



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO
KUJAWSKO-POMORSKIE



Toruńska Agencja
Rozwoju Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Mój region w Europie

Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 oraz ze środków budżetu państwa

Załącznik nr 4



**FUNDUSZ POWIĄZAŃ
KOOPERACYJNYCH**

**INSTRUKCJA PRZYGOTOWANIA STRATEGII ROZWOJU
POWIĄZANIA KOOPERACYJNEGO
(W TYM KLASTRA)**

Toruń, 2013

Opracowanie przygotowane dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w związku z planowanym konkursem w ramach Działania 5.1. *Rozwój instytucji otoczenia biznesu*, Schemat: *systemy współpracy sieciowej między przedsiębiorcami* - wsparcie budowy strategii rozwoju powiązania kooperacyjnego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 (dalej „Konkurs”).

Projekt „Wspieranie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw w województwie kujawsko – pomorskim” jest współfinansowany ze środków Europejskiej Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2013 oraz ze środków budżetu państwa

Spis treści

1. STRATEGIA ROZWOJU POWIĄZANIA KOOPERACYJNEGO – WPROWADZENIE.....	3
2. PRZEBIEG ROZWOJU POWIĄZANIA KOOPERACYJNEGO.....	4
3. STRATEGIA ROZWOJU – ELEMENTY	9
3.1. ANALIZA POTENCJAŁU DO ROZWOJU	11
3.2. FORMUŁOWANIE WIZJI I MISJI	14
3.3. DEFINIOWANIE CELÓW STRATEGICZNYCH	15
4. ORGANIZACJA POWIĄZANIA KOOPERACYJNEGO	16
5. PROPOZYCJE ZADAŃ W RAMACH OBSZARÓW FUNKCJONALNYCH	17
BIBLIOGRAFIA	19

1. Strategia rozwoju powiązania kooperacyjnego – wprowadzenie

Strategia rozwoju¹ ukazuje dominujący kierunek działań danej organizacji². Jest ona ciągłym procesem przygotowywania i prowadzenia działań prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu przy uwzględnieniu uwarunkowań, w konkretnym czasie i miejscu. Strategia jest planem, w którym zostają określone główne kierunki rozwoju organizacji, uwzględniającym jej potencjał oraz możliwości wynikające w otoczenia.³

Najczęściej spotykane w literaturze ujęcie strategii wskazuje, że jest to „proces wyznaczania długofalowych celów firmy i podejmowanie takich działań i takich alokacji zasobów, jakie są ważne dla realizacji działań. Strategia firmy zależy więc od jej możliwości zasobowych.”⁴

Strategia rozwoju powiązania tworzy ramy funkcjonowania, jest planem działalności, który koncentruje się na wykorzystaniu jego możliwości dla osiągnięcia założonych celów.⁵ Kierunki działań organizacji ujęte w strategii powinny być wypracowane w oparciu o analizę danych statystycznych, wnioski sformułowane podczas spotkań informacyjno-warsztatowych, czy płynące z bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych m.in. w przedsiębiorstwach, instytucjach otoczenia biznesu, instytucjach edukacyjnych, wśród ekspertów, itp.⁶ **Dokument zawierający strategię** (dalej „Dokument”) **powinien więc wskazywać jakie zastosowano metody zgromadzenia danych służących wyznaczeniu kierunków działań** (np. analiza *desk research*, wywiady itp.).

¹ Kwestia wyboru strategii w oparciu o domenowe modelowanie strategii została opisana w publikacji L. Berliński, *Modelowanie strategii biznesu*, TNOiK, Toruń 2009. Podział strategii zarządzania został zaprezentowany m.in. w publikacji A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000; *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły, T. Małkusa, Mfiles.pl, Kraków 2012; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013. Strategie zarządzania innowacyjnego zostały przedstawione w publikacji J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.

² Pod pojęciem *organizacja* w niniejszym opracowaniu rozumie się podmiot lub grupę podmiotów.

³ M. Czyżewska, A. Tomaka, J. Rodzinka, *Praktyczne aspekty procesu budowania strategii rozwoju klastrów na przykładzie Innowacyjnego Klastra Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”*, [w:] *Jak stworzyć klastr*, pod red. W. Szajny, Rzeszów 2011, s. 126.

⁴ L. Nieżurawski, I. Posadzińska, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008, s. 162.

⁵ *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, pod red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011, s. 14, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12820.pdf> (14.05.2013)

⁶ http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86435.asp (19.05.2013)

Proces tworzenia strategii powiązania powinien obejmować szereg spotkań uczestników inicjatywy, w ramach których stworzone zostaną podstawy dalszego jej rozwoju. Powinien to być proces interaktywny, składający się z wielu pętli sprzężenia zwrotnego, prowadzący do wygenerowania ostatecznej wersji strategii przyjętej potem przez członków klastra. Jak wskazuje się w literaturze, **nie należy zlecać stworzenia całości strategii na zewnątrz, lecz ewentualnie skorzystać ze wsparcia przy jej poszczególnych elementach**, np. odnośnie dokonania analiz, prowadzenia spotkań mających na celu wypracowanie podstaw rozwoju inicjatywy, pomocy w identyfikowaniu źródeł finansowania działań, wsparcia w poszukiwaniu formy prawnej optymalnej dla realizacji działań strategicznych itp. Aktywność uczestników inicjatywy na poszczególnych etapach tworzenia strategii uzupełniona wsparciem podmiotów zewnętrznych pozwoli wykorzystać ich doświadczenie i uniknąć podstawowych błędów.⁷

2. Przebieg rozwoju powiązania kooperacyjnego

Powiązanie kooperacyjne to zgrupowanie niezależnych przedsiębiorstw inicjujących i realizujących wspólne przedsięwzięcia rozwojowe, działających w określonym sektorze gospodarki we współpracy z organizacją/ami badawczą/y, instytucją/ami otoczenia biznesu i jednostką/ami samorządu terytorialnego.

