesową. Pozostałe 25% odnosi się do skutków ekonomicznych, które pośrednio wpływają na przedsiębiorstwa nieuczestniczące.

Struktura rozwoju i zarządzania

Skuteczna inicjatywa klastrowa w Górnej Austrii rozpoczęła się w 1998 roku wraz z Klastrem Samochodowym w ramach Programu Strategii „*Górna Austria 2000+*”. TMG wynajęła przedsiębiorstwo konsultingowe do założenia Klastra Samochodowego w celu uniknięcia ryzyka oraz skrócenia okresu jego zakładania. Wraz z początkiem projektu zaproszono 25 prominentnych przedsiębiorstw, przedstawiono program na pierwszy rok działania, natomiast w ciągu kolejnych 7 miesięcy wszystkie właściwe przedsiębiorstwa przyłączyły się do klastra.

Natychmiastowy przełom w odniesieniu do grupy docelowej okazał się niewątpliwie sukcesem inicjatywy i przyczynił się do ugruntowania polityki klastrowej Górnej Austrii.

W tym czasie, Górna Austria okazała się silną siecią inicjatyw klastrowych dla swoich przedsiębiorstw, szczególnie MSP.

Inicjatywy klastra Górnej Austrii w liczbach

| 1 listopada 2005 | AC | CDT | KC | MHO | DEC | LC | GC | MC | Σ |
|------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|----------------|
| Kluczowe dane klastra | | | | | | | | | |
| Przedsiębiorstwa Partnerzy | 265 | 80 | 372 | 196 | 140 | 176 | 150 | 196 | 1.575 |
| Siła robocza (sumaryczna) | 96.520 | 26.996 | 54.013 | 17.800 | 2.710 | 20.050 | 26.590 | 22.094 | 266.773 |
| Sprzedaż (sumaryczna) | 18,92 | 9,66 | 10,91 | 2,00 | 0,39 | 2,28 | 3,32 | 4,20 | 51,68 |
| Szkolenia | | | | | | | | | |
| Liczba wydarzeń | 144 | 15 | 93 | 111 | 80 | 155 | 59 | 44 | 701 |
| Liczba uczestników | 7.524 | 281 | 5.452 | 4.915 | 6.518 | 2.904 | 1.911 | 1.425 | 30.930 |
| Projekty współpracy | | | | | | | | | |
| Projekty zakończone | 54 | 10 | 70 | 57 | 48 | 40 | 15 | 12 | 306 |
| Zaangażowani partnerzy | 220 | 33 | 300 | 254 | 131 | 150 | 50 | 39 | 1.177 |
| Finansowanie (mln EUR) | | | | | | | | | 14,31 |
| Wielkość projektu (mln EUR) | Wskaźnik 1:4 | | | | | | | | |
| Wielkość inwestowania | Wskaźnik 1:6 | | | | | | | | |
| | 85,86 | | | | | | | | |

W ciągu ostatnich 7 lat klastry Górnej Austrii zainicjowały i zrealizowały 306 produktów, procesów i innowacji rynkowych dzięki projektom klastra, przy udziale 1177 przedsiębiorstw. Odpowiada to udziałowo 74% wszystkich partnerów klastrów i pokazuje, że w Górnej Austrii została stworzona całkowicie nowa współpraca oraz kultura innowacyjna. Przyczynia się to do stałego wzmacniania konkurencyjności regionalnej gospodarki. Projekty współpracy zostały wsparte sumą 14,31 milionów EUR, przy wstępnej wartości projektu rządu 60,7 milionów EUR. Odpowiada to wskaźnikowi 1:4. Zgodnie z danymi zaangażowanych przedsiębiorstw, dalsze inwestycje (maszyny, materiały, zasoby ludzkie etc.) zostały zaktywizowane, co podniosło wskaźnik do 1:6. Cała wielkość inwestycji (innowacji) osiągniętych w ciągu ostatnich pięciu lat wyniosła 85,86 miliona EUR.

Aby kontynuować poszukiwanie skutecznego podejścia, rząd Górnej Austrii zarządził przygotowanie programu strategicznego „*Innovative Upper Austria 2010*”, mającego stanowić przewodnik dla polityki technologii na lata 2005-2010. Opiera się on na uchwałach rządu Górnej Austrii i uwzględnia nie tylko wyniki ocen, ale również zmiany w funduszach strukturalnych dla nadchodzącej perspektywy finansowania UE 2007-2013.

Nowy program „*Innovative Upper Austria 2010*” został przygotowany przy wydatnej pomocy 250 ekspertów z organów biznesowych, badawczych i innych w ścisłej współpracy z Radą Badawczą i Technologiczną Górnej Austrii. Ich wnioski przyjmują formę pięciu obszarów tematycznych, 13 strategii oraz 43 instrumentów.

Zgodnie z krajowymi i europejskimi strategiami innowacyjności, program zakłada pięć tematycznych obszarów interwencji: działań w zakresie badań i rozwoju, kwalifikacji zawodowych, sieci, lokalizacji gospodarczej i technologicznej Górnej Austrii oraz działania w sieci UE. Przyszły cel programu, a dokładnie zwiększenie konkurencyjności, jest oczywisty i jak jego poprzednik, obecny program „*Innovative Upper Austria 2010*” charakteryzuje się nie tylko silną orientacją na wykonalność, ale zawiera również wizję, sformułowaną misję oraz strategię wdrażenia.

Celem programu strategicznego „*Innovative Upper Austria 2010*” jest kontynuowanie ośmiu inicjatyw klastrowych oraz czterech sieci tematycznych, z ogólnym zamiarem rozwijania gospodarki w Górnej Austrii. Te klastry oraz sieci są połączone w Upper Austrian Clusterland GmbH.

www.clusterland.at
www.tmg.at
www.ooe2010.at

INICJATYWY KLASTROWE W KARLSRUHE

The Automotive Engineering Network South-West (AEN, od 2004 r., 64 członków z Niemiec i Francji) skupia przedsiębiorstwa z południowo-zachodnich Niemiec, działające jako dostawcy, montażowcy oraz partnerzy w przemyśle samochodowym. Ponieważ branża klastra to mechanika, koncentruje się on na usługach w branży samochodowej. Mechanika, jedna z najważniejszych kompetencji w produkcji samochodowej, będzie zawsze częścią łańcucha wartości – nawet jeśli etapy produkcji mogą zostać przeniesione do innych państw.

