



Polskie Klasy i polityka klastrowa

2012

Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych



Redakcja:
Stanisław Szultka



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych

Redakcja: Stanisław Szultka

Wydanie I

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

Redakcja:

Stanisław Szultka

Współpraca:

Małgorzata Rybacka

Współpraca merytoryczna (PARP):

Grażyna Buczyńska

Wydanie I

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Publikacja jest bezpłatna

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

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

ISBN: 978-83-7633-142-3

Nakład: 1500 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

Spis treści

Słowo wstępne	5
Wstęp.....	7
1. Potencjał inicjatyw klastrowych w Polsce a wyzwania przyszłości.....	11
2. Strategia rozwoju i budowanie relacji z otoczeniem.....	17
3. Formalizacja inicjatywy klastrowej.....	25
4. Rola władz samorządowych w rozwoju klastrów	31
5. Promocja.....	37
6. Ekspansja i promocja przedsiębiorstw klastra na rynku międzynarodowym.....	45
7. Innowacje.....	55
8. Budowa łańcucha wartości.....	65
9. Finansowanie	73
Spis ramek.....	79
Spis fotoramek.....	79
Spis rysunków.....	79
Spis tabel.....	79
Bibliografia	80



Szanowni Państwo,

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

W odpowiedzi na potrzeby osób działających na rzecz klastrów, w publikacjach przygotowanych w ramach przedsięwzięcia przedstawiamy zarówno wiedzę teoretyczną, jak i doświadczenia praktyczne z zakresu funkcjonowania oraz rozwoju klastrów. Dzięki połączeniu wiedzy specjalistycznej z doświadczeniami przedstawicieli sfery biznesu i nauki stworzyliśmy cykl wydawnictw, które umożliwią poszerzenie wiedzy i staną się motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój klastrów, a tym samym przedsiębiorców – ich członków. Jest to szczególnie istotne obecnie, gdy szybkość i wielość zachodzących zmian wymusza zdobywanie nowych umiejętności w różnych dziedzinach i etapach rozwoju klastrów oraz poznawania doświadczeń partnerów krajowych i zagranicznych. Ustawiczne podnoszenie kompetencji osób działających w i na rzecz klastrów jest jednym z ważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność klastrów.

Niniejsza publikacja jest raportem podsumowującym cykl sześciu paneli dyskusyjnych. Podczas spotkań omawiano tematy zgłoszone przez koordynatorów, liderów oraz przedsiębiorców funkcjonujących w ramach klastrów. Dyskutowano o różnych aspektach skutecznego zarządzania klastrem, o roli i znaczeniu strategii i metodach jej wdrażania oraz o czynnikach wzrostu innowacyjności klastrów, a tym samym przedsiębiorców – ich członków. Wiele miejsca poświęcono kwestii internacjonalizacji działań klastrowych, a także korzyściom wynikającym ze współpracy z inwestorami krajowymi i zagranicznymi. Tematem często poruszonym przez uczestników paneli były źródła finansowania wspólnych projektów oraz codziennych działań klastrowych. Dyskutowano także o konieczności budowy zaufania i współpracy pomiędzy członkami klastra, jak również o rozwijaniu kontaktów koordynatorów z władzami regionu.

Polecam publikację, nie tylko koordynatorom, animatorom i członkom klastrów, ale także wszystkim, którzy wahają się, czy warto przystąpić do klastra, jako cenne źródło informacji o wielu aspektach funkcjonowania klastrów.

Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes PARP

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce publikację, która powstała na podstawie cyklu paneli dyskusyjnych, zorganizowanych w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Polskie klastry i polityka klastrowa”. Łącznie w okresie od kwietnia 2011 do maja 2012 roku odbyło się sześć paneli poświęconych praktycznym zagadnieniom związanym z rozwojem klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce.



Rysunek 1. Podsumowanie spotkań paneli dyskusyjnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Terminarz spotkań paneli dyskusyjnych

Nr	Tytuł	Miejsce	Data
1	Klastry w Polsce – kierunki, szanse i wyzwania dla rozwoju. Praktyczne doświadczenia i wnioski na przyszłość	Warszawa	14 kwietnia 2011
2	Innowacyjność poprzez klastry – jak rozwijać działalność i współpracę badawczo-rozwojową oraz kooperację biznesową	Wrocław	21 czerwca 2011
3	Rozwój klastrów przez przyciąganie inwestycji zagranicznych, promocję i ekspansję międzynarodową	Katowice	23 września 2011
4	Zarządzanie inicjatywą klastrową i budowanie relacji z otoczeniem	Łódź	15 listopada 2011
5	Klastry odpowiedzią na wyzwania przyszłości. Jak budować strategię rozwoju opartą na współpracy?	Rzeszów	22 lutego 2012
6	Rola polityki publicznej w stymulowaniu rozwoju klastrów	Kraków	13 czerwca 2012

Źródło: opracowanie własne

Niniejszy raport stanowi podsumowanie i omówienie rezultatów dyskusji prowadzonych podczas paneli – zgłaszanych wątków, stawianych pytań, proponowanych rozwiązań, a czasami jedynie sygnalizowanych wątpliwości.

Raport podzielono na dziewięć części, które odpowiadają głównym zagadnieniom poruszonym podczas spotkań i dotyczą różnych aspektów funkcjonowania klastrów oraz inicjatyw klastrowych w Polsce. Każda z nich prezentuje doświadczenia, wnioski i rekomendacje zgłaszane i wypracowane w ramach dyskusji przez uczestników spotkań panelowych.

Na potrzeby publikacji poszczególne wątki zostały uporządkowane, zsyntetyzowane, a w niektórych przypadkach uszczegółowione na podstawie dostępnych źródeł zewnętrznych (literatura, Internet). W każdym przypadku uzupełnienia te miały na celu zwiększenie wartości merytorycznej też zaproponowanych przez uczestników spotkania, ale nie wprowadzały wniosków spoza dyskusji panelowych.

W poszczególnych rozdziałach zamieszczono wybrane wypowiedzi gości spotkania, którzy odnosili się do omawianych w danej części zagadnień. Na końcu każdego z rozdziałów zamieszczono ramki z kluczowymi wskazówkami. Prezentują one najważniejsze wnioski z rozmów przeprowadzonych w ramach spotkań panelowych, które mogą się okazać przydatne dla wszystkich przedstawicieli środowiska klastrowego w Polsce, w szczególności zaś dla koordynatorów klastrowej współpracy.

Dyskusje panelowe wskazały, że środowisko klastrowe w Polsce jest bardzo zróżnicowane pod względem posiadanych doświadczeń, oczekiwań, pomysłów na rozwój itp. Czasami wręcz trudno wzajemnie się zrozumieć gdyż posługujemy się tymi samymi pojęciami, nie zawsze tak samo je rozumiejąc.

Podczas dyskusji animatorzy klastrów i zapraszani eksperci wskazywali często, że rozwiązanie, które dobrze sprawdza się w dużym klastrze przemysłowym, nie będzie odpowiadało potrzebom np. mniejszego klastra turystycznego. Nie oznacza to, że nie warto się wsłuchiwać w doświadczenia innych. Należy bowiem poznawać różne rozwiązania, zarówno te pozytywne, jak i te, które nie do końca się sprawdziły, a następnie wyciągać z nich wnioski dla własnych działań.

W tym miejscu pomysłodawcy i organizatorzy przedsięwzięcia „Polskie klastry i polityka klastrowa” chcieliby podziękować wszystkim uczestnikom paneli dyskusyjnych, którzy w pośredni sposób stali się współautorami niniejszej publikacji. Podziękowania te należą się przede wszystkim panelistom, którzy podczas spotkań dzielili się z nami zdobytą wiedzą i doświadczeniem. Dziękujemy także innym uczestnikom spotkań – szczególnie tym, którzy aktywnie włączali się w dyskusję, a tym samym przyczyniali się do poszerzania wiedzy o klastrach, ich doświadczeniach i wizji rozwoju.

Lista panelistów uczestniczących w spotkaniach dyskusyjnych:

- Edwin Bendyk, „Polityka”
- Jacek Bielawski, Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.
- Grażyna Buczyńska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Marek Daszkiewicz, OPTOKlaster
- Antoni T. Dąbrowski, Stowarzyszenie Producentów Części Motoryzacyjnych
- Jacek Drożdżał, Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”
- Ireneusz Drzewiecki, Mielecka Agencja Rozwoju Regionalnego
- Stefan Dunin-Wąsowicz, BPI Polska Sp. z o.o.
- Maciej Dzierżanowski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
- Andrzej Elias, Wydział Promocji Gospodarki, Ministerstwo Gospodarki
- Bogusław Feder, Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości
- Ewa Fodczuk, Klaster Kreatywny „Lokomotywa Kultury”

- Małgorzata Gawron, Ośrodek Innowacji NOT
- Jacek Gleba, IMC Poland Sp. z o.o., Fundacja Klaster Polskie Jachty
- Cezary Główka, Klaster Poligraficzny w Lesznie
- Marta Götz, Instytut Zachodni
- Marek Hanczyn, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
- Michał Klepka, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego
- Lilla Knop, Politechnika Śląska
- Barbara Kosicka, Krajowa Izba Gospodarcza
- Tomasz Kosiński, Grono Targowe Kielce
- Piotr Kryjom, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Elżbieta Książek, Poznański Park Naukowo-Technologiczny
- Michał Kuberka, Klaster Kotlarski z Pleszewa
- Kazimierz Kubiak, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym
- Rafał Kulczycki, Urząd Miasta Krakowa
- Joanna Kułdo, Klaster Nutribiomed
- Łukasz Mamica, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Marek Michalak, Gdański Klaster Budowlany
- Kazimierz Murzyn, Klaster Lifescience Kraków
- Anna Nowak, DEMO Effective Launching Sadowski Sp. z o.o.
- Zdzisław Nowakowski, Centrum Kształcenia Praktycznego i Doskonalenia Nauczycieli w Mielcu (CEKSO – Dolina Lotnicza)
- Sławomir Olko, Politechnika Śląska
- Luk Palmen, InnoCo
- Tadeusz Porada, Agencja AVA, Klaster Medialny w Łodzi
- Radosław Pyffel, Centrum Studiów Polska–Azja
- Witold Radwański, Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- Rafał Ramotowski, 3xE – samochody elektryczne, Stowarzyszenie Producentów Części Motoryzacyjnych
- Barbara Rudnicka, MCI Management S.A.
- Łukasz Rut, Biznes Lubuski, Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej
- Andrzej Rybka, Dolina Lotnicza
- Sebastian Rynkiewicz, Tomas Consulting, Centrum Promocji Podlasia
- Wojciech Seremet, Tarnowski Klaster Przemysłowy
- Małgorzata Skibska-Zielińska, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
- Agnieszka Skotarczyk, Wrocławskie Centrum Badań EIT+
- Paweł Szlachta, Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET
- Leszek Szmidtke, Radio Gdańsk, Pomorski Przegląd Gospodarczy
- Mariusz Socha, Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.
- Barbara Szymoniuk, Stowarzyszenie EkoLubelszczyzna
- Przemysław Tronina, TRONINA PHU, Consilium
- Paweł Wacnik, INNpuls Sp. z o.o.
- Piotr Wojacek, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.
- Artur Wojciechowski, Klaster Mazurskie Okna
- Leszek Woźniak, Politechnika Rzeszowska
- Adam Żołnowski, PricewaterhouseCoopers



1. Potencjał inicjatyw klastrowych w Polsce a wyzwania przyszłości

W ostatnich latach powstało w Polsce wiele inicjatyw klastrowych. Są one bardzo zróżnicowane pod względem potencjału gospodarczego przedsiębiorstw, które reprezentują.

Duża część inicjatyw klastrowych w Polsce jest stosunkowo młoda, a ich koordynatorzy dysponują zazwyczaj niewielkimi zasobami – finansowymi, infrastrukturalnymi czy ludzkimi. Organizacje znajdują się najczęściej w początkowej fazie rozwoju i bardzo wrażliwie reagują na ograniczenie wsparcia publicznego¹. Działalność części z nich zapewne nie przetrwa najbliższych trzech lat.

Istnieje kilka doskonale zorganizowanych inicjatyw klastrowych o ugruntowanej pozycji, najczęściej działających już kilka lat. Dobrymi przykładami są Dolina Lotnicza² i Klaster Kotlarski z Pleszewa³. Tego typu inicjatywy najczęściej znają swoje potrzeby, mają rozpoznany potencjał i zasoby oraz zdefiniowane cele i kierunki działania.

Powstaje pytanie, co było faktyczną siłą napędową polskich inicjatyw klastrowych w ubiegłych latach. Motywacje do ich zawiązywania tego typu organizacji były bardzo różne. Można przypuszczać, że główną przyczyną obserwowanego ożywienia było wsparcie publiczne w postaci kilku instrumentów finansowych oraz działania prowadzone przez niektóre samorządy regionalne. Wśród uczestników dyskusji pojawiały się głosy, że mniej istotna była perspektywa tworzenia nowoczesnych łańcuchów wartości i modeli biznesu, a dominowały motywacje związane z modą na zakładanie inicjatyw klastrowych w regionie (władze regionalne), nadzieją na finansowanie bądź ochronę zmagającej się z trudnościami branży (firmy), prestiżem (instytucje naukowe) oraz wizerunkiem instytucji dbających o przedsiębiorczość i rynek pracy (władze lokalne).

Należy pozytywnie ocenić wzrost liczby inicjatyw o charakterze partnerskim/kooperacyjnym mających na celu wzmocnienie współpracy (zarówno w samym środowisku biznesowym, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi i innymi podmiotami otoczenia) oraz realizację wspólnych przedsięwzięć. Duża część inicjatyw klastrowych jest rzeczywistym przejawem samoorganizacji i aktywności środowiska gospodarczego.

Biorąc pod uwagę, że duża część aktywności inicjatyw klastrowych jest finansowana ze środków publicznych, z punktu widzenia polityki rozwoju klastrów należy zadać pytanie, czy wspierać kontynuowanie działań w już istniejących inicjatywach klastrowych, czy stawiać na kreację nowych inicjatyw. Przyjęcie pierwszej

¹ *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/klastry/Benchmarking_klastrow/Benchmarking_klastrow_w_Polsce_2010.pdf

² www.dolinalotnicza.pl

³ www.klasterkoslarski.pl

opcji umożliwiłoby wzmocnienie cennych inicjatyw klastrowych oraz nadanie im „drugiej prędkości”. Pozwoliłoby im na utworzenie nowych pakietów usługowych i realizowanie wspólnych przedsięwzięć wymagających większych nakładów czy podejmowania większego ryzyka (np. w obszarze innowacji czy ekspansji międzynarodowej). Zachodzi jednak obawa, że „stare” inicjatywy, przyzwyczajone do pomocy z zewnątrz, nigdy nie przekształcą się w przedsięwzięcia silnie związane z biznesem i finansujące działania głównie ze środków prywatnych. Wspieranie nowych inicjatyw niesie za sobą ryzyko, że nastąpi znaczny wzrost ich liczby, z czego część powstanie tylko po to, aby uzyskać wsparcie w początkowej fazie, a następnie – po ustaniu finansowania publicznego – zakończyć działalność.

Z tym dylematem wiąże się pytanie: jakie klastry chcemy rozwijać? Czy wolimy tworzyć i rozbudowywać wiele małych lokalnych lub regionalnych organizacji klastrowych, które będą realizować nie więcej niż kilka wspólnych przedsięwzięć, czy raczej chcemy wzmocniać i rozwijać kilka wybranych silnych klastrow, zdolnych do konkurowania na arenie międzynarodowej, mające możliwość realizacji przedsięwzięcia z partnerami z innych państw Europy, a nawet świata.

Wyzwania na przyszłość

Wzrost potencjału (masy krytycznej)

Wzrost otwartości i reprezentatywności inicjatyw klastrowych jest niewątpliwie jednym z kluczowych wyzwań. Wiele inicjatyw klastrowych (w tym reprezentujących je koordynatorów) jest bardzo słabych pod względem organizacyjnym i finansowym. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest mała liczba podmiotów gospodarczych zaangażowanych w ich rozwój. Słabość ta jest też spowodowana powstawaniem w regionach kilku inicjatyw klastrowych w podobnym bądź nawet tym samym obszarze działalności. Powoduje to ograniczenie możliwości realizacji większych przedsięwzięć (m.in. ze względu na ograniczone środki finansowe lub brak odpowiedniej skali popytu) oraz osłabienie wizerunku inicjatywy jako przedstawiciela całego środowiska określonej specjalizacji. Inicjatywy takie powinny albo się ze sobą połączyć, albo ściślej współpracować w ramach wybranych przedsięwzięć.

Planowanie strategiczne

Polscy przedsiębiorcy planują i podejmują działania w krótkim horyzoncie czasowym. Zazwyczaj takie inicjatywy niosą za sobą mniejsze ryzyko, ale też generują mniejszą przewagę konkurencyjną. Brak planowania w dłuższej perspektywie powoduje ograniczone zainteresowanie inwestycjami w działalność innowacyjną (w tym badawczo-rozwojową), które zapewniają niewątpliwie trwalszą przewagę konkurencyjną. Takie myślenie przejawia się również w działalności wielu inicjatyw klastrowych skoncentrowanych na zapewnieniu swoim członkom szybkich, ale przez to niewielkich korzyści (ang. *low-hanging fruits*).

Zmiana mentalności

Często brakuje nam podejścia *win-win* (wygrana-wygrana). Mamy zakorzenione w mentalności to, że aby ktoś wygrał, ktoś musi przegrać. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się czasami niemożliwe. Zmiana mentalności polskich przedsiębiorców jest niewątpliwie dużym wyzwaniem, przed którym stoją animatorzy klastrow. Kluczowym czynnikiem, który może wpłynąć na zmianę takiego nastawienia, jest wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty. Jak często wskazują liderzy inicjatyw klastrowych, które odniosły sukces, dopóki partnerzy nie rozumieją, co mogą zyskać dzięki współpracy, klastry nie będzie działać.

Nowe modele biznesowe

Współczesna gospodarka jest coraz bardziej sieciowa i interdyscyplinarna. Przewagę konkurencyjną uzyskują ci, którzy najlepiej (najszybciej, najefektywniej) potrafią łączyć istniejące kompetencje i tworzą z nich wartość dodaną. W tych warunkach znaczenie struktur klastrowych, cechujących się wysoką koncentracją zasobów w określonej dziedzinie oraz wysokim poziomem współpracy, będzie rosło. Wymaga to jednak ciągłego poszukiwania nowych szans biznesowych – odkrywania nowych rynków, rekonfiguracji istniejących zasobów i wchodzenia w nowe nisze, z nowymi produktami. Usługi, które wcześniej były świadczone w placówkach, obecnie są dostarczane on-line, 24 godziny na dobę. Produkty, które są aktualnie produkowane w dużych fabrykach wykorzystujących korzyści skali i dystrybuowane globalnie, w przyszłości mogą być wytwarzane w domu lub w minifabrykach, a ich dostarczanie może mieć charakter lokalny. Aby cluster był konkurencyjny, musi być motorem zmian, nie może petryfikować istniejącej struktury gospodarczej.

Finansowanie prywatne

W ostatnich latach głównym źródłem finansowania działalności klastrów w Polsce były programy wsparcia, przede wszystkim ze środków Unii Europejskiej⁴. Jeśli weźmie się pod uwagę dostępność wsparcia publicznego dla gospodarki oraz to, że większość inicjatyw klastrowych znajduje się w początkowych etapach rozwoju, nie jest to zaskoczeniem. Trzeba mieć świadomość, że wsparcie publiczne z czasem będzie ograniczane. W konsekwencji przetrwają jedynie te inicjatywy, które będą generowały odpowiednią wartość dodaną dla swoich członków oraz zbudują odpowiednie modele finansowania działalności na podstawie środków prywatnych. Niestety dostępność finansowania publicznego powoduje pewne uzależnienie stanowiące jedno z istotnych zagrożeń dla rozwoju klastrów w Polsce.

Profesjonalizacja koordynatorów klastrów

Wraz z rozwojem klastra zmieniają się zadania stojące przed koordynatorem oraz rośnie potrzeba profesjonalizacji podejmowanych działań. Na początku koordynator skupia się na budowaniu zaufania i zaangażowaniu wśród aktorów klastra. Wraz z rozwojem organizacji kluczowe stają się inicjatywy o charakterze biznesowym, np. wspólna promocja. Aby skutecznie działać w każdym z tych obszarów, należy posiadać odpowiednie kompetencje. Czasem konieczne jest zaangażowanie partnerów zewnętrznych (np. firm doradczych, centrów transferu technologii itp.).

Innowacyjność

Zdecydowana większość powstałych w kraju inicjatyw klastrowych koncentruje się na działaniach miękkich, niewymagających dużych nakładów oraz obarczonych mniejszym ryzykiem. Zdecydowanie rzadziej inicjatywy angażują się w rzeczywiste przedsięwzięcia mające na celu zwiększenie innowacyjności i prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej zrzeszonych w nich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę stopniową utratę konkurencyjności cenowej, a co za tym idzie – coraz większy nacisk na szukanie nowych przezwag konkurencyjnych w przedsiębiorstwach oraz reorientację pomocy publicznej w kierunku działalności innowacyjnej, można stwierdzić, że ten obszar działalności w inicjatywach klastrowych będzie nabierał coraz większego znaczenia.

Ekspansja międzynarodowa

Obecne inicjatywy klastrowe – poza stosunkowo nielicznymi wyjątkami – w niewielkim stopniu angażują się w działalność międzynarodową. Jeżeli już się na nią decydują, zazwyczaj ograniczają się do wspólnego wyjazdu na targi lub zorganizowania pojedynczych wizyt studyjnych w klastrach zagranicznych. Wzrost za-

⁴ *Benchmarking klastrów...*, op. cit., s. 50.

angażowania w tym obszarze jest więc jednym z kluczowych wyzwań, przed którymi stoją polskie klastry. Działania powinny być ukierunkowane zarówno na bezpośrednie wspieranie ekspansji przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz na włączenie ich w międzynarodowe łańcuchy wartości, jak i na budowanie długookresowych relacji z innymi klastrami, które mogą zaowocować realizacją konkretnych przedsięwzięć nie tylko o charakterze biznesowym, ale i naukowo-technologicznym.

Nowe rynki zbytu – kraje rozwijające się

W kontekście ekspansji międzynarodowej ważne jest szukanie nowych rynków zbytu – nie tylko koncentracja na tradycyjnych i bezpiecznych rynkach krajów rozwiniętych, w szczególności członków Unii Europejskiej. Dynamiczny wzrost gospodarczy w krajach rozwijających się – BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny) – sprawia, że ich społeczeństwa się bogacą i stanowią grupę coraz atrakcyjniejszych konsumentów. Warto jednak zdawać sobie sprawę z często odmiennej specyfiki potrzeb klientów, a także odmiennego stylu prowadzenia interesów w krajach BRIC. Wymaga to wypracowania odpowiednich kompetencji niezbędnych do sprawnego poruszania się w tym środowisku biznesowym, m.in. tzw. kompetencji miękkich (np. kulturowych, językowych, negocjacyjnych).

Fotoramka 1. Panel dyskusyjny w Warszawie



W Warszawie rozmawialiśmy na temat obecnego potencjału klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce, a także o przyszłych kierunkach ich rozwoju.



Wspólnymi siłami próbowaliśmy zidentyfikować główne bariery rozwoju polskich klastrów, a także znaleźć sposoby na ich przezwyciężenie.



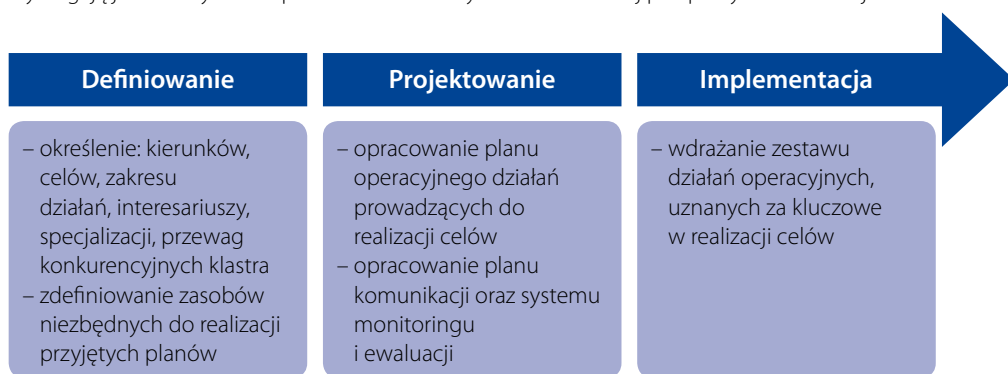
2. Strategia rozwoju i budowanie relacji z otoczeniem

Strategia rozwoju klastra polega na określeniu najważniejszych kierunków rozwoju. Jej uzupełnieniem jest plan działań służących ich realizacji. Powinna ona zawierać przede wszystkim wspólne cele klastra (krótko- i długookresowe), sposoby ich osiągnięcia oraz wymagane do tego zasoby⁵.

W wypadku klastrów głównym celem budowy strategii powinno być zidentyfikowanie najważniejszych wyzwań stojących przed podmiotami działającymi w klastrze, a następnie zdefiniowanie i uzyskanie konsensusu odnośnie do kierunków i celów działań członków inicjatywy klastrowej. Skuteczne wypracowanie strategii pozwala ograniczać nieskoordynowane działanie członków organizacji klastrowej, przez które mogą zostać naruszone interesy innych zrzeszonych podmiotów lub klastra jako całości. Jednocześnie strategia jest formą zobowiązania się poszczególnych członków inicjatywy do podejmowania określonych działań na rzecz rozwoju klastra. Pełni ona również funkcję mobilizacyjną dla partnerów, a ustalenie w jej ramach reguł współpracy buduje atmosferę zaufania i bezpieczeństwa.

