



Wyżyna Przemysłowa

**STRATEGIA ROZWOJU
KLASTRA WYŻYNA PRZEMYSŁOWA
na lata 2023–2028**

Lublin, czerwiec 2023 r.



Strategia rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028 stanowi Załącznik nr 1 do Uchwały nr 1/VI/2023/RK Rady Klastra Wyżyna Przemysłowa z dnia 20 czerwca 2023 r.



Spis treści

Wprowadzenie	2
Część analityczna	4
Metodologia.....	4
Diagnoza organizacyjna Klastra Wyżyna Przemysłowa (stan na 31 grudnia 2022 r.).....	5
Analiza trendów wpływających na rozwój przemysłu w obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa.....	8
Mapa interesariuszy Klastra Wyżyna Przemysłowa.....	10
Analiza SWOT Klastra Wyżyna Przemysłowa	11
Wyzwania	12
Strategia rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028	13
Misja Klastra Wyżyna Przemysłowa.....	13
Wizja Klastra Wyżyna Przemysłowa.....	13
Cele strategiczne oraz cele operacyjne.....	14
<i>Cel strategiczny 1: Integracja środowiska firm przemysłowych wokół wspólnych celów rozwojowych oraz otwartości na dzielenie się wiedzą.....</i>	<i>14</i>
<i>Cel strategiczny 2: Budowa silnego ośrodka wsparcia transformacji przemysłu na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa.....</i>	<i>14</i>
<i>Cel strategiczny 3: Poprawa zdolności adaptacji przedsiębiorstw przemysłowych do zmian regulacyjnych dzięki wykorzystaniu narzędzi cyfrowych w obszarach środowiskowym, społecznym i zarządzania firmą.....</i>	<i>14</i>
Wskaźniki realizacji Strategii	15
Model biznesowy działalności Klastra.....	17
Wdrażanie i monitorowanie Strategii.....	19
Źródła finansowania realizacji Strategii rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028.....	20



Wprowadzenie

Istotne znaczenie przemysłu motoryzacyjnego i maszynowego dla gospodarki miasta Lublin oraz całego województwa, a także wieloletnie doświadczenie i ugruntowana pozycja firm z całego regionu oraz konieczność powiązania rozwoju gospodarki z rozwojem wiedzy legły u podstaw decyzji o utworzeniu w 2018 r. Klastra Motoryzacyjnego i Maszynowego (dalej: Klaster), którego Koordynatorem została powołana w 2017 r. Fundacja Lubelska Wyżyna Motoryzacyjna i Maszynowa (dalej: Fundacja). Jego założyciele postawili przed organizacją zadanie umożliwienia synergicznego wykorzystania potencjału przedsiębiorstw, uczelni, jednostek naukowo-badawczych, szkół, instytucji otoczenia biznesu, jednostek samorządu terytorialnego oraz innych podmiotów, których przedmiot działalności jest związany z branżą motoryzacyjną lub maszynową.

Integralnym elementem działań służących wzmocnieniu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwiększeniu atrakcyjności inwestycyjnej Lublina była koncepcja projektu Centrum Inteligentnego Przemysłu w Lublinie. Istotą przygotowywanego projektu było połączenie organizacji przestrzennej przyszłego parku przemysłowego (element planistyczny) z zapleczem kompetencyjnym (Centrum Kompetencji Przemysłu 4.0) i organizacyjnym, dostosowanym do uwarunkowań płynących z wcześniejszej identyfikacji oraz stopniowego wzmocnienia istniejących lokalnie powiązań kooperacyjnych.

Analizy oraz wywiady z potencjalnymi członkami inicjatywy, które sukcesywnie realizowano na przestrzeni lat 2017–2018, pozwoliły na ocenę poziomu koncentracji geograficznej, realnej kondycji i uwarunkowań branży oraz istniejących łańcuchów wartości. Uzyskane informacje stały się podstawą do sformułowania założeń, określających przyszły kształt organizacyjny Klastra Wyżyna Motoryzacyjna i Maszynowa oraz planowany zakres realizowanych usług.

Od początku działalności Klastera najistotniejsze były trzy obszary specjalizacji, obejmujące: elektromobilność, produkcję maszyn rolniczych oraz kooperację z przemysłem motoryzacyjnym. Pierwotne założenia zostały w większości zrealizowane poprzez uruchomienie mechanizmów pozwalających na identyfikację dobrych praktyk oraz inspirowanie do podejmowania zmian w przedsiębiorstwach poprzez zaproponowaną filozofię dzielenia się wiedzą. Pierwsza konferencja pod nazwą „Forum YOKOTEN”, zorganizowana w 2018 roku, była unikalną propozycją dla menadżerów oraz praktyków firm sektora produkcji przemysłowej w całym makroregionie Polski Wschodniej. Konsekwencją potrzeb komunikowanych przez przedstawicieli firm był rozwój palety wydarzeń cyklicznych, rozwijających tematykę optymalizacji procesów produkcji, wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania, a także Toyota Production System (TPS). Wszystkie te działania pozwoliły na zbudowanie relacji, co umożliwiło rozpoczęcie procesu integracji środowiska profesjonalistów pracujących w przemyśle.

Kontynuacją koncepcji Centrum Inteligentnego Przemysłu w Lublinie stało się Centrum Technologii i Wdrożeń (CTW), powołane w strukturach Fundacji już w roku 2018. Usługi oferowane przez CTW od początku działalności objęły swoim oddziaływaniem większość uczestników Klastra, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów takich jak automatyzacja i robotyzacja produkcji, efektywność energetyczna, czy też trwała poprawa dostępności wykwalifikowanych kadr. Sposób funk-

cjonowania CTW, polegający na identyfikacji i rozwoju lokalnych zasobów eksperckich w celu zaoferowania usług dedykowanych potrzebom ekosystemu gospodarczego, jest jednym z elementów wyróżniających, stanowiących o unikalności modelu funkcjonowania przyjętego przez Klaster.

Oferta wydarzeń oraz usług CTW spotkała się z dużym zainteresowaniem szerokiego grona przedstawicieli lubelskiego przemysłu, co w konsekwencji spowodowało konieczność rozszerzenia formuły współpracujących przedsiębiorstw i organizacji poza przedstawicieli branż motoryzacyjnej i maszynowej. Formalnym potwierdzeniem procesu rozszerzenia grupy docelowej Klastra była zmiana nazwy zarówno Klastra, jak i Fundacji, na Wyżynę Przemysłową, przyjęta w roku 2021. Zakres geograficzny działalności Klastra pozostał zgodny z pierwotnymi założeniami i nadal wykracza poza granice administracyjne regionu, obejmując swoim oddziaływaniem skupiska przemysłowe województw mazowieckiego, podkarpackiego oraz świętokrzyskiego.