Inicjatywa klastrowa została rozpoczęta w grudniu 2004 r. i jest prowadzona przez Wydział Rozwoju Gospodarczego bez dodatkowego finansowania ze strony państwa. Chociaż Karlsruhe nie słynie z produkcji samochodowej, to niektóre produkcje Daimler-Chrysler, wykonywane w Alzacji, mają również wpływ na ten obszar. Z tego względu przedstawiciele wielu różnych przemysłów dostawczych tego sektora mają tutaj swoje siedziby. Obecnie klastr liczy 64 członków, wśród których są centra badawcze, MSP oraz centra logistyczne. Ponieważ region Karlsruhe graniczy z Francją, niektórzy członkowie klastra zlokalizowani są za granicą. Dlatego też inicjatywa ta może być uważana jako jeden z rzadkich dwunarodowych klastrów regionalnych.

www.ae-network.de

Cyberforum (od 1997 r., 640 członków, inicjatywa prywatna) jest najstarszym oraz największym klastrem w Karlsruhe. Założony w 1997 r., inicjatywa prywatna i wspierana w ramach Rozwoju Gospodarczego Karlsruhe, klastr liczy obecnie 640 członków z ponad 500 przedsiębiorstw branż TIMES (telekomunikacja, technologie informacyjne, media, rozrywka i bezpieczeństwo). Klastr oferuje szeroki wybór usług, tzn. miesięczne spotkania wraz z odczytami i wykładami na wybrane tematy, kontynuowane podczas nieformalnych spotkań. Tak zwana „giełda” umożliwia członkom klastra nawiązywanie nowych kontaktów, pozyskiwanie nowych partnerów biznesowych i jest dobrze zakorzeniona w regionie. Oferowane są również specjalne usługi dla nowych podmiotów w zakresie szkoleń oraz odbywania praktyk. Obecnie *Cyberforum* koordynuje szkolenia ponad 120 osób.

www.cyberforum.de

MobileRegionKarlsruhe (od 2005 r., 40 członków, sieć napędzana przez przemysł, rozwiązania mobilne) jest rynkiem różnych rozwiązań mobilnych z regionu Karlsruhe. Promuje transfer nowych rozwiązań osiągniętych przez przedsiębiorstwa innowacyjne, udostępnianych innym. Mobilny region Karlsruhe jest znany w Niemczech jako prominentny klastr rozwiązań mobilnych. Inicjatywa jest całkowicie napędzana przez przemysł i pokazuje, że ponad 40 regionalnych przedsiębiorstw, zorganizowanych w specjalistyczny klastr IT, przekonało się do korzyści wypływających ze współpracy w ramach regionu.

Najnowszym sukcesem w Karlsruhe jest połączenie dwóch klastrów *Cyberforum* oraz *MobileRegion*. *MobileRegion* stanie się częścią *Cyberforum* stanowiąc specjalną grupę zainteresowania w ramach klastra. Nowa struktura spowoduje takie korzyści jak wyeliminowanie przestoju zasobów oraz nadmierną koncentrację na działaniach codziennych.

The NanoMat network (Niemiecka szeroka sieć nanotechnologii pochodzących ze sfery badań i przemysłu) składa się z trzech centrów badawczych Helmholtz Association of German Research Centres, dziesięciu uniwersytetów posiadających wydziały przyrodnicze oraz inżynieryjne, instytutu Max Planck Institute, Gottfried Wilhelm Leibniz Science Association, trzech instytutów Fraunhofer Institutes, jednego instytutu Polskiej Akademii Nauk, DECHEMA oraz czterech głównych przedsiębiorstw w Niemczech. Ścisła współpraca w różnych programach badawczych w ramach sieci *NanoMat* pozwala partnerom na krzyżowanie swoich kompetencji tak, aby można było realizować projekty w sposób ciągły i interdyscyplinarny od wstępnej fazy badań, aż do transformacji ich w ekonomicznie końcowe produkty. Sieć *NanoMat* ma silne zaplecze badawcze i była pierwotnie założona przy wsparciu rządu federalnego. Departament Rozwoju Gospodarczego, Steinbeis-Europazentrum oraz *NanoMat* inicjują cykliczne spotkania MSP oraz instytutów badawczych na poziomie regionalnym w tzw. *NanoForum Karlsruhe*. Z jednej strony forum ma na celu informowanie uczestników o najnowszych osiągnięciach w obszarze badań, umożliwiając przedsiębiorstwom poznanie przyszłych zastosowań dla swoich produktów oraz linii produkcji. Z drugiej strony, naukowcy mają do czynienia z praktycznymi problemami pojawiającymi się w przedsiębiorstwach.

INICJATYWY KLASTROWE W REGIONIE TARTU

Tartu Software Cluster

Kontekst

Tartu Software Cluster Initiative została opracowana w wyniku projektu Regionalnej Strategii Innowacyjności Tartu, która określiła przemysły przetwarzania drewna, metali, technologie informacyjne oraz biotechnologie jako kluczowe obszary rozwoju w regionie Tartu. Celem tej inicjatywy klastrowej jest wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw klastra Tartu poprzez wspólne działania angażujące również uniwersytety, instytucje kształcenia zawodowego, lokalne samorządy oraz instytucje wspierania biznesu takie jak Park Naukowy Tartu.

Dynamika rozwoju klastra

Pierwsze przedsiębiorstwa branży oprogramowania zostały założone w Tartu w połowie lat 90., głównie przez osoby zaangażowane w działalność badawczą na Uniwersytecie Tartu. Początkowy wzrost był dość wolny i do roku 2000 szacowana liczba osób pracujących przy rozwoju oprogramowania wyniosła zaledwie 150. Jednak od początku nowego stulecia sytuacja zmieniała się. Założono wiele nowych przedsiębiorstw, a te istniejące zaczęły rozwijać się szybciej. Obecnie *Tartu Software Cluster* obejmuje największe przedsiębiorstwa rozwoju oprogramowania w Estonii, takie jak *Playtech* i *Webmedia*, zatrudniające ok. 200 osób. Dzisiaj w klastrze jest 30 przedsiębiorstw działających przy opracowywaniu oprogramowania, a całkowita liczba osób bezpośrednio w nich zatrudnionych miała w 2006 roku wzrosnąć do 1000 osób. Rozwój klastra jest również widoczny w zwiększonym obrocie oraz zyskach. Główne rynki klastra znajdują się poza Estonią i obejmują zarówno silne rynki europejskie, jak również rynki globalne, na przykład USA.

