



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki



REGIONALNE CENTRUM INNOWACJI  
i TRANSFERU TECHNOLOGII  
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie



Zachodniopomorski  
Uniwersytet Technologiczny  
w Szczecinie



## KLASTRY

### na drodze do międzynarodowego rozwoju firm

#### I. Pojęcie i idea klastra

W dobie globalnej gospodarki coraz większe znaczenie zaczynają mieć powiązania kooperacyjne, pozwalające na efektywniejsze konkurowanie na rynku. Powiązania takie w Polsce często przyjmują postać klastrów skupiających przedsiębiorstwa, jednostki naukowo-badawcze oraz władze samorządowe. Koncepcja klastrów definiuje je – jako „[...] **geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących**”<sup>1</sup>.

Kluczowe znaczenie w tym ujęciu ma kilka obszarów. Istotne w klastrach jest **powiązanie sektorowe**, co może wskazywać na konwergencję w zakresie technologii,

ale również dostawców czy odbiorców produktów. Nie wyklucza to równocześnie jednak przynależności podmiotów z innych branż, które nie są bezpośrednio związane z działalnością danego klastra. Kolejnym wyróżnikiem jest **lokalizacja geograficzna**. Powoduje ona, w większości przypadków, ograniczenie klastrów do konkretnego regionu, jeżeli chodzi o członków struktury. Nie oznacza to jednak, że nie mogą być do niej włączone także podmioty z innych regionów, jeżeli mają podobne zainteresowania. Ponadto klastry, mogą także nawiązywać współpracę z podmiotami z innych krajów, w celu np. wspólnej realizacji projektów. Należy także wskazać na skupienie w ramach klastrów nie tylko **podmiotów gospodarczych, ale także naukowych**, mogących wspomóc kreowanie nowych rozwiązań technologicznych. W związku z tym, klastry mają większe możliwości w zakresie tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, aniżeli podmioty do nich nienależące.

<sup>1</sup> M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001

Warto podkreślić, że podmioty gospodarcze działające w ramach klastrów na co dzień mogą konkurować ze sobą. Ważne jest też to, że w ramach tych struktur mogą one znajdować wspólne cele, a tym samym nawiązywać współpracę w obszarach, w których samodzielnie nie byłyby w stanie rywalizować z innymi podmiotami, niezrzeszonymi w klastrach, np. z dużymi międzynarodowymi firmami. Zatem konkurencja nie wyklucza również kooperacji w obszarach dotychczas dla tych firm niedostępnych. Z pewnością współdziałanie pozwala również na rozwiązywanie bieżących problemów o podobnym charakterze, np. technologicznych. Umożliwia to także łatwiejszy i tańszy dostęp do dostawców, np. surowca, energii czy materiałów, co prowadzi do ograniczenia kosztów bieżącej działalności.

**Zatem klasycznym argumentem jest w tym przypadku możliwość osiągnięcia efektu synergii, a zatem lepszego rezultatu poprzez wspólną realizację działań aniżeli aktywność indywidualną.**

Klasy mogą być wynikiem różnych inicjatyw. Najskuteczniejszą formę przybierają, gdy są tworzone oddolnie, np. z inicjatywy przedsiębiorców. Jednakże mogą one być również wynikiem prowadzonej polityki władz regionu i stymulowania przez nie tworzenia tego typu inicjatyw. Niewątpliwie do rozwoju klastrów w Polsce przyczynił się dostęp do unijnych źródeł finansowania. Wiele inicjatyw powstawało właśnie dlatego, że były dostępne środki na te cele. W związku z tym funkcjonowanie wielu klastrów w dłuższej perspektywie, ze względu na zakończenie projektów unijnych, może się okazać wątpliwe.

Często również bywa tak, że klaster tworzony jest wokół jednego dużego przedsiębiorstwa i uwzględnia np. jego dostawców i podwykonawców.

Tworzone klasy przyjmują różne formy prawne, od stowarzyszeń po spółki prawa handlowego. Pracami struktur klastrowych kieruje zarząd z menedżerem klastra. Menedżer to osoba, która powinna mieć doświadczenie w działalności biznesowej, w szczególności w danej branży, a także w zarządzaniu organizacjami, powinna być znana w środowisku branżowym, posiadać autorytet oraz niezbędną wiedzę, ułatwiającą kierowanie pracami klastra.

