

Internacjonalizacja klastrow

Redakcja:

Bill Greenhalgh

Warszawa 2014

Tytuł oryginału: Cluster internationalisation

Podręcznik opracowany w ramach projektu międzynarodowego TACTICS (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support*)

Redakcja:

Bill Greenhalgh

Korekta:

Joanna Fundowicz

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© TACTICS – wrzesień 2012 r.

© Copyright for the Polish version by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014

Niniejsza praca była koordynowana przez Manchester Metropolitan University we współpracy z partnerami TACTICS oraz członkami Grupy Eksperckiej.

Informacja prawna:

Choć autor opracował przedstawione tu informacje z zachowaniem należytej staranności, w przypadku braku jakichkolwiek nadrzędnych zobowiązań wynikających z konkretnej umowy przydatność, dokładność, wiarygodność lub kompletność przedstawionych informacji nie jest przedmiotem żadnego oświadczenia, rękojmi (wyraźnej lub dorozumianej) ani gwarancji. Użytkownik niniejszego tekstu wykorzystuje przedstawione informacje wyłącznie na własne ryzyko i własną odpowiedzialność.

Niniejsza publikacja została zrealizowana w ramach inicjatywy PRO INNO Europe. Opinie wyrażone w niniejszym raporcie, a także przedstawione w nim informacje niekoniecznie wyrażają opinie lub stanowisko Komisji Europejskiej i nie nakładają na tę instytucję żadnych zobowiązań.

Niniejsza publikacja została sfinansowana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji, który ma na celu wspieranie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw.

ISBN 978-83-7633-241-3

Wydanie I

Nakład: 500 egz.

Publikacja bezpłatna

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB

26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10, tel. centr. (48) 36 442 41, fax (48) 36 447 65

e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

SŁOWO WSTĘPNE	7
STRESZCZENIE.....	9
WSTĘP	11
Skąd pomysł na opracowanie niniejszego podręcznika?.....	11
Zespół Zadaniowy ds. Wspierania Międzynarodowej Współpracy Klastrow w ramach Grupy Eksperckiej TACTICS	12
Rozszerzenie koncepcji „potrójnej helisy”	13
Przyszły rozwój polityki klastrowej.....	14
Cel podręcznika.....	16
Kim są „odbiorcy” podręcznika?	16
DZIESIĘĆ KROKÓW NA DRODZE DO INTERNACJONALIZACJI	17
Zarys treści.....	17
Krok 1 – Po co internacjonalizacja?	18
Krok 2 – Ocena gotowości.....	21
Krok 3 – Wskazanie możliwości	23
Krok 4 – Opracowanie strategii i planu działania.....	27
Krok 5 – Realizacja szkoleń.....	33
Krok 6 – Wskazanie partnerów	36
Krok 7 – Budowanie zaufania i opracowywanie projektów	47
Krok 8 – Realizacja projektów	56
Krok 9 – Ocena sukcesu.....	59
Krok 10 – Utrzymanie sieci	62
Wykorzystanie finansowania.....	65
MAPA LINII METRA	68
KLUCZOWE PROBLEMY W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI I PROPONOWANE ROZWIĄZANIA	71
WNIOSKI I ZALECENIA.....	72
BIBLIOGRAFIA	75
LINKI.....	76
GLOSARIUSZ KLUCZOWYCH TERMINÓW	80
KONSORCJUM PROJEKTU TACTICS	82
CZŁONKOWIE GRUPY EKSPERCKIEJ	82

Szanowni Państwo,

Małe i średnie firmy w porównaniu z przedsiębiorstwami wielonarodowymi mają mniejsze możliwości nawiązania współpracy międzynarodowej ze względu na swoje ograniczone możliwości finansowe i mniejszą skalę działań operacyjnych. Znalezienie odpowiednich partnerów za granicą wymaga czasu i sporych nakładów finansowych oraz pokonania wielu wyzwań, takich jak brak informacji o wybranych rynkach, brak odpowiednich umiejętności, konieczność znalezienia właściwych kontaktów i zbudowania zaufania czy też finansowanie poszukiwania partnerów za granicą.

Skutecznymi platformami internacjonalizacji MSP mogą być klastry, ponieważ umożliwiają lepsze wykorzystanie ekonomii skali oraz skuteczniejszą identyfikację projektów i możliwości współpracy. Organizacje zarządzające klastrami (koordynatorzy) mogą zaoferować przedsiębiorcom wiele usług ułatwiających internacjonalizację i skutecznie pośredniczyć w procesie wspierania internacjonalizacji MSP i klastrów.

Od czego jednak zacząć i w jaki sposób się do tego zabrać? Co powinny zrobić organizacje zarządzające klastrami i jaka jest rola decydentów (*policy makers*)? Na te i inne pytania próbował odpowiedzieć projekt międzynarodowy TACTICS finansowany z Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji, w którym jednym z partnerów była PARP. W rezultacie powstała publikacja, która ma formę praktycznego podręcznika, bogato ilustrowanego opisami ciekawych praktyk i przykładów projektów, wyjaśniająca w sposób przystępny i zrozumiały model procesu internacjonalizacji i wspomagająca realizację poszczególnych jego etapów.

Podręcznik prowadzi Czytelnika przez składający się z dziesięciu kroków proces internacjonalizacji, w wyniku którego klaster zorientowany na lokalną współpracę i realizujący lokalne cele może przekształcić się w klaster zorientowany na globalne możliwości i otwarty na współpracę międzynarodową.

Podręcznik skierowany jest do menedżerów klastrów i do organizacji zarządzających klastrami, które wspierają firmy należące do klastra, a zwłaszcza MSP. Ponadto podręcznik może być także przydatny dla decydentów kreujących politykę klastrową, jak również dla instytucji wdrażających programy wspierające rozwój klastrów.

Zachęcam do lektury!



Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

PROJEKT TACTICS

Projekt TACTICS (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support* – Transnarodowy Sojusz Klastrow na rzecz Lepszego Wspierania Współpracy) miał na celu wspieranie i dalsze rozwijanie Europejskiego Stowarzyszenia Klastrow (*European Cluster Alliance*), oraz wypracowanie rekomendacji na rzecz lepszej polityki klastrowej i praktycznych narzędzi jej wdrażania w Europie. Był to jeden z trzech projektów INNO-Net w ramach inicjatywy PRO INNO Europe, współfinansowany przez DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu z Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji.

TACTICS był realizowany przez siedem czołowych europejskich organizacji krajowych i regionalnych zajmujących się innowacjami oraz polityką klastrową: OSEO (Francja) – koordynator, VINNOVA (Szwecja), TMG Upper Austria (Austria), Manchester Metropolitan University (UK), Flandryjska Agencja ds. Innowacji IWT (Belgia), Veneto Innovazione (Włochy) oraz PARP (Polska). Partnerów w realizacji projektu wspierała Grupa Ekspercka złożona z zewnętrznych ekspertów w dziedzinie polityki klastrowej. Projekt został podzielony na sześć zespołów zadaniowych (Task Forces), w ramach których przeanalizowano aktualne i proponowane działania w zakresie polityki klastrowej i sformułowano konkretne zalecenia w następujących obszarach tematycznych istotnych z punktu widzenia rozwoju klastrow: wspieranie międzynarodowej współpracy klastrow, finansowanie badań, rozwoju i innowacji poprzez najlepsze klastry, wykorzystanie klastrow do wspierania innowacji sterowanych przez użytkowników, marketing i budowanie marki klastra, ocena wpływu polityki opartej na klastrach oraz wykorzystanie klastrow do wspierania nowo powstających branż i innowacyjnych usług.

Wyniki projektu TACTICS wskazują, że klastry:

- mogą podnieść skuteczność systemu wspierania innowacji,
- mogą zwiększyć efektywność transformacji europejskiego przemysłu,
- pozwalają angażować małe i średnie przedsiębiorstwa w programy wspierające badania i innowacje,
- mogą przeprowadzić realizację strategii na rzecz inteligentnych specjalizacji,
- mogą uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki internacjonalizacji, promowaniu marki oraz poprzez zaangażowanie użytkowników w procesy związane z tworzeniem innowacji.

TACTICS zapewnia świeże spojrzenie na trendy w polityce klastrowej oraz dostarcza narzędzi decydom i osobom zajmującym się klastrami od strony praktycznej. Narzędzia te pomagają im lepiej wykorzystywać klastry do stymulowania rozwoju gospodarczego.

W wyniku realizacji projektu powstały następujące publikacje:

- ***Kluczowe wnioski i praktyczne zalecenia płynące z projektu TACTICS (Key messages and practical recommendations from the TACTICS project)***
 - *Publikacja przedstawia trzy kluczowe wnioski skierowane do decydentów (policy makers), wraz z zaleceniami odnośnie do konkretnych działań i sposobów ich wdrażania. Dokument jest oparty na europejskich trendach oraz na wnioskach sformułowanych przez sześć zespołów zadaniowych TACTICS.*
- ***Internacjonalizacja klastrow (Cluster internationalisation)***
 - *Jest to praktyczny podręcznik ilustrowany opisami narzędzi i studiów przypadku, który pomoże decydom i menedżerom klastrow znaleźć odpowiedź na pytanie „Po co internacjonalizacja?” oraz przejść kolejne etapy procesu internacjonalizacji.*
- ***Marketing i budowanie marki klastra (Cluster marketing and branding)***
 - *W podręczniku przeanalizowano przypadki różnych strategii budowania marki klastra oraz opracowano praktyczne zalecenia dla decydentów i konkretne propozycje działań na rzecz doskonalenia polityki klastrowej.*

- **Ocena wpływu polityki opartej na klastrach (Impact evaluation of cluster-based policies)**
 - Podręcznik przedstawia propozycje konkretnych działań mających na celu wdrożenie procesu oceny polityki rozwoju opartej na klastrach. Dokument ten, skierowany do decydentów i innych podmiotów zainteresowanych klastrami, stanowi praktyczny przewodnik ilustrowany licznymi przykładami.
- **Wykorzystanie klastrów do wspierania innowacji sterowanych przez użytkowników (Fostering User-Driven Innovation through clusters)**
 - Przewodnik zapewnia praktyczne wskazówki skierowane do organizacji klastrowych dotyczące wspierania przez nie podmiotów działających w klastrach w procesie wdrażania innowacji typu user-driven, a także zalecenia dla decydentów odnośnie do tworzenia i wdrażania odpowiedniej polityki klastrowej.
- **Finansowanie badań, rozwoju i innowacji poprzez klastry (Channelling RDI funding through clusters)**
 - Raport koncentruje się na kwestiach przyciągania przez klastry i organizacje klastrowe finansowania na badania, rozwój i innowacje oraz zdolności do zarządzania takimi środkami, w tym także w odniesieniu do nowych działań i podmiotów. Dokument zawiera również propozycje dotyczące uwzględnienia klastrów w zasadach pomocy publicznej na badania i rozwój.
- **Wykorzystanie klastrów do wspierania nowo powstających branż i usług (Using clusters to address emerging industries and services)**
 - Publikacja opisuje kwestie wykorzystania klastrów do przyspieszania procesów powstawania nowych branż oraz odnowy lub modernizacji branż istniejących. W dokumencie przedstawiono podsumowanie licznych studiów przypadku oraz dyskusji prowadzonych z udziałem partnerów realizujących projekt TACTICS i ekspertów zewnętrznych.
- **Trendy rozwoju klastrów w Europie (Where the cluster winds are blowing in Europe?)**
 - Dokument przedstawia 48 przykładów działań i instrumentów realizowanych w Europie na poziomie krajowym i regionalnym, a także opisuje bieżące i przyszłe trendy w wykorzystaniu klastrów jako narzędzia do wspierania innowacji i wzrostu gospodarczego.

STRESZCZENIE

Przed europejskimi przedsiębiorstwami, które chcą wprowadzić swoje produkty i usługi na rynki globalne rysują się coraz szersze możliwości. Internacjonalizacja najlepszych organizacji klastrowych, wspierana przez skuteczną politykę klastrową, może pomóc przedsiębiorstwom, a zwłaszcza MSP w poprawie ich konkurencyjności i zwiększeniu do maksimum ich obecności w globalnych łańcuchach wartości.

Internacjonalizacja organizacji klastrowych obejmuje wiele działań, które przynoszą korzyści przedsiębiorstwom działającym w ramach klastra, zwłaszcza MSP, a także regionowi lub krajowi, w którym znajduje się klastr:

- dostęp do wiedzy, którą można wykorzystać w nowych produktach i usługach,
- dostęp do nowych rynków,
- dostęp do kluczowych elementów infrastruktury,
- dostęp do nowych partnerów w celu podjęcia współpracy,
- podniesienie rangi przedsiębiorstwa,
- pozyskiwanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Struktura niniejszego podręcznika opiera się na dziesięciu krokach przedstawionych na rysunku ilustrującym proces internacjonalizacji, z uwzględnieniem powiązanych tematycznie zagadnień takich jak np. sieciowanie, finansowanie itp. Punktem wyjściowym procesu internacjonalizacji jest klastr zorientowany na lokalne cele, a jego zwińczeniem – klastr zorientowany na globalne możliwości i współpracę zagraniczną.

Opis każdego kroku tego procesu obejmuje:

- wprowadzenie obejmujące przegląd aktualnej wiedzy oraz uzasadnienie interwencji publicznej,
- przedstawienie dostępnych praktycznych narzędzi,
- listę praktycznych przykładów włącznie z fragmentami studiów przypadku zgromadzonych przez Zespół Zadaniowy TACTICS zajmujący się internacjonalizacją klastrów,
- listę kontrolną dla organizacji klastrowej i decydentów umożliwiającą określenie, czy możliwe jest przejście do następnego kroku w procesie internacjonalizacji.

Kroki w ramach procesu można podzielić na trzy fazy:

- przygotowanie – początkowe działania, które należy wykonać, zanim rozpocznie się istotne działania o znaczeniu międzynarodowym,
- podejmowanie działań – kroki mające na celu ustanowienie, realizację i ocenę projektów lub współpracy,
- wykorzystanie sieci – kroki mające na celu wykorzystanie, podtrzymanie i ożywienie formalnych, jak i nieformalnych powiązań sieciowych.

Wykorzystanie finansowania stanowi horyzontalny temat, który ma zastosowanie do wszystkich prezentowanych kroków procesu internacjonalizacji.

Pełne wersje studiów przypadku są dostępne w wersji on-line niniejszego podręcznika. Taka wersja znajduje się na nowej stronie TACTICS i Europejskiego Stowarzyszenia Klastrow (European Cluster Alliance – ECA): www.tactics-eca.eu.

Bardziej złożona „Mapa linii metra” rozwija koncepcję procesu internacjonalizacji, aby pokazać kolejne powtórzenia w ramach tego procesu i powiązane działania oraz pewne kluczowe organizacje wspierające.

Należy w sposób spójny stosować terminologię dotyczącą rozwoju klastrów. Te spośród terminów, które zastosowano w niniejszym podręczniku zostały przedstawione w glosariuszu terminów. Glosariusz powstał we współpracy z Europejską Inicjatywą na rzecz Doskonałości Klastrów (*European Cluster Excellence Initiative*).

Prace w ramach projektu TACTICS dotyczące internacjonalizacji klastrów przyniosły następujące rekomendacje:

1. Wykorzystanie organizacji klastrowych jako głównego narzędzia internacjonalizacji

Internacjonalizacja klastrów nie jest odizolowanym działaniem. Stanowi ona kluczowy element wielu ważnych działań, np. rozwoju innowacji, komercjalizacji, rozwoju umiejętności, wspierania eksportu i przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Organizacje klastrowe, członkowie klastrów oraz działania powinny stanowić bazę dla opracowania i wdrażania polityki klastrowej, w tym dla określania wspólnych celów i rezultatów.

2. Przyspieszenie procesu tworzenia regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji

Internacjonalizacja klastrów jest kluczowa dla powiązania regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji w regionach o komplementarnych profilach. Organizacje klastrowe powinny być częścią mechanizmu ułatwiającego tworzenie wzajemnie korzystnych powiązań między przedsiębiorstwami, centrami wiedzy i infrastrukturą służącą tworzeniu wiedzy (taką jak pilotażowe linie produkcyjne, infrastruktura demonstracyjna itp.), w tym z infrastrukturą otwartych innowacji i innowacji sterowanych przez użytkowników (open innovation and user-driven innovation) w różnych regionach dla osiągnięcia wspólnych korzyści.

3. Zintensyfikowanie procesu tworzenia międzynarodowej sieci kontaktów pomiędzy klastrami oraz wzajemnej wymiany pomysłów

Internacjonalizacja klastrów jest bardzo ważna dla ustanowienia powiązań między regionami w różnych krajach i na różnych kontynentach. Takie powiązania mogą stymulować ciągle unowocześnienie działalności gospodarczej oraz powstawanie nowych rodzajów takiej działalności. Tworzenie sieci kontaktów oraz partnerstwa między organizacjami klastrowymi (zwłaszcza tymi w komplementarnych sektorach), w tym wymiana pracowników oraz programy mobilności odgrywają kluczową rolę w identyfikacji nowo powstających branż oraz w ich rozwoju.

4. Lepszy i bardziej ukierunkowany marketing i branding klastrów

Warunkiem skutecznego prowadzenia międzynarodowej działalności przez organizacje klastrowe jest ich widoczna obecność na rynku międzynarodowym. Organizacje klastrowe muszą aktywnie wykorzystywać działania z zakresu marketingu i budowania marki w celu poprawy swojej rozpoznawalności dla potencjalnych partnerów na rynku. Regiony powinny również w bardziej aktywny sposób wykorzystywać działania z zakresu budowania marki i profilowania swoich klastrów lub organizacji klastrowych, zwłaszcza poprzez wykorzystanie Europejskiej Platformy Współpracy Klastrów (*European Cluster Collaboration Platform*).

5. Dalszy rozwój programu Innovation Express

Internacjonalizacja klastrów wymaga finansowania na różnych etapach tego procesu dla szybkiego i pełnego wykorzystania potencjału klastrów. Potrzebny jest dalszy rozwój programu Innovation Express (np. udział większej liczby podmiotów, możliwość uzyskania współfinansowania na szczeblu UE itp.), aby można było wykorzystać jego sukces i przekształcić go w europejski mechanizm ułatwiający internacjonalizację organizacji klastrowych i MSP. Program ten powinien być również powiązany z Europejską Platformą Współpracy Klastrów oraz z imprezami mającymi na celu kojarzenie partnerów. Jednocześnie powinna zostać zapewniona większa elastyczność wykorzystania środków europejskich, aby umożliwić ich przeznaczenie na internacjonalizację klastrów.

WSTĘP

Klastry istniały na długo przed tym, zanim Alfred Marshall po raz pierwszy opisał je w ujęciu ekonomicznym oraz zanim koncepcja ta została szerzej omówiona przez profesora Michaela Portera, który nazwał je czynnikami napędzającymi konkurencyjność i innowację.

Dziś, na początku dwudziestego pierwszego wieku, decydenci powszechnie przyjmują, że klastry stanowią jeden z głównych czynników napędzających internacjonalizację przedsiębiorstw, a co za tym idzie – również wzrost i dobrobyt. Podczas opracowywania nowych pomysłów i koncepcji do wdrożenia w przyszłości konieczne jest wykorzystanie najlepszych doświadczeń z przeszłości. Rynek w tym zakresie jest wciąż niedoskonały, przez co wiele MSP w Europie niedostatecznie szybko zdaje sobie sprawę z możliwości nawiązania międzynarodowej współpracy. Decydenci powinni więc kontynuować działania na rzecz klastrów w sposób skoordynowany z innymi narzędziami polityki innowacji, wspierając programy rozwoju klastrów promujące doskonałość i internacjonalizację.

Managerowie i animatorzy klastrów są zgodni, że w przypadku wyzwań związanych z rozwojem klastrów nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania. Niniejszy podręcznik nie stanowi zbioru sztywnych reguł, jakimi powinni się kierować decydenci oraz organizacje klastrowe dążące do internacjonalizacji klastrów, ale raczej zestaw wytycznych pokazujących, jak pomyślnie przeprowadzić ten proces oraz jak kierować przyszłymi działaniami.

Wiedza specjalistyczna na temat internacjonalizacji klastrów szybko się zmienia i jedną z miar powodzenia niniejszego podręcznika będzie tempo, w jakim zastąpi go nowy zbiór pomysłów, narzędzi i koncepcji.

Skąd pomysł na opracowanie niniejszego podręcznika?

Znaczenie internacjonalizacji klastrów podkreślono w kilku ważnych dokumentach strategicznych oraz zaleceniach. Niniejszy podręcznik jest odpowiedzią na te zalecenia.

Strategia „Europa 2020”

Kontekst polityczny przedstawiają najnowsze dokumenty strategiczne UE, tj. strategia „Europa 2020” i kluczowe dokumenty uzupełniające tę strategię, zwłaszcza „Unia innowacji” oraz „Polityka przemysłowa w erze globalizacji”. W tych strategiach wyraźnie określono znaczenie internacjonalizacji, w szczególności w przypadku MSP oraz rolę klastrów jako instytucji wykonawczych. Dokumenty strategiczne oraz informacje na temat postępów w realizacji tych strategii można pobrać pod następującymi adresami:

http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm,

http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index_en.htm.

Zalecenia Grupy ds. Europejskiej Polityki Klastrowej

Grupa ds. Europejskiej Polityki Klastrowej (*European Cluster Policy Group*, ECPG) przedstawiła swoje zalecenia dotyczące przyszłych działań w dziedzinie klastrów w Europie podczas Europejskiej Konferencji na temat Klastrów (Bruksela, wrzesień 2010 r.). W ostatecznych zaleceniach tej grupy („A Call for Policy Action”) podkreślono trzy zasady oraz propozycje ośmiu działań dla instytucji UE oraz państw członkowskich. W sprawozdaniu uzupełniającym te zalecenia („Consolidated Set of Policy Recommendations on Four Themes”) przedstawiono podsumowanie proponowanych działań związanych z czterema tematami podejmowanymi

podczas prac grupy, które pogrupowano zgodnie z trzema zaleceniami. W ramach drugiego zalecenia dotyczącego promowania międzynarodowej mobilności podmiotów należących do klastrów przedstawiono konkretną propozycję działania polegającego na „opracowaniu zestawu narzędzi do współpracy między klastrami w celu tworzenia międzynarodowych sieci kontaktów i internacjonalizacji”. Niniejszy podręcznik stanowi pierwszy krok na drodze do opracowania takiego zestawu narzędzi. Zalecenia Grupy można pobrać pod następującym adresem:

<http://www.proinno-europe.eu/ecpg/newsroom/ecpg-final-recommendations>.

Kopenhaska Deklaracja na rzecz Doskonałości Klastrow

W ramach nordycko-niemiecko-polskiego (NGPEXcellence) projektu *Benchmarking Klastrow (Cluster Excellence Benchmarking Project)* zrealizowanego z udziałem 10 krajów oraz partnerów, opracowano deklarację, która została przyjęta podczas Kopenhaskiej Konferencji Klastrowej w dniach 26–27 maja 2011 r. Deklaracja zawiera kluczowe postulaty dotyczące znaczenia internacjonalizacji klastrow, odnosi się do rozmaitych potrzeb związanych ze wsparciem różnych sektorów oraz postuluje, jakiego wsparcia powinna udzielić Komisja Europejska. Pełny tekst Kopenhaskiej Deklaracji na rzecz Doskonałości Klastrow można pobrać pod następującym adresem:

<http://www.clusterexcellence.org/download-material.html>.

Zespół Zadaniowy ds. Wspierania Międzynarodowej Współpracy Klastrow w ramach Grupy Eksperckiej TACTICS

Zespół Zadaniowy ds. Wspierania Międzynarodowej Współpracy Klastrow w ramach Grupy Eksperckiej TACTICS zidentyfikował zarówno aktualną wiedzę na temat internacjonalizacji klastrow, jak i kluczowe kwestie, które wymagają podjęcia działań. Takie kluczowe kwestie stanowiły punkt wyjścia dla opracowania niniejszego podręcznika. Szczegółowe informacje na temat TACTICS i Zespołu Zadaniowego ds. Wspierania Międzynarodowej Współpracy Klastrow w ramach Grupy Eksperckiej TACTICS można pobrać z nowej strony internetowej TACTICS / Europejskiego Stowarzyszenia Klastrow:

<http://www.eca-tactics.eu>.

