

STRATEGIA ROZWOJU KLASTRA ZA-CHEM



Bydgoszcz 2014

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Koncepcja klastra i korzyści z funkcjonowanie w jego ramach	5
a) korzyści dla firm	7
b) korzyści dla instytucji naukowych i edukacyjnych	8
c) korzyści dla regionu	9
3. Analiza Klastra.....	12
a) Znaczenie branży	12
b) Analiza klastra w regionie	13
4. Uwarunkowania rozwoju	14
5. Analiza SWOT	14
6. Analiza ekonomiczna rozwoju Klastra ZA-CHEM.....	17
7. Wizja, Misja i cele strategiczne	30
Wizja	31
Misja.....	31
Cele strategiczne	31
8. Harmonogram działań	33
9. Opis działań	35
Cel 1. Promocja klastra i firm wchodzących w jego skład	35
Cel 2. Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstw - współpraca.	36
Cel 3. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw	37
Cel 4. Zwiększanie potencjału Klastra i zrzeszonych przedsiębiorstw	38
10. Organizacja i struktura	39
11. Źródła finansowania	43
12. Wdrażanie i monitorowanie strategii.....	46

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie powstało na zlecenie spółki Klaster Za-chem Sp. z o.o. Założenia Strategii Rozwoju Klastra ZA-CHEM (grupy przedsiębiorstw branżowych) zostały przygotowane między innymi w oparciu o wcześniejsze spotkania warsztatowe z reprezentantami podmiotów zainteresowanych stworzeniem w ramach określonego sektora i lokalizacji nowej inicjatywy klastrowej pod nazwą Klaster ZA-CHEM w województwie kujawsko-pomorskim.

Celem powyższej strategii jest wypracowanie długookresowego planu działania dla inicjatywy, określającego cele strategiczne, kierunki oraz priorytety działania wraz z potencjalnymi źródłami finansowania, które są niezbędne do realizacji przyjętych założeń. Ponadto opracowany dokument wskazuje potencjalne zewnętrzne i wewnętrzne czynniki mogące mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie Klastra ZA-CHEM w przyszłości.

W tworzeniu dokumentu aktywnie uczestniczyli wszyscy członkowie klastra wraz z koordynatorem. Klaster ZA-CHEM został zawiązany w Bydgoszczy. Skupia lokalne firmy z szeroko pojętej branży z siedzibą na terenie byłego Zakładu Chemicznego Zachem.

Aktualnie wysoki poziom konkurencyjności można osiągnąć dzięki szczególnemu rodzajowi systemu gospodarczego, wpływającego na dynamikę rozwoju nie tylko pojedynczych jego uczestników, ale pośrednio na rozwój otoczenia, a zatem regionu, kraju oraz gospodarki światowej. Tym systemem są klastry – synonim sukcesu zbudowanego na wysokiej jakości konkurencji. Tak rozumiana perspektywa sukcesu zbliża do siebie świat nauki, przedsiębiorców oraz środowiska samorządów lokalnych, mobilizując do działania w kierunku tworzenia klastrów.

Pomysł powołania klastra, zaistniał w chwili likwidacji Bydgoskich Zakładów Chemicznych „Zachem” należących do Grupy Ciech. Podmioty

skupione na terenie likwidowanych zakładów odczuły skutki likwidacji największego w tamtym czasie zakładu na terenie strefy Zachem. Zależność wobec likwidowanego zakładu spowodowała znaczne straty pojedynczych przedsiębiorstw i likwidację części z nich, które były podwykonawcą Zakładów Chemicznych Zachem.

Sytuacja spadających dochodów, podniesienia kosztów oraz skomplikowanej sytuacji prawnej związanej z dostarczaniem mediów zwłaszcza wody i odprowadzania ścieków. Wymusiła na przedsiębiorcach negocjacje z samorządem lokalnym zwłaszcza w kwestii opłat za odprowadzane ścieki i dostarczaną wodę przemysłową. Naturalnie powstała grupa dbająca o interesy wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie byłych Zakładów Chemicznych, a tym samym rozpoczęły się negocjacje i rozmowy dotyczące możliwości poprawy sytuacji własnych przedsiębiorstw poprzez wspólne działanie. Ogromny potencjał ponad 80 firm skupionych na terenie zamkniętym zależnych od siebie a jednocześnie będących dla siebie konkurencją doprowadziła do naturalnie formującego się powiązania kooperacyjnego. Po wielu spotkaniach, dyskusjach wspólnie podjęto decyzję o powołaniu takowego podmiotu.

Poniższy dokument składa się z dwóch zasadniczych części:

- części analitycznej,
- części strategicznej.

W części analitycznej skupiono się na identyfikacji czynników determinujących rozwój klastra w regionie. Sporządzono także analizę klastra. Analiza pozwoliła na sformułowanie strategii rozwoju i wynikających z niej celów. Wskazano również szczegółowe działania i źródła finansowania projektów realizowanych przez klastr. Ponadto przedstawiono strukturę organizacyjną klastra i zaplanowano sposób monitoringu wdrażania strategii.

2. Koncepcja klastra i korzyści z funkcjonowanie w jego ramach.

O sukcesie pojedynczego przedsiębiorstwa decyduje nie tylko jego wewnętrzna konkurencyjność, ale także otoczenie, w którym funkcjonuje. Praktyka funkcjonowania biznesu w gospodarce wolnorynkowej wskazuje, że konkurencja w ramach danej lokalizacji nie jest barierą w rozwoju firmy, lecz pozwala lepiej konkurować na rynku globalnym oraz nie wyklucza współpracy. Skupiska przedsiębiorstw z określonej branży wraz z otaczającymi instytucjami zostały zdefiniowane jako klastry. Wspólną cechą tych skupisk jest występowanie wzajemnych powiązanych firm. Wyspecjalizowanych dostawców, usługodawców oraz różnego rodzaju instytucji naukowo-badawczych, jak i instytucji otoczenia biznesu. Oprócz istotnej koncentracji branży na danym terenie ważnym czynnikiem decydującym o powstaniu klastra w danym rejonie jest konkurencyjność przedsiębiorstw – fakt, iż firmy te zarówno konkurują ze sobą jak i w pewnych obszarach współpracują. Intensywność różnego rodzaju powiązań i relacji pomiędzy przedsiębiorcami w klastrze decyduje o jego sile i korzyściach z funkcjonowania w jego ramach.

Na przełomie lat 80. i 90. Michael E. Porter zdefiniował pojęcie klastra, jako *„geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”*

Istotnymi cechami klastrów są¹:

- koncentracja przestrzenna,
- systemowy, sieciowy charakter społecznie zakorzenionych powiązań,
- jednoczesne konkurowanie i kooperacjapodmiotów gospodarczych,
- wieloletnie tradycje danej działalności w danej lokalizacji,
- rynek wyspecjalizowanej siły roboczej,

¹Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce* (<http://www.mg.gov.pl/files/upload/11784/Tekst1Koncepcjaklastra.pdf>)

- efektywna dyfuzja tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacitknowledge*), której pozyskanie wymaga wchodzenia w bezpośrednie relacje międzyludzkie,
- wzajemne zaufanie, patriotyzm regionalny, dostrzeganie wspólnych celów,
- efektywna współpracaw układzie potrójnej helisy (ang. *triplehelix*), tj. między przedsiębiorcami, środowiskiem naukowym oraz władzami publicznymi.

Z praktyki wiadomo, że klastry zapewniają przedsiębiorstwom skuteczne wsparcie min. w zakresie wymiany informacji dotyczących technologii, nowych rozwiązań, a także tego, co się dzieje na rynku.

Korzyści te mają przede wszystkim charakter ekonomiczny i przekładają się na wyższą produktywność, rentowność i innowacyjność, a tym samym konkurencyjność prowadzonej działalności gospodarczej. Podmioty funkcjonujące w klsatrze są w stanie wytwarzać produkty lub usługi po niższym koszcie i/lub przy zagwarantowaniu wyższej jakości. Przedsiębiorstwa współpracujące w ramach klastra mogą realizować przedsięwzięcia i inwestycje, których nie byłyby w stanie podjąć samodzielnie (na przykład obsłużenie dużego zlecenia zewnętrznego, realizacja kampanii promocyjnej czy przeprowadzenie badań rozwojowych albo stworzyć platformę minimalizująca koszty). Wspólna realizacja pozwalałaby również na obniżenie kosztów lub ryzyka (wspólna organizacja zakupów i/lub dystrybucji). Współpraca, przepływ wiedzy i nieformalne kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami i z instytucjami silnie wpływają na poprawę innowacyjności przedsiębiorstw. Wspólnie przedsiębiorstwa mogą także bardziej skuteczniej oddziaływać na otoczenie, w tym na instytucje edukacyjne, władze lokalne lub regionalne – realizowaną przez nie politykę, kierunki wydawania funduszy publicznych itp. W ten sposób współpraca przyczynia się do podniesienia konkurencyjności poszczególnych podmiotów, jak i danego regionu.