Cele Inicjatywy Klastrowej

Tartu Software Cluster Initiative skupia się obecnie na 2 głównych tematach. Po pierwsze, rozwijanie kapitału ludzkiego na wszystkich poziomach, począwszy od szkół średnich oraz instytucji kształcenia zawodowego do uniwersytetów i studiów podyplomowych, ponieważ brak wykształconego personelu jest główną przeszkodą dla dalszego rozwoju klastra. Po drugie, ponieważ przedsiębiorstwa rozwijają się szybko, brakuje już teraz odpowiednich obiektów. Dlatego też umowa Partnerstwa Prywatno-Publicznego, mająca na celu rozwijanie projektów nieruchomości pod nazwą „*Tartu Software Tower*”, jest obecnie poddawana pod liczne dyskusje w ramach inicjatywy klastrowej.

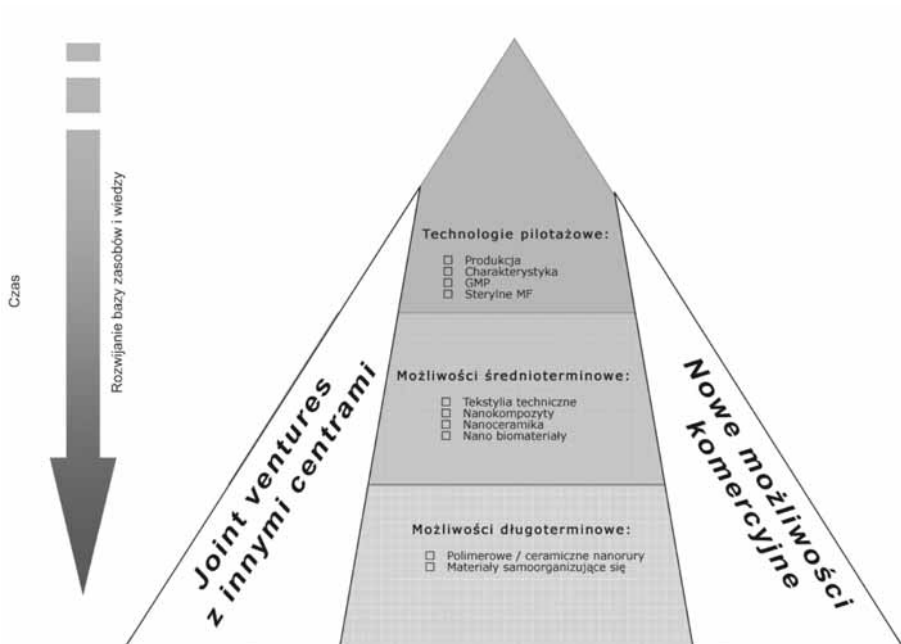
INICJATYWY KLASTROWE W NOTTINGHAM

eminate jest przełomową inicjatywą mającą zapewnić otwarty dostęp przemysłu do wielu nowoczesnych produktów oraz sprzętu w sercu Wielkiej Brytanii. Zlokalizowane w BioCity, centrum inkubacyjne bionauki w Nottingham, *eminate* będzie skupiało się na rozwoju, syn-

tezie oraz ocenie materiałów nanostrukturalnych. Zakłada przekształcanie i pobudzanie silnych tradycyjnych gałęzi przemysłu w wielu sektorach.

Wiedza oraz technologie dostępne poprzez *eminate* przyniosą znaczące korzyści lokalnej inżynierii (w tym lotnictwu, przemyśle samochodowemu i energetycznym) oraz opiece zdrowotnej (w dziedzinach np. farmacji, produkcji żywności, tekstyliów technicznych oraz urządzeń medycznych). Kluczowym celem będzie stworzenie nowych szans biznesowych poprzez aktywne ułatwianie transferu technologii pomiędzy dziedzinami w tych sektorach.

Technologie:



▪ **technologie pilotażowe:** odnoszą się do bezpośredniego przetwarzania oraz potrzeb materiałowych przemysłu.

- Synteza/przetwarzanie nanocząsteczek: kontrolowana produkcja, kapsułkowanie oraz funkcjonalizacja mikro- oraz nanocząsteczek dla produkcji, w tym produkcji leków, żywności, katalizowania itp.
- Możliwość zastosowania jako powłoki: zbadanie korzyści płynących z powłok nanostrukturalnych celem poprawy ich własności odpornościowych, biokompatybilności oraz działań antymikrobowych.

- Twin Screw Extrusion Facility: Zaawansowane techniki prasowania oraz kapsułkowania do produkcji nanokompozytów (np. polimer/ceramika) w celu zwiększenia właściwości strukturalnych.
- Supercritical Fluid Plant: zastosowanie zaawansowanych rozpuszczalników oraz technik wydzielania do produkcji nanocząsteczek metalowych, ceramicznych i polimerowych oraz materiałów nanostrukturalnych o zwiększonych właściwościach.

▪ Technologie średnio-/długoterminowe

Wiedza *eminate* oraz jego partnerów instytucjonalnych będzie również wykorzystana do budowania rurociągu z nowoczesnych nanomateriałów oraz struktur materiałowych o średnio- i długoterminowych korzyściach dla przemysłu. Specjalistyczne obiekty pilotażowe i produkcyjne będą rozwijane we współpracy z przemysłem i w oparciu o technologie wykazujące najbardziej obiecujące zastosowanie komercyjne. Są to między innymi:

- nanokompozyty polimerowe/ceramiczne/nanorury
- materiały samoorganizujące się (self-assembled)
- magnetyczne nanocząsteczki oraz elementy biomedycznego kontrastowania obrazowego
- tekstylia techniczne
- technologie odwzorowywania litograficznego (np. zastosowanie sensorów)
- materiały biodegradacyjne
- przetwarzanie nanostrukturalne (Powder Reaction Injection Moulding and Extrusion – reakcje proszkowe formowania wtryskowego oraz wytlaczania)

▪ Charakterystyka

Wraz z urządzeniami produkcyjnymi określony zostanie zakres cech charakterystycznych wyposażenia, wymaganych do badań, testowania i prototypów. Bardziej wyspecjalizowane schematy oceny będą udostępnione za pośrednictwem partnerów konsorcjum lub we współpracy z innymi centrami, w ramach sieci światowej.