W dokumencie „Jak rozwijać klaster – praktyczny przewodnik” wskazane zostały następujące **etapy** procesu rozwoju powiązania kooperacyjnego:⁸

1. **mobilizacja** – budowanie zainteresowania oraz uczestnictwa;
2. **diagnoza** – identyfikacja oraz zdefiniowanie powiązania, a następnie określenie jego mocnych i słabych stron;
3. **strategia współpracy** – identyfikacja i nadawanie priorytetów wyzwaniom i działaniom wspólnie z udziałowcami;
4. **wdrożenie** – budowanie zaangażowania i mechanizmów służących wdrożeniu tych działań;

⁷ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 59; Por. *Klasy w Polsce raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, pod red. S. Szulcki, PARP, Warszawa 2012, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14672.pdf> (14.05.2013)

⁸ *Jak rozwijać klaster – praktyczny przewodnik*, Ecotec Research & Consulting, s. 12-13, <http://www.klasterit.pl/aktualnosci/art,53,jak-rozwijac-klaster-praktyczny-przewodnik.html> (19.05.2013)

5. **ocena** – wraz z początkiem wdrażania strategii **klastra** powiązania, pojawia się monitorowanie oraz ocena wyników i przegląd treści strategii.

Elementy te, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju powiązania, nie zawsze występują po sobie, jeden po zakończeniu drugiego, lecz najczęściej równolegle. Z uwagi na treść kryteriów oceny projektów w ramach Konkursu (kryterium B.2.3 Doświadczenie w zarządzaniu i realizacji projektów o podobnym zakresie, podkryterium: *Doświadczenie Wnioskodawcy we współpracy bilateralnej*⁹) – **w Dokumencie etap mobilizacji powinien być opisany zwłaszcza w kontekście wykazania dotychczasowej współpracy** między przedsiębiorcami lub przedsiębiorcami a instytucjami otoczenia biznesu/ organizacjami badawczymi funkcjonującymi w powiązaniu kooperacyjnym (np. wspólne projekty, usługi szkoleniowe, konsultacje, transfer wiedzy itp.). Słuszność takiego podejścia została wskazana m.in. w opracowaniu „Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój”, gdzie podkreślone zostało, że największe szanse na osiągnięcie sukcesu mają inicjatywy, w ramach których sieć współpracy uformowana została na długo przed formalnym powołaniem powiązania.¹⁰ Niemniej, etap ten może obejmować kwestię zachęcania do zaangażowania w inicjatywę, czy też prowadzenie konsultacji z partnerami z różnych środowisk, np. administracji czy nauki.

Ponadto należy określić skuteczną formę dotarcia do grupy docelowej powiązania kooperacyjnego, jak również sposób pozyskania nowych podmiotów do inicjatywy (w dalszym etapie jej rozwoju).

Celem drugiego etapu jest diagnoza potencjału do tworzenia inicjatywy, identyfikacja kluczowych podmiotów oraz czynników determinujących rozwój. Najczęściej dokonuje się tu analizy **ilościowej** koncentracji podmiotów czy znaczenia dla gospodarki regionu. Konieczne jest również przeprowadzenie analizy **jakościowej** mającej na celu zbadanie potencjału współpracy, konkurencyjności i zidentyfikowania kluczowych podmiotów. Efektem przeprowadzonej analizy powinno być stworzenie mapy potencjalnych uczestników klastra i występujących/możliwych powiązań między nimi oraz prezentacja słabych i mocnych stron

⁹ Numeracja zgodnie z kryteriami dla I etapu. W kryteriach dla II etapu jest to kryterium B.2.2. Należy zweryfikować z ostateczną wersją kryteriów.

¹⁰ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 12.

jak również szans i zagrożeń rozwoju.¹¹ Szczegółowy opis tego etapu został zawarty w punkcie 3.1.

Kolejny etap – formułowanie strategii – stanowi kluczowy element rozwoju powiązania, wskazując kierunek działań w określonym czasie. Istotny z tego względu jest więc udział w tym etapie wszystkich potencjalnych uczestników powiązania.¹² W Dokumencie należy wskazać, w jaki sposób zostali oni zaangażowani w proces formułowania strategii. Dokument powinien zawierać:

- analizę stanu obecnego,
- uwarunkowania rozwoju,
- wizję,
- misję,
- cele strategiczne.

Szczegółowy opis tego etapu został zawarty w punkcie 3.2 i 3.3.

Narzędziem do realizacji strategii jest plan działania, który jest niezbędny do skutecznego jej wdrożenia. W planie cele zamieniane są na konkretne działania, do których należy przypisać konkretne osoby (podmioty) odpowiedzialne za ich realizację. Działania te powinny mieć określony czas (harmonogram), wymagane do ich realizacji zasoby, źródła finansowania oraz wyniki ich realizacji (rezultaty). Dla właściwego nadzorowania realizacji strategii powinno się określić tzw. „kamienie milowe”, jak również zaplanować system raportowania w zakresie osiągnięcia założonych efektów.¹³ Ponadto powinna zostać dokonana analiza ryzyka nieosiągnięcia poszczególnych celów (z uwzględnieniem strategii zapobiegania (unikania) i minimalizowania (łagodzenia, tj. zmniejszenia prawdopodobieństwa i minimalizowania ewentualnych skutków wystąpienia ryzyka)¹⁴).

Zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju inicjatywy należy określić cele i działania dotyczące krótkiej perspektywy (obok celów i działań długofalowych). Jest to istotne z punktu widzenia podtrzymania motywacji uczestników. Pozytywne efekty pozwolą na utrzymanie lub wzmocnienie zaangażowania uczestników. Realizacja określonych działań i pojawiające się

¹¹ M. Czyżewska, op. cit., s. 129-135; *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit. s. 12.

¹² *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit. s. 12.

¹³ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 13, 66.

¹⁴ Por. *Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach POKL, MRR*, Warszawa 2013, s. 39 http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/127/instrukcja_1_stycznia_2013_final.pdf (22.05.2013)

w ich wyniku efekty (rezultaty) stanowiąc będą potwierdzenie zasadności (bądź braku zasadności) powiązania, a tym samym pozwolą na w miarę szybką weryfikację samej idei powiązania lub obranego przez inicjatywę kierunku.

Biorąc pod uwagę szanse na powodzenie danej inicjatywy, w tym również w kontekście poszukiwania źródeł finansowania planowanych działań, należy zbadać spójność strategii i zaplanowanych działań z realizowanymi programami i innymi strategiami.

Szczegółowy opis tego etapu został zawarty w punkcie 4 i 5.

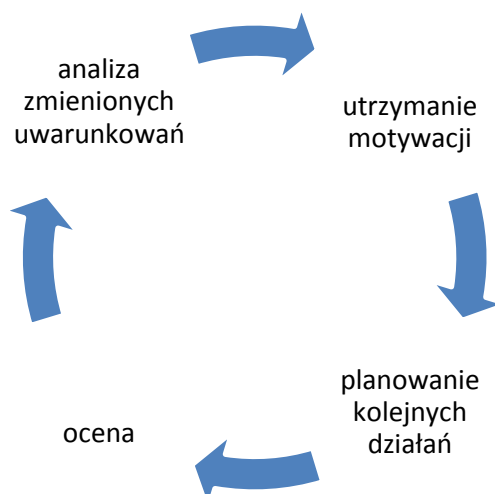
Ostatnim etapem (a właściwie elementem) procesu rozwoju powiązania kooperacyjnego jest ocena, czyli bieżący monitoring wdrażania działań. Ocena powinna:¹⁵

- dać informację na temat zrealizowanych działań,
- uwzględniać ewaluację efektów tych działań, zwłaszcza w kontekście ich efektywności w stosunku do nakładów,
- pozwolić zidentyfikować problemy z planowaniem i wdrażaniem,
- dotyczyć przeglądu celów i dostosowania ich do aktualnych potrzeb oraz warunków działania powiązania.

Wyniki ewaluacji powinny zostać przedstawione członkom inicjatywy. Jeżeli w wyniku dokonanej oceny konieczne okaże się wprowadzenie zmian, należy rozpocząć kolejny cykl (rysunek 1). Z punktu widzenia tego elementu, w Dokumencie należy zawrzeć opis sposobu monitorowania i ewaluacji podejmowanych działań oraz celów.

¹⁵ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 13.

Rysunek 1. Cykl rozwoju powiązania kooperacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, pod red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011, s. 13. <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12820.pdf> (14.05.2013)

Do oceny stopnia rozwoju powiązania kooperacyjnego należy wziąć pod uwagę występowanie (bądź nie) określonych cech, których obecność wskazuje na określoną fazę cyklu życia powiązania (tabela 1).¹⁶

Tabela 1. Występowanie cech powiązania kooperacyjnego na poszczególnych etapach jego rozwoju

Cecha	Etap rozwoju			
	Stan wyjściowy (potencjał do powstania powiązania)	Inicjatywy klastrowe	Klustry w fazie organizacji (klustry istniejące)	Organizacje oparte na klastrze (klustry działające)
<i>powiązanie jest zorganizowane – ma strukturę zarządzania, np. w postaci wybranego lidera, koordynatora, czy struktury zarządu</i>		możliwy do zdefiniowania nieformalny lider inicjatywy	formalnie wybrany lider	formalnie wybrany lider
<i>istnienie struktury organizacyjnej</i>	brak struktury	brak struktury	istnieje wstępna struktura organizacyjna	istnieje struktura organizacyjna
<i>powiązanie formalnie istnieje – można określić moment powstania powiązania (np. istnieje formalny akt utworzenia powiązania, uchwała itd.); forma prawna powiązania jest drugorzędna</i>			możliwe istnienie formalnego aktu utworzenia powiązania	istnienie formalnego aktu utworzenia powiązania

¹⁶ Por. E. Bojar, *Zarządzanie rozwojem klastrów*, Kielce 2008, klastry.sarr.org.pl/pliki/bojar_zarzadzanie.ppt (27.05.2013)