Wszystkie te cechy sprawiają, że możliwa staje się realizacja przedsięwzięć, których nie są w stanie zrealizować pojedyncze przedsiębiorstwa.

Powołanie do życia Klastra ZA-CHEM zostało wymuszone sytuacją, w której znalazły się przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie byłych Zakładów Chemicznych „Zachem” w Bydgoszczy. Przedsiębiorcy ci działali w otoczeniu największego zakładu w tej części miasta, a ich kondycja zależała wprost od jego kondycji. W momencie upadku zakładów Zachem, należących do grupy Ciech, spółki zostały pozbawione zasadniczego spoiwa i źródła napędzającego koniunkturę w okolicy. Przedsiębiorcy ci przetrwali czas próby dochodząc przy tym do przekonania, że ich konkurencyjność, a tym samym możliwość przetrwania zależy od współdziałania i podtrzymania silnych więzi.

a) korzyści dla firm

Korzyści dla firm dzięki udziałowi w inicjatywie klastra, można podzielić na dwa rodzaje. Pierwszym rodzajem będą, tzw. korzyści twarde mające przede wszystkim charakter ekonomiczny. Do nich możemy zaliczyć: wspólne inwestycje, wspólne prace B+R, obniżenie kosztów działalności poprzez wspólne zamówienia itd. Dzięki temu firmy, mogą na przykład realizować duże zamówienia, które byłyby niemożliwe do realizacji poprzez samodzielne przedsiębiorstwo.

Do drugiego typu korzyści, możemy zaliczyć takie wartości, jak powiększanie wiedzy oraz nabywanie doświadczeń, polepszanie wizerunku i zdobywanie nowych rynków.

Wszystkie te korzyści przekładają się na wyższą produktywność, innowacyjność, rentowność podmiotów będących członkami klastra. Dzięki klastrowi, podmioty są w stanie wytwarzać usługi o lepszej jakości i często niższej cenie. W dłuższej perspektywie przyczynia się to do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Podsumowując bezpośrednią korzyścią dla wszystkich członków klastra występujących pod wspólną marką, jest obniżenie kosztów swojej działalności oraz promowanie celów statutowych w środowisku

przedsiębiorców, wsparcie ze strony jednostek naukowych, instytucji otoczenia biznesu, a także władz lokalnych i ponadregionalnych.

Klaster otwiera nowe rynki zbytu, a członkowie klastra są widoczni i postrzegani korzystnie (zwiększenie prestiżu i wiarygodności firmy). Ponadto otwiera dostęp do bazy wiedzy i umożliwia wymianę doświadczeń.

Istotną korzyścią dla firm jest również udział członków klastra w możliwości uczestniczenia w działaniach umożliwiających skorzystania z wsparcia finansowania projektów ze środków krajowych i europejskich w programach takich jak Regionalny Program Operacyjny czy Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka.



b) korzyści dla instytucji naukowych i edukacyjnych

Pojawienie się klastra będzie stymulowało i powodowało większe zaangażowanie sektora naukowego, z racji potrzeby prowadzenia wspólnych prac badawczo-rozwojowych. Członkowie klastra nie posiadają specjalistycznych laboratoriów oraz zaplecza technicznego

do prowadzenia specjalistycznych badań. Stąd tego typu prace będą zlecane jednostkom naukowym. Ośrodki badawcze i jednostki naukowe będą mogły również korzystać z wniosków wynikających ze zderzenia się myśli technicznej z warunkami rynku i zapotrzebowaniem sektora prywatnego. Ponadto sam rozwój klastra, będzie przyczyniał się do zwiększenia zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników, którzy to są absolwentami wielu lokalnych uczelni. Klastry tworzą arenę dla transferu informacji między firmami a instytucjami dzięki czemu tworzą się użyteczne sieci współpracy, a ich uczestnicy inspirują się nawzajem w zakresie nowych pomysłów. Dzięki mechanizmom współpracy wypracowanym w ramach klastra ułatwiona jest komercjalizacja wyników badań, a pracownicy naukowcy mają większą możliwość własnego rozwoju w zakresie praktycznych zastosowań badań naukowych.

c) korzyści dla regionu

Województwo kujawsko-pomorskie, pomimo swojej potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej, przeżywa w ostatnich latach okres dekonunktury i spadku aktywności gospodarczej. Gospodarka województwa nie wykorzystuje dostatecznie szans rozwojowych wynikających z położenia geograficznego. Tempo wzrostu gospodarczego jest od wielu lat niższe od średniej krajowej. Problemem regionu jest nierównomierne rozmieszczenie zasobów gospodarczych. Północna i wschodnia część regionu charakteryzuje się bardzo niskim stopniem uprzemysłowienia i stagnacją gospodarczą. W celu aktywizacji gospodarki regionu Regionalne Dokumenty Strategiczne rekomendują wzmocnienie sektorów o największym potencjale rozwojowym, wykorzystujących silne strony regionu, w tym szczególnie przemysłów: chemicznego, rolno-spożywczego, ICT, turystyczno – medycznego, przemysłowego. Przemysł chemiczny uważany jest za jeden z podstawowych potencjałów przemysłowych województwa. Według Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora w Toruniu województwo kujawsko-pomorskie ma 4 miejsce w kraju w produkcji nawozów azotowych (15%),

11% udział w krajowej wartości produkcji sprzedanej, ponad 20% krajowej wartości produkcji sprzedanej przemysłu celulozowo-papierniczego .

Uczestnictwo w klastrze firm działających na tzw. terenach „zachemowskich”, jednostek otoczenia biznesu i organizacji pozarządowych będzie ogromną korzyścią dla regionu. Klaster idealnie wpisuje się w cele strategiczne Województwa Kujawsko - Pomorskiego, zapisane w Regionalnej Strategii Województwa Kujawsko - Pomorskiego na lata 2014 - 2020, która jest podstawowym dokumentem polityki rozwoju regionu, którą z mocy ustawy sporządza i realizuje samorząd województwa. Dokumenty strategiczne wyznaczają również cel nadrzędny: „poprawa konkurencyjności regionu i podniesienie poziomu życia mieszkańców przy respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju”.

Rozwój klastra będzie prowadzić do rozwoju firm, zatrudnienia nowych pracowników oraz przyciągnięcia inwestorów zagranicznych, co przyczyni się do zwiększenia zdolności podmiotów gospodarczych do absorpcji innowacji technologicznych, menedżerskich oraz organizacyjnych i przekształcenia ich w sukces komercyjny, co bez wątpienia jest podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności regionu. Klaster ZA-CHEM jest również odpowiedzią na opracowanie pożądanых zachowań w zakresie rozwiązań innowacyjnych i rozwoju Instytucji Otoczenia Biznesu.

Ponadto klaster wpisuje się również w założenia strategiczne dokumentów lokalnych poprzez zwiększenie zatrudnienia i powiększenie aktywów uczestników klastra, co w sposób jednoznaczny przekłada się na wzrost dochodów gminy z tytułu podatków lokalnych.

Klaster poprzez tworzenie sieci wiedzy i doświadczeń dąży do zwiększenia możliwości badań rynku, rozwoju kompetencji poprzez szkolenia i studia, poprawę konkurencyjności dzięki współpracy, wymianie wiedzy, doświadczeń oraz lobbingu w kwestiach ważnych

dla danej grupy przedsiębiorców w regionie oraz ustanowienie wspólnych działań.

Klaster dąży do rozwijania innowacyjnych produktów i usług o wyższej wartości dodanej. Klaster ma na celu również zapewnienie odpowiednich warunków administracyjnych dla rozwoju przedsiębiorstw z danej obszaru, zapewnienie bazy zasobów oraz poprawy konkurencyjności, dąży do poprawy skuteczności pozyskiwania finansowania dla realizacji inwestycji i zwiększenie siły przetargowej.

Istnienie na danym obszarze silnego i konkurencyjnego klastra przyczynia się do szybszego rozwoju danego regionu i wzrostu bogactwa społeczeństwa. Zwiększa się także innowacyjność regionu. (W świetle badań empirycznych regiony, w których zatrudnienie koncentruje się w silnych klastrach, cieszą się większym dobrobytem mierzonym poziomem PKB.)

Dodatkową korzyścią dla Regionu będzie rekultywacja terenów „zachemowskich” stymulacja przedsiębiorstw mieszczących się na tym obszarze i ogromny potencjał zwiększenia ilości członków.

Bez wątplenia aktywizacja firm na terenach byłego Zachemu działa korzystnie na sektor, który wyodrębniony jest w dokumentach strategicznych województwa. Aż dwa zakłady (z pośród 12 w całym województwie) z pośród zakładów wymienionych w dokumentach ulokowane są na terenach „zachemowskich”: Zakłady Chemiczne „NITRO-CHEM” S.A. w Bydgoszczy oraz „Infrastruktura Kapuściska S.A.”