Skala zmian w stosunku do pierwotnej koncepcji działania Klastra, jego rosnący zakres działalności, a także niespotykana w ostatnich dziesięcioleciach dynamika zmian w trendach kształtujących otoczenie biznesowe i regulacyjne przemysłu zlokalizowanego na terenie oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa, skłaniają do redefinicji dotychczasowej, nieformalnej strategii rozwoju oraz wnikliwej analizy przyjętych priorytetów. Nowa Strategia rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028 (dalej jako: Strategia) uwzględnia rekomendacje zawarte w modelu „Polityki klastrowej w Polsce na lata 2020+”, a także jest dostosowana do filozofii wsparcia organizacji klastrowych reprezentowanej w dokumentacji funduszy dostępnych w ramach okresu programowania Unii Europejskiej na lata 2021–2027.



Metodologia

Przy tworzeniu Strategii wykorzystano metodologię benchmarkingu klastrów, zaproponowaną przez Komisję Europejską w 2009 roku, której celem jest usprawnianie procesów zarządzania organizacjami klastrowymi oraz zapewnienia jakości usług dla ich członków. W procesie identyfikacji celów operacyjnych oraz wskaźników, dokonano analizy standardów wykorzystywanych przez Europejski Sekretariat ds. Analizy Klastrow w systemie europejskich znaków doskonałości klastrów, funkcjonującym, niezależnie od Komisji Europejskiej, od 2012 roku.

Dodatkowym wsparciem przy tworzeniu Strategii był udział w czterodniowych warsztatach „Cluster Booster Academy”, organizowanych przez European Cluster Collaboration Platform (warsztaty online w dniach 1-2 grudnia 2022 r. oraz szkolenie w Strasburgu w dniach 2-3 marca 2023 r.). Udział przedstawiciela Klastra w warsztatach pozwolił na wykorzystanie szeregu narzędzi zaproponowanych przez naukowców i ekspertów Uniwersytetu w Strasburgu, jako jedynej uczelni w Europie, posiadającej własny program studiów magisterskich z zakresu zarządzania klastrami. Stworzone założenia Strategii Klastra były rozwijane pod okiem dedykowanego mentora służącego wsparciem w zakresie wykorzystywanej metodologii.

Dążąc do ułatwienia określenia celów strategicznych oraz długofalowego kierunku rozwoju organizacji sformułowano misję i wizję Klastra Wyżyna Przemysłowa. Zaproponowany kształt misji Klastra oparto na konwencjonalnej triadzie, określającej ofertę, odbiorcę oraz sposób świadczenia usług przez organizację. Szczególne znaczenie miało określenie tożsamości instytucji oraz zdefiniowanie jej odrębności. Wizję Klastra potraktowano jako prezentację koncepcji stanu instytucji w przyszłości, gdzie strategicznym priorytetem jest zachowanie ciągłości kluczowych reguł i obszarów działania instytucji.

W trakcie prac nad Strategią zorganizowano w dniu 14 lutego 2023 r. warsztaty z udziałem uczestników Klastra, poświęcone przede wszystkim analizie i ocenie otoczenia organizacji. Ze względu na specyfikę działalności prowadzonej przez Klaster Wyżyna Przemysłowa, to warunki zewnętrzne, determinowane głównie przez stan, strukturę, złożoność i dynamikę składników otoczenia, decydują o potrzebach kluczowych interesariuszy, a tym samym o koniecznej dynamice w dostosowywaniu oferty Wyżyny Przemysłowej. Przedmiotem pogłębionych analiz oraz warsztatów był również profil Klastra jako instytucji, uwzględniający zakres jego działania, strategiczne obszary działalności, podstawowe grupy klientów oraz aktualny model zarządzania. Ocena potencjału Klastra objęła możliwości pojawienia się zmian wewnątrz organizacji, a także prognozę rozwoju posiadanych zasobów i kompetencji.



Diagnoza organizacyjna Klastra Wyżyna Przemysłowa (stan na 31 grudnia 2022 r.)

Od momentu powołania, Koordynatorem Klastra Wyżyna Przemysłowa jest Fundacja Lubelska Wyżyna Przemysłowa, której cele obejmują:

- 1) stworzenie sieci współpracy oraz budowa trwałych horyzontalnych powiązań w obszarze przemysłu w celu efektywnego wykorzystania istniejących możliwości rozwoju branży poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń oraz rozwój regionalnych powiązań kooperacyjnych,
- 2) integrację przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w przemyśle i produkcji przemysłowej ze sferą badawczo-rozwojową,
- 3) stymulowanie rozwoju nowych technologii oraz rozwój zaplecza analityczno-badawczego na potrzeby przemysłu i produkcji przemysłowej oraz wspieranie transferu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych do procesów produkcji,
- 4) podnoszenie poziomu konkurencyjności firm działających w przemyśle i produkcji przemysłowej oraz wsparcie ich aktywności na rynkach międzynarodowych,
- 5) działalność edukacyjną oraz rozwój zaplecza edukacyjno-szkoleniowego w zakresie przygotowania wysoko wykwalifikowanej kadry na potrzeby przemysłu poprzez wspieranie tworzenia proinnowacyjnych kierunków oraz sposobów edukacji,
- 6) realizację regionalnych, krajowych lub międzynarodowych projektów mających na celu rozwój i zwiększenie innowacyjności podmiotów działających w przemyśle i produkcji przemysłowej, jak również wśród podmiotów świadczących usługi na ich rzecz,
- 7) promocję Lublina oraz województwa lubelskiego, a także przemysłu i produkcji przemysłowej jako środowiska wysoce innowacyjnego, wspierającego rozwój przedsiębiorczości i nowoczesnej gospodarki w mieście oraz województwie lubelskim.

Według stanu na 31 grudnia 2022 roku Klaster Wyżyna Przemysłowa liczył 24 uczestników, grupując przedsiębiorstwa, jednostki naukowe oraz instytucje otoczenia biznesu. Niestety dynamika przyrostu bazy uczestników pozostaje nie wystarczająca w stosunku do planów Zarząd Klastra oraz wymogów stawianych w dokumentach strategicznych dotyczących polityki klastrowej zarówno na poziomie europejskim, krajowym, jak i regionalnym.

Finanse Klastra Wyżyna Przemysłowa są stabilne i pozwalają na realizację podstawowego zakresu oferty. W roku 2022, przychody koordynatora Klastra wyniosły 219 783,54 zł. Warto zwrócić uwagę, że opłaty za uczestnictwo w Kłastrze kształtowały się na poziomie 99 650,00 zł. Jednocześnie koszty działalności koordynatora Klastra wyniosły ogółem: 207 757,51 zł (w tym na realizację celów statutowych: 191 968,06 zł oraz administracyjne: 15 789,45 zł).