Wnioski przedstawione przez Zespół Zadaniowy w ramach Grupy Eksperckiej projektu TACTICS

Wnioski dotyczące międzynarodowej współpracy klastrow zostały omówione poniżej.

- Menedżerowie klastrow oraz organizacje klastrowe skutecznie pośredniczą w procesie wspierania internacjonalizacji MSP i klastrow.
- Współpraca transnarodowa między przedsiębiorstwami jest efektywniejsza, jeśli dana inicjatywa klastrowa ma bardzo praktyczny i dobrze zdefiniowany cel, jest uzasadniona popytem i sytuacją na rynku oraz gdy uczestniczą w niej przedsiębiorstwa należące do tej samej branży lub „obszaru tematycznego” (o uzupełniających się kompetencjach). Dążenie do nawiązania współpracy międzynarodowej między MSP lub innymi podmiotami działającymi w klastrach powinno zostać poprzedzone strategiczną analizą i planowaniem.
- Strategiczne kojarzenie partnerów wśród klastrow i organizacji klastrowych (tj. prowadzone z perspektywy agencji regionalnych lub krajowych) pomaga uwiarygodnić słuszność i zasadność takiej współpracy, jednocześnie jednak musi być ona realizowana w oparciu o popyt na rynku lub na zasadach komercyjnych.

- Współpraca transnarodowa musi opierać się na zaufaniu pomiędzy poszczególnymi osobami, którego zbudowanie zazwyczaj wymaga czasu.
- Zarządzanie współpracą międzynarodową klastrów, organizacji klastrowych lub sieci wymaga pewnych umiejętności, narzędzi i przemyślanych decyzji strategicznych. Przydatne jest ciągłe wsparcie realizowanych procesów (np. szkolenia, mentoring itp.).
- Ważne jest tworzenie platform, na których mogą spotykać się indywidualne osoby, przedsiębiorstwa lub organizacje klastrowe oraz zapewnienie zasobów koniecznych do tworzenia trwałych sieci powiązań pomiędzy podmiotami należącymi do klastrów.
- Po osiągnięciu masy krytycznej podmiotów należących do klastra/partnerów rozszerzenie współpracy na dodatkowych partnerów jest zadaniem łatwiejszym (tzn. łatwiej jest budować współpracę międzynarodową w sposób stopniowy).

Kluczowe kwestie/problemy zidentyfikowane przez Zespół Zadaniowy w ramach Grupy Eksperckiej projektu TACTICS

Pomimo sukcesów osiągniętych przez programy i inicjatywy, które zostały opisane w przykładach zebranych przez Zespół Zadaniowy, nadal istnieje wiele kwestii wymagających rozwiązania. Kwestie te obejmują:

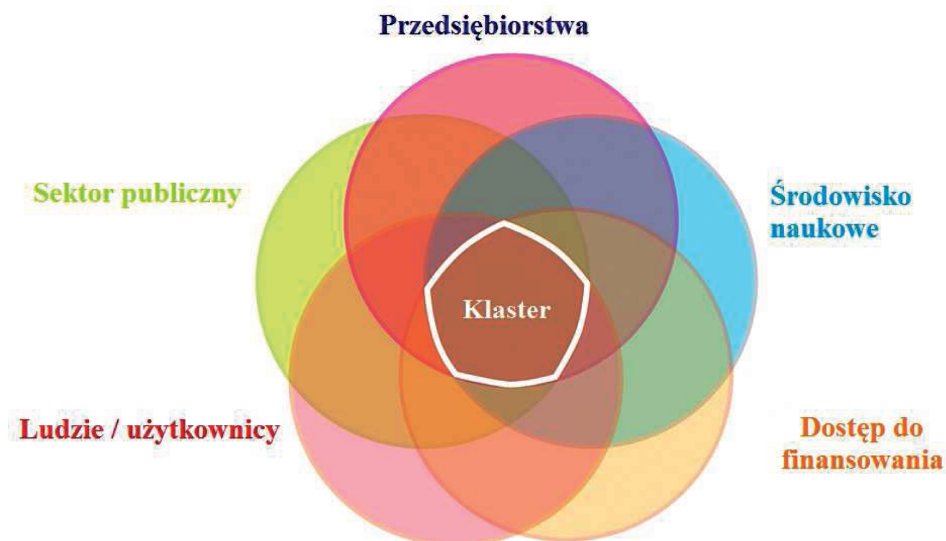
- niski poziom zdolności (wśród MSP) do strategicznej współpracy z partnerami międzynarodowymi,
- brak ustrukturyzowanych informacji na temat potrzeb związanych z internacjonalizacją oraz potencjalnych partnerów klastrów i organizacji klastrowych,
- brak ustrukturyzowanych możliwości spotykania się z potencjalnymi międzynarodowymi partnerami oraz nawiązywania z nimi kontaktów,
- brak dopasowanych programów mobilności dla podmiotów działających w klastrach (zwłaszcza MSP),
- brak wirtualnej (i rzeczywistej) infrastruktury ułatwiającej wspólne działania,
- brak dopasowanych programów finansowania internacjonalizacji (zwłaszcza dla MSP oraz w szczególności dla działań mających na celu długoterminowe budowanie zaufania oraz „planowanie biznesowe”),
- zbyt mała koordynacja między istniejącymi międzynarodowymi sieciami klastrów, organizacjami klastrowymi, środowiskami innowacyjnymi (nie tylko na poziomie klastrów, ale także na poziomie polityki regionalnej lub krajowej),
- zbyt mała koordynacja celów związanych z internacjonalizacją w ramach różnych obszarów polityki ekonomicznej.

Rozszerzenie koncepcji „potrójnej helisy”

Jedną z głównych zalet wykorzystania rozwoju klastrów jako narzędzia rozwoju gospodarczego jest sposób, w jaki klastry łączą przedsiębiorstwa, środowisko naukowe oraz sektor publiczny. Taka „potrójna helisa” przesuwa w ramach klastra kluczowych partnerów, którzy mogą przyczynić się do rozwoju innowacji i konkurencyjności z korzyścią dla przedsiębiorstw, zwłaszcza MSP.

„Potrójna helisa” stała się jednak obecnie pojęciem zbyt wąskim. Dwie dodatkowe grupy partnerów sprawiają, że rozwój klastrów stanie się znacznie skuteczniejszy, w szczególności w kontekście internacjonalizacji. Te dwie kategorie to ludzie/użytkownicy oraz instytucje/organizacje oferujące dostęp do finansowania. Kategoria ludzie/użytkownicy obejmuje zarówno umiejętności w ramach klastra, jak i program działań wynikający z potrzeb użytkowników. Skuteczna internacjonalizacja wymaga pewnych konkretnych umiejętności, dzięki którym zostaną zaspokojone potrzeby tak użytkowników, jak i przedsiębiorstw. Dostęp do finansowania obejmuje wszystkie rodzaje finansowania, nie tylko granty, ale także *venture capital*, anioły biznesu, banki itp. Na różnych etapach internacjonalizacji klastrów wymagane będą różne poziomy finansowania, które

mogą pochodzić z rozmaitych źródeł. W tym aspekcie kategoria ta pokrywa się z kategorią „ludzie” (umiejętności), jako że niektóre źródła finansowania będą zapewniać także wiedzę specjalistyczną. Tym samym dwie dodatkowe grupy partnerów tworzą „pięciokrotną helisę”.



Przyszły rozwój polityki klastrowej

Na początku 2014 roku w polityce UE i programach finansowania odbędą ważne zmiany. Program COSME realizowany przez DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu zastąpi wcześniejszy Program na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP), a program „Horyzont 2020” realizowany przez DG ds. Badań Naukowych i Innowacji zapewni kontynuację i aktualizację 7 Programu Ramowego (FP7). W ramach wszystkich nowych programów szczególny nacisk będzie położony na sposób, w jaki najlepsze klastry i organizacje klastrowe mogą przyspieszyć wzrost ekonomiczny i rewitalizację gospodarki. Dużą wagę przywiązywać się będzie również do nowo powstających branż. Klastry i organizacje klastrowe odgrywają kluczową rolę w identyfikacji nowo powstających branż oraz w ich rozwoju. Dokument TACTICS **Wykorzystanie klastrów do wspierania nowo powstających branż i usług** opisuje kwestie włączania klastrów w proces stymulowania powstawania nowych branż oraz odnowy lub modernizacji istniejących gałęzi przemysłu.

Z drugiej strony zmiany w funduszach strukturalnych, np. EFRR, uwzględnią będą silniejszą rolę klastrów jako jednej z dźwigni wdrażania regionalnej strategii inteligentnej specjalizacji. Regiony będą zachęcane do tworzenia regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3). Organizacje klastrowe będą odgrywały kluczową rolę w skutecznym działaniu RIS3, zwłaszcza poprzez ułatwianie powiązań pomiędzy regionami posiadającymi komplementarne RIS3 w celu uzyskania wzajemnych korzyści.

Prace rozpoczęte w ramach obecnych inicjatyw dotyczących rozwoju klastrów na poziomie UE, np. w ramach Europejskiej Platformy Współpracy Klastrów (ECCP), Europejskiego Klubu Menedżerów Klastrów (*European Cluster Managers' Club, ECMC*), Europejskiego Stowarzyszenia Klastrów oraz Europejskiego Obserwatorium Klastrów (*European Cluster Observatory*) itp. będą nadal trwać oraz ewoluować w ramach nowych, obecnie przygotowywanych struktur.

Takie zmiany w polityce klastrowej oraz w programach stanowią kolejny etap ewolucji wsparcia rozwoju klastrów na poziomie UE realizowanego równoległe ze wsparciem na poziomie państw członkowskich oraz regionów.

Do początku 2014 roku internacjonalizacja klastrów poprzez organizacje klastrowe pozostanie kwestią kluczową dla Programu na rzecz Konkurencyjności i Innowacji wraz z realizacją wybranych projektów dotyczących strategii internacjonalizacji klastrów klasy światowej (*World Class Clusters*), a także kilkoma działaniami na rzecz poszukiwania partnerów. Podpisanie porozumień w ramach Europejskiej Platformy Współpracy Klastrów, w tym porozumień o współpracy z takimi krajami jak Japonia, Brazylia, Tunezja, Korea Południowa i Indie przyczyni się do wzrostu znaczenia kwestii internacjonalizacji klastrów. Porozumienia wzmocnią także współpracę i rozwój innowacji wśród europejskich MSP oraz ich zagranicznych partnerów dzięki organizacjom klastrowym.

Dokument TACTICS **Trendy rozwoju klastrów w Europie** (*Where the cluster winds are blowing in Europe?*) omawia obecne i przyszłe trendy w wykorzystaniu klastrów jako narzędzia do wspierania innowacji i wzrostu gospodarczego.

Cel podręcznika

Działania Zespołu Zadaniowego TACTICS ds. Internacjonalizacji Klastrów potwierdziły główne potrzeby organizacji klastrowych i decydentów, a mianowicie, aby:

- móc odpowiedzieć na pytanie „Po co internacjonalizacja?”, tj. zapewnić dostęp do rynków i wiedzy, a także podnieść rangę klastrów oraz organizacji klastrowych oraz wpłynąć na politykę i finansowanie ustalone przez decydentów;
- móc odpowiedzieć na pytanie „Jak przeprowadzić internacjonalizację?”, co umożliwi organizacjom klastrowym pokonanie dziesięciu kroków procesu internacjonalizacji, a tym samym ukierunkowanie działalności na globalne rynki i zdobycie międzynarodowej renomy.

Kluczowe wyzwania związane z internacjonalizacją określone w dokumencie wyjściowym (Input Paper) opracowanym przez Zespół Zadaniowy TACTICS ds. Internacjonalizacji Klastrów obejmują:

- opracowanie strategii i uzyskanie kompetencji koniecznych do działania na rynku międzynarodowym,
- wskazanie partnerów i nawiązanie współpracy międzynarodowej opłacalnej w znaczeniu komercyjnym,
- finansowanie działań międzynarodowych (zwłaszcza w przypadku MSP),
- uzgodnienie funkcjonalnych struktur zarządzania i procesów decyzyjnych w kontekście transnarodowym.

Podręcznik dotyczący internacjonalizacji klastrów jest kluczowym wynikiem prac przeprowadzonych w ramach projektu TACTICS. Ma na celu przedstawienie odpowiedzi na pytanie „Po co internacjonalizacja?” oraz zaprezentowanie różnych sposobów działania, np. narzędzi, studiów przypadku i innych opisów, umożliwiających przeprowadzenie tego procesu. Oprócz drukowanej wersji podręcznika do internacjonalizacji klastrów istnieje również wersja on-line, która zawiera więcej szczegółowych informacji i studiów przypadku.

Kim są „odbiorcy” podręcznika?

Niniejszy podręcznik skierowany jest do trzech docelowych grup odbiorców:

- menedżerów klastrów i organizacji klastrowych – odbiorcy ci będą korzystać z podręcznika w celu wspierania członków klastrów, zwłaszcza MSP,
- decydentów i instytucji finansujących rozwój klastrów i organizacje klastrowe – odbiorcy ci będą korzystać z podręcznika w celu stworzenia korzystnych warunków ramowych dla internacjonalizacji, a także do zarządzania rezultatami wypracowanymi w ramach inicjatyw klastrowych, które finansują,
- liderów i członków sieci związanych z rozwojem klastrów.

DZIESIĘĆ KROKÓW NA DRODZE DO INTERNACJONALIZACJI

Zarys treści

Struktura niniejszego podręcznika opiera się na dziesięciu krokach przedstawionych na rysunku ilustrującym proces internacjonalizacji uwzględniający powiązane obszary tematyczne, np. sieciowanie, finansowanie itp. Punktem wyjściowym procesu internacjonalizacji jest klaster zorientowany na lokalne cele, a jego zwieńczeniem – klaster zorientowany na globalne możliwości i otwarty na współpracę międzynarodową.

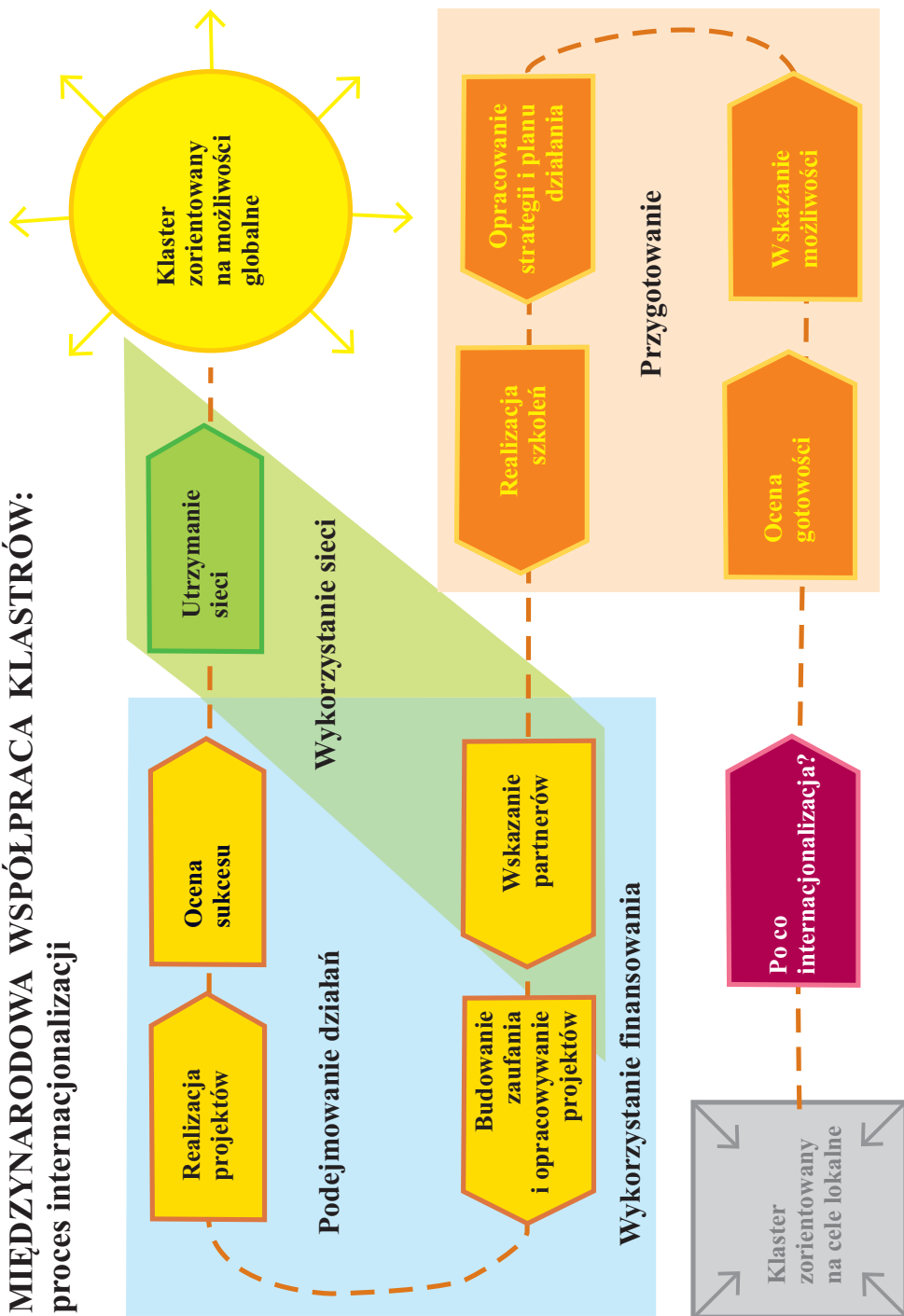
Opis każdego kroku procesu internacjonalizacji obejmuje:

- przegląd aktualnej wiedzy oraz uzasadnienie interwencji publicznej,
- podsumowanie dostępnych narzędzi praktycznych,
- listę praktycznych przykładów łącznie z odwołaniami do studiów przypadku zgromadzonych przez Zespół Zadaniowy TACTICS zajmujący się internacjonalizacją klastrów,
- listę kontrolną dla organizacji klastrowych i decydentów umożliwiającą określenie, czy możliwe jest przejście do następnego kroku.

Na rysunku przedstawiającym proces internacjonalizacji w jasny i przejrzysty sposób ukazano dziesięć kroków, które składają się na niego. W praktyce internacjonalizacja klastrów jest bardziej iteracyjnym procesem, którego poszczególne kroki należy regularnie powtarzać i usprawniać działania przygotowawcze. Bardziej złożona „Mapa linii metra” pokazuje pewne czynności w ramach tego procesu wymagające powtarzania oraz uwzględnia działania powiązane z internacjonalizacją, jak również wprowadza niektóre kluczowe organizacje wspierające. Podobnie jak w przypadku rysunku przedstawiającego proces internacjonalizacji, punktem wyjściowym „Mapy linii metra” jest klaster zorientowany na lokalne cele, a jej zwieńczeniem – klaster zorientowany na globalne możliwości otwarty na współpracę międzynarodową. „Mapa linii metra” pokazuje, że internacjonalizacja klastra w praktyce jest ciągłym procesem doskonalenia.

Tym samym niniejsza wersja podręcznika dotyczącego internacjonalizacji klastrów jest „dziełem otwartym”. Wiele już zostało zrobione, jeśli chodzi o internacjonalizację klastrów, a poprzez upowszechnianie takich osiągnięć można popularyzować najlepsze praktyki wśród organizacji klastrowych i decydentów (policy makers). Prace nad podręcznikiem do internacjonalizacji klastrów przyniosły kilka zaleceń dotyczących przyszłych działań w obszarze polityki klastrowej.

MIĘDZYNARODOWA WSPÓLPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Krok 1 – Po co internacjonalizacja?

MIĘDZYKARODOWA WSPÓLPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Uzasadnienie interwencji mającej na celu wspieranie internacjonalizacji klastrow jest następujące: zasadniczym celem jest zapewnienie dostępu do rynków i wiedzy, a także podniesienie rangi klastrow i organizacji klastrowych oraz oddziaływanie na politykę klastrową i finansowanie. Aby uzasadnić finansowanie z sektora publicznego, należy przedstawić jasne dowody potwierdzające możliwości wynikające z internacjonalizacji oraz potrzeby w tym zakresie, a także niedoskonałość rynku.

Ogólnymi korzyściami płynącymi z internacjonalizacji są:

- korzyści dla przedsiębiorstw należących do klastra:
 - o dostęp do wiedzy, którą można wykorzystać w nowych produktach i usługach,
 - o dostęp do nowych rynków,
 - o dostęp do kluczowych elementów infrastruktury, np. zakładów pilotażowych, żywych laboratoriów (*living labs*) itp.,
 - o dostęp do nowych międzynarodowych partnerów, z którymi można podjąć współpracę,
 - o podniesienie rangi przedsiębiorstwa,
- korzyści dla innych podmiotów należących do klastra:
 - o dostęp do wiedzy,
 - o dostęp do nowych rynków,
 - o dostęp do szerszej bazy klientów,
 - o dostęp do nowych międzynarodowych partnerów, z którymi można podjąć współpracę,
 - o prestiż danego podmiotu,

- korzyści dla organizacji klastrowych:
 - podniesienie rangi organizacji klastrowej,
 - dostęp do nowych międzynarodowych partnerów, z którymi można podjąć współpracę,
 - dostęp do nowych międzynarodowych partnerów, z którymi można wymieniać pracowników,
 - większe możliwości benchmarkingu,
- korzyści, jakie organizacje klastrowe mogą zrealizować z pożytkiem dla regionu lub kraju:
 - zwiększona konkurencyjność oraz większy eksport wśród kluczowych przedsiębiorstw,
 - lepszy dostęp do potencjalnych inwestorów zagranicznych,
 - większy poziom finansowania zewnętrznego wykorzystywanego przez region lub kraj,
- korzyści dla decydentów:
 - większe możliwości benchmarkingu w ramach programów rozwoju klastrowych,
 - większy zwrot z inwestycji dokonanych w ramach programów rozwoju klastrowych,
 - lepsze zrozumienie warunków ramowych koniecznych do osiągnięcia przez organizacje klastrowe skutecznej działalności na rynkach międzynarodowych.

Przydatne narzędzia

Niemiecki Instytut Innowacji i Technologii opublikował badanie *European Clusters Go International* („Europejskie klastry na arenie międzynarodowej”). Instytut Innowacji i Technologii (iit) stanowi część VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT). Badanie można pobrać pod następującym adresem:

<http://www.vdivde-it.de/publications/best-practice/european-clusters-go-international-2013-networks-and-clusters-as-instruments-for-the-initiation-of-international-business-cooperation>.

Nordycko-niemiecko-polski (NGPEXcellence) projekt Benchmarking Klastrow obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania klastrowych, w tym internacjonalizację. Projekt pokazuje, w jaki sposób pomyślna internacjonalizacja klastrowych stanowi integralną część procesu osiągania wysokiej jakości zarządzania, a także przedstawia różne warianty organizacji klastrowych w poszczególnych branżach.

Ostateczną wersję sprawozdania można pobrać z sekcji „General Material” wraz z Dokumentami z Kopenhaskiej Konferencji NGPEXcellence z 2011 roku:

<http://www.clusterexcellence.org/download-material.html>.

Bardziej szczegółowe informacje na temat tego, jak opracowano benchmarking w ramach projektu NGPEXcellence z wykorzystaniem wytycznych „European Cluster Excellence BASELINE – Minimum Requirements for cluster Organisations”, Znaku Jakości Zarządzania Klastrem (*Cluster management Quality Label*) oraz modelu doskonałości EFQM (*EFQM Excellence Model*) są dostępne na stronach internetowych Cluster Excellence i EFQM:

www.cluster-excellence.eu/,
www.efqm.org/en.