3. Analiza Klastra

a) Znaczenie branży

Przedsiębiorcy funkcjonujący w ramach powiązania kooperacyjnego działają w określonym sektorze gospodarki. Jest to szeroko pojęty sektor branży firm chemicznych. Wszystkie firmy wiąże również lokalizacja, która została dokonana ze względu na bliskość byłego potentata branży chemicznej jakim były Zakłady Chemiczne Zachem. Ulokowanie spółek było ściśle związane z branżą produkcyjną tej spółki, a każdy z członków - uczestników Klastra ZA-CHEM swoje działania ma powiązane lub też bezpośrednio zajmuje się działaniami branży chemicznej

b) Analiza klastra w regionie

Działalność Klastra ZA-CHEM jest komplementarna z dokumentami strategicznymi Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Zarówno tymi dotyczącymi środków unijnych jak i głównymi dokumentami strategicznymi. Ograniczenie kosztów i zwiększenie potencjału członków Klastra wpłynie na możliwość zatrudnienia dodatkowych osób w poszczególnych firmach, co również jest zgodne z głównymi kierunkami województwa kujawsko-pomorskiego zmierzających do ograniczenia bezrobocia w Regionie. Innowacyjność zapewni komplementarność z dokumentem Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+. Działania Klastra ZA-CHEM wpisują się też w główne dokumenty strategiczne Miasta Bydgoszczy. Dzięki planowanym działaniom w Kazachstanie i Francji firmy działające w Klastrze ZA-CHEM zwiększą swój udział w wymianie zagranicznej, a wszystkie działania wzmocnią markę Regionu i produktów na rynku międzynarodowym. Zrealizowane przedsięwzięcie udowodni pozostałym podmiotom mającym siedzibę na terenie byłych Zakładów Chemicznych Zachem, a działających w sektorze chemicznym sens kooperacji co skutkować będzie pozytywnym oddziaływaniem na sektor chemiczny.

Członkowie powiązania kooperacyjnego współpracują ze sobą od kilku lat ze względu na fakt wspólnej lokalizacji, a także współpracy z dawnymi zakładami chemicznymi Zachem. Uczestniczyli we wspólnych projektach takich jak stworzenie Spółki Wodnej Kapuściska w celu obniżenia opłat za wodę przemysłową i ścieki. W momencie upadku Zachemu spółka wodna Kapuściska została przejęta przez Miejskie Wodowciągi i Kanalizację co doprowadziło do ponownego znacznego podniesienia ceny wody. Poza tym członkowie powiązania kooperacyjnego wspólnie negocjowali stawki za dzierżawę terenu i negocjowali ceny. Członkowie Powiązania kooperacyjnego uczestniczyli w szkoleniach dla firm na terenie Zachemu organizowanych przez miasto oraz uczestniczyli w spotkaniach z Samorządem Miejskim. Wzajemne zaufanie i chęć współpracy to podstawa działania Klastra ZA-CHEM. Członkowie

zbudowali relację wzajemną, przełamali bariery a także poczynili starania by móc uczestniczyć we wspólnych przedsięwzięciach.

4. Uwarunkowania rozwoju

Sformalizowanie współpracy ma na celu pomóc ograniczyć koszty poszczególnych uczestników Klastra ZA-CHEM. Uczestnicy prowadząc dotychczasową działalność nawiązali wspólne relacje w celu podniesienia konkurencyjności swoich firm. Klaster będzie wzmocniał powiązania między lokalnymi firmami i otoczeniem instytucjonalnym – jednostkami naukowo-badawczymi, szkołami, instytucjami publicznymi oraz instytucjami wspomagania biznesu. Zadaniem klastra jest reprezentacja interesów gospodarczych zrzeszonych w niej podmiotów jak również podwyższanie innowacyjności członków klastra. Zadaniem klastra jest kształtowanie i upowszechnianie zasad uczciwości w działalności gospodarczej, organizowanie pomocy Członkom w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, ułatwianie przepływu informacji i doświadczeń zarówno między firmami z branż pokrewnych jak i instytucjami edukacyjnymi oraz prowadzenie działalności promocyjnej na rzecz klastra. Zadaniem Klastra ZA-CHEM jest stworzenie sieci współpracy w obszarze usług i przedsięwzięć umożliwiających efektywne połączenie i wykorzystanie potencjału osób, przedsiębiorstw, jednostek naukowo-badawczych i instytucji otoczenia biznesu w Województwie Kujawsko-Pomorskim, wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze promocji.

5. Analiza SWOT

Analiza mocnych i słabych stron dotyczących branży chemicznej w województwie Kujawsko - Pomorskim została przeprowadzona przez członków klastra w formie dwóch warsztatów. Podczas spotkań opracowano niniejszą tabelę:

Silne strony	Słabe strony
<p>S 1 Koncentracja przedsiębiorstw na niewielkim obszarze geograficznym</p> <p>S 2 obecność silnych, rozpoznawalnych marek</p> <p>S 3 silne, doświadczone zaplecze pracownicze i menadżerskie</p> <p>S 4 dostępność odpowiedniej infrastruktury technicznej</p> <p>S 5 wsparcie inicjatyw klastrowych przez władze województwa</p>	<p>W 1 brak współpracy nauka - przemysł,</p> <p>W 2 niewielka świadomość na temat istoty działania klastrów,</p> <p>W 3 brak wspólnych celów,</p> <p>W 4 brak dużych projektów B+R,</p> <p>W 5 słaba rozpoznawalność. Brak rozpoznawalności Klastra ZA-CHEM</p>
Szanse	Zagrożenia
<p>O 1 wykorzystanie możliwości dofinansowań na rozwój klastra z środków zewnętrznych w latach 2014 - 2020</p> <p>O 2 duży potencjał rozwoju Klastra poprzez obecność ok 80 przedsiębiorców w obszarze byłych zakładów „Zachem”</p> <p>O 3 wykorzystanie szerokiego zaplecza naukowego lokalnych ośrodków akademickich.</p> <p>O 4 Silne powiązania historyczne przedsiębiorstw</p> <p>O 5 Dostępność wykwalifikowanych kadr w wyniku likwidacji zakładów „Zachem”</p> <p>O 6 Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości w najbliższym otoczeniu</p>	<p>T 1 rozwijająca się konkurencja w sektorze</p> <p>T 2 niestabilna sytuacji prawna w obszarze funkcjonowania</p> <p>T 3 brak odpowiednich połączeń drogowych oraz połączeń lotniczych,</p>

Powyższe zestawienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na organizację Klastra ZA-CHEM użyto do wykonania analizy SWOT/TOWS. Przeanalizowano ich wzajemny wpływ, określono liczbę interakcji oraz cechy dominujące, a wyniki zestawiono w tabeli.

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Szanse/ Mocne strony	34,0	7,4	36,0	7,2	70,0	14,6
Zagrożenia / Mocne strony	24,0	5,5	15,0	3,3	39,0	8,8
Szanse/ Słabe strony	31,0	6,3	36,0	7,5	67,0	13,8
Zagrożenia / Słabe strony	22,0	4,5	26,0	5,6	48,0	10,1

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna Liczba interakcji - 70/2 Ważona liczba interakcji - 14,6	Strategia konserwatywna Liczba interakcji - 39/2 Ważona liczba interakcji - 8,8
Słabe strony	Strategia konkurencyjna Liczba interakcji - 67/2 Ważona liczba interakcji - 13,8	Strategia defensywna Liczba interakcji - 48/2 Ważona liczba interakcji - 10,1

6. Analiza ekonomiczna rozwoju Klastra ZA-CHEM

Metoda zrównoważonej karty wyników

Wizja Klastra ZA-CHEM				
<i>„Silna, rozpoznawalna organizacja jednocząca firmy powiązane terytorialnie i funkcjonalnie, nawiązująca kontakty z instytucjami i firmami spoza granic kraju, w celu własnego rozwoju, poszukiwania nowych rynków i umacniania pozycji”</i>				
	Cele strategiczne	Miary jednostkowe	Wielkość celu	Inicjatywy działania
Perspektywa finansowa	Optymalizacja dynamiki sprzedaży produktów i usług	Tempo wzrostu sprzedaży	15%	Podjęcie działań polegających na zwiększeniu wzrostu sprzedaży produktów i usług poprzez intensywną reklamę Klastra oraz zestawienie komplementarnych działalności gospodarczych prowadzonych przez uczestników klastra
	Optymalizacja struktury kosztów	Dynamika udziału kosztów operacyjnych w kosztach ogólnych	25%	Podjęcie działań zmierzających do obniżenia bieżących kosztów działalności poszczególnych uczestników