Do dnia 31 grudnia 2022 r. w Fundacji zatrudnione były na podstawie umowy o pracę dwie osoby w wymiarze pełnego etatu. Łączna kwota wynagrodzeń wypłaconych przez fundację wyniosła łącznie 121 347,15 zł, przy czym z tytułu umów o pracę (wynagrodzenie zasadnicze) było to 66 400,00 zł

Obecny model biznesowy Klastra Wyżyna Przemysłowa:

1. Kluczowi partnerzy i interesariusze:

- Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości
- Władze samorządowe Miasta Lublin oraz Województwa Lubelskiego
- Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.
- Bank Gospodarstwa Krajowego S.A.

2. Działania Klastra:

- wydarzenia dedykowane zagadnieniom związanym z prowadzeniem działalności oparte o filozofię dzielenia się wiedzą
- usługi Centrum Technologii i Wdrożeń
- działania projektowe

3. Propozycja wartości Klastra:

- Klaster dedykowany wyłącznie produkcji przemysłowej
- Unikalne w skali makroregionu usługi oparte na lokalnych zasobach ekspertów
- Tematyczne wydarzenia networkingowe dla profesjonalistów pracujących w przemyśle
- Poruszanie zagadnień wyprzedzających trendy oddziałujące na warunki prowadzenia działalności produkcyjnej

4. Zaangażowanie Uczestników Klastra:

- Niski poziom zaangażowania większości uczestników Klastra
- Komunikacji typu "push" w zakresie potrzeb przedsiębiorstw i zmieniających się trendów

5. Uczestnicy Klastra: 24

6. Potencjalni Uczestnicy Klastra: 80

7. Kluczowe ekosystemy i klastry:

- Lubelski Klub Biznesu
- BNI Perła Lublin

8. Zasoby Klastra:

- pracownicy w wymiarze jednego etatu
- grono ekspertów Centrum Technologii i Wdrożeń

9. Kanały:

- media społecznościowe
- wydarzenia,

10. Instytucje finansujące:

11. Struktura wydatków:

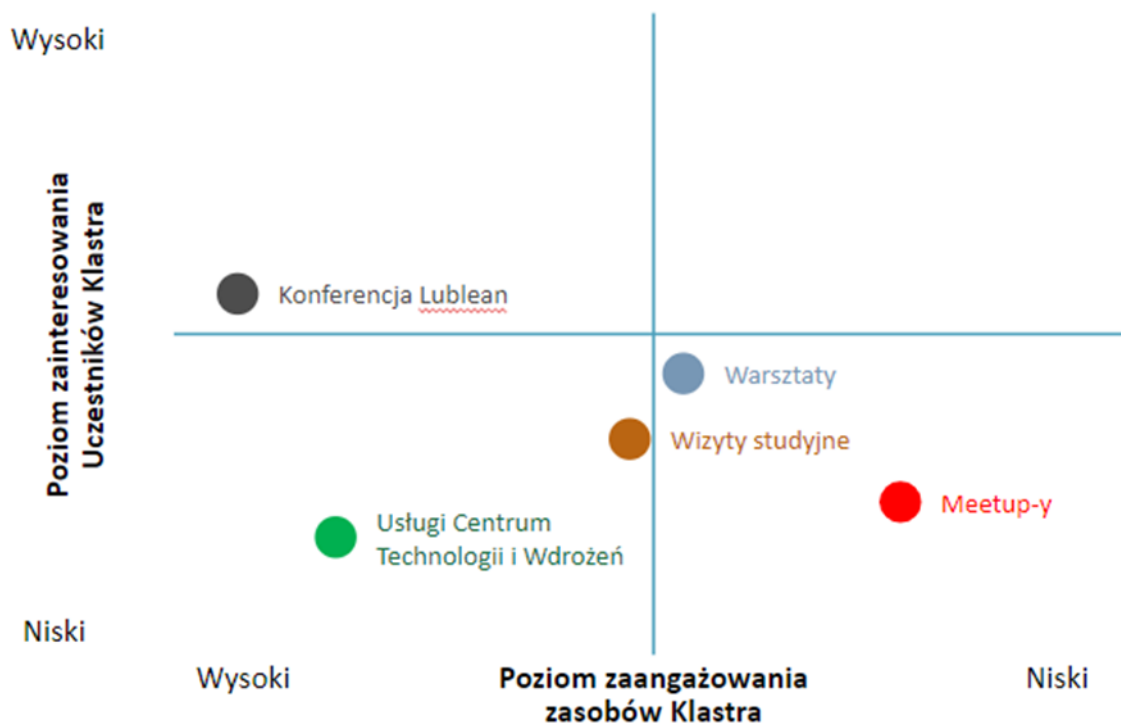
- Wynagrodzenia – 55%
- Działalność operacyjna – 45%

12. Finansowanie:

- publiczne – 0%
- prywatne – 100%
- projektowe – 0%

Zakres usług oferowanych przez Klaster Wyżyna Przemysłowa zbudowany został o filozofię dzielenia się wiedzą. Rozwój oferty następował w konsekwencji analiz potrzeb dokonywanych w trakcie bieżących kontaktów z osobami zarządzającymi reprezentującymi firmy przemysłowe ulokowane na obszarze oddziaływania Klastra. Na potrzeby przygotowania dokumentu strategii przeprowadzono dodatkowo ocenę obejmującą jednoczesną analizę poziomu zainteresowania poszczególnymi usługami ze strony uczestników klastra oraz ilość nakładów niezbędnych do ich realizacji. Zrealizowane prace oraz warsztaty z udziałem uczestników klastra wykazały konieczność poprawy komunikacji w zakresie oferowanych korzyści oraz konieczność podniesienia skuteczności działań na rzecz budowy świadomości potrzeb firm przemysłowych wynikających z zachodzących zmian w otoczeniu biznesowym i regulacyjnym.

Rysunek 1: Analiza portfolio usług oferowanych przez Klaster Wyżyna Przemysłowa.



Źródło: Opracowanie własne



Analiza trendów wpływających na rozwój przemysłu w obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa

Przemysł na obszarze makroregionu Polski Wschodniej pozostaje pod wpływem zmian wynikających z zachodzących tzw. bliźniaczych transformacji (cyfrowa oraz ekologiczna) determinujących kierunek zmian organizacyjnych oraz biznesowych wdrażanych w przedsiębiorstwach na terenie oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa.

Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości definiuje transformację cyfrową jako wdrożenie technologii informatycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw w celu zwiększenia jakości oferty, poprawę odporności na zmianę oraz efektywności procesów w nich zachodzących, a przez to lepsze sterowanie nimi oraz podejmowanie bardziej świadomych decyzji na podstawie gromadzonych danych. Transformacja ta jest punktem wyjściowym dla przemysłu przyszłości, tj. zintegrowania i usieciowienia ludzi i systemów maszynowych w obrębie przedsiębiorstwa i jego otoczenia. O ile aktualny przemysł 4.0 nastawiony jest na zwiększenie produktywności i wydajności, o tyle przemysł 5.0 (i dalsze) będą bardziej ukierunkowane na generowanie dodatkowych korzyści społecznych i środowiskowych, a także będą mocniej orientować się na samym człowieku jako jednostce i jego zdolności podnoszenia kompetencji i rozwoju. Temat korzyści środowiskowych wiąże się przede wszystkim z transformacją ekologiczną, która obejmuje implementowanie rozwiązań minimalizujących negatywny wpływ człowieka na środowisko oraz niwelujących wcześniej dokonane szkody. Realizacja tego zamierzenia odbywać się ma m.in. poprzez redukcję śladu węglowego, ilości generowanych odpadów oraz bardziej efektywne wykorzystywanie surowców. Te zagadnienia wiążą się również z procesem sprawiedliwej transformacji, tj. nakierowania technologicznych zmian na bezpośrednią korzyść dla obu składowych relacji człowiek-ekosystem. Istotą tego procesu jest wycofywanie rozwiązań szkodliwych dla środowiska i zastępowanie ich neutralnymi, przy jednoczesnej ochronie miejsc pracy zagrożonych takimi działaniami.

Nie mniej ważnym elementem powyższych procesów jest zorientowanie zarządzania przedsiębiorstwem na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju. Kluczową składową zrównoważonego rozwoju jest dążenie do zachowania bioróżnorodności Ziemi, zahamowania zmian klimatycznych, a także równoległe tworzenia alternatywnych scenariuszy na zabezpieczenie długoterminowego przetrwania gatunku ludzkiego. Jak podkreśla w swoich publikacjach Platforma Przemysłu Przyszłości, gospodarka przyszłości to także zmiana istniejących łańcuchów wartości i praktyk, co może również sprawić, że sektory przemysłu będą bardziej odporne na wstrząsy zewnętrzne i niespodziewane sytuacje.

Klamrą spinającą obecne i przyszłe wysiłki, szczególnie w odniesieniu do firm produkcyjnych są coraz bardziej powszechne na rynku wymogi raportowania ESG. Oczekiwana implementacja do prawa polskiego dyrektywy CSRD może spowodować daleko idące konsekwencje w postaci utraty kontrahentów, utrudnienia dostępu do kapitału, a także ograniczenia w staraniu się o zamówienia publiczne. Prowadzone przez nas obserwacje wskazują na szerokie zainteresowanie tematyką wyrażane nie tylko przez firmy produkcyjne, ale również usługowe, jak np. Targi Lublin S.A.

W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie uczestników Klastra Wyżyna Przemysłowa, w 2022 r. zorganizowano spotkanie z ekspertem HSBC Poland poświęcone drodze do neutralności klimatycznej przemysłu. Poruszone zagadnienia obejmowały nie tylko powiązanie raportowania zrównoważonego rozwoju z finansowaniem działalności firm, ale również wykorzystanie ESG w strategii

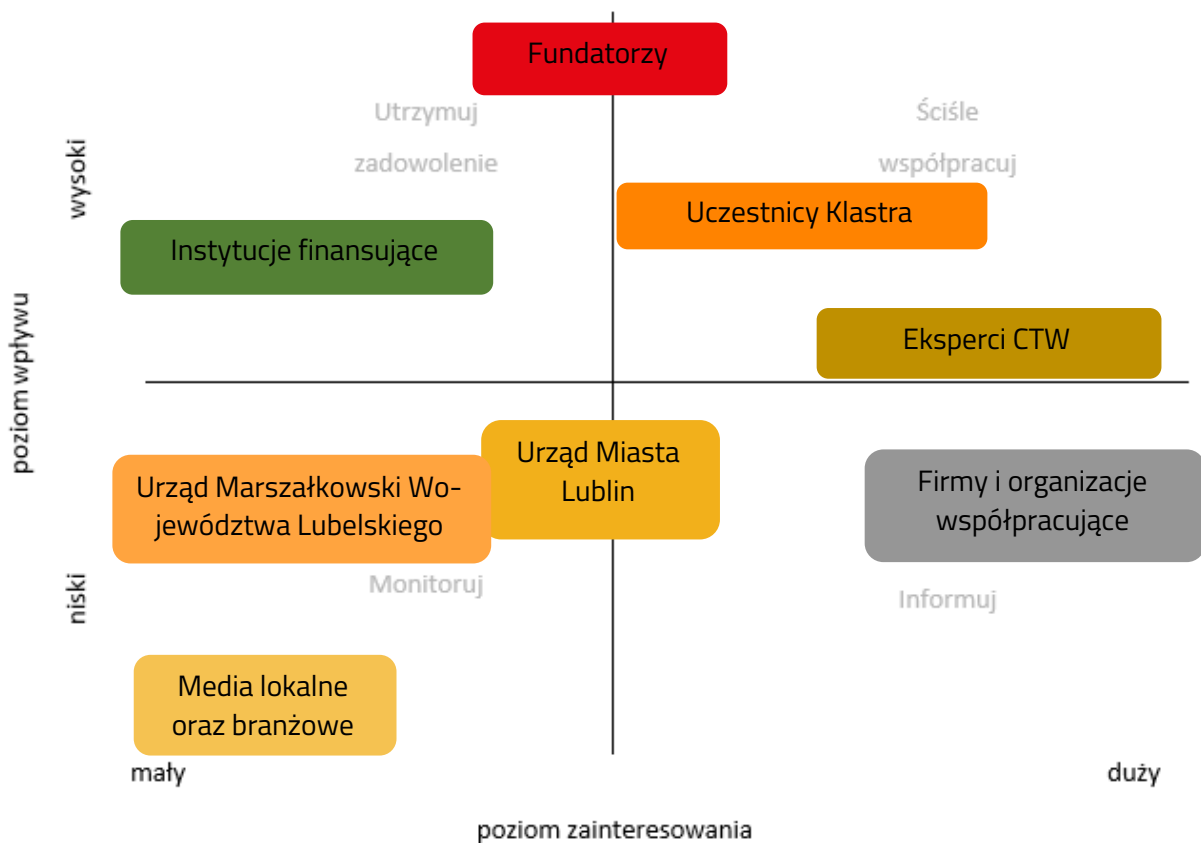
firmy. Intencją spotkania było między innymi wskazanie nadchodzących zmian nie tylko w kontekście zagrożeń, ale jako impulsu i okazji do poprawienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wprowadzenie tematyki ESG do wewnętrznej dyskusji potwierdziło tylko opinię przedsiębiorców zgromadzonych w Lubelskiej Wyżynie Przemysłowej, że przygotowania do transformacji przedsiębiorstw wynikającej z nadchodzących zmian regulacyjnych warto rozpocząć możliwie szybko, w sposób praktyczny oraz angażujący szerokie grono interesariuszy.