▪ Usługi

Skoncentrowane na potrzebach przemysłu, dla działań krótkoterminowego rozwoju, zorientowanego na zastosowanie, oraz oceny podejść nanotechnologii do ulepszania produktów i procesów:

- wspólne badania,
- studia wykonalności,
- analizy kontraktów,
- wynajem sprzętu, powierzchni i obiektów,
- szkolenia/upowszechnianie,
- konsultowanie zastosowań inżynierskich.

www.eminate.co.uk

INICJATYWY KLASTROWE W WERMLAND

The Paper Province (Prowincja papieru) jest gospodarczym stowarzyszeniem, które koordynuje oraz usprawnia współpracę pomiędzy uczestnikami, stosującymi technologie masy włóknistej i papieru w Wermland, w północnej Dalsland i w centralnej Szwecji. Centrum zainteresowania jest technologia opakowań. Bliskość surowców, nowoczesna infrastruktura oraz centralna pozycja w północnej Europie czynią z tego regionu globalnego lidera w tym sektorze gospodarki.

Klaster składa się z ok. 250 przedsiębiorstw zatrudniających ok. 12 5000 pracowników, co powoduje, że można uznać go za jeden z największych klastrów branży masy włóknistej i papieru.

Utworzenie sieci *Paper Province* w 1999 r. było sposobem na zgromadzenie lokalnych przedsiębiorstw aktywnych w przemyśle masy włóknistej i papieru, razem z klientami, dostawcami maszyn, konsultantami i innymi usługodawcami. Celem działania była pomoc w promowaniu regionu i wspieraniu jego rozwoju poprzez wiarygodne zasady konkurencji.

Jedną z sił przemysłu masy włóknistej, papieru i opakowań w tym regionie są inwestycje wartości ok. 1 miliarda SEK rocznie w ciągu ostatnich 10 lat, zarówno w zakresie zasobów ludzkich, jak i technologii, w celu utrzymania konkurencyjności. Przemysł przyjął główne zobowiązania odnoszące się zarówno do badań i rozwoju, jak i jakości i usług.

Paper Province skupia wiele znanych nazw i przedsiębiorstw międzynarodowych takich jak Tetra Pak, Stora Enso, Billerud, Metso Paper, Kvaerner Pulping, Jaakko Pöyry, etc. Istnieją również mniejsze przedsiębiorstwa z wysoko wykwalifikowanym personelem, oferujące usługi oraz produkty głównym uczestnikom, dostarczając wszystko począwszy od chemikaliów, maszyn i elementów mechanicznych do systemów high-tech.

Bliskość Uniwersytetu w Karlsbad oraz jego znaczenie stanowią zaletę dla całego regionu. *Paper Province* korzysta ze swoich silnych powiązań z uniwersytetem w celu określenia i zachęcenia do nowych badań i projektów rozwojowych.

Duża część działań *Paper Province* skupia się na nawiązywaniu kontaktów, koordynowaniu oraz rozwijaniu współpracy pomiędzy uczestnikami klastra technologii masy włóknistej oraz papieru w Wermland, północnym Dalsland oraz Närke.

Działalność obejmuje również marketing, zaopatrzenie kompetencyjne, realizowanie projektów i regionalny wzrost, w partnerstwie ze szkołami, uniwersytetem oraz władzami regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi.

www.paperprovince.com

9.3. LISTA INICJATYW KLASTROWYCH REGIONÓW PARTNERSKICH ORAZ INNE MIĘDZYNARODOWE INICJATYWY KLASTROWE

Klastry samochodowe:

www.ae-network.de
www.automobil-cluster.at
www.mechatronik-cluster.at
www.cdt.at
www.automotive-cluster.fr
www.lyon.cci.fr
www.acstyria.at

Klastry nanotechnologii:

www.nanomat.de
www.minatec.com
www.eminate.co.uk

Klaster tworzyw sztucznych:

www.kunststoff-cluster.at

Bio-Klaster:

www.bio-cluster.com

Klaster tekstyliów:

www.newtex-cluster.com

Klaster drewna:

www.m-h-c.at

Klastry energii:

www.oec.at
www.eco-energies.net

Klaster spożywczy:

www.lebensmittel-cluster.at

Klaster zdrowia:

www.gesundheits-cluster.at

Klastry ICT:

www.compare.se
www.mobileregionkarlsruhe.de
www.cyberforum.de
www.ka-it-si.de
www.lyongame.com

Klastry przemysłu opakowań

www.paperprovince.com www.pac-kagingarena.se

Klastry mechatroniki:

www.mechatronik-cluster.at www.iucwermland.se

Sieci tematyczne:

www.rio-ooe.at
www.vnl.at
www.netzwerk-hr.at
www.netzwerk-design.at
www.mobileskarlsruhe.de

Inne:

www.uvan.net

9. 4. BENCHMARKING INICJATYW KLASTROWYCH

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Klaster Samochodowy:**

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/prywatne

Data założenia: 1998

Krótki opis: Założony przez TMG, *Klaster Samochodowy* jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, o szerokiej strukturze udziałowców, w skład której wchodzi wszystkie ważne instytucje publiczne. Skuteczne skupienie inicjatywy klastrowej na bieżących potrzebach przemysłu w regionie zapewniono przez wsparcie rady doradczej klastra, komitetu ekspertów, składającego się z przedstawicieli przemysłu w regionie.

Kraj: uстриa, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: Listopad 2005 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|--------------|---------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów inicjatywy klastrowej | 265 | 4 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 18,92 Mrd. € | 4 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 95.520 | 4 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 144 | 4 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 7.524 | 4 |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastra | 54 | 4 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|---|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 220 | 4 |
| Poziom inicjatywy klastra (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 1:6 | 4 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 68% | 4 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | 200 | 4 |
| Liczba uczestników/instytucji inicjatywy klastrowej | 14 | 4 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | ~25% | 4 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | ~63% | 4 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | ~20 | 4 |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Health Cluster – Klaster Zdrowia**

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/ prywatne

Data założenia: 2001

Krótki opis: Założony przez TMG, *Klaster Zdrowia* jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, o szerokiej strukturze udziałowców, w skład której wchodzi wszystkie ważne instytucje publiczne. Skuteczne skupienie inicjatywy klastrowej na bieżących potrzebach przemysłu w regionie zapewniono przez wsparcie rady doradczej klastra, komitetu ekspertów składającego się z przedstawicieli przemysłu w regionie.