				Klastra poprzez intensyfikację wspólnych działalności, poszukiwaniu wspólnych dostawców oraz zmniejszenie kosztów zużycia surowców.
Perspektywa klienta	Umocnienie pozycji rynkowej	Tempo wzrostu udziału w rynku	35%	Utrzymanie dotychczasowych klientów oraz otoczenie szczególną troską klientów najbardziej lojalnych oraz zdobycie nowych klientów i włączenie ich do łańcucha dostaw wszystkich uczestników Klastra
	Wzmocnienie satysfakcji klientów	Tempo wzrostu pozytywnych opinii klientów dotyczących poszczególnych uczestników Klastra	40%	Podjęcie działań prowadzących do wzrostu zadowolenia klientów z usług i produktów oferowanych przez poszczególnych uczestników Klastra oraz

				poprzez zmniejszenie kosztów bieżącej działalności poszczególnych firm, co korzystnie wpłynie na cenę oferowanych usług i produktów
	Optymalizacja czasu pomiędzy poszczególnymi elementami łańcucha dostaw	Tempo malejące czasu dostarczenia usługi lub produktu		Intensyfikacja działań polegająca na szybszej komunikacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami Klastra, wymianie informacji o klientach oraz dostawcach surowców co umożliwi skrócenie czasu obsługi klienta od momentu zamówienia do wykonania usługi bądź produktu
Perspektywa procesów wewnętrznych	Optymalizacja procesów innowacyjnych	Tempo wzrostu nowych usług i produktów oraz innowacyjnych rozwiązań technologicznych oferowanych	25%	Uczestnicy Klastra dążą do tego, aby ich usługi i produkty były konkurencyjne w stosunku do obecnych na rynku

	przez wszystkich uczestników klastra		zbytu, rozbudowa procesów innowacyjnych wewnątrz każdego uczestnika Klastra oraz unowocześnianie wewnętrznych procesów organizacyjnych ma prowadzić do zaoferowania nowych produktów oraz usług oraz podnoszenia jakości już obecnej oferty.
Optymalizacja procesów działalności zasadniczej	Tempo malejące odsetka towarów wadliwych w stosunku do ogółu wyrobów	45%	Wspólne działania wszystkich uczestników Klastra dążące do minimalizacji błędów produkcyjnych, co może doprowadzić do wzrostu zaufania wśród klientów oraz ich lojalności
	Skrócenie czasu, w którym na skutek awarii maszyny nie są wykorzystywane w procesie	30%	Działania zmierzające do wymiany zamówień, dostawców oraz odbiorów między

		produkcyjnym		uczestnikami Klastra w przypadku awarii i innych nie przewidzianych zdarzeń losowych w celu minimalizacji skutków nie prowadzenia produkcji.
Perspektywa nauki i rozwoju	Optymalizacja wydajność pracy pracowników	Tempo efektywnego wykorzystywania czasu pracy pracowników		Podjęcie wspólnych działań zmierzających do minimalizowania skutków zdarzeń losowych sprzyjających do nieefektywnego wykorzystywania czasu pracy pracowników podczas przestoju maszyn, wymiana pracowników pomiędzy firmami, wynajem maszyn, kooperacyjna sprzedaż surowców
	Optymalizacja wskaźnika pokrycia strategicznych	Tempo wzrostu udziału pracowników o strategicznych		Podjęcie wspólnych działań dotyczących podnoszenia

	wymagań kwalifikacyjnych	kwalifikacjach w stosunku do wszystkich pracowników		kwalifikacji pracowników w celu dopasowania umiejętności i kwalifikacji do potrzeb strategicznych przedsiębiorstw wchodzących w skład Klastra.
--	--------------------------	---	--	--

Występowanie cech powiązania kooperacyjnego na poszczególnych etapach rozwoju Klastra ZA-CHEM

Cecha	Etap rozwoju			
	Stan wyjściowy (potencjał do powstania powiązania)	Inicjatywy klastrowe	Klastry w fazie organizacji (klastry istniejące)	Organizacje oparte na klastrze (klastry działające)
powiązanie jest zorganizowane – ma strukturę zarządzania, np. w postaci wybranego lidera, koordynatora, czy struktury zarządu			formalnie wybrany koordynator oraz struktura zarządu	
istnienie			istnieje	

struktury organizacyjnej			struktura organizacyjna	
powiązanie formalnie istnieje - można określić moment powstania powiązania (np. istnieje formalny akt utworzenia powiązania, uchwała itd.); forma prawna powiązania jest drugorzędna			istnienie formalnego aktu utworzenia powiązania	
powiązanie skupia określonych członków - istnieje zdefiniowana lista członków powiązania			Istnieje zdefiniowana lista członków	
zdefiniowane cele działania powiązania/ powiązanie jest powołane w określonym celu - zostały sformułowane cele, dla			zdefiniowane cele działania	

<p>których powołane zostało powiązanie (nie muszą one być od początku sformalizowane, ale muszą być znane koordynatorowi i członkom)</p>				
<p>cel powiązania dotyczy wszystkich członków – działania jakie będą podejmowane w ramach powiązania mają dotyczyć bezpośrednio wszystkich jego członków (możliwa jest sytuacja, w której różne działania w różnym stopniu dotyczą poszczególnych członków, musi</p>			<p>możliwe do zdefiniowania, podjęte działania wspólne</p>	

<p>jednak występować powiązanie celów działania z celami każdego z członków)</p>				
--	--	--	--	--

Analiza możliwości rynkowych Klastra ZA-CHEM



Klaster ZA-CHEM rozpoczynając swoją działalność gospodarczą musi przede wszystkim zbudować zaufanie społeczne dla własnej marki, stać się rozpoznawalnym znakiem jakości usług i produktów zarówno na rynku lokalnym i regionalnym jak i na poziomie krajowym i zagranicznym. Współpraca między firmami na każdym poziomie działalności poszerza horyzont możliwości, należy tylko je umiejętnie wykorzystać. Możliwości rynkowe Klastra będą poszerzać się wraz z włączaniem nowych członków w jego struktury. Współpraca kooperacyjna zwiększa możliwość dywersyfikacji produktów i usług, konkurowanie ceną, zwiększa zasięg promocyjny i informacyjny.

Analiza określająca wspólny potencjał uczestników

Nawiązanie współpracy kooperacyjnej pomiędzy uczestnikami klastra nastąpiło jeszcze przed jej sformalizowaniem i zostało wymuszone przez sytuację ekonomiczną firm po upadku Zakładów Chemicznych „ZA-CHEM”. Działalność wielu firm była uzależniona od działalności Zakładów Chemicznych, natomiast po ich upadku musiały zacząć radzić sobie sami. Nawiązanie współpracy z innymi firmami otworzyło nowe możliwości rozwoju, ale przede wszystkim pozwoliło na przetrwanie. Firmy ze sobą współpracujące upatrzyły sobie nową drogę rozwoju we współpracy między sobą i odczuły potrzebę jej ugruntowania.

W skład Klastra ZA-CHEM wchodzi firmy działające w tej samej branży: ECO-INVESTMENT POLAND Sp. z o.o., MD - Proeco Sp. z o.o, Cargo Sp z o.o., Innowacyjno-Wdrożeniowa Sp z o.o. SOPUR, Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych CORIMP Sp. z o.o.

Znajomość branży funkcjonowania Klastra jest kluczową cechą stanowiącą fundament wspólnej działalności. Ułatwia to podobne spojrzenie na problemy pojawiające się w każdym cyklu produkcyjnym oraz możliwość dzielenia się wypracowanymi rozwiązaniami. Przedsiębiorstwa nie stanowią jednak dla siebie konkurencji ponieważ pomimo działania w tej samej dziedzinie gospodarki posiadają inne rynki zbytu. Każda z firm wnosi do Klastra swój

„pakiet” doświadczeń, wiedzy oraz wysiłku jaki trzeba włożyć w stworzenie nowego przedsięwzięcia od podstaw. Każdy z członków Klastra zobowiązany jest do rzetelnej pracy na rzecz wspólnej inicjatywy, uczestnictwo przy tworzeniu różnych wspólnych projektów, dbałość o zaufanie społeczne do wizerunku Klastra, promowanie wspólnych przedsięwzięć w ramach działań wykonywanych w poszczególnych przedsiębiorstwach, wykonywanie zadań zleconych przez Koordynatora Klastra.