Polskie klastry bez sformalizowanej strategii

Polskie inicjatywy klastrowe bardzo często nie mają długookresowej strategii rozwoju, co przejawia się nie tyle w braku oficjalnego dokumentu nazwanego strategią, co raczej w koncentracji na bieżących problemach i przedsięwzięciach. Działania ukierunkowane na osiągnięcie krótkookresowych korzyści są bardzo istotne, gdyż wzmacniają motywację i potwierdzają sens wspólnego działania. Nadchodzące wyzwania wymagają jednak myślenia i planowania w zdecydowanie dłuższej perspektywie czasowej.



Rysunek 2. Etapy budowania i wdrażania strategii

Źródło: opracowanie na podstawie wypowiedzi Pawła Wacnika z INNPuls Sp. z o.o.; V panel dyskusyjny (Rzeszów)

⁵ Więcej na temat budowania strategii klastra i zarządzania rozwojem inicjatywy klastrowej, patrz: M. Koszarek [red.], *Inicjatywy klastrowe. Skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klastry/Polskie_klastry/Publikacje/Inicjatywy_klastrowe_-_skuteczne_dzialanie_i_strategiczny_rozwoj.pdf

Strategia to nie „martwy” dokument, to proces

Dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia mogą sprawić, że wcześniej ustalone przez partnerów kierunki działań przestaną być aktualne. Strategia musi pozostawać na tyle elastyczna, aby członkowie klastra mogli na bieżąco modyfikować wcześniejsze ustalenia (oczywiście w przypadku podjęcia wspólnych decyzji). Budowanie strategii powinno więc przybierać postać procesu, a nie pojedynczego przedsięwzięcia polegającego na stworzeniu „martwego” dokumentu, mieć charakter ciągły i rozwojowy. Zapisy strategii powinny cechować się zarówno odpowiednią szczegółowością (jasno określić wspólne cele i zasady współpracy), jak i ogólnością (aby uzyskać w tym zakresie pewną elastyczność).

Poszukiwanie wspólnych celów

Kluczową kwestią w procesie budowania strategii jest wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty. Nikt nie będzie chciał współpracować, jeżeli nie będzie świadomy sensu funkcjonowania w inicjatywie klastrowej, a przede wszystkim jeśli nie pozna korzyści, jakie mógłby dzięki niej osiągnąć.

Dopóki partnerzy nie zrozumieją, co wnoszą i co zyskują, inicjatywa klastrowa nie będzie działać.

Paweł Szlachta, Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET

Osiągnięcie porozumienia co do celów współpracy jest bardzo trudnym zadaniem – tym trudniejszym, im więcej jest partnerów i im bardziej są oni zróżnicowani (pod względem m.in. sektora, obszaru działalności, wielkości podmiotów itd.). Na przykład w Klastrze Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET⁶ działają reprezentanci trzynastu obszarów kultury (m.in. architektury, teatru, tańca). Niektórzy z nich funkcjonują na granicy branż/sektorów. Należy jednak zauważyć, że różnorodność, która niewątpliwie na początku sprawia wiele problemów, z czasem może się stać atutem. Inicjatywa klastrowa, w skład której wchodzi wiele różnorodnych podmiotów, jest w stanie wypracować bardzo unikatową specjalizację, a także być bardziej elastyczna w działaniu.

Należy znaleźć taki cel, który tworzyłby wartość dodaną nie tylko dla samej organizacji, ale i dla poszczególnych jej członków.

Barbara Szymoniuk, Dolina Ekologicznej Żywności

Ustalony cel współpracy jest głównym motywatorem działania oraz uzasadnieniem podejmowania wszystkich kolejnych aktywności. W dyskusji nad celami warto zidentyfikować obszary, które nie stanowią bezpośredniego pola konkurencji firm funkcjonujących w klastrze, i skoncentrować się na nich.

Wybór obszarów działania

Można wyróżnić zarówno grupę inicjatyw, które podejmują działania wpływające na całe skupisko przedsiębiorstw w danej branży i lokalizacji (np. w zakresie edukacji, promocji branży, lobbingu itp.), jak i grupę inicjatyw, które częściej koncentrują się na działaniach bardziej biznesowych (np. wspólnych inwestycjach, zaopatrzeniu, sprzedaży). Niektóre z inicjatyw działają na pograniczu obu tych grup.

Przykładem inicjatywy z pierwszej grupy może być Dolina Lotnicza. Jest to organizacja, która często angażuje się w przedsięwzięcia ukierunkowane na poprawę warunków horyzontalnych wpływających na warunki funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności (związanych z przemysłem lotniczym) w regionie. Jednym z obszarów jej działania jest edukacja na rzecz branży lotniczej, realizowana kompleksowo, na różnych poziomach (Ramka 1). Działaniami na rzecz edukacji zajmował się również Podlaski Klaster Obróbki Metali⁷, który organizował w gimnazjach pokazy filmu promującego pracę w branży metalurgicznej. Przykładem drugiej grupy inicjatyw jest Podlaski Klaster Bielizny⁸, w ramach którego kilkunastu przedstawicieli branży współpracuje przede wszystkim przy realizacji kilku przedsięwzięć biznesowych (m.in. przy wspólnych kanałach dystrybucji, marketingu, zaopatrzeniu w surowce).

Ramka 1. Dolina Lotnicza kształci kadry dla branży

Andrzej Rybka, Dolina Lotnicza; V panel dyskusyjny (Rzeszów)
www.dolinalotnicza.pl

Inicjatywy klastrowe mogą działać nie tylko w celach strictly biznesowych, mogą również podejmować działania na rzecz poprawy horyzontalnych warunków rozwoju branży w regionie, np. rozbudowy infrastruktury, kształcenia kadr.

Dolina Lotnicza podejmuje wiele kompleksowych działań na rzecz kształcenia kadr dla branży lotniczej na Podkarpaciu. Przedsięwzięcia służące temu celowi są podejmowane na różnych etapach kształcenia, zarówno wśród dzieci, młodzieży, jak i dorosłych.

„Politechnika Dziecięca” – celem przedsięwzięcia jest zainteresowanie dzieci nauką, w szczególności fizyką, mechaniką czy astronomią. Podczas zajęć korzysta się z atrakcyjnych materiałów dydaktycznych, m.in. filmów i zdjęć. Spotkania są adresowane do dzieci w wieku 7–12 lat (uczniowie szkół podstawowych). Wykłady prowadzą pracownicy Politechniki Rzeszowskiej oraz specjaliści z zewnętrznych instytucji.

Projekt **„Gimnazjum”** to program edukacyjny realizowany w podkarpackich szkołach gimnazjalnych, mający na celu wzbudzenie zainteresowania młodzieży naukami technicznymi, a tym samym zachęcenie ich do wyboru szkół technicznych na dalszym etapie edukacji. W przygotowaniu programu brali udział inżynierowie i pracownicy WSK „PZL-Rzeszów”, kuratorium oświaty oraz metodycy z przedmiotów: fizyka i technika. Zajęcia prowadzono łącznie w 58 gimnazjach na Podkarpaciu.

Centrum Kształcenia Operatorów „CEKSO” to placówka, która dzięki wykorzystaniu środków finansowych dostarczonych przez członków klastra oferuje swoim uczniom zarówno zajęcia teoretyczne w salach dydaktycznych, jak i zajęcia praktyczne odbywające się w specjalistycznych warsztatach. Co więcej, infrastruktura, z której korzystają, jest zbliżona do tej, z jaką będą mieli do czynienia w prawdziwych zakładach produkcyjnych. Projekt jest realizowany przez Dolinę Lotniczą we współpracy z Centrum Kształcenia Praktycznego. Kooperacja przynosi korzyści obu stronom – Dolinie Lotniczej (dostęp do kadr) oraz środowisku naukowemu (m.in. możliwość korzystania ze specjalistycznej infrastruktury).

⁷ www.metalklaster.pl

⁸ www.spkb.com.pl

Warto zwrócić uwagę, że to, czy dana inicjatywa podejmuje wyłącznie przedsięwzięcia biznesowe (ukierunkowane *stricto* na zaangażowane w nie podmioty), czy też przystępuje do zadań mających większe oddziaływanie i poprawiających warunki funkcjonowania całej branży (specjalizacji), wynika ze stopnia reprezentatywności tej inicjatywy. Jeśli obejmuje ona jedynie kilka lub kilkanaście podmiotów, które stanowią relatywnie niewielki odsetek podmiotów działających w danej specjalizacji, ma mniejszą motywację do realizacji zadań oddziałujących na całe skupisko. Wynika to z obawy, że dużą część korzyści „przejmą” podmioty będące poza inicjatywą, nie ponosząc przy tym kosztów. Taka sytuacja powoduje, że wraz ze wzrostem liczebności, a tym samym reprezentatywności inicjatywy, rośnie skłonność do realizowania przedsięwzięć przynoszących korzyści dla całej specjalizacji, np. w zakresie edukacji.

Większą reprezentatywnością, a tym samym skłonnością do podejmowania przedsięwzięć oddziałujących na całą branżę, można osiągnąć dzięki współpracy kilku inicjatyw funkcjonujących w tym samym lub podobnym obszarze. Przykładem mogą być działania trzech inicjatyw klastrowych w obszarze lotnictwa, które wspólnie podpisały z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) porozumienie o finansowaniu programu badawczego dla branży lotniczej.

Warto szukać obszarów współpracy w zakresach działania, w których członkowie organizacji klastrowej nie konkurują

Dla rozwoju współpracy biznesowej ważne jest zidentyfikowanie istniejących zasobów i kompetencji w klastrze. Koordynator klastra powinien posiadać taką wiedzę i umożliwiać swoimi działaniami inicjowanie i organizację wspólnych przedsięwzięć pomiędzy grupami podmiotów w klastrze.

Jeżeli rynek jest mały i jednocześnie działa na nim wielu konkurentów, przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy z innymi. Niepokoją się, że ich udziały w rynku zostaną przejęte przez konkurencję. Jeśli powstanie klastr, którego członkowie nie będą zdolni do poszerzania rynku, to pojawi się zagrożenie, że wewnątrz inicjatywy rozpocznie się pewnego rodzaju „kanibalizm”. Dlatego koordynator powinien koncentrować się na obszarach działalności, które nie należą bezpośrednio do obszaru, w którym firmy z klastra mogłyby ze sobą konkurować.

Jednym z tego typu działań może być eksport. Przykładem jest wcześniej wspomniany klastr Mazurskie Okna. Działające w tej inicjatywie przedsiębiorstwa rozpoczęły sprzedaż wyrobów w Niemczech, choć wcześniej żadne z nich nie miało doświadczenia w działalności eksportowej. Innym przykładem, również z klastra Mazurskie Okna, jest stworzenie podmiotu zajmującego się wytwarzaniem produktu, który stanowi uzupełnienie dotychczasowej oferty podmiotów z klastra. W przypadku Mazurskich Okien firmy zdecydowały się utworzyć spółkę celową, która zajmie się produkcją rolet zewnętrznych.

Kolejną możliwością stworzenia procesów biznesowych jest integracja procesów produkcyjnych lub innych (dystrybucyjnych, zakupowych itp.) różnych firm. Przykładem jest próba budowania łańcucha kooperacyjnego w obszarze samochodów elektrycznych w ramach Stowarzyszenia Producentów Części Motoryzacyjnych⁹. Działania te koncentrują się na zorganizowaniu grupy producentów (samochodów, silników elektrycznych, elektroniki), a także jednostek badawczych, których celem jest wprowadzenie na rynek nowego produktu – samochodu elektrycznego (Ramka 2). Stworzenie polskiej sieci kooperacyjnej, opartej na wysokich kompetencjach partnerów, może umożliwić konkurowanie z podmiotami z krajów azjatyckich.

Ramka 2. Integracja w łańcuchu wartości klastra

Rafał Ramotowski, 3xE – samochody elektryczne, Stowarzyszenie Producentów Części Motoryzacyjnych; II panel dyskusyjny (Wrocław)
www.nspcm.webd.pl

Jednym z potencjalnych zakresów działania organizacji klastrowej są inicjatywy na rzecz zwiększenia poziomu integracji w ramach łańcucha wartości klastra.

Inicjatywa integruje producentów podzespołów i urządzeń do samochodów elektrycznych oraz podmioty zajmujące się przebudowywaniem już istniejących samochodów i zabudowywaniem ich napędem elektrycznym. Członkowie stowarzyszenia produkują m.in. silniki elektryczne, akumulatory, elektronikę sterującą, a także modyfikują gotowe produkty, dostosowując je do potrzeb samochodów. W Polsce jest wielu producentów silników elektrycznych, którzy mogą zapewnić wysoką jakość produktów i serwis gwarancyjny. Ponadto klienci z Europy Zachodniej przychylnie podchodzą do tego, że podzespoły są produkowane w Polsce, a nie w krajach azjatyckich. Obecnie rynek potrzebuje rozwiązań innowacyjnych, natomiast większość polskich producentów bazuje na produkcji urządzeń, które nie są innowacyjne już od kilkunastu lat. Dlatego dzięki współpracy klastrowej pomiędzy jednostkami badawczymi i przedsiębiorstwami oferującymi różne kompetencje możliwe jest stworzenie innowacyjnego produktu, który można sprzedać na rynku.

Zakres działania inicjatywy klastrowej rozszerza się wraz z rozwojem organizacji

Należy zaznaczyć, że ustanowione obszary współpracy nie muszą pozostać niezmiennie w czasie – mogą się zmieniać lub rozszerzać wraz z rozwojem danej inicjatywy klastrowej. W przypadku Doliny Ekologicznej Żywności¹⁰ od początku istnienia organizacji członkowie byli zainteresowani przede wszystkim realizacją wspólnych przedsięwzięć społecznych mających na celu promowanie żywności ekologicznej, takich jak organizacja targów, warsztatów, wydawanie publikacji o charakterze edukacyjnym itp. Obecnie jej członkowie wspólnie zastanawiają się nad rozszerzeniem gospodarczego obszaru działania, m.in. o stworzenie wspólnej sieci dystrybucji.

Budowanie współpracy zarówno wewnątrz inicjatywy klastrowej, jak i z jej otoczeniem

W wyborze obszarów działań inicjatywy istotne jest dobre rozpoznanie i łączenie kompetencji reprezentowanych przez członków inicjatywy klastrowej, a także instytucje z jej otoczenia (m.in. jednostki naukowe, przedstawiciele samorządów gospodarczych, instytucje branżowe, platformy technologiczne, centra doskonałości, parki naukowo-technologiczne, inkubatory).

¹⁰ www.dolinaeko.pl

Współpraca z instytucjami otoczenia jest o tyle istotna, że często dysponują one zasobami i kompetencjami niedostępnymi dla pojedynczych przedsiębiorstw lub koordynatora, którzy musieliby je dopiero zdobywać. Jako przykład mogą posłużyć odpowiednie zaplecze laboratoryjne jednostek badawczych oraz infrastruktura lokalowa, którą mogą udostępnić np. parki technologiczne czy różnego rodzaju kompetencje doradcze, które oferują agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii czy firmy konsultingowe.

Parki naukowo-technologiczne często rozbudowują swoją ofertę pod kątem spełniania potrzeb lokalnych przedsiębiorców, czasem z myślą o konkretnej branży (np. laboratoria badawcze, jednostki certyfikujące czy testujące).

Elżbieta Książek, Poznański Park Naukowo-Technologiczny

Z kolei koordynatorzy inicjatyw klastrowych często dysponują niewielkimi zasobami ludzkimi, co ogranicza ich możliwości w realizacji dużej liczby przedsięwzięć lub projektów o większej skali. Oczywiście jeśli posiadają odpowiednie środki finansowe, możliwe jest zatrudnienie dodatkowych osób. Często bardziej efektywne jest skorzystanie z usług istniejących, wyspecjalizowanych w danej dziedzinie podmiotów, aniżeli samodzielnie zdobywanie potrzebnych kompetencji, utrzymywanie stałego dużego zespołu czy rozbudowywanie i utrzymywanie kosztownej infrastruktury. Istnieje możliwość przeniesienia na instytucje otoczenia biznesu pewnych zadań i/lub obowiązków, które z powodu swojej specjalizacji będą w stanie wykonać lepiej, niż zrobiliby to koordynator.

Warto dobrze rozpoznać kompetencje podmiotów z otoczenia inicjatywy klastrowej

Ograniczona współpraca organizacji klastrowych z instytucjami otoczenia często wynika z niedostatecznego rozpoznania potencjału otoczenia – istniejących organizacji, ich zasobów oraz kompetencji. Dlatego warto – im wcześniej, tym lepiej – przeprowadzić proces mapowania funkcjonujących podmiotów i dostępnych kompetencji w danej lokalizacji. Wiedza ta umożliwi oddzielenie obszarów, w których lepiej współpracować z podmiotami zewnętrznymi, od tych, w których samemu trzeba rozwijać kompetencje. Dalszym etapem powinno być rozwijanie dialogu pomiędzy wszystkimi kluczowymi podmiotami. Jego celem jest nie tylko określenie, w jaki sposób każdy z podmiotów może zmodyfikować obszary swoich działań, tak aby odpowiadały również na potrzeby pozostałych partnerów.

Instytucje otoczenia mogą przyjąć również bardziej aktywną rolę w rozwoju danego klastra, występując jako inicjatorzy czy koordynatorzy inicjatyw klastrowych. Przykładem może być Centrum Promocji Podlasia, które bezpośrednio zainicjowało, a obecnie koordynuje działalność Podlaskiego Klastra Obróbki Metali¹¹, czy Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej (Ramka 3).

Ramka 3. Instytucja otoczenia biznesu jako animator regionalnych klastrów

Łukasz Rut, Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej; IV panel dyskusyjny (Łódź)
www.opzl.pl

Instytucje otoczenia biznesu mogą odegrać bardzo aktywną rolę w rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce, przyjmując zadania animatora klastrowej współpracy.

Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej (OPZL) realizuje działania na rzecz animowania współpracy w mieście Nowa Sól. OPZL długo próbowała znaleźć wspólny mianownik dla kilku branż funkcjonujących w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Nowej Soli. Są to bardzo zróżnicowane branże (m.in. spożywcza, meblarska, elektroniczna), dlatego odszukanie wspólnych potrzeb dla nich było dla organizacji nie lada wyzwaniem. W końcu zajęto się utworzeniem trzech sieci kooperacyjnych, które mogłyby wesprzeć działania wszystkich firm zlokalizowanych w strefie. Po pierwsze, jest to sieć służb utrzymania ruchu, która świadczy wiele usług technicznych związanych z eksploatacją maszyn i urządzeń. Po drugie, jest to sieć kooperacyjna, która zajmuje się elektroniczną archiwizacją dokumentów w przedsiębiorstwach. Po trzecie, jest to sieć angażująca się w edukację.



Kluczowe wskazówki

1. Budowanie strategii powinno więc przybierać postać procesu, a nie przedsięwzięcia polegającego jedynie na stworzeniu dokumentu – musi mieć też charakter ciągły i rozwojowy.
2. Kluczową kwestią w budowaniu strategii klastra jest osiągnięcie porozumienia co do celów i kierunków działania inicjatywy klastrowej.
3. Warto poszukiwać możliwości wspólnych działań w obszarach, w których członkowie organizacji bezpośrednio nie konkurują, może to być np. ekspansja na nowe rynki zagraniczne.
4. Obszary współpracy inicjatywy klastrowej mogą obejmować zarówno kształtowanie warunków otoczenia dla całej branży (np. współpracę w zakresie zapewnienia dobrej jakości kadr), jak i obszary *stricte* biznesowe (np. wspólną promocję czy sprzedaż na rynkach zagranicznych).
5. Obszary współpracy nie muszą pozostawać niezmiennie w czasie – mogą się zmieniać lub rozszerzać wraz z rozwojem danej inicjatywy klastrowej.
6. Warto dobrze rozpoznać i wykorzystywać kompetencje reprezentowane przez poszczególnych członków inicjatywy klastrowej, a także instytucje z jej otoczenia (np. parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii itp.).

Fotoramka 2. Panel dyskusyjny w Rzeszowie



Panel w Rzeszowie poświęcony był kluczowym wyzwaniom stojącym przed polskimi klastrami, a także sposobom skutecznej odpowiedzi na nowe problemy.



Uczestnicy spotkania dzielili się również swoją wiedzą i doświadczeniem z zakresu budowania skutecznej strategii rozwoju klastra.



3. Formalizacja inicjatywy klastrowej

W ramach rodzącej się inicjatywy klastrowej animator musi odpowiedzieć na pytania, czy i w jakim zakresie należy formalizować współpracę? Kiedy należy podjąć formalne zobowiązania dotyczące współpracy między partnerami? Jak silne powinny być te zobowiązania? I wreszcie, jaka forma organizacyjno-prawna będzie najlepiej służyć realizacji wspólnych celów?

Klasy otwarte czy zamknięte?

Na wstępie warto zaznaczyć, że na świecie mamy do czynienia z różnymi modelami funkcjonowania klastrów, podobnymi podejściami do formalizacji współpracy. Wynika to z różnic w strukturze gospodarki (np. włoskie dystrykty przemysłowe są oparte na małych, często rodzinnych przedsiębiorstwach), w systemach prawnych czy w programach wsparcia służących rozwojowi klastrów.

W konsekwencji mamy do czynienia z otwartymi lub zamkniętymi modelami klastrów (Tabela 2). Model otwarty to taki, w którym nie występuje formalny koordynator (a przynajmniej nie w postaci jednego podmiotu koordynującego większość lub prawie wszystkich obszarów współpracy) i który rozwija się dzięki dostępnej sieci usług doradczych czy istniejących organizacji. Klasy tego typu spotykane są w takich krajach, jak Chiny, Indie czy Włochy.

Tabela 2. Modele klastrów

Otwarty	Zamknięty
<ul style="list-style-type: none">– brak deklaracji „przystąpienia do klastra”– brak jednego koordynatora– wizja oparta na modelu aglomeracyjnym, wspierana przez różne gremia i organizacje– rozwinięta sieć usług doradczych (np. brokerzy technologii, usługi finansowe, własność intelektualna itp.)– koncentracja na finansowaniu projektów w ramach istniejącego skupiska podmiotów	<ul style="list-style-type: none">– zadeklarowane organizacje– wybrany koordynator, z określoną strukturą– wypracowana wspólna strategia– określone działania operacyjne (wspólna promocja, działania marketingowe, badania rynku, raporty sektorowe)– wiele projektów realizowanych w ramach klastra, koordynowanych i/lub wspieranych przez koordynatora

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Lilii Knop z Politechniki Śląskiej; IV panel dyskusyjny (Łódź)

Drugi model klastrów to taki, w którym funkcjonuje koordynator klastra oraz została ustalona struktura organizacyjna. Można je więc utożsamiać ze sformalizowanymi inicjatywami klastrowymi. Członkowie klastrów tego typu są grupą zamkniętą.

Obserwując procesy klastrowe zachodzące w Polsce w ostatnich latach, można odnieść wrażenie, że na popularności zyskuje model zamknięty. Sytuacja taka jest jedną z konsekwencji dostępnego wsparcia publicznego ukierunkowanego na wspieranie działań koordynatora, który ma podpisane porozumienie z kilkoma lub kilkunastoma przedsiębiorstwami.

W praktyce sytuacja może być różna. Nawet sformalizowana inicjatywa klastrowa może mieć strukturę otwartą na nowych członków, może wręcz zachęcać nowe podmioty do przystępowania do inicjatywy. Taka inicjatywa, pomimo że formalnie wymaga członkostwa (czyli *de facto* tworzy pewną strukturę zamkniętą), jest otwarta na nowe podmioty, a podmiot zrzeszający (koordynujący) służy raczej usprawnieniu przepływu informacji czy też zapewnieniu wsparcia organizacyjnego.

Warto też zaznaczyć, że również w Polsce występują klastry, które nie są sformalizowane w rozumieniu powołania inicjatywy klastrowej czy koordynatora, ale cechują się rzeczywistym potencjałem gospodarczym skupionym na określonym obszarze. Często również z przedsiębiorstwami z klastra współpracuje wiele instytucji otoczenia biznesu, w rzeczywistości pełniących funkcje, które w innych sytuacjach pełni koordynator klastra. Przykładem może być sektor przetwórstwa bursztynu w regionie gdańskim. Oprócz dużej liczby przedsiębiorstw z branży bursztynicznej w regionie funkcjonuje wiele instytucji otoczenia biznesu zajmujących się promocją (np. targi Amberif organizują Międzynarodowe Targi Gdańskie, Prezydent Miasta Gdańska powołał pełnomocnika ds. promocji bursztynu), wspieraniem ekspansji na rynki międzynarodowe (np. Międzynarodowe Stowarzyszenie Bursztynników) czy z wpływem na regulacje kluczowe dla pozyskiwania surowca (wspomniane stowarzyszenie, izba rzemieślnicza, a także miasto).

Innym przykładem może być łódzki klaster mechatroniczny, w którym – jak wskazuje Kazimierz Kubiak z Instytutu Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym – *obecnie utrzymywana jest ścisła współpraca, mimo że od samego początku funkcjonuje on bez pomocy koordynatora*.

