

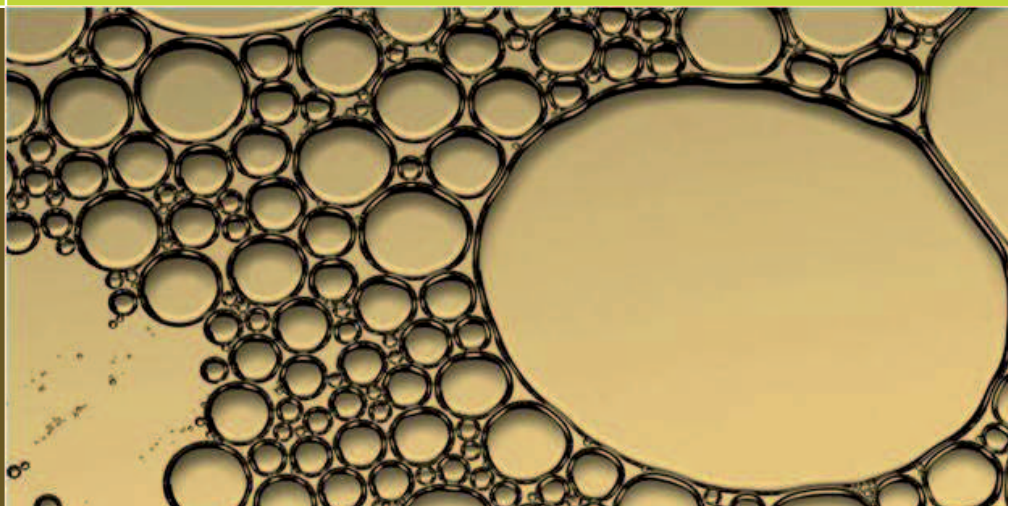


Seria Innowacje

2010

Clusters benchmarking in Poland - 2010

English summary



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



12. English Summary

12.1. Cluster benchmarking in Poland: project objectives, scope and methodology

Project objectives

Developing clusters and supporting their operations is a vital part of business policy. Europe has known their benefits for a long time, which has resulted in developing a cluster based policy (CBP). The policy is founded on the assumption that business, science and authorities of different levels cooperate on a common platform. There are special instruments and activities to enhance competitiveness of economy and encourage developing the existing clusters and organizing new ones.

Benchmarking is an instrument of the cluster based policy. This methodology allows seeking the most efficient operation method. It is done through comparing of those used in a cluster to the one considered to be a model. Cluster benchmarking in Poland is a project carried out by Polish Agency for Enterprise Development (PARP) funded by European Social Fund under Human Capital Operational Programme, Sub-measure 2.1.3 "Developing human resources through knowledge promotion, innovation transfer and dissemination".

According to the definition published by PARP⁸⁵, a cluster is "a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions (e.g. universities, standard setters, industry associations, supporting bodies), competing and cooperating with one another. A cluster is closely related to its territory of operation, "regionally rooted". Clusters constitute a specific production organization form involving concentration of flexible enterprises that carry out complementary business activities in close proximity. The entities both cooperate and compete, as well as build relationships with other institutions in a specific field. A cluster is based on cooperative links among entities that generate specific knowledge-building processes and increase adaptation abilities."

The key objective of cluster benchmarking in Poland includes:

- providing clusters with a useful tool to improve their operations, gather knowledge and learn.
- demonstrating the best solutions and practices applied in Polish clusters.
- indicating recommendations regarding cluster support policy to be implemented both on the country (central authorities) and regional/local (self-government) level.
- providing recommendations for other entities that support clusters and cooperate with them, in particular R&D institutions, innovation and enterprise support centres.
- collecting knowledge on the current cluster development stage in Poland and internal processes carried out in clusters.
- promoting the idea of clusters in Poland.

The cluster benchmarking methodology as applied in this study was developed in 2008 by a group of benchmarking and cluster theory specialists.⁸⁶ The concept of the analysis is divided into two integral parts.

