Klastry w biznesie
wnioski dla ekonomii społecznej

Łukasz Rut

Łukasz Rut
a czemu ja?

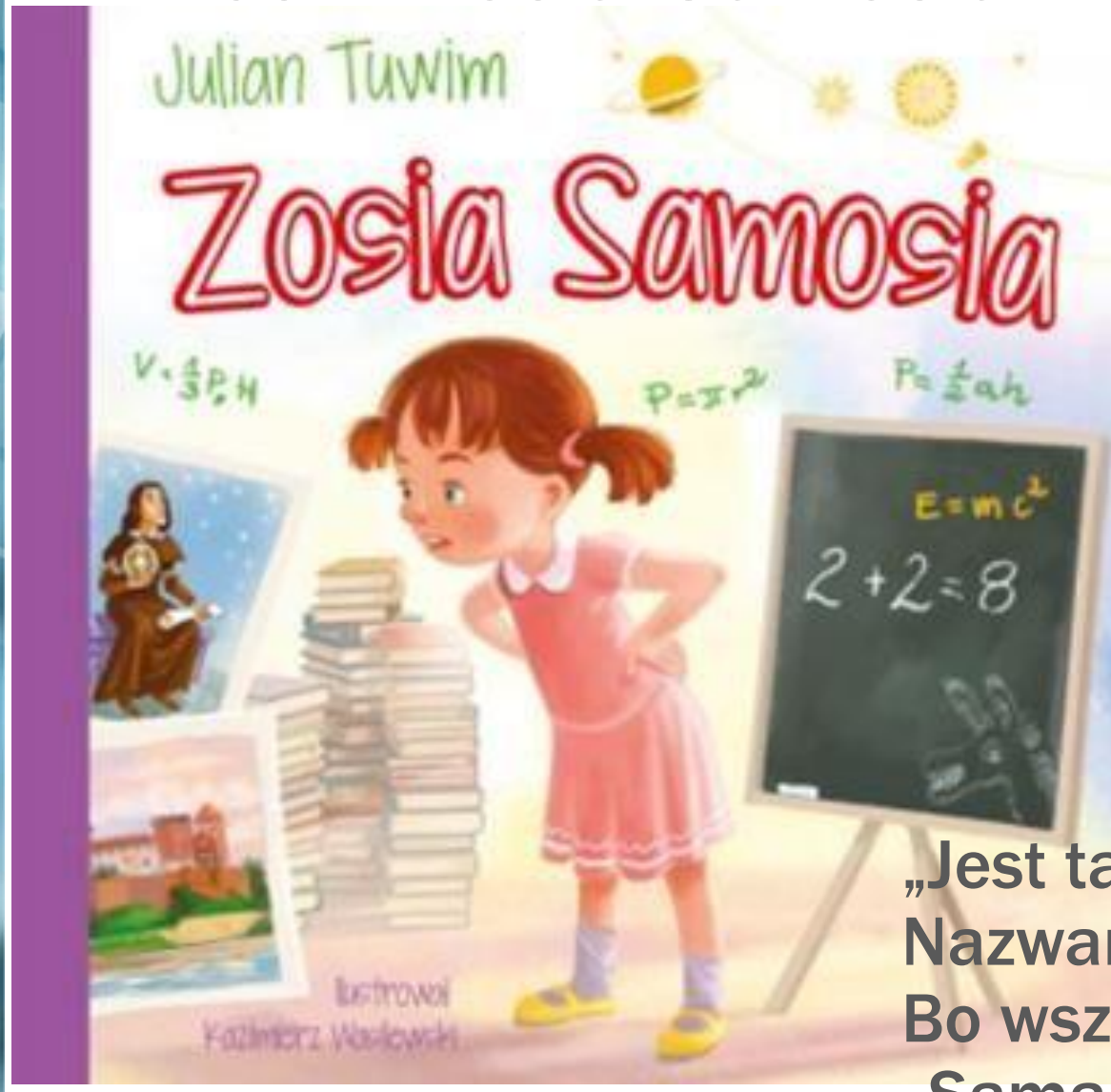
POLAK MĄDRY PO SZKODZIE

JAN KOCHANOWSKI

who are
you ??

Co to jest ten cały klaster?

Biznes – Zosia Samosia

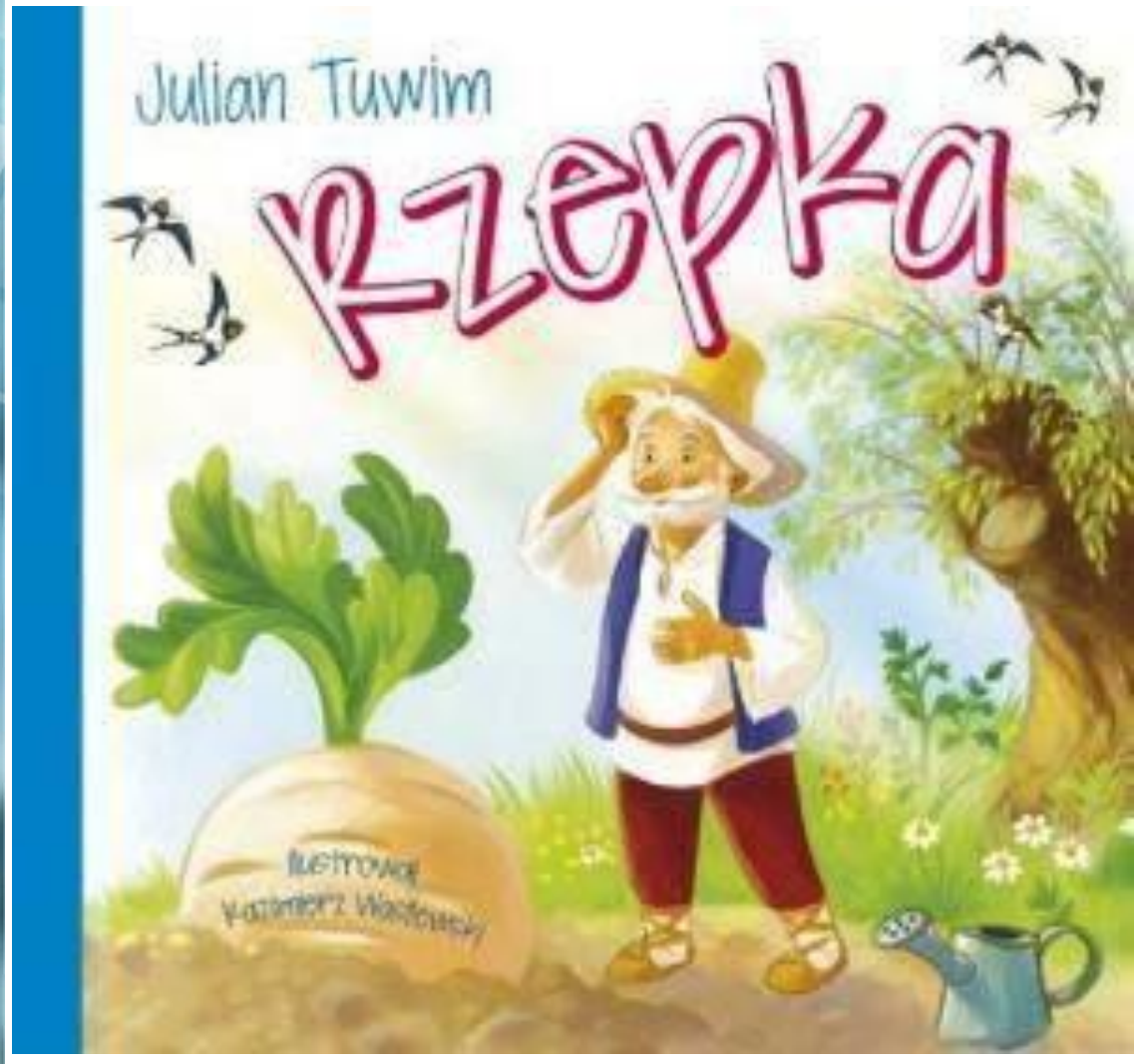


A jak zapytać Zosi:
- Ile jest dwa i dwa?
- Osiem!
- A kto był Kopernik?
- Król!

