



EUROPEAN CLUSTER
COLLABORATION PLATFORM

Successful clustering: Business models and management skills

Summary



EU Clusters Talks
24 January 2024, 8:30 – 9:45 CET

An initiative of the European Union



Úspěšné klastrování: Obchodní modely a manažerské dovednosti

SHRNUTÍ

European Cluster Collaboration Platform (ECCP) zorganizovala přednášku EU Clusters Talk, která proběhla 24. ledna 2024 a jejímž cílem bylo diskutovat o různých existujících obchodních modelech pro klastrové organizace, základních dovednostech pro manažery klastrů a strategiích pro úspěšnou podporu inovací a kreativity.

Program přednášky:

Moderátorka: Jennifer Baker

1. Novinky z ECCP, **Nina Hoppmann** a **Jan-Philipp Kramer** členové týmu, ECCP
2. Vývoj klastrových organizací, **Marek Przeor**, DG GROW, Evropská komise
3. Panelová debata:
Alain Tubiana, vedoucí, "Kolektivní inteligence a inovační ekosystémy v Evropě", Univerzita ve Štrasburku
Ásta Kristín Sigurjónsdóttir, klastrová manažerka, Iceland Tourism Cluster
Christian Rangen, klastrový expert a zakladatel, Engage // Innovate
Gisela Sanchez, Evropská projektová manažerka, Inovace v oblasti financí
Marcos Suárez, projektový manažer, Basque Energy Cluster
4. Možnosti financování, **Nina Hoppmann**, členka týmu ECCP

Klíčová sdělení

- Je zapotřebí základní znalosti o tom, co je to klastrový obchodní model.
- Je třeba rozlišovat mezi obchodním modelem, který se zaměřuje na finanční aspekty (zdroje příjmů, příjmy a náklady), a strategií, která zahrnuje zastřešující cíle klastrové organizace a metody jejich dosažení.
- Nalezení správné kombinace financování může být ovlivněno strategií, vnějšími faktory (např. dostupností finančních prostředků) nebo poskytováním služeb členům.
- Úroveň zapojení vedení klastrové organizace a jeho členských organizací má zásadní význam pro otevření nových strategických příležitostí.
- Na manažera klastru jsou kladeny vysoké nároky na dovednosti. Patří mezi ně flexibilita, kreativita, agilita, vedení týmu, vytváření sítí, řízení zdrojů, podnikatelské vedení a schopnost být "znalostním andělem".

1. EU Clusters Talks v číslech

Nina Hoppmann a **Jan-Philipp Kramer** členové týmu, ECCP

Po úvodním slovu moderátorky Jennifer Bakerové představila Nina Hoppmannová novinky ECCP:

1. Pozvánka na [Evropskou klastrovou konferenci 2024](#), která proběhne 7. – 8. května 2024.
2. Zveřejnění nástroje [Kodex chování pro zdravý, spravedlivý a ekologický potravinový systém](#).
3. [Input Papers](#) o klastrové politice a možnostech spolupráce v Evropské unii a Kanadě.

4. Pozvánka na [veřejný kulatý stůl 29. února](#) k ekologickému a digitálnímu přechodu ekosystému mobility.
5. [Výzva k vyjádření zájmu o členství v Critical Medicines Alliance](#).
6. Díl pořadu euronews [Business Planet](#) o tom, jak klastrové organizace pomáhají evropskému leteckému průmyslu v rozletu.
7. Bezplatná zkušební verze [Trend Universe](#) pro všechny uživatele ECCP s profilem a novými inovačními trendy.

2. Vývoj klastrových organizací

Marek Przeor, DG GROW, Evropská komise

Marek Przeor vyšel z často nesprávně chápaného rozdílu mezi geografickými koncentracemi vzájemně propojených podniků a souvisejících organizací, známými jako klastry, a subjekty určenými k řízení a oživení těchto klastrů, označovanými jako klastrové organizace. Zdůraznil zásadní roli zkušených manažerů klastrů při orientaci ve složitých podmínkách rozvoje a řízení klastrů, které se v různých regionech, zemích a obcích výrazně liší. Klastrové organizace jsou nástrojem pro rozvoj klastrů a posílení širšího průmyslového ekosystému.

Přenos znalostí, inovace a krizové řízení jsou stěžejními rolemi klastrů, což se jasně ukázalo ve světle výzev, které přinesl COVID-19, a současného geopolitického napětí. Marek Przeor nastínil různé funkce klastrů, jako je sdílení infrastruktury, poskytování specializovaných služeb, vzdělávání a odborná příprava a usnadňování vývozu a obchodu. Tyto funkce jsou nedílnou součástí dosažení cílů spolupráce v oblasti inovací, komercializace a globální expanze. Kromě toho je vznik klastrů se sdílenou hodnotou a sladění s vládními politikami a předpisy důležité pro podporu podnikatelských cílů členů klastru a zároveň pro prosazování cílů veřejné správy na regionální nebo národní úrovni.