Analiza kluczowych relacji

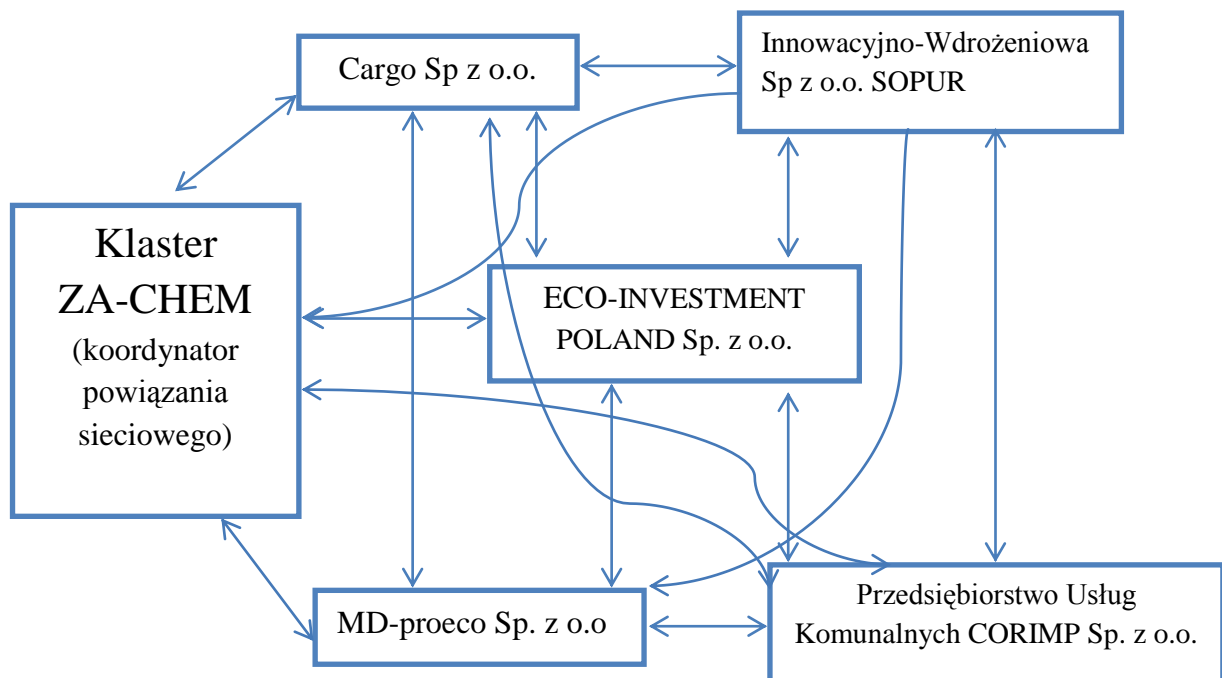
Model współpracy między uczestnikami klastra można porównać do *modelu współpracy sieciowej opartej na partnerstwie*. Powiązania między firmami mają charakter partnerski, jednak wyodrębniony został jeden koordynator/lider sieci współpracy pomiędzy członkami, która ma pełnić funkcję spajającą i nadzorującą nad działalnością klastra.

Powiązania sieciowe pomiędzy członkami klastra mają przynieść wymierne korzyści dla wszystkich jego członków i można do nich zaliczyć:

- możliwość wymiany pomysłów wewnątrz sieci
- współpraca w sieci w ramach wspólnych projektów
- pomoc finansowa w bieżącej działalności
- pomoc w obszarze personalnym (np. przekazywanie narzędzi i procedur związanych z doбором i oceną personelu)
- zwiększenie atrakcyjności dzięki posługiwaniu się nazwą/logo sieci oraz markami produktów
- możliwość wykorzystania zwiększonego potencjału technologicznego i ekonomicznego
- odejście od konkurencji w stronę współpracy i wykorzystania efektu synergii rozwoju Klastra ZA-CHEM
- przepływ zasobów technicznych i kadrowych między współpracującymi Partnerami
- możliwość przyspieszonej ekspansji rynkowej w ramach sieci (np. zdobywanie nowych klientów)

- przekazywanie nowych technologii i innych innowacji (know-how) oraz niższy koszt ich wykorzystania niż w ramach samodzielnej działalności
- większa siła oddziaływania w kontaktach z dostawcami, bankami i innymi organizacjami zewnętrznymi
- skuteczniejsze reprezentowanie interesów sieci wobec władz państwowych, urzędów i innych instytucji

Powiązania sieciowe pomiędzy uczestnikami Klastra ZA-CHEM



Analiza konfliktu interesów uczestników powiązania

Wszyscy uczestnicy Klastra działają na wspólnym obszarze, tzn. w branży chemicznej. Wydawałoby się, że jest to prosta droga do konfliktu interesów poszczególnych firm, co mogłoby zaszkodzić funkcjonowaniu Klastra. Jednak firmy wymienione w klastrze pomimo działania w tej samej dziedzinie gospodarczej oferują produkty i usługi dla różnych typów odbiorców. Przykładem może być działalność firm MD-Proeco Sp. z o.o. oraz CORIMP

Sp. z o.o. Obie firmy zajmują się utylizacją odpadów, jednak jedna firma obsługuje instytucje i firmy w zakresie utylizacji odpadów szczególnie niebezpiecznych, natomiast druga firma obsługuje odbiorców prywatnych zajmując się zbieraniem odpadów komunalnych. Działając w tym samym obszarze nie zachodzi między nimi konflikt interesów ponieważ trafiają do odrębnych odbiorców. Firmy powiązane sieciowo w założeniu mają ze sobą współpracować nie konkurować, a działanie w tej samej branży tylko tą współpracę umacnia i ułatwia podejmowanie decyzji kluczowych dla funkcjonowania powiązania kooperacyjnego.

Analiza w jaki sposób powiązanie przyczyni się do podniesienia konkurencyjności, atrakcyjności uczestniczących podmiotów i regionu, jakie będą wartości dodane dla tych podmiotów i regionu.

Sytuacja ekonomiczna firm działających na terenie byłych Zakładów Chemicznych ZA-CHEM po ich upadku, zmusiła do poszukiwania nowych rozwiązań w dziedzinie prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy prowadząc dotychczasową działalność nawiązali wspólne relacje w celu podniesienia konkurencyjności swoich firm i postanowili doprowadzić do formalizacji swojej współpracy, której głównym celem było ograniczenie kosztów bieżącej działalności poszczególnych przedsiębiorców. Finalizacją tego przedsięwzięcia jest utworzenie Klastra Za-chem. Klaster będzie wzmacniał powiązania między lokalnymi firmami i otoczeniem instytucjonalnym – jednostkami naukowobadawczymi, szkołami, instytucjami publicznymi oraz instytucjami wspomagania biznesu. Zadaniem klastra jest kształtowanie i upowszechnianie zasad uczciwości w działalności gospodarczej, organizowanie pomocy Członkom w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, ułatwianie przepływu informacji i doświadczeń zarówno między firmami z branż pokrewnych jak i instytucjami edukacyjnymi oraz prowadzenie działalności promocyjnej na rzecz klastra. Jak również zadaniem Klastra ZA-CHEM jest stworzenie sieci współpracy w obszarze usług i przedsięwzięć umożliwiających efektywne połączenie i wykorzystanie potencjału osób, przedsiębiorstw, jednostek naukowo-badawczych i instytucji otoczenia biznesu w Województwie Kujawsko-Pomorskim, wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności

w obszarze promocji. W początkowym etapie tworzenia Klastra wszystkie działania skierowane zostaną na promocję i informację na temat działalności Klastra oraz budowaniu pozytywnych relacji z potencjalnymi kontrahentami i współpracownikami. W zamierzeniu jest, aby promocja odbywała się zarówno na poziomie regionalnym jak również ponadregionalnym, co wytworzy wartość dodaną również dla województwa kujawsko – pomorskiego w postaci reklamy i promocji regionu, jako miejsca pręźnie rozwijającego się i stwarzającego dogodne warunki do prowadzenia biznesu. W fazie wzrostu uczestnicy klastra skupią się na zdobywaniu nowych klientów, podtrzymywaniu z nimi biznesowych relacji oraz poszerzaniu swoich wpływów, a co za tym idzie istnieją realne szanse na zbudowaniu trwałych relacji z nowymi inwestorami, co przyniesie wymierne korzyści również dla całego regionu. W fazie wzrostu uczestnicy Klastra muszą przyjąć strategię agresywną, aby w pełni wykorzystać swoje szanse.

Biorąc pod uwagę powyższe analizy proponowana strategia rozwoju klastra zmierza w stronę strategii agresywnej (maxi-maxi), która przy wykorzystaniu silnych stron i szans jakie stoją przed nowotworzoną organizacją. Strategia maxi-maxi charakteryzuje się silną ekspansją i zdywersyfikowanym rozwojem firmy, aktywnym wykorzystaniem szans oraz koncentracją zasobów na konkurencyjnych produktach. Wydaje się to być najlepsza strategia dla kształtującej się organizacji ponieważ powinna ona skupić się na maksymalnym wykorzystaniu swoich przewag konkurencyjnych i zbudowaniu trwałego i pozytywnego wizerunku na rynku.