Cecha	Etap rozwoju			
	Stan wyjściowy (potencjał do powstania powiązania)	Inicjatywy klastrowe	Klastry w fazie organizacji (klastry istniejące)	Organizacje oparte na klastrze (klastry działające)
<i>powiązanie skupia określonych członków – istnieje zdefiniowana lista członków powiązania</i>		niekiedy istnieje nieformalna lista członków	zdefiniowana lista członków	zdefiniowana lista członków
<i>zdefiniowane cele działania powiązania/ powiązanie jest powołane w określonym celu – zostały sformułowane cele, dla których powołane zostało powiązanie (nie muszą one być od początku sformalizowane, ale muszą być znane koordynatorowi i członkom)</i>	brak sformułowanych celów wspólnych	sformułowano wstępnie cele wspólne	zdefiniowane cele działania	zdefiniowane cele działania
<i>cel powiązania dotyczy wszystkich członków – działania jakie będą podejmowane w ramach powiązania mają dotyczyć bezpośrednio wszystkich jego członków (możliwo jest sytuacja, w której różne działania w różnym stopniu dotyczą poszczególnych członków, musi jednak występować powiązanie celów działania z celami każdego z członków)</i>	brak formalnych działań wspólnych; istnieje potencjalny wspólny obszar działania	brak formalnych działań wspólnych	brak formalnych działań wspólnych	możliwe do zdefiniowania, podjęte działania wspólne

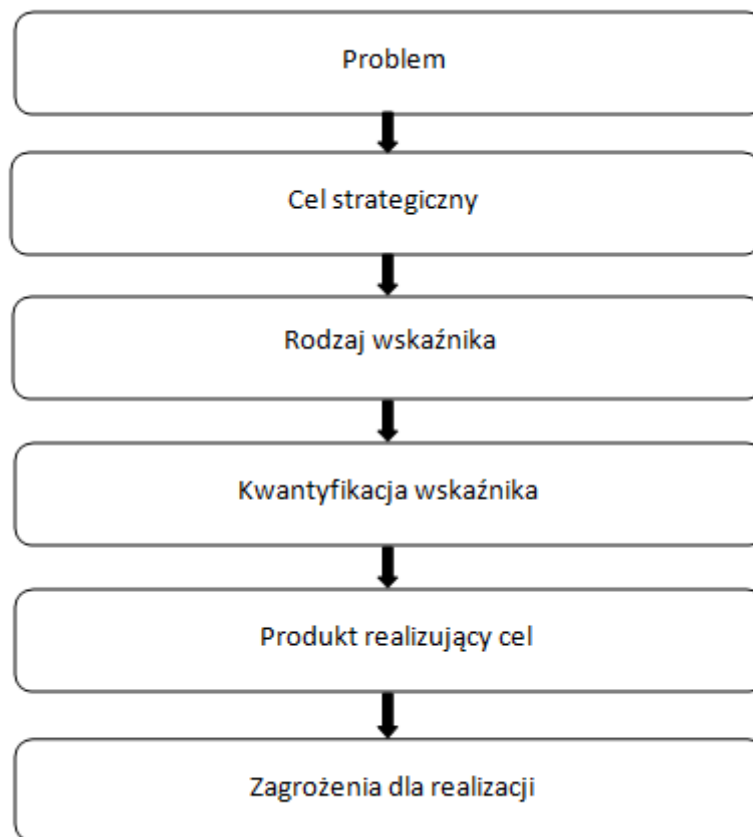
Źródło: Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ. Raport końcowy, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., 2009, s. 7-11, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/1_072.pdf (27.05.2013); Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych; Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, s. 14, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/194/4388.pdf> (14.05.2013)

3. Strategia rozwoju – elementy

Właściwie sformułowana strategia organizacji pozwala na skoordynowanie działań uczestników powiązania i ukierunkowanie ich na osiągnięcie założonych celów. Stwarza warunki do osiągnięcia korzyści, przy zachowaniu właściwej relacji między konkurencją a kooperacją między podmiotami wchodzącymi w skład inicjatywy.

Do opracowania strategii wykorzystać można metodę zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*), która pozwoli przełożyć wizję i misję na konkretne cele i działania. Poszczególne etapy tej metody pozwolą na zbudowanie matrycy strategicznej dla danego powiązania (rysunek 2).

Rysunek 2. Etapy budowy matrycy strategicznej



Źródło: M. Czyżewska, A. Tomaka, J. Rodzinka, *Praktyczne aspekty procesu budowania strategii rozwoju klastrów na przykładzie Innowacyjnego Klastra Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”*, [w:] *Jak stworzyć klaster*, pod red. W. Szajny, Rzeszów 2011, s. 128.

W literaturze określony został zakres aspektów, jakie powinny zostać uwzględnione w opracowanej strategii. Strategia jako dokument powinna obejmować następujące elementy:¹⁷

- koncepcja powiązania i powody podjęcia inicjatywy;
- analiza sytuacji konkurencyjnej sektora;
- analiza trendów wpływających na rozwój sektora;
- analiza potencjału powiązania na danym obszarze;
- analiza SWOT (poziom makro i mikro);
- wizja, misja;
- cele strategiczne i przewidywane efekty;
- plan i harmonogram działań;
- organizacja i struktura inicjatywy;
- wdrażanie i monitorowanie strategii;

¹⁷ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 14-15.

- źródła finansowania;
- komplementarność strategii z innymi programami.

Opracowany Dokument nie musi jednak uwzględniać wszystkich wskazanych powyżej elementów, ponadto może on zawierać inne elementy, które są niezbędne do rozwoju danej inicjatywy.¹⁸ Pamiętać jednak należy, że Dokument ten powinien uwzględniać elementy planowania, wdrażania, oceny działań, struktury zarządzania oraz wypracowanych zasad współpracy w ramach powiązania.