„Jest taka jedna Zosia.
Nazwano ją Zosia Samosia.
Bo wszystko:
„Sama! sama! sama!”

Ważna mi dama!
Wszystko sama lepiej wie.
Wszystko sama robić chce.”

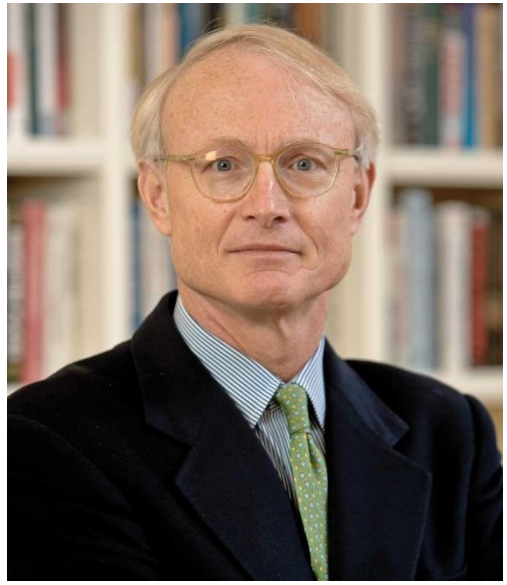
Biznes – Rzepka



„Żabka za boćka,
Bociek za gąskę,
Gąska za kurkę,
Kurka za Kicię,
Kicia za Mruczka,
Mruczek za wnuczka,
Wnuczek za babcię,
Babcia za dziadka,
Dziadek za rzepkę,
A na przyczepkę
Kawka za żabkę
Bo na tę rzepkę
Też miała chrapkę.”

Klaster

- Geograficzne skupisko:
  - wzajemnie powiązanych firm,
  - wyspecjalizowanych dostawców,
  - jednostek świadczących usługi,
  - firm działających w pokrewnych sektorach,
  - i związanych z nimi instytucji w pokrewnych dziedzinach,
- jednocześnie **współdziałających i konkurujących** ze sobą.



Michael E. Porter
Harvard Business School

Bliskość firm

- Może być rozumiana w znaczeniu:
  - **Geograficznym**: pomioty blisko siebie zlokalizowane
  - **Technologicznym**: podmioty korzystające z podobnych technologii i rozwiązań
  - **Edukacyjnym**: podmioty których pracownicy posiadają podobne umiejętności i kompetencje
  - **Rynkowym**: podmioty, obsługujące podobne segmenty rynkowe
  - **Społecznym**: podmioty, które przez nieformalne kontakty korzystają z podobnych informacji

Cele polskich klastrów (N=24) 1 z 2

Typy celów inicjatyw klastrowych	Ilość wskazań
Wykonywanie analiz i tworzenie sieci współpracy	
Analiza klastra (wąskich gardeł, potencjałów, szans i zagrożeń, scenariuszy rozwoju)	2
Opracowywanie raportów o stanie klastra	1
Rozwijanie sieci współpracy między ludźmi	7
Rozwijanie sieci współpracy między przedsiębiorstwami	11
Zwiększanie świadomości przedsiębiorstw o korzyściach związanych ze współpracą w klastrze	12
Lobbing	-
Lobbowanie na rzecz optymalizacji infrastruktury publicznej	3
Lobbowanie na rzecz usprawnienia zapisów prawnych	4
Lobbowanie na rzecz otrzymania wsparcia finansowego z programów publicznych	8
Wspieranie procesów wokół inwestycji publicznych	1
Współpraca handlowa	
Organizowanie usług typu wywiadowni gospodarczej, benchmarking	-
Organizowanie usług wsparcia dla przedsiębiorstw	4
Organizowanie wspólnych prywatnych projektów inwestycyjnych	3
Koordynowanie wspólnych zakupów	2
Promowanie eksportu	3
Ograniczanie konkurencji wewnątrz klastra	3
Edukacja i kształcenie	
Organizowanie kształcenia technicznego (specjalistyczne programy szkoleniowe)	7
Organizowanie treningów menedżerskich	3

Cele polskich klastrów (N=24) 2 z 2

Innowacje i technologie	
Wspieranie procesów rozwoju innowacji i wdrożenia nowych technologii	7
Prowadzenie analiz trendów technologicznych	4
Zapewnienie dyfuzji nowych technologii	3
Wspieranie optymalizacji procesów produkcyjnych	2
Określanie wspólnych standardów	4
Ekspansja klastra	
Tworzenie marki regionu wokół klastra	8
Usprawnienie warunków dla inwestorów zagranicznych	1
Przyciąganie nowych przedsiębiorstw oraz nowych pracowników do regionu	3
Wzmacnianie pozycji klastra na arenie międzynarodowej	6
Promowanie powstawania nowych firm	2
Organizowanie usług w zakresie inkubowania nowych firm	-
Wspieranie procesów rozwoju firm	4
Promowanie rozwoju istniejących przedsiębiorstw	7

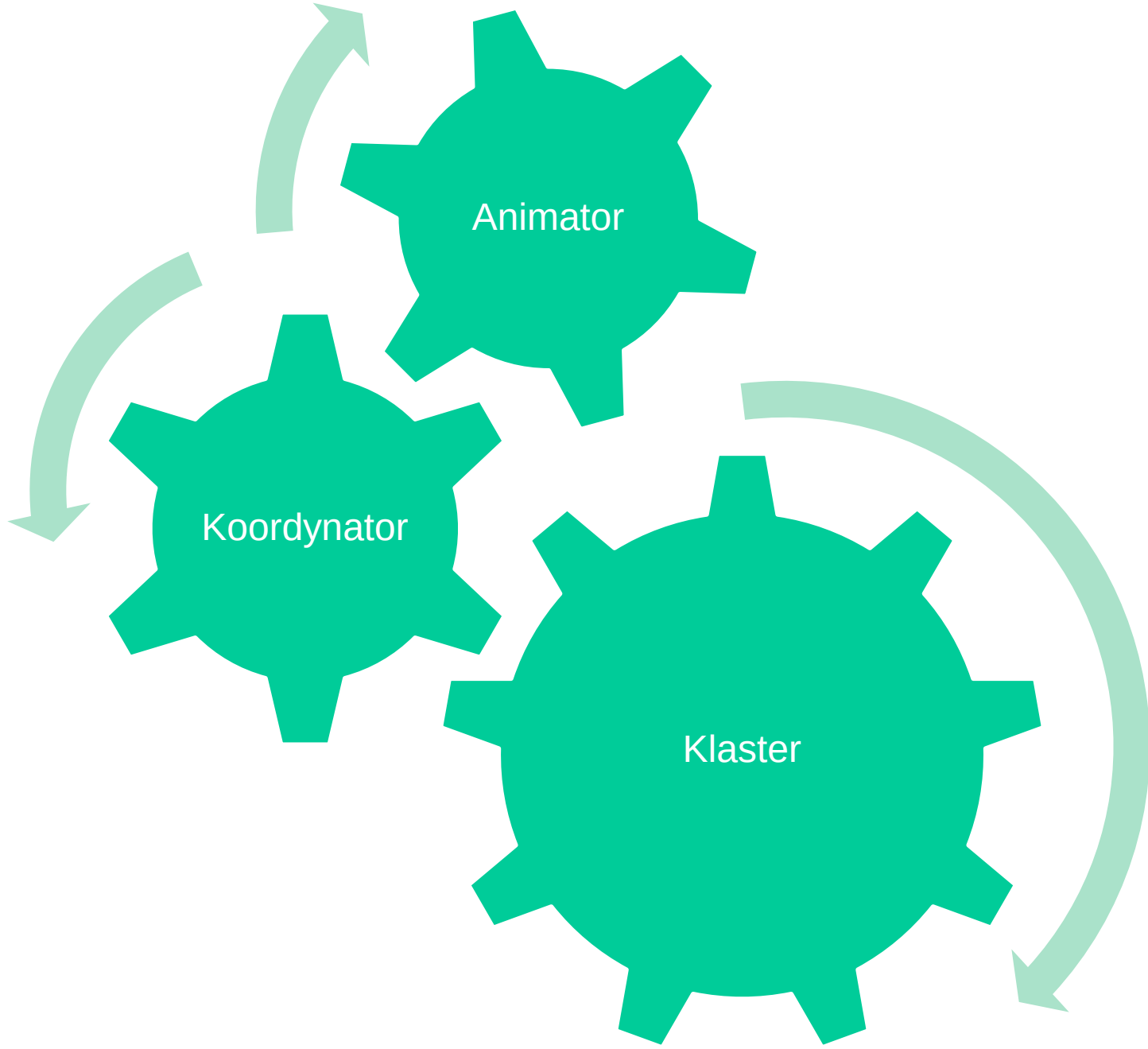
Ocena sił współpracy w klastrach (N=24)