Kraj: Austria, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: Listopad 2005 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|---|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 150 | 4 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 3,32 Mrd. € | 4 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 26.590 | 4 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 59 | 4 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 1.911 | 4 |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 15 | 4 |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 50 | 4 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 1:6 | 4 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 84% | 4 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | 236 | 1 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 10 | 1 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | ~25% | 4 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | 65% | 1 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | - |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Plastics Cluster – Klaster Tworzyw Sztucznych**

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/prywatne

Data założenia: 01.04.1999

Krótki opis: Założony przez TMG, *Klaster Tworzyw Sztucznych* jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, o szerokiej strukturze udziałowców, w skład której wchodzi wszystkie ważne instytucje publiczne. Skuteczne skupienie inicjatywy klastrowej na bieżących potrzebach przemysłu w regionie zapewniono przez wsparcie rady doradczej klastra, komitetu ekspertów, składającego się z przedstawicieli przemysłu w regionie.

Kraj: Austria, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: Luty 2006 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 373 | 4 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 10,79 Mrd. € | 4 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw partnerów inicjatywy klastrowej | 52.599 | 4 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 102 | 4 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 5.893 | 4 |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 68 | 4 |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 304 | 4 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 1:6 | 4 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 85% | 4 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | 130 | 4 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 65 | 4 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | ~25% | 4 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | 40% | 4 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | - |

Nazwa inicjatywy klastrowej: ***Mechatronics Cluster – Klaster Mechatroniki***

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/prywatne

Data założenia: styczeń 2003 r.

Krótki opis: Założony przez TMG, *Klaster Mechatroniki* jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, o szerokiej strukturze udziałowców, w skład której wchodzi wszystkie ważne instytucje publiczne. Skuteczne skupienie inicjatywy klastrowej na bieżących potrzebach przemysłu w regionie zapewniono przez wsparcie rady doradczej klastra, komitetu ekspertów, składającego się z przedstawicieli przemysłu w regionie.

Kraj: Austria, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: Listopad 2005 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|---|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 196 | 4 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 4,20 Mrd. € | 4 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 22.094 | 4 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 44 | 4 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 1.425 | 4 |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 12 | 4 |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 39 | 4 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 1:6 | 4 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 84% | 4 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | 158 | 1 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 30 | 4 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | ~ 25% | 4 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | 60 | 4 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | 1 | 1 |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Furniture and Wood Construction Cluster – Klaster Mebli i Konstrukcji Drewnianych**

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/prywatne

Data założenia: styczeń 2003 r.

Krótki opis: Założony przez TMG, *Klaster Mebli i Konstrukcji Drewnianych* jest organizacją *non-profit*, ukierunkowaną na usługi, o szerokiej strukturze udziałowców, w skład której wchodzi wszystkie ważne instytucje publiczne. Skuteczne skupienie inicjatywy klastrowej na bieżących potrzebach przemysłu w regionie zapewniono przez wsparcie rady doradczej klastrowej, komitetu ekspertów, składającego się z przedstawicieli przemysłu w regionie.

Kraj: Austria, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: Luty 2006 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|---|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 196 | 3 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 2,2 Mrd. € | 3 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 17.800 | 3 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 111 | 12 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 4.915 | 12 |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 57 | 12 |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 254 | 12 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 1:6 | 1 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 92% | 1 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | 160 | 12 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 8 | 1 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | ~25% | 12 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | ~46% | 12 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | 1 | 1 |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Foodcluster – Klaster Spożywczy**

Rodzaj finansowania: finansowanie publiczne/ prywatne

Data założenia: wrzesień 2000 r.

Krótki opis: *Klaster Spożywczy Górnej Austrii jest międzysektorową siecią przedsiębiorstw produkujących żywność, ich bezpośrednich i pośrednich dostawców, oraz jednostek badawczo-rozwojowych. Korzystanie z synergii w celu zwiększenia potencjału innowacyjności, zwiększa regionalną i ponadregionalną konkurencyjność.*

Izba Handlu Górnej Austrii jest organem odpowiedzialnym za Klaster. Wszystkie środki podjęte w ramach *Klastra Spożywczego* są finansowane przez Prowincję Górna Austria z Funduszu Przyszłości Górnej Austrii, Prowincjonalnych Funduszy Rolniczych, Izby Handlowej Górnej Austrii oraz wkładów partnerów sieci; są one wdrażane we współpracy z Izbą Rolnictwa Prowincji, z Federacją Przemysłu Austrii oraz z Izbą Pracy Górnej Austrii.

Kraj: Austria, Górna Austria

Ostatni wybór wskaźników: maj 2006 r.

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 171 | stały |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | ~ 1,9 Mrd. € | stały |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 17.324 | stały |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 153 | stały |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 2.878 | stały |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 37 | stały |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **BioKneX: the East Midlands Bioscience Knowledge Exchange**

Rodzaj finansowania: Finansowany przez Higher Education HEIF-2 oraz z funduszy Rozwoju Regionalnego UE

Data założenia: Sierpień 2004 r.

Krótki opis: *BioKneX* został utworzony dzięki współpracy trzech uniwersytetów East Midlands: Nottingham Trent University, the University of Nottingham i the University of Leicester. Jest on częścią inicjatywy Wymiana Wiedzy w Wielkiej Brytanii, finansowanej przez Hefce i jest jedyną specjalistyczną platformą wymiany wiedzy z dziedziny bionauk. Organizacja działa jako interfejs pomiędzy ośrodkami akademickimi i przemysłem w celu zwiększenia profilu badań bionaukowych pomiędzy organizacjami East-Midlands, w celu promowania East Midlands na arenie międzynarodowej, jako regionu doskonałości bionaukowej oraz potencjału wzrostu.