7. Wizja, Misja i cele strategiczne

Wyniki przeprowadzonych badań, analiz i konsultacji pozwalają na formułowanie strategii Klastra ZA-CHEM.

Głównym celem tworzenia tego dokumentu jest wskazanie działań, które umożliwią dalszy rozwój klastrowi, pozwolą stworzyć wizerunek klastra, jako instytucji przyjaznej przedsiębiorcom. Pozwoli to pozyskać nowych klientów, nowe inwestycje, przyciągnąć nowe przedsiębiorstwa, czy też

potencjalnych pracowników oraz znacząco obniżyć koszty funkcjonowania przedsiębiorców.

Wizja

Silna, rozpoznawalna organizacja jednocząca firmy powiązane terytorialnie i funkcjonalnie nawiązująca kontakty z instytucjami i firmami spoza granic kraju w celu własnego rozwoju, poszukiwania nowych rynków i umacniania pozycji. Klastr ZA-CHEM w 2020 jest krajowym liderem branży chemicznych o wysokim stopniu przetworzenia i wartości dodanej. Klastr osiągnął samowystarczalność w ramach łańcucha wartości, stosując przyjazne dla środowiska technologie. Skupia 60% podmiotów działających na terenie „zachemowskim”.

Misja

Misją Klastra ZA-CHEM jest zbudowanie w regionie silnego ośrodka wspierającego rozwój sektora chemicznego, podnoszącego innowacyjność, konkurencyjność oraz łączącego partnerów biznesowych oraz naukowych. Do realizowania ww. misji, określone następujące, poniższe cele strategiczne. Misją klastra jest również zbudowanie trwałych więzi i wypromowanie nowego wizerunku zintegrowanego i innowacyjnego środowiska interesów branży chemicznej poprzez harmonizację działań na rzecz wzmocnienia ogólnopolskiej pozycji konkurencyjnej regionalnych podmiotów branży.

Cele strategiczne

1. Optymalizacja struktury kosztów z uwzględnieniem zmniejszenia udziału w kosztach ogółem kosztów bieżącej działalności firm wchodzących w skład Klastra poprzez umacnianie współpracy między nimi
2. Umocnienie pozycji rynkowej oraz zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw

3. Wzmocnienie satysfakcji klientów poprzez skrócenie czasu
4. Optymalizacja czasu pomiędzy poszczególnymi elementami łańcucha dostaw
5. Optymalizacja procesów innowacyjnych poprzez umacnianie współpracy z sektorem B+R oraz wdrażanie wspólnie wypracowanych rozwiązań
6. Optymalizacja procesów działalności zasadniczej
7. Optymalizacja wydajność pracy pracowników oraz efektywne wykorzystanie czasu pracy pracowników podczas przestoju w procesie produkcyjnym, awarii maszyn lub innych zdarzeń losowych wpływających na pracę pracowników
8. Optymalizacja wskaźnika pokrycia strategicznych wymagań kwalifikacyjnych oraz dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb uczestników klastra.
9. Promocja klastra i firm wchodzących w jego skład,
10. Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstw poprzez współpracę między nimi,
11. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw,
12. Zwiększanie potencjału Klastra i przedsiębiorstw.

Cele te będą realizowane poprzez szereg różnego typu działań, takich jak między innymi:

- utworzenie platformy internetowej ułatwiającej prowadzenie bieżącej działalności przez firmy zrzeszone,
- tworzenie grup zakupowych,
- zdobywanie środków zewnętrznych,
- udział w targach i misjach gospodarczych,
- badania B+R

8. Harmonogram działań

Cel / Działanie	REALIZACJA		
	w krótkim okresie (do 1 roku)	w średnim okresie (1 do 3 lat)	w długim okresie (powyżej 3 lat)
Cel 1. Promocja klastra i firm wchodzących w jego skład	X	X	X
– Przygotowanie obcojęzycznych materiałów informacyjno-promocyjnych o członkach klastra i ich ofercie handlowej	X	X	X
Cel 2. Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstw poprzez współpracę między nimi.	X	X	X
– Regularne spotkania informacyjne i kooperacyjne przedsiębiorstw,	X		
– Stworzenie platformy internetowej ułatwiającej prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa zrzeszone w klastrze	X	X	
– Uruchomienie usług doradczych dla członków w zakresie: prawa, ubiegania się o fundusze europejskie itp.		X	
– Współpraca z administracją i innymi	X	X	

instytucjami w celu realizacji innych celów klastra.			
– Udział w misjach gospodarczych i targach o charakterze międzynarodowym lub targach poza granicami kraju	X	X	
Cel 3. zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw	X	X	X
– Inicjowanie wspólnych projektów badawczych i ich realizacja,		X	X
– Zakup wyników prac B+R,	X	X	
– Stworzenie platformy umożliwiającej dokonywania zakupów grupowych	X	X	
– Organizacja spotkań branżowych, eventów, konferencji.		X	X
Cel 4. Zwiększanie potencjału Klastra i przedsiębiorstw	X	X	X
– Pozyskanie prac badawczych wskazujących potencjalne możliwości rozwoju klastra		X	X
– Przeprowadzenie badań i analiz na potrzeby likwidowania barier rozwoju	X		X

9. Opis działań

Cel 1. Promocja klastra i firm wchodzących w jego skład

Promocja organizacji i jej członków prowadzi do zwiększenia rozpoznawalności Klastra w skali kraju i zwiększa jego znaczenie. W celu osiągnięcia powyższego celu zostaną podjęte następujące działania:

W celu zminimalizowania kosztów kampanii promocyjnej dla poszczególnych uczestników klastra, podjęto decyzję o zorganizowaniu wspólnych działań promocyjnych klastra. Planuje się m.in.: opracowanie materiałów informacyjno-promocyjnych (w tym projektów graficznych) oraz opracowanie filmu promującego Klaster ZA-CHEM i firmy będące członkami Klastra ZA-CHEM. Ponadto planuje się przygotowanie filmu wyświetlanego na targach oraz na innych spotkaniach biznesowych Klastra.

W wyniku podjętych działań przewiduje się następujące efekty:

- Zwiększenie rozpoznawalności Klastra ZA-CHEM w skali kraju, a tym samym wzmocnienie jego znaczenia,
- Zwiększenie rozpoznawalności miasta Bydgoszczy i województwa kujawsko-pomorskiego, jako prężnego ośrodka gospodarczego,
- zwiększenie rozpoznawalności firm – członków i ich produktów.

Działania te powinny być prowadzone cyklicznie, przy czym kampania promocyjna powinna być rozpoczęta w ciągu pierwszego roku wdrażania strategii. Skuteczność tych działań wymaga zaangażowania wszystkich podmiotów, wchodzących w skład klastra.

Cel 2. Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstw - współpraca

O sukcesie klastra decyduje jakość współpracy jego uczestników. Bez bieżącej współpracy powiązania, będącej podstawą działania klastra, więzy między członkami z czasem się rozluźnią. Aby nie dopuścić do takiej sytuacji trzeba stymulować współpracę między uczestnikami. Podjęte zostaną następujące działania:

- Regularne spotkania informacyjne i kooperacyjne przedsiębiorstw,
- Stworzenie platformy internetowej ułatwiającej prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa zrzeszone w klastrze,
- Organizacja misji gospodarczych,
- Udział w targach,
- Uruchomienie usług doradczych dla członków w zakresie: prawa, ubiegania się o fundusze europejskie itp.,
- Współpracy z administracją i innymi instytucjami w celu realizacji innych celów klastra.

Działania te będą podejmowane w różnym okresie czasu. Regularne spotkania członków odbywają się już teraz i będą kontynuowane przez cały okres działania klastra. Jest to podstawowy sposób integracji w ramach klastra.

Dodatkowo podjęte zostaną działania mające na celu stworzenie platformy komunikacyjnej, która będzie podstawowym narzędziem wymiany informacji i ułatwi komunikacja o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym uczestników klastra. Długofalową inicjatywą będzie organizacja, bądź udział w już zorganizowanych misjach gospodarczych, a także organizacja wyjazdów na targi o charakterze krajowy i międzynarodowym. Wydarzenia takie pozwalają znacznie zwiększyć zasięg działalności firm należących do klastra. Wydarzenia takie często są organizowane przez PARP, Izby przemysłowo – handlowe. W ramach działań realizowanych przez te podmiotów można też pozyskać fundusze

na ich realizację. Ponadto środki na organizację wyjazdów na targi będzie można pozyskać w ramach planowanego szerokiego wsparcia powiązań kooperacyjnych na szczeblu krajowym i regionalnym, które jest przewidziane w Perspektywie Finansowej 2014 – 2020.

Wraz z rozwojem Klastra planowane jest stworzenie zrzeszenia ekspertów, którzy będą opiniować projekty, czy też doradzać członkom klastra. Fundusze na taką działalność można pozyskać z PARP-u, czy też z Regionalnego Programu Operacyjnego, w ramach programów wspierających instytucje otoczenia biznesu.