Działalność klastrów zakorzeniona jest w krajach zachodnioeuropejskich oraz w Stanach Zjednoczonych dłużej niż

w Polsce. Klasycznym przykładem klastra, niebędącym jednak nim w formalnym rozumieniu, jest z pewnością amerykańska Dolina Krzemowa. Skupia ona podmioty z dziedziny nowoczesnych technologii informatycznych i biotechnologicznych. Zlokalizowanych w niej jest kilka tysięcy podmiotów wysokotechnologicznych.

**Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii (RCliTT) w 2010 r. utworzyło Centrum Klastrowingu, które wspiera funkcjonujące klasy oraz animuje powstawanie nowych struktur klastrowych.**

w ich tworzeniu. Najczęściej przyjmowaną formą prawną są stowarzyszenia, jednakże coraz częściej pojawiają się podmioty w postaci spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Z mapy klastrów przygotowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że największe skupienie klastrów i inicjatyw klastrowych występuje w województwie wielkopolskim (23) oraz mazowieckim (32).<sup>2</sup>

### III. Silne strony klastrów

Analiza SWOT klastrów zaprezentowana w opracowaniu „Benchmarking klastrów w Polsce – Edycja 2012” wskazuje na ich następujące zalety:

a) aktywność w zakresie komunikacji wew-



## II. Klasy w Polsce

Jak wynika z badania zamieszczonego w raporcie „Benchmarking klastrów w Polsce – Edycja 2012” przeprowadzonego na próbie 35 klastrów, najwięcej klastrów w Polsce powstało w latach 2006 – 2009. Skupione są one w szczególności wokół siedmiu branż, takich jak informatyka i ICT, lotnictwo, ekoenergetyka, budownictwo, medycyna, turystyka oraz branża spożywcza. Najczęściej powstawały w wyniku inicjatyw oddolnych, tj. jako rezultat pomysłu firm, ale należy podkreślić coraz większą aktywność sektora nauki oraz sektora publicznego

wnętrzej i zewnętrznej, jak np. w formie ulotek, folderów czy reklam w mediach;  
b) udział członków klastrów w procesie kreowania wiedzy poprzez wspólne szkolenia, warsztaty czy wizyty studyjne;  
c) dobra dostępność laboratoriów dla członków klastra;  
d) powiązanie z potencjałem, zasobami naturalnymi, tradycjami gospodarczymi środowiska lokalnego;  
e) silna pozycja koordynatora oraz aktywność koordynatora na rzecz współpracy;  
f) aktywność względem otoczenia zewnętrznego.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Według stanu na dzień 14.10.2013 r

<sup>3</sup>„Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania”, PARP, Warszawa 2012

#### IV. Słabe strony klastrów

W wyżej wspomnianym opracowaniu zaprezentowano także słabe strony klastrów, do których należą:

- niska innowacyjność przedsiębiorstw;
- mała liczba innowacji objętych ochroną prawną wprowadzanych w firmach;
- niewielka aktywność klastra w przygotowywaniu ofert dla odbiorców z zewnątrz;
- niewielka liczba zewnętrznych środków finansowych pozyskanych na projekty klastrowe;
- niewielki efekt współpracy z sektorem nauki, a w efekcie niewielka liczba spółek spin-off w klastrach;
- niewielkie wsparcie finansowe klastrów ze strony władz publicznych;
- słaba współpraca z innymi podmiotami regionalnych systemów innowacji, w tym z instytucjami otoczenia biznesu.<sup>4</sup>

#### V. Korzyści z działalności w ramach klastrów

**Skupienie wokół struktur klastrowych zapewnia wiele korzyści ich uczestnikom. Z punktu widzenia przedsiębiorców należy do nich zaliczyć przede wszystkim:**