Kraj: Wielka Brytania

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 132 | 1 |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | Brak danych | 1 |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | Brak danych | 1 |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 25 | 1 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 10-200 | 1 |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 20 | 1 |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 3-30 | 1 |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | 1 |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | 274 | 1 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w inicjatywie klastrowej | 100 | 1 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 3 | 1 |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 100% | 1 |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | 100% | 1 |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | - |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **eminate**

Rodzaj finansowania: Przemysł + Kraj + Region

Data założenia: Lipiec 2005 r.

Krótki opis: *eminate* jest klastrem centrów badań w dziedzinie nanotechnologii, założonym w celu zaspokajania potrzeb przemysłu w zakresie zaawansowanych materiałów, przetwarzania oraz wymogów standardowych, szczególnie w sektorach zdrowotnym i inżynieryjnym. Uniwersytet w Nottingham pilotuje inicjatywę i podejmuje pełną renowację obiektów w mieście Nottingham przy finansowaniu Regionalnej Agencji Rozwoju. Dalsze finansowanie personelu oraz specjalistycznego sprzętu zostało zapewnione przez rząd krajowy Wielkiej Brytanii. np. proces zakładania (inicjowany przez przedsiębiorstwa, władze regionalne); lider inicjatywy klastrowej, sukcesy).

Kraj: Wielka Brytania

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|--------------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 10 przedsiębiorstw | stale |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 0.25 Mrd. € | – |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 10 000 | – |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 0 do dziś | 4 |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 0 do dziś | – |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|-----------------------|----------------------------------|
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 2 | – |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 20 | 4 |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | 75% | – |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Obecnie 25% | 4 |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w inicjatywie klastrowej | Rozpoczęto latem 2006 | 4 |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | 5 uniwersytetów | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | 0 | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | 50% | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **Compare**

Rodzaj finansowania Brak danych

Data założenia: styczeń 2000 r.

Krótki opis: Światowej klasy klastery zapewniający wspólną platformę dla przedsiębiorstw IT w Karlstad i regionie Wermland. *Compare* Karlstad jest wynikiem inicjatywy podjętej przez duże przedsiębiorstwa IT w regionie Karlstad kilka lat temu.

Kraj: Szwecja

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 85 | Około raz w roku |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 200 Mrd. € | Jak wyżej |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 5000 | Jak wyżej |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 6 | Jak wyżej |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 100 | Jak wyżej |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | Brak danych | – |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | – |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **IUC Wermland**

Rodzaj finansowania: finansowana przez władze lokalne

Data założenia: w późnych latach 90., kiedy 17 IUC zaczynało w Szwecji

Krótki opis: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, której właścicielem są 42 niezależne przedsiębiorstwa. Ich rolą jest kojarzenie pomysłów, kapitału, nowych produktów oraz nowych MSP w regionie. IUC jest odpowiedzialna za działania edukacyjne i kompetencyjne wśród członków.

Kraj: Szwecja

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 42 | Około raz w roku |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 500 | Jak wyżej |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 4 | Jak wyżej |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 50 | Jak wyżej |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | Brak danych | – |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | – |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach, w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **The Paper Province – Kraina Papieru**

Rodzaj finansowania: Stowarzyszenie gospodarcze

Data założenia: 1999 r

Krótki opis: **The Paper Province** jest stowarzyszeniem gospodarczym, które koordynuje oraz rozwija współpracę pomiędzy uczestnikami w technologii masy włóknistej i papieru w Wermland, w północnej Dalsland i Närke w centralnej Szwecji. Główną dziedziną jest technologia opakowań.

Kraj: Szwecja

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|------------------|---------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 54 | Okolo raz w roku |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | około 800 Mrd. € | Okolo raz w roku |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | około 10000 | Okolo raz w roku |
| Liczba organizowanych wydarzeń w inicjatywie klastrowej | 2 | Jak wyżej |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | Okolo 300 | Jak wyżej |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | - |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | 40 | Jak wyżej |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | - |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach, w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **TDI Tool i Die Innovation w Szwecji**

Rodzaj finansowania: Częściowo krajowe i regionalne publiczne pieniądze oraz dochody z usług sprzedawanych pojedynczym przedsiębiorstwom

Data założenia: 2003

Krótki opis: Finansowany przez lokalne władze

Kraj: Szwecja

Ostatni wybór wskaźników: Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|------------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 15 | Około raz w roku |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | około 140 Mrd. € | Jak wyżej |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | 700 | Jak wyżej |
| Liczba wydarzeń organizowanych w inicjatywie klastrowej | 2 | Jak wyżej |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | 100 | Jak wyżej |
| Liczba projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | Brak danych | – |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | – |
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w roku w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Nazwa inicjatywy klastrowej: **The Packaging Arena**

Rodzaj finansowania: Brak danych

Data założenia: Brak danych

Krótki opis: Celem klastra *The Packaging Arena* jest dzielenie się wiedzą. Wizja klastra dotyczy „zbierania najlepszych światowych kompetencji w dziedzinie opakowań” oraz działań na rynku globalnym. Wizja ta bazuje na unikalnych cechach regionu, jasnym ukierunkowaniu na konsumenta oraz na sprzyjającym klimacie współpracy.

Kraj: Szwecja

Ostatni wybór wskaźników Brak danych

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Liczba przedsiębiorstw partnerów w inicjatywie klastrowej | 13 | Około raz w roku |
| Całkowity obrót partnerów inicjatywy klastrowej | 250 Mrd. € | Jak wyżej |
| Całkowita liczba pracowników przedsiębiorstw inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba organizowanych wydarzeń w inicjatywie klastrowej | 2 | Jak wyżej |
| Liczba uczestników tych wydarzeń | Około 100 | Jak wyżej |
| Liczba projektów współpracy w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w tych projektach współpracy | Brak danych | – |
| Poziom inicjatywy klastrowej (wartość grantu w stosunku do kosztów inwestycyjnych) | Brak danych | – |

| Wskaźnik | Liczba | Liczba badań w ciągu roku |
|--|---------------|----------------------------------|
| Udział MSP w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba wizyt w przedsiębiorstwach w ciągu roku w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba uczestników/institucji inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania projektów współpracy inicjatywy klastrowej | Brak danych | – |
| Udział publicznego finansowania w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |
| Liczba analiz satysfakcji klienta, w ciągu roku, w inicjatywie klastrowej | Brak danych | – |

Podziękowania

Dziękujemy za poświęcenie nam czasu oraz przekazanie doświadczeń regionów partnerskich, bez których niniejsza publikacja nie mogłaby powstać. Podziękowania kierujemy do:

- Miasto Karlsruhe
- TMG – Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. Górnej Austrii
- Tartu Park Naukowy
- Lyon CCI
- Region Wermland
- Ratusz Timisoara
- Miasto Nottingham
- Kaliningrad – Regionalna Agencja Rozwoju

CLOE – EUROPEJSKA SIEĆ DOSKONAŁOŚCI NA RZECZ ZARZĄDZANIA, WSPÓŁPRACY I PROMOCJI KLASTRÓW – *LIVING LAB*

KLASTRY

CO TO JEST KLASTER?