Warto jednak podkreślić, że dominacja zamkniętego modelu ze sformalizowaną inicjatywą klastrową niesie ze sobą sporo ryzyka w sytuacji, gdy członkowie inicjatywy nie będą zainteresowani włączaniem do niej nowych członków lub w przypadku postawienia zbyt dużych wymogów formalnych związanych z przystąpieniem do inicjatywy nowych podmiotów. W danym regionie może bowiem działać wiele podmiotów, które mogłyby mieć istotny wkład w budowanie potencjału specjalizacji klastrowej, ale niekoniecznie chcą się angażować w formalne struktury, szczególnie jeśli wymagają zaangażowania finansowego. Sytuację tę potwierdzają doświadczenia m.in. Gdańskiego Klastra Budowlanego, w którym koordynator – początkowo funkcjonujący w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (bardziej zamkniętej) – z czasem przekształcił się w „otwarte” stowarzyszenie. Głównym powodem tej zmiany była chęć włączenia do współpracy również tych podmiotów, które nie były zainteresowane wejściem kapitałowym do spółki. Inne rozwiązanie zaproponowali członkowie Mazurskich Okien. Zdecydowali się oni na powołanie dwóch podmiotów prawnych – stowarzyszenia, które zajmuje się miękkimi działaniami (np. promocją) oraz spółki prawa handlowego, która realizuje przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym.

Cele i zadania koordynatora

Kluczowym elementem, od którego zależy decyzja o tym, w jaki sposób formalizować współpracę w ramach inicjatywy klastrowej, są cele, jakie sobie stawiamy, oraz zadania, jakie ma realizować koordynator klastra¹².

¹² Więcej o kompetencjach i zadaniach koordynatora inicjatywy klastrowej, patrz: L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 87–97; dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie_klastry/Publikacje/Przewodnik_dla_animatorow_inicjatyw_klastrowych_w_Polsce.pdf

Po pierwsze, często okazuje się, że zamierzone cele możemy zrealizować w dużo prostszej formule kooperacyjnej niż inicjatywa klastrowa. Po drugie, stawiane cele po części odpowiadzą nam na pytanie, jaką formułę prawną współpracy należy wybrać, aby je skutecznie osiągnąć.

Sebastian Rynkiewicz, Centrum Promocji Podlasia

Jeśli inicjatywa koncentruje się na działaniach miękkich, nakierowanych na szkolenia, promocję czy doradztwo, to niezależnie od źródeł finansowania wystarczającą formułą będzie dla niej stowarzyszenie. Można je łatwo zarejestrować, a koszty funkcjonowania są stosunkowo niskie. Jeśli chce się realizować wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne lub o charakterze bardziej biznesowym, zdecydowanie lepszą formułą wydają się spółki kapitałowe prawa handlowego.

Ramka 4. Kluczowe zadania „miękkie” koordynatora inicjatywy klastrowej

- **Współpraca, integracja i pogłębianie wzajemnego zaufania** – rozwijanie relacji i współpracy pomiędzy członkami klastra, m.in. budowanie atmosfery wzajemnego zaufania, motywowanie podmiotów w klastrze do wspólnego działania; pełnienie funkcji mediacyjnej, wdrożenie efektywnego systemu komunikacji pomiędzy członkami klastra (np. internetowa platforma współpracy), organizacja wspólnych spotkań i wydarzeń (w formie np. seminariów, warsztatów).
- **Strategia rozwoju** – analiza kompetencji klastra oraz potrzeb działających w nim podmiotów, wyznaczanie kierunków rozwoju klastra, ciągłe poszukiwanie nowych możliwości rozwijających potencjał skupiska (na różnych płaszczyznach, m.in. kreowanie innowacji, wchodzenie na nowe rynki).
- **Promocja i nawiązywanie kontaktów** – budowanie wizerunku klastra, m.in. przez reprezentowanie klastra w relacjach z podmiotami zewnętrznymi; nawiązywanie kontaktów biznesowych (także międzynarodowych), pozyskiwanie ekspertów do współpracy; lobbying.

Źródło: opracowanie na podstawie wniosków z IV panelu dyskusyjnego (Łódź)

Rola koordynatora w realizacji zaplanowanych działań może mieć dwojaki charakter. W pierwszym przypadku koordynator klastra (animator) jest wykonawcą realizowanych projektów i zazwyczaj korzysta z finansowania publicznego. W związku z tym to koordynator klastra staje się formalnym właścicielem osiągniętych efektów (zbudowanej infrastruktury, wytworzonej własności intelektualnej itp.). W drugim przypadku projekty są realizowane przez różne podmioty działające w klastrze (przedsiębiorstwa, jednostki badawcze, instytucje otoczenia biznesu czy nawet jednostki samorządu terytorialnego), a nie przez samego koordynatora. Koncentruje się on bowiem na działaniach miękkich i pełni funkcję facilitatora, brokera, np. poprzez ułatwianie nawiązywania kontaktów i budowania partnerstwa lub konsorcjów w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć pomiędzy podmiotami działającymi w klastrze.

Koordynator powinien być wizjonerem – widzieć więcej, niż widać dzisiaj.

Barbara Kosicka, Krajowa Izba Gospodarcza

Kiedy formalizować?

Niektórzy animatorzy twierdzą, że dopóki współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami odbywała się na nieformalnych zasadach i bazowała na osobistych relacjach, dopóty jej efektywność była większa. Z czasem, gdy współpracę zaczęto formalizować, nastąpił spadek intensywności współpracy pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład inicjatywy klastrowej. Niemniej jednak doświadczenie większości funkcjonujących inicjatyw klastrowych wskazuje, że prędzej czy później rodzi się potrzeba sformalizowania współpracy pomiędzy zainteresowanymi podmiotami.

Powstaje zatem pytanie, kiedy przystąpić do formalizacji i w jakiej formule powinna się ona odbywać. Wśród istniejących inicjatyw klastrowych formalizacja następowała na różnych etapach rozwoju. Zależały one m.in. od tego, czy w obszarze działania inicjatywy klastrowej istniał już jakiś podmiot mający odpowiedni potencjał, aby pełnić funkcję koordynacyjną – szczególnie w początkowym stadium rozwoju. Jeśli istnieje taki podmiot, to zazwyczaj właśnie on realizuje wiele działań związanych z zawiązywaniem współpracy, a także realizacją pierwszych wspólnych przedsięwzięć. Dobrze obrazuje to przykład Pleszewskiego Klastra Kotlarskiego¹³, w którym na początkowym etapie – i przez wiele kolejnych lat – inicjatywa była prowadzona (koordynowana) przez instytucję otoczenia biznesu Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości oddział w Pleszewie. Instytucja ta realizowała wiele działań miękkich służących integracji środowiska, od projektów szkoleniowych aż po wspólne projekty w zakresie badań i rozwoju oraz inwestycji. Dopiero po kilku latach, gdy wyłoniła się rzeczywista grupa liderów, która miała jasno określone cele współpracy oraz w praktyce zweryfikowała możliwości wspólnych działań, postanowiono zawiązać stowarzyszenie, które formalnie reprezentowałoby podmioty zainteresowane współpracą.

W klastrze może funkcjonować równocześnie kilka podmiotów prawnych realizujących różne funkcje

Warto również dodać, że w ramach jednej inicjatywy klastrowej możliwa jest współpraca firm (i innych podmiotów) w różnych formułach prawnych na zasadzie „kilku prędkości współpracy”. Firmy, które dojrzały do bardziej zaawansowanej współpracy, mogą powoływać spółki celowe służące realizacji wspólnych przedsięwzięć wymagających zaangażowania kapitałowego, np. budowy wspólnej linii produkcyjnej czy technologicznej. Działania te nie wykluczają ich zaangażowania w szerszą formułę współpracy na bazie stowarzyszenia lub umowy cywilnoprawnej z pozostałymi podmiotami funkcjonującymi w ramach inicjatywy klastrowej.

Podział członków inicjatywy klastrowej na grupy zadaniowe jest nowym podejściem prawnym dającym tym grupom pewnego rodzaju autonomię w ramach statutu stowarzyszenia.

Michał Kuberka, Klastr Kotlarski z Pleszewa

Wsparcie publiczne i aktorzy inicjatywy klastrowej

Podjęwając decyzję o wyborze formy organizacyjno-prawnej dla koordynatora klastra, należy wziąć pod uwagę, jakiego rodzaju podmioty tworzą daną inicjatywę. Czy są to tylko przedsiębiorstwa, czy może również instytucje naukowe lub z sektora finansów publicznych.

Często formuła prawna jest determinowana przez wymagania stawiane przez aktorów inicjatywy klastrowej, szczególnie władze publiczne lub podmioty sektora nauki. Im większe zaangażowanie podmiotów publicznych w działalność inicjatywy, tym większy nacisk na przyjęcie formy prawnej o niedochodowym charakterze (np. stowarzyszenia). Większą dowolność w zakresie wyboru formy prawnej mają inicjatywy klastrowe działające na podstawie prywatnego kapitału. Charakter *non-profit* ma jednak kluczowe znaczenie w przypadku, gdy zakłada się, że członkowie inicjatywy będą korzystać ze środków publicznych (przynajmniej zgodnie z obecnymi regulacjami; w przyszłości sytuacja ta może się zmienić dzięki dopuszczeniu aplikowania o wsparcie przez podmioty o charakterze *for-profit*).

W poszukiwaniu wzorca działania

Podsumowując rozważania uczestników panelu dyskusyjnego w Łodzi, można wskazać trzy podstawowe modele organizowania współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, różniące się szczególnie pozycją i rolą koordynatora klastra:

- 1) brak formalnego koordynatora (w szczególności jednego podmiotu prawnego), nieformalna współpraca grupy przedsiębiorstw i innych podmiotów;
- 2) koordynator (działający np. w formie prawnej stowarzyszenia) koncentruje się na działaniach miękkich (sieciowanie, promocja, reprezentacja, organizacja współpracy), natomiast częścią wykonawczą konkretnych przedsięwzięć (np. w zakresie kształcenia, wspólnych inwestycji) zajmują się inne (istniejące bądź nowo utworzone) podmioty;
- 3) koordynator to silny finansowo podmiot (nowo utworzony lub istniejący), który realizuje zadania koordynacyjne i wykonawcze, np. wspólne inwestycje.

Warto podkreślić, że nie można mówić o jednym uniwersalnym wzorcu, który sprawdziłby się we wszystkich klastrach. Wręcz przeciwnie – animatorzy klastrów wielokrotnie podkreślają, że trzeba pamiętać, że każdy klastrowy jest inny, ma mniejsze lub większe zasoby (ludzkie, finansowe itp.), a także działa w bardzo zróżnicowanym otoczeniu. To, że dane rozwiązanie sprawdziło się w przypadku jednego klastra, nie oznacza, że będzie ono najlepsze w przypadku drugiego. Ta sytuacja zmusza do pewnej elastyczności w doborze optymalnego modelu działania.



Kluczowe wskazówki

1. Inicjatywy klastrowe powinny być otwarte na nowe podmioty.
2. Współpraca w klastrze nie musi być sformalizowana w rozumieniu powołania podmiotu prawnego koordynatora – działania aktorów klastra bazują wtedy na rzeczywistym potencjale gospodarczym skupionym na określonym obszarze.
3. Forma prawna koordynatora klastra musi wynikać z celów stawianych przez inicjatywę oraz zadań, jakie ma realizować koordynator.
4. Powołując koordynatora, warto uwzględnić rodzaj podmiotów, które tworzą inicjatywę.
5. W zależności od przyjętych obszarów działania w klastrze może funkcjonować równocześnie kilka podmiotów prawnych realizujących różne funkcje (np. spółka prawa handlowego i stowarzyszenie).

Fotoramka 3. Panel dyskusyjny w Łodzi



Na spotkaniu w Łodzi rozmawialiśmy o roli koordynatora w zarządzaniu inicjatywą klastrową.



Dyskusja objęła również problematykę budowania relacji inicjatywy klastrowej z instytucjami otoczenia biznesu.



4. Rola władz samorządowych w rozwoju klastrów

W Polsce nie opracowano odrębnej i kompleksowej polityki klastrowej dla kraju, a wdrażane instrumenty wsparcia funkcjonują przede wszystkim jako elementy krajowej polityki gospodarczej i innowacyjnej. Niezwykle istotną rolę w kształtowaniu warunków dla rozwoju klastrów odgrywają władze samorządowe, które decydują o skali i zakresie wsparcia ukierunkowanego na rozwój współpracy w regionie. Dotychczasowe działania podejmowane przez poszczególne samorządy były bardzo zróżnicowane. Niektóre województwa – np. pomorskie – skoncentrowało wsparcie na kilku klastrach kluczowych z punktu widzenia gospodarki regionu. W innych – np. w dolnośląskim – wsparcie objęło większą liczbę inicjatyw, a skala wsparcia była odpowiednio mniejsza.

Samorząd powinien być świadomy korzyści, jakie może przynieść rozwój klastrów

W niektórych regionach brakowało działań ukierunkowanych *stricto* na wspieranie rozwoju współpracy klastrowej. Tak było m.in. w województwie łódzkim, w którym rozwój inicjatyw klastrowych z branż mody, tekstyliów i mediów został znacznie spowolniony, ponieważ ich aktorzy nie potrafili pozyskać wsparcia na podjęcie bardziej sformalizowanych działań. Tezę tę potwierdza również duże zainteresowanie uzyskaniem wsparcia na wczesną fazę rozwoju z działania 5.1 na wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG), w tym dla inicjatyw lokalnych i regionalnych.

Problemem, z jakim wiąże się zwiększenie aktywności samorządów we wspieraniu rozwoju klastrów, jest brak lub ograniczona świadomość korzyści, jakie region może czerpać z ich rozwoju. Władze powinny dostrzegać we wspieraniu klastrów szansę na rozwój lokalnej gospodarki, np. przyciągnięcie nowych firm do regionu, powstanie nowych miejsc pracy itp., a także dobry sposób na kształtowanie i wzmacnianie marki danego miasta lub regionu jako centrum kompetencji w danej specjalizacji.

To nie tylko klastry mają skorzystać na pomocy miasta, ale i miasto ma skorzystać na rozwoju klastrów, które osiągną dzięki niemu sukces.

Rafał Kulczycki, Urząd Miasta Krakowa

Niejednokrotnie przyczyną małej aktywności władz publicznych we wspieraniu klastrów jest brak świadomości znaczenia specjalizacji gospodarczych dla rozwoju regionu, szczególnie jeśli główny wkład w budowanie ich potencjału mają małe i średnie przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji jednym z kluczowych zadań stojących przed inicjatywą klastrową jest zmapowanie całego środowiska branżowego i działanie na rzecz pokazania i uświadamiania potencjału gospodarczego klastra. Może to być istotny argument w wypadku formułowania określonych oczekiwań w stosunku do władz publicznych.

Administracja powinna dostarczać bodźców dla oddolnie rozwijających się inicjatyw klastrowych

Niewłaściwie skonstruowane i zrealizowane mechanizmy wsparcia dla klastrów mogą wpłynąć – odwrotnie, niż można by oczekiwać – na zahamowanie, nie zaś na pobudzenie aktywności środowiska biznesowego.

Administracja jest daleko od biznesu i raczej nigdy nie będzie potrafiła wykazać się taką pasją w działaniu, jaką mają koledzy z biznesu.

Michał Klepka, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

Rola administracji w rozwoju klastrów nie powinna polegać na powoływaniu do życia nowych inicjatyw klastrowych czy też narzucaniu im dominującej roli. Potwierdzają to doświadczenia z inicjatywą klastrową z branży medialnej w Łodzi. Na jej koordynatora wyznaczono fundację powołaną przez miasto, ale nie wyposażono jej w odpowiednie zasoby i kompetencje niezbędne do realizacji powierzonych zadań. Rozwiązanie to przez kilka lat spowolniło działania rodzącej się oddolnej inicjatywy. Obecnie fundacja jest rozwiązywana i już wkrótce łódzka inicjatywa klastrowa ma działać niezależnie od miasta. Administracja powinna się koncentrować przede wszystkim na dostarczaniu bodźców stymulujących współpracę w klastrach.

Każdy region powinien znaleźć i wspierać swoje specjalizacje gospodarcze

Wsparcie regionalne może się koncentrować na wspieraniu inteligentnych specjalizacji regionu (*smart specialisation*). Selekcja klastrów kluczowych w regionie może się odbyć w drodze konkursu, tak jak miało to miejsce w województwie pomorskim (Ramka 5). Inną metodę wyboru przyjęto w województwie świętokrzyskim, w którym oparto się na m.in. na przeprowadzonej ekspertyzie naukowej (uwzględniającej *desk research*, badania ankietowe i warsztaty) zrealizowanej w ramach aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego.

Administracja powinna poszukiwać endogenicznych lub «wytapiających się» specjalizacji w regionie, a następnie konsekwentnie je wspierać.

Sławomir Olko, Politechnika Śląska

Wybierając klastry kluczowe na podstawie największego potencjału gospodarczego, nie można zapominać o tych, które być może dziś dysponują mniejszym potencjałem, ale działają w branżach, które bardzo szybko się rozwijają (np. nowoczesnych technologiach).

Ramka 5. Wybór regionalnych specjalizacji w wyniku konkursu – doświadczenia województwa pomorskiego

Wybór specjalizacji gospodarczych w drodze przeprowadzenia konkursu to tylko jedna z wielu metod służących ich identyfikacji.

W województwie pomorskim przeprowadzono konkursowy proces selekcji klastrów kluczowych. Realizacja konkursu rozpoczęła się w 2009 roku. Kryteria wyboru opracowano z myślą o wyłonieniu klastrów charakteryzujących się istotnym udziałem w gospodarce regionu, wysoką dynamiką wzrostu i konkurencyjnością – czyli takich, które mogą się stać rzeczywistymi motorami rozwoju regionu.

Aby wyrównać szanse wszystkich potencjalnie zainteresowanych, przewidziano również wsparcie samego przygotowania aplikacji na konkurs (budowa i/lub rozszerzenie partnerstwa, analizy, przygotowanie strategii i planu działania).

W ramach wsparcia klastrów kluczowych potencjalne wsparcie na działania miękkie i organizację inicjatyw klastrowych przewidziano na poziomie maksymalnie 2 mln zł (z czego minimum 25% wynosił wkład własny wnioskodawców) oraz wprowadzono preferencje w wielu działaniach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego (RPO WP), a także Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) dla projektów, które wskazano w strategii rozwoju klastra bądź były realizowane przez podmioty działające w ramach wybranych klastrów.

W pierwszym etapie realizacji programu, czyli w latach 2009–2010, w dwóch rundach konkursu wybrano trzy klastry kluczowe: Pomorski Klaster ICT, Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny oraz Gdański Klaster Budowlany.

Wsparcie rozwoju klastrów to nie tylko finansowanie

Należy pamiętać, że nie można postrzegać roli administracji w rozwoju klastrów wyłącznie przez pryzmat udzielania bezpośredniego wsparcia finansowego aktorom inicjatyw klastrowych. W przypadku Tarnowskiego Klastra Przemysłowego¹⁴ administracja wsparła rozwój organizacji poprzez wniesienie majątku rzeczowego. Aport dotyczył przede wszystkim zdekapitalizowanego majątku przejętego przez miasto od upadających lokalnych firm.

Rolą samorządu jest również budowanie zaplecza dla rozwoju klastrów (w tym infrastruktury transportowej, światłowodów, terenów inwestycyjnych, szkół, laboratoriów, instytucji otoczenia biznesu).

Każda decyzja administracji ma jakiś wpływ na rozwój klastrów i trzeba to zrozumieć. Należy zdać sobie sprawę z tego, że np. wydając firmie pozwolenie na budowę fabryki, nie «uszczęśliwiamy» wyłącznie jednego przedsiębiorcy, ale również ludzi, którzy znajdą dzięki niemu pracę, oraz inne przedsiębiorstwa, które zaczną z nim współpracować.

Rafał Kulczycki, Urząd Miasta Krakowa

Administracja może pełnić również istotną funkcję w promocji regionalnych specjalizacji gospodarczych, np. dzięki wydawaniu materiałów promocyjno-informacyjnych, udziałowi w różnych wydarzeniach organizowanych przez członków lokalnych/regionalnych organizacji klastrowych. Wspieranie klastrów ze strony

¹⁴ www.tkp.com.pl

administracji może przebiegać w drodze lepszego wykorzystania infrastruktury, zasobów i kompetencji istniejących w regionie podmiotów, np. centrów transferu technologii, parków technologicznych itp. (np. poprzez działania na rzecz lepszego dostosowania oferty tych podmiotów do potrzeb przedsiębiorców).

Klustry można wykorzystać jako element budowy i wzmocnienia marki regionu

Miasto/region może się również aktywnie włączyć w działania na rzecz promocji swojej specjalizacji gospodarczej – klastra, tak jak w wypadku województwa podkarpackiego (Ramka 6) i miasta Elbląg, w którym urząd miasta wspiera w tej dziedzinie Klaster Mebel Elbląg^{15 16}. W Polsce działania promocyjne tego typu są realizowane od dość niedawna, a w terminologii marketingowej noszą nazwę kampanii gospodarczych (więcej informacji odnośnie kampanii gospodarczych znajduje się w rozdziale 5).

Ramka 6. Klaster lotniczy jako marka województwa podkarpackiego

Anna Nowak, Demo Effective Launching; III panel dyskusyjny (Katowice)

Klustry/specjalizacje gospodarcze można wykorzystać jako element marki miasta lub regionu.

W 2010 roku w województwie podkarpackim przeprowadzono badania, z których wynikało, że większość osób kojarzy region z jego walorami środowiskowymi, a konkretnie – z Bieszczadami. Władze regionalne podjęły działania zmierzające do identyfikacji innych czynników, które wyróżniają województwo na tle kraju i świata, a także ich promocji na podstawie realizacji kompleksowej strategii marketingowej.

W ramach procesu identyfikacji wyróżników regionu analizie poddano łącznie pięć kategorii. Po pierwsze, należał do nich produkt, którego poszukiwano w pięciu wybranych obszarach: gospodarce, turystyce, edukacji, kulturze i jakości życia w regionie. Po drugie, zbadano konkurencję regionu, czyli działania innych województw, które realizowały kampanie gospodarcze, np. województwo dolnośląskie, warmińsko-mazurskie czy pomorskie. Po trzecie, przeanalizowano trendy w gospodarce, turystyce oraz jakości życia. Po czwarte, zidentyfikowano oczekiwania mieszkańców reprezentujących różne obszary działalności. Po piąte, skoncentrowano się na wyborze kierunku rozwoju regionu, biorąc pod uwagę m.in. zapisy z dokumentów strategicznych regionu (Strategię Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2020, Regionalną Strategię Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005–2013, Program Rozwoju Polski Wschodniej, Strategię Marki Rzeszów na lata 2009–2013).

W wyniku przeprowadzonych analiz za element wyróżniający województwo podkarpackie uznano przemysł lotniczy, a ściślej regionalną inicjatywę klastrową – Dolinę Lotniczą. Podkarpacie może się poszczycić ponad stuletnią tradycją w lotnictwie, poza tym zlokalizowana jest tu większość krajowych podmiotów działających w branży (ok. 90%). Przemysł lotniczy w regionie uznano za unikatowy i atrakcyjny obszar, który mógłby przekształcić dotychczasowy wizerunek regionu z naturalnego (Bieszczady) na gospodarczy (lotnictwo).

Na podstawie wyników przeprowadzonych analiz została opracowana i jest obecnie realizowana kompleksowa strategia marketingowa opierająca się na promocji zarówno walorów turystycznych, jak i gospodarczych Podkarpacia.

¹⁵ www.klastermebel.pl

¹⁶ *Klustry w województwie warmińsko-mazurskim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 25.

Istnieje potrzeba rozbudowy płaszczyzny dialogu pomiędzy administracją a środowiskiem klastrowym

Do tej pory wsparcie dla klastrów na poziomie regionalnym miało głównie postać finansowania projektów zgłoszonych i realizowanych przez podmioty z klastra (zarówno organizację klastrową, jak i poszczególnych aktorów klastra). Niektóre regiony prowadzą aktywny dialog i bezpośrednio współpracują z najważniejszymi inicjatywami klastrowymi. Celem tych działań jest lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań obu stron, a tym samym lepsze dostosowanie do nich działań władz samorządowych, np. w zakresie edukacji, kształtowania wizerunku regionu czy inwestycji infrastrukturalnych. Istnieje potrzeba stworzenia i rozbudowy płaszczyzny komunikacji pomiędzy organizacjami klastrowymi a władzami regionalnymi, np. w postaci cyklicznych spotkań. Na poziomie centralnym tego typu funkcję spełniają regularnie organizowane fora dyskusyjne Klubu Klastrow Ministerstwa Gospodarki.



Kluczowe wskazówki

1. Władze często nie są świadome korzyści, jakie może przynieść rozwój klastrów lokalnej/regionalnej gospodarce; świadomość tę można wzmacniać przez identyfikację i ukazywanie pełnego potencjału gospodarczego danej specjalizacji (wielkości zatrudnienia, przychodów ze sprzedaży, generowanych podatków itp.).
2. Władze samorządowe mogą być katalizatorem działań podejmowanych z inicjatywy środowisk gospodarczych.
3. Warto budować płaszczyznę dialogu pomiędzy władzami samorządowymi a inicjatywami klastrowymi działającymi w regionie.
4. Władze samorządowe mogą zdefiniować kluczowe klastry czy specjalizacje miasta/regionu i podejmować działania wzmacniające ich konkurencyjność.
5. Wsparcie władz publicznych może przybrać postać nie tylko finansową, ale także bardziej bezpośrednią (np. w zakresie promocji) lub służącą lepszemu wykorzystaniu istniejących zasobów i kompetencji (np. parków technologicznych).
6. Warto szukać efektów synergii pomiędzy promocją regionu i promocją klastra. Klastry lub regionalne specjalizacje można wykorzystać jako element marki miasta lub regionu.

Fotoramka 4. Panel dyskusyjny w Krakowie



Jednym z głównych tematów dyskusji na spotkaniu w Krakowie była polityka stymulowania rozwoju klastrów w Polsce.