Mapa interesariuszy Klastra Wyżyna Przemysłowa

Odnoszenie sukcesów w zarządzaniu organizacją nie jest możliwe bez identyfikacji interesariuszy, których zgodnie z teorią możemy identyfikować zarówno jako pojedyncze osoby, jak i grupy (formalne i nieformalne) oraz instytucje, które posiadają zdolność do wywierania wpływu na działalność organizacji, a także same podlegają jej oddziaływaniu. Biorąc pod uwagę charakterystykę działalności Klastra Wyżyna Przemysłowa uznano, że utrzymywanie adekwatnych relacji oraz właściwa polityka komunikacyjna wynikająca z poziomu wpływu i zainteresowania poszczególnych interesariuszy, będzie jednym z kluczowych warunków sukcesu realizacji przygotowanej Strategii. Celem systematycznego informowania o statusie podejmowanych projektów, czy też kondycji Klastra, będzie podtrzymywanie uwagi interesariuszy i utrzymanie oczekiwanego poziomu zaangażowania.

Rysunek 2: Mapa interesariuszy Klastra Wyżyna Przemysłowa wg poziomu zainteresowania oraz poziomu wpływu



Źródło: Opracowanie własne



Analiza SWOT Klastra Wyżyna Przemysłowa

Tabela 1: Analiza SWOT Klastra Wyżyna Przemysłowa

<p style="text-align: center;">SILNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Specjalizacja świadczonych usług;▪ Szeroki zakres wsparcia zarządzaniem przedsiębiorstwami produkcyjnymi;▪ Stabilna sytuacja finansowa Klastra;▪ Wysoki poziom merytoryczny ekspertów oraz kadry zarządzającej;▪ Szeroka baza członkowska – uniwersalność potrzeb;▪ Rozpoznawalność oferty Klastra wśród potencjalnych uczestników;	<p style="text-align: center;">SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ograniczone środki finansowe;▪ Ograniczone zasoby ludzkie oraz materialne;▪ Brak usług na rzecz rozwoju ekosystemu innowacji w mieście i regionie;▪ Ograniczona aktywność uczestników Klastra;
<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Rosnące wymogi prowadzenia działalności produkcyjnej wymuszające większą otwartość na ciągłe doskonalenie;▪ Zmiany w nastawieniu firm średniej wielkości powodujące zwiększenie otwartości na współpracę i wymianę dobrych praktyk;▪ Uruchomienie konkursów w ramach programów operacyjnych na lata 2021–2027;▪ Rosnąca świadomość potrzeb wśród firm produkcyjnych pozwalająca na lepsze dostosowanie oferty Klastra	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Niskie zainteresowanie uczestników ekosystemu współpracą na rzecz zmian w otoczeniu biznesowym;▪ Ryzyko ograniczenia działalności firm uczestniczących w Klastrze w wyniku zmian rynkowych oraz w otoczeniu regulacyjnym;▪ Ograniczenie dostępu do funduszy rozwojowych dla firm wynikające z ryzyk politycznych;

Źródło: Opracowanie własne



Wyzwania

Przedsiębiorstwa przemysłowe na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa (województwa: lubelskie, mazowieckie, podkarpackie, świętokrzyskie) pozostają pod wpływem trendów globalnych oraz makroregionalnych kształtujących warunki ich funkcjonowania. Tendencje zmian w gospodarce światowej, w połączeniu z rosnącymi wymogami regulacyjnymi oraz uwarunkowaniami specyficznymi dla makroregionu Polski Wschodniej, determinują charakter wyzwań, przed którymi stoją interesariusze Klastra Wyżyna Przemysłowa. Jednocześnie, zdolność do reagowania na zachodzące zmiany stanowi i będzie stanowił klucz do utrzymania konkurencyjności oraz wzrostu firm.

W oparciu o metodologię zaproponowaną przez European Cluster Collaboration Platform, twórcy Strategii postanowili wyodrębnić trendy oddziałujące na przedsiębiorstwa produkcyjne dokonując jednocześnie oceny priorytetów oraz generowanych wyzwań.

Tabela 2: Zidentyfikowane trendy oddziałujące na przedsiębiorstwa produkcyjne

Tendencje i kierunki zmian w otoczeniu przemysłu na terenie oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa	Kluczowe trendy kształtujące warunki funkcjonowania przedsiębiorstw	Wyzwania firm produkcyjnych
<ul style="list-style-type: none">▪ konieczność wdrożenia technologii informatycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw;▪ rosnące wymogi związane z transformacją energetyczną oraz raportowaniem pozafinansowym;▪ niedobory na rynku pracy;▪ presja na zwiększanie wynagrodzeń;▪ rosnące ceny energii;▪ zakłócenia w łańcuchach dostaw;	Transformacja cyfrowa	<ul style="list-style-type: none">▪ efektywne zarządzanie zmianą w organizacji;▪ zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa cyfrowego;▪ wypracowanie modelu podnoszenia kompetencji cyfrowych w konsekwencji coraz szerszego wykorzystywania narzędzi IT;
	Zielona transformacja	<ul style="list-style-type: none">▪ reorganizacja procesów oraz wprowadzenie nowych standardów odpowiedzialnego i zrównoważonego prowadzenia działalności;▪ budowa świadomości i zmiana nawyków pracowników w obszarze gospodarowania zasobami;
	Ceny energii	<ul style="list-style-type: none">▪ ograniczenie poziomu zużycia energii poprzez optymalizację procesów oraz wykorzystanie dedykowanych narzędzi;▪ wdrożenie strategii transformacji energetycznej przedsiębiorstwa;

Źródło: Opracowanie własne

2

Strategia rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028

1

Misja Klastra Wyżyna Przemysłowa

Jesteśmy niezależną organizacją pozarządową, która współtworzy z firmami produkcyjnymi Polski Wschodniej nowoczesne narzędzia współpracy i rozwoju, oparte o dzielenia się wiedzą.

2

Wizja Klastra Wyżyna Przemysłowa

Codziennie inspirujemy i wspieramy wzrost wszystkich naszych interesariuszy, dbając równocześnie o otoczenie biznesu, jak też o zrównoważony rozwój, oparty na zielonej transformacji.

Umiejętność przeprowadzania skutecznej diagnozy, tworzenia planów rozwoju i wdrażania transformacji zarządczej, rozwoju kadr, digitalizacji, cyfryzacji czy automatyzacja procesów jest naszą mocną stroną.

Wspieramy rozwój młodych kadr w procesie ich kształcenia. Łączymy biznes, naukę i samorządy by multiplikować nasze działania. Dajemy wiedzę i pokazujemy trendy, skutecznie wpływając na tworzenie długoletnich strategii naszych Klastrowiczów.