Manažeři klastrů potřebují efektivní komunikaci, vůdčí schopnosti a emoční inteligenci, aby mohli řídit evropské klastry směrem k ekologickému a digitálnímu přechodu a budování odolnosti. Marek Przeor zopakoval význam finanční udržitelnosti klastrů a vyslovil se pro snížení závislosti na veřejném financování.

3. Panelová diskuze

Panelová diskuse se zaměřila na obtíže při definování a zavádění obchodního modelu klastru, na rozlišení mezi obchodním modelem a strategií a na optimální soubor dovedností manažera klastru.

Obchodní model klastru

Alain Tubiana zdůraznil složitost dosažení finanční udržitelnosti v klastrových organizacích. Tuto výzvu přirovnal k tomu, co vtipně označil jako "komplex Platypus". Klastrové organizace čelí delikátnímu úkolu poskytovat služby svým členům, aniž by se proměnily v poradenské firmy. Musí se pohybovat mezi rolí poskytovatele služeb a zprostředkovatele v odvětví. Toto vyvažování zahrnuje generování příjmů prostřednictvím nabídky služeb při zachování hlavního poslání a hodnotové nabídky klastru. Nalezení správné kombinace financování znamená balancovat mezi využíváním soukromých investic a veřejných prostředků.

Ásta Kristín Sigurjónsdóttir vysvětlila, že většina největších klastrů na Islandu je financována téměř výhradně ze soukromých zdrojů. To je v kontrastu s běžnější kombinací veřejného

a soukromého financování, která se objevuje v jiných částech Evropy a ve světě. Poznamenala, že zatímco počáteční veřejné financování může podpořit založení a počáteční růst klustrových organizací, skutečná výzva se objevuje při udržení provozu a pokračování rozvoje po prvních třech až pěti letech veřejného financování. Toto přechodné období je klíčové, protože organizace musí stanovit strategii, jak se stát soběstačnými a zajistit dlouhodobou životaschopnost.

Christian Ragen zdůraznil potřebu základního pochopení toho, co je to klustrový obchodní model. Mnohé klustrové organizace – včetně manažerů a členů představenstva - nemají přesnou představu o tomto pojmu a "nemluví stejným jazykem". Mnoho klastrů má sice "skvělé záměry", ale chybí jim potřebné porozumění a strategické vedení, aby se mohly účinně orientovat ve finančních a organizačních problémech. Základními aspekty obchodního modelu klastru jsou identifikace zdrojů příjmů (veřejných, soukromých a projektových), nastínění nákladových položek a pochopení dynamiky mezi těmito finančními toky. Christian Ragen odhaduje, že pouze asi 2 % klastrů úspěšně zvládla svůj obchodní model.

Gisela Sanchezová ilustrovala případ svého francouzského klastru. Klaster, který iniciovala vláda, si postupem času vytvořil vlastní trajektorie a nyní funguje z 90 % ze soukromých zdrojů. Klaster zvolil individuální přístup, aby vyhověl různorodým potřebám svých členů. Tím, že klaster nabízí širokou škálu služeb přizpůsobených konkrétním požadavkům, prokazuje citlivou strategii zaměřenou na členy.

Marcos Suárez potvrdil, že výzva spočívá ve sladění hodnotové nabídky klastru s různorodými potřebami jeho členů a v orientaci ve složitém financování. Upozornil, že financování je v mnoha ohledech ovlivněno vnějšími faktory, včetně regionálního inovačního ekosystému a dostupných finančních zdrojů. Tato flexibilita zdrojů financování umožňuje klastrům přizpůsobit své aktivity a služby tak, aby poskytovaly hodnotu v souladu s jejich možnostmi i očekáváními jejich členů.

Strategie klastru

Christian Ragen zdůraznil, že je důležité rozlišovat mezi obchodním modelem klastru a jeho strategickou orientací. Obchodní model se zaměřuje na finanční aspekty - zdroje příjmů, příjmy a náklady - zatímco strategie zahrnuje zastřešující cíle klastru a metody jejich dosažení. V případě druhé strategie rozlišuje:

- **Růst:** Klastry zaměřené na růst stávajícího odvětví obvykle vidí, že členové jsou spokojeni se současným stavem a projevují jen omezený zájem o radikální změny ve financování klastru.
- **Transformace:** Klastry v odvětvích, která procházejí významnou transformací, se ocitají v čele změn. Tržní trendy a změny v odvětví vyžadují rychlou adaptaci a klastry se stávají nositeli transformace. V takových scénářích se mezi členy objevuje zvýšená ochota – často zrozená z nutnosti – financovat klustrové iniciativy k urychlení změn.
- **Budování:** Klastry se zaměřením na rozvíjející se odvětví čelí nejtěžším výzvám v oblasti financování. Tato odvětví často postrádají širokou členskou základnu a zavedené podpůrné aktivity, což ztěžuje získání zájmu a finanční podpory pro klustrové aktivity.