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

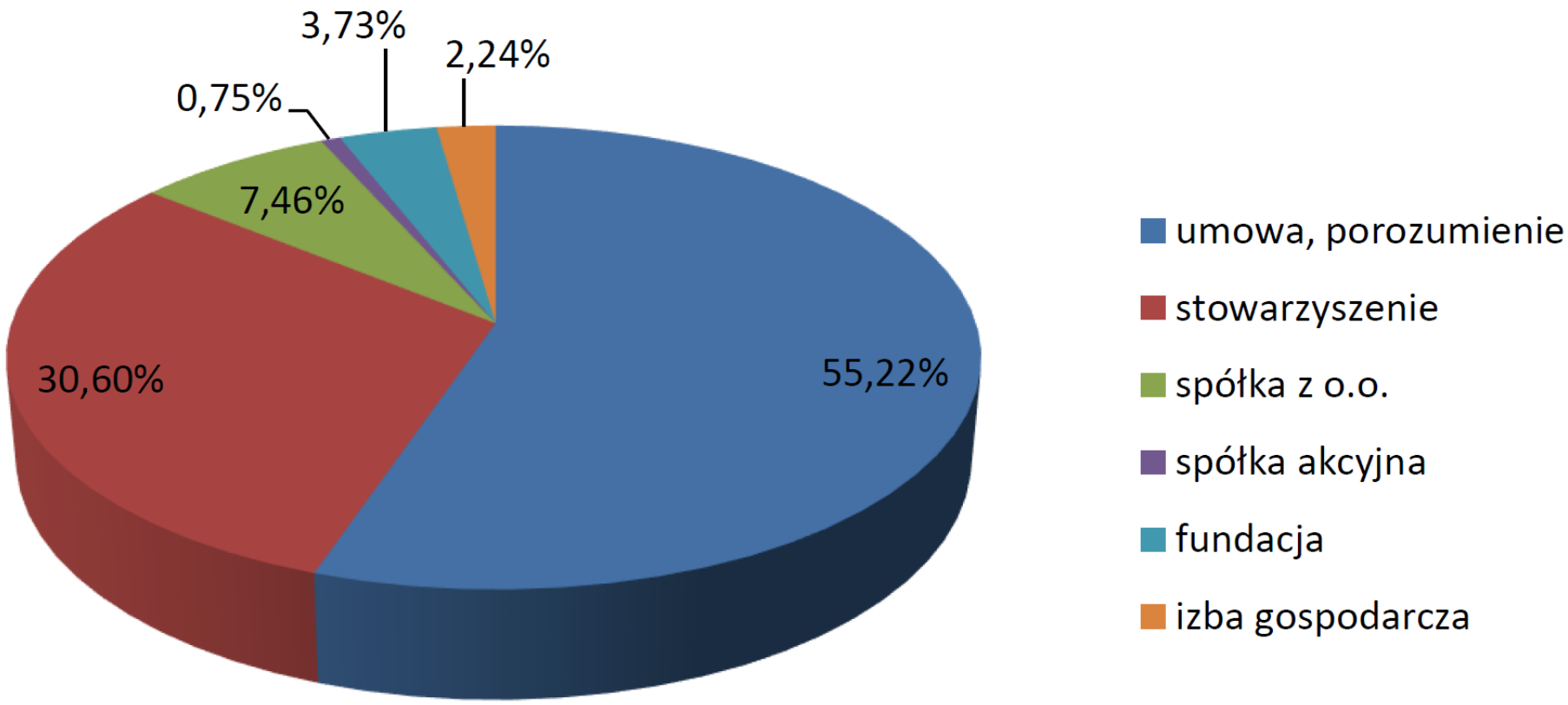
Dobra wróżba

- Dania:
  - Jeden z pierwszych krajów, które w 1996 roku inicjowały program rozwoju klastrów
  - Wsparcie **20** milionów euro
  - Animatorzy odgrywali istotną rolę w początkowej fazie rozwoju sieci
  - sieci powstałe z bezpośredniej inicjatywy przedsiębiorstw były bardziej trwałe (**71%**)
  - w stosunku do sieci utworzonych przez pośredników (**33%**)