Praktyczne przykłady

Żadne ze studiów przypadku TACTICS nie odpowiada w sposób bezpośredni na pytanie „Po co internacjonalizacja?”, ale większość podkreśla i analizuje korzyści płynące z internacjonalizacji dla organizacji klastrowych lub decydentów (*policy makers*). Finansowanie wczesnych etapów procesu internacjonalizacji klastrowych, takich jak program Innovation Express, może pomóc w znalezieniu odpowiedzi na to pytanie oraz dowodów potwierdzających konkretne korzyści, jakie można osiągnąć dzięki internacjonalizacji.

Ponadto organizacje klastrowe w ramach realizowanych działań mających na celu rozwój klastra są uczestnikami dialogu z różnymi organizacjami, np. władzami regionalnymi i krajowymi, agencjami branżowymi, agencjami zajmującymi się inwestycjami zagranicznymi, uczelniami czy instytucjami finansowymi. Dialog ten może pomóc znaleźć dowody i uzasadnienie dla działań ukierunkowanych na internacjonalizację klastra. MSP również biorą udział w tego rodzaju dialogu, który może wykazać oddolne zapotrzebowanie na internacjonalizację, jeśli kilka MSP pragnie osiągnąć korzyści z działań, które są potencjalnie ze sobą powiązane. Internacjonalizacja MSP jest także promowana w ramach programów realizowanych przez Komisję Europejską (DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu):

<http://www.proinno-europe.eu/cluster-excellenceeu/newsroom/helping-smes-go-global-through-clusters>.

Zakończenie kroku 1

Nie dla każdego klastra i organizacji klastrowej internacjonalizacja jest odpowiednim rozwiązaniem, a powody dążenia do internacjonalizacji muszą być przejrzyste i przemyślane. Jednakże wszystkie organizacje klastrowe, które dążą do doskonałości muszą rozważyć internacjonalizację jako kluczowy czynnik przyczyniający się do podnoszenia jakości usług świadczonych przez nie, zwłaszcza na rzecz MSP.

Zarówno decydenci, jak i organizacje klastrowe muszą sobie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy korzyści płynące dla Twojej organizacji (wspieranych przez Ciebie organizacji) są zrozumiałe?
- Czy zebrano solidne dowody potwierdzające potrzeby i niedoskonałość rynku, które uzasadniają działania międzynarodowe?
- Czy priorytety internacjonalizacji są jasne?

Jeżeli odpowiedzi na powyższe pytania są twierdzące, można przejść do następnego kroku.

Krok 2 – Ocena gotowości

MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Wielu organizacjom klastrowym udaje się zachęcić członków klastra do współpracy zanim jeszcze organizacje te rozpoczną starania o nawiązanie współpracy z inną organizacją klastrową. Jednakże jedną z korzyści internacjonalizacji może być pozyskanie wiedzy oraz dostęp do najlepszych praktyk w zakresie inicjowania współpracy na wszystkich poziomach.

Internacjonalizacja stanowi proces średnioterminowy wymagający inwestycji w postaci czasu pracowników i środków finansowych, a także w postaci zarządzania oczekiwaniami. Organizacja klastrowa, członkowie klastra oraz podmioty finansujące klaster muszą mieć tego świadomość, dlatego nie powinny oczekiwać rezultatów zbyt szybko. Kiedy jednak organizacja klastrowa zacznie osiągać międzynarodowe sukcesy, kolejne możliwości mogą pojawić się dość szybko. Organizacja klastrowa powinna skutecznie zarządzać takimi możliwościami.

Przydatne narzędzia

Partnerzy realizujący projekt TACTICS opracowali diagnostyczne narzędzie, które służy do oceny gotowości organizacji klastrowych. Jest ono dostępne w wersji on-line niniejszego podręcznika. Narzędzie to jest oparte na systemie oceny wykorzystywanym w brytyjskim programie „Paszport do eksportu” („Passport to Export” – UKTI) dla MSP oraz na podobnych instrumentach stosowanych w innych państwach członkowskich UE. Takie narzędzie diagnostyczne umożliwia organizacjom klastrowym zrozumienie i określenie głównych czynników decydujących o ukierunkowaniu na internacjonalizację. Organizacja klastrowa powinna określić poziom znaczenia oraz konieczne zaangażowanie w międzynarodową współpracę i realizację

projektów. Musi ona również odznaczać się wysokimi standardami profesjonalnego zarządzania. Narzędzie diagnostyczne zapewni dodatkowe dowody potwierdzające potrzebę internacjonalizacji, które inicjatywa klastrowa powinna przedstawić interesariuszom oraz partnerom, aby osiągnąć poziom zaangażowania konieczny do realizacji programu internacjonalizacji. Narzędzie diagnostyczne będzie stanowić wyzwanie dla organizacji klastrowych, które będą musiały znaleźć odpowiednie informacje lub dane potrzebne do udzielenia odpowiedzi na serię pytań.

W ramach projektu TACTICS opracowano także podobne narzędzie diagnostyczne dla decydentów. Umożliwia ono dokonanie oceny ich zdolności do wspierania organizacji klastrowych w procesie internacjonalizacji. Narzędzie jest dostępne w wersji on-line niniejszego podręcznika.

Należy pamiętać, że w przypadku takich narzędzi diagnostycznych nie ma „prawidłowych” ani „błędnych” odpowiedzi. Celem narzędzia jest umożliwienie organizacji klastrowej lub decydentowi dokonania krytycznej oceny stanu obecnego oraz osiągniętych rezultatów, aby ustalić, czy przed rozpoczęciem programu internacjonalizacji klastra konieczne jest wprowadzenie jakichś zmian.

Organizacja klastrowa może skorzystać z mechanizmów innych niż internacjonalizacja w celu osiągnięcia wzrostu – mechanizmy te mogą okazać się bardziej odpowiednie.

Praktyczne przykłady

Narzędzia diagnostyczne dla organizacji klastrowych i decydentów będą dostępne w wersji on-line niniejszego podręcznika.

Zakończenie kroku 2

Zarówno w przypadku decydentów, jak i organizacji klastrowych krok ten ma na celu upewnienie się, czy podmioty te posiadają odpowiednią zdolność do realizacji programu internacjonalizacji (są w stanie odpowiedzieć na pytanie „Jak?” nasuwające się jako naturalna konsekwencja pytania „Po co?”).

Zarówno decydenci, jak i organizacje klastrowe muszą sobie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy skorzystałeś z odpowiednich narzędzi diagnostycznych służących do oceny gotowości?
- Czy rozumiesz co jest Ci potrzebne do podniesienia swoich zdolności lub możliwości?

Kroki 3 i 4 dostarczą bliższych informacji o szkoleniach koniecznych do osiągnięcia usprawnień określonych w kroku 5).

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 3 – Wskazanie możliwości

MIĘDZYKRAJOWA WSPÓŁPRACA KLASTERÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Aby dobrze określić szanse klastra, organizacje klastrowe potrzebują informacji na temat możliwości dostępnych na rynkach globalnych, jak również na temat zagrożeń istotnych z punktu widzenia danego klastra. Muszą także zorientować się jakie luki w wiedzy wśród członków klastra uniemożliwiają dostęp do rynków lokalnych, krajowych i międzynarodowych. Tego rodzaju informacje można znaleźć w różnych źródłach. Organizacja klastrowa powinna określić optymalny zestaw źródeł, które są odpowiednie dla takiego klastra oraz należących do niego MSP.

Organizacja klastrowa powinna powiązać takie informacje z posiadaną wiedzą na temat mocnych stron i aktywów klastra. Organizacja klastrowa będzie wtedy w stanie stworzyć portfel potencjalnych możliwości, ze wskazaniem prawdopodobieństwa ich skutecznego wykorzystania oraz skali możliwych korzyści.

Ze względu na konwergencję technologiczną oraz złożoność głównych wyzwań społecznych pojawiać się będzie coraz więcej możliwości, które będą wymagać krzyżowych powiązań między klastrami. Organizacje klastrowe muszą wypracować metody pozwalające zwiększać świadomość możliwości dostępnych w ramach współpracy pomiędzy klastrami, a także posiadać mechanizmy identyfikowania takich możliwości, aby móc rozważać istniejące opcje i nadawać im priorytety. Organizacje klastrowe muszą również podnosić świadomość w zakresie takich możliwości wśród MSP należących do klastra.

Przed wszystkim jednak organizacje klastrowe powinny być świadome możliwości, które niosą ze sobą największe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Występujące na rynku potrzeby i popyt stwarzają szanse, które mogą wykorzystać partnerzy o komplementarnych atrybutach i zdolnościach, podejmując wspólne działania.

Rolą decydentów jest ułatwienie organizacjom klastrowym dostępu do wysokiej jakości informacji oraz zapewnienie wsparcia specjalistycznym sieciom, platformom oraz infrastrukturze związanej z klastrami.

Przydatne narzędzia

Organizacje klastrowe i decydenci powinni korzystać z wielu źródeł informacji, takich jak np.:

- strona internetowa Europejskiego Obserwatorium Klastrow,
- międzynarodowe powiązania handlowe państw członkowskich UE, ambasady i biura międzynarodowe,
- międzynarodowe powiązania uczelni, międzynarodowe kampusy, np. w Chinach, a także międzynarodowe sieci akademickie,
- raporty z foresightu technologicznego,
- specjalistyczne stowarzyszenia branżowe oraz organizacje techniczne,
- europejskie źródła na temat wyzwań społecznych i rynków wiodących,
- specjalistyczne sieci organizacji klastrowych, agencje zajmujące się innowacjami oraz decydenci (patrz krok 6 – Wykorzystanie sieci),
- platformy otwartych innowacji.

Organizacje klastrowe powinny stosować benchmarking w celu określenia swoich mocnych stron i potencjalnych efektów synergii.

Analiza infrastruktury związanej z klastrami pomoże określić mocne strony i luki, które można uzupełnić na drodze współpracy międzynarodowej. Tego rodzaju infrastrukturę można podzielić na obiekty, w których mogą być zlokalizowane przedsiębiorstwa, np. inkubatory, parki technologiczne itp. oraz zakłady, których przedsiębiorstwa mogą używać jedynie przez krótki czas, np. pilotażowe linie produkcyjne, obiekty demonstracyjne itp. Potencjalne możliwości mogą być różne w zależności od rodzaju infrastruktury. Na przykład finansowanie lub innego rodzaju wsparcie można przyznać MSP o wysokim wskaźniku wzrostu na działalność w inkubatorze znajdującym się w innym klastrze w innym kraju. Inną możliwością jest zaoferowanie MSP możliwości skorzystania z pilotażowej linii produkcyjnej w innym klastrze, jeśli dany klastr nie posiada takich linii produkcyjnych. Taka analiza infrastruktury stanowi element tworzenia regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji.

Informacje na temat potencjalnych możliwości współpracy międzynarodowej można gromadzić podczas różnego rodzaju imprez i wydarzeń. Zazwyczaj wydarzenia o węższej tematyce dostarczają bardziej szczegółowych informacji, ale najlepszy przegląd ogólnych i specjalistycznych informacji można uzyskać, uczestnicząc w wielu różnych wydarzeniach i imprezach, na przykład:

- konferencjach,
- seminariach,
- warsztatach,
- spotkaniach z potencjalnymi nabywcami,
- forach innowacji,
- wyjazdach i wizytach studyjnych,
- targach i wystawach.

Znane narzędzie „Boston Strategy Matrix” umożliwia organizacjom klastrowym tworzenie portfela możliwości, a także ocenę poziomu zasobów, jakich należy użyć w celu wykorzystania danej możliwości. Bardziej szczegółowe informacje na temat narzędzia do stworzenia portfela możliwości oraz narzędzia do oceny poziomu zasobów będą dostępne w wersji on-line niniejszego podręcznika.

Praktyczne przykłady

Dwa studia przypadku opisane w ramach projektu TACTICS stanowią ilustrację korzyści płynących z benchmarkingu oraz infrastruktury związanej z rozwojem klastrów, np. inkubatorów czy pilotażowych linii produkcyjnych.

Studium przypadku 1: Oparta na klastrach współpraca w zakresie badań i rozwoju między koreańskimi a niemieckimi MSP

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Produkty niemieckie są bardzo konkurencyjne, ale muszą zostać dostosowane do warunków panujących na rynku azjatyckim. Koreańskie klastry uważa się za doskonałe platformy identyfikacji innowacyjnych koreańskich MSP oraz wspierania wspólnych badań i rozwoju mających na celu dostosowanie produktów. Choć w Korei działa wiele klastrów, nie ma wypracowanej wcześniej wiedzy na temat otwartości na współpracę międzynarodową ani doświadczeń w tym zakresie.

Opis przypadku

Program składa się z dwóch elementów. Pierwszy obejmuje benchmarking gotowości, chęci współpracy, otwartości, obszarów zainteresowania oraz doświadczenia w zakresie operacji międzynarodowych. Benchmarki dla klastrów koreańskich są wyznaczane w oparciu o klastry niemieckie w odpowiednich obszarach zainteresowań. W oparciu o wyniki takiego benchmarkingu można łatwo wybrać odpowiednie klastry koreańskie i powiązać je z klastrami niemieckimi. Drugim elementem jest zapewnienie funduszy na potrzeby wspólnych badań i rozwoju niemieckich i koreańskich MSP mających na celu dostosowanie produktów. Ten element nie został jeszcze wdrożony.

Główne wnioski

- Benchmarking zapewnia świetny wgląd w sytuację klastrów koreańskich.
- Najbardziej odpowiednie klastry mogą zostać w prosty sposób wybrane i powiązane z klastrami w drugim kraju.
- Odpowiedzialność za inicjatywę przejmują organizacje klastrowe.
- Klastry koreańskie są jednak silnie uzależnione od koreańskich decydentów.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio:

VDI-VDE, Niemcy,

strona internetowa: http://www.vdivde-it.de/?set_language=en&cl=en.

Studium przypadku 2: Środowisko wspierające klastry

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Jak skuteczniej wykorzystać istniejące zasoby dla zapewnienia infrastruktury związanej z rozwojem klastrów, np. inkubatorów czy pilotażowych linii produkcyjnych?

Opis przypadku

W ramach projektu porównano doświadczenia z różnych regionów (północnozachodnia Anglia, Słowenia, Toskania, Madryt, Aragon i Lahti) w zakresie zaspokajania zapotrzebowania klastrów na specjalistyczną infrastrukturę oraz opracowano ogólny model potrzeb klastra w zakresie infrastruktury. Model pomoże regionom, które przygotowują politykę klastrową skoordynować w bardziej skuteczny sposób wykorzystanie inkubatorów i zakładów pilotażowych.

Główne wnioski

Dowody zebrane w poszczególnych regionach potwierdziły, że zapotrzebowanie na konkretne rodzaje infrastruktury pojawia się w ramach wielu inicjatyw realizowanych przez klastry. Zapotrzebowanie takie odpowiada opracowanemu modelowi.

Pełne sprawozdanie z realizacji projektu stanowi część sprawozdania przygotowanego w ramach projektu CLUNET INNO-Net we współpracy z partnerami z European Cluster Alliance „Improving cluster infrastructure through policy actions” i można się z nim zapoznać na stronie internetowej PRO INNO:

<http://www.proinno-europe.eu/clunet/publications>.

Zakończenie kroku 3

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy opracowano listy źródeł i kanałów dostępu do informacji i czy zaproponowane podjęcie zostało zatwierdzone przez menedżera i członków klastra?
- Czy takie podejście przełożyło się na stworzenie przejrzystej listy uszeregowanych wg priorytetów możliwości/szans dla organizacji klastrowej i członków klastra?
- Czy uzyskano wsparcie menedżera klastra i właściwych członków klastra dla możliwości oraz priorytetów?

Decydenci muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy opracowano i uzgodniono podejście oparte na priorytetach mające na celu zapewnienie organizacjom klastrowym dostępu do niezbędnych informacji, sieci i wydarzeń?
- Czy opracowano regionalną strategię innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji?
- Czy opracowano i uzgodniono oparte na priorytetach podejście mające na celu ułatwienie dostępu do innowacyjnej infrastruktury organizacjom klastrowym, które współpracują ze sobą, realizując usługi na rzecz członków swoich klastrów?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, należy przejść do kolejnego kroku.

Krok 4 – Opracowanie strategii i planu działania

MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Organizacje klastrowe potrzebują strategii internacjonalizacji i planu działania, opisujących sposób, w jaki możliwości o charakterze międzynarodowym wskazane w ramach kroku 3 będą realizowane. Strategia internacjonalizacji i plan działania do niej muszą stanowić część ogólnej strategii klastra i całościowego planu działania, a jednocześnie muszą być spójne z odpowiednimi strategiami subregionalnymi, regionalnymi, krajowymi i europejskimi.

Kluczowym zagadnieniem strategii internacjonalizacji i planu działania jest hierarchizacja rynków i partnerów. Konieczne jest zaangażowanie decydentów zarówno w ramach organizacji klastrowych, jak i kluczowych przedsiębiorstw w ramach klastra. Głównymi czynnikami strategii internacjonalizacji muszą być działania spełniające potrzeby i wymogi przedsiębiorstw.

Co więcej, decydenci (*policy makers*) również potrzebują strategii internacjonalizacji i planu działania. Konieczne jest zachowanie ścisłej zgodności pomiędzy szerszą strategią internacjonalizacji i planem działania a strategią internacjonalizacji klastrowych i odpowiadającym jej planem działania.

Przydatne narzędzia

Partnerzy realizujący projekt TACTICS opracowali dwie ogólne strategii internacjonalizacji i plany działania – jedną dla decydentów i drugą dla organizacji klastrowych. Co istotne, użytkownicy powinni postrzegać je raczej jako listy wyboru, a nie jako wzory. Jeden model strategii i planu działań na rzecz internacjonalizacji nie jest odpowiedni dla wszystkich. W związku z tym decydenci i organizacje klastrowe powinny dobierać odpowiednio na potrzeby własnych strategii te elementy z listy, które są najważniejsze dla nich oraz dla przedsiębiorstw działających w ramach klastra.

Ogólna strategia i plan działania na rzecz internacjonalizacji dla regionu lub państwa

Główne założenia:

- Rozwijanie sektorów gospodarki regionalnej konkurencyjnych na arenie międzynarodowej,
- Maksymalne zwiększenie międzynarodowego potencjału regionu pod kątem nauki i innowacji, badań i rozwoju oraz edukacji,
- Ukierunkowanie na kraje o strategicznym znaczeniu dla regionu pod względem handlu, wymiany wiedzy oraz napływających inwestycji.

Kierunki działania:

- Rozwój sektorów konkurencyjnych na arenie międzynarodowej,
- Maksymalne zwiększenie międzynarodowego potencjału w zakresie nauki i innowacji, badań i rozwoju oraz edukacji w regionie,
- Ukierunkowanie na kraje o znaczeniu strategicznym,
- Promocja aktywów regionu na arenie międzynarodowej,
- Wzmocnienie międzynarodowych powiązań regionu, np. porozumienia, połączenia lotnicze itd.,
- Oddziaływanie na strategię polityczną i programy międzynarodowe Unii Europejskiej i krajów członkowskich UE.

Cele w zakresie:

- Wizerunku,
- Umów o współpracy międzynarodowej,
- Handlu międzynarodowego,
- Inwestycji zagranicznych,
- Zaangażowania środowiska uniwersyteckiego.

Monitorowanie

Kluczowe działania:

- Jasne określenie kluczowych działań w ramach poszczególnych obszarów oraz wskazanie organizacji wiodącej.

Ogólna strategia internacjonalizacji i plan działania dla organizacji klastrowych

Główne założenia:

- Rozwijanie subklastrow i MSP w celu osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności;
- Wykorzystanie potencjału klastra oraz związanej z nim infrastruktury technicznej na potrzeby powiązań międzynarodowych;
- Ukierunkowanie na regiony i kraje, w których funkcjonują klastry i organizacje klastrowe posiadające komplementarną wiedzę specjalistyczną, co pozwoli osiągnąć wzajemne korzyści;
- Poprawienie międzynarodowego wizerunku organizacji klastrowej oraz przedsiębiorstw działających w klastrze, zwłaszcza MSP.

Kierunki działania:

- Ocena możliwości i zdolności wybranych subklastrow i MSP oraz infrastruktury technologicznej;
- Koordynacja działań, która pomoże subklastrom, MSP i organizacji klastrowej uzupełnić braki kompetencji i wiedzy;

- Hierarchizacja listy regionów i organizacji klastrowych pod kątem możliwości współpracy;
- Działania marketingowe i budowanie marki organizacji klastrowej w celu poprawy wizerunku;
- Wykorzystanie sieci, np. ECMC, EEN itd. oraz narzędzi, np. ECCP, ECO itd. w celu rozpoznania potencjalnych partnerów i utworzenia powiązań;
- Uzyskanie wsparcia ze strony członków klastra oraz decydentów zapewniających środki finansowe;
- Zebranie danych wyjściowych dotyczących międzynarodowej działalności subklastrów, MSP i organizacji klastrowych.

Cele w zakresie:

- Liczby użytkowników materiałów dotyczących działań marketingowych i budowania marki, np. biuletynów, stron internetowych itp.;
- Umów o współpracy międzynarodowej z organizacjami klastrowymi;
- Liczby MSP należących do klastra, które działają na arenie międzynarodowej;
- Poziomu zadowolenia z działań na rzecz internacjonalizacji wśród zainteresowanych MSP należących do klastra;
- Zaangażowania środowiska uniwersyteckiego.

Monitorowanie:

- Postęp w realizacji celów.

Konkretne pozycje w planie działania mogą obejmować:

- Działania na rzecz internacjonalizacji:
 - Dostęp do wiedzy,
 - Dostęp do rynku,
 - Kluczowe elementy infrastruktury,
 - Handel międzynarodowy,
 - Partnerstwo,
 - Inwestycje zagraniczne,
 - Handel,
 - Wsparcie inwestycji zagranicznych,
 - Kwestie dotyczące umiejętności/ludzi,
 - Udział w konkretnych sieciach międzynarodowych.
- Działania specjalistyczne prowadzone przez organizację klastrową:
 - Wizyty i spotkania międzynarodowe,
 - Wydarzenia organizowane w rodzinnym regionie,
 - Budowanie partnerstwa,
 - Wspólne plany działania w zakresie technologii,
 - Działania związane z inicjowaniem współpracy,
 - Wymiana personelu,
 - Programy mentorskie,
 - Działania promocyjne,
 - Finansowanie podróży zagranicznych przedstawicieli MSP oraz tworzenia przedstawicielstw za granicą,
 - Znajdowanie prelegentów na konferencje międzynarodowe,
 - Rozpowszechnianie informacji na temat osiągniętych sukcesów,
 - Zapewnienie finansowania działań specjalistycznych prowadzonych przez organizację klastrową.

- Relacje z innymi organizacjami klastrowymi:
 - Międzynarodowymi,
 - Krajowymi,
 - Subregionalnymi,
 - Zapewnienie trwałości powiązań sieciowych.

Bardziej szczegółowe informacje na temat ogólnej strategii internacjonalizacji i planu działania zostaną przedstawione w internetowej wersji podręcznika.

W innym podręczniku opracowanym w ramach projektu TACTICS „Marketing i budowanie marki klastra” przeanalizowano różne przykłady strategii kreowania marki klastra oraz opracowano rekomendacje dla decydentów, w tym konkretne propozycje ulepszenia polityki klastrowej.

Praktyczne przykłady

Dwa studia przypadku opracowane w projekcie TACTICS ilustrują korzyści płynące z opracowania strategii na rzecz internacjonalizacji klastrów. Co więcej, studium przypadku przedstawione w rozdziale „Wykorzystanie finansowania” (Studium przypadku 20 – Program Innovation Express) dotyczy również opracowania strategii na rzecz internacjonalizacji klastra.

Studium przypadku 3: Model ramowy internacjonalizacji polityki klastrowej

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

W jaki sposób opracować strategię na rzecz internacjonalizacji dla konkretnego klastra?
Jak najlepiej wykorzystać międzynarodowe powiązania Unii Europejskiej?