Wspólnie zastanawialiśmy się również nad tym, jaka jest rola samorządu we wspieraniu rozwoju klastrów w mieście/regionie.

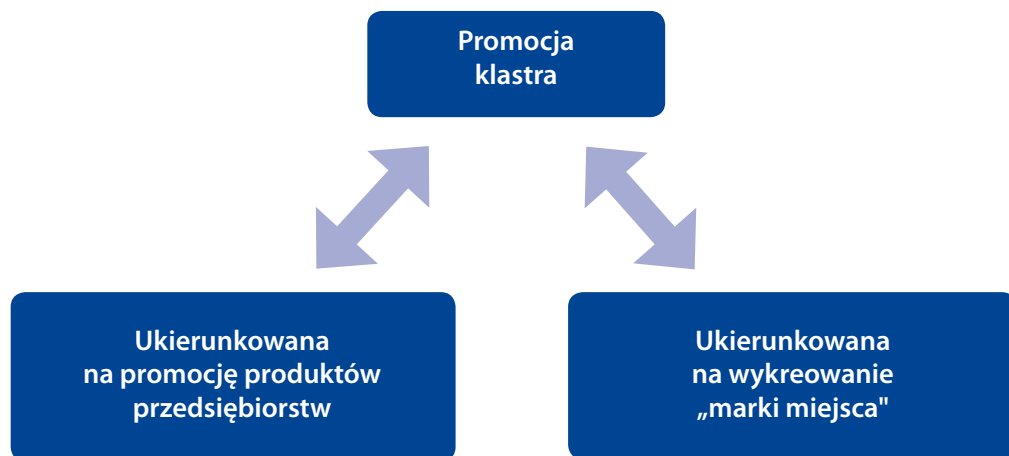


5. Promocja

Promocja należy do działań najczęściej podejmowanych przez inicjatywy klastrowe. Jedną z istotnych przyczyn takiej postawy jest to, że przedsiębiorcy oczekują szybkich efektów przedsięwzięć, w które się angażują, oraz ograniczenia ryzyka niepowodzenia. Promocja w zasadzie spełnia oba te warunki. Jest ona mniej ryzykownym działaniem niż wspólne inwestycje w rozwój nowych technologii, a efekty wyjazdów na targi czy przeprowadzonych kampanii marketingowych mogą być odczuwalne znacznie szybciej.

Doświadczenie pokazuje, że w zakresie promocji inicjatywy klastrowe mogą podejmować wiele różnych działań, począwszy od wydawania wspólnych ulotek czy katalogów promocyjnych, poprzez kampanie reklamowe w Internecie czy specjalistycznej prasie, wspólne wyjazdy na targi, aż po wykreowanie wspólnej marki, która często nie tyle zastępuje, ile raczej uzupełnia ofertę marek przedsiębiorstw.

Część z tych działań – związana z bezpośrednią promocją produktów firm – w praktyce daje szansę na uzyskanie rabatów przy większych zleceniach, co umożliwi obniżenie jednostkowych kosztów lub zakup usług w większej skali. Inicjatywy klastrowe podejmują również działania związane z promocją danej lokalizacji. Przykładem może być wzmacnianie wizerunku danych lokalizacji jako centrów kompetencji w konkretnych specjalizacjach, których zadaniem jest wykreowanie i wypromowanie skojarzeń w rodzaju: centrum przemysłu lotniczego to Podkarpacie, produkcja kotłów centralnego ogrzewania to Pleszew, produkcja bielizny to Białystok. Oczywiście w praktyce obie te metody promocji często się przenikają.



Rysunek 3. Promocja w klastrze

Źródło: opracowanie na podstawie wniosków z III panelu dyskusyjnego (Katowice)

Wśród korzyści, jakie dają wspólne działania podejmowane pod marką klastra, oprócz obniżki kosztów czy zwiększenia siły oddziaływania jest też większa wiarygodność w oczach kontrahentów czy społeczeństwa. Informacje i komunikaty sygnowane marką klastra są w mniejszym stopniu postrzegane jako typowa ko-

mercyjna reklama, a w większym jako bardziej neutralne, a tym samym bardziej wiarygodne i skuteczne działania informacyjne. Ponadto informowanie „o klastrze” czy podejmowanych w jego ramach wspólnych przedsięwzięciach pozwala na zaistnienie inicjatywy w mediach, a tym samym uzyskanie bezpłatnej promocji. Dziennikarze chętniej bowiem podejmują tematy dostarczane przez inicjatywę klastrową niż przekazują wiadomości o konkretnej firmie (m.in. z obawy przed posądzeniem o kryptoreklamę).

Korzyścią ze wspólnej realizacji działań promocyjnych jest to, że przedsiębiorcy uczą się współpracy. Budują wzajemne relacje i kapitał społeczny, który później procentuje i prowadzi do zaangażowania we wspólne przedsięwzięcia, będące inicjatywami bardziej kosztownymi i ryzykownymi, a tym samym wymagającymi większego zaufania. Zaufanie to najlepiej budują wcześniejsze pozytywne doświadczenia.

Aby osiągnąć sukces na rynku, należy dopracować wszystkie elementy marketingu mix

Współpraca firm może być istotnym elementem zwiększającym profesjonalizację działań marketingowych, szczególnie jeśli dotyczy mniejszych podmiotów.

We współczesnej teorii marketingu funkcjonuje model marketingu mix – 4P¹⁷, którego zastosowanie w praktyce ma zapewnić firmie sukces na rynku. Dopracowanie i realizacja czterech elementów wchodzących w skład modelu służy stworzeniu odpowiedniego produktu (*product*), sprzedawanego po optymalnej cenie (*price*), dostępnego we właściwym czasie i miejscu (*place*), promowanego dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi promocji (*promotion*).



Rysunek 4. Elementy marketingu mix – 4P

Źródło: opracowanie na podstawie P. Kotler, *Marketing od A do Z*, przekł. Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004; zagadnienie poruszane na III panelu dyskusyjnym (Katowice)

¹⁷ Czasem stosuje się model marketingu mix – 7P, który jest rozszerzony o trzy elementy: *people* – zachowania pracowników; *procedures* – procedury obsługi klienta; *packaging* – opakowania.

Małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce często nie stać na profesjonalne przygotowanie tego typu strategii, tym bardziej że powinna ona być indywidualnie dostosowana do każdego rynku docelowego i uwzględniać specyfikę danego kraju. Przygotowanie strategii marketingowej na rynki zagraniczne wymaga znajomości uregulowań prawnych danego kraju i specyfiki kulturowej. Często niezbędne jest również przeprowadzenie szczegółowych badań rynku, potrzeb i preferencji klientów, a następnie zorganizowanie kampanii promocyjnej. Samo wykreowanie rozpoznawalności marki na nowym rynku wiąże się z kosztami, które przekraczają możliwości finansowe zdecydowanej większości krajowych przedsiębiorstw.

Jednym z głównych zadań, jakie należy przewidzieć, wchodząc na nowe rynki, jest przemyślany marketing, który często wskazuje się jako najsłabszy element polskiego biznesu. Rozpoznawalność polskiej oferty eksportowej za granicą jest bardzo niska. Z badań wizerunkowych Polski¹⁸, przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, wynika, że obcokrajowcy (i to głównie ci, którzy sąsiadują z Polską) kojarzą takie polskie produkty, jak alkohole, artykuły spożywcze i chemiczne oraz wyroby jubilerskie. O tym, jak ważne jest dopracowanie nie jednego, a wszystkich elementów marketingu, przekonali się przedsiębiorcy z polskiego sektora producentów jachtów, którzy od kilku lat mają trudności z rozpoznawalnością i funkcjonowaniem na rynku globalnym.

Ramka 7. Słabości marketingu mix w polskim sektorze producentów jachtów

Jacek Gleba, Klaster Polskie Jachty; III panel dyskusyjny (Katowice)

www.polskiejachty.eu

Polscy przedsiębiorcy często myślą, że aby osiągnąć sukces na rynku, wystarczy zaoferować dobry produkt. Praktyka wskazuje, że równie ważna jest promocja – element, o którym polski biznes często zapomina.

Polskie firmy produkujące jachty mogą śmiało konkurować pod względem jakości swoich łodzi (*product*) z największymi światowymi producentami. Wykonywane przez nie łodzie są solidne i skonstruowane z dobrej jakości materiałów. Nie są już jednak konkurencyjne pod względem ceny (*price*). Na rynkach zagranicznych działają obecnie wyspecjalizowani producenci, którzy zajmują się produkcją na skalę masową (np. Chiny, Korea Południowa), dzięki czemu mogą obniżyć koszty produkcji do nieosiągalnego dla nas poziomu. Polskie firmy są zmuszone ponosić przy produkcji łodzi większe koszty, co wpływa na ostateczną, stosunkowo wysoką cenę produktu. Problemem polskiego sektora jachtowego jest również słabo rozbudowany system dystrybucji (*place*), który sprawia, że dostępność ich oferty na rynku jest bardzo ograniczona. Przyczynami są m.in. mała liczba dilerów oraz słaba dostępność usług serwisowych. Ostatnią, choć ważną słabością polskiego sektora jest promocja (*promotion*). Po pierwsze, problem dotyczy obszaru komunikacji z rynkiem. Polscy producenci w bardzo ograniczony sposób angażują się w rozpoznawanie potrzeb swoich klientów, stąd oferowany produkt często nie do końca odpowiada preferencjom rynku. Po drugie, krajowych producentów ogranicza słaby wizerunek całej krajowej branży, która od lat nie pozwala im się wybić na tle jachtów niemieckich czy francuskich.

¹⁸ *Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport końcowy z badań wizerunkowych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011, dostęp on-line: http://www.mg.gov.pl/files/upload/14568/Marka_Polska_Gospodarka_Raport_Koncowy_z_Badan_wizerunkowych_wer_PL.pdf

Połączenie zasobów i współpraca stwarzają dobre warunki do rozpoczęcia promocji i realnego oddziaływania na kształtowanie wizerunku i rozpoznawalności krajowych produktów na rynkach zagranicznych. Stanowi to szansę szczególnie dla MSP. Wskazywali na to m.in. przedstawiciele inicjatywy klastrowej Zielona Chemia¹⁹, podkreślając, że działania marketingowe realizowane przez inicjatywę pomogły nawiązać międzynarodowe kontakty tym firmom, którym – ze względu na ograniczony kapitał czy kompetencje – nie udało się tego osiągnąć w pojedynkę.

Dla pojedynczej firmy wyjazd na targi międzynarodowe to koszt od 10 do 20 tys. zł.

Dzięki współpracy w klastrze przedsiębiorstwo jest w stanie zainwestować około jednej czwartej tej kwoty i zyskać to samo.

Jacek Drożdżał, Zielona Chemia

Inicjatywy klastrowe mogą skutecznie odpowiedzieć na wyzwania stawiane przez silną międzynarodową konkurencję, nie tylko w wyniku połączenia zasobów, ale głównie dzięki zbudowaniu własnych, odpowiednich kompetencji w celu realizacji skutecznych strategii marketingowych lub znalezienia partnerów, którzy już je wypracowali. O tym, jak wielkie jest to wyzwanie, może świadczyć fakt, że realizacja wielu przedsięwzięć mających na celu unowocześnienie produktów, technologii oraz walorów użytkowych produktów firm w klastrach często nie przekłada się na sukces rynkowy, w tym na rynkach zagranicznych.

Wspólna marka – wyzwania

Warto podkreślić, że nie zawsze przedsiębiorcy muszą być zainteresowani promocją wspólnej marki i mogą się koncentrować na promocji własnych firm czy produktów. Tego typu postawa jest silniejsza u przedsiębiorców, których firmy lub produkty są wypromowane i dobrze rozpoznawalne. Takim podmiotom wspólna dodatkowa marka może nie przynieść odpowiednich korzyści, przynajmniej takich, które uzasadniałyby poniesienie nakładów na jej promocję. Przykładem może być Podlaski Klaster Bielizny²⁰: marka co prawda istnieje, lecz przedsiębiorstwa bardziej interesują się promocją własnych firm. Jednakże nawet tu można znaleźć działania, które przedsiębiorcy chcą realizować wspólnie. Przedsiębiorstwa z Podlaskiego Klastra Bielizny, tworząc innowacyjną kolekcję bielizny, zdecydowały połączyć siły i wspólnie wypromować markę *Silver Collection* – obejmującą produkty wykorzystujące innowacyjny materiał, który do tej pory nie był stosowany przez żadną z firm. Potwierdza to zasadę, że łatwiej współpracować w tych obszarach, w których członkowie klastra nie będą dla siebie konkurencją.

Kolejnym kluczowym wyzwaniem jest kwestia zapewnienia odpowiedniej jakości produktom, które będą sprzedawane pod wspólnym znakiem. Markę klastra można bowiem szybko zepsuć niską jakością produktu, a jej wartość będzie tak wysoka, jak wartość jej najsłabszego wytworu. Kwestia ta jest istotna dla producentów zarówno z branż zaawansowanych technologicznie (np. w klastrze Nutribiomed²¹), jak i bardziej tradycyjnych (np. w Klastrze Kotlarskim z Pleszewa²²). Dlatego decydując się na kreowanie wspólnej marki, warto wypracować odpowiednie zasady jej stosowania oraz procedury weryfikacji jakości sprzedawanych pod nią produktów (więcej informacji na temat zapewnienia jakości wewnątrz klastra znajduje się w rozdziale 8).

¹⁹ www.chemia.rsi.org.pl

²⁰ www.spkb.com.pl

²¹ www.nutribiomed.pl

²² www.klasterkotlarski.pl

Inicjatywy klastrowe promują siłę branży

Dzięki inicjatywom klastrowym przedsiębiorcy dostrzegają, że można profesjonalnie przygotować i zaprezentować swój potencjał, aby pokazać siłę firm i całej branży. Członkowie Klastra Kotlarskiego z Pleszewa skoncentrowali się przede wszystkim na budowaniu wspólnego logo. Dzięki temu ich marka jest już rozpoznawalna na rynku krajowym (Ramka 9).

Podobnie Śląski Klaster Wodny²³ prowadzi wiele działań, które promują inicjatywę na arenie międzynarodowej. m.in. nawiązał współpracę z hiszpańskim klastrem z tej samej branży. Przedstawiciele inicjatywy zorganizowali również panel dyskusyjny poświęcony branży wodociągowej na Międzynarodowym Kongresie Gospodarczym, stwarzając szansę na skuteczne i długofalowe kreowanie wizerunku klastra na rynkach zagranicznych²⁴.

Ramka 8. Promocja marki Klastra Kotlarskiego z Pleszewa

Michał Kuberka, Klaster Kotlarski z Pleszewa; I panel dyskusyjny (Warszawa)
www.klasterkotlarski.pl

Członkowie inicjatywy klastrowej mogą korzystać z różnych kanałów promocji, zależnie od swoich potrzeb. Istotne jest, by działania te zostały tak skomponowane, by przynieść korzyść wszystkim członkom, którzy się w nie zaangażowali (niezależnie od wielkości, branży itp.).

Członkowie klastra utworzyli wspólny znak towarowy (chroniony prawem), którym producenci mogą wyróżniać swoje wyroby. Zanim jednak przedsiębiorstwa zaczęły ze sobą współpracować, na międzynarodowych targach w Poznaniu branża kotlarska była reprezentowana na małych i nielicznych stoiskach. Po utworzeniu inicjatywy na targi wytypowano 30 firm spośród jej członków. Reprezentanci inicjatywy wspólnie pracowali i promowali się na jednym stoisku, czasem nawet doradzając klientom produkt konkurenta. Kolejnym przedsięwzięciem służącym budowie marki klastra jest wspólna promocja na stronie internetowej. Oczywiście większość firm ma swoją stronę internetową, ale na wspólnej stronie można było zamieścić bazę przedsiębiorstw: niezależnie od wielkości są one traktowane tak samo, a ich wizytówki wyświetlają się losowo. Inicjatywa pracuje nad unowocześnieniem strony i stworzeniem przestrzeni wspólnej sprzedaży. Członkowie klastra opracowali wspólny produkt – pierwszy w Polsce kocioł, który ma moduł obróbki spalin i spełnia wymogi najbardziej restrykcyjnego rynku, jakim jest rynek szwajcarski. Techniczne rozwiązanie jest chronione patentem, a design kotła – wzorem przemysłowym.

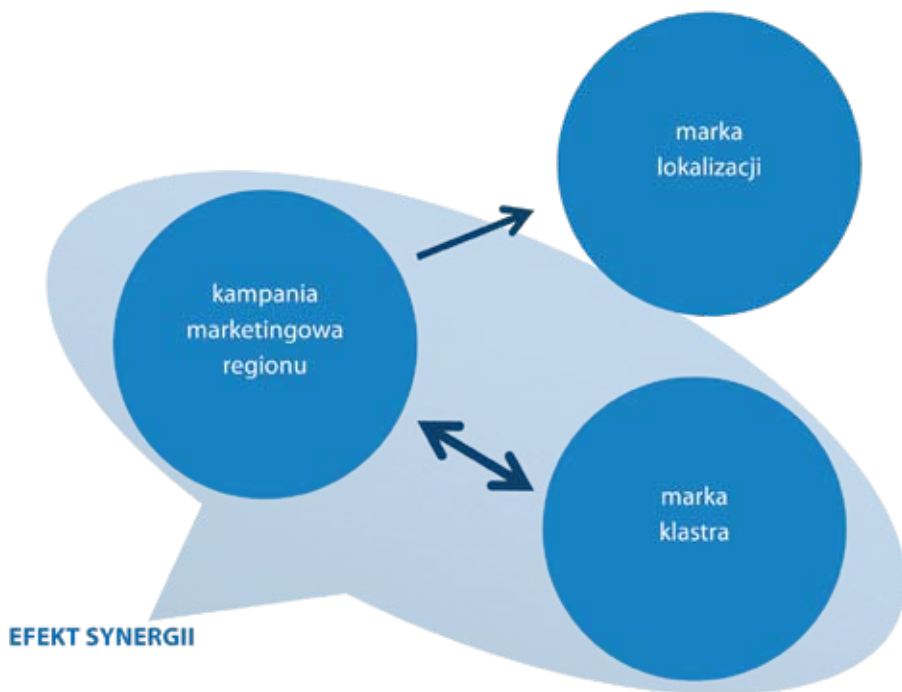
Marki klastrów i regionów mogą wzajemnie stymulować swój rozwój

Obecnie na świecie w marketingu terytorialnym można zaobserwować nową tendencję. Coraz częściej miasta i województwa prowadzą tzw. kampanie gospodarcze. Przykładem mogą być telewizyjne spoty reklamowe miasta Radzionków z hasłem *Inwestorów traktujemy po królewsku*. Komunikat jest jasny i pokazuje, że miasto stawia na sektor usług i wyjątkowo dobrze traktuje inwestorów. Jak wynika z doświadczeń agen-

²³ www.klasterwodny.pl

²⁴ *Benchmarking klastrów...*, op. cit., s. 117.

cji reklamowej DEMO Effective Launching, problemem jest jednak to, że często kampanie gospodarcze są tworzone w oderwaniu od działań prowadzonych przez miasto lub województwo. Ponadto stosunkowo mało jest regionów, które starają się prowadzić spójne kampanie, mówiące o ich kulturze, gospodarce, turystyce i mające formę spójnego komunikatu skierowanego do poszczególnych grup docelowych. Rzadko województwo czy miasto opierało swój wizerunek na wyróżniku gospodarczym, tak jak zrobiło to województwo podkarpackie. Przedstawiciele agencji reklamowej wskazują również, że zazwyczaj wykorzystuje się hasło rodzaju: *Tu się dobrze żyje!*. Z takiego komunikatu trudno się dowiedzieć, jaka wypływa z tego korzyść dla osób niebędących mieszkańcami takiego miejsca. Ponadto wyrażenie *dobrze się żyje* jest zbyt ogólne i nie wiadomo, co dokładnie oznacza.

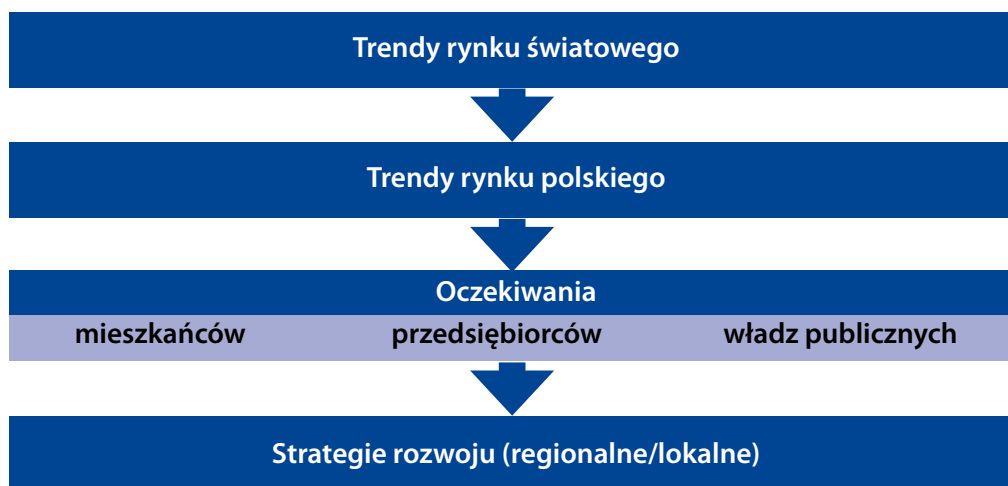


Rysunek 5. Efekt synergii towarzyszący promocji marki regionu opartej na marce klastra

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków z III panelu dyskusyjnego (Katowice)

WAŻNE:
Relacja region dla klastra – klastra dla regionu sprzyja tworzeniu efektu synergii.

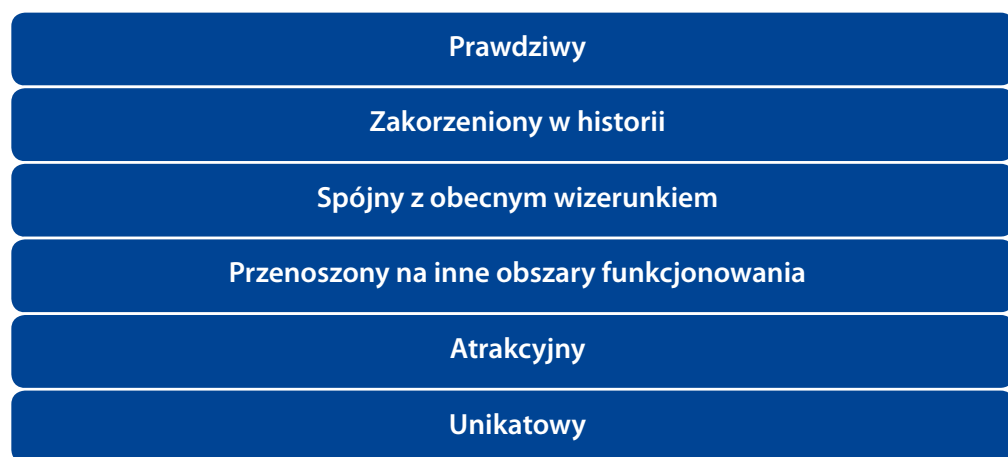
Skojarzenie województwa lub miasta wyłącznie z jedną marką niewywołującą żadnych konotacji gospodarczych może stanowić duży problem zarówno dla jego mieszkańców, władz publicznych, jak i dla przedsiębiorców. Przykładem jest województwo podkarpackie, które było kojarzone głównie z Bieszczadami – marką typowo turystyczną. Celem, jaki można sobie postawić, jest zdefiniowanie postrzegania regionu, co wymaga czasu.



Rysunek 6. Budowa promocji marki województwa lub miasta

Źródło: opracowanie na podstawie wypowiedzi Anny Nowak z DEMO Effective Launching; III panel dyskusyjny (Katowice)

Zazwyczaj promocję województwa lub miasta opiera się na pewnych obszarach, które pozwalają na identyfikowanie regionu z jego specjalnością. Aby je rozpoznać, najpierw trzeba zweryfikować, jakie są aktualne trendy na rynkach międzynarodowych i w Polsce. Następnie zwraca się uwagę na oczekiwania mieszkańców, przedsiębiorców i władz. Kolejnym ważnym etapem jest przegląd zapisów w strategiach rozwoju, które pokazują, w jakim kierunku dany region lub miasto chciałoby się rozwijać. Istotne jest to, aby komunikaty, które są wysyłane przez mieszkańców (studentów, nauczycieli, przedstawicieli władzy, inwestorów itd.) na zewnątrz województwa lub miasta, były jednolite. Trzeba również opracować spójny model promocji oraz ideę, która w przyszłości będzie promowała region na zewnątrz i wewnątrz. Mieszkańcy województwa podkarpackiego kładli nacisk na aspekt gospodarczy, dlatego zaczęto poszukiwać wyróżnika gospodarczego, który mógłby przesunąć akcent z natury na gospodarkę. Takim wyróżnikiem okazał się przemysł lotniczy, który spełniał wszystkie cechy wymienione na rysunku 7.



Rysunek 7. Cechy wyróżnika, na którego podstawie kreuje się nowy wizerunek

Źródło: opracowanie na podstawie wypowiedzi Anny Nowak z DEMO Effective Launching; III panel dyskusyjny (Katowice)

Wyróżnik musi być przede wszystkim prawdziwy dla całego obszaru, dla którego jest przygotowywana kampania, czyli musi być zakorzeniony w historii tego terenu, a dodatkowo spójny znaczeniowo z wizerunkiem, który przeważa obecnie. Ponadto wyróżnik musi być także na tyle wszechstronny, aby można go było przełożyć na wszystkie inne obszary funkcjonowania na danym terenie, a więc kulturę, turystykę czy jakość życia. Ważną kwestią jest to, aby był to element atrakcyjny nie tylko dla mieszkańców, ale także dla inwestorów, których województwo chce przyciągnąć. Kolejnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest unikatowość na skalę kraju – ważne jest, aby inne województwa lub miasta nie prezentowały się w ten sam sposób.