Klaster – koordynator - animator



Formy prawne klastrów

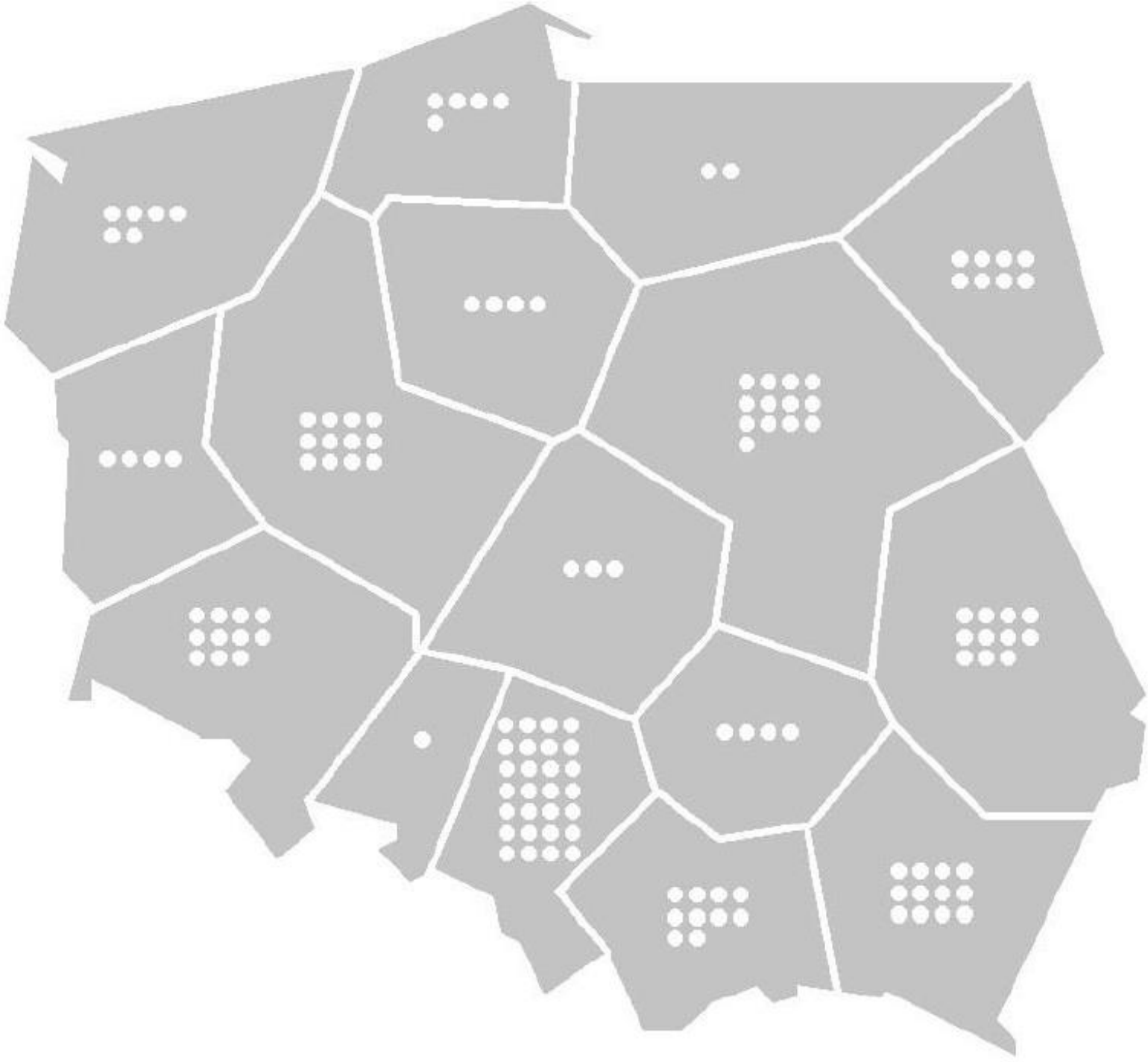


Animator

- **43%** - zatrudnienie animatora na etat (najczęściej animator + asystent)
- **36%** - animatorzy działający społecznie
- **21%** - animatorzy nieformalni wykonujący pracę w ramach jednego z członków klastra