Opis przypadku

Filas, agencja rozwoju regionalnego w regionie Lazio we Włoszech była liderem projektu polegającego na utworzeniu powiązań w ramach branż kreatywnych z Japonią, Dubajem i Indiami. Pozostałymi partnerami projektu były: region Północno-Zachodniej Anglii, region PACA (Prowansja – Alpy – Lazurowe Wybrzeże) i Bretania. Projekt obejmował wyjazdy do Japonii i Dubaju, ale ze względów finansowych nie mogli w nim wziąć udziału wszyscy partnerzy. Jednym z rezultatów projektu był interesujący raport porównujący klastry branż kreatywnych w regionach partnerskich (tj. zaangażowanych w ten projekt) oraz w innych wybranych regionach.

Główne wnioski

- Projekt przyczynił się do opracowania przez region Lazio strategii internacjonalizacji klastrów z branż kreatywnych.
- Wymiana najlepszych praktyk przyniosła więcej korzyści w regionach, w których strategię były w trakcie opracowania.
- Wyniki oraz wnioski z projektu można wykorzystać dla celów opracowania ogólnej strategii internacjonalizacji klastrów.

- Konieczne jest uzyskanie finansowania wyjazdów zagranicznych, aby umożliwić udział wszystkim partnerom.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio u lidera projektu:

Filas, Lazio, Włochy,

strona internetowa: <http://www.filas.eu/>.

Studium przypadku 4: Szwedzki program Global Links – instrument internacjonalizacji działań innowacyjnych

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Jak stawić czoła wyzwaniom (takim jak np. brak informacji, brak finansowania oraz innych zasobów) stojącym przed klastrami i innymi środowiskami związanymi z badaniami i innowacjami, aby wykorzystać szanse na rynku światowym?

Opis przypadku

VINNOVA oraz inne szwedzkie agencje finansują wiele Centrów Doskonałości (łączyjących doskonałość w dziedzinie badań i innowacji), w których środowisko akademickie, instytuty naukowe oraz przedsiębiorstwa wspólnie realizują projekty. Są to zarówno lokalne inicjatywy klastrowe, jak i centra aktywne na szczeblu krajowym. Z badań wynika, że niewiele, jeśli w ogóle, istniejących środowisk wykazuje podejście strategiczne do współpracy międzynarodowej czy do internacjonalizacji. W związku z tym VINNOVA rozpoczęła inicjatywę, której celem jest poprawa zdolności nawiązywania długotrwałej strategicznej współpracy międzynarodowej. W fazie pierwszej (2009 r.) 13 grup podmiotów należących do centrów doskonałości otrzymało dotacje w łącznej wysokości 70 000 EUR na opracowanie strategii międzynarodowych stanowiących integralną część ogólnej działalności danego centrum. Aby kontynuować te działania, VINNOVA planuje zapewnić odpowiednie instrumenty finansowe wspierające wdrożenie wypracowanych strategii.

Główne wnioski

- Opracowanie strategii internacjonalizacji ma bardzo duże znaczenie dla klastrów – konieczne jest podjęcie decyzji dotyczącej rynków i partnerów, z którymi zamierzają współpracować.
- Etapowy model finansowania (tzn. krótkoterminowe niewielkie kwoty na finansowanie opracowania strategii, a następnie większe kwoty na długoterminowe działania) zastosowany w „grantach na globalizację” wspierających działalność międzynarodową klastrów/środowisk związanych z innowacjami może być dalej modyfikowany oraz wykorzystany w innych krajach (bądź na szczeblu unijnym).

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio w agencji realizującej ten program:

VINNOVA, Szwecja,

strona internetowa: <http://www.vinnova.se/en/>.

Zakończenie kroku 4

Zarówno decydenci, jak i organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy ukończono opracowanie strategii internacjonalizacji i planu działania?
- Czy strategia ta posiada:
 - wyraźne cele,
 - jasno określone działania,
 - plan monitorowania i oceny,
 - silne wsparcie?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 5 – Realizacja szkoleń

MIĘDZYNARODOWA WSPÓLPRACA KLASTERÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Kursy szkoleniowe oraz materiały szkoleniowe, np. studia przypadku, umożliwią organizacjom klastrowym i decydentom wyeliminowanie braków zidentyfikowanych powyżej w kroku 2 **Ocena gotowości**. Narzędzia diagnostyczne zastosowane w kroku 2 wymagały od organizacji klastrowych i decydentów uzasadnienia odpowiedzi na poszczególne pytania. Analiza uzasadnienia przedstawionego przez daną organizację pokaże, jakiego rodzaju szkolenie będzie potrzebne.

Obecnie prowadzone kursy szkoleniowe oraz nowe kursy opracowywane w ramach projektu dotyczącego doskonałości klastrow (European Cluster Excellence Initiative – ECEI) lub przez Agencje Promocji Eksportu działające w państwach członkowskich lub na szczeblu regionalnym prawdopodobnie spełnią większość potrzeb szkoleniowych organizacji klastrowych oraz decydentów.

Szkolenie może także przyjąć formę wymiany personelu oraz programu mentorskiego. Organizacje klastrowe i decydenci powinni rozważyć taką alternatywę, ponieważ wspomaga to budowanie zaufania pomiędzy organizacjami (patrz krok 7).

Przydatne narzędzia

- Kursy szkoleniowe opracowane w ramach projektu ECEI.
- Kursy szkoleniowe dla MSP oferowane przez lub za pośrednictwem Agencji Promocji Eksportu działających w państwach członkowskich UE lub na szczeblu regionalnym mogą być odpowiednie dla organizacji klastrowej. Decydenci powinni rozważyć zapewnienie organizacjom klastrowym łatwego dostępu do tych gotowych szkoleń oraz w razie konieczności zapewnić możliwość wprowadzenia zmian do tych kursów zamiast finansować opracowanie nowych kursów szkoleniowych.

- Inne pakiety szkoleń opracowywane i realizowane komercyjnie, np. kursy językowe, programy dotyczące świadomości kulturalnej itp.
- Doskonałym sposobem nauki poprzez działanie jest wymiana personelu. Wymianę można rozpocząć w obrębie państwa członkowskiego, a następnie rozszerzyć ją na inne kraje. Dodatkowo obie organizacje mogą skorzystać dzięki zorganizowaniu wspólnej wymiany personelu z agencjami wspierającymi, np. Agencjami Promocji Eksportu.

Mentoring jest doskonałym sposobem uczenia się na przykładzie.

Szczegółowe informacje na temat powiązania narzędzi diagnostycznych w ramach kroku 2 – Ocena gotowości, z odpowiednią formą szkolenia w ramach kroku 5 zostaną udostępnione w wersji internetowej podręcznika.

Praktyczne przykłady

Jedno studium przypadku pochodzące z projektu TACTICS ilustruje korzyści płynące z realizacji szkolenia w formie programu mentorskiego.

Propozycja Europejskiego Programu Mentorskiego dot. Klastrow

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrow

Pomysł programów mentorskich nie jest nowy, ale jego zastosowanie w środowisku zarządzania klastrami byłoby nowością. Koszt i czas trwania szkoleń dla mentorów musi odpowiadać możliwościom organizacji klastrowych.

Opis przypadku

W ramach projektu CEE Cluster Network, należącego do PRO INNO Europe, opracowano propozycję programu dotyczącego współpracy transregionalnej „Europejski Program Mentorski dla Klastrow”. Program ten zakłada lepszą wymianę informacji oraz poprawę jakości zarządzania klastrami w celu zapewnienia długoterminowej i intensywnej kontynuacji transferu wiedzy specjalistycznej rozpoczętego w okresie realizacji projektu – na poziomie organizacji klastrowej. Wyjątkową cechą tego programu jest fakt, że szkolenie nie trwa miesiącami.

Główne wnioski

Planuje się, że opracowanie takiego programu będzie kontynuowane w ramach ECEI przy wsparciu ze strony partnerów TACTICS.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio w agencji koordynującej projekt:

TMG, Górna Austria,

strona internetowa: http://www.tmg.at/index_eng.php.

Zakończenie kroku 5

Zarówno decydenci, jak i organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy przeprowadzono szkolenie, którego celem było wypełnienie głównych braków kompetencji lub wiedzy specjalistycznej rozpoznanych za pomocą narzędzi diagnostycznych w kroku 2?
- Czy przygotowano plan szkoleniowy zakładający ciągłe doskonalenie?
- Czy przygotowano solidny plan wymiany personelu lub program mentorski lub czy są one w fazie planowania?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 6 – Wskazanie partnerów

MIĘDZYNARODOWA WSPÓLPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Kluczowym zagadnieniem strategii internacjonalizacji i planu działania (krok 4) jest hierarchizacja rynków i partnerów. Sam plan działania może wskazać konkretnych partnerów lub tylko określić priorytety i sposoby ich wyboru.

Wyróżniamy kilka kluczowych kwestii związanych z wyborem partnerów, z którymi można nawiązać dobrze rokującą współpracę:

- potencjalni partnerzy powinni się raczej nawzajem uzupełniać niż wykazywać takie same cechy,
- partnerstwo jest bardziej udane, jeżeli partnerzy mają podobną strukturę organizacyjną,
- organizacje klastrowe powinny poszukiwać partnerstw, dzięki którym wszyscy partnerzy osiągną korzyści (*win-win*),
- ogólnie rzecz ujmując, lepiej pracuje się w istniejących strukturach, systemach i sieciach niż w nowo tworzonych,
- kluczowe znaczenie dla podnoszenia rozpoznawalności i kształtowania budowania reputacji mają skuteczne działania marketingowe oraz budowanie marki. W jednym z podręczników przygotowanych w ramach TACTICSa „Cluster marketing and branding” przeanalizowano różne przypadki strategii kreowania marki klastrowej oraz opracowano zalecenia dla decydentów dotyczące ulepszenia polityki klastrowej.

Kluczowym elementem wybierania partnerów jest czynnik „ludzki”. Udana współpraca opiera się na silnych relacjach międzyludzkich oraz wspólnych wartościach organizacji i zaangażowanych w nią osób. Członkostwo w sieciach i rekomendacje osobiste są w tym przypadku szczególnie przydatne. Dlatego bardzo ważne

jest aktywne uczestnictwo organizacji klastrowych i decydentów w spotkaniach sieciowych, warsztatach, konferencjach i seminariach międzynarodowych.

Mimo że zdecydowanie się na partnerów spoza Europy może przynieść znaczące korzyści, znacznie łatwiej jest znaleźć partnerów w krajach sąsiadujących i nawiązać z nimi owocne kontakty.

Jak w przypadku każdej udanej relacji konieczny jest wysoki poziom samoświadomości organizacji klastrowej, aby wskazać potencjalnych partnerów posiadających odpowiedni zestaw wspólnych wartości oraz uzupełniających się kompetencji. Narzędzia diagnostyczne, takie jak narzędzie do oceny gotowości (krok 2), Cluster Excellence Benchmarking z modelem doskonałości EFQM (patrz krok 1) oraz model dynamiki klastra (patrz krok 10), stanowią bezcenne wsparcie dla organizacji klastrowej w procesie uświadamiania sobie własnych silnych stron i słabości.

Przewodnik TACTICS „Fostering user-driven innovation through clusters” dostarcza organizacjom klastrowym praktycznych wskazówek, w jaki sposób wspierać członków klastra we wdrażaniu innowacji sterowanych przez użytkowników (*user-driven*), jak również zawiera rekomendacje dla decydentów dotyczące opracowania i wdrożenia odpowiedniej polityki klastrowej.

Inny produkt projektu TACTICS, raport „Using clusters to address emerging industries and Services”, podnosi kwestię wykorzystania klastrów do wspierania powstawania nowych branż oraz odnowy/modernizacji istniejącej bazy przemysłowej. Nowo powstające branże stanowią również główny temat trzeciej fazy projektu European Cluster Observatory (Europejskie Obserwatorium Klastrow), którą realizuje PricewaterhouseCoopers. W ramach tego projektu powołano European Forum for Clusters in Emerging Industries (Europejskie Forum ds. Klastrow w Nowo Powstających Branżach), w którym udział biorą eksperci, w tym przedstawiciele TACTICSa.

Tym, czego ciągle brakuje, jest ustrukturyzowane mapowanie istniejących działań w krajach europejskich z zaznaczeniem szczególnie udanych przykładów współpracy międzynarodowej i podaniem przyczyn sukcesu.

Przydatne narzędzia

Szczególne znaczenie w przypadku wskazywania partnerów mają dwa narzędzia internetowe:

– Europejska Platforma Współpracy Klastrow (*European Cluster Collaboration Platform*)

<http://www.cluster-excellence.eu/eccp.html>,

– Europejskie Obserwatorium Klastrow (*European Cluster Observatory*) <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>.

Dodatkowo Europejska Sieć Przedsiębiorczości może świadczyć usługi w zakresie dobierania partnerów dla organizacji klastrowej, a także dla MSP.

<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu>.

Informacje na temat organizacji klastrowych działających w poszczególnych krajach można uzyskać w centrach informacyjnych, których przykłady podano poniżej.

Japonia – Europejsko-Japońskie Centrum Współpracy Przemysłowej

Siedziba główna w Japonii

Tel: +81 (0)3 3221 6161

Strona internetowa: www.eu-japan.gr.jp

Biuro w Europie

Tel: +32 (0)2 282 00 40

E-mail: office@eu-japan.eu

W Japonii wyróżniamy dwa programy wspierające rozwój klastrów: program dotyczący klastrów przemysłowych realizowany przez Ministerstwo Gospodarki, Handlu i Przemysłu (METI) oraz program dotyczący klastrów wiedzy prowadzony przez Ministerstwo Edukacji, Kultury, Sportu, Nauki i Technologii (MEXT).

Korea – KICOX (Korea Industrial Complex Corporation)

KICOX (Korea Industrial Complex Corporation)

Tel: +82-70-8895-7255

Strona internetowa: <http://www.e-cluster.net/en/>

Od 2005 r. KICOX prowadzi program dotyczący klastrów działających w ramach kompleksów przemysłowych, którego częścią jest subprogram współpracy międzynarodowej. Program dla klastrów przemysłowych wspiera 77 klastrów utworzonych wokół siedmiu regionalnych specjalistycznych branż w 193 kompleksach przemysłowych w całym kraju.

Sieci

Istnieje kilka różnych sposobów na sklasyfikowanie sieci przydatnych dla internacjonalizacją klastrów:

- Sieci współpracy dla organizacji klastrowych, np. Europejski Klub Menedżerów Klastrow (European Cluster Managers Club) (<http://www.cluster-excellence.eu/club.html>), Europa InterCluster (<http://www.intercluster.eu>) itd.
- Sieci współpracy dla decydentów (policy makers), np. Europejskie Stowarzyszenie Klastrow (European Cluster Alliance) (<http://www.eca-tactics.eu>), Global Practitioners Network for Competitiveness, Clusters and Innovation – TCI (<http://www.tci-network.org/>) itd.
- Sieci zraszające decydentów tworzących politykę innowacji, np. ERRIN (<http://errin.eu/en/>), Eurada (<http://www.eurada.org>), Taftie (<http://www.taftie.org>) itd.
- Sieci branżowe głównie dla organizacji klastrowych, np. Europejskie Stowarzyszenie Klastrow Lotniczych (European Aerospace Cluster Partnership) (<http://www.eacp-aero.eu>), European Automotive Strategy Network (<http://www.easn.eu/>), EcoCluP, ABCEurope itd.
- Sieci o specyficie geograficznej w Europie, np. BSR Stars (Region Morza Bałtyckiego), grupa klastrów w ramach EUSDR (Strategia Europejska dla Regionu Dunaju – *European Strategy for the Danube Region*) itd.
- Sieci międzynarodowe poza Europą, np. Europa–Japonia, sieć Euro-Med Innovation itd.

Bardziej szczegółowe informacje na temat tego rodzaju sieci są dostępne w wersji internetowej podręcznika.

Krótkie spotkania zapoznawcze

Sesje typu „speed dating” w ramach warsztatów lub konferencji mogą okazać się skutecznym sposobem na spotkanie się z wieloma potencjalnymi partnerami w krótkim czasie oraz dokonanie ich wstępnej oceny.

W rezultacie może powstać krótka lista organizacji klastrowych, z którymi można przeprowadzić kolejne, bardziej szczegółowe spotkania.

Metoda dialogu „World Café” przetestowana podczas konferencji TCI w 2009 r. okazała się skutecznym sposobem umożliwiającym bezpośredni dialog pomiędzy uczestnikami konferencji a managerami/animatorami klastrow z całego świata, oraz pomagającym utorować drogę do przyszłej współpracy.

Sieci społeczne i fora dyskusyjne

Biznesowe sieci społeczne, np. LinkedIn itp. oraz internetowe fora dyskusyjne mogą służyć do wyszukiwania potencjalnych organizacji partnerskich oraz partnerów indywidualnych.

Biura międzynarodowe i ambasady

Biura międzynarodowe, ambasady itp. mogą okazać się przydatne w pozyskiwaniu określonych informacji i kontaktów lokalnych. Wiele z tych biur zajmuje się programami dotyczącymi handlu międzynarodowego i inwestycji zagranicznych realizowanymi na poziomie państw członkowskich UE oraz na szczeblu regionalnym, które koncentrują się na klastrach, sektorach bądź rynkach.

Wykwalifikowani przedstawiciele (posiadający zarówno umiejętności dyplomatyczne, jak i specjalistyczną wiedzę naukowo-technologiczną, np. tak jak w Medicon Valley Life Science Ambassador Programme) mogą umożliwić kontakty międzynarodowe z innymi klastrami oraz centrami doskonałości.

Praktyczne przykłady

Kilka studiów przypadku zebranych w ramach projektu TACTICS ilustruje różne mechanizmy dobierania partnerów.

Studium przypadku 5: Inicjowanie współpracy poprzez wspólne działanie: Forum innowacji w Heidelbergu oraz Forum innowacji w New Brunswick

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrow

Dobranie odpowiednich partnerów do współpracy międzynarodowej z MSP i organizacjami klastrowymi wymaga znaczących środków. Odnosi się to w szczególności do bardzo małych i wąsko wyspecjalizowanych dostawców niszowych.

Pojawiają się następujące wyzwania:

- znalezienie odpowiednich partnerów (czas i pieniądze na poszukiwania),
- znalezienie czasu potrzebnego na organizację spotkania z odpowiednimi osobami,
- zmniejszenie kosztów podróży do minimum.

Opis przypadku

Agencja regionalna MFG Baden-Württemberg oferuje różne narzędzia, np. Forum Innowacji w Heidelbergu, które za pośrednictwem platformy wymiany badań systematycznie gromadzi wokół rynku badaczy i przed-

siębiorstwa z branży IT, sektora mediów i branż kreatywnych w południowo-zachodnich Niemczech. Forum Innowacji w Heidelbergu okazało się być niezwykle skuteczne, a formułę organizacyjną zaimplementowano w Kanadzie, gdzie uruchomiono „Forum Innowacji w New Brunswick”. Fora innowacji w Heidelbergu i New Brunswick są ze sobą powiązane dzięki wymianie prelegentów oraz usłudze transmisji na żywo przez internet. Dzięki ścisłej współpracy pomiędzy MFG Baden-Württemberg a Krajową Radą Badawczą w Kanadzie (NRC, *National Research Council*) zorganizowano imprezę, której celem jest tworzenie powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach klastrów po każdej ze stron.

Główne wnioski

- Fora innowacji koncentrują się na konkretnych tematach, dzięki czemu pomagają w znalezieniu odpowiednich partnerów międzynarodowych.
- Ścisła współpraca pomiędzy dwoma forami innowacyjnymi dzięki wymianie prelegentów oraz w szczególności dzięki transmisjom na żywo przez Internet doprowadziła do zminimalizowania kosztów podróży.
- Koncepcja formatu Canada Open House również zmniejsza koszty podróży do minimum, pozwalając zaoszczędzić czas i dobrać odpowiednich partnerów.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podrecznika lub bezpośrednio w agencji regionalnej:

*MFG Baden-Württemberg mbH, Niemcy,
strona internetowa: <http://www.mfg.de/english/>.*

Studium przypadku 6: Europejskie Stowarzyszenie Klastrow Lotniczych (EACP, European Aerospace Cluster Partnership)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Poszukiwanie mechanizmów mających na celu osiągnięcie lepszej współpracy pomiędzy europejskimi regionami lotniczymi.

Opis przypadku

Projekt CLUNET, należący do wcześniejszej generacji projektów PRO INNO Europe (2006–2009), był katalizatorem inicjatywy, na której czele stały regiony Hamburga i Berlina-Brandenburgii, a pozostałymi uczestnikami były: region Północno-Zachodniej Anglii, francuski region PACA, region Madrytu oraz region Aragonii. Założeniem tej inicjatywy jest integracja europejskich regionów lotniczych. W ramach inicjatywy 6 maja 2009 r. powstało Europejskie Stowarzyszenie Klastrow Lotniczych (EACP, *European Aerospace Cluster Partnership*). Do EACP należy obecnie 39 członków z 13 krajów europejskich, którzy biorą udział w grupach roboczych ds. poprawy umiejętności, dostępu do finansowania innowacji oraz internacjonalizacji (zwiększania konkurencyjności na arenie światowej).

Założeniem EACP jest inicjowanie aktywnej wymiany informacji i wiedzy pomiędzy wszystkimi partnerami oraz przygotowanie i realizacja konkretnych działań prowadzących do długotrwałej współpracy transnarodowej pomiędzy klastrami a przedsiębiorstwami, mającej na celu uzyskanie przez Europę silniejszej i bardziej konkurencyjnej pozycji na światowych rynkach lotniczych. EACP to partnerstwo działające w oparciu o listy intencyjne. Gwarantuje każdemu z członków możliwość uczestniczenia w grupach roboczych rozwiązu-

jących wspólne problemy i przyczyniających się do rozwoju klastrów członkowskich i osiągnięcia przez nie wyników na wysokim poziomie poprzez opracowywanie i realizację wspólnych projektów.

Główne wnioski

- Projekt CLUNET był katalizatorem dalszej współpracy z partnerami z innych regionów.
- Grupy innych organizacji klastrowych mogą korzystać z modelu EACP.
- Model EACP może być wykorzystywany w innych branżach w celu ustanowienia sieci o charakterze globalnym.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej pod ręcznika lub bezpośrednio na stronie sieci:

www.eacp-aero.eu.

Studium przypadku 7a: Współpraca z Europejską Siecią Przedsiębiorczości (European Enterprise Network EEN)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Spopularyzowanie Europejskiej Sieci Przedsiębiorczości wśród inicjatyw klastrowych.

Opis przypadku

„Współpraca z EEN” to projekt pilotażowy CLUNET (część PRO INNO) realizowany przez region Aragonia (Hiszpania) wspólnie z regionem Lazio i Toskanii (Włochy). W ramach projektu przeprowadzono warsztaty o specyfice sektorowej/klastrowej, których celem było zwiększenie świadomości obu stron (tj. zapoznanie inicjatyw klastrowych z działaniami EEN oraz poinformowanie EEN o tych działaniach w ramach inicjatyw klastrowych, które mogą być z kolei interesujące dla EEN).

Główne wnioski

- Internacjonalizacja klastrów, a co za tym idzie przedsiębiorstw będących członkami klastrów, nie zawsze wymaga doraźnego tworzenia nowych systemów i struktur. Z projektu wynika, że istniejące struktury i sieci można skutecznie wykorzystać w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Studium przypadku 7b: Współpraca z Europejską Siecią Przedsiębiorczości (EEN)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Budowanie i zwiększanie zaufania pomiędzy pracownikami klastra jako pierwszy krok działań związanych z inicjowaniem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami należącymi do klastra.

Opis przypadku

Spotkania grupy sektorowej mogą stanowić formę pierwszego „rozpoznania regionu i klastrów” w danym sektorze. Przykładem może być spotkanie „grupy sektorowej” przemysłu motoryzacyjnego zorganizowane we Flandrii. Formuła polegała na tym, że flamandzki przedstawiciel EEN przedstawił ogólny kontekst regionalny, a menedżerowie odpowiednich klastrów (Flanders Drive, Flanders Logistic Institute itd.) przedstawili regionalne działania sektorowe. W przypadku nawiązywania współpracy z kolejnymi partnerami klastry flamandzkie będą lepiej rozpoznawać szanse dla przedsiębiorstw członkowskich, a przedstawiciele EEN będą lepiej rozpoznawać regionalne szanse na współpracę z flamandzkimi przedsiębiorstwami bądź instytucjami badawczymi.