Kluczowe wskazówki

1. Współpraca w obszarze promocji jest jednym z mniej „wrażliwych” obszarów; buduje też kompetencje i zaufanie niezbędne przy realizacji bardziej zobowiązujących przedsięwzięć.
2. Marka klastra nie musi zastępować marki firmy czy produktu, ale powinna ją uzupełniać i wzmacniać.
3. Łącząc zasoby, można zwiększyć szansę na wypromowanie produktu na rynkach, na których nie był do tej pory rozpoznawalny.
4. Przekaz informacyjny wysyłany przez klastrer może być bardziej wiarygodny niż generowany przez pojedyncze przedsiębiorstwo.
5. Wizerunek marki klastra można szybko zepsuć niską jakością produktów lub usług; decydując się na wspólną markę, kluczowe jest zapewnienie odpowiedniej jakości wszystkich produktów.
6. Silny i rozpoznawalny klastrer może przyczyniać się do promocji regionu; budując wizerunek regionu warto wykorzystać potencjał klastrów funkcjonujących na jego obszarze.



6. Ekspansja i promocja przedsiębiorstw klastra na rynku międzynarodowym

Polskie przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, stosunkowo rzadziej niż ich konkurenci z mniejszych krajów wprowadzają swoje produkty i usługi na rynki międzynarodowe. Jedną z przyczyn tego zjawiska jest dość duży rynek wewnętrzny. Początkowo umożliwia on funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, jednak po osiągnięciu pewnego pułapu dalszy rozwój wymaga włączenia się w międzynarodowe łańcuchy wartości.

Dobry produkt jest ważny, ale nie najważniejszy

Oferowanie dobrego produktu często nie wystarczy, aby osiągnąć międzynarodowy sukces. Przykładem może być katowicka firma informatyczna, która kilka lat temu opracowała innowacyjne oprogramowanie mające dużą szansę zaistnienia na rynku zagranicznym (Ramka 9). Mimo że udało jej się wystartować ze sprzedażą za granicą, szybko musiała się wycofać z planów swojej międzynarodowej ekspansji, ponieważ produkt nie cieszył się popularnością.

Ramka 9. Eksportowe fiasko innowacyjnego software'u

Witold Radwański, PE Krokus Sp. z o.o.; III panel dyskusyjny (Katowice)

Dobry, innowacyjny produkt to nie wszystko. Potrzebna jest odpowiednio dobrana i realizowana strategia komercjalizacji.

Około dziesięciu lat temu spółka informatyczna z okolic Katowic opracowała produkt z dziedziny informatyki mobilnej. W tamtym okresie był to dopiero raczkujący obszar IT, ale posiadał duży potencjał rozwojowy. Nowe rozwiązanie informatyczne spotkało się z dużym uznaniem w międzynarodowym środowisku naukowym i biznesowym, zostało m.in. uhonorowane nagrodami Microsoftu. Zachęceni sukcesami autorzy postanowili skomercjalizować produkt na rynku polskim i zagranicznym. Pierwszym celem firmy były rynki zagraniczne, gdyż – jak twierdzili właściciele – nowy produkt nie miał wówczas szansy przyjęcia się na rynku krajowym. Po pierwsze, polski rynek informatyczny był w tamtym czasie stosunkowo słabo rozwinięty. Po drugie, wśród firm panowała duża nieufność wobec polskich eksperymentalnych aplikacji, których działanie nie zostało uprzednio odpowiednio dobrze sprawdzone w praktyce.

Właściciele firmy pozyskali kapitał od jednej z warszawskich spółek *private equity*, który następnie przeznaczyli na realizację swoich międzynarodowych planów. Oczekiwania były duże. W praktyce okazało się jednak, że strategia zagranicznej ekspansji nie została dobrze przemyślana. Spółka wystartowała na rynku z dość wysoką ceną, która zniechęciła do zakupu potencjalnych odbiorców produktu. Co prawda firma rozważała przyjęcie innej strategii cenowej, nastawionej w pierwszej kolejności na pozyskanie klienta (nawet kosztem przyjęcia niższej ceny sprzedaży), dopiero później – w miarę rozwoju – na podnoszenie cen. Na taki plan nie zgodzili się jednak ostatecznie właściciele spółki, zdając sobie sprawę z bardzo dużego potencjału swojego wynalazku. Firma nie mogła się przebić z nowym produktem na rynku i choć nie zbankrutowała, była zmuszona wycofać się z międzynarodowego przedsięwzięcia. Wielka ekspansja zakończyła się wielką porażką.

Polskich przedsiębiorców stać na stworzenie produktów o międzynarodowym potencjale. Jednym z przykładów jest chociażby spektakularny sukces gry komputerowej *Wiedźmin*, która do maja 2011 roku sprzedała się na świecie w imponującym nakładzie 1,87 mln egzemplarzy (premiera: październik 2007). Producent gry – warszawska firma CD PROJEKT – swój sukces zawdzięcza niewątpliwie dobremu pomysłowi, ale nie bez znaczenia było również długoletnie doświadczenie na rynku gier komputerowych (Ramka 10).

Głównym towarem eksportowym polskiego biznesu jest innowacyjność. Jej rozwój hamuje jednak wiele barier (m.in. brak kapitału, brak własnego zaplecza B+R, ograniczona współpraca ze środowiskiem naukowym itp.). Do silnych stron polskich produktów często również należy stosunkowo wysoka jakość w porównaniu z ofertą zagranicznych producentów.

Ramka 10. Polska gra zdobywa światowe rynki

Leszek Szmidtke, Pomorski Przegląd Gospodarczy, Radio Gdańsk; III panel dyskusyjny (Katowice)

Kiedy wchodzi się na rynki międzynarodowe, należy znaleźć czas na dobre rozpoznanie rynku i opracowanie sposobu dotarcia do nowych odbiorców.

Warszawski producent gier komputerowych – CD PROJEKT – zaczynał swoją działalność jako firma dystrybucyjna zajmująca się sprzedażą zagranicznych gier na rynku krajowym. Przez ten czas zdobywała cenne doświadczenie w branży, poznawała jej specyfikę, identyfikując działające w niej mechanizmy i warunki sukcesu. Właściciele wpadli na pomysł stworzenia gry komputerowej bazującej na fabule książek znanego polskiego autora Andrzeja Sapkowskiego, opowiadających o przygodach bohatera fantasy – Wiedźmina. Firma postanowiła zaryzykować i zainwestować w rozwój tego pomysłu. Przez kilka kolejnych lat stopniowo wycofywała się z roli dystrybutora gier, jednocześnie pracując nad swoim nowym produktem, który miał jej zapewnić wejście na światowy rynek producencki.

Właściciele firmy zdawali sobie sprawę, że kluczowym warunkiem osiągnięcia sukcesu będzie zaistnienie gry w świadomości klientów. Jednocześnie wiedzieli, że rynek gier komputerowych jest już bardzo rozwinięty, a światowa klientela bardzo wymagająca. Nie chcieli się spieszyć. Gra powstawała kilka lat. Firma jednak nie próżnowała i wykorzystywała ten czas na realizację działań promocyjnych, mających na celu stopniowe budowanie identyfikacji firmy w wymiarze globalnym (m.in. prezentacje na targach branżowych). Spółka wykorzystała do tego cenne kontakty, jakie udało się jej nawiązać w czasie prowadzenia działalności dystrybucyjnej. Gdy grę ukończono, spółka wystartowała z jej sprzedażą na rynkach, które – dzięki działaniom marketingowym – odpowiednio wcześniej poznały pomysł. Produkt osiągnął światowy sukces na rynku gier komputerowych. W maju 2011 roku na półkach sklepowych pojawiła się jej druga część. W kwietniu 2012 roku druga odsłona gry doczekała się również wersji konsolowej.

Liczy się dobrze przemyślana strategia wejścia na nowy rynek...

Kluczowym elementem warunkującym sukces zagranicznej ekspansji jest stworzenie dobrze przemyślanej strategii wejścia na rynek. Wśród polskich firm istnieje przekonanie, że cykle inwestycji są znacznie krótsze, niż wskazuje na to rzeczywistość. Szacując czas inwestycji, polscy biznesmeni uwagę koncentrują przede wszystkim na etapie opracowania nowego produktu, zaniedbując pozostałe – m.in. planowania inwestycji (np. badanie rynku docelowego), a także etap wdrożenia produktu na rynek

(np. marketing, kanały dystrybucji). Takie podejście do inwestowania może sprawić, że wejście na nowe rynki zakończy się porażką. Produkt rozminie się z oczekiwaniami odbiorców lub nie będzie dostatecznie rozpoznawalny, by zdobyć istotny udział w rynku.

Należy podkreślić, że przyjęta w danym momencie strategia internacjonalizacji nie jest niezmienna. W trakcie jej wdrażania konieczne jest stałe dostosowywanie przyjętych kierunków działania zgodnie ze zmieniającymi się warunkami otoczenia.

Jeżeli chodzi o strategię sprzedaży na rynku zagranicznym, trzeba umieć improwizować, potrafić się odnaleźć w różnych sytuacjach. Przedsiębiorca nie znajdzie nigdy podręcznika, który wskaże mu krok po kroku, jak zachować się w danej sytuacji. Warunki mogą się czasem tak zmienić, że całą strategię trzeba będzie «wyrzucić do kosza» i zacząć od nowa.

Leszek Szmidtke, Pomorski Przegląd Gospodarczy, Radio Gdańsk

... oraz kompetencje, aby ją skutecznie realizować

Problemem dla polskich klastrów w zakresie wchodzenia na nowe rynki jest to, że jego członkom brakuje kompetencji do realizacji przyjętych planów. W celu wejścia na zagraniczne rynki konieczne jest zaangażowanie osób o odpowiednich kompetencjach z dwu-, a nawet trzyletnim wyprzedzeniem. Kluczowe jest to, by osoby te potrafiły zająć się realizacją przyjętych celów, a jednocześnie były w stanie improwizować, zachować elastyczność i dostosowywać strategię działania do otoczenia.

Do osiągnięcia międzynarodowego sukcesu nie wystarczą wyłącznie kompetencje skoncentrowane wokół oferowanego produktu i sposobów na jego doskonalenie. Niezbędne są również kompetencje miękkie, związane z odpowiednim zarządzaniem procesem jego komercjalizacji.

Witold Radwański, PE Krokus Sp. z o.o.

Konieczne jest dysponowanie również takimi kompetencjami, które pozwolą firmom poruszać się w różnej przestrzeni: kulturowej, językowej, mentalnej itp. Jedną z większych przeszkód w nawiązywaniu zagranicznych kontaktów nadal jest bariera językowa. Polscy biznesmeni mają również trudności w odnalezieniu się na obcym terytorium ze względu na znaczące różnice kulturowe. Sposobem na przezwycięzenie tego problemu jest zaangażowanie lokalnych partnerów. Przykładem może być historia firmy sprzedającej systemy gaśnicze na terenach Afryki Południowej, Australii i Ameryki Południowej (Ramka 11). Wchodząc na te rynki, firma zaangażowała wiele miejscowych przedsiębiorstw, które dzięki temu, że znały kod kulturowy, pomogły jej odnieść sukces sprzedażowy. Innym rozwiązaniem tego problemu może być również wykorzystanie przedstawicielstw konsularnych działających w różnych krajach, które mogłyby służyć informacją i cennymi wskazówkami dla firm pragnących wejść na rynek danego kraju.

Współpraca w klastrze niewątpliwie ułatwia pozyskanie przez poszczególnych partnerów miękkich kompetencji z zakresu m.in. nawiązywania kontaktów biznesowych czy budowania długoterminowych relacji. Dzięki kooperacji partnerzy zdobywają nowe znajomości, uczą się rozmawiać z konkurentami, zwalczając wzajemną niechęć i nieufność.

Ramka 11. Systemy mgłowe z Warszawy podbijają ciepłe kraje

Leszek Szmidtke, Pomorski Przegląd Gospodarczy, Radio Gdańsk; III panel dyskusyjny (Katowice)

W osiągnięciu międzynarodowego sukcesu przeszkadzają bariery kulturowe, związane m.in. z porozumiewaniem się i poruszaniem na „obcym” terytorium. Warto zaangażować w działania lokalnych partnerów, którzy będą lepiej zaznajomieni ze specyfiką nowego rynku.

Kilka lat temu jedna z warszawskich firm – Telesto – opracowała i opatentowała innowacyjny system generowania mgły wodnej, który mógł znaleźć zastosowanie w bardzo wielu dziedzinach, m.in. **w walce z ogniem, ochronie przeciwpożarowej, neutralizacji zapylenia i dekontaminacji.**

Początkowo firma wystartowała i zyskała klientów na rynku krajowym, co zachęciło właścicieli do podjęcia wyzwania zdobycia rynków zagranicznych. Rynkami docelowymi dla firmy stały się kraje Afryki Południowej, Australii i Ameryki Południowej, w których opracowane systemy mogłyby służyć m.in. do zmniejszania zapylenia i obniżania temperatury w licznych w tych rejonach kopalniach złota, platyny i węgla. Podczas realizacji swoich międzynarodowych planów firma napotkała jednak na poważną barierę. Pojawił się bowiem problem z porozumiewaniem się i akceptacją ze strony tamtejszych mieszkańców. Aby poradzić sobie z tymi trudnościami, firma zaangażowała do współpracy miejscowego partnera, który był w stanie porozumieć się z mieszkańcami i swobodnie poruszał się w danym kraju, dzięki czemu pomógł firmie zaadaptować się do nowych warunków i rozpocząć sprzedaż w nowym miejscu. Wkrótce zagraniczna ekspansja spółki nabrała tempa. Obecnie firma ma rozbudowaną sieć spółek zależnych dystrybuujących innowacyjne systemy gaśnicze w wielu krajach na całym świecie.

Duże szanse polskich firm na rynkach wschodzących

W kontekście internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw warto wspomnieć o szansach, z jakimi wiąże się rozwój rynków wschodzących, przede wszystkim krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny), a także krajów afrykańskich.

Kraje te szybko odrabiają dystans, jaki dzieli je od najlepiej rozwiniętych gospodarek na świecie. Jednocześnie rośnie zamożność zamieszkującej je klasy średniej, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście popytu na różne produkty i usługi na tych rynkach. Dla polskich firm oznacza to nowe potencjalne rynki zbytu. Dotarcie do nich będzie jednak wymagać uwzględnienia specyfiki nowej klienteli.

W przyszłości trendsetterami naszych produktów staną się Chińczycy czy Hindusi.

Oni będą decydować o tym, czego chcą, i to właśnie będziemy musieli produkować.

Radosław Pyffel, Centrum Studiów Polska–Azja

Wskazuje się, że dla wchodzących na rynki wschodnie przestanie być oczywiste, że im nowocześniejszy produkt, tym większa szansa na sukces. Rynki krajów rozwijających się mogą być zainteresowane nabywaniem dóbr mniej nowoczesnych, które nie wzbudzają już zainteresowania w społeczeństwach krajów rozwiniętych. Przykładem takiego produktu może być prasa papierowa, przeżywająca w krajach rozwiniętych kryzys, a w Chinach czy Indiach dopiero wchodząca w okres rozkwitu.

Polskim firmom może być trudno zaistnieć na rynkach azjatyckich przede wszystkim dlatego, że brakuje nam w kraju przedsiębiorstw, które byłyby w stanie zaoferować Chińczykom coś, czego oni sami nie mają. Produktami i usługami, które mogłyby ich potencjalnie zainteresować, są: atrakcyjny wypoczynek, surowce, a także dostęp do kształcenia na poziomie uniwersyteckim. Biznes w Chinach będzie również wymagać od polskich firm przyjęcia specyficznego, propartnerskiego podejścia do współpracy.

Chiński biznes jest propartnerski, nastawiony na długoterminowe relacje i kontakty osobiste. Polscy przedsiębiorcy przyjmują postawę Zachodu skoncentrowaną na jak najszybszym osiągnięciu założonego celu biznesowego – to nie zapewni nam sukcesu.

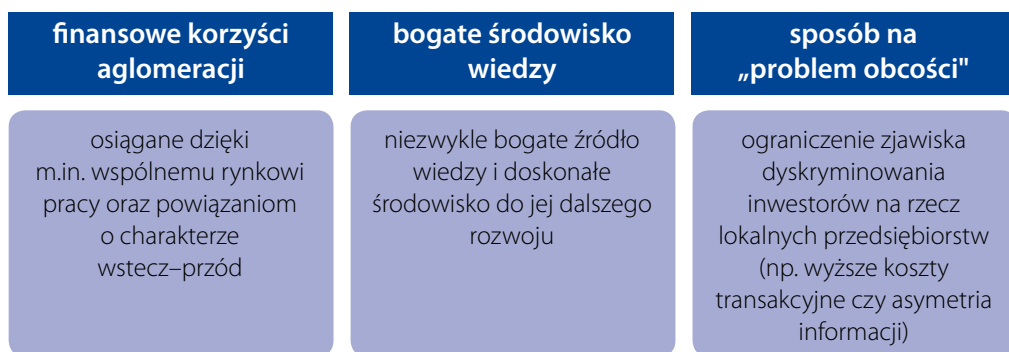
Radosław Pyffel, Centrum Studiów Polska–Azja

Inicjatywy klastrowe pomagają przedsiębiorcom w zakresie ekspansji na rynki zagraniczne

Niektóre organizacje klastrowe pomagają przedsiębiorcom w ekspansji na rynki zagraniczne, m.in. poprzez świadczenie kompleksowych usług doradczych. Alternatywny Klaster Teleinformatyczny świadczy dla swoich członków doradztwo z zakresu planów działalności eksportowej na terenie Europy, Azji, Afryki i obu Ameryk. Jego oferta obejmuje: analizę potencjalnych rynków eksportowych, analizę konkurencji na wybranych rynkach docelowych, a także opracowanie strategii działalności eksportowej wraz z prognozą rozszerzenia działalności eksportowej²⁵.

Klasy – sposób na przyciągnięcie do regionu nowych inwestycji zagranicznych

Klasy mogą stanowić istotny czynnik przyciągający do regionu inwestycje zagraniczne ze względu na pewne unikatowe atrybuty (Rysunek 8). Największą wartość dla potencjalnych inwestorów mają korzyści aglomeracji oraz środowisko wiedzy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że atrakcyjność klastra dla inwestorów zagranicznych jest względna i w dużym stopniu uwarunkowana jego charakterem.



Rysunek 8. Wpływ klastrów na rozwój inwestycji zagranicznych w regionie

Źródło: opracowanie na podstawie wypowiedzi Marty Goetz z Instytutu Zachodniego w Poznaniu; III panel dyskusyjny (Katowice)

²⁵ *Klasy w województwie mazowieckim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 18.

Inwestor zagraniczny w regionie – źródło nowej specjalizacji

Pojawienie się inwestora zagranicznego w regionie może się stać podstawą rozwoju klastra z branży²⁶. Jako przykład można podać historię rozwoju śląskiego klastra motoryzacyjnego Silesia Automotive²⁷. Dopóki w specjalnej strefie ekonomicznej (SEE) nie pojawił się duży zagraniczny producent samochodów, za którym podążyli inni przedstawiciele tej branży (głównie poddostawcy), dopóty w regionie nie rozważano podjęcia działań na rzecz zacieśnienia współpracy w branży. Dzięki inwestorowi udało się zbudować masę krytyczną niezbędną do osiągnięcia przez klastr odpowiedniej rozpoznawalności w otoczeniu oraz możliwości rozwijania powiązań kooperacyjnych wewnątrz klastra. Podobna sytuacja ukształtowała się w śląskim klastrze AGD.

Duży zagraniczny inwestor tworzy masę krytyczną, dzięki której Kraków może się angażować w projekty klastrowe.

Jacek Bielawski, Krakowska Specjalna Strefa Ekonomiczna

Pojawienie się dużego zagranicznego inwestora w regionie wiąże się z wieloma korzystnymi zmianami w lokalnym środowisku, dzięki którym potencjał danej branży zaczyna się szybciej rozwijać i może być zdecydowanie bardziej zauważalny w skali kraju i świata. Zmiany te zachodzą na wielu płaszczyznach. Przede wszystkim należy do nich rozwój firm powiązanych z branżą, które powstają lub rozwijają się, aby zaspokoić potrzeby produkcyjne dużego gracza. Firmy te tworzą rozbudowany ekosystem pozwalający już nie tylko przyciągnąć, ale również zatrzymać inwestora. Oprócz wpływu na sferę *stricte* gospodarczą regionu obecność inwestora zagranicznego oddziałuje również na środowisko nauki (np. przez dopasowywanie kierunków studiów do specyficznych potrzeb regionu czy zlecanie podmiotom B+R projektów badawczych) oraz administracji publicznej (np. plany nowych inwestycji infrastrukturalnych). Dodatkowo – co bardzo istotne – rozpoznawalność marki inwestora istotnie wpływa na budowanie wizerunku klastra i całego regionu.

Ramka 12. Cztery kluczowe trendy kształtujące światową gospodarkę

Stefan Dunin-Wąsowicz, BPI Polska sp. z o.o.; V panel dyskusyjny (Rzeszów)

Trzy pojęcia końca XX wieku, które – choć niejednoznaczne – opisują zmiany strukturalne w gospodarce światowej, to: globalizacja – często rozumiana jako ponadproporcjonalny wzrost handlu światowego w stosunku do wzrostu gospodarczego; fragmentaryzacja, czyli przestrzenne rozerwanie łańcuchów wartości; delokalizacja, która jest niejako skutkiem poprzednich zjawisk, a jej zaistnienie jest ułatwione spadkiem kosztów komunikacji i transportu (spadku cen). Do tych trzech dołączyła na początku XXI wieku finansjaryzacja, rozumiana jako odwrócenie relacji między sektorem finansowym a sektorem realnym z uzyskaniem przewagi tego pierwszego.

Obecność dużego inwestora w regionie może być zarówno szansą dla polskich klastrów i całej polskiej gospodarki, jak i zagrożeniem. Często zdarza się, że duża zagraniczna firma, rozważając uruchomienie

²⁶ Więcej na temat relacji pomiędzy klastrami a specjalnymi strefami ekonomicznymi, patrz: *Klasy a specjalne strefy ekonomiczne* [w:] *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki; dostęp on-line: www.mg.gov.pl/files/upload/11786/Tekst3%20Klasyaspecialnestrefyekonomiczne.pdf

²⁷ www.silesia-automotive.pl

nowej inwestycji w danej lokalizacji, kształtuje lokalne środowisko pod względem swoich potrzeb. Dyktuje innym firmom warunki funkcjonowania i determinuje to, w jakim kierunku i tempie się rozwijają. Tego typu struktury to bardziej wybiórcze powiązania kooperacyjne niż klastry. Brakuje pewnego rodzaju klastrowego współdziałania, zaufania, atmosfery kooperacji, które są – z definicji – jednym z kluczowych elementów funkcjonowania klastra.

Chociaż inwestorzy zagraniczni są często postrzegani przez lokalnych przedsiębiorców jako zagrożenie i konkurencja, której należy się obawiać i przed którą trzeba się bronić, to jeśli zostaną włączeni w istniejące lokalnie sieci produkcyjne lub stworzą je wokół siebie, mogą być istotnym ogniwem łączącym lokalne lub regionalne przedsiębiorstwa z globalnymi łańcuchami wartości.

Ważną rolę w stymulowaniu rozwoju klastrów opartych na potencjale inwestorów zagranicznych mogą odgrywać SEE, które są w stanie stanowić swoisty bufor pomiędzy biznesem a różnymi środowiskami (m.in. nauki i administracji publicznej). Strefy dostarczają firmom możliwości prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach, głównie ze względu na obowiązujące zwolnienia podatkowe. Duże znaczenie mają istniejące w danej lokalizacji zasoby, które w dużym stopniu determinują to, jacy inwestorzy zdecydują się realizować swoje przedsięwzięcia w danej strefie. Przykładem potwierdzającym tę tezę może być krakowska SEE. Ze względu na brak terenów inwestycyjnych lokuje się w niej stosunkowo niewielka liczba firm produkcyjnych, ale obecność uczelni wyższych na wysokim poziomie kształcenia sprawia, że przyciąga ona inwestycje wymagające wykwalifikowanych pracowników.

Programy wsparcia na rzecz internacjonalizacji polskiego biznesu

Polskie inicjatywy klastrowe mogą się starać o dofinansowanie na ekspansję rynkową przyznawane przez PARP w ramach działania 5.1 PO IG. Pomoc finansowa może zostać przeznaczona m.in. na: zatrudnienie specjalistów zagranicznych; pokrycie kosztów mobilności personelu; udział członków inicjatywy klastrowej w praktykach, stażach, konferencjach, targach czy wystawach (dofinansowanie do kwoty 600 tys. zł)²⁸.

Ministerstwo Gospodarki (MG) uruchomiło kilka bezpośrednich instrumentów wspierania ekspansji krajowych firm, m.in. branżowe programy promocyjne dotyczące eksportu (Ramka 13), pomoc w zdobywaniu certyfikatów eksportowych czy pomoc w przedsięwzięciach wydawniczych promujących eksport. MG angażuje się również w realizację pośrednich form wspierania krajowych firm na rynku zagranicznym. W tym kontekście warto wspomnieć o Wydziałach Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI), czyli placówkach zagranicznych MG działających w ramach ambasad i konsulatów RP (Ramka 14). MG pośrednio wspiera polskie firmy w internacjonalizacji przez takie inicjatywy, jak Portal Promocji Eksportu, Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów, Punkt Kontaktowy ds. Produktów²⁹.