- Part A: Cluster characteristics including the following aspects: sector of operation, management structure, region of origination, development types and stages, external projects and objectives.
- Part B: Cluster benchmarking focused on comparing the development stage in various operation areas, and in consequence, on improving its market position, identifying the best-operating ones in Poland and demonstrating good solutions and examples of their application.

Benchmarking areas and sub-areas with relevant indicators are presented in Table 1.

Table 1: Key cluster benchmarking areas

PART A		CLUSTER CHARACTERISTICS ASPECTS
Cluster characteristics		1. Basic data
		2. Sector of operation
		3. Cluster management structure
		4. Region of origination
		5. Development type
		6. Development stage
		7. Structure
		8. External projects carried out by the cluster
		9. Objectives
PART B		CLUSTER BENCHMARKING
Area I Cluster resources		
I.1. Human resources and know-how		I.1.1. Total employment of entities forming the cluster (in parentheses, the measure: number) ⁸⁷
		I.1.2. Number of individuals managing the cluster – administrative support (number)
		I.1.3. Number of cluster participants – businesses, R&D entities, supporting entities (number)
		I.1.4. R&D employment in the cluster (number) ⁸⁸
		I.1.5. University graduates employed in the cluster (percentage) ⁸⁹
		I.1.6. Number of shared projects carried out by the cluster over last two years (number)
I.2. Financial resources		I.2.1. Funds for shared projects performance over last two years – co-funding of cluster initiatives (amount in PLN)

86. Benchmarking Klastrow, cz. I. Opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrow w Polsce, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. Sokolowicz, J. Chadzynski, K. Matusiak, M. Klepka, Łódź 2008

87. Estimate precision up to ten people

88. Change to „Headcount in R&D in the cluster core” with estimates allowed

89. Changed to „Employees with university degree in cluster core” and estimates allowed with precision up to 10%

	I.2.2. External funding obtained for cluster initiatives over last two years (amount in PLN)
	I.2.3. Total amount of investments implemented over last two years by cluster members (amount in PLN) ⁹⁰
I.3. Infrastructural resources	I.3.1. Office and conference room space used for cluster purposes (in sq.m.)
	I.3.2. Lab space available for cluster members (in sq.m.)
	I.3.3. Cluster members using the shared internal network (percentage)
	I.3.4. Value of lab infrastructure available for cluster members (amount in PLN) ⁹¹
Area II Cluster processes (for each sub-point, score from 0 to 10)	
II.1. Market activity	II.1.1. Shared supplies and orders
	II.1.2. Shared distribution channels
	II.1.3. Shared offer prepared by the cluster for external clients
	II.1.4. Market information exchange among cluster members
II.2. Marketing and PR	II.2.1. Cluster advertisement (leaflets, folders, media)
	II.2.2. Joint presence at fairs and exhibitions
	II.2.3. Lobbying
	II.2.4. Shared website
	II.2.5. Visual identification system (e.g. shared logo, colors, business stationery)
	II.2.6. Contacts and cluster presence in mass media
II.3. Internal communication	II.3.1. Regular meetings of cluster members
	II.3.2. Cluster integration events
	II.3.3. Shared communication platform (among others, Intranet)
	II.3.4. Cluster press (including newsletters)
communication	II.4.1. Cooperation on development of new products and technologies
	II.4.2. Cooperation on innovations (organizational, marketing, service-related)
	II.4.3. Shared training, workshops, conferences and study tours (employee education)
	II.4.4. Shared databases
	II.4.5. Informal knowledge and experience sharing by cluster members
	II.4.6. Technology transfer
Area III Cluster performance	
III.1. HR development	III.1.1. Headcount increase in cluster members over last two years (percentage) ⁹²
	III.1.2. Number of intra-cluster training participants for last two years (number)
	III.1.3. Number of shared training sessions organized in the cluster for last two years (number)
	III.1.4. Employees improving their professional qualifications over last two years (percentage) ⁹³