- realizację wspólnych zadań, co niemożliwe byłoby w przypadku firm działających indywidualnie i zapewnia dostęp do większego grona odbiorców. Stwarza to także możliwość większej i realnej konkurencji z dużymi podmiotami na rynku, z którymi rywalizacja indywidualna nie przyniosłaby pozytywnych rezultatów;
- obniżenie kosztów działalności w wyniku funkcjonowania np. grup zakupowych. Wspólne zakupy umożliwiają negocjację niższych stawek u potencjalnych dostawców. Może to dotyczyć np. zakupów energii, surowca, materiałów, usług telekomunikacyjnych czy nawet materiałów biurowych;
- możliwość uzyskania dofinansowania na rozwój działalności. Coraz więcej środków finansowych z Unii Europejskiej przeznaczanych jest na rozwój powiązań kooperacyjnych. Dzięki nim firmy skupione w klastrach mogą np. w mniejszym zakresie partycypować w kosztach wystawiennictwa na międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych, zakupywać materiały promocyjne czy maszyny do produkcji w celu wspólnego użytkowania;
- możliwość podjęcia lobbingu na władze jako reprezentacja branży. Firmy, działając indywidualnie, mają ograniczone możliwości w zakresie wpływu np. na procesy ustawodawcze czy na kreowanie polityki regionalnej sprzyjającej danej branży.
- możliwość oddziaływania na system

kształcenia. Wspólne generowanie potrzeb w zakresie kształcenia przyszłych kadr umożliwi dostosowanie systemu kształcenia do zapotrzebowania rynku, co na późniejszym etapie wpłynie będzie na większe możliwości zatrudniania absolwentów szkół. Dzięki temu firmy mają dostęp do wykwalifikowanych pracowników, a szkoły pewność, że ich absolwenci



nie zasilą grona bezrobotnych;

- wyższy poziom innowacyjności poprzez dostęp do sektora naukowego. W idealnym modelu klastrowym firmy do niego należące współpracują blisko z innymi członkami klastra w postaci jednostek naukowo-badawczych. Dzięki temu istnieje możliwość nie tylko rozwiązywania bieżących problemów technologicznych, ale również kreowania rozwiązań innowacyjnych, np. poprzez prace nad produktami już istniejącymi lub kreowanie i wdrażanie nowych produktów na rynek;
- eliminacja nieuczciwej konkurencji. Przynależność do klastra kreuje wiarygodny wizerunek firmy i pozwala jej na skuteczniejsze rywalizowanie na rynku.

Jest to tylko kilka przykładów korzyści, jakie generuje członkostwo w klastrze i przedstawione one zostały z punktu widzenia przedsiębiorców, gdyż to od nich zależy powodzenie podejmowanych inicjatyw związanych z tworzeniem struktur klastrowych.

#### VI. Polityka klastrowa

Efektywność funkcjonowania i zalety powiązań klastrowych przyczyniły się niewątpliwie do kreowania polityki wspierania klastrów. W latach 2007 – 2013 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeznaczyła na ten cel ok. 500 mln PLN. Poświęconych im było na poziomie ogólnokrajowym kilka działań, tj.: 5.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2.1.4 Programu Operacyjnego

Kapitał Ludzki czy 1.4.3 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Ponadto instrumenty wspierające rozwój klastrów dostępne były również w Regionalnych Programach Operacyjnych. Warto jednak podkreślić, że województwo zachodniopomorskie było jedynym spośród wszystkich regionów w Polsce, które w latach 2007 – 2013 w Regionalnym

Programie Operacyjnym nie miało instrumentów dotyczących wspierania klastrów. W kolejnym okresie programowania, tj. w latach 2014-2020, w skali kraju również zaplanowano wiele narzędzi wspierających funkcjonowanie i rozwój klastrów. Szczegóły ich dotyczący są jeszcze ustalane.

To właśnie w tym okresie nacisk będzie położony na rozwój inteligentnych specjalizacji, a zatem sektorów przyszłościowych. Poszczególne województwa muszą je wyznaczyć w celu sięgnięcia po środki z Funduszu Spójności. Rozumiane są one jako sektory stanowiące o wyjątkowości danego regionu, które wykorzystują zarówno jego specyficzne cechy, jak i uwarunkowania. W województwie zachodniopomorskim, wyróżniono następujące:

- biogospodarkę;
- działalność morską i logistyczną;
- sektory metalowy i maszynowy;
- usługi oparte na wiedzy;
- turystykę.

To właśnie funkcjonujące i powstające klustry w tych dziedzinach będą mogły liczyć na szczególne wsparcie w następnym okresie programowania.