KLASTRY

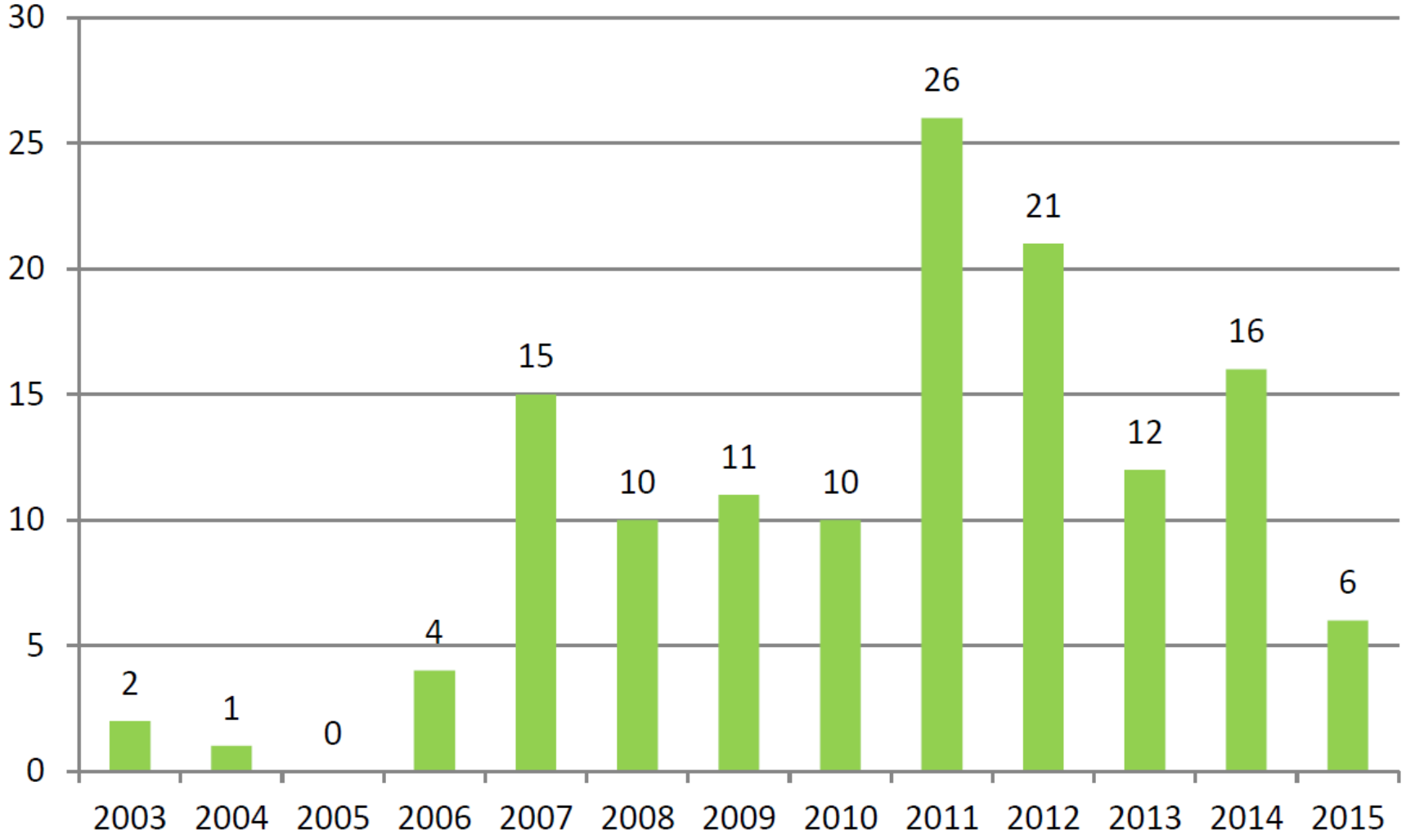
Rozkład klastrów w PL



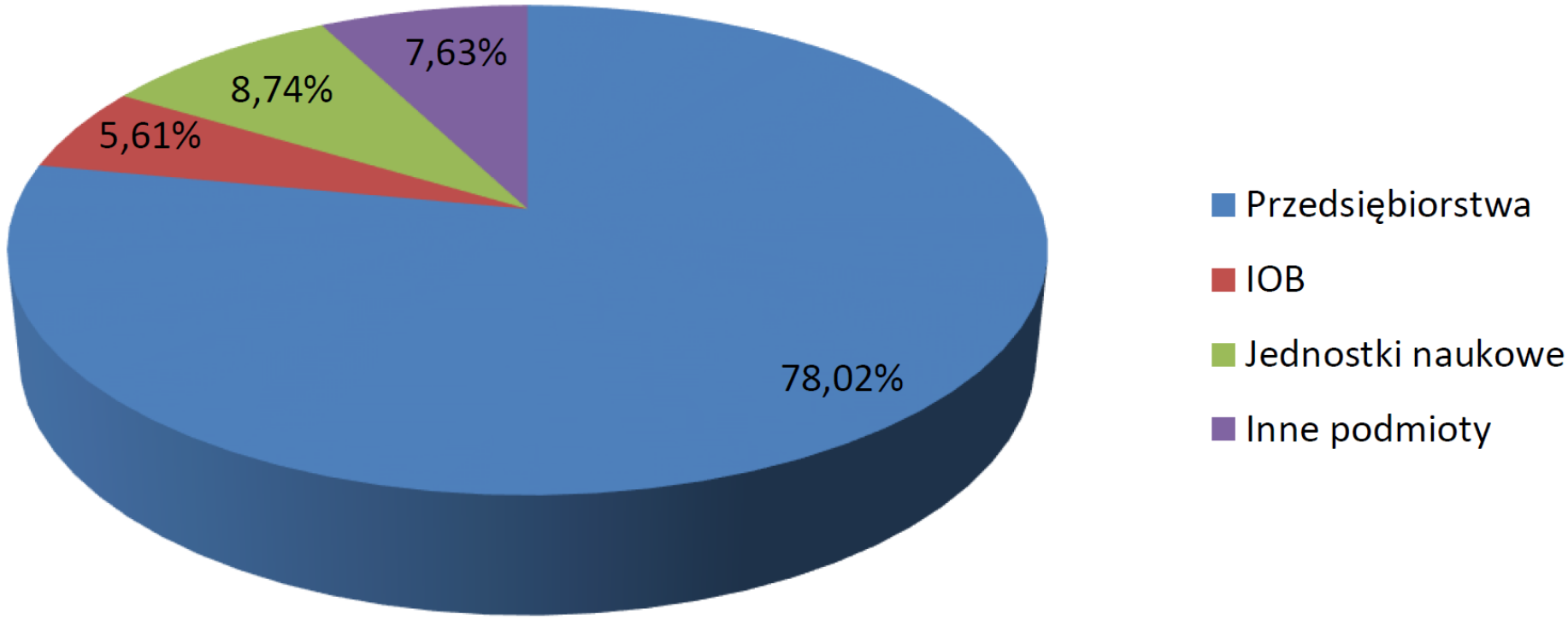
Klastry w lubuskiem

lubuskie								
27.	1.	Klaster Archiwizacji Cyfrowej	www.nca.org.pl	ICT	Narodowe Centrum Archiwizacji	ul. Inżynierska 8	67-100	Nowa Sól
28.	2.	Lubuski Klaster Metalowy	www.lubuskiklaster.pl	przemysł metalowy	Lubelski Klaster Metalowy	ul. Jagiellończyka 17/1	66-400	Gorzów Wlkp.
29.	3.	Lubuski Klaster Przedsiębiorczości i Turystyki	www.europe-direct.izba.zgora.pl/lubuski-klaster-przedsi%c4%99biorczo%c5%9bci-i-turystyki.html	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Lokalna Organizacja Turystyczna ŚWIEBODA	ul. Klasztorna	66-218	Lubrza
30.	4.	Zachodni Klaster Informatyki i Bezpieczeństwa IT	www.ecoop.pl	ICT	Fundacja Rozwoju Inicjatyw Gospodarczych	ul. Siemiradzkiego 28	65-231	Zielona Góra