Cele strategiczne oraz cele operacyjne

Cel strategiczny 1:

Integracja środowiska firm przemysłowych wokół wspólnych celów rozwojowych oraz otwartości na dzielenie się wiedzą

Cele operacyjne:

- 1.1. Podnoszenie świadomości korzyści wynikających ze współpracy.
- 1.2. Uczestnictwo we współtworzeniu polityk publicznych dedykowanych zwiększeniu odporności firm produkcyjnych na zmiany rynkowe oraz regulacyjne.
- 1.3. Budowa systemu wsparcia transformacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Cel strategiczny 2:

Budowa silnego ośrodka wsparcia transformacji przemysłu na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa

Cele operacyjne:

- 2.1. Wzmocnienie potencjału organizacyjnego Klastra – poprzez rozwój kompetencji pracowników oraz poprawę standardów zarządzania.
- 2.1. Rozbudowa sieci współpracy.
- 2.3. Poprawa rozpoznawalności Klastra jako lidera wsparcia przedsiębiorstw produkcyjnych w makroregionie Polski Wschodniej.

Cel strategiczny 3:

Poprawa zdolności adaptacji przedsiębiorstw przemysłowych do zmian regulacyjnych dzięki wykorzystaniu narzędzi cyfrowych w obszarach środowiskowym, społecznym i zarządzania firmą

Cele operacyjne:

- 3.1. Rozwój usług Centrum Technologii i Wdrożeń
- 3.2. Rozwój umiejętności oraz poziomu wykorzystania narzędzi do samooceny firm przemysłowych.



Wskaźniki realizacji Strategii

W ramach proponowanych wskaźników pozwalających na monitorowanie tempa wdrażania Strategii przy jednoczesnej koncentracji na kluczowych elementach procesu wyróżniono wskaźniki ilościowe oraz wskaźniki wpływu pomagające w ocenie zmian i zjawisk stanowiących zakładany cel działalności Klastra Wyżyna Przemysłowa.

Tabela 3: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 1: Integracja środowiska firm przemysłowych wokół wspólnych celów rozwojowych oraz otwartości na dzielenie się wiedzą.

Cel operacyjny 1.1 Podnoszenie świadomości korzyści wynikających ze współpracy		Cel operacyjny 1.2 Uczestnictwo we współtworzeniu polityk publicznych dedykowanych zwiększeniu odporności firm produkcyjnych na zmiany rynkowe oraz regulacyjne		Cel operacyjny 1.3 Budowa narzędzi wsparcia transformacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstw	
Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ
Liczba wydarzeń dedykowanych budowie świadomości potrzeb	Ilościowy	Liczba jednostek administracji współpracujących merytorycznie z Klastrem.	Ilościowy	Liczba tematycznych grup roboczych działających wewnątrz Klastra	Ilościowy
Zmiana nastawienia kadry zarządzającej przedsiębiorstw	Jakościowy	Liczba programów i inicjatyw publicznych konsultowanych przez Klaster	Ilościowy	Liczba projektów, dedykowanych wsparciu transformacji działalności.	Ilościowy
Wynik NPS uczestników wydarzeń	Jakościowy	Lepsze dostosowanie narzędzi wsparcia do zmieniających się potrzeb przemysłu	Jakościowy	Poziom poprawy efektywności zarządzania w opinii kadry mangerskiej.	Jakościowy

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 2: Budowa silnego ośrodka wsparcia transformacji przemysłu na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa.

Cel operacyjny 2.1 Wzmocnienie potencjału organizacyjnego Klastra – poprzez rozwój kompetencji pracowników oraz poprawę standardów zarządzania.		Cel operacyjny 2.2 Rozbudowa sieci współpracy.		Cel operacyjny 2.3 Poprawa rozpoznawalności Klastra jako lidera wsparcia przedsiębiorstw produkcyjnych w makroregionie Polski Wschodniej.	
Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ
Przyrost liczby uczestników Klastra.	Ilościowy	Liczba instytucji na bieżąco współpracujących z Klastrem	Ilościowy	Liczba wzmianek w mediach społecznościowych.	Ilościowy
Liczba dni szkoleniowych pracowników oraz kadry zarządzającej Klastra w zakresie powierzonych obowiązków.	Ilościowy	Liczba projektów z udziałem Klastra jako konsorcjanta lub lidera.	Ilościowy	Liczba wydarzeń objętych patronatem Klastra	Ilościowy
Poziom umiędzynarodowienia działalności Klastra	Jakościowy	Liczba zaproszeń do współpracy	Ilościowy	Liczba historii sukcesu obecnych	Ilościowy

Cel operacyjny 2.1 Wzmocnienie potencjału organizacyjnego Klastra – poprzez rozwój kompetencji pracowników oraz poprawę standardów zarządzania.		Cel operacyjny 2.2 Rozbudowa sieci współpracy.		Cel operacyjny 2.3 Poprawa rozpoznawalności Klastra jako lidera wsparcia przedsiębiorstw produkcyjnych w makroregionie Polski Wschodniej.	
Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ
(wg. standardów ESCA).		otrzymanych przez Klaster.		w mediach społecznościowych.	
Liczba ankiet satysfakcji uczestnika Klastra/uczestnika wydarzenia.	<i>Ilościowy</i>	Liczba wydarzeń branżowych z udziałem przedstawicieli Klastra.	<i>Ilościowy</i>	Benchmark funkcjonalny organizacji otoczenia biznesu na terenie oddziaływania Klastra	<i>Jakościowy</i>

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 3: Poprawa zdolności adaptacji przedsiębiorstw przemysłowych do zmian regulacyjnych dzięki promocji nowych standardów w obszarach środowiskowym, społecznym i zarządzania firmą.

Cel operacyjny 3.1 Rozwój usług Centrum Technologii i Wdrożeń		Cel operacyjny 3.2 Rozwój umiejętności oraz poziomu wykorzystania narzędzi do samooceny firm przemysłowych.	
Wskaźnik	Typ	Wskaźnik	Typ
Liczba usług wprowadzonych do oferty CTW.	<i>Ilościowy</i>	Liczba firm korzystających z narzędzi oceny oferowanych przez FPPP	<i>Ilościowy</i>
Liczba usług współtworzonych przez Uczestników Klastra.	<i>Ilościowy</i>	Liczba raportów przekazanych Zarządowi Klastra jako element współtworzenia usług.	<i>Ilościowy</i>
Liczba godzin zrealizowanych usług.	<i>Ilościowy</i>	Przedsiębiorstwa wykorzystujące narzędzia samooceny w zarządzaniu i planowaniu strategicznym.	<i>Ilościowy/ jakościowy</i>
Liczba ekspertów współpracujących z CTW.	<i>Ilościowy</i>		

Źródło: Opracowanie własne



Model biznesowy działalności Klastra

Analiza podjęta na potrzeby redefinicji Strategii Klastra, a także wyniki warsztatów przeprowadzonych z udziałem uczestników Klastra, wskazały na konieczność zmiany modelu biznesowego organizacji.