3.1. Analiza potencjału do rozwoju

Analiza¹⁹ potencjału rozwoju danej inicjatywy może być dokonana z uwzględnieniem następujących elementów:²⁰

- analiza potencjału gospodarczego regionu pod kątem powiązań,
- analiza *desk research*,
- analiza jakościowa,
- wstępna ocena potencjału kooperacji,

¹⁸ Por. M. Kępka, B. Kępka, M. Kępka, *Strategia rozwoju i współpracy klastra spawalniczego „KLASTAL”*, Warszawa 2012, http://www.klastal.org/download/gfx/klastal/pl/defaultopisy/37/30/1/strategia_rozwoju_i_wspolpracy_klastra_spawalniczego_klastal.pdf (29.05.2013); *Strategia rozwoju Klastra Obróbki Metali*, Centrum Promocji Podlasia, Białystok 2010, http://www.metalklaster.pl/metalklaster/images/pdf-y/E_kooperacja_Strategia_Rozwoju_KOM.pdf (29.05.2013); *Strategia Rozwoju i Współpracy Warmińsko-Mazurskiego Klastra „RAZEM CIEPLEJ”*, Katedra Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010, <http://www.razemcieplej.pl/dokumenty-strategiczne/> (30.05.2013); A. Buzun, A. Kopczuk, A. Laskowska, R. Mejsak, A. Moskwa, M. Siedlecki, K. Zalewska, *Strategia rozwoju klastra „MAZURSKIE OKNA” (aktualizacja)*, Białystok-Olsztyn 2012, <http://mazurskieokna.pl/cms/pl/o-klastrze-2/dokumenty.html> (29.05.2013); Ł. Kalupa, *Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego*, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości sp. z o.o., Poznań 2007, http://klastermeblarski.warp.org.pl/content/File/strategia_rozwoju_wkm.pdf (30.05.2013); M. Koszarek, S. Szutka, *Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego*, Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Politechnika Szczecińska, Szczecin 2008, <http://www.zielonachemia.eu/index.php/pl/Strategia-Klastra-87.html> (19.05.2013); A. Golec, S. Badowska, D. Sykut, M. Baranowska, *Strategia rozwoju klastra turystycznego w Sopocie na lata 2012 – 2016*, Synergia Research & Consulting, Sopot 2011, <http://kalendarz.sopot.pl/pobierz.html?plik=c5B4A9b2g0D0C1B322G4U5G3I7K872F6> (30.05.2013)

¹⁹ Opis metod i technik analizy otoczenia (bliższego, dalszego), analizy potencjału organizacji i jej pozycji strategicznej został szczegółowo przedstawiony m.in. w następujących publikacjach: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009; J. Bogdanienko, *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000; K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.

²⁰ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 17-33.

- analiza otoczenia,
- analiza kluczowych segmentów i produktów uczestników powiązania,
- analiza pięciu sił Portera,
- analiza trendów rynkowych,
- analiza SWOT,
- punktowa analiza SWOT.

W Dokumencie koniecznie należy jednak uwzględnić następujące elementy:

- analiza możliwości rynkowych,
- analiza określająca wspólny potencjał uczestników (należy tu uwzględnić opis roli poszczególnych podmiotów wchodzących w skład powiązania; z uwagi na treść kryteriów oceny wniosków w ramach Konkursu (kryterium B.2.3 Doświadczenie w zarządzaniu i realizacji projektów o podobnym zakresie, podkryterium: *Przynajmniej jedna organizacja badawcza będąca członkiem powiązania kooperacyjnego posiada kategorię B, A lub A+ zgodnie z ustawą z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. Nr 96, poz. 615 z późn. zm.²¹), jeżeli w danym powiązaniu taka organizacja występuje, należy koniecznie wykazać jej rolę i konieczność udziału w danej inicjatywie),*
- analiza kluczowych relacji,
- analiza konfliktu interesów uczestników powiązania,
- analiza w jaki sposób powiązanie przyczyni się do podniesienia konkurencyjności, atrakcyjności uczestniczących podmiotów i regionu, jakie będą wartości dodane dla tych podmiotów i regionu.²²

Analizę, zwłaszcza w kolejnych cyklach rozwoju powiązania kooperacyjnego (rysunek 1), można dokonać również z uwzględnieniem elementów oceny wskazanych poniżej (tabela 2).

Tabela 2. Elementy oceny funkcjonowania powiązań

²¹ Numeracja zgodnie z kryteriami dla I etapu. W kryteriach dla II etapu jest to kryterium B.2.2. Należy zweryfikować z ostateczną wersją kryteriów.