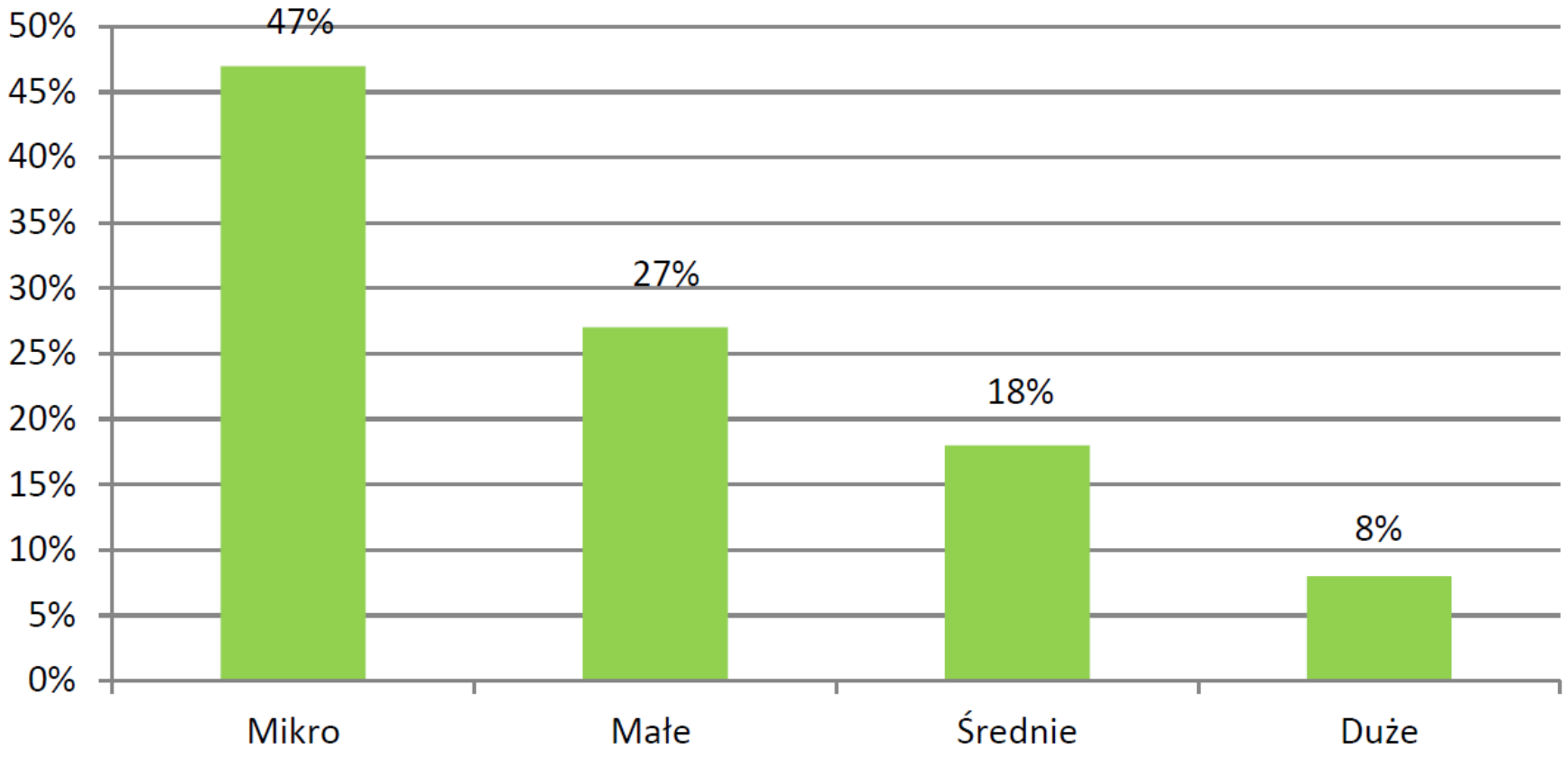
Rozkład klastrów wg. czasu powstania



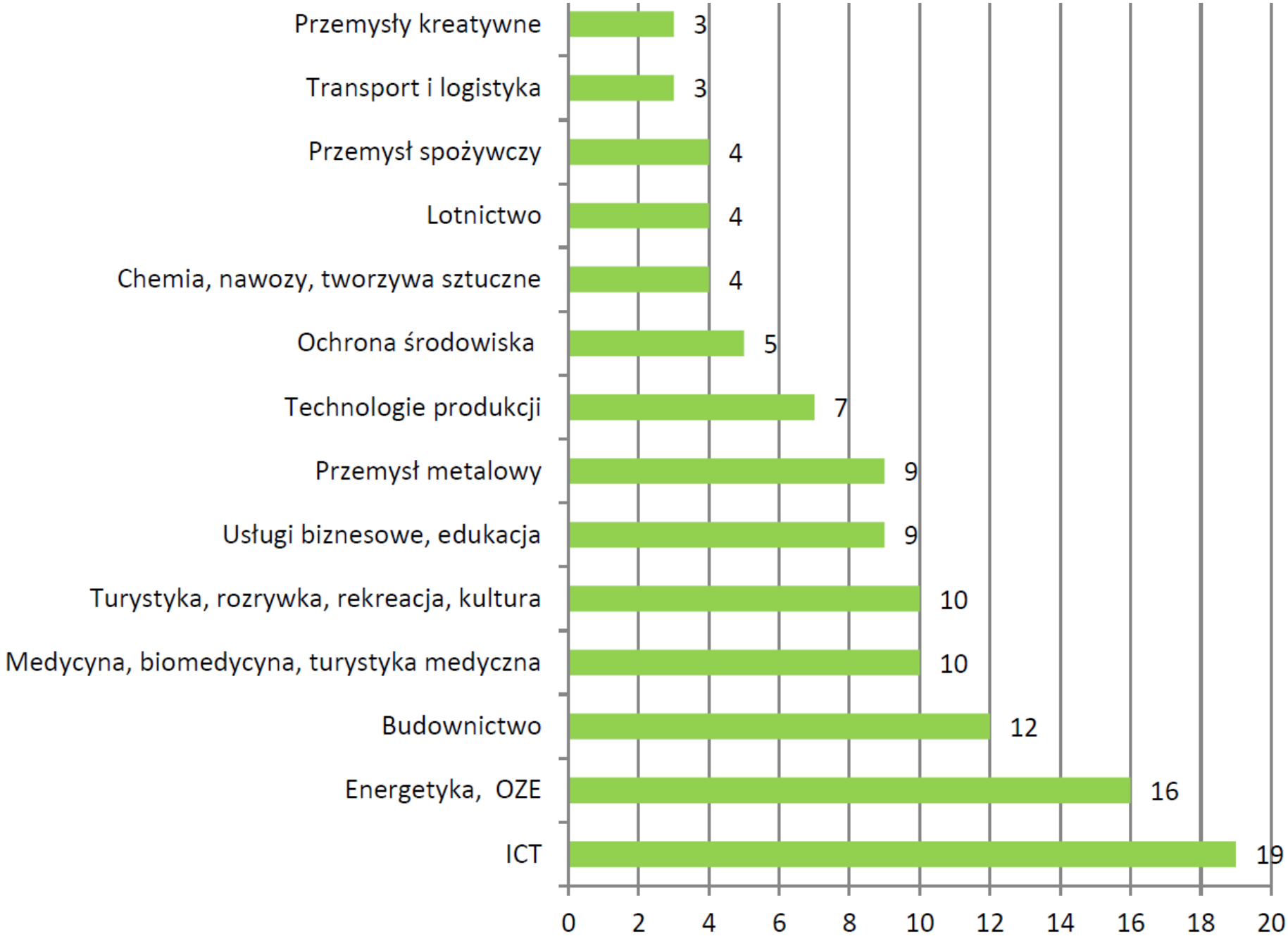
Struktura podmiotów w klastrach



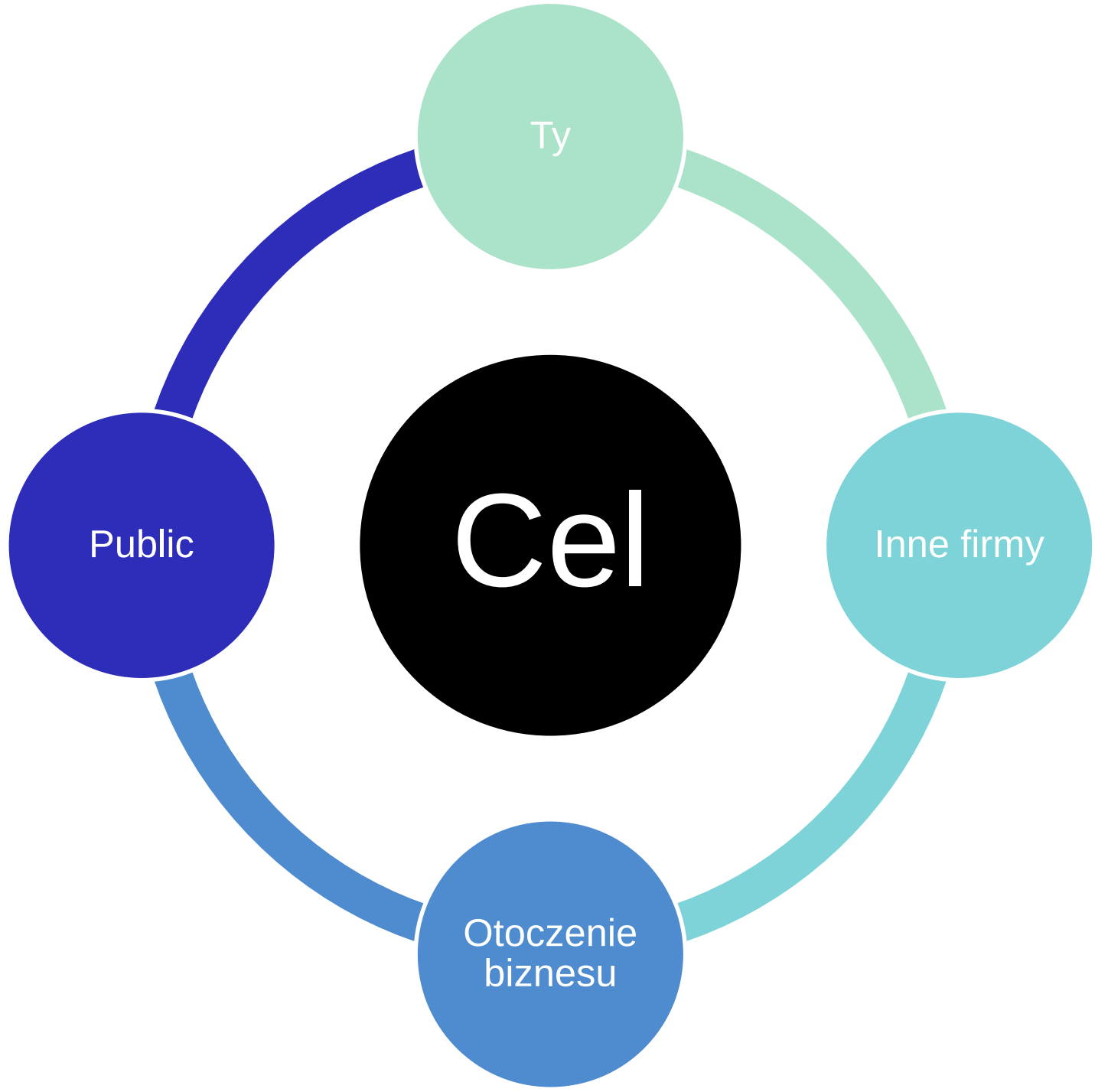
Struktura firm w klastrach



Specjalizacje klastrów



Podsumowanie



Pytania przed utworzeniem klastra

Tabela 2.11: Zagadnienia do przeanalizowania przed utworzeniem inicjatywy klastrowej