Kluczowe obszary planowanych zmian w modelu biznesowym Klastra Wyżyna Przemysłowa obejmują:

- **Uczestników Klastra** – wobec doświadczeń płynących z dotychczasowej działalności oraz po analizie trendów oraz potrzeb przedsiębiorstw działających na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa podjęto decyzję o ukierunkowaniu starań na akwizycję uczestników oraz rozwój oferty dedykowanej sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw. Planowane jest znaczące zwiększenie ilości uczestników Klastra, co umożliwi nie tylko zwiększenie skali oddziaływania organizacji, ale również zwiększy jej rozpoznawalność i umożliwi ubieganie się o status krajowego klastra kluczowego w ramach konkursu organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii.
- **Finansowanie** – realizacja zakładanych celów organizacji do roku 2028 będzie wymagała zwiększenia ilości środków finansowych dedykowanych realizacji jej celów. Podstawową zmianą w stosunku do obecnej sytuacji Klastra będzie zwiększenie starań o pozyskanie finansowania projektowego na realizację usług Klastra Wyżyna Przemysłowa (poprzez Centrum Technologii i Wdrożeń) na rzecz firm produkcyjnych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jednocześnie założono wprowadzenie częściowej odpłatności za udział w wydarzeniach, co pozwoli na utrzymanie wysokiej jakości merytorycznej oraz poziomu organizacyjnego oferowanych wydarzeń.
- **Zaangażowanie Uczestników Klastra** – zmiana modelu biznesowego w tym obszarze polegać będzie na utrwaleniu oraz rozszerzeniu obecnie występującego zaangażowania części Uczestników Klastra. Współpraca przy współtworzeniu usług dedykowanych przedsiębiorcom oraz interesariuszom z sektora publicznego, a także wykorzystanie potencjału organizacji współtworzących Klaster pozwolą na znaczącą poprawę atrakcyjności oferty, zwiększenie rozpoznawalności organizacji oraz racjonalizację wykorzystania zasobów.

Docelowy model biznesowy Klastra Wyżyna Przemysłowa:

1. Kluczowi partnerzy i interesariusze:

- Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości
- Władze samorządowe Miasta Lublin oraz Województwa Lubelskiego
- Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.
- Bank Gospodarstwa Krajowego S.A.

2. Działania Klastra:

- wydarzenia dedykowane zagadnieniom związanym z prowadzeniem działalności oparte o filozofię dzielenia się wiedzą
- usługi Centrum Technologii i Wdrożeń
- działania projektowe

3. Propozycja wartości Klastra:

- Klaster dedykowany wyłącznie produkcji przemysłowej
- Unikalne w skali makroregionu usługi oparte na lokalnych zasobach ekspertów
- Tematyczne wydarzenia networkingowe dla profesjonalistów pracujących w przemyśle
- Poruszanie zagadnień wyprzedzających trendy oddziałujące na warunki prowadzenia działalności produkcyjnej

4. Zaangażowanie Uczestników Klastra:

- co najmniej średni poziom zaangażowania większości Uczestników Klastra
- uzyskanie efektywnej dwukierunkowej komunikacji w zakresie potrzeb i zmian trendów
- współtworzenie usług Klastra przez jego Uczestników

5. Uczestnicy Klastra: 60

6. Potencjalni Uczestnicy Klastra: 40

7. Kluczowe ekosystemy i klastry:

- Lubelskie Wyzyny Gospodarcze
- Lubelski Klub Biznesu
- Klaster Obróbki Metali
- BNI Perła Lublin

8. Zasoby Klastra:

- pracownicy w wymiarze dwóch pełnych etatów
- grono ekspertów Centrum Technologii i Wdrożeń
- ugruntowany wizerunek oraz duże grono instytucji współpracujących

9. Kanały:

- media społecznościowe
- wydarzenia
- spotkania bezpośrednie/wizyty w przedsiębiorstwach

10. Instytucje finansujące:

- instytucje wdrażające programy krajowe oraz regionalne
- instytucje wdrażające programy europejskie dedykowane wsparciu innowacyjności oraz transformację przemysłu
- instytucje oferujące finansowanie prywatne

11. Struktura wydatków:

- Wynagrodzenia – 45%
- Działalność operacyjna – 55%

12. Finansowanie:

- publiczne – 0%
- prywatne – 70%
- projektowe – 30%



Wdrażanie i monitorowanie Strategii

Klaster Wyżyna Przemysłowa jest organizacją młodą, która dopiero od 5 lat buduje swoją pozycję przede wszystkim wśród ekosystemów gospodarczych obszaru metropolitalnego Lublina oraz województwa lubelskiego. Dotychczasowa działalność Klastra pozwala na konsekwentne umacnianie potencjału organizacyjnego oraz wzmacnianie rozpoznawalności ofert kierowanej do przedsiębiorstw produkcyjnych będących kluczowym odbiorcą realizowanych działań.

Niestety, pierwsze lata funkcjonowania organizacji przypadły na okres skrajnych wahań oraz zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszając Klaster do szybkiego dostosowywania działalności do zmieniających się potrzeb uczestników ekosystemu gospodarczego. Przeprowadzone analizy i wewnętrzne dyskusje jasno wskazały na potrzebę oparcia wdrażania Strategii o półroczne plany działania stanowiące kontynuację dotychczasowej praktyki. Ważnym elementem nie funkcjonującym w obecnej praktyce zarządzania organizacją będzie odniesienie przyjmowanych planów działania do zestawu wskaźników przyjętych wraz ze strategią rozwoju w celu monitorowania efektywności jej wdrażania.

Cele, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, zostały sformułowane w sposób pozwalającym nie tylko na mierzenie postępów w realizacji planów, ale przede wszystkim na potrzeby dynamicznego reagowania na zmiany trendów i regulacji kształtujących warunki prowadzenia działalności przemysłowej. Bieżąca realizacja zadań, jak i stopień osiągnięcia wyznaczonych celów powinien być raportowany na bieżąco przez zespół pracowników Fundacji do Prezesa Fundacji oraz Prezesa Klastra Wyżyna Przemysłowa. Cykliczna ocena wdrażania połączona z przeglądem i oceną zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw produkcyjnych będzie odbywała się kwartalnie na spotkaniach przedstawicieli Zarządu Fundacji, Zarządu Klastra oraz Rady Programowej Klastra Wyżyna Przemysłowa.

Zgodnie ze standardami zarządczymi organizacji klastrowych sformułowanymi przez Europejski Sekretariat Analiz Klastrow (ESCA), wykorzystywanymi narzędziami pozyskiwania informacji odnośnie do stopnia realizacji wyznaczonych celów strategicznych oraz operacyjnych będą:

- wywiady pogłębione z uczestnikami oraz interesariuszami Klastra,
- ankieta wypełniana samodzielnie przez uczestników Klastra,
- sprawozdania merytoryczne z działalności Fundacji,
- raport półroczne z działalności Klastra.