²² Np. zwiększona wydajność przedsiębiorstw należących do powiązania, zwiększona zdolność podejmowania działań innowacyjnych, stworzenie zachęt do tworzenia nowych przedsiębiorstw itp. Por. E. Bojar, *Clustering szansą rozwoju ściany wschodniej*, Kielce 2008, klastry.sarr.org.pl/pliki/bojar_clustering.ppt (27.05.2013)

Obszar oceny	Elementy oceny		
1) Powiązania wewnątrz klastra	Kształt docelowy, a kształt obecny – analiza różnic Strategia rozwoju, cele i zasady obowiązujące w klastrze Historia dotychczasowej działalności – wspólne projekty Problemy i źródła konfliktów Stopień reprezentatywności klastra dla środowiska		
2) Konkurencja i kooperacja	Główne wady i zalety definiowane przez członków klastra Zasady i przebieg procesów wymiany informacji wewnątrz klastra Wpływ klastra na kondycję i pozycję firm - członków		
3) Otoczenie klastra	Zmiana liczby członków – fakty i mechanizmy Pożądane kierunki rozwoju klastra Oczekiwania wobec administracji Możliwość powiązań z dużymi firmami		
4) Kluczowe czynniki sukcesu i pozycjonowanie klastra	Kluczowy czynnik sukcesu	Pozycja klastra w zakresie czynnika: (++) – bardzo dobra (+) – dobra (0) – umiarkowana (-) – zła (--) bardzo zła	
	1. Naturalny profil biznesowy na danym terenie		
	2. Pozycja i aktywność koordynatora klastra		
	3. Rzeczywiste potrzeby współpracy		
	4. Dostępność i jakość zaplecza badawczo-rozwojowego		
	5. Zasięg terytorialny działalności klastra		
5) Kluczowe bariery i ograniczenia rozwojowe dla danego powiązania	Bariery, ograniczenia		T/N
	Brak środków finansowych na bieżącą działalność koordynatora		
	Brak środków finansowych na wspólne projekty inwestycyjne		
	Zbyt duży teren działania, utrudniający koordynację		
	Zbyt mała liczba aktywnych członków klastra – przedsiębiorców		
	Duża różnorodność podmiotów w klastrze utrudniająca wspólne działania		
	Zbyt mało aktywne działania koordynatora klastra		
	Konflikty wśród członków klastra, konflikty interesów		
	Brak silnych powiązań ze światem nauki		
	Brak jasnej wizji i strategii działania		
Inne		(jakie?)	

Źródło: Ocena funkcjonowania klastrów (...), op. cit., s. 13-18.

W ramach innych elementów ograniczających rozwój uwzględnić można ocenę następujących trudności i zagrożeń:²³

²³ E. Bojar, *Clustering (...)*, op. cit.

- przeszkody natury ludzkiej: brak zaufania (do innych uczestników powiązania) i niechęć do współpracy, strach przed przejęciem innowacyjnych rozwiązań przez konkurencję,
- brak umiejętności adaptacji, bazowanie na pierwotnych założeniach (skostnienie powiązania),
- ograniczenia w absorpcji rozwiązań innowacyjnych przez powiązanie,
- brak elastyczności działania – przerost struktury, nieefektywność wybranej formy organizacyjnej powiązania,
- syndrom grupowego myślenia – jako wynik zbyt dużej liczby podmiotów działających w powiązaniu,
- pojawienie się substytutów lub produktów imitujących dobra wytwarzane w ramach powiązania.

3.2. *Formułowanie wizji i misji*

Wizja – to wyobrażenie przedstawiające obraz rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej; jest to koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju podmiotu, określona przez aspiracje kierownictwa czy członków organizacji.²⁴ Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować.²⁵

Element wizji mogą stanowić poniższe aspekty:²⁶

- Dokąd zamierzamy dotrzeć?
- Jakie są nasze długookresowe cele?
- Jakie zmiany czekają nas w przyszłości?
- Co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu?
- Kim chcemy być i co jest najważniejsze w naszej postawie?

Misja określa charakterystyczną rolę do spełnienia przez organizację, która wyraża jej odrębność (tożsamość organizacyjną) i sens istnienia.²⁷ Misja powinna spełniać następujące wymogi:²⁸

²⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie (...)*, op. cit., s. 48; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie (...)*, op. cit., s. 50.

²⁵ K. Obłój, op.cit., s. 235.

²⁶ H. K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, za: *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 61.

²⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie (...)*, op. cit., s. 48; Por. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 83-86.

²⁸ K. Obłój, op. cit., s. 235.

- wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
- wyraża wyzwania, które stają się udziałem członków organizacji,
- proces jej realizacji jest wiarygodny.

W formułowaniu misji można uwzględnić następujące aspekty:²⁹

- Kim jesteśmy?
- Jaka jest nasza historia?
- Czym się zajmujemy? Jakie potrzeby zaspokajamy?
- Dla kogo istniejemy?
- Czym się wyróżniamy na rynku?
- Gdzie jesteśmy teraz?
- Jaki jest nasz ostateczny cel?

Misja może zawierać wiele informacji, które pozwolą na całościowe postrzeganie organizacji. Mogą one dotyczyć następujących kwestii:³⁰

- potrzeby klientów zaspakajane przez organizację (produkty lub usługi oferowane nabywcom),
- rynek – kim są nasi klienci i gdzie się znajdują,
- stosowane przez organizację technologie i techniki,
- cele organizacji wyrażone w kategoriach aspiracji,
- wartości, przekonania, zasady moralne, którymi kieruje się organizacja (tworzą kulturę organizacji),
- atuty organizacji, czyli wyróżniające daną organizację mocne strony, przez pryzmat których organizacja sama siebie postrzega i chce być postrzegana przez otoczenie.

3.3. Definiowanie celów strategicznych

Cele stawiane przed inicjatywą muszą być poprawnie sformułowane, wskazywać korzyści dla uczestników powiązania i partnerów, powinny być uporządkowane oraz logicznie

²⁹ H. K. Rampersad, op. cit., za: *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 60.