²⁸ Więcej o ofercie PARP dla klastrów, patrz: www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95378.asp

²⁹ Więcej na temat programów wsparcia współpracy międzynarodowej Ministerstwa Gospodarki, patrz: www.mg.gov.pl/Wspolpraca+miedzynarodowa

Ramka 13. Branżowe programy promocyjne dotyczące eksportu

Andrzej Elias, Ministerstwo Gospodarki; III panel dyskusyjny (Katowice)

W ramach branżowych programów promocyjnych dotyczących eksportu realizowanych przez Ministerstwo Gospodarki grupa polskich przedsiębiorstw (co najmniej cztery firmy) może się starać o dofinansowanie takich działań promocyjnych, jak pokazy, degustacje, wystawy, prezentacje, demonstracje, spotkania branżowe, konferencje prasowe, szkolenia, seminaria i warsztaty. Oprócz działań typowo marketingowych dofinansowanie w ramach branżowych programów promocji może również pokryć inne wydatki związane z wchodzeniem na nowy rynek, np. koszty przeprowadzenia badania rynku zagranicznego.

Ramka 14. Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP (WPHI)

Andrzej Elias, Ministerstwo Gospodarki; III panel dyskusyjny (Katowice)

Zadaniem Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji jest działalność informacyjna świadczona na rzecz: promocji kraju na rynkach międzynarodowych (przez m.in. aktualizację danych makroekonomicznych, promocję w mediach) oraz wspierania rozwoju współpracy przedsiębiorstw (przez m.in. *matchmaking*, badanie warunków wejścia na rynek). Obecnie działa 46 WPHI w 42 krajach na całym świecie.

Klustry mogą korzystać z innych krajowych źródeł wsparcia. Podobny zakres wsparcia oferuje np. program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej (PGPW) realizowany przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Wsparciem objęte są takie działania, jak kampania promocyjna w mediach zagranicznych, wyjazdowe misje gospodarczo-handlowe, przyjazdowe misje gospodarcze, uczestnictwo w wystawach i targach. Na wsparcie mogą liczyć przedsiębiorcy działający w czternastu branżach z Polski Wschodniej. Lista branż nie jest zamknięta, co daje możliwość ubiegania się o jej poszerzenie. Udało się to m.in. Podlaskiemu Klastrowi Bielizny (Ramka 15).

Ramka 15. Podlaski Klaster Bielizny na targach Mode City 2011 w Paryżu

Konkretne przedsięwzięcia służące międzynarodowej ekspansji klastra (np. wyjazd na targi zagraniczne) można sfinansować z publicznych programów wsparcia, które niekoniecznie muszą być dedykowane inicjatywom klastrowym.

Członkowie Podlaskiego Klastra Bielizny uczestniczyli w jednym z najbardziej prestiżowych targów branżowych na świecie – Mode City 2011 w Paryżu. Wyjazd na odbywającą się w stolicy Francji imprezę został sfinansowany z programu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej realizowanego w ramach działania 1.4 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

Produkty podlaskich firm zdobyły uznanie uczestników targów. Przedstawiciele PAIiZ relacjonowali: *pol-ska bielizna prezentowała się znakomicie na tle innych marek, dorównując im formą, kolorystyką i jakością wykonania*. Udział organizacji w targach zaowocował nowymi kontaktami handlowymi, a także przyciągnął nowe podmioty zainteresowane współpracą w klastrze. Jak podsumowała wyjazd koordynatorka: *Nasze produkty wzbudziły duże zainteresowanie wśród zagranicznych partnerów handlowych. Firmy z Podlaskiego Klastra Bielizny zawierają już pierwsze kontrakty i mamy nadzieję na kolejne. Poza tym rozrasta się sam klaster. Przystąpieniem do inicjatywy zainteresowały się dwie kolejne olsztyńskie firmy oraz jedna z Lublina*.

Źródło: www.spkb.com; www.podlaskie.strefabiznesu.pl

Polskie organizacje klastrowe mają dostęp do bardzo wielu źródeł finansowania działalności. Nie zawsze pochodzą one jednak z programów wsparcia przeznaczonych *stricto* dla inicjatyw klastrowych (np. działanie 5.1 PO IG). Kluczową kwestią jest ciągle szukanie nowych możliwości, zarówno w kraju, jak i na rynku międzynarodowym.

Ramka 16. Zidentyfikowane bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw i/lub klastrow w Polsce

- strategia: brak jasno zdefiniowanej, wspólnej strategii internacjonalizacji klastra, która łączyłaby interesy kooperantów;
- ludzie i kompetencje: brak specjalistów o miękkich, menedżerskich kompetencjach, którzy mogliby realizować strategię wejścia na nowe rynki, jednocześnie dostosowując ją do zmieniających się warunków otoczenia; brak umiejętności poruszania się w nowej przestrzeni kulturowej, językowej, mentalnej w krajach będących rynkiem docelowym dla promowanych produktów;
- inwestycje: dominujące wśród polskich przedsiębiorców nastawienie na osiąganie zwrotów z inwestycji w bardzo krótkim czasie; planowanie inwestycji często przeprowadzane na bardzo ograniczoną skalę, co skutkuje brakiem odpowiedniego rozpoznania potrzeb odbiorców z rynku docelowego;
- kapitał: ograniczone środki finansowe na rozwój międzynarodowej działalności (szczególnie na promocję wprowadzanego na rynek produktu);
- marketing: ograniczona skala podejmowanych działań marketingowych, czego skutkiem jest niska rozpoznawalność polskich produktów na rynkach międzynarodowych;
- innowacyjność: brak własnego zaplecza B+R, ograniczone kontakty środowiska naukowego z przedstawicielami biznesu;
- biurokracja: nadmierna ilość formalności niezbędnych do uruchomienia działalności eksportowej;
- wsparcie publiczne: brak odpowiedniego pozafinansowego wsparcia publicznego, nastawionego na zwiększanie dostępu do rynków zagranicznych.



Kluczowe wskazówki

1. Oferowanie dobrego produktu nie wystarczy, aby osiągnąć sukces na rynkach zagranicznych.
2. Aby odnieść sukces na rynku globalnym, potrzebna jest odpowiednio dobrana strategia oraz kompetencje pozwalające na jej efektywne wdrożenie.
3. Dla polskich przedsiębiorstw coraz ważniejsze są rynki krajów rozwijających się.
4. Rynki zagraniczne różnią się od siebie, warto wcześniej rozpoznać ich specyfikę; aby odnieść na nich sukces, należy wykształcić lub pozyskać niezbędne kompetencje.
5. Sposobem na włączenie się w międzynarodowe łańcuchy wartości jest współpraca z inwestorami zagranicznymi.

Fotoramka 5. Panel dyskusyjny w Katowicach



Na panelu w Katowicach rozmawialiśmy o tym, jak opracować i skutecznie wdrażać strategię ekspansji na rynki zagraniczne.



Część spotkania poświęciliśmy problematyce znaczenia inwestorów zagranicznych dla rozwoju klastrów.



7. Innowacje

Jednym z głównych czynników kształtujących warunki prowadzenia działalności gospodarczej, a jednocześnie jednym z najistotniejszych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorstwami jest postęp technologiczny. Zmiany w dziedzinie technologii zachodzą coraz szybciej. Pod ich wpływem przeobraża się zarówno firma, jak i jej bliższe oraz dalsze otoczenie – wymusza to ciągłe unowocześnianie stosowanych w niej technologii, doprowadza do zmian struktury potrzeb konsumentów, nakłada nowe ograniczenia lub możliwości rozwoju danej branży (np. w wyniku wprowadzania uregulowań prawnych). Aby zachować konkurencyjność na rynku, przedsiębiorstwa są zmuszone z jednej strony do ciągłego przystosowywania się do zachodzących zmian (również technologicznych), z drugiej zaś do ich kreowania, czyli zwiększania swojej innowacyjności.

Współcześnie innowacje powstają tylko dlatego, że ktoś wpadł na pomysł połączenia elementów, które dotychczas funkcjonowały oddzielnie. Ważne jest, aby wyjść poza utarte schematy myślenia, eksperymentować, próbować nowych kombinacji.

Bogusław Feder, Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości

W przyszłości kluczową rolę w zwiększaniu innowacyjności odgrywać będzie umiejętność łączenia zdobytych już zasobów (np. produktów, technologii, wiedzy). Środowisko współpracy, jakie tworzy się w ramach klastrów, może temu sprzyjać. W inicjatywach klastrowych partnerzy mogą angażować swoje zasoby do realizacji wspólnych, często bardzo złożonych przedsięwzięć, np. pracy nad nowym produktem i/lub usługą.

Wyzwania dla działalności innowacyjnej

Polskie przedsiębiorstwa, szczególnie MSP, dysponują ograniczonym potencjałem ludzkim, organizacyjnym, technologicznym i finansowym niezbędnym do wdrożenia nowych technologii³⁰. Inwestycje w nowoczesne maszyny, urządzenia, laboratoria czy technologie lub prace badawcze są zwykle bardzo kosztowne. Zrealizowanie jednej tego typu inwestycji w danym roku ogranicza szanse na podjęcie podobnych w bliższej przyszłości³¹.

W wypadku bezpośredniego zaangażowania się w działalność badawczo-rozwojową dodatkowo istotną rolę odgrywa niepewność co do rzeczywistych efektów prowadzonych prac badawczych i możliwości ich

³⁰ Więcej na temat innowacyjności polskich przedsiębiorstw, patrz: M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, dostęp on-line: http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/C447085F017A4547B51F37A08127B160/20120309_115644%20Potencjal%20i%20bariery%20polskiej%20innowacyjnosci.pdf

³¹ Więcej na temat finansowania innowacyjnych przedsięwzięć, patrz: P. Głodek, P. Pietras, *Finansowanie komercjalizacji technologii i przedsięwzięć innowacyjnych opartych na wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/A388C15AD3E14309858AAB6BA21C3266/20120214_134042%20finansowanie%20komercjalizacji.pdf

wykorzystania w praktyce gospodarczej. Ryzyko niepowodzenia – szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów – często zniechęca przedsiębiorstwa do podejmowania tego typu inicjatyw.

Krajowe przedsiębiorstwa bardzo rzadko współpracują również z jednostkami badawczo-rozwojowymi w celu rozwoju nowych technologii. Jednostki naukowo-badawcze nie są też istotnym źródłem informacji dla działalności innowacyjnej mikro- i małych przedsiębiorstw.

Łączenie zasobów...

Dzięki koncentracji przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności i potrzebach technologicznych klastry umożliwiają łączenie zasobów grupy podmiotów i wspólne angażowanie się w działalność badawczą i/lub technologiczną, a tym samym są odpowiedzią na wymienione słabości.

Istniejące przykłady zaangażowania w obszarze technologii (budowa wspólnych linii technologicznych, prace B+R czy opracowanie innowacyjnych produktów) potwierdzają, że inicjatywy klastrowe mogą odegrać istotną rolę w podnoszeniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

Przykładem inicjatywy, która koncentruje się ściśle na tego typu działaniach (transferze technologii, wspieraniu wdrażania innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach) jest Nutribiomed, którego koordynatorem jest Wrocławski Park Technologiczny. Do tej pory najważniejszym celem tej inicjatywy było zbudowanie linii technologicznej do wytwarzania suplementów diety. W ramach tego działania wykorzystano zupełnie nowe rozwiązania będące osiągnięciem myśli technologicznej krajowych jednostek naukowych i podlegające ochronie patentowej. Wartość inwestycji wyniosła około 10 mln zł i została sfinansowana z działania 5.1 POIG.

...i potrzeb

Jedną z przyczyn słabej współpracy przedsiębiorstw i jednostek naukowych jest często niewielka skala działalności B+R przedsiębiorstw i związana z tym niewielka skala potencjalnych zleceń, które mikro- i małe przedsiębiorstwo mogłoby zlecić jednostce naukowej³². Konsekwencją tego jest niskie zainteresowanie jednostek naukowych współpracą z takimi podmiotami.

Rozwiązaniem tych problemów może być zidentyfikowanie i określenie zakresu potrzeb technologicznych grupy przedsiębiorstw i wspólne nawiązanie współpracy z jednostką naukową. Tego typu działania są podejmowane przez wiele inicjatyw klastrowych w Polsce. Przykładem mogą być tutaj doświadczenia Klastra Kotlarskiego z Pleszewa czy Klastra Poligraficznego z Leszna.

³² Więcej na temat nawiązywania i formalizacji współpracy w zakresie transferu innowacji, patrz: A. Szewc, K. Ziolo, M. Grzesiczak, *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klastry/Polskie_klastry/Publikacje/Umowy_jako_prawne_narzedzie_transferu_innowacji.pdf

Systematyczne działania na wszystkich etapach procesu innowacyjnego

Niewielki popyt na badania ze strony mniejszych przedsiębiorstw wynika z braku świadomości potrzeb technologicznych samych przedsiębiorstw i nieumiejętności ich rozpoznania. Małe przedsiębiorstwa często potrzebują wsparcia w całym procesie innowacyjnym – począwszy od identyfikacji potrzeb technologicznych, poprzez przygotowanie organizacji procesu badawczego, aż po zabezpieczenie prawa własności intelektualnej³³.

Aby zwiększyć zainteresowanie małych przedsiębiorstw współpracą z jednostkami naukowymi, przedsiębiorstwa potrzebują zaangażowania tych jednostek już na etapie rozpoznawania i określania potrzeb technologicznych w firmach, wspólnego poszukiwania źródeł finansowania i następnie wdrażania rozwiązań w przedsiębiorstwach. Sprawne zorganizowanie i przeprowadzenie tego procesu powinno być zadaniem animatora klastra.

Cezary Główka, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie

Zdecydowaną większość mikro- i małych przedsiębiorstw stanowią imitatorzy (naśladowcy), a nie innowatorzy, którzy wdrażają najnowocześniejsze technologie. Kiedy więc próbuje się stymulować działania innowacyjne w mikro- i małych przedsiębiorstwach, trzeba mieć świadomość, że musi to być działalność systematyczna, rozłożona w czasie, a nie jednorazowa akcja. Działania takie, jak szkolenia, seminaria z naukowcami, wspólne drobne projekty z jednostkami naukowymi, przyczyniają się do zwiększenia zainteresowania i zaangażowania przedsiębiorstw w procesy innowacyjne.

Podobną ścieżkę w swoim rozwoju przeszedł m.in. Klaster Kotlarski z Pleszewa, który rozpoczynając od działań edukacyjnych (dobrze zdefiniowanych), przez inwestycje w sprzęt laboratoryjny i wspólne seminaria w jednostkach naukowych, doszedł do stworzenia nowoczesnego produktu opartego na nowych rozwiązaniach technologicznych (Ramka 17).

Ramka 17. Innowacyjny Kocioł Pleszewski – wspólny produkt klastra

Michał Kuberka, Innowacyjny Kocioł Pleszewski; I panel dyskusyjny (Warszawa)
www.klasterkotalarski.pl

W zależności od zaangażowania parterów członkowie inicjatywy klastrowej mogą zdecydować się na realizację wielu innowacyjnych przedsięwzięć – również tych obciążonych sporym ryzykiem, takich jak opracowanie wspólnego nowego produktu.

Zanim powstał projekt innowacyjnego kotła pleszewskiego, członkowie klastra zrealizowali wspólnie kilka projektów, dzięki którym z początku nieufni przedsiębiorcy z czasem zaczęli się przekonywać, że można działać „oddzielnie, ale razem”.

Droga do opracowania wspólnego produktu prowadziła przez organizację konferencji, szkoleń specjalistycznych, warsztatów innowacyjnych i spotkań roboczych. Ważnym elementem były wyjazdy studyjne: do austriackiego klastra poszanowania energii Linz oraz siedzib polskich jednostek naukowych (m.in. Politechniki Poznańskiej i Instytutu Chemicznej Przeróbki Węgla w Zabrze), dzięki którym firmy zostały przygotowane do partnerstwa w zakresie badań i rozwoju. Zbudowano ponadto elektroniczną platformę Pleszewski Klaster Kotlarski, która ułatwia komunikację.

³³ Więcej na temat ochrony własności intelektualnej w klastrach, patrz: M. Perkowski, S. Rynkiewicz, *Innowacje w klastrach. Jak chronić własność intelektualną?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie_klastry/Publikacje/Innowacje_w_klastrach__Jak_chronic_wlasnosc_intelektualna.pdf

Kolejnym etapem było wyłonienie 30 najbardziej aktywnych firm klastra skupionych w grupie pilotażowej „Innowacyjny Kocioł Pleszewski”, które podjęły współpracę z kilkoma jednostkami naukowymi z regionu i kraju. W skład zespołu weszły trzy jednostki B+R: Politechnika Poznańska, Politechnika Śląska oraz Laboratorium Urzędu Dozoru Technicznego, a także inne podmioty, w tym: Kancelaria Patentowa w Poznaniu oraz MMK Grupa Inspira z Poznania.

Nie bez znaczenia było pozyskanie zewnętrznych dotacji: budżetowych i unijnych, a także finansowanie z kapitału składkowego klastra. Członkowie inicjatywy oraz partnerzy projektu musieli się również wykazać determinacją i włożyć w działania spory wysiłek, ponieważ w czasie realizacji projektu pojawiło się wiele przeszkód. Problemem okazało się m.in. to, że mniejsze firmy z klastra, dysponujące mniejszym potencjałem (również finansowym), niechętnie podejmowały tak ambitny projekt badawczy i nie były zdolne do współpracy. Pojawiły się również trudności z uzgodnieniem umowy licencyjnej, która uwzględniałaby prawa własności i prawa autorskie, m.in. z powodu dość ograniczonej wiedzy na temat zagadnień ochrony własności przemysłowej.

Efektem podjętej współpracy stał się Kocioł RetKlaster-25 PREMIUM, który jest nowoczesną konstrukcją wodnego kotła niskotemperaturowego z regulowanym procesem podawania i spalania paliwa stałego w postaci węgla kamiennego oraz unikatowym modułem obróbki stali. Rozwiązanie technologiczne uzyskało ochronę patentową (Zgłoszenie patentowe UP RP nr P-384927 – „Sposób i kocioł do kontrolowanego spalania paliw”; Zgłoszenie wzoru przemysłowego UP RP nr WP-12744 „Odbudowa urządzenia grzewczego”), co zapewniło członkom klastra możliwość uruchomienia produkcji masowej oraz skutecznej rywalizacji na rynkach europejskich.

Podczas realizacji projektu innowacyjnego kotła kotlarskiego członkowie klastra przekonali się, jak istotny jest dostęp do infrastruktury badawczo-rozwojowej. Pragnęli realizować własne badania w procesie rozwoju swoich produktów i nie ograniczać się jedynie do korzystania z kosztownych badań certyfikujących, wykonywanych po realizacji wyrobu przez zewnętrzne instytucje.

Utworzono depozyt aparaturowy do badań kotłów grzewczych, który jest załącznikiem przyszłego Centrum Badań i Rozwoju Klastra Kotlarskiego. Zakupiono analizator spalin emitowanych przez kotły oraz utworzono mobilne stanowisko do projektowania z oprogramowaniem. Do tej pory firmy klastra nie miały własnej nowoczesnej aparatury do badań kotłów i procesu ich eksploatacji, co istotnie ograniczało możliwości ich rozwoju.

Śledzenie postępu i identyfikacja kluczowych technologii

W erze dynamicznego rozwoju technologii wyzwaniem jest niewątpliwie bieżące śledzenie postępu technologicznego i szybkie reagowanie na pojawiające się szanse rynkowe. Wymaga to jednak wykształcenia odpowiednich kompetencji (umożliwiających rozpoznanie i selekcję istotnych informacji), a także niezbędnych zasobów (w tym finansowych), które umożliwiają prowadzenie innowacyjnej działalności w sposób ciągły.

Braki te mógłby uzupełniać koordynator klastra (samodzielnie lub we współpracy z podmiotami zewnętrznymi), który spełniałby funkcję brokera technologii – łącznika w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami badawczymi oraz swoistego centrum kompetencji w kwestiach procedur, obsługi prawnej, ochrony własności intelektualnej itp.

Przykładem takich działań jest projekt foresightu technologicznego dla branży lotniczej, którego celem było opracowanie scenariuszy rozwoju branży oraz identyfikacja około 30 technologii, które uznano za kluczowe dla przyszłości polskiego sektora lotniczego.

Warto również zaznaczyć, że cennym źródłem informacji o kierunkach rozwoju technologii w określonej dziedzinie są dla przedsiębiorców spotkania z naukowcami i seminaria, podczas których są prezentowane różne technologie i możliwości, jakie generują, a także kompetencje istniejących w danym regionie zespołów naukowych. Tego typu działania podejmuje wiele inicjatyw klastrowych w Polsce. Począwszy od tych bardziej sformalizowanych, jak sieć Aeronet funkcjonująca przy Dolinie Lotniczej i grupująca kluczowe zespoły naukowe działające w obszarze przemysłu lotniczego, po mniej sformalizowane seminaria organizowane np. przez Zieloną Chemię³⁴ z województwa zachodniopomorskiego.

Wydłużenie perspektywy planowania strategicznego w przedsiębiorstwach

Przyczyn braku planowania strategicznego należy upatrywać wśród dominującej – szczególnie w MSP – koncentracji na bieżącej działalności i myśleniu w perspektywie kilku miesięcy. Powoduje to, że podejmowane są jedynie te działania i inwestycje, które w stosunkowo krótkim czasie mogą przynieść zysk.

Przewaga myślenia krótkookresowego przekłada się na oczekiwania w stosunku do inicjatywy klastrowej i koordynatora, a w konsekwencji determinuje rodzaj podejmowanych działań w ramach współpracy wewnątrz inicjatywy. Jest to jedna z istotnych przyczyn koncentracji wielu inicjatyw klastrowych na działaniach promocyjnych (ukierunkowanych na promocję przedsiębiorstw i ich produktów w celu zwiększenia sprzedaży) czy też na ubieganiu się o uzyskanie dofinansowania publicznego, np. na inwestycje, targi, szkolenia (obniżające koszty działalności przedsiębiorstw). Podejmowanie działań służących zmianie tej krótkookresowej perspektywy powinno i mogłoby być jednym z ważnych działań koordynatora klastra – szczególnie w inicjatywach klastrowych, które grupują głównie mniejsze podmioty, lub takich, w których otoczeniu nie ma innych podmiotów mogących realizować lub realizujących tego typu działalność. Działania te powinny koncentrować się na wspieraniu (doradztwo, poszukiwanie partnerów, obsługa formalna, w tym w zakresie własności intelektualnej) przedsiębiorców (indywidualnych lub kilku podmiotów łącznie) w realizacji projektów ukierunkowanych na wdrażanie innowacji.

Finansowanie działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej w klastrach

Ze względu na duże ryzyko związane z inwestowaniem w nowe technologie, zwłaszcza w prace badawczo-rozwojowe, oraz ograniczone możliwości finansowe polskich przedsiębiorstw istotna jest możliwość uzyskania wsparcia publicznego. Działalność badawczo-rozwojowa stanowi jeden z wyjątków, w którym jest możliwa pomoc publiczna. Wybór programów obejmujących ten obszar jest dosyć szeroki. Szukając finansowania na działalność B+R, warto zwrócić uwagę na wybrane działania z programów operacyjnych, np. działania 1.4, 4.1 oraz po ostatnich zmianach 5.1 POIG, zarządzane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, a także programy, takie jak Innotech oraz Cornet, realizowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), program projektów celowych prowadzony przez Naukową Organizację Techniczną (NOT) czy też inicjatywy regionalne (np. program Wrocławskiego Centrum Badań EIT + Academia 2 Business). O oferowane dofinansowanie mogą się ubiegać zarówno indywidualne przedsiębiorstwa, jak i grupy przedsiębiorstw czy nawet całe branże (np. w programie Cornet).

³⁴ www.chemia.rsi.org.pl

Cele instytucji otoczenia biznesu lub wynikające ze strategii rozwoju regionu mogą być realizowane przez inicjatywę klastrową tylko wtedy, gdy są spójne z jej celami.

Kazimierz Murzyn, Klaster LifeScience w Krakowie

Biorąc pod uwagę, że polityka innowacyjna jest jednym z priorytetów w Unii Europejskiej, a także w Polsce, a innowacyjność – w tym działalność badawczo-rozwojowa – jest jednym z kluczowych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, wydaje się uzasadnione przyjęcie założenia, że również w nadchodzących latach będzie dostępne wsparcie publiczne na tego typu działalność. Można nawet z dużym prawdopodobieństwem – w kontekście strategii *Europa 2020* – założyć, że obszar ten uzyska jeszcze większy priorytet kosztem np. wspierania inwestycji w przedsiębiorstwach. Zmiany te będą wymagać przeorientowania działalności inicjatyw klastrowych na te obszary, które teoretycznie generują większy potencjał wzrostu, w tym na działalność innowacyjną i badawczo-rozwojową. Dotyczy to zarówno klastrow z branż tradycyjnych, jak i nowoczesnych technologii, chociaż z pewnością przed większym wyzwaniem stoją koordynatorzy klastrow działający w tych pierwszych.