Biorąc pod uwagę dobre praktyki podmiotów o zbliżonej charakterystyce działalności, rekomenduje się w celu zapewnienia wysokiej skuteczności realizacji Strategii wykorzystanie metody OKR (Objectives and Key Results), co ułatwi wybór i sformułowanie priorytetów, koordynację działań i monitoring postępu realizacji najważniejszych celów.



Źródła finansowania realizacji Strategii rozwoju Klastra Wyżyna Przemysłowa na lata 2023–2028

Podstawowym źródłem finansowania realizacji założonych celów Klastra pozostaną środki wpłacone w cyklu półrocznym przez jego uczestników. Planowane jest utrzymanie tego mechanizmu finansowania jako źródła zabezpieczającego podstawową działalność oraz pozwalającego na realizację w pierwszej kolejności podstawowego zakresu usług dedykowanych firmom członkowskim. Dodatkowym źródłem przychodów Klastra pozwalającym na zapewnienie oczekiwanej jakości usług oraz zwiększenie zakresu oddziaływania jest wprowadzenie odpłatności za udział w wydarzeniach organizowanych przez Fundację Lubelska Wyżyna Przemysłowa zarządzającą Klastrem oraz realizację usług poprzez Centrum Technologii i Wdrożeń. Przewidziane koszty udziału oraz wykorzystania oferowanych usług będą zróżnicowane w zależności od statusu odbiorcy - pełna odpłatność dla przedsiębiorstw nie należących do Klastra oraz częściowa odpłatność dla jego uczestników. Dużą szansą na istotne zwiększenie skali działalności Klastra Wyżyna Przemysłowa są środki dostępne w ramach perspektywy Funduszy Europejskich na lata 2021–2027. Analiza aktualnych programów wskazuje przede wszystkim na konkursy ogłaszane w ramach działań:

1. W ramach działania 2.17 „Rozwój oferty klastrów dla firm”, Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027, którego celem jest wzmocnienie potencjału oraz profesjonalizacji działalności koordynatorów klastra, w szczególności poprzez rozwój innowacyjnej oferty usługowej dla firm w zakresie B+R+I. W ramach programu dofinansowanie powinno zostać przeznaczone na jeden z dwóch obszarów:
 - rozwój oferty usługowej świadczonej przez koordynatora Krajowego Klastra Kluczowego (KKK) albo ponadregionalnego klastra wzrostowego poprzez zaprojektowanie i wdrożenie nowych (lub znacząco ulepszonych) usług. Oferta powinna dotyczyć zakresu B+R+I,
 - rozwój potencjału klastra poprzez podniesienie potencjału kadrowego, kompetencyjnego, organizacyjnego lub infrastrukturalnego koordynatora w zakresie świadczenia usług na rzecz członków klastra oraz zarządzania siecią powiązań wewnątrz klastra lub uczestnictwa w międzynarodowych partnerstwach i sieciach współpracy.
2. W ramach działania 1.6 „Wsparcie regionalnych ekosystemów innowacji”, którego celem jest rozwijanie umiejętności w zakresie inteligentnej specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości. W ramach programu dofinansowanie powinno zostać przeznaczone na jeden z dwóch obszarów:
 - Wspieranie nowych kompetencji i umiejętności pracowników MŚP oraz jednostek badawczych, jak również ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości w obszarach inteligentnych specjalizacji oraz w celu zwiększenia innowacyjności gospodarki (m.in. w zakresie cyfryzacji i zastosowania rozwiązań z zakresu Przemysłu 4.0 oraz GOZ).
 - Zwiększanie zdolności regionalnych ekosystemów innowacji do sieciowania przedsiębiorstw z sektorem nauki oraz partnerami społecznymi i gospodarczymi poprzez identyfikację bieżących potrzeb przedsiębiorców w obszarze technologii i umiejętności w zakresie inteligentnych specjalizacji regionu oraz wspólne kreowanie i planowanie rozwiązań w celu wypełnienia tych potrzeb z zaangażowaniem szkół wyższych, instytucji badawczych, organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego
3. W ramach działania 2.8 „Budowa i rozwój powiązań klastrowych”, którego celem jest Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym

poprzez inwestycje produkcyjne. W ramach programu dofinansowanie powinno zostać przeznaczone na budowanie i wzmocnianie powiązań klastrowych. Wsparciem zostaną objęte działania zmierzające do budowania i wzmocniania powiązań klastrowych, w tym podnoszenie kwalifikacji koordynatorów oraz kadry biura klastra, wsparcie finansowe klastrów załączkowych oraz wzrostowych regionalnych w związku z nową usługą. Wspierany będzie rozwój nowych usług w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu, w tym w szczególności działań w zakresie cyfryzacji i transformacji cyfrowej, transformacji w kierunku przemysłu przyszłości (Przemysł 4.0), gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ), gospodarki niskoemisyjnej.

Dodatkowo, wsparcie działań dedykowanych wzmocnieniu ekosystemu gospodarczego, w którym funkcjonuje Klaster Wyżyna Przemysłowa, przewidziane jest między innymi w konkursach:

- W ramach działania 2.28 „Startup Booster Poland”, Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027, którego celem jest uruchomienie programów rozwojowych o charakterze akceleracyjnym i postakceleracyjnym dla innowacyjnych przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju (startupów) realizowane przez wyspecjalizowane podmioty w celu przyspieszenia rozwoju przedsiębiorstw.

W zakresie podniesienia rozpoznawalności Klastra Wyżyna Przemysłowa oraz zwiększenia liczby projektów realizowanych w konsorcjach międzynarodowych planowane jest wykorzystanie programu ClusterXchange oferowanego przez European Cluster Collaboration Platform w celu ułatwienia transnarodowej współpracy, partnerskiego uczenia się, nawiązywania kontaktów i wdrażania innowacji między podmiotami z różnych klastrów przemysłowych.



Spis rysunków i tabel

Rysunek 1: Analiza portfolio usług oferowanych przez Klaster Wyżyna Przemysłowa.....	7
Rysunek 2: Mapa interesariuszy Klastra Wyżyna Przemysłowa wg poziomu zainteresowania oraz poziomu wpływu	10
Tabela 1: Analiza SWOT Klastra Wyżyna Przemysłowa	11
Tabela 2: Zidentyfikowane trendy oddziałujące na przedsiębiorstwa produkcyjne.....	12
Tabela 3: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 1: Integracja środowiska firm przemysłowych wokół wspólnych celów rozwojowych oraz otwartości na dzielenie się wiedzą	15
Tabela 4: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 2: Budowa silnego ośrodka wsparcia transformacji przemysłu na obszarze oddziaływania Klastra Wyżyna Przemysłowa.	15
Tabela 5: Wskaźniki realizacji celu strategicznego nr 3: Poprawa zdolności adaptacji przedsiębiorstw przemysłowych do zmian regulacyjnych dzięki promocji nowych standardów w obszarach środowiskowym, społecznym i zarządzania firmą.	16