Główne wnioski

- Wartość dodana, jaką oferuje sieć EEN w zakresie tworzenia partnerstw międzynarodowych jest często niedoceniana.
- W przypadku spotkania grupy sektorowej z udziałem przedstawicieli klastrów i EEN bardziej skuteczne okazały się działania zapoznające klastry z działalnością EEN.
- W przypadku imprez mających na celu nawiązanie partnerstwa (*partnering events*) zaufanie ma duże znaczenie, a EEN może pomóc organizacjom klastrowym w procesie jego budowania.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podrecznika lub bezpośrednio w agencji regionalnej:

IWT, Flandria, Belgia,

strona internetowa: <http://www.iwt.be/english/welcome>.

Studium przypadku 8: Strategiczne kojarzenie partnerów i międzynarodowa współpraca klastrów w ramach BSR Stars (program dotyczący realizacji Strategii UE na rzecz BSR)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Identyfikacja odpowiednich partnerów (klastrów/środowisk innowacji) dla celów współpracy międzynarodowej.

Zapewnienie zgodności współpracy międzynarodowej z krajowymi strategicznymi celami polityki innowacji.

Ułatwianie tworzenia powiązań kooperacyjnych poprzez odpowiednie instrumenty realizacji tej polityki.

Opis przypadku

BSR Stars to najważniejszy program dla Regionu Morza Bałtyckiego dotyczący wzmocnienia sieci innowacji, klastrów i MSP. BSR Stars opiera się na rezultatach projektu BSR InnoNet (stanowiącego część PRO INNO), rozbudowując ramy współpracy transnarodowej w zakresie innowacji oraz testując nowe metody i instrumenty wspierające te działania. Celem BSR Stars jest wzmocnienie globalnej pozycji Regionu Morza Bałtyckiego poprzez działania innowacyjne w wybranych szeroko rozumianych obszarach tematycznych, takich jak: czysta technologia i energia przyszłości, zdrowie i dobre samopoczucie, transport przyszłości, a także działalność

i służy wykorzystującą technologię cyfrową. W ramach BSR Stars wybranych zostanie 3–5 konsorcjów, które zostaną uwzględnione w obszernym wniosku o finansowanie z programu BSR INTERREG.

Główne wnioski

- Instytucje sektora publicznego (np. ministerstwa oraz agencje regionalne i krajowe) pełnią ważną rolę w identyfikowaniu odpowiednich kandydatów do współpracy międzynarodowej (potwierdzając zasadność/jakość oraz nawiązując wstępne kontakty).
- Bardzo ważne jest, aby międzynarodowe konsorcja były tworzone w oparciu o czynniki komercyjne/rynkowe oraz określenie jasnych celów strategicznych wspólnych działań.
- Wskazanie odpowiednich partnerów międzynarodowych nadal pozostaje stosunkowo nieustrukturyzowanym procesem *ad hoc*. Takie projekty jak BSR Stars mogą pomóc wprowadzić bardziej ustrukturyzowane mapowanie istniejących działań międzynarodowych na poziomie krajów i regionów europejskich oraz zapotrzebowania klastrów/środowisk innowacji w zakresie współpracy międzynarodowej.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej pod ręcznika lub bezpośrednio w agencji VINNOVA:

VINNOVA, Szwecja,

strona internetowa: <http://www.vinnova.se/en/>.

BSR Stars, Szwecja,

strona internetowa: <http://www.bsrstars.se/>.

Studium przypadku 9: TCI – Dobór właściwych partnerów spoza Europy dla menedżerów klastrów

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Wyszukanie właściwych partnerów spoza Europy i nawiązanie współpracy.

Pogodzenie kwestii związanych z efektywnością/koordynacją na szczeblu unijnym z realizacją priorytetów krajowych.

Opis przypadku

Global Practitioners Network for Competitiveness, Clusters and Innovation (TCI) to światowa sieć finansowana z rocznych opłat członków, którymi są osoby zajmujące się klastrami od strony praktycznej, decydenci tworzący politykę innowacji, badacze oraz czołowi przedstawiciele biznesu działający na rzecz zwiększania konkurencyjności regionów i w klastrów. Obecnie do TCI należy 1 700 osób z ponad 98 krajów. Co roku organizowana jest światowa konferencja TCI, która jest okazją do spotkania dla osób z całego świata zajmujących się klastrami oraz do wymiany doświadczeń. Podczas tygodniowej konferencji eksperci i praktycy specjalizujący się w tematyce klastrowej mają okazję do budowania osobistych relacji z przedstawicielami z innych krajów i kontynentów. W związku z tym, że to ludzie zarządzają klastrami wymiar osobistych kontaktów jest kluczowy dla sukcesu tej konferencji. Metoda dialogu z udziałem dużej grupy osób („World Café” metod) zastosowana po raz pierwszy w 2009 roku umożliwiła nawiązanie bezpośredniego dialogu pomiędzy uczestnikami a przedstawicielami klastrów z całego świata oraz uutorowała drogę ku przyszłej współpracy.

Główne wnioski

- Doroczna konferencja TCI jest znana jako najważniejsze wydarzenie łączące klastry z Europy i poza Europą.
- Należy pamiętać, że ludzie odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu klastrami, w związku z czym udział w najważniejszych konferencjach to skuteczny sposób na poznanie innych menedżerów klastrów i zwiększenie wartości dodanej sieci kontaktów osobistych.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej pod ręcznika lub bezpośrednio na stronie sieci:

Global Practitioners Network for Competitiveness, Clusters and Innovation,

Strona internetowa: <http://www.tci-network.org/>.

Studium przypadku 10: (RIE) Sieć Innowacji Euromed (Euromed Innovation Network) – łączenie klastrów z basenu Morza Śródziemnego z odpowiednimi partnerami/klastrami z Europy

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Wyszukanie właściwych partnerów z basenu Morza Śródziemnego i nawiązanie współpracy.

Kwestie związane z efektywnością/koordynacją na szczeblu unijnym a realizacja priorytetów krajowych.

Opis przypadku

Sieć Euromed Innovation Network (grupa ekspercka i think tank) została utworzona w roku 2009 r., a jej ogólnym celem była debata nad przyszłymi instrumentami wspierającymi współpracę transnarodową w regionie Morza Śródziemnego, promocja doskonałości oraz szerokie wykorzystanie klastrów innowacyjnych do realizacji strategicznych celów europejskich dotyczących rozwoju i dobrobytu regionów. Od 2009 r. w kilku krajach śródziemnomorskich doszło do radykalnych zmian o charakterze politycznym i gospodarczym. W związku ze zwiększonym zainteresowaniem politycznym w Unii procesami zachodzącymi w regionie Morza Śródziemnego pojawia się kluczowe pytanie, w jaki sposób sieci klastrów, zwłaszcza na szczeblu transnarodowym (np. europejsko-śródziemnomorskie), mogą wspólnie tworzyć niezbędne innowacje oraz odpowiadać na pojawiające się wyzwania.

Główne wnioski

- Potrzebne jest ponowne podjęcie tematu współpracy z basenem Morza Śródziemnego mające na celu dodanie dynamiki działaniom Unii oraz podniesienie poziomu strategicznych relacji pomiędzy UE a jej południowymi sąsiadami w zakresie polityki innowacji.
- Zachowując dorobek wypracowany w trakcie procesu barcelońskiego, Unia na rzecz Regionu Morza Śródziemnego oferuje bardziej zrównoważone zarządzanie, jest lepiej postrzegana przez obywateli oraz obejmuje zaangażowanie w konkretne regionalne i transnarodowe projekty.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej pod ręcznika lub bezpośrednio na stronie Izby Handlowej Lazurowego Wybrzeża:

Côte d'Azur Chamber of Commerce, Francja,

strona internetowa: www.cote-azur.cci.fr.

Studium przypadku 11: Stymulowanie współpracy międzynarodowej poprzez wykorzystanie infrastruktury otwartych innowacji

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

W jaki sposób wykorzystać platformy otwartych innowacji (stanowiska testowe – *test-beds*) jako metodę ulepszania produktów i usług w oparciu o współpracę międzynarodową?

W jaki sposób takie platformy mogą stanowić narzędzie służące do poznawania innych podmiotów/klastrów oraz jak to narzędzie mogą wykorzystać klastry z różnych krajów?

W jaki sposób platformy otwartych innowacji mogą pomóc w odnajdywaniu podmiotów o uzupełniających się umiejętnościach i jak może to wpłynąć na skrócenie czasu wprowadzania innowacji na rynek?

Opis przypadku

Jeden z klastrów, które otrzymały wsparcie z programu VINNVÄXT – Fiber Optic Valley przygotował stanowisko testowe dla komórkowych i szerokopasmowych technologii, usług i aplikacji nowej generacji w ramach inicjatywy klastrowej, które ma służyć jako wspólna platforma współpracy. Efektem było zwiększenie wydajności procesu tworzenia innowacji i koncentracja na użytkowniku przy opracowywaniu innowacyjnych produktów i usług, szybsze wprowadzenie nowych produktów do obrotu oraz ich wyższa jakość. Powstanie stanowiska testowego stanowiło inspirację dla przygotowania nowych szkoleń, opracowania nowych projektów badawczych, stworzenia kolejnych innowacji, udoskonalenia bazy wiedzy oraz przyczyniło się do zwiększenia tempa rozwoju klastra. Obecnie infrastruktura ta działa jako platforma współpracy międzynarodowej.

Główne wnioski

- Klastry są idealnym środowiskiem do tworzenia otwartych platform współpracy i różnego rodzaju infrastruktury testowej.
- Klaster posiadający otwartą platformę technologiczną oraz włączający w sposób systematyczny użytkowników w procesy kreowania innowacji jest bardziej atrakcyjny w skali globalnej i charakteryzuje się większą konkurencyjnością.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznikaj lub bezpośrednio w agencji VINNOVA:

VINNOVA, Szwecja,

strona internetowa: <http://www.vinnova.se/en/>.

Zob. także podręcznik TACTICS „Fostering user-driven innovation through clusters”.

Zakończenie kroku 6

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy organizacja została członkiem odpowiednich sieci i uczestniczy aktywnie w ich działalności oraz korzysta z możliwości, jakie daje sieciowanie?
- Czy nawiązano współpracę międzynarodową, której założeniem jest realizacja priorytetów strategii internacjonalizacji i planu działania?

- Czy organizacja korzysta z odpowiednich narzędzi internetowych, np. ECCP, ECO itd.?
- Czy organizacja wykorzystuje Europejską Sieć Przedsiębiorczości?

Decydenci muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy decydenci uczestniczą w sposób aktywny w działalności odpowiednich sieci, np. ECA?
- Czy nawiązano współpracę z decydentami z innych regionów mających te same obszary zainteresowań i zbieżne cele?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 7 – Budowanie zaufania i opracowywanie projektów

MIĘDZYKRAJOWA WSPÓŁPRACA KLASTERÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Termin „projekty” obejmuje wszystkie rodzaje współpracy pomiędzy klastrami. Nie dotyczy jedynie wniosków o dofinansowanie ze środków europejskich czy z innych źródeł. Udana współpraca opiera się na wartościach wspólnych dla wszystkich partnerów i jest budowana na silnych relacjach międzyludzkich.

Budowanie zaufania opiera się przede wszystkim na ludziach. Zależy ono głównie od następujących czynników:

- Pierwszy kontakt musi odbyć się kontaktem osobistym – twarzą w twarz. Przedstawiciele EEN oraz innych sieci mogą okazać się bardzo pomocni w nawiązywaniu pierwszego kontaktu. W związku z tym ważne są wizyty, które wymagają jednak środków finansowych – ze źródeł wewnętrznych bądź zewnętrznych.
- Pogłębiona wymiana doświadczeń i nabycie wiedzy w obszarze podnoszenia umiejętności i innowacyjnych pomysłów wymaga dłuższych wizyt.
- Doświadczenia przedsiębiorstw klastrowych mogą ułatwić budowanie zaufania.
- Kluczowe znaczenie ma uczestnictwo w wydarzeniach sieciowych.
- W nawiązywaniu kontaktów przydatne może być wzajemne uczenie się oraz coaching ze strony podobnej organizacji.
- W kontaktach międzyludzkich niezbędna jest otwartość i wysoki poziom profesjonalizmu.
- Po nawiązaniu pierwszego kontaktu osobistego można korzystać z metod komunikacji elektronicznej zarządzanych przez wydelegowaną do tego celu osobę. Kontakty jednak muszą być regularne. Dostępne są następujące narzędzia:
 - o Europejska Platforma Współpracy Klastrow,
 - o Wydarzenia wirtualne,

- o Wideorozmowy za pośrednictwem Internetu,
- o Platformy sieci społecznościowej, np. LinkedIn, Facebook, Twitter, flickr itd.
- Sieć społecznościowa musi posiadać masę krytyczną aktywnych członków, aby mogła osiągnąć zamierzone cele. O wiele bardziej korzystna może być koncentracja na kilku skutecznych sieciach społecznościowych niż próby korzystania z wielu sieci jednocześnie.
- Biura międzynarodowe, ambasady itp. mogą okazać się przydatne w organizowaniu wymiany informacji i wiedzy specjalistycznej dotyczącej języka i kultury lokalnej oraz w nawiązywaniu kontaktów.

Budowanie współpracy opiera się przede wszystkim na wspólnych celach. Zależy ono głównie od następujących czynników:

- Trzeba jasno określić cele i oczekiwane wyniki projektu, które muszą być praktyczne i dobrze zdefiniowane.
- Projekty muszą odpowiadać na rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstw należących do klastra, a także organizacji klastrowej.
- Należy współpracować tylko z partnerami, którzy posiadają takie same cele.
- Benchmarking potencjalnych partnerów może okazać się przydatny w ocenie korzyści płynących ze współpracy.
- Menedżerowie klastrów muszą pełnić rolę „tłumaczy” pomiędzy partnerami posiadającymi uzupełniające się cechy – np. w przypadku klastrów działających w różnych branżach.
- Konieczne jest zaangażowanie decydentów i uzyskanie ich wsparcia przed podjęciem zobowiązań.
- Trzeba zidentyfikować wszelkie bariery kulturowe i językowe oraz ustalić sposoby ich pokonania.
- Po osiągnięciu masy krytycznej pomiotów należących do klastra/partnerów klastra rozszerzenie współpracy na dodatkowych partnerów jest łatwiejsze (tzn. stopniowe budowanie współpracy międzynarodowej jest łatwiejsze).
- Należy opracować koncepcje projektów przed wnioskowaniem o finansowanie, ponieważ finansowanie jest środkiem do celu, a nie celem samym w sobie.
- Osoby zajmujące się finansowaniem w KE w Brukseli oraz w krajowych punktach kontaktowych mogą udzielić cennych informacji na temat kryteriów w poszczególnych instrumentach finansowych.
- Należy planować opracowanie wniosku o dofinansowanie przed ogłoszeniem rundy aplikacyjnej. Dzięki temu pozostanie więcej czasu na przygotowanie wniosku wysokiej jakości oraz zwiększenie prawdopodobieństwa jego sukcesu.

Sukces rodzi sukces, w związku z czym wszelkie możliwe sposoby rozpowszechniania informacji o projektach zakończonych sukcesem, np. studia przypadku, nawiązywanie partnerstwa, konferencje itd. mogą okazać się przydatne oraz mogą stymulować powstawanie nowych koncepcji współpracy.

Należy zidentyfikować dostępne możliwości finansowania, w tym również z programu Innovation Express.

Dokument „Channelling RDI funding through clusters”, opracowany w ramach projektu TACTICS, zawiera propozycję wykorzystania zdolności klastrów i organizacji klastrowych do przyciągania finansowania na badania, rozwój i innowacje oraz zarządzania takimi środkami, w tym w odniesieniu do nowych działań i podmiotów. Dokument zawiera również wkład TACTICS w konsultacje na temat zasad pomocy państwa na R&D w kontekście klastrów.

Należy pamiętać, że przygotowanie współpracy międzynarodowej na wysokim poziomie wymaga czasu. Proces ten wymaga także znaczącego zaangażowania personelu i środków finansowych.

Przydatne narzędzia

Przykładem krajowego schematu finansowania jest ogłoszony przez niemieckie Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych w lutym 2009 r. nabór projektów pod nazwą Cluster Insight Report, który miał na celu ułatwienie realizacji działań następujących po identyfikacji potencjalnych partnerów zagranicznych klastra. Chociaż powyższy instrument dotyczy jedynie organizacji klastrowych w Niemczech, model ten można wykorzystać w innych państwach członkowskich. Program Innovation Express również stanowi potencjalne źródło finansowania tego rodzaju działań klastra.

Platformy sieci społecznościowej, np. LinkedIn, Facebook, Twitter, Flickr itd. mogą być przydatne, jednak wielu menedżerom klastrów potrzebne jest szkolenie w zakresie bardziej efektywnego korzystania z tego rodzaju narzędzi.

Sieci klastrów wymienione w kroku 6 oraz inne meta-klastry, np. INTER'MAT, mogą zapewnić środki przydatne w budowaniu zaufania i nawiązywaniu nowych form współpracy.

Projekty, które skupiają organizacje klastrowe wokół poszukiwania rozwiązań odpowiadających na wyzwania społeczne, np. BSR StarDust oraz wykorzystania szans na rynku również zapewniają środki przydatne do budowania zaufania i nawiązywania nowych form współpracy.

Biura międzynarodowe i ambasady mogą udostępnić kontakty niezbędne do budowania zaufania oraz pełnić rolę centralnych ośrodków wymiany koncepcji dotyczących współpracy, zwłaszcza współpracy międzyklastrowej. Specjalne biuro wyznaczone do zajmowania się zagadnieniami klastrów, np. przedstawicielstwo klastra greckiego w Dolinie Krzemowej (Technology Cluster Liaison Office), wymaga wykwalifikowanego personelu.

Mianowanie własnych przedstawicieli, jak np. w przypadku Medicon Valley Life Science Ambassador Programme, stanowi szczególnie skuteczny środek budowania zaufania oraz identyfikowania nowych form współpracy. Jest to jednak kosztowny proces wymagający dostępu do środków przez długi czas. Należy rozważyć wprowadzenie krótszych programów ambasadorskich – równie skutecznych, ale wymagających mniejszych nakładów finansowych i czasowych.

Praktyczne przykłady

Studium przypadku 12: INTER'MAT – klastry transgraniczne specjalizujące się w materiałach i procesach

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

W jaki sposób utworzyć prawdziwy transnarodowy klastrowy umożliwiając rozwój współpracy transgranicznej o wysokiej wartości dodanej, zwłaszcza wśród MSP, tym samym przyczyniający się do wzrostu liczby projektów w zakresie badań, rozwoju i innowacji? Takie działanie będzie wymagało harmonizacji stosowanego podejścia w zakresie rozwoju innowacji.

Opis przypadku

W ramach projektu INTER'MAT przewiduje się utworzenie META-klastra, który zgromadzi trzy istniejące klastry specjalizujące się w materiałach i procesach, zlokalizowane w różnych krajach europejskich: Francji, Belgii i Luksemburgu. Powstały META-klastery, który zgromadzi dwa klastry „Pôles de Compétitivité” utworzone w wyniku działań ogólnych oraz jeden klastery utworzony oddolnie, będzie realizował usługi zapewniające wartość dodaną oraz pomoże zidentyfikować projekty współpracy międzyklastrowej. Wyraźnie powiększona masa krytyczna podmiotów naukowych i przemysłowych w dziedzinie materiałów i procesów przyczyni się do lepszej identyfikacji i skuteczniejszej realizacji projektów w zakresie badań, rozwoju i innowacji.

Główne wnioski

- Współpraca międzynarodowa pomiędzy organizacjami klastrowymi może ułatwić realizację transgranicznych projektów współpracy w zakresie badań, rozwoju i innowacji pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi członkami klastrow. Ogólnym celem tego projektu jest opracowanie dla przedsiębiorstw (głównie MSP) oraz publicznych organizacji badawczych z trzech regionów prostego i skutecznego mechanizmu uczestnictwa w transgranicznych projektach współpracy w zakresie badań, rozwoju i innowacji z użyciem uzupełniających się mechanizmów wsparcia.
- Oczekuje się, że współpraca ta będzie stopniowo przechodzić od etapu ułatwiania kontaktów do kreowania konkretnych korzyści dla MSP.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podrecznik lub bezpośrednio na stronie agencji francuskiej:

Oséo, Francja,

strona internetowa: <http://www.oseo.fr/international>.

Studium przypadku 13: Life Sciences Accelerator 4 Knowledge

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrow

Umożliwienie MSP wejścia na rynki międzynarodowe.

Umożliwienie wykorzystania przez MSP inkubatora w innym regionie, aby uzyskać dostęp do nowej wiedzy.

Opis przypadku

Projekt obejmuje Toskanię i obszar metropolitalny Montrealu (*Montreal Metropolitan Community*, Kanada). Założeniem projektu było umożliwienie europejskim MSP korzystania z inkubatora nauk przyrodniczych w Montrealu przez rok celem wejścia na rynek północnoamerykański. Projekt zakończył się na etapie koncepcyjnym ze względu na wysoki koszt realizacji (50 000 EUR do 100 000 EUR na przedsiębiorstwo) oraz czas potrzebny na wskazanie odpowiedniego przedsiębiorstwa i dopełnienie formalności. Taka możliwość miałyby jedynie zastosowanie w przypadku MSP na odpowiednim etapie rozwoju. Region Montrealu jest zainteresowany kontynuowaniem realizacji projektu z innymi regionami.

Główne wnioski

- Organizacje klastrowe w innych regionach, nawet na innych kontynentach, są często otwarte na współpracę. Otwarte podejście partnerów w regionie metropolitalnym Montrealu umożliwiło osiągnięcie etapu koncepcyjnego projektu.
- Należy przeznaczyć odpowiednio dużo czasu na wskazanie odpowiedniego przedsiębiorstwa oraz dopełnienie formalności. Na te działania należy przewidzieć przynajmniej rok. Potrzeba również czasu na znalezienie i zabezpieczenie niezbędnych środków finansowych.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika.

Studium przypadku 14: Projekt CReATE – Wspieranie współpracy międzynarodowej klastrów w cyfrowych branżach kreatywnych

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Wyzwanie polega na znalezieniu odpowiednich partnerów zainteresowanych tymi samymi tematami i chętnych do współpracy.

Opis przypadku

Unijny projekt CReATE (*Creating a Joint Research Agenda for Promoting ICT Innovations in Creative Industries across Europe*) – Tworzenie wspólnego programu badawczego dla promowania innowacji ICT w branżach kreatywnych w Europie). Projekt CReATE jest realizowany przez partnerów z czterech europejskich klastrów/regionów: Baden-Württemberg (MFG Baden-Württemberg – koordynator, Steinbeis-Europa-Zentrum), Rhône-Alpes (Imaginove Cluster), Piemonte (CSP Innovazione, Politecnico di Torino, Regione Piemonte) i West Midlands (Advantage West Midlands). Projekt CReATE ma na celu identyfikację mocnych stron różnych regionów partnerskich oraz określenie wspólnego programu badawczego prowadzącego do komercjalizacji.

Główne wnioski

- Wspólna praca nad konkretnymi tematami stanowi dobrą podstawę doboru odpowiednich partnerów, co zwiększa szanse na sukces.
- Działania regionalne ukierunkowane na dialog, takie jak warsztaty z udziałem interesariuszy i konsultacje z ekspertami podczas pierwszej połowy projektu CReATE przygotowały grunt pod sensowny dobór partnerów i wyznaczenie przedstawicieli biznesowych (metoda oddolna).
- Ważne jest, aby jak najwcześniej angażować interesariuszy w celu osiągnięcia dobrych rezultatów → menedżer klastra musi pracować „na ulicy”.
- Menedżer klastra musi pełnić funkcję „tłumacza” między dwoma sektorami, w szczególności w przypadku łączenia różnych tematów (takich jak np. ICT i branże kreatywne).
- Metoda oddolna jest rozsądna, ale skomplikowana. Proces angażowania wszystkich interesariuszy wymaga dużych zasobów.
- Projekt CReATE, nawet jeżeli ograniczony jest do pięciu związanych z ICT trendów w branżach kreatywnych, to wciąż ma bardzo szeroki zakres, który utrudnia dobór partnerów mających wspólny cel.