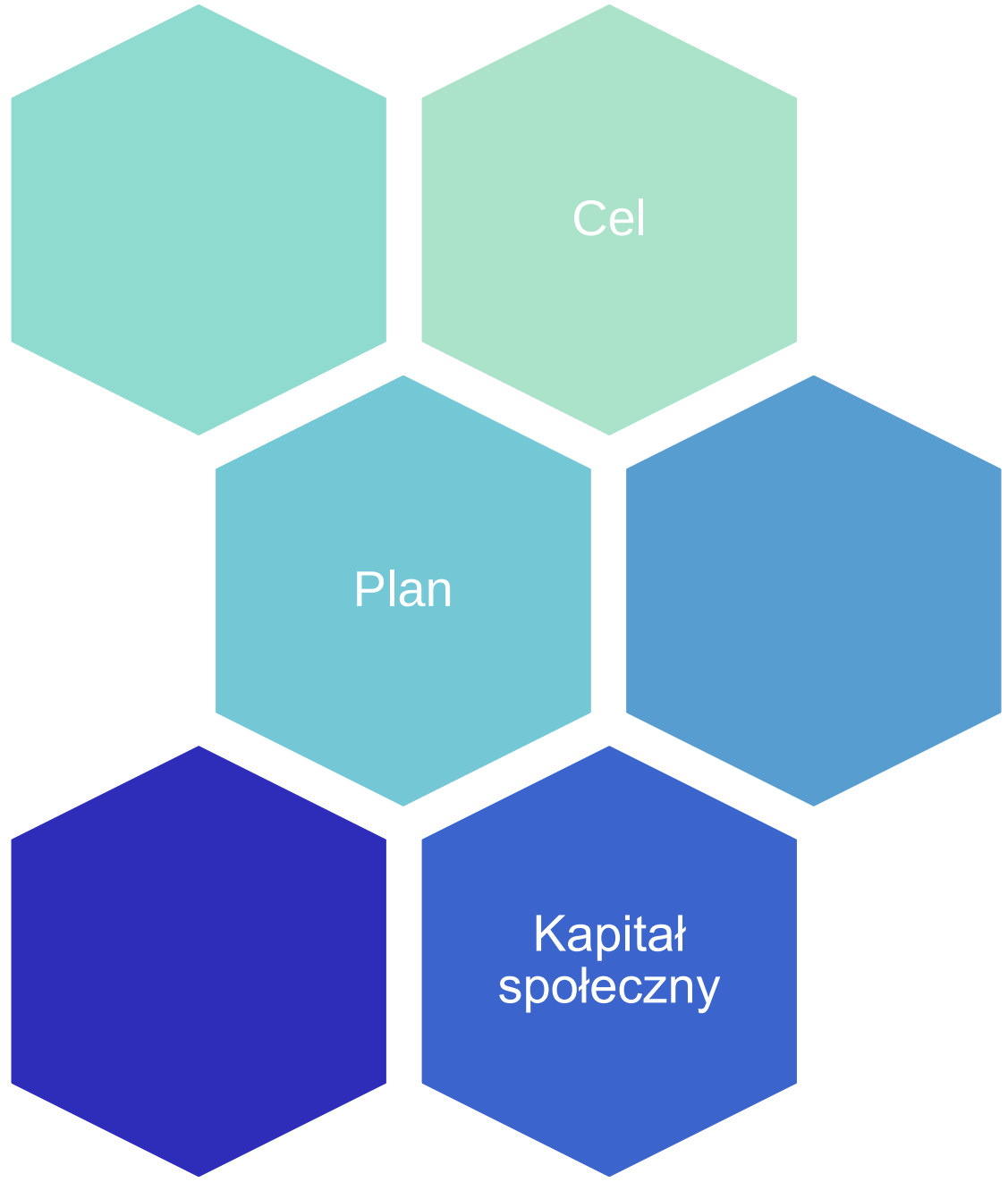
Tematyka zagadnień	Zagadnienia
Potencjał rozwoju	– Czy dany klaster ma perspektywy rozwoju? – Jakie są kluczowe czynniki rozwoju w skali międzynarodowej? – Jaka jest pozycja naszego klastra na rynku krajowym i międzynarodowym? – Czy nasz klaster znajduje się w gałęzi gospodarczej, która jest rozwojowa, dojrzała, umierająca?
Konkretna potrzeba	– Przed jakimi potrzebami i wyzwaniami stoją potencjalni uczestnicy inicjatywy klastrowej? – W jaki sposób możemy na bieżąco identyfikować potrzeby i wyzwania? Czy przedsiębiorstwa chętnie dzielą się informacją? – W jaki sposób inicjatywa klastrowa będzie się pozycjonować wobec innych organizacji, które oferują specjalistyczne usługi? – Czy zgłoszone potrzeby i wyzwania mają charakter indywidualny czy grupowy? – Czy podmioty są gotowe podjąć wspólne inicjatywy, czy też oczekują indywidualnych rozwiązań?
Cele	– W jakie cele można zaangażować wiodące podmioty? – Czy można już na początku określić kilka istotnych punktów zwrotnych? – Czy podmioty są gotowe opracować plan i wziąć na siebie odpowiedzialność za jego realizację?
Zaangażowanie głównych graczy	– Czy liderzy gospodarczy oraz instytucje są zainteresowane wejściem w nowe formy współpracy? – Czy główni gracze są gotowi zaangażować swoje finanse i szerokie kontakty, aby skutecznie przystąpić do pierwszych działań? – Czy znamy grupy podmiotów gospodarczych, które są gotowe dzielić się zasobami, rynkami, infrastrukturą, szansami rozwoju?
Masa krytyczna	– Czy inicjatywa klastrowa może opierać się na odpowiedniej masie krytycznej (kilkunastu do kilkudziesięciu podmiotach). Grupa powinna być zróżnicowana, komplementarna i jej stabilność nie powinna być zależna od fluktuacji uczestników (przede wszystkim od ich odstąpienia od inicjatywy).
Przywództwo i wizja	– Czy w inicjatywie klastrowej zaangażowani są liderzy z wizją, czy też ci liderzy znajdują się poza zasięgiem klastra? – Czy liderzy wykorzystując swoją charyzmę, status są gotowi mobilizować pozostałych uczestników? – Czy liderzy, są komunikatywni i potrafią zmieniać wizję w konkretne działania?
Unikatowe czynniki strategiczne	– Jakie są unikatowe czynniki strategiczne dla gospodarki w danym obszarze? – W jaki sposób te czynniki oddziałują na rozwój klastra? – W jakich zakresach klaster może zapewnić sobie strategiczną przewagę konkurencyjną?
Wczesne sukcesy	– Czy można zidentyfikować tematy, w ramach, których możliwe jest osiągnięcie konkretnych wyników w krótkim czasie?
Zaufanie	– Czy podmioty są gotowe współpracować w duchu dobrego partnerstwa? – Czy ludzie ufają sobie i współpracują ze sobą? – Czy zaistniały już sytuacje, w których wystąpiła konieczność osiągnięcia konsensusu dla wspólnego dobra?
Poczucie własności	– Czy grupa strategiczna przewiduje możliwość zaangażowania małych i mniej znaczących przedsiębiorstw w proces opracowania wizji, strategii i planów działań? – Czy będzie brane pod uwagę zdanie małych przedsiębiorstw?
Przepływ informacji	– Czy i w jaki sposób gromadzona jest i przekazywana informacja przez podmioty działające w sektorze? – Czy dysponujemy tzw. grupą referencyjną, która na bieżąco może nam dostarczyć nowych informacji?
Czas	– Czy potencjalni uczestnicy są gotowi poświęcić czas na nowe przedsięwzięcia? – Czy uczestnicy znajdują się blisko siebie? (Ponad 50% inicjatyw klastrowych badanych w 2002-2003 roku w ramach opracowania Zielonej Księgi Inicjatyw Klastrowych, wskazało, że większość uczestników znajduje się w zasięgu jednej godziny jazdy od centrum koordynującego.)
Zespół	– Czy dysponujemy wystarczającą liczbą etatów aby uruchomić inicjatywę klastrową? – Kto będzie zaangażowany w zespół inicjatywy klastrowej (koordynator, animator, mentor, menedżer, pracownicy administracyjni)? Zespół będzie pełnił funkcję neutralnego pośrednika, zajmie się identyfikacją wąskich gardeł, będzie obserwował trendy i zmiany na rynku, zainicjuje nowe działania i będzie koordynował program i strategię klastra. Zespół ma za zadanie dopilnować aby każdemu uczestnikowi klastra poświęcono uwagę oraz aby każdy uczestnik zyskiwał na działaniu klastra.
Czynniki społeczne	– Czy przedstawiciele podmiotów działających w klastrze są otwarci na spotkania nieformalne? Czy skostniałe struktury organizacyjne mogą stać się barierami w rozwoju nowych relacji i interakcji?
Procesy	– Interakcje między uczestnikami skutkują różnymi działaniami. Te działania z kolei inicjują nowe kontakty i relacje. Innymi słowy, osoby zaangażowane w zarządzanie klastrem muszą cechować się umiejętnościami zarządzania procesami. Nie chodzi tylko o to, co udało się zrobić w ramach klastra, ale jak. Ponadto należy zwrócić uwagę na charakter demokratyczny procesów podejmowania decyzji – procesy te powinny być integralne, uwzględniające różnorodność poglądów uczestników.
Umiejętność pracy w projektach	– Czy zidentyfikowana grupa podmiotów jest w stanie połączyć na określony czas najlepsze dostępne zasoby we wspólnych projektach biznesowych i naukowych, co pozwoli szybciej i skutecznej zidentyfikować szanse i zagrożenia oraz wąskie gardła, a także opracować i wdrożyć nowe rozwiązania?
Marka	– Czy podmioty, które deklarują udział w inicjatywie klastrowej są gotowe budować wspólną markę wokół wspólnych wartości, cech i charakterystyk swojej grupy? – Czy podmioty te będą również promować siebie poprzez markę klastra?
Potencjał do stworzenia nowych miejsc pracy	– Czy dany klaster wykazuje możliwości stworzenia nowych miejsc pracy?
Źródła finansowania	– Czy mamy wystarczające zasoby (środki finansowe, ludzie), aby funkcjonować co najmniej 18 miesięcy? Jeżeli nie, czy możemy postępować według modelu, który pozwoli nam szybciej generować przychody?
Struktura inicjatywy	– Czy nasza propozycja dotycząca uruchomienia inicjatywy klastrowej jest oparta na sztywnych założeniach, czy też możemy sobie pozwolić na elastyczne dopasowanie się do potrzeb i propozycji podmiotów gospodarczych?