Ásta Kristín Sigurjónsdóttir souhlasila s tím, že ačkoli strategie a obchodní model jsou odlišné, změny na trhu a vnější výzvy vyžadují adaptivní přístup k oběma. Pro klaster cestovního ruchu na Islandu se tato přizpůsobivost projevila ve snazším přístupu k financování evropských

a severských projektů, zejména pokud tyto projekty odpovídají řešení naléhavých problémů, s nimiž se potýká odvětví i širší komunita. Vytváření zdrojů příjmů z členských příspěvků, projektů a programů se tak stává schůdnějším, pokud klastr účinně řeší skutečné a bezprostřední potřeby svých členů a odvětví.

Marcos Suárez dodal, že u mnoha klastrů může docházet ke kombinaci scénářů růstu, transformace a budování současně, například z důvodu různých oblastí zaměření jednoho klastru. Různé typy členů navíc mohou mít různé priority, což vyžadovalo individuální přístup.

Christian Rangen představil koncept "DNA" klastru, který je charakterizován složením klíčových osob a priorit v rámci klastru, včetně členů představenstva a jejich oblastí zaměření, které společně utvářejí strategické směřování a provozní dynamiku klastru. Kritickým bodem diskuse je povaha zapojení vedení klastru a jeho členských organizací. Úroveň zapojení, která se často omezuje na diskuse zaměřené na provoz nebo projekty, může opomíjet strategické příležitosti a přehlížet potenciální zdroje a podporu na vyšších organizačních úrovních. Vyslovil se pro strategický posun v postupech zapojení a navrhl přímé spojení s nejvyššími úrovněmi vedení členských organizací. Takové zapojení může odhalit nové perspektivy, priority a přístup k významnějším rozpočtům a finančním zdrojům, které by mohly účinněji podpořit iniciativy a cíle klastru.

Dovednosti

Alain Tubiana dodal, že tato perspektiva úzce souvisí s kompetencemi požadovanými od manažerů klastrů, kde je kromě snahy o udržitelnost klíčovým zájmem zapojení členů. Dále jmenoval schopnost zvládat složitost, která je pro manažery klastrů skutečně kritickou dovedností. Klastry se musí přizpůsobovat vyvíjejícímu se průmyslovému prostředí, včetně transformace hodnotových řetězců a snahy o cirkulaci.

Podle Gisely Sanchezové jsou pro manažery klastrů rozhodujícími dovednostmi flexibilita, kreativita, agilita a vedení týmu. Tyto dovednosti v kombinaci umožňují manažerům klastrů zvládat konkurenční požadavky a různé faktory, které charakterizují prostředí klastrů.

Na otázku, jak podpořit inovace a kreativitu mezi členy, Marcos Suárez odpověděl, že je třeba podporovat propojení, poskytovat konkurenční informace, vytvářet platformy pro spolupráci a působit jako katalyzátor. Vzhledem k těmto povinnostem se dovednosti nezbytné pro řízení klastru rozšiřují nad rámec tradičních vůdčích schopností a zahrnují strategické vytváření sítí, získávání přehledu o trhu a odvětví a poskytování jasně vize na podporu inovací.

Alain Tubiana přidal tři kritické rozměry, které podtrhují složitost a dynamiku řízení klastrové organizace, a to řízení zdrojů, podnikatelské vedení a roli "znalostního anděla". Ten zahrnuje působení v roli konzultanta, který se hluboce angažuje v různých oblastech, má ambice pro úspěch klastru a disponuje rozsáhlými kontakty.

4. Možnosti financování

1. [Alliances for Education and Enterprises](#); podání přihlášek 07. března 2024.
2. [Expanding Academia-Enterprise Collaborations](#) podání přihlášek 19. září 2024.
3. [Industrial leadership in AI, Data and Robotics boosting competitiveness and the green transition \(AI Data and Robotics Partnership\)](#); podání přihlášek 19. března 2024.
4. Možnosti financování pro MSP: Výzvy Euroclusters dostupné na [European Cluster Collaboration Platform](#).