- Finansowanie projektu kończy się wdrożeniem wspólnego programu badawczego. Aby zapewnić kontynuację projektu, jego rezultaty (w szczególności analiza regionalna) muszą być wykorzystane do łączenia ze sobą odpowiednich partnerów.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio w agencji regionalnej:

*MFG Baden-Württemberg mbH, Niemcy,
strona internetowa: <http://www.mfg.de/english/>.*

Studium przypadku 15: Program Cluster Insight Report – program CIR

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Jak wspierać organizacje klastrowe i ich członków, aby budować zaufanie lub identyfikować synergii z klastrami zagranicznymi? Istnieje wiele systemów finansowania ukierunkowanych na identyfikację potencjalnych partnerów zagranicznych i nawiązywanie z nimi kontaktów, występuje jednak luka w finansowaniu następnej fazy (np. budowania zaufania, oceny potencjalnych możliwości współpracy etc.).

Opis przypadku

Program Cluster Insight Report ogłoszony przez niemieckie Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych w lutym 2009 r. miał na celu ułatwienie działań uzupełniających po identyfikacji potencjalnych partnerów zagranicznych klastra. W ramach programu zapewniono fundusze dla klastrów na:

- pogłębienie istniejących kontaktów z klastrami zagranicznymi,
- rozpoczęcie działań związanych z budowaniem zaufania, wspólnych warsztatów, konferencji itp.,
- zademonstrowanie osiągnięć nauki niemieckiej,
- zidentyfikowanie wspólnych celów współpracy długoterminowej itp.,
- wypełnienie luki czasowej do momentu, gdy będą mogły rozpocząć się dedykowane działania biznesowe bądź badawczo-rozwojowe prowadzone pomiędzy klastrami.

Zakres finansowania był dość elastyczny, aby ułatwić nawiązywanie współpracy międzynarodowej. Kwota finansowania wynosiła około 30 000 EUR, a finansowane projekty trwały około 9 miesięcy. W pierwszym naborze wpłynęło 35 wniosków, z czego 13 uzyskało finansowanie. Klastery będący beneficjentem były zobowiązane złożyć raport na temat docelowego klastra zagranicznego, aby dostarczyć więcej informacji innym zainteresowanym niemieckim klastrami. Sprawozdania te po opublikowaniu będą stanowiły wkład w mapowanie interesujących klastrów zagranicznych.

Główne wnioski

- Duże zapotrzebowanie umożliwiło budowanie zaufania i przygotowanie poszczególnych działań.
- Rozpowszechnianie raportów przyczynia się do informowania innych klastrów o interesujących partnerach.
- Okres finansowania powinien jednak być przedłużony, ponieważ budowanie zaufania często wymaga okresu dłuższego niż dziewięć miesięcy.
- Małe, ale dedykowane zachęty mogą wzmocnić wsparcie internacjonalizacji organizacji klastrowych i MSP.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio na stronie VDI-VDE:

strona internetowa: http://www.vdivde-it.de/?set_language=en&cl=en.

Studium przypadku 16: Tworzenie europejskich klastrów biotechnologicznych (Developing European Biotech Clusters)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Jak w bardziej efektywny sposób przekazywać wiedzę i doświadczenie z jednego klastra do właściwego klastra w innym regionie?

Opis przypadku

Projekt pilotażowy CLUNET prowadzony był przez region Madrytu. Pozostali partnerzy to region Wielkiej Równiny Południowej (Węgry) i Bretania (Francja). Projekt obejmował przede wszystkim obustronne wizyty menedżerów klastrów w klastrach biomedycznych w innych regionach oraz wymianę informacji. Wizyty trwały tylko dwa dni, a więc zbyt krótko na pogłębioną wymianę doświadczeń, podzielenie się wiedzą w obszarze podnoszenia umiejętności czy wymianę innowacyjnych pomysłów.

Główne wnioski

- Wysyłanie pracowników do innych inicjatyw klastrowych może stanowić efektywny środek pozyskiwania wiedzy na temat działań w innych regionach oraz budowania relacji roboczych pomiędzy menedżerami klastrów.
- Wymiana wiedzy eksperckiej w obszarze podnoszenia umiejętności oraz dzielenie się innowacyjnymi pomysłami wymaga dłużej trwających wizyt.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika.

Studium przypadku 17: Przedstawicielstwo klastra greckiego w Dolinie Krzemowej

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Grecki klastr ICT Nano/Microelectronics & Embedded Systems (nano/mikroelektronika, ICT i systemy wbudowane) stoi przed dużymi wyzwaniami w związku z budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynkach światowych, przede wszystkim z powodu relatywnie niewielkich rozmiarów. W szczególności bardzo ważne jest, zwłaszcza dla MSP będących członkami klastra, uzyskanie natychmiastowego dostępu do rynków międzynarodowych, na których działają klienci docelowi oraz odpowiedni partnerzy branżowi, z którymi można nawiązać współpracę.

Opis przypadku

Obecnie w Dolinie Krzemowej (Kalifornia, USA) powstaje biuro przedstawicielskie greckiego klastra technologicznego ICT Nano/Microelectronics & Embedded Systems. Biuro ma zajmować się wspieraniem internacjonalizacji klastra. Inicjatywa ma na celu stworzenie miejsca typu „obóz treningowy”, w którym greckie MSP będą mogły wypróbować swoje szanse biznesowe bezpośrednio na rynku docelowym i które będzie pełnić funkcję centrum działań internacjonalizacyjnych. Funkcje ogólne biura i usługi, które będzie świadczyło zostały określone na podstawie studium przygotowawczego, przygotowanego w okresie maj–lipiec 2009 r. z zastosowaniem podejścia oddolnego. Funkcje te obejmują: wywiad rynkowy, budowę sieci kontaktów, wydarzenia promocyjne, transfer wiedzy, przyspieszanie inkubacji, rozwój biznesowy i sojusze strategiczne oraz usługi specjalistyczne.

Główne wnioski

- Projekt należy realizować stopniowo, podejmując po zakończeniu jednego etapu decyzję o realizacji kolejnego i stopniowo zwiększając skalę inwestycji.
- Nie wszystkie MSP są w takim samym stopniu gotowe do włączenia się do tej inicjatywy i do czerpania z niej korzyści.
- Finansowanie projektu należy dokładnie przeanalizować pod kątem jego trwałości tak, aby biuro przedstawicielskie klastra mogło ostatecznie przejść od finansowania głównie w oparciu o środki publiczne do modelu finansowania ze źródeł prywatnych.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej pod ręcznika lub bezpośrednio na stronie koordynatora klastra:

Corallia, Grecja,

strona internetowa: www.corallia.org.

Studium przypadku 18: *Life Science Ambassador Programme w ramach inicjatywy klastrowej Medicon Valley*

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Medicon Valley Alliance (MVA) to transnarodowa inicjatywa klastrowa w regionie Öresund mająca na celu dotarcie do największych talentów na świecie i przyciągnięcie ich do klastra. Program przedstawicielski MVA ma pomóc zrealizować te cele.

Opis przypadku

Program przedstawicielski to globalna sieć kontaktów w zakresie nauk przyrodniczych dająca przedsiębiorstwom i organizacjom jedyną w swoim rodzaju okazję znalezienia partnerów, współpracowników, inwestorów oraz sponsorów w miejscach intensywnego rozwoju tej branży zlokalizowanych na całym świecie. Przedstawiciele klastrów uczestniczących w programie są zaangażowani w codzienną działalność w Medicon Valley Alliance, podczas gdy przedstawiciele Medicon Valley są włączani w prace organizacji zagranicznych na okres 2–3 lat. Przedstawiciele pełnią funkcję łączników działających na wysokim szczeblu, zapewniając bezpośredni dostęp do osób podejmujących decyzje na całym świecie. Są wielojęzyczni i mają szerokie doświadczenie w branży nauk przyrodniczych oraz dogłębną wiedzę na temat własnego regionu.

Obecnie ambasadorów jest pięciu: dwie osoby w Japonii, dwie w Kanadzie i jedna w Korei Południowej. Pozostałe klastry są obecnie połączone poprzez ścisłą współpracę pomiędzy odpowiednimi organizacjami klastrowymi. Po wdrożeniu programu w całości w Medicon Valley Alliance będą obecni przedstawiciele 12 najbardziej innowacyjnych i najlepiej prosperujących na świecie klastrów nauk przyrodniczych, a w centrach nauk przyrodniczych za granicą będzie 12 przedstawicieli MVA. Program finansowany jest ze środków prywatnych, przez regionalną radę ds. rozwoju w Kopenhadze i w regionie Zelandia (Dania) oraz przez region Skania (Szwecja). Szacuje się, że łączne koszty 12 ambasadorów MVA wyniosą 10 mln EUR. Dotąd uzyskano finansowanie dla 12 przedstawicieli.

Główne wnioski

- Przedstawiciele posiadający kwalifikacje zarówno w dziedzinie nauk przyrodniczych, jak i znający się na dyplomacji, otwierają drzwi do innych centrów na całym świecie. Rezultaty ich działań są wysoko oceniane przez firmy będące członkami MVA.
- Budowa relacji współpracy osadzonych w ekosystemach innowacji w innych miejscach na świecie musi zająć trochę czasu. Wymaga ona dość wysokich nakładów finansowych i zaangażowania zasobów ludzkich.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podrecznika lub bezpośrednio na stronie programu:

<http://www.ambassadorprogramme.com/>.

Zakończenie kroku 7

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy narzędzia określone w strategii internacjonalizacji klastra i w planie działania są wykorzystywane w sposób efektywny?
- Czy nawiązanie kontaktów pozwoliło znaleźć potencjalnych partnerów i doprowadziło do współpracy i realizacji projektów?

Decydenci (*policy makers*) muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy zapewnione jest wsparcie warunków ramowych, które będą przynosić korzyści organizacjom klastrowym, np. sieci kontaktów, biura międzynarodowe, projekty przedstawicielskie?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 8 – Realizacja projektów

MIĘDZYNARODOWA WSPÓLPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Projekty współpracy międzynarodowej klastrow w wielu aspektach nie różnią się od innych projektów. Występują tu jednak dodatkowe komplikacje w związku z odległością, barierą językową i różnicami kulturowymi pomiędzy partnerami. Zasadnicze znaczenie poza standardowymi umiejętnościami zarządzania projektem mają także cierpliwość i wyrozumiałość, które są potrzebne, aby pokonać problemy związane z tymi różnicami oraz z koniecznością dłuższego oczekiwania na rezultaty projektu. Można korzystać ze standardowych narzędzi zarządzania projektem i systemów księgowania, które obsługują wiele walut, ale może być również konieczne zastosowanie systemów określonych w poszczególnych programach finansowania.

Niektóre najważniejsze kwestie wiążące się ze współpracą w ramach internacjonalizacji klastrow wymieniono poniżej:

- określenie stanu wyjściowego na początku projektu, które ułatwi późniejszą ewaluację,
- monitorowanie postępów i porównywanie ich z uzgodnionymi celami i zaplanowanymi wynikami projektu,
- wyciąganie wniosków z poprzednich projektów i włączanie ich do planu projektu,
- elastyczność i dostosowywanie się do zmieniających się warunków, gdzie zasadnicze znaczenie mają plany i budżety awaryjne,
- zapewnienie wystarczających zasobów ludzkich z odpowiednimi umiejętnościami dostępnymi podczas całego cyklu realizacji projektu,
- świadomość różnic kulturowych.

Nieoczekiwane wydarzenia i niespodziewane wyniki zdarzają się w wielu projektach i w czasie trwania współpracy. Mogą one mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny. Trzeba zatem być na tyle ela-

stycznym, aby zmaksymalizować dodatkowe korzyści lub zminimalizować rezultaty negatywne. Dobrym pomysłem jest przygotowanie „Planu B”, nawet jeżeli nie zostanie on nigdy wykorzystany. Ponadto nieoczekiwane wydarzenia mogą prowadzić do powstania nowych pomysłów i obszarów współpracy z tymi samymi partnerami lub z partnerami nowymi bądź lepszymi.

Na szczęblu europejskim brakuje bazy danych na temat projektów internacjonalizacji lub współpracy klastrów, do której dostęp miałyby organizacje klastrowe oraz decydenci.

Wiele projektów rozpoczyna się po to, aby uzyskać źródło finansowania. Niestety może to czasem prowadzić do powstania projektów uwarunkowanych wymaganiami organów finansujących, nie zaś potrzebami partnerów i beneficjentów projektu, np. MSP. Lepszym podejściem jest zdefiniowanie projektu i ustalenie wysokości potrzebnego dofinansowania, a następnie dopasowanie dostępnych źródeł finansowania.

Aby zmaksymalizować szanse uzyskiwania konkurencyjnego finansowania, trzeba planować projekty z wyprzedzeniem. W wielu przypadkach wnioski o dofinansowanie trzeba złożyć w ciągu trzech miesięcy od daty ogłoszenia naboru, co dla większości partnerów jest okresem zbyt krótkim, aby przygotować dobrej jakości propozycję. Partnerzy powinni przygotować i uzgodnić plan projektu na długo przed otwarciem rundy aplikacyjnej. Zazwyczaj przydatny jest udział w dniach informacyjnych organizowanych dla poszczególnych naborów wniosków o finansowanie, jak również omówienie propozycji projektu z organem finansującym oraz z krajowym punktem kontaktowym odpowiedniego programu unijnego, co pozwoli sprawdzić, na ile dana propozycja spełnia wymogi finansowania. Ponadto znajomość wskaźnika sukcesu (tj. procentowego udziału wniosków przyjętych w stosunku do ogółu wniosków złożonych do danego programu wsparcia) pomoże określić poziom oczekiwań. Czasami lepszym rozwiązaniem może być złożenie wniosku o finansowanie do innego programu z wyższym wskaźnikiem sukcesu, ale tylko pod warunkiem, że dany program pasuje do propozycji projektu.

Dotacje coraz rzadziej są jedynym środkiem finansowania projektów internacjonalizacji klastrów. W miarę zwiększania się trudności w uzyskaniu finansowania ważne jest poszukiwanie innych źródeł, takich jak pożyczki uprzywilejowane, wkłady rzeczowe itp.

Nawet dobrze zaplanowane projekty i współpraca mogą zakończyć się niepowodzeniem. Ważne jest, aby wyciągnąć wnioski z popełnionych błędów i wykorzystać je w przyszłości.

Przydatne narzędzia

- standardowe narzędzia zarządzania projektem i systemy księgowania, które obsługują wiele walut,
- systemy określone w poszczególnych programach finansowania,
- wymiana dobrych praktyk i doświadczeń z innymi organizacjami klastrowymi,
- omawianie na wczesnym etapie propozycji projektów z punktami kontaktowymi odpowiednich unijnych programów,
- programy mentorskie, które są szczególnie skuteczne w rozpowszechnianiu dobrych praktyk z zakresu realizacji projektów.

Praktyczne przykłady

Żadne ze studiów przypadku TACTICS nie dotyczyło wdrożenia projektu. Jednak wszystkie odnoszą się do projektów zakończonych sukcesem i zawierają przykłady zarówno dobrych praktyk, jak i wyciągniętych wniosków.

Zakończenie kroku 8

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy organizacja posiada zdolność do zarządzania projektem i potrzebne umiejętności w tym zakresie?
- Czy używane są odpowiednie narzędzia do zarządzania projektem?
- Czy projekty i współpraca międzynarodowa przebiegają gładko bez znaczących problemów?
- Czy istnieje „Plan B”?
- Czy w przypadku nieoczekiwanych wydarzeń lub rezultatów poradzono sobie z nimi i czy doprowadziły one do powstania nowych pomysłów na projekty i współpracę?

Decydenci muszą odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy zapewniane jest wsparcie dla organizacji klastrowych w budowaniu zdolności do zarządzania projektem?
- Czy istnieją zachęty do wymiany dobrych praktyk i doświadczeń z innymi organizacjami klastrowymi?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Jeżeli projekt lub współpraca zakończyły się niepowodzeniem, należy wrócić do kroku 6.

Jeżeli zaszły nieprzewidziane wydarzenia lub uzyskano nieoczekiwane wyniki, należy powtórzyć krok 3.

Krok 9 – Ocena sukcesu

MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Aby skutecznie ocenić powodzenie projektu, należy przede wszystkim określić w strategii internacjonalizacji i w planie działania „Jak wygląda sukces?” oraz zmierzyć stan wyjściowy, który będzie stanowił podstawę oceny.

Mierzenie powodzenia projektu to proces ciągły, obejmujący zarówno wyciąganie wniosków i monitorowanie w trakcie trwania współpracy, jak również ocenę i pomiar sukcesu projektu po jego zakończeniu. Nawet po zakończeniu projektu korzyści mogą pojawić się jakiś czas później, ważne jest zatem, aby przy ocenie powodzenia projektu brać pod uwagę korzyści łączne i długoterminowe.

Niektóre najważniejsze kwestie związane z mierzaniem sukcesu współpracy w ramach internacjonalizacji klastrów przedstawiono poniżej:

- mierzenie sukcesu na poziomie pojedynczego projektu,
- mierzenie całościowego sukcesu strategii internacjonalizacji i planu działania,
- zastosowanie wskaźników jakościowych razem z ilościowymi.

Najważniejszym aspektem mierzenia sukcesu projektu jest wyciągnięcie wniosków z osiągniętych rezultatów (uczenie się), co może prowadzić do konieczności powtórzenia wcześniejszych kroków w procesie internacjonalizacji klastrów w wyniku:

- ponownej oceny świadomości,
- analizy kolejnych nowych pomysłów,
- potrzeby zmian w strategii internacjonalizacji i w planie działania.

Przygotowany w ramach projektu TACTICS dokument „Impact assesment of cluster-based policies” przedstawia propozycje konkretnych działań mających na celu wprowadzenie systemu oceny wpływu polityki opartej na klastrach. Dokument ten, skierowany do decydentów oraz innych interesariuszy, ma formę praktycznego przewodnika ilustrowanego przykładami.

Przydatne narzędzia

Uczenie się/monitorowanie

Potencjalnie przydatne mogą być następujące materiały: badanie „European Clusters Go International” opublikowane przez Instytut Innowacji i Technologii (IIT), nordycko-niemiecko-polski projekt „Cluster Excellence Benchmarking”, wytyczne „European Cluster Excellence BASELINE – Minimum Requirements for cluster Organisations”, Znak jakości w zarządzaniu klastrami oraz model doskonałości EFQM omówiony w kroku 1 „Po co internacjonalizacja?”. Dokumenty te można pobrać z wymienionych stron internetowych.

Wskaźniki jakościowe można mierzyć za pomocą ankiet. Model dynamiki klastra również jest przydatny, a w projekcie BSR StarDust bada się zastosowanie tego modelu do internacjonalizacji. Model dynamiki klastra został opracowany przez Scottish Enterprise i poprawiony przez Ekos. Dalsze informacje można pobrać z sieci Internet pod adresem:

http://ekstranett.innovasjon Norge.no/NCE_fs/Cluster%20Dynamics%20Final%20Report%20Sep%202008.pdf,

<http://www.tci-network.org/activities/dynamics>,

<http://www.bsrstars.se/stardust>.

Narzędzia oceny

Wiele powszechnie stosowanych metod oceny projektów można z powodzeniem zastosować do projektów, programów i współpracy w zakresie internacjonalizacji klastrów. Ważne jest jednak, aby korzyści oceniać sumarycznie i w perspektywie długoterminowej.

Praktyczne przykłady

Żaden z analizowanych przypadków nie dotyczył oceny powodzenia projektu. Jednak wszystkie analizowane przypadki dotyczą projektów, które odniosły sukces i zawierają przykłady zarówno dobrych praktyk, jak i wniosków.

Zakończenie kroku 9

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy benchmarking i zarządzanie jakością zostały w pełni wdrożone?
- Czy wzięto pod uwagę model dynamiki klastra?
- Dla każdego projektu/konkretnego przypadku współpracy:
 - o Czy dane do benchmarkingu zostały zebrane na początku?
 - Czy proces monitorowania jest wdrożony i działa poprawnie?
 - Czy istnieje plan oceny na zakończenie projektu/współpracy?
 - Czy istnieje lub przynajmniej jest rozważany mechanizm mierzenia długoterminowych korzyści z projektu lub współpracy?
- Czy w przypadku nieoczekiwanych wydarzeń lub rezultatów zmierzono korzyści z nich wynikające?

Decydenci muszą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy organizacje klastrowe były zachęcane do wdrożenia benchmarkingu i zarządzania jakością?
- Czy podzielono się dobrymi praktykami w zakresie monitorowania i oceny z innymi decydentami?
- Czy w organizacjach klastrowych wzrosła świadomość dobrych praktyk w zakresie monitorowania i oceny?

Jeżeli udzielono odpowiedzi twierdzących, można przejść do następnego kroku.

Krok 10 – Utrzymanie sieci

MIĘDZYNARODOWA WSPÓLPRACA KLASTRÓW: proces internacjonalizacji



Wprowadzenie

Ponieważ budowanie zaufania i dobrych relacji z partnerami wymaga poświęcenia czasu i energii, nie należy pozwolić na wygaśnięcie tych udanych relacji po zakończeniu projektu czy współpracy. Powinny one zostać wykorzystane jako baza dla następnych projektów i przyszłej współpracy.

Sieci muszą przynosić wyraźne efekty i z czasem muszą przejść na samofinansowanie. Należy jednak odpowiednio zarządzać potencjalnymi konfliktami pomiędzy siecią a niektórymi jej członkami świadczącymi usługi.

Identyfikacja odpowiednich partnerów, którzy mają te same cele, prowadzi nie tylko do powodzenia projektów, ale również do kontynuacji działań w ramach kolejnych projektów.

Rozpowszechnianie w ramach sieci informacji o sukcesach oraz kluczowych wniosków ze współpracy w ramach internacjonalizacji klastrów pomaga innym organizacjom działającym w tych sieciach i przyczynia się do ich wspierania. W stosownych sytuacjach należy publikować studia przypadku.

Dla różnych kroków procesu internacjonalizacji i konkretnych projektów współpracy klastrów mają zastosowanie różne programy finansowania, np. INTERREG, Regiony Wiedzy, EFRR. Poprzez staranne planowanie i współpracę ta sama grupa partnerów może wnioskować o finansowanie kolejnych etapów projektu z różnych programów i realizować postępowanie od koncepcji aż do korzyści natury komercyjnej dla MSP związanych z partnerskimi organizacjami klastrowymi biorącymi udział w projekcie.

Należy raczej ulepszać istniejące sieci od wewnątrz zamiast tworzyć kolejne.

Jednakże trzeba uświadomić sobie, że sieci, podobnie jak klastry, mają skończony czas życia i nadejdzie moment ich zamknięcia i zastąpienia sieciami lepiej odpowiadającymi aktualnym potrzebom i szansom.

Efektywne zarządzanie siecią jest kwestią kluczową i musi być prowadzone w sposób profesjonalny.

Infrastruktura zbudowana za pomocą finansowania ze środków publicznych może być następnie utrzymywana ze źródeł prywatnych.

Przydatne narzędzia

Szczególne znaczenie dla utrzymania sieci mają dwa narzędzia internetowe:

Europejska Platforma Współpracy Klastrow:

<http://www.cluster-excellence.eu/eccp.html>,

Europejskie Obserwatorium Klastrow:

<http://www.clusterobservatory.eu/index.html>.

Można ponadto zastosować model dynamiki klastra:

http://ekstranett.innovasjon Norge.no/NCE_fs/Cluster%20Dynamics%20Final%20Report%20Sep%202008.pdf,

<http://www.tci-network.org/activities/dynamics>.

Praktyczne przykłady

Jedno studium przypadku opracowane w ramach projektu TACTICS ilustruje korzyści wynikające z utrzymania sieci.