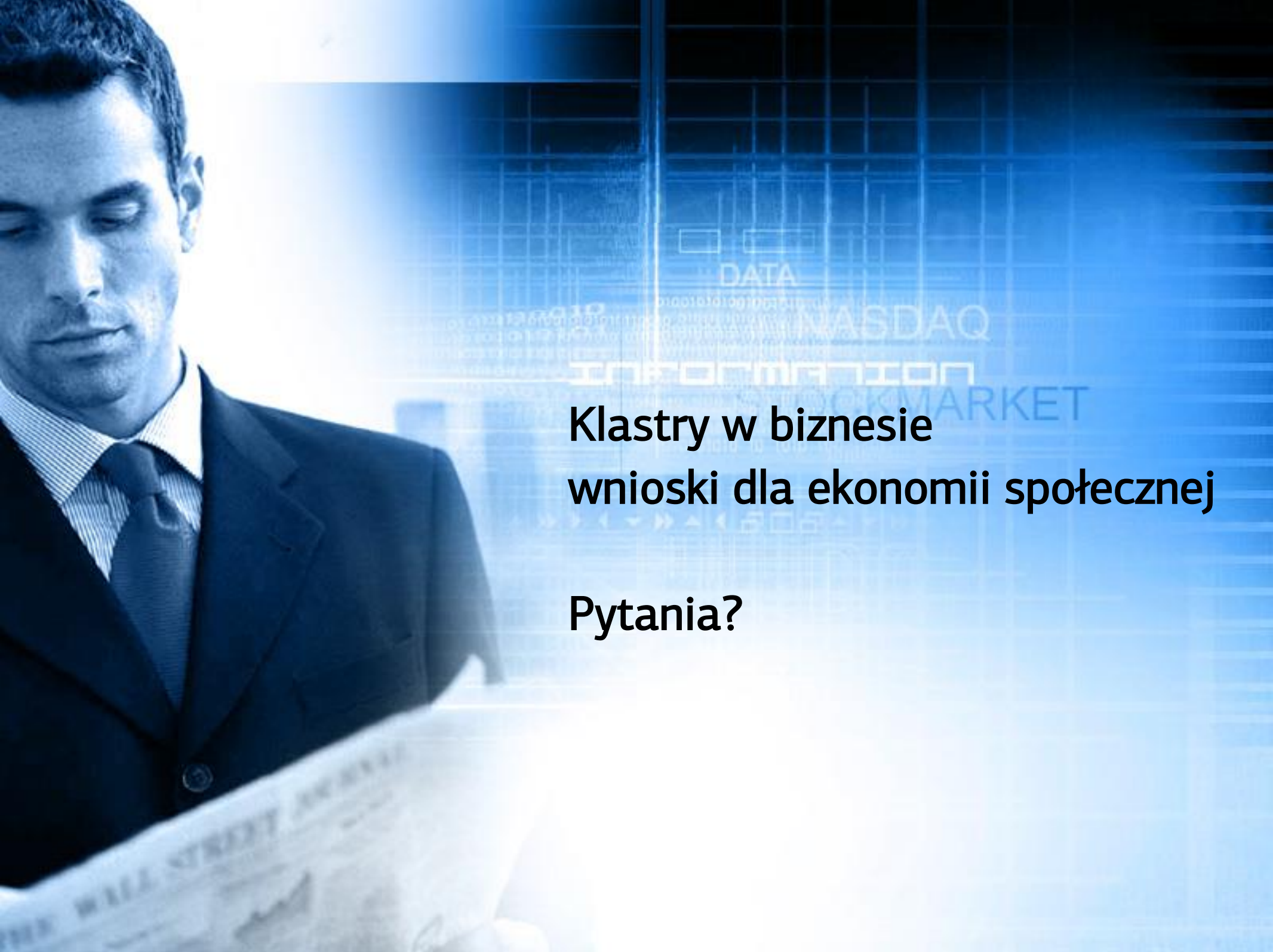
Źródła: por. Georgia Competitiveness Initiative – cluster assessment. Baseline and constraint report, Office of Economic Growth, USAID/Caucasus 2004

Innovation Networks...

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

3 filary klastra
wnioski dla ekonomii społecznej





Klastry w biznesie
wnioski dla ekonomii społecznej

Pytania?