³⁰ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie (...)*, op. cit., s. 50-51; Por. M. Czyżewska, A. Tomaka, J. Rodzinka, op. cit., s. 134.

powiązane.³¹ Ponadto cele rozwojowe o znaczeniu strategicznym powinny spełniać kryteria SMART, czyli powinny być:³²

- proste (S – specific) – specyficzne i jednocześnie precyzyjne, jasno określone, czytelne zrozumiałe dla wszystkich (nie mogą być dwuznaczne, wszyscy muszą rozumieć je tak samo),
- mierzalne (M – measurable) – mierzalne, niezależnie czy mają charakter jakościowy czy ilościowy; mierzalność pozwala na ocenę stopnia osiągnięcia celu (zarówno w trakcie, jak i na koniec realizacji),
- ambitne (A – ambitious) – powinny stanowić wyzwanie,
- realne (R – realistic) – realistyczne, odpowiednie, możliwe do realizacji, osiągalne m.in. ze względu na posiadane zasoby,
- określone w czasie (T – time-bound) – istotne jest określenie terminu realizacji celu; czas powinien być dobrany w taki sposób, aby cele były możliwe do zrealizowania w danym czasie.

Powyższe charakterystyki można uzupełnić o dwie dodatkowe cechy:³³

- ciekawe (E – exciting) – ekscytujące, co zachęca zespół do jego realizacji,
- zapisane (R – recorded) – cele powinny być zapisane, co pozwala na ich zapamiętanie i umożliwia ciągłe sprawdzanie, czy podejmowane działania zmierzają w kierunku ich realizacji.

4. Organizacja powiązania kooperacyjnego

Wnioskodawca powinien przeanalizować zakładaną formę prawną funkcjonowania powiązania kooperacyjnego oraz jego organizację. Należy tu zwrócić uwagę na opracowanie modelu współpracy poszczególnych uczestników na gruncie organizacyjno-prawnym, wpływu poszczególnych podmiotów na kierunki rozwoju struktury, kształtu i składu organów zarządzających oraz nadzorujących.

³¹ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 62-66.

³² M. Czyżewska, A. Tomaka, J. Rodzinka, op. cit., s. 126.

³³ *Inicjatywy klastrowe (...)*, op. cit., s. 63.

Koordinatorem powiązania kooperacyjnego powinien być podmiot który podejmuje działania na rzecz stymulowania kontaktów i współpracy pomiędzy uczestnikami powiązania, uruchomienia inicjatywy i wypracowania strategii rozwoju powiązania. (Inicjatywy..., s.153)

5. Propozycje zadań w ramach obszarów funkcjonalnych

Przykładową listę początkowych działań klastra można znaleźć m.in. w „Strategii Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego”.³⁴ Obszary, których dotyczyć mogą działania podejmowane w ramach powiązania mogą obejmować np.:³⁵

1. Informacja i komunikacja, w tym następujące kanały komunikacji:
 - opracowanie platformy komunikacji i Jour-Fixe (z góry ustalony dzień spotkań),
 - utrzymanie Jour-Fixe,
 - regularne wizyty w przedsiębiorstwach,
 - regularne wydarzenia,
 - biuletyn oraz miesięczne uaktualnianie informacji dotyczących branży i sieci,
 - baza danych powiązania/ katalog dostawców/ informacje przemysłowe,
 - strona internetowa.
2. Szkolenia i kwalifikacje:
 - promowanie i mentoring utalentowanych pracowników,
 - podwyższanie kwalifikacji pracowników podmiotów,
 - regularne specjalne wydarzenia:
 - warsztaty i seminaria,
 - wyjazdy studyjne dla pracowników,
 - wspólne uczenie się z innymi podmiotami,
 - współpraca z instytucjami B+R i edukacyjnymi.
3. Współpraca, obejmująca m.in. następujący zakres działań:
 - inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy,
 - nawiązanie kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu,
 - współpraca z instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych,

³⁴ M. Koszarek, S. Szutka, op. cit., s. 55-62.

³⁵ E. Bojar, *Zarządzanie (...)*, op. cit.

- ustanowienie specjalnych programów wsparcia,
 - wsparcie rozwoju innowacyjności.
4. Marketing i PR, obejmujący m.in. następujący zakres działań:
- informacje i materiały marketingowe,
 - generowanie tożsamości regionalnej,
 - krajowy i międzynarodowy PR oraz działania reklamowe,
 - środki wzmocnienia wizerunku branży,
 - targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów,
 - lobbying.
5. Umiędzynarodowienie, obejmujące m.in. następujący zakres działań:
- dostęp do międzynarodowych wydarzeń, kongresów, tematów, klientów i trendów,
 - wspieranie współpracy międzynarodowej,
 - wspieranie przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodawiania,
 - działania sieci pomiędzy porównywalnymi/ komplementarnymi międzynarodowymi powiązaniem,
 - organizowanie zagranicznych wizyt w powiązaniu.

Z punktu widzenia założeń Konkursu w **Dokumencie należy koniecznie ująć działania podejmowane w obszarze:**

- rynku (w tym np. strategia wejścia na nowe rynki, pozyskanie nowego odbiorcy lub grupy odbiorców dla wytwarzanych produktów³⁶),
 - kooperacji i komunikacji wewnątrz powiązania (w tym np. stworzenie platformy przekazu informacji w obszarze nowych technologii³⁷),
 - innowacji (w tym np. pozyskanie i wykorzystanie (wdrożenie) wyników prac B+R w działalności gospodarczej podmiotów będących członkiem powiązania kooperacyjnego³⁸),
- promocji (w tym działań, o dofinansowanie których powiązanie ubiega się w ramach Konkursu).