Klasy to grupy wzajemnie powiązanych branż, MSP i organizacji, które dzięki wzajemnym kontaktom zwiększają swoją konkurencyjność. Mogą one być dla siebie klientami, dostawcami, badaczami, partnerami lub rywalami. Są skupione w pewnych regionach geograficznych. Najbardziej prominentne klasy przemysłowe w Europie skupione są wokół branż: samochodowej, drzewnej, wokół nanotechnologii, tworzyw sztucznych, ICT, spożywczej oraz energetyki. Inicjatywy klasowe organizowane są jako sektorowe sieci regionalne różnych partnerów ekonomicznych, powstałe w celu usprawnienia wdrażania innowacji oraz wzrostu konkurencyjności międzynarodowej.

CELE

CZYM JEST CLOE?

CLOE – *Clusters Linked Over Europe* – jest projektem współpracy pomiędzy piętnastoma regionami Europy, który ma na celu podzielenie się doświadczeniami, stworzenie ścisłej współpracy i wzajemne uczenie się w zakresie zarządzania klastrami.

JAKIE SĄ GŁÓWNE CELE?

Założeniem projektu CLOE jest umożliwienie zainteresowanym regionom zapoznać się z technikami powstawania klastrów oraz wsparcie dla relacji klasowych, celem a) wspólnego wdrażania procesów i metodologii tworzenia i zarządzania klastrami i sieciami, oraz b) stworzenie możliwości biznesowych dla przedsiębiorstw działających w klastrach oraz współpracy z innymi klastrami.

CLOE JAKO PROJEKT PILOTAŻOWY “REGIONS FOR ECONOMIC CHANGE” INICJATYWY DG REGIO

Działania CLOE zostały wysoko ocenione przez Komisję Europejską, a sieć została wybrana jako jeden z projektów pilotażowych nowo powstałej inicjatywy *DG Regio*, nazwanej “*Regions for economic change*”. W ramach tej akcji pilotażowej CLOE obejmie swoimi działaniami siedem nowych regionów, głównie spośród krajów nowych członków UE.

DZIAŁANIA

JAKIE DZIAŁANIA?

W ciągu trzech lat realizacji projektu CLOE został opracowany Przewodnik pt. „Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów”, przeznaczony dla władz regionalnych i menadżerów klastrów. Przewodnik zawiera dobre przykłady, metody, narzędzia oraz działania niezbędne do powstania i zarządzania klastrami w regionach.

W następnym roku partnerzy CLOE przetransferują tę wiedzę i doświadczenie do nowych dołączonych regionów. Zostaną zorganizowane **cztery warsztaty tematyczne**, które pozwolą nowym partnerom zapoznać się z istniejącymi przykładami. Warsztaty będą koncentrować się wokół *know-how* przedstawionego w Przewodniku, a uczestnictwo w nich przedsięwzięciom należącym do klastrów będzie wysoce popierane.

Jednym z podstawowych działań CLOE jest **rozwijanie planów działań regionalnych (klastrowych)** łącznie z potrzebami inwestycyjnymi w regionach, które dołączą do sieci w 2007 roku. Dodatkowo będzie organizowana **wymiana pracowników oraz wizyty studyjne**.

REGIONY

JAKIE REGIONY UCZESTNICZĄ?

Pierwotnie CLOE obejmował współpracę pomiędzy siedmioma regionami Europy: Karlsruhe (Niemcy), Lyon (Francja), Värmland (Szwecja), Górna Austria (Austria), Tartu (Estonia), Timisoara (Rumunia) and Kaliningrad (Rosja). W 2005 roku nowy partner z Nottingham (WB) stał się członkiem grupy, a w 2007 roku kolejnych siedem regionów z Centralnej i Wschodniej Europy dołączyło do sieci CLOE. Regiony te, to: Banska Bystrica (Słowacja), Morawy - Śląsk (Czechy), Wschodni Pannon (Węgry), Sofia (Bułgaria), Wilno (Litwa), Kranj oraz Maribor (Słowenia).

BUDŻET

ILE PIENIĘDZY – I CZYJE PIENIĄDZE?

CLOE jest projektem realizowanym w ramach programu UE INTERREG IIIC. Projekt trwa już prawie cztery lata (od lipca 2004 do marca 2008). Całkowity budżet projektu to 2.3 mln Euro, jest częściowo finansowany z programu INTERREG IIIC i częściowo z budżetów krajowych.

CZYM JEST INTERREG IIIC?

INTERREG IIIC jest programem finansowanym przez UE, wspierającym regiony Europy w nawiązywaniu partnerstwa celem wspólnej realizacji projektów. Program umożliwia regionom dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, co pozwoli opracować nowe rozwiązania problemów ekonomicznych, socjalnych i środowiskowych. www.interreg3c.net

CLOE DLA MENEDŻERÓW KLASTRÓW, WŁADZ REGIONALNYCH ORAZ POLITYKÓW

Jeśli pełnisz funkcję w klastrze przemysłowym w Europie, lub jeśli zajmujesz się rozwojem klastrów w swoim regionie lub generalnie w Europie, to CLOE zaprasza Cię się DO UDZIAŁU w swoich działaniach sieciowych, DO DOŁĄCZENIA I PODZIELENIA SIĘ DOŚWIADCZENIAMI z innymi menadżerami w Europie i poza nią. Dla Ciebie:

- CLOE rozwija **Europejski standard zarządzania klastrem**, ponieważ wykonuje krok naprzód odnośnie dobrych przykładów dotyczących zarządzania klastrem i integracji różnych opinii partnerów sieci.
- Wszystkie regiony europejskie mogą skorzystać z osiągnięć zebranych w **Przewodniku**, który będzie rozwijany przez CLOE.
- Regiony w nowych krajach członkowskich UE uzyskają od regionów uczestniczących w CLOE *know-how* związane z zarządzaniem klastrem. **Plany działań regionalnych** będą dostosowane do potrzeb każdego nowego członka sieci CLOE.