Studium przypadku 19: Rozpoczęcie długoterminowego partnerstwa pomiędzy Linux Solutions Group (LiSoG) a COSS (Finnish Centre of Open Source Solutions)

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrow

Łączenie klastrow ponad granicami w Europie wymaga działań podtrzymujących. W tym przypadku zajęto się w szczególności następującymi wyzwaniami:

- wyszukanie właściwych partnerów i nawiązanie z nimi współpracy,
- otwarcie programów krajowych dla podmiotów z krajów partnerskich.

Opis przypadku

LiSoG – *Linux Solutions Group* – to sieć IT zarządzana przez MFG Baden-Württemberg mająca na celu zwiększenie obecności Linuksa i oprogramowania Open Source w przedsiębiorstwach. LiSoG jest inicjatywą o wymiarze europejskim. Jej zasięg geograficzny obejmuje nie tylko Badenię-Wirtembergię w południowo-zachodnich Niemczech, ale również część Austrii i Szwecji. Grupa LiSoG zdecydowała się na nawiązanie strategicznej współpracy z inną inicjatywą klastrową w celu wymiany doświadczeń, uczenia się od innych inicjatyw i znalezienia odpowiednich partnerów do realizacji wspólnych projektów. Sukces podejścia do współpracy w Europie, jakie zastosowało LiSoG został osiągnięty dzięki szeroko zakrojonym poszukiwa-

niom partnerów prowadzonym od samego początku. Z kolei COSS jest fińską siecią wspierającą rozwijanie i wdrażanie kontrolowanych, trwałych rozwiązań Open Source w różnych branżach i w sektorze publicznym. COSS ma bardzo podobną strukturę organizacyjną i grupę docelową odbiorców jak LiSoG. Delegacja z LiSoG uczestniczyła w dwudniowej wizycie w sieci COSS, obejmującej kojarzenie partnerów, warsztaty na temat internacjonalizacji i rozpoczęcie współpracy. Sieci zgodziły się na dalsze zacieśnienie współpracy w przyszłości.

Główne wnioski

- trzeba podchodzić strategicznie do współpracy z inną inicjatywą klastrową i zdefiniować na samym początku wyraźne cele,
- należy wybierać klastry o podobnej strukturze organizacyjnej i grupach docelowych,
- należy wybierać klastry dążące do osiągnięcia tych samych celów,
- najlepiej wybierać specjalność (taką jak np. Open Source), przed którą we wszystkich krajach europejskich stoją podobne wyzwania,
- trzeba dawać członkom klastra szansę na rozpoczęcie prawdziwego dialogu,
- ważne jest, aby nie było efektu kanibalizacji pomiędzy sieciami partnerskimi/członkami klastra,
- MFG wraz ze swoją siecią LiSoG planuje obecnie budowę wirtualnej platformy współpracy, którą można traktować jako uzupełnienie fizycznych spotkań i która w konsekwencji przyczyni się do zapewnienia trwałego, ponadgranicznego partnerstwa pomiędzy klastrami i sieciami.
- internacjonalizacja klastrów może obecnie zachodzić z wykorzystaniem narzędzi IT działających w chmurze. Mnogość standardowych narzędzi internetowych działających w chmurze, takich jak Facebook, flickr, LinkedIn itp. może ułatwić menedżerom klastrów ich działania na rzecz w kierunku internacjonalizacji. Grupa LiSoG poczyniła pierwsze kroki poprzez umieszczanie wiadomości ze spotkania z siecią COSS na twitterze. Takie narzędzia internetowe działające w chmurze należy jednak wykorzystywać szerzej, aby umożliwić trwałą współpracę klastrów ponad granicami.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podręcznika lub bezpośrednio w MFG Baden-Württemberg mbH, Niemcy.

Strona internetowa: <http://www.mfg.de/english/>.

Zakończenie kroku 10

Organizacje klastrowe muszą odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy zakończone sukcesem projekty lub współpraca prowadzą do powstawania nowych projektów bądź kolejnej współpracy z niektórymi spośród poprzednich partnerów?
- Czy organizacja klastrowa pomaga w ulepszaniu i ożywianiu sieci?

Decydenci muszą odpowiedzieć na pytanie:

- Czy istnieją procesy oceny efektywności sieci oraz czy efektywne sieci otrzymują wsparcie?

Jeżeli odpowiedzi są pozytywne, to organizacja klastrowa stała się prawdziwie międzynarodowa. Nie ma jednak czasu na popadanie w samozadowolenie. Należy powrócić do kroku 3 i ponownie przejść przez proces internacjonalizacji, aby poprawić wyniki i rozszerzyć międzynarodowe powiązania (w niektórych przypadkach może być potrzebne również ponowne przejście kroków 1 i 2).

Wykorzystanie finansowania

Wprowadzenie

Do finansowania działań w zakresie internacjonalizacji klastrów można wykorzystać wiele programów i instrumentów na szczeblu europejskim, państw członkowskich UE oraz regionalnym. Stopień zaawansowania w procesie internacjonalizacji będzie determinował poziom wymaganego finansowania. Pierwsze kroki zazwyczaj wiążą się z mniejszym zapotrzebowaniem na środki finansowe niż projekty współpracy klastrów. Często spotykanym problemem jest zapewnienie funduszy, które mogą być wydane w ramach projektu, nie zaś indywidualnie przez poszczególnych partnerów. Inne wyzwania dla organizacji klastrowych to dostęp do funduszy na pozyskanie partnerów do realizacji projektów oraz zarządzanie przepływem pieniędzy.

Istnieją znaczne możliwości zwiększenia finansowania na badania, rozwój i innowacje poprzez organizacje klastrowe. Dzięki temu powstaną korzyści dla MSP, w szczególności dla małych firm, polegające na poprawie dostępu do tego rodzaju finansowania, a także poprawi się jego efektywność. Aby zwiększyć ilość funduszy, które mogłyby przepłynąć przez organizacje klastrowe, należy pokonać wiele przeszkód, w tym w szczególności upewnić się, że dana organizacja klastrowa jest w stanie zarządzać przepływami finansowymi. Instytucje finansujące odpowiednie programy wsparcia musiałyby wyrazić zgodę na taki kanał dystrybucji środków, ponieważ potrzebne są pewne zmiany w regułach finansowania tych programów.

Dokument „Channelling RDI funding through clusters” przygotowany w ramach projektu TACTICS zawiera propozycję wykorzystania zdolności klastrów lub organizacji klastrowych do przyciągania finansowania na badania, rozwój i innowacje oraz do zarządzania takimi środkami, w tym w odniesieniu do nowych działań i podmiotów. Dokument zawiera również wkład partnerów TACTICSa w konsultacje dotyczące zasad pomocy państwa na RDI w kontekście klastrów.

Na początku 2014 r. w polityce UE i programach finansowania zająd ważne zmiany. Program COSME realizowany przez DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu zastąpi wcześniejszy Program na rzecz Konkurencyjności i Innowacji, a program Horyzont 2020 zapewni kontynuację i aktualizację programu ramowego (FP7). Nastąpią również zmiany w funduszach strukturalnych, np. w odniesieniu do finansowania z EFRR. Program Cosme będzie obejmował wsparcie dla działań związanych z rozwojem klastrów, ale w ramach wszystkich nowych programów szczególnie nacisk zostanie położony na sposób, w jaki efektywne klastry i organizacje klastrowe mogą przyspieszyć wzrost gospodarczy i rewitalizację przemysłu.

Przydatne narzędzia

Jednym z narzędzi finansowych jest program Innovation Express, w którym do tej pory zrealizowano trzy rundy aplikacyjne (zob. przypadek 20 poniżej).

Pilotażowy program wsparcia internacjonalizacji *World Class Clusters* realizowany przez DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu w latach 2012/2013 umożliwi testowanie działań internacjonalizacyjnych.

Niektóre organizacje klastrowe mogą wykorzystać odpowiednie programy finansowania dostępne w danych krajach, takie jak szwedzki program Global Links.

Praktyczne przykłady

Jedno ze studiów przypadku pochodzące z projektu TACTICS opisuje program, który zapewnia fundusze w szczególności na internacjonalizację klastrów.

Studium przypadku 20: Program INNET / Innovation Express dotyczący inicjowania i przygotowania transnarodowej współpracy klastrów na rzecz MSP

Wyzwanie dla międzynarodowej współpracy klastrów

Jak zbudować wspólne mechanizmy zacieśnienia współpracy pomiędzy instytucjami zajmującymi się innowacjami na szczeblu krajowym, regionalnym i europejskim, które będą miały na celu wspieranie MSP działających w klastrach europejskich?

Opis przypadku

Program Innovation Express (IE), który powstał jako część projektu INNET zrealizowanego w ramach PRO INNO Europe polega na ogłaszaniu przez partnerów otwartych naborów wniosków o dofinansowanie klastrów. IE wspiera współpracę międzyklastrową w dziedzinie badań, rozwoju i innowacji na szczeblu transnarodowym, której celem jest generowanie korzyści dla MSP. IE wspiera szeroki wachlarz działań innowacyjnych umożliwiających MSP/klastrom identyfikację, przygotowanie i opracowywanie różnych etapów współpracy w Europie (od pierwszego kroku polegającego na nawiązaniu kontaktu i zbudowaniu sieci aż do stworzenia wspólnego projektu). Zasadą IE jest, że każdy z partnerów trzyma się własnych zasad i procedur na szczeblu krajowym/regionalnym oraz dofinansowuje klastry ze swojego kraju/regionu. Finansowanie z obu stron nie jest konieczne, a klastry spoza obszaru partnerstwa mogą brać udział w działaniach sieciowych (bez wsparcia finansowego), jak również w projektach. W zależności od zasad obowiązujących każdego z partnerów, finansowanie bądź wsparcie może być udzielane bezpośrednio MSP (średnio 15 tys. EUR na przedsiębiorstwo) lub organizacjom klastrowym.

Oczekiwane rezultaty wspólnych projektów klastrowych obejmują:

- wzmocnienie strategii współpracy pomiędzy klastrami,
- przygotowanie wspólnych planów działania/strategii technologicznych,
- organizacja działań związanych z inicjowaniem współpracy,
- budowanie partnerstwa,
- rozpoczęcie projektów w zakresie badań, innowacji i rozwoju na rzecz członków klastra,
- rozpowszechnianie i promocja współpracy pomiędzy klastrami,
- utrzymywanie trwałości sieci klastrów.

Pierwszy nabór wniosków w ramach programu Innovation Express skierowany był do 76 klastrów w 18 krajach, a jego efektem było złożenie 42 wniosków przez 35 klastrów, przy czym każdy z tych wniosków obejmował udział około 10 MSP.

Program Innovation Express był kontynuowany w ramach projektu TACTICS z udziałem dodatkowych partnerów (instytucji finansujących/wspierających).

Główne wnioski

Klustry wskazały liczne korzyści płynące z inicjatywy Innovation Express:

- umożliwia rozpoczęcie współpracy transnarodowej w oparciu o głębsze podstawy niż ma to miejsce w przypadku zwykłych spotkań na targach/imprezach,
- daje możliwość tworzenia synergii z innymi europejskimi programami/projektami (INTERREG, Regiony Wiedzy, Eurostars itp.),
- zapewnia lepszą rozpoznawalność Europy w kontekście technologii i rynków,
- przynosi konkretne korzyści członkom klastra w działaniach transnarodowych, a w szczególności MSP,
- zwiększa trwałość sieci klastrów, poprawiając zdolność klastra do stania się silnym ekosystemem i skupiając MSP o dużym potencjale do realizacji wspólnych projektów w zakresie badań, rozwoju i innowacji.

Wszyscy wnioskodawcy uważają, że współpraca międzynarodowa między klastrami z różnych regionów stanowi główną korzyść programu Innovation Express.

Więcej informacji na temat przedmiotowego studium przypadku można znaleźć w wersji internetowej podrecznika lub uzyskać bezpośrednio od *Oseo, Francja*.

Strona internetowa: <http://www.oseo.fr/international>.

Kryteria sukcesu

Pytania, na które muszą odpowiedzieć organizacje klastrowe:

- Czy dana organizacja klastrowa zna dostępne mechanizmy finansowe, które można wykorzystać do wsparcia projektów/współpracy w zakresie internacjonalizacji?
- Czy organizacja klastrowa ma dostęp do pomocy eksperckiej w wypełnianiu wniosków o finansowanie z odpowiednich programów?

Pytania do decydentów:

- Czy dana instytucja bierze udział w programie Innovation Express
- Czy dana instytucja zapewnia inne rodzaje finansowania internacjonalizacji klastrów?

W praktyce ten krok w procesie internacjonalizacji nigdy się nie kończy, ponieważ źródła finansowania nieustannie ewoluują. Zarówno organizacje klastrowe, jak i decydenci muszą uaktualniać na bieżąco swoją wiedzę o dostępnych możliwościach i w sposób najbardziej efektywny wykorzystywać finansowanie na wszystkich etapach procesu internacjonalizacji.

MAPA LINII METRA

Na rysunku w jasny i przejrzysty sposób przedstawiono proces internacjonalizacji, składający się z dziesięciu kroków. W praktyce internacjonalizacja klastrów jest procesem bardziej iteracyjnym, wymagającym kolejnych powtórzeń i coraz większej skuteczności działań na wczesnych etapach. Bardzo często nie da się przeprowadzić procesu internacjonalizacji w wyniku jednorazowego przejścia poszczególnych kroków. Zamiast tego można zdecydować się na działania pilotażowe. Działania te w przypadku organizacji klastrowych mogą polegać na wdrożeniu procesu internacjonalizacji tylko dla części klastra (subklastra). W przypadku decydentów (*policy makers*) pilotażowy instrument internacjonalizacji może zostać uruchomiony w jednym czy dwóch krajach/regionach.

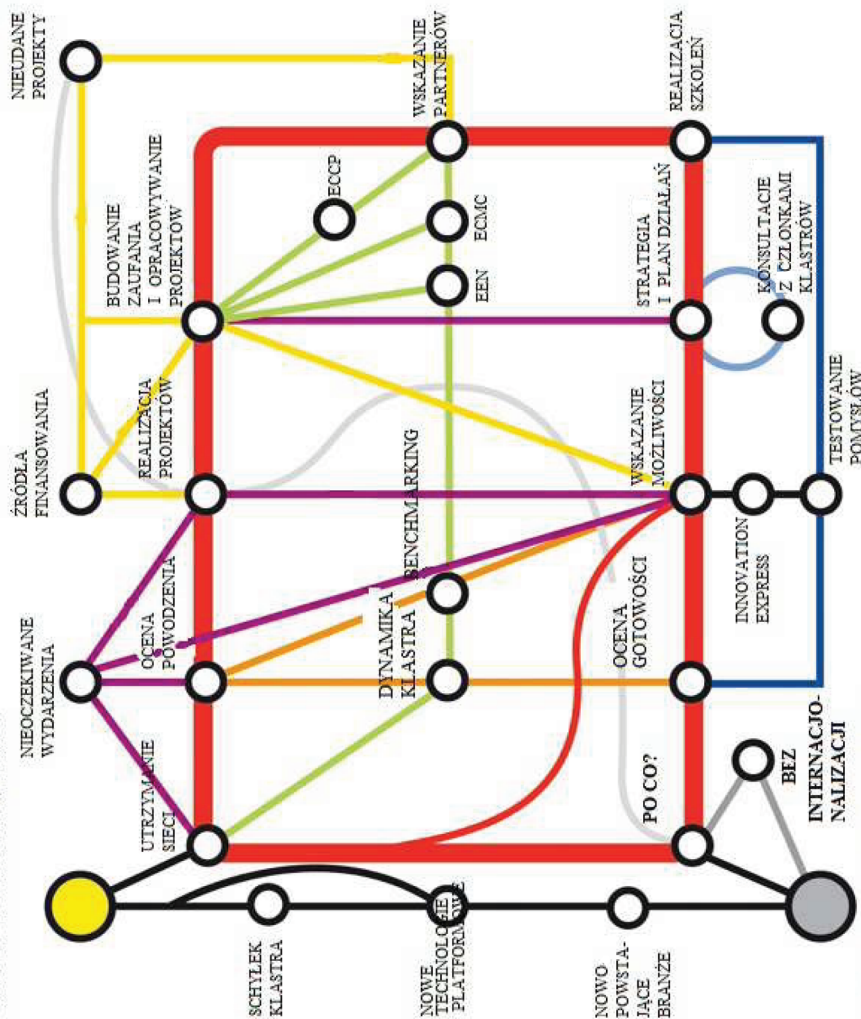
Bardziej złożona „Mapa linii metra”, składająca się z różnokolorowych linii, pokazuje ścieżki procesu internacjonalizacji i niektóre działania powiązane z tym procesem, uwzględniając przy tym ich iteracje.

Podobnie jak w przypadku rysunku przedstawiającego proces internacjonalizacji, „Mapa linii metra” wychodzi od zorientowanego na lokalne cele klastra, a jej zwieńczeniem jest klastr zorientowany na globalne możliwości, otwarty na współpracę zagraniczną. „Mapa linii metra” pokazuje, że internacjonalizacja klastra jest w praktyce ciągłym procesem doskonalenia.

„Mapa linii metra” nie zastępuje rysunku przedstawiającego poszczególne kroki w ramach procesu internacjonalizacji. Ma ona za zadanie pomóc tym organizacjom klastrowym i decydentom, którzy realizują proces internacjonalizacji według metodologii opisanej w niniejszym podręczniku.

MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA KLASTERÓW: MAPA LINII METRA

KLASTER ZORIENTOWANY NA GLOBALNE MOŻLIWOŚCI



LEGENDA

- Zamknięta linia internacjonalizacji klastra
- Linia cyklu życia organizacji klastrowych
- Linia „nie dla internacjonalizacji”
- Linia testów i prób
- Pęta konsultacji z członkami klastra
- Linia opracowania projektów
- Linia sieci
- Linia sprzężenia zwrotnego rezultatów
- Linia informacji zwrotnych z oceny
- Linia „nie iść tą drogą”

- Zamknięta linia internacjonalizacji klastra przechodzi przez te same dziesięć kroków, co na rysunku procesu internacjonalizacji, ale pokazuje również, że internacjonalizacja klastra jest ciągłym procesem doskonalenia. Kilka innych linii przedstawia działania szczegółowe.
- Szara linia „Nie dla internacjonalizacji!” pokazuje, że jeżeli odpowiedź na pytanie „Po co internacjonalizacja?” prowadzi do wniosku, żeby nie wchodzić na arenę międzynarodową, wówczas projekt zmierza w kierunku ślepego zaułka. Organizacja klastrowa może w takim przypadku jedynie powrócić do pytania „Po co internacjonalizacja?”.
- Linia testów i prób (ciemnoniebieska) pokazuje, w jaki sposób organizacja klastrowa może badać idee i wypróbować nowe sposoby myślenia za pomocą funduszy ze źródeł takich jak program Innovation Express. Pokazuje ona również, w jaki sposób realizacja szkoleń może prowadzić do ponownej oceny gotowości.
- Pętla konsultacji z członkami klastra (jasnoniebieska) pokazuje znaczenie kontaktów z przedsiębiorstwami, środowiskiem naukowym oraz innymi członkami klastra.
- Linia „Opracowanie projektów” (pomarańczowa) ukazuje znaczenie identyfikacji i zabezpieczenia finansowania oraz fakt, że niektóre projekty mogą się nie udać, ale mimo tego mogą doprowadzić do znalezienia nowych partnerów i powstania kolejnych projektów.
- Linia sieci (zielona) pokazuje jak można wykorzystać istniejące mechanizmy, takie jak Europejska Platforma Współpracy Klastrow, Europejski Klub Menedżerów Klastrow oraz Europejska Sieć Przedsiębiorczości do szybkiej identyfikacji partnerów. Źródłem pozyskiwania partnerów mogą być również inne sieci. Linia ukazuje także powiązania z benchmarkingiem i dynamiką klastra, które mogą służyć do oceny postępu procesu internacjonalizacji i do podtrzymania sieci.
- Linia sprzężenia zwrotnego rezultatów (różowa) pokazuje, w jaki sposób budowa zaufania i realizacja projektów powinna doprowadzić do uaktualnienia strategii internacjonalizacji i planu działania oraz do identyfikacji nowych możliwości. Linia ta pokazuje również, że projekty mogą doprowadzić do nieoczekiwanych wydarzeń, które są również potencjalnymi źródłami nowych możliwości i należy je uwzględnić przy mierzeniu powodzenia projektu.
- Linia sprzężenia zwrotnego oceny (brązowa) przedstawia benchmarking i dynamikę klastra jako pożyteczne narzędzia, dzięki którym można wskazać nowe możliwości i ocenić gotowość do dalszych działań międzynarodowych.
- Linia „Nie iść tą drogą” (jasnoszara) ukazuje drogę, jaką podążają niektóre organizacje klastrowe, przechodząc od razu do projektów, po czym okazuje się, że wiele z tych „projektów” nie funkcjonuje zgodnie z oczekiwaniami. Linia ta oznaczona jest jako „zamknięta na stałe”, aby podkreślić, że aby osiągnąć sukces, organizacje klastrowe i decydenci powinni korzystać z czerwonej linii internacjonalizacji klastra.
- Linia cyklu życia organizacji klastrowej (czarna) pokazuje, jak organizacje klastrowe, które stały się międzynarodowymi będą po jakimś czasie chylić się ku upadkowi. Może nastąpić ich transformacja w inną organizację klastrową w miarę jak niektóre przedsiębiorstwa w klastrze przyjmą nowe technologie platformowe, które mogą następnie doprowadzić do powstania nowych branż przemysłowych. Nowa organizacja klastrowa na początku będzie miała perspektywę lokalną, ale jej zaletą będzie międzynarodowa wiedza i doświadczenie nabyte w trakcie wcześniejszych działań.

Więcej szczegółów na temat działań pokazanych na „mapie linii” zostanie przedstawionych w internetowej wersji niniejszego podręcznika.

KLUCZOWE PROBLEMY W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI I PROPONOWANE ROZWIĄZANIA

We wstępie do niniejszego podręcznika wskazano wiele kwestii z zakresu internacjonalizacji wymagających zaproponowania konkretnych rozwiązań. Tabela poniżej zawiera zestawienie problemów oraz odpowiadających im rozwiązań (przynajmniej częściowych), które można znaleźć w treści niniejszego podręcznika.

PROBLEM	ROZWIĄZANIE
niski poziom zdolności (wśród MSP) do strategicznej współpracy z partnerami międzynarodowymi	cały niniejszy podręcznik (wszystkie kroki)
brak ustrukturyzowanych informacji na temat potrzeb związanych z internacjonalizacją oraz potencjalnych partnerów dla klastrów i organizacji klastrowych	kroki 1, 3 i 6
brak ustrukturyzowanych możliwości spotykania się z potencjalnymi międzynarodowymi partnerami oraz nawiązywania z nimi kontaktów	krok 6
brak dopasowanych programów mobilności dla podmiotów działających w klastrach (zwłaszcza dla MSP)	krok „Wykorzystanie finansowania”
brak wirtualnej (i rzeczywistej) infrastruktury do wspólnych działań	krok 6
brak dopasowanych programów finansowania działań przyczyniających się do internacjonalizacji (zwłaszcza dla MSP oraz zwłaszcza w odniesieniu do działań mających na celu długoterminowe budowanie zaufania oraz „planowanie biznesowe”)	krok „Wykorzystanie finansowania”
zbyt mała koordynacja między istniejącymi międzynarodowymi sieciami klastrów, organizacji klastrowych, środowisk innowacyjnych (nie tylko na poziomie klastrów, ale także na poziomie polityki regionalnej lub krajowej)	kroki 3, 6 i 10
zbyt mała koordynacja celów związanych z internacjonalizacją w różnych obszarach polityki	kroki 1 i 4

Więcej szczegółów i powiązań z odnośnymi działaniami zostanie przedstawionych w internetowej wersji niniejszego podręcznika.

WNIOSKI I ZALECENIA

Niniejsza wersja podręcznika do internacjonalizacji klastrów jest wciąż „dziełem otwartym”. Wiele już zostało osiągnięte w obszarze internacjonalizacji, a dzięki upowszechnieniu takich osiągnięć najlepsze praktyki mogą zostać spopularyzowane wśród organizacji klastrowych i decydentów.