Kluczowe partnerstwo w projektach badawczo-rozwojowych

Z punktu widzenia klastrow istotne jest to, że w dostępnych programach wsparcia działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej coraz częściej preferuje się projekty oparte na partnerstwie – pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu³⁵. Dotyczy to zarówno programów finansowanych przez PARP, NCBiR, jak i projektów celowych NOT. Rola koordynatora klastra powinna być ukierunkowana z jednej strony na szukanie potencjalnych partnerów wśród przedsiębiorstw zainteresowanych podobnym zakresem badań, którzy wspólnie mogliby zaangażować się w projekt badawczy, z drugiej zaś poszukiwanie partnerów wśród przedstawicieli środowiska naukowego, którzy mogliby być realizatorami badań. Warto podkreślić, że – szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach – rola koordynatora powinna być bardziej aktywna. To znaczy musi on angażować się już na etapie definiowania potencjalnych potrzeb badawczych, gdyż przedsiębiorstwa te często same nie są w stanie ich zidentyfikować.

Koordinatory inicjatyw klastrowych powinni skupiać się na budowaniu potencjału tworzenia innowacji, a nie na samym tworzeniu innowacji. Są one bowiem domeną przedsiębiorstwa, a nie inicjatyw klastrowych skupiających przedsiębiorstwa.

Kazimierz Murzyn, Klaster LifeScience w Krakowie

W ostatnim czasie obserwowane jest większe ukierunkowanie wsparcia publicznego na definiowanie i finansowanie programów badawczych. Jak wskazywała dr Małgorzata Skibska-Zielińska na panelu we Wrocławiu, jednym z kierunków zmian jest przekształcenie obecnie dominującego podejścia horyzontalnego na podejście „sektorowe”, czyli ukierunkowanie programu na wsparcie badań na rzecz określonego sektora/klastra. Taka tendencja umożliwi wykorzystanie efektów synergii wynikających ze współdziałania wielu podmiotów z danej branży (klastra), a także wyłonienie sektorów lub dziedzin gospodarki mających największy potencjał (najlepiej przygotowanych) do realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Przykładem tego typu projektu jest podpisane w styczniu 2012 porozumienie NCBiR z trzema inicjatywami

³⁵ Więcej na temat budowania sieci współpracy w ramach innowacji, patrz: E. Książek, J.M. Pruvot, *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań/Lille 2011; dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/F8844D704EF449FAA5AC6EF36AF77C01/20120215_121006%20budowa%20sieci%20wspolpracy.pdf

klastrowymi działającymi w branży lotniczej dotyczące utworzenia sektorowego programu dla lotnictwa o wartości 500 mln zł (z czego 300 mln pochodzi ze środków publicznych, a 200 mln to środki pochodzące od przedsiębiorstw) pod nazwą INNOLOT, będącego odpowiednikiem europejskiego programu Clean Sky.

Zapewnienie finansowania na wszystkich etapach procesu innowacyjnego

Czynnikami ograniczającym zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność innowacyjną są nie tylko znaczne koszty i ryzyko bezpośrednio związane z realizacją prac badawczo-rozwojowych, ale również dodatkowe nakłady, które należy ponieść, aby skomercjalizować dany produkt czy technologię. Wysokie koszty obejmują uzyskanie ochrony własności intelektualnej, budowę linii technologicznej i/lub produkcyjnej, przygotowanie wdrożenia czy wreszcie nakłady na marketing nowych produktów. Koszty związane z tego typu działalnością często znacząco przekraczają wysokość nakładów na same prace badawczo-rozwojowe, a przedsiębiorstwa (szczególnie mniejsze), nie widząc możliwości sfinansowania działań, nie podejmują decyzji o angażowaniu się w rozwój nowego produktu. W celu przezwyciężenia tego problemu konieczne jest łączenie różnych dostępnych źródeł finansowania oraz współpraca z różnymi podmiotami mogącymi udzielić wsparcia w tym zakresie. Na przykład na prace badawczo-rozwojowe można uzyskać dofinansowanie z NCBiR, linię technologiczną sfinansować inwestycją funduszu *venture capital*, a na promocję międzynarodową uzyskać środki z programu Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Aby możliwe były tego typu „montaże” finansowe, kluczowe jest dobre rozpoznanie istniejących możliwości i potencjalnych partnerów, z którymi można współpracować w tym zakresie. To zadanie dla animatorów klastrów.

Nie tylko finansowanie publiczne

W ostatnich latach wzrasta także dostępność komercyjnego finansowania działalności innowacyjnej. Pojawia się jednak potrzeba upowszechnienia wiedzy na ten temat oraz wykwalifikowania osób przygotowujących atrakcyjne i bezpieczne (z punktu widzenia praw własności intelektualnej) projekty badawcze i wdrożeniowe lub komercjalizacyjne.

Warto mieć świadomość, że komercyjne finansowanie typu *venture* czy *seed capital* ma określoną specyfikę i często różni się od dostępnego finansowania publicznego. Kluczowe wymagania, które musi spełniać starający się o nie projekt, to w pierwszej kolejności wykwalifikowana kadra menedżerska. Odpowiednie zarządzanie projektem nie tylko ogranicza ryzyko utraty środków przez inwestora, ale również podnosi jakość wykonania projektu i przyczynia się do jego sukcesu. Drugim istotnym kryterium jest innowacyjny i wzrostowy rynek, który gwarantuje wypracowanie właściwych zysków w odpowiednim czasie. Ważna jest również kwestia wyjścia ze spółki, czyli m.in. możliwość odsprzedaży przedsięwzięcia lub udziałów, możliwość wykupu udziałów przez pierwszych udziałowców lub sprzedaż akcji na rynku NewConnect.

Kreatorzy innowacji

Podczas V panelu dyskusyjnego w Rzeszowie poruszono kwestię wzrastającej roli środowiska pracy jako fundamentu zwiększania poziomu innowacyjności w firmie. Dzięki zapewnieniu odpowiednich warunków pracy przedsiębiorstwa mogą znacznie efektywniej wykorzystywać kreatywność swoich pracowników.

W tym kontekście jako dobry przykład warto wskazać studia firmy Pixar, które – oprócz odpowiednich warunków pracy „przy biurku” – oferują pracownikom środowisko zapewniające dobre samopoczucie i sprzyjające integracji. Rozwojowi kapitału społecznego służyć może rozbudowana przestrzeń rekreacyjno-rozrywkowa (m.in. boiska, basen), a także gastronomiczna (m.in. bufet, kawiarenka).

Warto wspomnieć, że tego typu pomysły – mające z jednej strony tworzyć „kreatywne otoczenie”, a z drugiej stymulować interaktywne środowisko, sprzyjające współpracy – są wdrażane również w krajowych inicjatywach klastrowych. Przykładem może być przedsięwzięcie Mieleckiej Agencji Rozwoju Regionalnego *Project design thinking*, w ramach którego mieleckim klastrom udostępniono specjalną otwartą powierzchnię biurową (ang. *open space*), umożliwiającą wspólną pracę (ang. *coworking*). Ideą przedsięwzięcia było stworzenie możliwości interakcji nie tylko wewnątrz poszczególnych klastrow, ale także stymulowanie współdziałania pomiędzy różnymi klastrami. Obecnie swoje stanowiska mają tam już trzy mieleckie inicjatywy klastrowe. Ich przedstawiciele mogą się na bieżąco wymieniać swoją wiedzą i doświadczeniami.

Współpraca w ramach inicjatywy klastrowej niesie ze sobą wiele potencjalnych korzyści, po pierwsze w zakresie usprawnienia przepływu informacji o najnowszych technologiach (m.in. przez obserwację, jakie technologie są kupowane i użytkowane przez innych przedstawicieli branży), po drugie w zakresie dzielenia się infrastrukturą lub technologiami wypracowanymi przez poszczególnych partnerów. Warto również wspomnieć o organizacji procesu współpracy z zapleczem badawczo-rozwojowym czy obsłudze procesu ubiegania się o wsparcie publiczne, którą może zapewnić wyposażony w odpowiednie kompetencje koordynator lub inny podmiot działający w ramach klastra. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia małych przedsiębiorstw, które często nie dysponują samodzielnie odpowiednią wiedzą, kompetencjami czy zasobami.



Rysunek 9. Korzyści ze współpracy w klastrach w obszarze innowacji

Mimo dużego znaczenia innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw, stosunkowo niewiele inicjatyw klastrowych angażuje się w działalność innowacyjną i rzeczywiste przedsięwzięcia stymulujące współpracę przedsiębiorstw z jednostkami naukowymi. Korzyści z dostępu do zaplecza naukowego i edukacyjnego w Polsce, jakie można osiągnąć dzięki współpracy, nie są w pełni uzyskiwane. Świadczy to o braku odpowiednio wykształconych kompetencji w tym obszarze wśród koordynatorów klastrów oraz ograniczonych zasobach, co utrudnia bądź uniemożliwia podejmowanie tego typu działalności.



Kluczowe wskazówki

1. Innowacje powstają na styku różnych zasobów i kompetencji.
2. Dzięki koncentracji przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności i zbliżonych potrzebach technologicznych klastry umożliwiają łączenie zasobów grupy podmiotów i wspólne angażowanie się w działalność badawczą i/lub technologiczną.
3. Działalność innowacyjna to działalność systematyczna, rozłożona w czasie, a nie jednorazowa akcja.
4. Warto identyfikować i organizować partnerstwo w celu realizacji określonych projektów badawczych.
5. Należy szukać źródeł finansowania (i łączyć je) z myślą o całym cyklu procesu innowacyjnego – od identyfikacji potrzeb po wdrożenie do realizacji i marketing.

Fotoramka 6. Panel dyskusyjny we Wrocławiu



Tematem przewodnim spotkania we Wrocławiu były „dobre praktyki” z zakresu pobudzania innowacyjności polskich klastrów.



Ożywione dyskusje trwały również poza planowanymi sesjami dyskusyjnymi, tutaj w kularach – obowiązkowo przy dobrej kawie.



8. Budowa łańcucha wartości

W ramach łańcucha wartości dostawcy–odbiorcy wzmacniane są więzi kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi członkami inicjatyw klastrowych. Większe firmy są zainteresowane rozwojem powiązań kooperacyjnych i organizacją całego łańcucha, gdyż umożliwia im to obniżenie kosztów działalności (koszty pracy w mniejszych przedsiębiorstwach są zazwyczaj niższe), zwiększenie elastyczności działania, a także ograniczenie ryzyka związanego z niską jakością produktów i nieterminowością kooperantów. Przykładem może być inicjatywa Kutnowskiego Klastra Technologicznego³⁶, której liderem jest Kongskilde Polska. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą być też zainteresowane kooperacją biznesową na jednym bądź kilku ogniwach łańcucha wartości. Ich głównym motywem często jest łączenie zasobów oraz wykorzystywanie efektów skali.

Wyzwaniem jest zapewnienie jakości i terminowości wewnątrz inicjatywy klastrowej

Jednym z kluczowych wyzwań jest zapewnienie odpowiedniej terminowości oraz jakości produktów i usług poszczególnych partnerów biznesowych wewnątrz inicjatywy klastrowej. Siłą danego powiązania jest tak duża jak jego najsłabsze ogniwo. W tym kontekście kluczowe jest, aby wszyscy uczestnicy klastra zapewnili odpowiednią jakość produktów i terminowość dostaw na stałym powtarzalnym poziomie. Kwestię zapewnienia właściwej jakości wśród firm tworzących inicjatywę klastrową poruszali przedstawiciele inicjatywy Nutribiomed³⁷ podczas panelu dyskusyjnego we Wrocławiu. W inicjatywie klastrowej Nutribiomed wprowadzono system certyfikacji. Jak wynika z doświadczeń organizacji, system taki z jednej strony gwarantuje należytą jakość i bezpieczeństwo produktów we wszystkich podmiotach inicjatywy, a z drugiej daje gwarancję wysokiego poziomu innowacyjności. Przedstawiciele inicjatywy klastrowej wskazują, że każdy klastr z punktu widzenia branży, w której działa, czy też charakterystyki współpracy między członkami, powinien rozważyć zagwarantowanie odpowiedniej jakości, bezpieczeństwa i innowacyjności produktów, np. poprzez wewnętrzny system certyfikacji czy badań produktów. Natomiast absolutnie nie jest rolą koordynatora inicjatywy klastrowej narzucanie sztywnych ram dotyczących zasad produkcji czy jej koordynacji, ponieważ te zagadnienia pozostają w gestii przedsiębiorstw. Jakość oferowanych produktów i usług najlepiej weryfikuje rynek. Dlatego najbardziej newralgicznym punktem jest wprowadzenie produktu do sprzedaży.

Działania na rzecz podniesienia jakości produkcji firm z klastra podjął również Klastr Przetwórców Szkła Budowlanego, który zorganizował wśród swoich członków ponad 120 audytów wewnętrznych badających jakość produkcji szyb zespolonych³⁸.

³⁶ www.kkt.info.pl

³⁷ www.nutribiomed.pl

³⁸ *Klustry w województwie zachodniopomorskim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 40.

Ramka 18. Klaster Nutribiomed – zapewnienie wspólnego poziomu jakości

Przemysław Tronina, Klaster Nutribiomed; II panel dyskusyjny (Wrocław)
www.nutribiomed.pl

Odpowiedni poziom jakości produkcji trzeba zapewnić na długości całego łańcucha wartości.

Inicjatywa klastrowa Nutribiomed działa na rynku biotechnologii, żywności i farmacji. W skład inicjatywy wchodzi 35 podmiotów: 6 uczelni wyższych, 3 instytucje otoczenia biznesu i 26 firm (producenci surowca, przedsiębiorstwa przetwórstwa żywności, producenci opakowań i środków higieny, firmy farmaceutyczne, dostawcy aparatury pomiarowej).

Prowadzone w ramach projektu prace badawczo-rozwojowe wsparły działania innowacyjno-wdrożeniowe nowych technologii oraz produktów. Pozyskane w ramach PO IG 5.1 fundusze (10 680 000 zł) zostały przeznaczone przede wszystkim na inwestycję w infrastrukturę – pilotażową linię technologiczną do wytwarzania suplementów diety. Poza inwestycją projekt zawierał m.in. stworzenie strategii klastra, organizację specjalistycznych szkoleń, stworzenie platformy komunikacji.

Linia technologiczna, którą dysponuje klaster Nutribiomed jest efektem transferu technologii z uczelni do przemysłu, pozwalając na wytwarzanie pionierskich produktów. Ta unikatowa na światową skalę linia jest pomysłem grupy naukowców powstałym na bazie kilku różnych rozwiązań. Każde z podmiotów, które wchodzi w skład klastra, może dostosować ją do swoich potrzeb. Firmy, które za pomocą linii przetestują prototypy, mogą następnie zmodyfikować swoje hale produkcyjne i płynnie przechodzić w produkcję nowego produktu. W najbliższym czasie na rynek wejdą produkty spożywcze i suplementy diety wspomagające walkę z chorobami cywilizacyjnymi.

Źródło: opracowanie na podstawie prezentacji Joanny Kudło z inicjatywy klastrowej Nutribiomed

Stymulowanie powiązań kooperacyjnych

Często stosowanym działaniem mającym na celu pobudzenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami są spotkania biznesowe, w trakcie których przedsiębiorcy mają możliwość przedstawienia swoich działań, ofert współpracy, a także potrzeb związanych np. z poprawą jakości czy terminami realizacji projektów. Przykładem mogą być tutaj organizowane w ramach inicjatywy klastrowej Zielona Chemia³⁹ rozmowy tematyczne, tzw. herbatki biznesowe, podczas których członkowie inicjatywy mają m.in. możliwość omówienia bieżących problemów⁴⁰.

Klustry sposobem na obniżenie kosztów działalności i realizację większych inwestycji

Warto zaznaczyć, że współpraca w inicjatywie klastrowej nie musi obejmować wszystkich etapów łańcucha wartości. W ramach niektórych inicjatyw współpraca może dotyczyć tylko zakupów, a w innych dystrybucji i zbytu. Współpraca nie musi też obejmować (i zwykle nie obejmuje) całego zakresu, np. w przypadku zbytu może się ograniczać tylko do rynku zagranicznego albo nawet jednego kraju lub kilku. W obrębie zakupów współpraca może dotyczyć jedynie wybranych produktów lub usług – głównym motywem współpracy będzie tu optymalizacja wykorzystania zasobów.

³⁹ www.chemia.rsi.org.pl

⁴⁰ Więcej przykładów znajduje się w raporcie: *Benchmarking klastrów...*, op. cit., s. 129.

Jako przykład może posłużyć współpraca przedsiębiorstw z inicjatywy z Podlaskiego Klastra Bielizny⁴¹, które wspólnie wynegocjowały warunki usług z operatorami telekomunikacyjnymi, a zaoszczędzone w ten sposób środki finansowe przeznaczają na bieżące funkcjonowanie biura inicjatywy⁴². Wspólna kampania marketingowa przeprowadzona przy użyciu portali internetowych pozwoliła na obniżenie kosztów znacznie poniżej tych, które firmy ponosiły działając poza inicjatywą. Obniżenie kosztów działalności mogą przynieść także wspólnie realizowane inwestycje, na których przeprowadzenie nie byłoby stać pojedynczych inwestorów. Przykładem takiego działania jest wspólna inwestycja produkcyjna klastra Mazurskie Okna (Ramka 19).

W inicjatywach klastrowych pojawiają się również sygnały o możliwości wspólnej sprzedaży czy dystrybucji. Przykładem może być Klaster Kotlarski⁴³. Wprawdzie nie prowadzi on jeszcze wspólnej sprzedaży, ale tworzące go małe firmy zaczynają sobie uświadamiać, że inwestor (kupujący) coraz częściej chce rozmawiać z kimś, kto może zapewnić realizację większego zamówienia i odpowiednią jakość – takie warunki może spełnić podmiot reprezentujący przedsiębiorstwa danej inicjatywy klastrowej.

Ramka 19. Klaster Mazurskie Okna – model sprzedaży na rynkach zagranicznych

Artur Wojciechowski, Klaster Mazurskie Okna; II panel dyskusyjny (Wrocław)
www.mazurskieokna.pl

Przy planach wspólnej ekspansji na rynki zagraniczne trzeba przemyśleć taką strategię sprzedaży i podziału zysku, by nie była ona krzywdząca dla żadnego z partnerów.

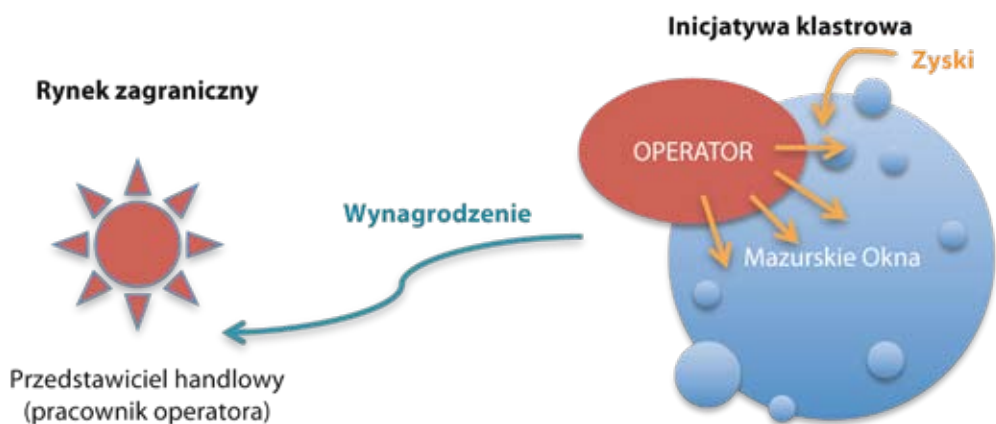
Klaster Mazurskie Okna realizuje projekt biznesowy związany z organizacją wspólnej sprzedaży. Warto zauważyć, że do realizacji tego projektu nie wykorzystano środków publicznych. Członkami inicjatywy klastrowej są głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, które działały wcześniej wyłącznie na rynkach lokalnych i regionalnych. W wyniku wspólnych spotkań narodził się pomysł sprawdzenia potencjału rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwa zatrudniły przedstawiciela handlowego, którego zadaniem jest sprzedaż produktów klastra na rynku niemieckim. Koszty pracy przedstawiciela są ponoszone proporcjonalnie przez firmy uczestniczące w projekcie wspólnej sprzedaży. Przedsięwzięcie okazało się sukcesem: produkty mazurskich producentów cieszą się powodzeniem za granicą, a członkowie inicjatywy zwiększyli przychody dzięki wspólnej sprzedaży.

We wspólnych przedsięwzięciach powstają czasem kwestie sporne. W tym przypadku dotyczyły one podziału zysku. Pojawiły się zarzuty, że przedstawiciel handlowy preferuje produkty tylko części firm. Problem ten rozwiązano, wydzielając sprzedaż zagraniczną do firmy zewnętrznej, operatora, który nie ma własnej produkcji, ale należy do klastra. Operator ten zatrudnia przedstawiciela, a generowane zyski ze sprzedaży dzielone są pomiędzy przedsiębiorstwa uczestniczące we wspólnym projekcie. W związku z tym każdej firmie zależy na tym, aby sprzedać jak najwięcej, bez względu na to, czy są to jej produkty.

⁴¹ www.spkb.com.pl

⁴² *Benchmarking klastrów...*, op. cit., s. 55.

⁴³ www.klasterkotalarski.pl



Rysunek 10. Model przedstawiający wspólną sprzedaż na przykładzie Klastra Mazurskie Okna

Źródło: opracowanie na podstawie wypowiedzi Artura Wojciechowskiego z inicjatywy klastrowej Mazurskie Okna; II panel dyskusyjny (Wrocław)

Nie wszystkie przedsiębiorstwa w klastrze działają w każdym zakresie i z każdym jednakowo

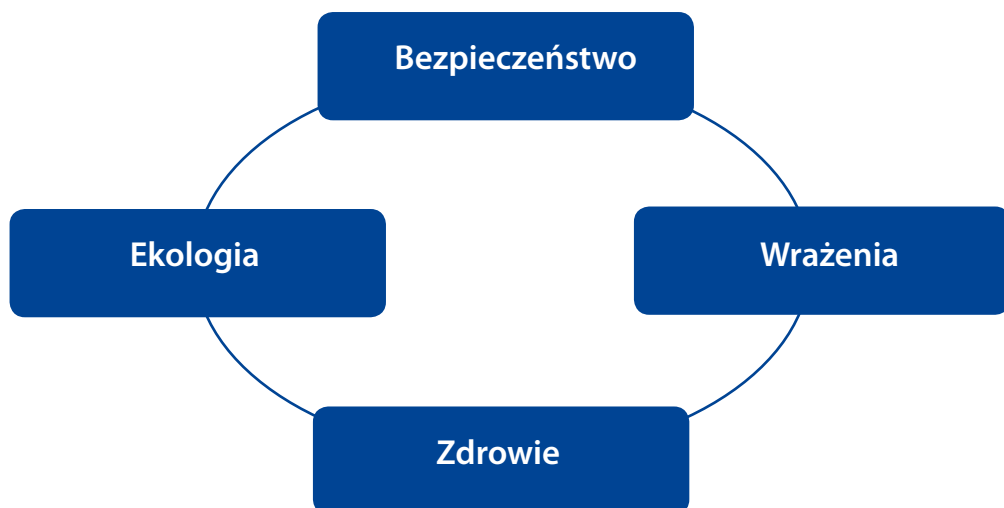
Wyzwaniem dla realizacji wspólnych przedsięwzięć jest określenie, gdzie jest początek i koniec fazy przedkonkurencyjnej. Nie można oczekiwać, że przedsiębiorstwa będą współpracowały we wszystkich obszarach, każde z każdym. Kolejnym wyzwaniem jest konieczność budowania standardów jakości w łańcuchu wartości – tylko w takiej formie można rozwijać łańcuch kooperacji w przedsiębiorstwach. Wskazywano jednak, że obszary działalności biznesowej powinny być przede wszystkim finansowane rynkowo.

Obecnie inicjatywy klastrowe muszą się zmierzyć z dynamiczną konkurencją międzynarodową

Wśród wyzwań, przed którymi stoją polskie klastry, wskazuje się m.in. na bardzo silną konkurencję międzynarodową i związane z nią intensywne procesy integracyjne wśród przedsiębiorstw. Aby podjąć się tych wyzwań, konieczna jest kreatywność i szybkość działań, które są kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Trudnościami, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, są również nowe trendy w światowej gospodarce.

Aby skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych, przedsiębiorstwa muszą szukać informacji i właściwie odczytywać sygnały pochodzące z rynku. MSP działające na rynkach międzynarodowych często dysponują informacjami ściśle związanymi z ich klientami. Gdy klientami są średnie i duże firmy, to często one informują, czego potrzebują, a polskie przedsiębiorstwa odgrywają głównie rolę wykonawczą. W takiej sytuacji inicjatywy klastrowe dają możliwość weryfikacji różnych sygnałów z rynków, a koordynatorzy odgrywają rolę „mediatora informacyjnego”, gromadząc każdą indywidualną informa-

cję i tworząc obraz porównawczy. Ponadto mając partnerów wewnątrz klastrów, przedsiębiorcy mogą weryfikować, czy dane procesy są pożądane na rynku. Dziś o konkurencyjności produktów decydują nowe wartości, które mogą powstać na styku czterech obszarów: bezpieczeństwa, wrażeń, zdrowia i ekologii.



Rysunek 11. Kierunki w nowej gospodarce

Źródło: opracowanie na podstawie prezentacji Luka Palmena z InnoCo; II panel dyskusyjny (Wrocław)

Klasy powinny również dążyć do rozwijania już istniejących produktów, tak jak robią to firmy w krajach BRIC. Wspólna logistyka, produkcja, komunikacja, promocja, marketing i technologia to obszary, w których mogą się pojawić kolejne możliwości i procesy biznesowe. Takie działania umożliwiają oszczędności w obrębie specjalizacji inicjatywy klastrowej i standaryzacji produktów i usług poza inicjatywą. Możliwości pewnych uzgodnień w ramach inicjatywy klastrowej, np. w postaci umów partnerskich, dostępu do patentów itp., pozwolą na szybszą reakcję członków klastra na działalność otoczenia oraz warunki gospodarcze i ekonomiczne.