Zasadnym jest też zaproszenie na spotkania władz lokalnych oraz przedstawicieli innych instytucji. Umożliwi to prowadzenie rozmów nad rozwiązaniem problemów, których rozwiązanie leży poza zakresem kompetencji uczestników inicjatywy.

Działania te powinny w efekcie:

- zacieśnić współpracę pomiędzy członkami klastra,
- umożliwić wspólne działania, dążące do rozwiązania problemów dotyczących wszystkich uczestników,
- ułatwić wspólną realizację różnego rodzaju projektów.

Cel 3. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw

Podstawą rozwoju wszystkich gospodarek krajowych jest transfer wiedzy z instytucji naukowych do przedsiębiorstw. Słabością polskiej gospodarki jest niewystarczająca jakość powiązań pomiędzy światem nauki, a przemysłem. Aby to zmienić, Klaster ZA-CHEM podejmie następujące działania:

- Inicjowanie wspólnych projektów badawczych i ich realizacja w celu pozyskania i wykorzystania wyników prac B+R,
- Zakup wyników prac B+R,

- Stworzenie platformy umożliwiającej dokonywania zakupów grupowych
- Organizacja spotkań branżowych, eventów, konferencji.

Wynikiem tych wszystkich działań będzie stworzenie bazy zawierającej wszystkich informacje o podmiotach, z którymi klaster współpracuje w ramach B+R, jak i innych potencjalnych projektów i instytucji, z którymi można realizować przedsięwzięcia badawczo – rozwojowe. Całość bazy danych będzie częścią platformy komunikacji, która powstanie w ramach klastra. Całość tych działań ma przynieść oczekiwane efekty w postaci:

- zwiększenia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw należących do klastra,
- doprowadzenie do powstania nowych produktów,
- wytworzenia stałych i silnych powiązań pomiędzy jednostkami naukowymi, a przedsiębiorstwami.

Cel 4. Zwiększanie potencjału Klastra i zrzeszonych przedsiębiorstw

Jednym z podstawowych zadań Klastra ZA-CHEM jest dążenie do zwiększenia jego potencjału, poprzez:

- Zlecenie i wdrażanie wyników prac badawczych wskazujących potencjalne możliwości rozwoju klastra
- Przeprowadzanie badań i analiz mających określić bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw zrzeszonych w ramach klastra.

10. Organizacja i struktura

W celu osiągnięcia sprawności i efektywności działania klastra, potrzebny jest jasny podział obowiązków pomiędzy członkami, oraz ustalone zasady współpracy.

Polskie prawo nie zawiera ustawowo zdefiniowanej formuły prawnej dla organizacji takiej jak klaster. Drogą konsultacji z partnerami, wybrano rozwiązanie polegające na zawiązaniu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której to wspólnikami będą firmy/przedstawiciele firm będących w klastrze. Sama spółka o nazwie „Klaster Za-chem” będzie klastrem. Wszelkie decyzje o charakterze strategicznym podejmowane będą przez organy spółki. Warunkiem przyjęcia do klastra będzie wola i chęć wzmocnienia poprzez nowego członka potencjału klastra oraz nabycie udziałów w spółce.

Uczestnikami klastra będą mogły być podmioty prowadzące działalność gospodarczą na obszarze byłych zakładów chemicznych „Zachem”, instytucje otoczenia biznesu, instytucje naukowe oraz jednostki naukowo – badawcze, spółdzielnie, stowarzyszenia, fundacje, organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego z województwa Kujawsko – Pomorskiego.

Celem samym w sobie jest zachęcanie uczestników do tworzenia w ramach klastra sub-partnerstwa (grupy zadaniowe), w ramach którego będą realizowane konkretne projekty (m.in. szkolenia, zakupy dóbr i usług, realizacja wspólnych przedsięwzięć finansowanych ze środków wspólnotowych). Klaster w sam w sobie nie zobowiązuje do udziału we wszystkich przedsięwzięciach, dlatego też, współpraca taka będzie każdorazowa realizowana na podstawie odrębnych umów określających zasady współpracy.

W ramach spółki powołano organy statutowe w postaci:

- Zgromadzenie wspólników,
- Zarząd,
- Rada Nadzorcza

Do kompetencji Zgromadzenia Wspólników należy:

- a) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielanie absolutorium członkom organów Spółki z wykonywania przez nich obowiązków,
- b) podejmowanie wszelkich postanowień dotyczących roszczeń o naprawę szkody wyrządzonej przy zawiązywaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- c) wydzierżawienie i zbycie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- d) zwrot dopłat,
- e) nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz ustanowienie ograniczonych praw rzeczowych na nieruchomości Spółki.

Zarząd jest organem wykonawczym Spółki, reprezentuje Spółkę na zewnątrz i prowadzi jej sprawy. Zarząd Spółki składa się z jednego albo większej liczby członków. Kadencja Zarządu trwa pięć lat. Członków Zarządu powołuje się na okres wspólnej kadencji. Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani uchwałą Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza składa się co najmniej z trzech członków powoływanych i odwoływanych uchwałą Zgromadzenia Wspólników. Członkowie Rady Nadzorczej powoływani są przez Wspólników – Założycieli, w ten sposób, że każdy ze Wspólników będzie miał prawo do powołania jednego członka

Rady Nadzorczej w drodze jednostronnego oświadczenia woli złożonego Spółce na piśmie.

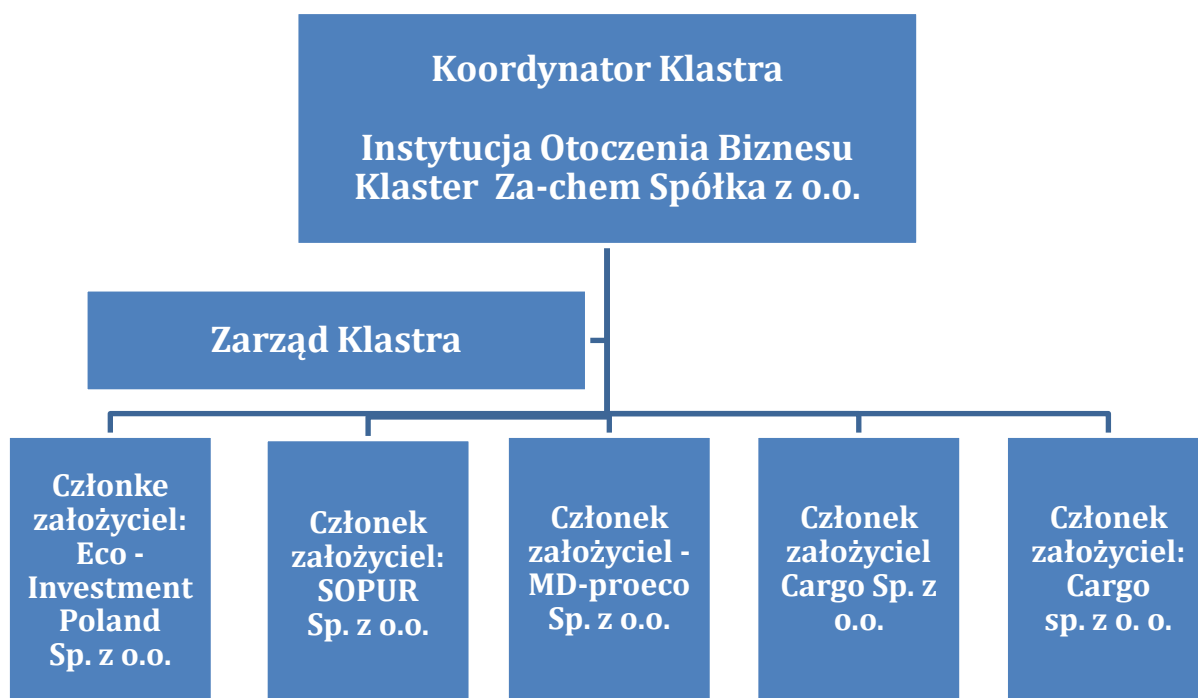
Spółka zostanie zawiązana celem prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, nie będzie działać w celu osiągnięcia zysku (non profit), a w przypadku osiągnięcia zysku przeznaczać go będzie na cele statutowe związane z tworzeniem korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