Aby uzyskać informacje o działaniach CLOE oraz możliwości przyłączenia się do sieci, zapraszamy na stronę www.clusterforum.org

CLOE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Przedsiębiorcy klastra działający w tej samej branży, ale w innych regionach mogą skorzystać z usprawnionej współpracy i wymiany opinii w ramach swojej specyficznej branży, aby uniknąć tzw. „wyważania otwartych drzwi”. Organizacje partnerskie uczestniczące w działaniach CLOE mogą pomóc przedsiębiorstwom w klastrach w następujący sposób:

- poprzez sieć CLOE oraz wydarzenia organizowane przez członków sieci (szkolenia przemysłowe) mogą wyszukać **nowych partnerów biznesowych oraz nowe możliwości rozwoju** w innych regionach Europy,
- **organizować współpracę** z innymi przedsiębiorstwami działającymi w tej samej branży w Europie,
- **udostępniać informacje** o potencjalnych partnerach z innych branż oraz najlepszych metodach zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki dostępowi do baz danych przedsiębiorstw CLOE.
- **promować swoje przedsiębiorstwo na poziomie międzynarodowym** poprzez wspólną strategię marketingu międzynarodowego wszystkich klastrów CLOE, a tym samym spowodować, że nasze przedsiębiorstwo będzie bardziej widoczne dla potencjalnych inwestorów międzynarodowych.

Aby znać na bieżąco informacje na temat terminów warsztatów przemysłowych oraz innych możliwości płynących ze współpracy z CLOE, zapraszamy na stronę www.clusterforum.org

CLOE DLA SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH

Jeśli poszukujesz partnera do współpracy z danej branży w Europie lub najlepszej lokalizacji do założenia swojej firmy w Europie:

- CLOE jest najlepszym i najbardziej efektywnym **kanalem informacji o możliwościach biznesowych i inwestycyjnych** w siedmiu szybko rozwijających się regionach klastrów w Europie.
- CLOE jest także najlepszym rozwiązaniem dla **znalezienia potencjalnych partnerów biznesowych** w rozwijających się dziedzinach przemysłowych w Europie.
- CLOE posiada **informacje, know-how oraz kontakty** z najbardziej rozwiniętymi klastrami w Europie, działającymi w przemyśle motoryzacyjnym, drzewnym, nanotechnologiach, ICT, przemyśle tworzyw sztucznych, biotechnologiach, tekstyliach, energetyce, przemyśle spożywczym, ochronie zdrowia i produkcji opakowań.

Aby uzyskać więcej informacji nt. usług CLOE oraz regionów klastrowych, zapraszamy na stronę www.clusterforum.org

WWW.CLUSTERFORUM.ORG/LINKS.PHP

www.clusterforum.org

Contacts:



Karlsruhe Germany
The Economic Development Department of Karlsruhe
Mr. Ralf Eichhorn / Mr. Steffen Buhl
Tel. +49 721 133 7343
steffen.buhl@wifo.karlsruhe.de
www.karlsruhe.de/Wirtschaft

Banska Bystrica Slovakia
The Office of Banska Bystrica Self-governing Region
Mrs. Veronika Jacekova
Tel. +421 907 881 922
veronika.jacekova@vucbb.sk
www.vucbb.sk



CLUSTERLAND OBERÖSTERREICH GmbH

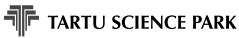
Linz Austria
Clusterland Oberösterreich GmbH
Mrs. Lucia Seel
Tel. +43 732 79810 5157
Lucia.Seel@clusterland.at
www.clusterland.at

Kranj Slovenia
Business Center / Regional Development Agency
Ms. Spela Šter
Tel. + 386 4 28 17 243
bsc@email.si
www.bsc-kranj.si



Lyon France
Chambre de Commerce d'Industrie de Lyon (Rhône-Alpes Region)
Mr. Cédric Doger
Tel. +33 472 40 56 97
doger@lyon.cci.fr
www.lyon.cci.fr

Maribor Slovenia
Euro Info Center Maribor / Maribor Development Agency
Mr. Vladimir Rudl
Tel. +386 2 333 13 02
Email: eic@mra.si
http://eic.mra.si



Tartu Estonia
Tartu Science Park
Mr. Rene Tõnnisson
Tel. +372 50 29 873
rene@ibs.ee
www.sciencepark.ee

Ostrava Czech
Agency for Regional Development Ostrava / City of Ostrava
Mr. David Pawera
Tel. +420 595 691 216
David.Pawera@arr.cz
www.arr.cz



Länsstyrelsen Värmland



Wermland Chamber of Commerce

Wermland Sweden
Handelskammaren Värmland / Region Värmland / County Administrative Board Värmland
Mr. Ulf Ljungdahl
Tel. +46 54 22 14 80
ljungdahl@wermland.cci.se
www.wermland.cci.se

Sofia Bulgaria
GIS-TransferCenter Foundation
Mr. Kostadin Grozev Kostadinov
Tel. +359 2 870 6264
kostadinov@gis-tc.org
www.gis-tc.org



Timisoara Romania
Primaria Municipiului Timisoara
Ms. Aurelia Junie
Tel. +40 256 29 3605
ajunie@primariatm.ro
www.primariatm.ro

Vilnius Lithuania
Lithuanian Innovation Centre
Mrs. Raimonda Makrickaite
Tel. +370 5 2356116
r.makrickaite@lic.lt
www.lic.lt



Kaliningrad Russia
Kaliningrad Regional Development Agency
Mr. Petr Shopin
Tel./Fax: +7 4012 53 08 63 (51)
shopin@rda.baltnet.ru
www.kaliningrad-rda.org

West Pannon Hungary
West Pannon Regional Development Agency
Mr. Tamas Kocsondi
Tel: +36 30 618 5127
tamas.kocsondi@westpa.hu
www.westpa.hu



City of

NOTTINGHAM

Nottingham UK
Nottingham City Council
Ms. Alison Simpson
Tel. +44 1159 155247
Alison.simpson@nottinghamcity.gov.uk
www.nottinghamcity.gov.uk