Łańcuch wartości powinien być budowany na podstawie obszarów kompetencji członków klastra

Inicjatywa klastrowa przede wszystkim powinna móc tworzyć pewne porozumienia między jej członkami, np. porozumienia proceduralne, które pozwalają na szybkie znalezienie partnera w projektach zewnętrznych, szybkie uzgodnienie terminów i zasad współpracy. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą skrócić czas negocjacji.

Rolą koordynatora inicjatywy klastrowej jest zachęcenie przedsiębiorców do myślenia w kategoriach wykorzystania kompetencji i umiejętności partnerów oraz rozpoczęcia współpracy biznesowej.

Spośród czynników strategicznych, które odnoszą się do obszarów kompetencji, koordynator może wybrać te, które są istotne z punktu widzenia całej inicjatywy klastrowej. Może również identyfikować kompetencje jej poszczególnych członków. Doświadczenia jednego z klastrów energooszczędnych wskazują, że istnieje możliwość kooperacji poprzez bazowanie na czynniku, jakim jest np. bezpieczeństwo energetyczne. Jego członkowie nie byli zainteresowani współpracą w zakresie opracowywania wspólnych technologii, ale zależało im na tworzeniu jednolitych komunikatów zewnętrznych skierowanych do poszczególnych odbiorców na rynku. Odbiorcy oczekiwali bowiem poczucia bezpieczeństwa energetycznego, które może być zaspokajane przez spójne komunikaty.

Ramka 20. Czynniki strategiczne

Luk Palmen, InnoCo; II panel dyskusyjny (Wrocław)

- Cena
- Jakość
- Szybkość
- Wybór
- Łatwość w obsłudze
- Łatwość pozbycia się produktu
- Kompleksowość oferty
- Standaryzacja
- Wygoda
- Przyjazność dla środowiska
- Marka
- Prestiż
- Bezpieczeństwo
- Przynależność
- Marketing
- Doradztwo i wsparcie przy podejmowaniu decyzji
- Elastyczne warunki płatności
- Atrakcyjność
- Dystrybucja

Koordynator powinien zachować neutralność wobec członków klastra

Istotną kwestią, na którą zwracali uwagę przedstawiciele klastrów i inicjatyw klastrowych podczas panelu dyskusyjnego we Wrocławiu, jest neutralność koordynatora powiązania kooperacyjnego. Ważne jest, aby nie stał się on w przyszłości konkurentem dla istniejących przedsiębiorstw, wchodząc na rynek z ofertą podobną do tej, którą przygotowały firmy uczestniczące w powiązaniu kooperacyjnym. Kwestia ta dotyczy szczególnie wspólnych inwestycji w infrastrukturę produkcyjną, którą zarządzałby koordynator. Z tego punktu widzenia znaczące jest, aby inwestycje inicjatywy klastrowej wypełniały rzeczywistą lukę (brak odpowiednich kompetencji, podmiotu), jaka istnieje w danej inicjatywie. Istotne jest również, aby koordynator nie preferował w żaden sposób wybranych przedsiębiorstw w klastrze i zachował neutralną pozycję w stosunku do wszystkich podmiotów uczestniczących w danym przedsięwzięciu.



Kluczowe wskazówki

1. Wyzwaniem jest zapewnienie odpowiedniej jakości i terminowości w ramach łańcucha dostaw wewnątrz inicjatywy klastrowej.
2. Nie wszystkie przedsiębiorstwa w klastrze współpracują z innymi w każdym zakresie.
3. Łańcuch wartości powinien być budowany w oparciu o obszary kompetencji członków klastra.
4. Koordynator klastra powinien zachować neutralność wobec członków klastra.



9. Finansowanie

Inicjatywy klastrowe mogą finansować swoje działania dzięki wykorzystaniu środków pochodzących zarówno ze źródeł prywatnych (od aktorów klastra, zewnętrznych inwestorów), jak i publicznych, dostępnych w ramach różnych regionalnych, krajowych lub międzynarodowych programów wsparcia. Jak wskazują doświadczenia polskich inicjatyw klastrowych, głównym źródłem ich finansowania pozostają środki publiczne. Choć trudno znaleźć model finansowania *one size fits all*, warto zaangażować zarówno środki prywatne, jak i publiczne.

Udział środków publicznych i prywatnych różni się w zależności od specyfiki danego klastra, m.in. branży, ukierunkowania technologicznego (wysokie lub niskie technologie), wielkości podmiotów klastra, jego wieku itp. Przykładowo klastry działające w obszarze wysokich technologii będą miały większą szansę na zainteresowanie inwestorów prywatnych (np. fundusz *venture capital* zdecyduje się sfinansować określone prace nad nową technologią), których zachęcą potencjalne zyski ze sprzedaży nowej technologii. Z kolei klastry związane z kulturą będą w dominującej części finansowane przez władze publiczne, jako że to one będą *de facto* głównym „beneficjentem” ich działania (w wymiarze wspierania np. turystyki czy aktywności kulturowej społeczeństwa w regionie).

Źródła publiczne na start, udział prywatnych rośnie wraz z rozwojem inicjatywy

Źródła publiczne są optymalnym źródłem finansowania we wczesnej fazie rozwoju danej inicjatywy klastrowej. Na tym etapie trzeba podejmować działania, które zachęcą podmioty z branży do zaangażowania się we współpracę w ramach inicjatywy klastrowej, a inwestorzy prywatni dość niechętnie się ich podejmują.

Bez wsparcia w początkowych etapach powstawania inicjatywy wiele organizacji klastrowych nie ma możliwości formalnego rozpoczęcia współpracy. Dotyczy to szczególnie mniejszych inicjatyw, skupiających głównie małe przedsiębiorstwa, w których kluczowy jest problem finansowania. Podmioty te zazwyczaj nie mają własnych środków na inwestycje i dlatego często starają się sfinansować przedsięwzięcia przy wykorzystaniu dostępnych środków publicznych.

Wraz z osiągnięciem pewnego poziomu dojrzałości klastra udział wsparcia publicznego w strukturze finansowania organizacji powinien maleć. Nie oznacza to, że musi zostać zupełnie wyeliminowany. Wsparcie (choć częściowe) będzie niezbędne, dopóki klastry nie osiągną „pewnej masy krytycznej”. Należy jednak pamiętać, że finansowanie publiczne „inkubacja” inicjatywy klastrowej nie może trwać w nieskończoność, ponieważ grozi to doprowadzeniem do sytuacji, w której zapotrzebowanie na wsparcie publiczne nigdy się nie skończy.

Przedstawiciele klastrów wskazywali potrzeby wspierania działalności inicjatyw klastrowych również w dalszych etapach rozwoju. Inicjatywy klastrowe, które już okrzepły, nauczyły się realizować przedsięwzięcia

i mają w tym zakresie doświadczenie, oczekują wsparcia na realizację konkretnych przedsięwzięć, np. w zakresie działalności badawczo-rozwojowej czy internacjonalizacji.

Publiczne programy wsparcia dla klastrów

Rozwój inicjatyw klastrowych i klastrów może być wspierany ze środków i z programów publicznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. W niektórych programach wsparcie dla klastrów może przewidywać jedynie finansowanie działań koordynacyjnych i budowania sieci (czyli kosztów biura, platformy komunikacyjnej, generowania informacji i analiz oraz funkcjonowania zespołu osób zatrudnionych do koordynacji inicjatywy). W innych może obejmować finansowanie odmiennych działań podejmowanych w ramach inicjatyw klastrowych, np. specjalistycznych szkoleń lub doradztwa, prac analitycznych zleczanych na zewnątrz, inwestycji w laboratoria i prace badawczo-rozwojowe.

Inicjatywy klastrowe nastawione na środki publiczne żyją tak długo, jak długo otwarty jest dostęp do tych środków.

Luk Palmen, InnoCo

Podstawowym instrumentem wsparcia publicznego dedykowanym klastrów i wprowadzonym na poziomie centralnym jest działanie 5.1 PO IG. Program oferuje wsparcie skierowane do koordynatora klastra, które jest przekazywane do jego uczestników np. w postaci wspólnej infrastruktury. Formuła działania 5.1 PO IG na przestrzeni lat znacznie się zmieniła (Ramka 21). Wsparcie udzielane w ramach tego programu stanowi zwarty system pomocy oparty na zasadzie stopniowego rozwoju powiązań w celu stworzenia klastrów zdolnych do konkurencji z klastrami działającymi na rynkach międzynarodowych.

Konstruujemy mechanizmy wsparcia tak, by jak najlepiej odpowiadały potrzebom polskich klastrów. Staramy się zbierać i uwzględniać sugestie zgłaszane przez przedstawicieli polskiego biznesu, nauki, ale także innych środowisk. Jednocześnie działamy na rzecz uproszczenia procesu aplikowania i rozliczania pozyskanej pomocy publicznej.

Aneta Wilmańska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Ramka 21. Ewolucja działania 5.1

Piotr Kryjom, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; I panel dyskusyjny (Warszawa)

Do głównych zmian w formule działania 5.1 należały:

- wprowadzenie nowego typu wsparcia – wczesnej fazy rozwoju, która jest przeznaczona na wsparcie sformalizowanych powiązań kooperacyjnych działających nie dłużej niż 1,5 roku; ten typ wsparcia ma być swoistym pomostem pomiędzy wsparciem udzielanym na poziomie regionalnym a wsparciem w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka;
- wprowadzenie alternatywnego modelu finansowania w realizowaniu projektów inwestycyjnych w nowej formule, czyli z wykorzystaniem regionalnej pomocy inwestycyjnej już bez 100-procentowego dofinansowania z wkładem własnym (min. 25%), ale również bez potrzeby rozliczania udzielonej pomocy w 15-letnim okresie;
- wprowadzenie możliwości finansowania realizacji projektów dotyczących badań przemysłowych i rozwojowych (do tej pory nie było takiej możliwości);
- rozszerzenie możliwości finansowania współpracy międzynarodowej (wcześniejszego komponentu ekspansja rynkowa).

Dylemat: wsparcie klastrów czy „przez klastry”

Jedną z istotnych kwestii było pytanie o to, co powinno być finansowane w ramach dostępnych środków publicznych – czy wsparcie powinno być kierowane do inicjatyw klastrowych (bardziej precyzyjnie: do koordynatora klastra), czy raczej powinno trafiać do podmiotów działających w klastrach.

W pierwszym rozwiązaniu to koordynator klastra (animator) jest wykonawcą realizowanych projektów i do niego trafia finansowanie publiczne. W konsekwencji to koordynator klastra staje się właścicielem efektów realizowanego projektu (zbudowanej infrastruktury, wytworzonej własności intelektualnej itp.). W takiej sytuacji (gdy koordynator jest instytucją działającą *non for profit*) problemy z rozliczaniem pomocy publicznej są mniejsze.

W drugim rozwiązaniu projekty są realizowane przez różne podmioty działające w klastrze (przedsiębiorstwa, jednostki badawcze, instytucje otoczenia czy wręcz jednostki samorządu terytorialnego), a nie przez samego koordynatora. Koordynator koncentruje się na działaniach miękkich i pełni funkcję facilitatora, brokera, np. przez ułatwianie nawiązywania kontaktów i budowania partnerstwa i/lub konsorcjów w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć pomiędzy podmiotami działającymi w klastrze. Przedsięwzięcia te, np. budowa infrastruktury, realizacja projektów B+R, projektów szkoleniowych itp., są jednak realizowane przez różne podmioty z klastra, a nie przez samego koordynatora (nie wyklucza to tego, by koordynator był również członkiem konsorcjum realizującym dany projekt).

Warto pamiętać też, że poszczególne źródła wsparcia publicznego mogą mieć różne regulacje odnośnie do tego, kto może być wnioskodawcą czy partnerem w projekcie. W obecnym działaniu 5.1 PO IG o wsparcie może ubiegać się jedynie koordynator klastra, którym może być jedynie konkretny podmiot, posiadający osobowość prawną, a nie np. konsorcjum.

Inicjatywa klastrowa musi być w stanie finansować się sama

Możliwość pozyskania środków publicznych może być dla aktorów klastra istotnym czynnikiem przyspieszającym rozwój danej inicjatywy, nie może jednak stanowić głównego powodu decyzji o jej założeniu. Inicjatywa klastrowa docelowo powinna być w stanie finansować się sama.

Warto jednak zaznaczyć, że obecnie częstym motywem powoływania inicjatyw klastrowych jest właśnie dostępne wsparcie publiczne. Inicjatywy te zazwyczaj kończą swoją działalność wraz z wyczerpaniem się dofinansowania. Po ograniczeniu wsparcia publicznego nastąpiłaby silna weryfikacja inicjatyw i duża część z nich przestałaby funkcjonować. Pozostałyby tylko te, które będą generować odpowiednią wartość uzasadniającą ponoszenie kosztów przez przedsiębiorstwa, lub te, które będą skoncentrowane na wspólnej działalności *stricte* biznesowej i na jej podstawie finansować swą działalność. Dalszy rozwój klastrów w Polsce w dużej mierze zdeterminują kierunki zmian, jakie nastąpią w zakresie wsparcia publicznego. Kluczowa będzie z jednej strony sama dostępność wsparcia publicznego lub jego brak, z drugiej zaś skala koncentracji wsparcia na najsilniejszych podmiotach bądź jego rozproszenie na większej liczbie inicjatyw.

Różne modele prywatnego finansowania rozwoju inicjatywy klastrowej

Najbardziej oczywistym sposobem prywatnego finansowania inicjatywy klastrowej jest – podobnie jak w stowarzyszeniach – zbieranie składek członkowskich. Według badań przeprowadzonych na 143 europejskich inicjatywach klastrowych w ramach międzynarodowego projektu *NGPExcellence clusters – Cluster excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland*⁴⁴, w którym uczestniczyła PARP, większość środków prywatnych pochodzi właśnie ze składek członkowskich. Dla inicjatyw, które sformalizowały działalność w postaci stowarzyszenia, istotne znaczenie mają przede wszystkim składki opłacane przez firmy występujące w roli członków wspierających. Wysokość składek zależy z reguły od statusu danego podmiotu (pełnoprawny członek inicjatywy, członek stowarzyszony, partner, obserwator) i związanych z nim korzyści. Często jest ona także różnicowana ze względu na wielkość firm – w zależności od zatrudnienia lub obrotów. Wysokość składek członkowskich nie powinna być jednak zaporowa.

Innym źródłem finansowania mogą być opłaty ponoszone przez podmioty z klastra za korzystanie z określonych usług świadczonych przez koordynatora w ramach inicjatywy klastrowej. Przykładowo przy wynajmie wspólnej powierzchni wystawienniczej na targach branżowych część kosztów może być pokrywana ze wspólnego budżetu inicjatywy, podczas gdy pozostałą część będą wnosili tylko bezpośrednio zainteresowani – w zależności od zapotrzebowania na powierzchnię wystawienniczą. Można też wprowadzić opłaty dla chętnych do uczestnictwa w szkoleniach.

Odpowiednikiem składek jest regularne fakturowanie członków inicjatywy za usługi (informacyjne, marketingowe itp.) świadczone przez koordynatora klastra na rzecz jego członków (w tym przypadku udziałowców spółki). Konieczne jest zadbanie o wysoką jakość i trafność usług świadczonych na rzecz członków, tak by podmioty klastra chciały płacić i wiedziały, za co płacą. Jeżeli jest to konieczne, można zaprosić do współpracy inne podmioty lub ekspertów zewnętrznych.

Bardzo ważne jest zidentyfikowanie potrzeb firm z klastra, np. w zakresie posiadania określonej usługi, materiałów czy infrastruktury. Następnie, na podstawie zebranych informacji, sformułowanie oferty klastra.

Marek Michalak, Gdański Klaster Budowlany

Kolejnym potencjalnym komercyjnym źródłem finansowania działalności inicjatywy klastrowej mogą być środki zaoszczędzone dzięki wspólnemu negocjowaniu zakupu towarów i usług. Jeszcze inne rozwiązanie proponuje Alternatywny Klaster Informatyczny⁴⁵, który wprowadził zasadę, iż członkowie inicjatywy przekazują 5% wartości każdej umowy pozyskanej dzięki członkostwu w klastrze na jego rzecz. Uzgodnienia dotyczące przekazywanych kwot nie są sformalizowane. Mimo to członkowie wyrażają zgodę na podział zysków, ponieważ biorą pod uwagę fakt, iż bez ich udziału w klastrze umowy te nie zostałyby pozyskane. Zdobyte w ten sposób fundusze przeznaczone są na bieżącą działalność inicjatywy⁴⁶.

⁴⁴ T. Lämmer-Gamp, G. Meier zu Köcker, T.A. Christensen, The Danish Agency for Science, Technology and Innovation, *Clusters are individuals – creating economic growth through cluster policies for cluster management excellence*; Polskie tłumaczenie: *Klasy i ich indywidualizm. Wzrost gospodarczy poprzez polityki klastrowe ukierunkowane na kreowanie doskonałości w zarządzaniu klastrami*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, dostęp on-line: www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klasy/NGPE/20110920_Klasy_i_ich_indywidualizm_raport.pdf

⁴⁵ www.klaster.info

⁴⁶ *Benchmarking klastrów...*, op. cit., s. 55.

Oczywiście istnieje również możliwość zaangażowania w działalność inicjatywy inwestorów zewnętrznych (*venture capital, business angels*), jednak możliwość ta jest w praktyce dość rzadko spotykana. Dotyczy ona wyłącznie przedsięwzięć klastra o charakterze biznesowym, czyli takich, które rokują potencjalne wysokie zwroty z inwestycji, np. prace badawcze nad rozwojem nowej technologii.

Aby finansowanie ze źródeł komercyjnych było skutecznym rozwiązaniem, istotne jest, by członkowie danej inicjatywy byli świadomi korzyści z przynależności do organizacji. Gotowość do współfinansowania inicjatywy klastrowej może być traktowana jako pierwszy poziom współpracy w ramach klastra. Angażowanie środków prywatnych w finansowanie działalności organizacji jest bardzo istotnym czynnikiem wzmagającym zaangażowania aktorów klastra w działalność inicjatywy. W Polsce istnieją również inicjatywy klastrowe, które działają całkowicie bez wsparcia publicznego.

Składki członkowskie nie służą wyłącznie temu, by sfinansować działania klastra. Służą również budowaniu zaangażowania we wspólne działania.

Andrzej Rybka, Dolina Lotnicza

Warto poszukiwać dostępnych źródeł finansowania i je łączyć

Kluczem do sukcesu jest umiejętność poszukiwania i łączenia dostępnych źródeł finansowania klastrów. Należy pamiętać, że mówiąc o finansowaniu, należy brać pod uwagę zarówno finansowanie funkcjonowania inicjatywy (czyli animatora czy biura klastra), jak również finansowanie różnego rodzaju projektów istotnych dla rozwoju inicjatywy, które mogą być realizowane przez różne podmioty w klastrze. Dla obu są dostępne odmienne publiczne programy wsparcia i inne potencjalne źródła finansowania.

Bieżące funkcjonowanie inicjatywy klastrowej – przede wszystkim ze względu na stosunkowo mniejsze koszty – jest najczęściej finansowane ze źródeł prywatnych, np. składek członkowskich. W początkowym okresie rozwoju inicjatywy animator działa często *pro publico bono* lub jest finansowany ze środków publicznych. W dłuższym okresie funkcjonowanie animatora wymaga konkretnego finansowania, które może pochodzić zarówno ze źródeł publicznych, jak i prywatnych, przy czym zakłada się, że z czasem główny ciężar jego finansowania powinien znajdować się po stronie podmiotów funkcjonujących w klastrze.

Finansowanie konkretnych przedsięwzięć, np. budowy laboratorium certyfikacyjnego, kampanii promocyjnej, z reguły wymaga pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych (subsydia rządowe, fundusze unijne, kredyt bankowy itp.). W każdym z przypadków należy identyfikować potencjalne źródła finansowania danego przedsięwzięcia, w tym – co ważne – źródła niekoniecznie dedykowane klastrum. Na przykład w zakresie wsparcia działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa mogą korzystać z programów, takich jak: Innotech, Cornet, czy projektów celowych realizowanych przez Naukową Organizację Techniczną (NOT). Natomiast kampania promocyjna klastra może zostać sfinansowana w ramach działań ukierunkowanych na promocję danego regionu za granicą (np. z Regionalnego Programu Operacyjnego).



Kluczowe wskazówki

1. Możliwość pozyskania środków publicznych dla aktorów klastra nie może być powodem decyzji o jej założeniu.
2. Inicjatywa klastrowa docelowo powinna móc finansować się sama.
3. Wraz z osiągnięciem pewnego poziomu dojrzałości klastra udział wsparcia publicznego w strukturze finansowania organizacji powinien maleć.
4. Kluczem do sukcesu jest umiejętność znajdowania i łączenia różnych źródeł finansowania, w zależności od projektu.

Spis ramek

Ramka 1. Dolina Lotnicza kształci kadry dla branży.....	19
Ramka 2. Integracja w łańcuchu wartości klastra	21
Ramka 3. Instytucja otoczenia biznesu jako animator regionalnych klastrów.....	23
Ramka 4. Kluczowe zadania „miękkie” koordynatora inicjatywy klastrowej	27
Ramka 5. Wybór regionalnych specjalizacji w wyniku konkursu – doświadczenia województwa pomorskiego	33
Ramka 6. Klastr Lotniczy jako marka województwa podkarpackiego.....	34
Ramka 7. Słabości marketingu mix w polskim sektorze producentów jachtów	39
Ramka 8. Promocja marki Klastra Kotlarskiego z Pleszewa.....	41
Ramka 9. Eksportowe fiasko innowacyjnego software’u.....	45
Ramka 10. Polska gra zdobywa światowe rynki	46
Ramka 11. Systemy mgłowe z Warszawy podbijają ciepłe kraje.....	48
Ramka 12. Cztery kluczowe trendy kształtujące światową gospodarkę	50
Ramka 13. Branżowe programy promocyjne dotyczące eksportu	52
Ramka 14. Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP (WPHI)	52
Ramka 15. Podlaski Klastr Bielizny na targach Mode City 2011 w Paryżu.....	52
Ramka 16. Zidentyfikowane bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw i/lub klastrów w Polsce.....	53
Ramka 17. Innowacyjny Kocień Pleszewski – wspólny produkt klastra.....	57
Ramka 18. Klastr Nutribiomed – zapewnienie wspólnego poziomu jakości	66
Ramka 19. Klastr Mazurskie Okna – model sprzedaży na rynkach zagranicznych	67
Ramka 20. Czynniki strategiczne	70
Ramka 21. Ewolucja działania 5.1	74

Spis fotoramek

Fotoramka 1. Panel dyskusyjny w Warszawie.....	15
Fotoramka 2. Panel dyskusyjny w Rzeszowie.....	24
Fotoramka 3. Panel dyskusyjny w Łodzi	30
Fotoramka 4. Panel dyskusyjny w Krakowie.....	36
Fotoramka 5. Panel dyskusyjny w Katowicach.....	54
Fotoramka 6. Panel dyskusyjny we Wrocławiu.....	64

Spis rysunków

Rysunek 1. Podsumowanie spotkań paneli dyskusyjnych.....	7
Rysunek 2. Etapy budowania i wdrażania strategii.....	17
Rysunek 3. Promocja w klastrze.....	37
Rysunek 4. Elementy marketingu mix – 4P	38
Rysunek 5. Efekt synergii towarzyszący promocji marki regionu opartej na marce klastra.....	42
Rysunek 6. Budowa promocji marki województwa lub miasta.....	43
Rysunek 7. Cechy wyróżnika, na którego podstawie kreuje się nowy wizerunek.....	43
Rysunek 8. Wpływ klastrów na rozwój inwestycji zagranicznych w regionie.....	49
Rysunek 9. Korzyści ze współpracy w klastrach w obszarze innowacji	62
Rysunek 10. Model przedstawiający wspólną sprzedaż na przykładzie Klastra Mazurskie Okna	68
Rysunek 11. Kierunki w nowej gospodarce	69

Spis tabel

Tabela 1. Terminarz spotkań paneli dyskusyjnych.....	7
Tabela 2. Modele klastrów.....	25

Bibliografia

1. *Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
2. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
3. Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012;
4. Głodek P., Pietras P., *Finansowanie komercjalizacji technologii i przedsięwzięć innowacyjnych opartych na wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
5. *Klastry a specjalne strefy ekonomiczne [w:] Kierunki Rozwoju Klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2012.
6. *Klastry w województwie mazowieckim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
7. *Klastry w województwie warmińsko-mazurskim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
8. *Klastry w województwie zachodniopomorskim*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
9. Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe. Skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
10. Kotler P., *Marketing od A do Z*, przekł. Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
11. Książek E., Pruvot J.M., *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań/Lille 2011.
12. Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
13. Perkowski M., Rynkiewicz S., *Innowacje w klastrach. Jak chronić własność intelektualną?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
14. Szewc A., Ziolo K., Grzesiczak M., *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
15. T. Lämmer-Gamp, G. Meier zu Köcker, T.A. Christensen, The Danish Agency for Science, Technology and Innovation, *Clusters are individuals – creating economic growth through cluster policies for cluster management excellence*; tłumaczenie: *Klastry i ich indywidualizm. Wzrost gospodarczy poprzez polityki klastrowe ukierunkowane na kreowanie doskonałości w zarządzaniu klastrami*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiarp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
 tel.: + 48 22 432 80 80
 faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93
 0 801 332 202
info@parp.gov.pl
 ISBN 978-83-7633-142-3