Rola Koordynatora w Klastrze ZA-CHEM

Rolą koordynatora będzie szczególnie w początkowej fazie, kiedy członkowie klastra rozpoczynają wzajemną współpracę reprezentowanie ogólnego interesu klastra, a nie partykularne interesy poszczególnych jego członków. Koordynator pełnić będzie rolę animatora procesów wewnętrznych, konsolidacyjnych. Wnioskodawca będzie koordynatorem klastra i jego formalnym opiekunem. Będzie zajmował się wszelkimi czynnościami niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania IOB. Wnioskodawca zleci wszelkie działania obejmujące przedsięwzięcie, sporządzi oferty i dokona wyboru kontrahentów, będzie dbał o kontakty z Uczelnią Wyższą. Odpowiadał będzie za kontakty z samorządami terytorialnymi i współpracował z innymi IOB. Będzie sporządzał sprawozdania oraz organizował spotkania członków Klastra w celu informowania ich o poczynionych krokach, informowania o działaniach i konsultacji dalszych zamierzeń. Stopniowy rozwój spowoduje wzmocnienie relacji pomiędzy podmiotami. Przejście do etapu ekspansji klastra to szerokie pole dla konsolidacyjnych działań koordynatora. Koordynator zna potrzeby oraz możliwości techniczne i organizacyjne poszczególnych członków klastra w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć i będzie zobowiązany do realizowania planu działań wynikający ze strategii. W każdym przypadku realizacji projektów przez Klaster ZA-CHEM, koordynator obligatoryjnie potwierdzi zgodność projektu ze strategią rozwoju klastra. Równocześnie na etapie rozwoju i ekspansji klastra koordynator będzie odpowiedzialny

za usprawnienie procesów biznesowych w klastrze oraz podniesienie efektywności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w kontekście zarządzania jego zasobami. Koordynator Klastra pełni rolę podmiotu Zarządzającego Klastrem Zadaniem Koordynatora Klastra będzie realizacja Projektu zgodnie z Umową dofinansowania, z najwyższą możliwą starannością, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa krajowego i wspólnotowego oraz wytycznymi konkursu w odpowiedzi na który składany będzie Projekt. Koordynator odpowiedzialny jest za zapewnienia równego dostępu podmiotom funkcjonującym w ramach klastra do usług, materiałów, wartości niematerialnych i prawnych nabytych w ramach projektu, Koordynator zobowiązuje się do przeznaczania do dnia rozliczenia wsparcia odpowiednio dochodu i zysku z działalności prowadzonej w ramach projektu wyłącznie na prowadzenie działalności objętej udzielonym dofinansowaniem, Koordynator zobowiązuje się do wykorzystania, w okresie realizacji projektu objętego wsparciem, towarów, wartości niematerialnych i prawnych oraz usług zakupionych ze środków wsparcia wyłącznie w celach związanych z jego realizacją, a w okresie trwałości projektu na działania związane z dalszym rozwojem klastra. Koordynator prowadzenia odrębnej ewidencji księgowej dla projektu objętego wsparciem na rozwój klastra i jego działalności, do dnia upływu terminu rozliczenia dofinansowania. Zakres odpowiedzialności i obowiązków Koordynatora związanych z realizacją projektu będzie wynikał z umowy o dofinansowanie projektu.

Uczestnicy klastra zgodzili się na przyjęcie następującego schematu organizacyjnego nowopowstałej inicjatywy klastrowej



11. Źródła finansowania

Sposób finansowania inicjatywy zależy w dużym stopniu od jej charakteru zwłaszcza w pierwszym etapie rozwoju. W początkowym okresie funkcjonowania środki finansowania inicjatywy klastrowej nie mają istotnego znaczenia, jednak w momencie sformalizowania struktury klastra, trzeba zapewnić mu środki finansowania na prowadzenie działalności.

Najbardziej oczywistym sposobem finansowaniem inicjatywy klastrowej jest zbieranie składek członkowskich.

Finansowanie większych projektów - np. inwestycyjnych - wymaga z reguły pozyskania środków z wielu źródeł (subsydia rządowe, fundusze unijne, środki własne przedsiębiorstw, kredyty komercyjne itp.). Inicjatywa

klastrowa nie powinna być jednak postrzegana przez przedsiębiorców jako instrument pozyskiwania dofinansowania ze środków publicznych.

Wsparcie inicjatywy klastrowej ze środków publicznych jest możliwe w ramach różnych programów regionalnych, krajowych, wspólnotowych czy instytucji międzynarodowych. Wsparcie może pochodzić z programów (działań) skierowanych na rozwój klastrów oraz inicjatywy klastrowych będących wyrazem szerszej polityki opartej o klastry realizowanej na szczeblu narodowym jak i krajowym (programy Ministerstwa Gospodarki, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego). Mogą też być sfinansowane z działań horyzontalnych czy specyficznych dopuszczających do udziału grupy producenckie, zrzeszenia, izby branżowe, stowarzyszenia czy konsorcja. Dofinansowanie można uzyskać również ze środków konkretnego regionu czy gminy w postaci pomocy publicznych.

Dla Klastra ZA-CHEM środki mogą być pozyskiwane z:

- budżetów przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra,
- środków publicznych takich jak budżet Państwa, budżet samorządu, programy Unii Europejskiej.

Główny ciężar finansowania inicjatywy klastrowej leży po stronie przedsiębiorstw je tworzących.

Wzrost znaczenia klastrów w rozwoju gospodarczym doprowadził do ukształtowania polityki wspierania rozwoju klastrów. Polityka wspierania klastrów łączy w sobie różnego rodzaju elementy polityki gospodarczej, tj.: innowacyjnej, regionalnej, przemysłowej, naukowo-technologicznej, edukacyjnej, dotyczącej MŚP, promocji eksportu itp. W Polsce dotyczy ona głównie stymulowania współpracy pomiędzy gospodarką i światem nauki. Podejście do polityki klastrowej w naszym kraju, podobnie jak w całej UE, ma charakter oddolny (tzw. Podejście oddolne – ang. bottom-up approach). Zgodnie z nim najaktywniejszymi uczestnikami w procesie budowy klastra powinny być przedsiębiorstwa, a państwo powinno pełnić jedynie rolę pomocniczą, tj. koncentrować

się na selektywnych programach wsparcia i tworzyć odpowiednia infrastrukturę instytucjonalną w otoczeniu klastra.

Nadchodząca Perspektywa Finansowa Unii Europejskiej na lata 2014 – 2020 przewiduje znaczne zwiększenie wsparcia dla inicjatyw klastrowych. Klastrer widzi w tym szansę szerokiego rozwoju. Oprócz tego z pozyskanych informacji wiemy, iż pojawi się wiele nowych programów na poziomie krajowym i regionalnym, które będą przeznaczone dla inicjatyw klastrowych. Finansowe wsparcie klastrów będzie możliwe w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój, którego głównymi beneficjentami będą: przedsiębiorstwa (w szczególności MŚP), jednostki naukowe, klastry oraz instytucje otoczenia biznesu. Nowa polityka klastrowa przewiduje też wsparcie finansowe nowoutworzonych i istniejących klastrów, poprzez wsparcie koordynatorów klastrów w ramach programów regionalnych, a także szeroko rozumiane wsparcie na każdym etapie ich rozwoju. Istotnym elementem finansowania jest też chęć współpracy Samorządu bydgoskiego z firmami na terenach „zachemowskich”

Wykres.: Finansowanie Klastra ZA-CHEM



12. Wdrażanie i monitorowanie strategii

Za wdrażanie strategii rozwoju odpowiedzialni są wszyscy uczestnicy, a bezpośrednim organem odpowiedzialnym jest Zarząd klastra. Strategia i wynikające z niej działania są podstawą do realizacji wizji rozwoju powiązania kooperacyjnego, jakim jest Klaster ZA-CHEM, a także podstawą do pozyskania wsparcia ze środków krajowych i zagranicznych.

Klaster zakłada działanie na zasadach partnerstwa, gdzie każdy z partnerów jest równy i może uczestniczyć we wdrażaniu działań wynikających ze strategii. Stworzone wewnątrz klastra mechanizmy współpracy zwiększą efektywność działań podejmowanych przez uczestników.

Aby właściwie ocenić skuteczność wdrażania strategii i realizacji celów, konieczne jest stałe prowadzenie monitoringu. Monitoring taki polega na stałej i systematycznej obserwacji:

- zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych,
- realizacji celów wynikających ze strategii klastra.

Regularne monitorowanie tych aspektów pozwoli uzupełnianie i korygowanie przyjętych do realizacji działań.

Ponadto planowana jest kompleksowa ocena rozwoju klastra poprzez następujące czynniki:

1. Na poziomie poszczególnych firm – uczestników:
 - wzrost obrotów, zysku, wartości dodanej itp.

2. Na poziomie Inicjatywy:

- zwiększenie interakcji współpracy pomiędzy uczestnikami,
- zwiększona rozpoznawalność,
- zwiększenie konkurencyjności.

Analiza ta będzie prowadzona na podstawie następujących źródeł

- oficjalnych danych statystycznych,
- badań ankietowych,
- danych pozyskanych w trakcie dyskusji z uczestnikami klastra.

Pozwoli to uzyskać szeroki i wiarygodny obraz rozwoju klastra i jego oddziaływania na rozwój regionu.