#### VII. Klustry szansą na nawiązanie współpracy międzynarodowe

Sprawnie rozwijające się struktury klastrowe na rynku krajowym, prędzej czy później stają przed wyzwaniem internacjonalizacji, czyli podjęcia działalności w przestrzeni międzynarodowej. Jest

<sup>4</sup> Ibidem

to najnowszy trend, będący w opozycji do pierwotnej definicji klastra, identyfikującej go ze względu na bliskość geograficzną jego członków. Dostrzegła go także Komisja Europejska, która w internacjonalizacji widzi szansę na zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki unijnej. W wyniku tego, zamierza ona wspierać rozwój współpracy transnarodowej pomiędzy regionami, w szczególności poprzez klastry, z wykorzystaniem dostępnych finansowych narzędzi pomocowych. Rezultatem tego umiędzynarodowienia ma być rozszerzenie zasięgu działania, a tym samym rynków zbytu oraz nawiązanie nowych kontaktów biznesowych przez członków klastra. Korzyściami wynikającymi z internacjonalizacji klastrów jest z pewnością zwiększenie eksportu w firmach w nich zrzeszonych poprzez łatwiejszy dostęp do rynków zagranicznych oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań wśród ich członków, ze względu na zbierane doświadczenie i przenoszenie najlepszych praktyk z zagranicy do kraju. Ponadto należy zwrócić uwagę, że przyczynia się ona również do kreowania marki zarówno regionu z którego pochodzi klastr, firm w nim zrzeszonych, jak i samego klastra, co również przyczynić się może do wzrostu eksportu. Niejednokrotnie również członkostwo w klastrze stanowi istotny element uwiarygodniający firmę przed zagranicznymi kontrahentami.

Znakomitym przykładem internacjonalizacji w regionie zachodniopomorskim jest klastr Zielona Chemia, który ma nawiązaną współpracę ze stowarzyszeniami branżowymi w Niemczech oraz na Ukrainie. Oprócz tego, realizuje on cztery projekty międzynarodowe w ramach inicjatywy CORNET, polegające m.in. na rozwiązaniu problemu dotyczącego bezpieczeństwa żywności, przedłużeniu trwałości świeżych produktów w wyniku zastosowania adekwatnych opakowań, efektywności ekologicznej w sektorze wysokich technologii czy wykorzystania wody jako zielonego rozpuszczalnika do ekstrakcji roślin. Projekty te pozwolą na wypracowanie i wdrożenie w zachodniopomorskich firmach innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie, co zwiększy ich konkurencyjność.

### VIII. Wsparcie RCIiTT dla klastrów

Od 2013 r. przy RCIiTT działa Cluster Contact Point w ramach sieci Enterprise Europe Network. Na co dzień doradzamy funk-

cjonującym klastrów w województwie zachodniopomorskim w różnych aspektach prowadzonych przez nich działalności. Dzięki naszej działalności udało się doprowadzić do kilku międzynarodowych umów o współpracy pomiędzy regionalnymi klastrami a ich zagranicznymi odpowiednikami. Dotyczyło to, między innymi, wymienionego już klastra Zielona Chemia, jak i Klastra Metalowego Metalika. Nasze usługi dla tego typu powiązań obejmują:

- a) doradztwo w zakresie powstawania i funkcjonowania struktur klastrowych;
- b) wyspecjalizowane doradztwo dla firm



- c) klastrowych w postaci audytów technologicznych, audytów innowacyjności oraz analiz rynkowych;
- c) organizację giełd kooperacyjnych i wyjazdów na misje gospodarcze;
- d) organizację szkoleń dla firm klastrowych;
- e) kreowanie nawiązywania kontaktów firm klastrowych z naukowcami;
- f) wyszukiwanie biznesowych i badawczo-rozwojowych partnerów zagranicznych;
- g) wyszukiwanie źródeł finansowania rozwoju struktur klastrowych na arenie międzynarodowej;
- h) doradztwo w zakresie zamówień publicznych na terenie Niemiec;
- l) doradztwo w zakresie ochrony praw własności intelektualnej.

Opracował: Paweł Mieczan

Wydawca:



Regionalne Centrum Innowacji  
i Transferu Technologii

ul. Jagiellońska 20-21  
70-363 Szczecin  
tel. +48 91 449 43 54  
e-mail: [innowacje@zut.edu.pl](mailto:innowacje@zut.edu.pl)  
[www.innowacje.zut.edu.pl](http://www.innowacje.zut.edu.pl)

Znajdź swój najbliższy Ośrodek  
Enterprise Europe Network  
i dowiedz się więcej na:  
[www.westpoland.pl](http://www.westpoland.pl)