³⁶ Kryterium B.2.5 w ramach Konkursu (dotyczy I etapu; należy zweryfikować z ostateczną wersją kryteriów).

³⁷ Kryterium B.2.5 w ramach Konkursu (dotyczy I etapu)/ B.2.4 (dotyczy II etapu); należy zweryfikować z ostateczną wersją kryteriów).

³⁸ Kryterium B.2.5 w ramach Konkursu (dotyczy I etapu; należy zweryfikować z ostateczną wersją kryteriów).

Bibliografia

1. Berliński L., **Modelowanie strategii biznesu**, TNOiK, Toruń 2009.
2. Bogdanienko J., **W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą**, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002.
3. Bojar E., **Clustering szansą rozwoju ściany wschodniej**, Kielce 2008,
klastry.sarr.org.pl/pliki/bojar_clustering.ppt (27.05.2013)
4. Bojar E., **Zarządzanie rozwojem klastrów**, Kielce 2008,
klastry.sarr.org.pl/pliki/bojar_zarzadzanie.ppt (27.05.2013)
5. Buzun A., Kopczuk A., Laskowska A., Mejsak R., Moskwa A., Siedlecki M., Zalewska K.,
Strategia rozwoju klastra „MAZURSKIE OKNA” (aktualizacja), Białystok-Olsztyn 2012,
<http://mazurskieokna.pl/cms/pl/o-klastrze-2/dokumenty.html> (29.05.2013)
6. Czyżewska M., Tomaka A., Rodzinka J., **Praktyczne aspekty procesu budowania strategii rozwoju klastrów na przykładzie Innowacyjnego Klastra Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”**, [w:] **Jak stworzyć klaster**, pod red. W. Szajny, Rzeszów 2011.
7. Duraj J., Papiernik-Wojdera M., **Przedsiębiorczość i innowacyjność**, Difin, Warszawa 2010.
8. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., **Zarządzanie strategiczne dla inżynierów**, PWE, Warszawa 2013.
9. Gierszewska G., Romanowska M., **Analiza strategiczna przedsiębiorstwa**, PWE, Warszawa 2009.
10. Golec A., Badowska S., Sykut D., Baranowska M., **Strategia rozwoju klastra turystycznego w Sopocie na lata 2012 – 2016**, Synergia Research & Consulting, Sopot 2011,
<http://kalendarz.sopot.pl/pobierz.html?plik=c5B4A9b2g0D0C1B322G4U5G3I7K872F6>
(30.05.2013)
11. http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86435.asp (19.05.2013)
12. **Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój**, pod red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12820.pdf>
(14.05.2013)
13. **Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach POKL**, MRR, Warszawa 2013,

- http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/127/instrukcja_1_stycznia_2013_final.pdf (22.05.2013)
14. **Jak rozwijać klaster – praktyczny przewodnik**, Ecotec Research & Consulting, <http://www.klasterit.pl/aktualnosci/art,53,jak-rozwijac-klaster-praktyczny-przewodnik.html> (19.05.2013)
 15. Kalupa Ł., **Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego**, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości sp. z o.o., Poznań 2007, http://klastermeblarski.warp.org.pl/content/File/strategia_rozwoju_wkm.pdf (30.05.2013)
 16. Kępka M., Kępka B., Kępka M., **Strategia rozwoju i współpracy klastra spawalniczego „KLASTAL”**, Warszawa 2012, http://www.klastal.org/download/gfx/klastal/pl/defaultopisy/37/30/1/strategia_rozwoju_i_wspolpracy_klastra_spawalniczego_klastal.pdf (29.05.2013)
 17. **Klasy w Polsce raport z cyklu paneli dyskusyjnych**, pod red. S. Szultki, PARP, Warszawa 2012, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/14672.pdf> (14.05.2013)
 18. Koszarek M., Szutka S., **Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego**, Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Politechnika Szczecińska, Szczecin 2008, <http://www.zielonachemia.eu/index.php/pl/Strategia-Klastra-87.html> (19.05.2013)
 19. **Mapa Klastrow w Polsce**, <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html> (26.05.2013)
 20. Nieżurawski L., Posadzińska I., **Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem**, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008.
 21. Obłój K., **Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej**, PWE, Warszawa 2001.
 22. **Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ. Raport końcowy**, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., 2009, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/1_072.pdf (27.05.2013)
 23. Rampersad H. K., **Kompleksowa karta wyników**, Placet, Warszawa 2004.

24. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C., **Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych; Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji**, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/194/4388.pdf> (14.05.2013)
25. Stabryła A., **Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy**, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
26. **Strategia Rozwoju i Współpracy Warmińsko-Mazurskiego Klastra „RAZEM CIEPLEJ”**, Katedra Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010, <http://www.razemcieplej.pl/dokumenty-strategiczne/> (30.05.2013)
27. **Strategia rozwoju Klastra Obróbki Metali**, Centrum Promocji Podlasia, Białystok 2010, http://www.metalklaster.pl/metalklaster/images/pdf-y/E_kooperacja_Strategia_Rozwoju_KOM.pdf (29.05.2013)
28. **Strategie rozwoju organizacji**, pod red. A. Stabryły, T. Małkusa, Mfiles.pl, Kraków 2012.
29. Sudoł S., **Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie**, PWE, Warszawa 2006.