Prace w ramach projektu TACTICS przyniosły następujące zalecenia w odniesieniu do internacjonalizacji klastrów:

1. Wykorzystać organizacje klastrowe jako główne narzędzie internacjonalizacji

Internacjonalizacja klastrów nie jest działalnością odizolowaną. Stanowi kluczowy element wielu ważnych obszarów, np. innowacji, komercjalizacji, rozwoju umiejętności, wspierania eksportu i przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Organizacje klastrowe i członkowie klastrów oraz ich działania powinny stanowić podstawę opracowania polityki i jej wdrażania, szczególnie w odniesieniu do uzgadniania celów i określania spodziewanych rezultatów.

Organizacje klastrowe powinny:

- ściśle współpracować z innymi podmiotami wspierającymi, w tym poprzez umożliwienie wzajemnej wymiany pracowników, organizację wspólnych imprez itp.,
- powstrzymać się od oferowania członkom klastra wszelkich możliwych rodzajów wsparcia.

Decydenci powinni:

- w sposób zdecydowany zachęcać inne organizacje wspierające do ścisłej współpracy z organizacjami klastrowymi,
- zapewnić ściślejszą koordynację z innymi organizacjami tworzącymi politykę gospodarczą, aby ustanowić cele internacjonalizacji,
- ułatwiać i finansować współpracę pomiędzy innymi organizacjami wspierającymi i organizacjami klastrowymi oraz wspólne imprezy z udziałem tych grup podmiotów.

2. Wykorzystać internacjonalizację klastrów, żeby przyspieszyć tworzenie regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji

Internacjonalizacja klastrów jest działaniem kluczowym służącym powiązaniu regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji w uzupełniających się regionach. Organizacje klastrowe powinny być częścią mechanizmu ułatwiającego ustanowienie wzajemnie korzystnych powiązań między przedsiębiorstwami, centrami wiedzy i infrastrukturą służącą generowaniu wiedzy (pilotażowe zakłady, urzędnicy demonstracyjne itp.), jak również z infrastrukturą otwartych innowacji i innowacji sterowanych przez użytkowników znajdującą się w różnych regionach.

Organizacje klastrowe powinny:

- czynnie uczestniczyć w tworzeniu i realizacji regionalnej strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji dla regionu, w którym się znajdują,
- szukać efektu synergii z innymi regionami poprzez uzupełniające się regionalne strategie innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji,
- promować dzielenie się infrastrukturą wspierającą tworzenie wiedzy,
- podnosić świadomość członków klastra i decydentów w odniesieniu do działań służących realizacji regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji.

Decydenci powinni:

- zaangażować organizacje klastrowe w przygotowanie regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji,

- ułatwić powiązania z innymi regionami, które posiadają uzupełniające się regionalne strategie innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji.

3. **Zintensyfikować tworzenie międzynarodowej sieci kontaktów wśród klastrów oraz wzajemną wymianę pomysłów**

Internacjonalizacja klastrów jest bardzo ważna dla ustanowienia powiązań pomiędzy regionami w różnych krajach i na różnych kontynentach. Takie powiązania mogą stymulować ciągłą modernizację działalności gospodarczej oraz powstawanie nowych rodzajów takiej działalności. Tworzenie sieci kontaktów oraz partnerstwa pomiędzy organizacjami klastrowymi (zwłaszcza tymi w uzupełniających się sektorach), w tym wymiana pracowników oraz programy mobilności, odgrywają kluczową rolę w identyfikacji i rozwijaniu nowo powstających branż.

Organizacje klastrowe powinny:

- wspierać istniejące sieci i dążyć do poprawienia usług oferowanych przez te sieci oraz lepszej koordynacji między sieciami,
- szukać możliwości współpracy z powiązаныmi organizacjami klastrowymi w regionach objętych porozumieniami podpisanymi w ramach ECCP,
- brać udział w wymianie personelu i programach mobilności.

Decydenci powinni:

- skuteczniej wykorzystać możliwości współpracy, jakie oferują porozumienia podpisane w ramach ECCP i inne umowy o współpracy,
- opracowywać lepszej jakości i lepiej ukierunkowane krajowe i regionalne strategie internacjonalizacji i plany działania,
- uzależnić finansowanie sieci międzynarodowych od lepszej koordynacji z innymi takimi sieciami (wprowadzić to jako warunek konieczny),
- przeznaczyć większe środki finansowe na wymianę personelu i programy mobilności.

4. **Ukierunkowanie na działania marketingowe i budowanie marki oraz usprawnienie takich działań**

Warunkiem skutecznego prowadzenia międzynarodowej działalności przez organizacje klastrowe jest ich rozpoznawalność na rynku międzynarodowym. Organizacje klastrowe muszą aktywnie wykorzystywać działania marketingowe oraz budowanie marki w celu poprawy swojej rozpoznawalności dla potencjalnych partnerów. Regiony powinny również w bardziej aktywny sposób wykorzystywać działania z zakresu budowania marki i profilowania swoich klastrów lub organizacji klastrowych, zwłaszcza z wykorzystaniem Europejskiej Platformy Współpracy Klastrów.

Organizacje klastrowe powinny:

- prowadzić wysokiej jakości działania w zakresie marketingu oraz budowania marki,
- wykorzystywać odpowiedni zestaw kanałów komunikacji, np. Europejską Platformę Współpracy Klastrów,
- regularnie oceniać skuteczność działań marketingowych oraz budowania marki.

Decydenci powinni:

- prowadzić wysokiej jakości, ukierunkowane działania w zakresie marketingu i budowania marki, powiązane z analogicznymi działaniami klastrów i organizacji klastrowych,
- zapewniać wsparcie organizacjom klastrowym w działaniach marketingowych oraz w budowaniu marki.

5. **Dalszy rozwój programu Innovation Express**

Internacjonalizacja klastra wymaga dostępności finansowania na kolejnych etapach tego procesu dla szybkiego i pełnego wykorzystania jego potencjału. Potrzebny jest dalszy rozwój programu Innovation Express

(np. udział większej liczby podmiotów, możliwość uzyskania współfinansowania na szczeblu UE itp.), mający na celu wykorzystanie wcześniejszych osiągnięć i przekształcenie programu w europejski mechanizm ułatwiający internacjonalizację organizacji klastrowych i MSP. Powinien on być również powiązany z Europejską Platformą Współpracy Klastrow oraz imprezami organizowanymi w celu kojarzenia partnerów. Jednocześnie inne europejskie fundusze powinny być wykorzystywane w sposób bardziej elastyczny, aby umożliwić ich przeznaczanie na internacjonalizację klastrow.

Organizacje klastrowe powinny:

- brać udział w rundach aplikacyjnych (naborach wniosków) do programu Innovation Express,
- szukać innych źródeł finansowania,
- dzielić się dobrymi praktykami w uzyskiwaniu i wykorzystywaniu finansowania na internacjonalizację klastrow.

Decydenci powinni:

- brać udział w finansowaniu programu Innovation Express,
- dopilnować skuteczniejszej integracji pomiędzy programem Innovation Express, Europejską Platformą Współpracy Klastrow i innymi powiązanymi inicjatywami.

BIBLIOGRAFIA

- Andersson T., Schwaag Serger S., Sörvik J., Wise Hansson E., *The Cluster Policies Whitebook*, International Organisation for Knowledge, Economy and Enterprise Development, Malmö, 2004.
- Deutschlands Spitzencluster. *Germany's Leading-Edge Clusters*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, 2010.
- European Cluster Organisation Directory, European Cluster Observatory, 2010.
- European Commission, *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned*, Europe INNOVA / PRO INNO Europe paper n° 9, Directorate-General Enterprise and Industry report, 2008.
- European Commission, *Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support*, Europe INNOVA / PRO INNO Europe paper n° 5, Directorate-General Enterprise and Industry report, 2007.
- European Commission, *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*, Enterprise Directorate-General, 2003.
- European Commission, *Regional Clusters in Europe*, European Observatory of SMEs 2002/3.
- Kompetenznetze, *Cluster Management Excellence. Volume 1: Network Services*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, 2009.
- Marshall A., *Principles of Economics*, London: Macmillan; reprinted by Prometheus Books, 1890.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.
- Oxford Research AS, *Cluster policy in Europe – A brief summary of cluster policy in 31 European countries*, report of the Europe INNOVA Cluster Mapping project, 2008.
- Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C., *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm, 2003.
- TACTICS Reflection Group – Task Force on Fostering International Cluster Cooperation, *Input Paper for First Task Force Workshop. Manchester 2-3 March 2010*, 2010.
- TACTICS Reflection Group – Task Force on Fostering International Cluster Cooperation, *Progress Report for Second Task Force Workshop. Nice 17 November 2010*, 2010.
- UK Trade & Investment – Passport to Export Programme, *Passport Trade Review*, UK, 2010.

LINKI

Austria

TMG, Górna Austria

http://www.tmg.at/index_eng.php

Clusterland, Górna Austria

http://www.clusterland.at/index_ENG_HTML.php

Belgia

IWT, Flandria

<http://www.iwt.be/english/welcome>

Service Public de Wallonie

<http://spw.wallonie.be/>

Dania

Deklaracja Kopenhaska na rzecz Doskonałości Klastrow:

<http://www.clusterexcellence.org/download-material.html>

REG LAB

<http://www.reglab.dk/english>

Francja

Côte d'Azur Chamber of Commerce

www.cote-azur.cci.fr

Oséo

<http://www.oseo.fr/international>

Ministère de l'Économie et des Finances

<http://www.economie.gouv.fr/>

innoTSD

http://www.inno-group.com/index.php/kb_1/oe_113/oe.html

Grecja

Corallia

www.corallia.org

Hiszpania

Generalitat de Catalunya

http://www.gencat.cat/index_eng.htm

Holandia

Ministry of Economic Affairs, Agriculture & Innovation

<http://www.government.nl/ministries/eleni>

Japonia

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation

www.eu-japan.gr.jp

Korea

KICOX (Korea Industrial Complex Corporation)
<http://www.e-cluster.net/en/>

Luksemburg

Luxinnovation GIE
<http://en.luxinnovation.lu/Accueil>

Niemcy

VDI-VDE
http://www.vdivde-it.de/?set_language=en&cl=en

“The European Clusters Go International” survey
<http://www.vdivde-it.de/publications/best-practice/european-clusters-go-international-2013-networks-and-clusters-as-instruments-for-the-initiation-of-international-business-cooperation>

MFG Baden-Württemberg mbH
<http://www.mfg.de/english/>

Polska

PARP
<http://en.parp.gov.pl/>

Szwecja

BSR Stars
<http://www.bsrstars.se/>

Program ambasadorski nauk przyrodniczych Medicon Valley Alliance
<http://www.ambassadorprogramme.com/>

VINNOVA
<http://www.vinnova.se/en/>

Węgry

Gideon Richter
<http://www.richter.hu/EN/Pages/home.aspx>

Éskold Alföld
<http://www.eszakalfold.hu/en>

Wielka Brytania

Manchester Metropolitan University
<http://www2.mmu.ac.uk/>
<http://www.mmucfe.co.uk/>

UK Trade & Investment
<http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none>

Departament Biznesu, Innowacji i Umiejętności
<http://www.bis.gov.uk/>

Scottish Enterprise
<http://www.scottish-enterprise.com/>

Manchester Solutions
<http://www.economic-solutions.co.uk/about/manchester-solutions>

Włochy

Veneto Innovazione

<http://www.venetoinnovazione.it/?q=eng>

Filas, Lazio

<http://www.filas.eu/>

Europa

CLUNET INNO NET Project

<http://www.proinno-europe.eu/clunet/publications>

Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorczości i Przemysłu

<http://www.proinno-europe.eu/cluster-excellenceeu/newsroom/helping-smes-go-global-through-clusters>

Rekomendacje europejskiej grupy ds. polityki klastrowej:

<http://www.proinno-europe.eu/ecpg/newsroom/ecpg-final-recommendations>

EFQM

www.efqm.org/en

ERRIN

<http://errin.eu/en/>

Eurada

<http://www.eurada.org>

Europa InterCluster

<http://www.intercluster.eu>

Strategia „Europa 2020”

http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/index_en.htm

Europejskie Stowarzyszenie Klastrow Lotniczych (*European Aerospace Cluster Partnership*)

<http://www.eacp-aero.eu>

European Automotive Strategy Network

<http://www.easn.eu/>

Europejskie Stowarzyszenie Klastrow (*European Cluster Alliance*)

<http://www.proinno-europe.eu/eca>

Europejska Platforma Współpracy Klastrow (*European Cluster Collaboration Platform*)

<http://www.cluster-excellence.eu/eccp.html>

Europejska inicjatywa na rzecz doskonałości klastrow (*European Cluster Excellence Initiative*)

www.cluster-excellence.eu/

Europejski Klub Menedżerów Klastrow (*European Cluster Managers Club*)

<http://www.cluster-excellence.eu/club.html>

Europejskie Obserwatorium Klastrow (*European Cluster Observatory*)
<http://www.clusterobservatory.eu/index.html>

Europejska Sieć Przedsiębiorczości (*European Enterprise Network*)
<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu>

Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland (NGPExcellence):
<http://www.clusterexcellence.org/download-material.html>

Model dynamiki klastra opracowany przez Scottish Enterprise i udoskonalony przez Ekos:
http://ekstranett.innovasjon Norge.no/NCE_fs/Cluster%20Dynamics%20Final%20Report%20Sep%2008.pdf
<http://www.tci-network.org/activities/dynamics>
<http://www.bsrstars.se/stardust>

TACTICS
<http://www.eca-tactics.eu>

TAFTIE
<http://www.taftie.org>

Global Practitioners Network for Competitiveness, Clusters and Innovation – TCI
<http://www.tci-network.org/>

GLOSARIUSZ KLUCZOWYCH TERMINÓW

Sporządzony we współpracy z **Europejską Inicjatywą na rzecz Doskonałości Kłastrów**.

Klaster jest to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących (Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business Press, 1998, p. 215).

Członkowie klastra (lub podmioty współpracujące w ramach klastra)

Członkowie lub raczej podmioty współpracujące w ramach klastra (jako że uczestnictwo w klastrze nie wymaga podpisania umowy o członkostwie) są to przedsiębiorstwa produkujące końcowe produkty lub świadczące usługi; wyspecjalizowani dostawcy komponentów, urządzeń i usług; instytucje finansowe; a także przedsiębiorstwa z powiązanych branż. Klustry często obejmują również przedsiębiorstwa z branż niższego szczebla (czyli kanały dystrybucji lub klientów); producentów komplementarnych produktów; dostawców wyspecjalizowanej infrastruktury; instytucje rządowe lub inne instytucje zajmujące się szkoleniami, edukacją, szerzeniem informacji, badaniami i wsparciem technicznym (takie jak uczelnie, kuźnie pomysłów (think tanks), dostawcy szkoleń zawodowych) oraz agencje ustanawiające normy. Agencje rządowe, które mają znaczny wpływ na klaster mogą również być uznawane za jego część. Wiele kłastrów obejmuje również stowarzyszenia branżowe oraz inne organizacje sektora prywatnego, które wspierają członków kłastrów (Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business Press, 1998, p. 215–216).

Inicjatywa klastrowa

Przez inicjatywę klastrową należy rozumieć podejmowanie zorganizowanych wysiłków mających na celu przyspieszenie wzrostu i zwiększenie konkurencyjności klastra z danego regionu, poprzez angażowanie do współdziałania przedsiębiorstw, władz rządowych lub organizacji badawczych (Örjan Sölvell, Göran Lindqvist i Christian Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Vinnova/TCl, 2003).

Uczestnik inicjatywy klastrowej

Uczestnikami inicjatywy klastrowej są przedsiębiorstwa i inne podmioty zainteresowane innowacjami zaangażowane w inicjatywę klastrową (fragment komunikatu Komisji Europejskiej: W kierunku światowej klasy kłastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacji – SEC(2008)2637, 17 października 2008 r., s. 7).

Organizacja klastrowa

Inicjatywy dotyczące kłastrów w coraz większym stopniu zarządzane są przez wyspecjalizowane instytucje, znane jako **organizacje klastrowe**, które przybierają różne formy, począwszy od stowarzyszeń o charakterze niezarobkowym, poprzez publiczne agencje, aż po przedsiębiorstwa. (Komunikat Komisji Europejskiej: W kierunku światowej klasy kłastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacji – SEC(2008)2637, 17 października 2008 r., s. 8). Organizacja klastrowa świadczy usługi na rzecz uczestników inicjatywy klastrowej, którzy nie muszą być jej członkami.

Uwaga: Organizacje klastrowe w różnych krajach występują pod różnymi nazwami, np. jako bieguny konkurencyjności, centra wiedzy eksperckiej, sieci innowacji, sieci kompetencji itp.

Stowarzyszenie klastrowe oraz członkowie stowarzyszenia klastrowego

Jest to stowarzyszenie o charakterze niezarobkowym, utworzone przez członków, którymi są przedsiębiorstwa i inne podmioty zainteresowane innowacjami zaangażowane w inicjatywę klastrową (na podstawie definicji przytoczonych powyżej).

Klasy statystycznie istotne

Regionalne skupiska podmiotów przemysłowych i usługowych położonych na tym samym obszarze (Komunikat Komisji Europejskiej: W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacji – SEC(2008)2637, 17 października 2008 r., s. 3).

Rozwój klastra

Jest to proces obejmujący szereg zorganizowanych działań mających na celu wsparcie rozwoju i podniesienie konkurencyjności podmiotów wchodzących w skład klastra. Działania takie opierają się zazwyczaj na ocenie mocnych stron i możliwości klastra (mapowanie), na podstawie których formuluje się wizję klastra i określa jego cele. Następnie dla danego klastra opracowuje się plany działania, których realizacja podlega monitorowaniu i ocenie.

Menedżer klastra

Menedżer klastra jest szefem organizacji klastrowej. Termin ten może się odnosić również do wszystkich wysokich rangą pracowników organizacji klastrowej.

Członkowie klastra

Członkowie klastra to przedsiębiorstwa, uczelnie, decydenci oraz inne organizacje sektora publicznego i prywatnego, które aktywnie uczestniczą w inicjatywie klastrowej. Członkowie mogą uiszczać opłatę członkowską na rzecz organizacji klastrowej.

Innowacja

Innowacja jest siłą napędzającą wydajność, konkurencyjność oraz dobrobyt. *Jest to tworzenie, opracowywanie i wprowadzanie nowych produktów, procesów lub usług, mających na celu zwiększenie efektywności, skuteczności lub przewagi konkurencyjnej.* Innowacja może odnosić się do produktów, usług, procesów produkcyjnych, procesów zarządzania oraz projektowania. Najczęściej innowacja dotyczy produktów lub procesów, przy czym innowacje w zakresie produktów zaspokajają potrzeby klientów, a innowacje w zakresie procesów zwiększają efektywność i skuteczność. Innowacja jest powiązana z kreatywnością i nowymi pomysłami, a także obejmuje podejmowanie i wcielanie w życie takich pomysłów poprzez wynalazki, badania i opracowanie nowych produktów. (Źródło: Economist.com). Jednym z produktów innowacji jest tworzenie nowych firm (spin-outs, start-ups). Innowacja może również zmienić strukturę branży.

Międzynarodowy

Termin międzynarodowy dotyczy działań wykonywanych w ramach współpracy państw. Często określenie to działań dotyczy wykonywanych we współpracy z państwami poza Europą.

Porozumienie

Porozumienie stanowi dokument, który opisuje ogólne zasady ustalone między stronami, ale nie stanowi umowy w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Platforma

Platforma stanowi zestaw zasad lub plan, na podstawie którego realizowane są działania.

LUB

Platforma może być również miejscem lub forum, na którym prowadzi się dyskusje.

Diament Portera

Diament Portera to diagram opracowany przez profesora Michaela Portera w celu zilustrowania rozkładu czterech czynników warunkujących przewagę konkurencyjną (warunki popytu, warunki czynników produkcji, sektory pokrewne i wspomagające, struktura i rywalizacja przedsiębiorstw). Oprócz tych czterech czynników warunkujących istotna jest również rola przypadku oraz rola władz. Zazwyczaj, jeśli dany sektor gospodarki krajowej ma osiągnąć silną pozycję w skali globalnej, układ wszystkich czterech czynników musi być korzystny.

Sektor

Sektor stanowi skupisko działań gospodarczych w obrębie ogólnie uznanych gałęzi przemysłu, w ramach którego wlicza się wskaźniki ilościowe i przeprowadza analizy oficjalnych danych dotyczących danej branży. Oficjalne dane są gromadzone w oparciu o kody klasyfikacji działalności, takie jak np. system *Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes* (NACE), który stanowi punkt odniesienia dla klasyfikacji działalności ekonomicznej w UE czy system Standardowej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (*Standard Industrial Classification, SIC*) w Wielkiej Brytanii. Kody te nie przekładają się w prosty sposób na nowoczesne klastry gospodarcze.

Narzędzie

Przedmiot używany w celu wykonania działania, instrument: *Współczesne systemy demokratyczne posiadają narzędzia podatkowe i finansowe (...) mające na celu zakończenie chronicznych zastojów w gospodarce oraz galopującej inflacji* (Paul A. Samuelson).

Stowarzyszenie handlowe

Stowarzyszenie handlowe to organ przedstawicielski przedsiębiorców działających w konkretnej branży lub w podsektorze. Usługi stowarzyszania mogą obejmować następujące kategorie: zarządzanie, etyka biznesu, praktyki zarządzania, standaryzacja (oraz normy w branży), badania komercyjne (tj. statystyczne), publikacje, działania promujące oraz PR.

Transnarodowy

Dotyczący działań realizowanych w ramach współpracy państw o wspólnych granicach.

KONSORCJUM PROJEKTU TACTICS

OSEO	Isabelle Lebo (koordynator)
	Michel Ganoote (poprzedni koordynator)
VINNOVA	Emily Wise
	Cecilia Johansson
TMG	Anke Merkl-Rachbauer
	Iris Reingruber
Manchester Metropolitan University	Bill Greenhalgh
IWT	Annie Renders
	Eric Sleeckx
Veneto Innovazione	Ivan Boesso
	Maria Sole D'Orazio
PARP	Dorota Frączek

CZŁONKOWIE GRUPY EKSPERCKIEJ

Staffan Bjurulf (w zastępstwie Larsa Christensena), region Värmland, Szwecja

Ian Cresswell, Luxinnovation GIE, Luksemburg

Ana Dujmovic-Blua (w zastępstwie Ludovica Zekiana), Ministry of Economy, Industry and Employment, Francja

Tiiu Evert, Enterprise Estonia (w zastępstwie Sille Rossi, Ministry of Economic Affairs and Communication)

Luuk Klomp (w zastępstwie Sigrid Johannisse), Netherland Agency and Ministry of Economic Affairs, Holandia

Klaus Haasis, MFG Baden-Württemberg, Niemcy

Andrew McDonald, Scottish Enterprise, Wielka Brytania

Gerd Meier zu Köcker, VDI/VDE, Niemcy

Igor Mitroczuk (w zastępstwie Arkadiusza Kowalskiego), Ministerstwo Gospodarki, Polska

Werner Pamminger, Clusterland, Górna Austria

Alberto Pezzi, ACC1Ó, Department of Enterprise and Labour, Generalitat de Catalunya, Hiszpania

Paolo Pispola, Directorate General for Incentives to Enterprises, Ministry of Economic Development, Włochy

Nikos Vogiatzis, Inicjatywa Klastrowa Corallia, Grecja

Zita Zombori, Richter oraz MAG – Hungarian Economic Development Centre, Węgry

SPECJALNE PODZIĘKOWANIA DLA NASTĘPUJĄCYCH OSÓB:

Richard Jeffery, Manchester Solutions, Wielka Brytania

Bjarne E. Jensen i jego zespół w Reglab, Dania

Daniel Stürzebecher, MFG Baden-Württemberg mbH, Niemcy

Mathieu Quintyn, Public service of Wallonia, Department of Economy, Research and Employment, Belgia

Zsófia Münnich, Észak-Alföld Regional Development Agency, Węgry

Marc Pattinson, inno TSD, Francja

Członkowie Europejskiego Stowarzyszenia Klastrow (European Cluster Alliance)