90. Changed to „Share of membership fees in funds used for shared projects over last two years“ (%)

91. The indicator was deleted from the list due to data collection problems

92. Changed to „Headcount increase in cluster core over last two years“ with estimates allowed

93. Changed to “Employees improving their qualifications over last two years in cluster core” with estimates allowed

III.2. Improved competitive standing of the cluster	III.2.1. Share of cluster products/services sale in domestic market (percentage) ⁹⁴
	III.2.2. Share of cluster products/services sale in foreign market (percentage) ⁹⁵
	III.2.3. Number of new members attracted to the cluster over last two years (number)
	III.2.4. Start-ups in the cluster (number)
III.3. Improved cluster innovation	III.3.1. Employment increased (direct) in cluster's innovation activity (percentage) ⁹⁶
	III.3.2. Number of innovations (e.g. new products, services, rationalization ideas, etc.) introduced over last two years by cluster members (number) ⁹⁷
	III.3.3. Number of shared training sessions organized in the cluster for last two years (number)
	III.3.4. Share of R&D outlays in innovation expenses over last two years (percentage) ⁹⁸
	III.3.5. Number of shared projects performed (submitted) co-funded by EU over last two years (number)
	III.3.6. Number of shared R&D international projects with external non-EU funding performed over last two years (number)
III.4. Internationalizing	III.4.1. Number of foreign markets where cluster members are present (number)
	III.4.1. Share of export in the sale of cluster's products (percentage) ⁹⁹
	III.4.1. Number of formal cooperation agreements concluded with foreign entities (number)
	III.4.1. Participation in international fairs, exhibition and trade missions over last two years (number)
	III.4.1. Number of shared training sessions organized in the cluster for last two years (number)
Area IV Cluster growth potential (for each sub-point, score from 0 to 10)	
IV.1. Regional conditions	IV.1.1. Business potential and tradition of local milieu
	IV.1.2. Availability and mobility of high qualified employees
	IV.1.3. Region attractiveness for investors (land development, investment offers, media)
	IV.1.4. Openness for cooperation between the entrepreneurs
	IV.1.5. Availability of natural resources (including raw materials)
II.3. Internal communication	II.3.1. Regular meetings of cluster members
	II.3.2. Cluster integration events
	II.3.3. Shared communication platform (among others, Intranet)
	II.3.4. Cluster press (including newsletters)
IV.2. Public policy supporting cluster development	IV.2.1. Promotion of clusters on the governmental level
	IV.2.2. Financial support of cluster development
	IV.2.3. Training, education and organizational support
	IV.2.4. Impact of regional innovation policy on cluster (through RSI)
	IV.2.5. Cooperation with authorities (central and local ones)
	IV.2.6. Adjusting the education system to the needs of the cluster

94. The indicator was deleted from the list due to data collection problems

95. Estimates allowed with precision up to 10%

96. The indicator was deleted from the list due to data collection problems

97. The indicator was deleted from the list due to data collection problems

98. Changed to „Share of R&D expenses in innovation costs of cluster core over last two years“ with estimates allowed

99. Estimates allowed with precision up to 10%

IV.3. Associated institutions	IV.3.1. Availability and quality of research for cluster purposes
	IV.3.2. Quality and availability of advisory, training and information services
	IV.3.3. Readiness and openness of business associated and research institutions for cooperation
	IV.3.4. Technology transfer organization (domestic and abroad)
	IV.3.5. Availability of funds to support cluster development (e.g. loans, guarantees, venture capital, seed capital etc.)
	IV.3.6. Availability of market infrastructure (among others, banks, leases etc.)
IV.4. Cluster leadership	IV.4.1. Strength and position of the cluster coordinator (among others, regarding motivating others to shared initiatives, implementation of shared vision and shared strategy)
	IV.4.2. Strength and position of other cluster members in shared activity of the cluster
	IV.4.3. Strength and position of the cluster relative to its environment (ability to obtain funds, lobby, create positive PR etc.)
	IV.4.4. Coordinator's skills regarding initiating of cooperation (both internal and external)
Area V Cluster strategy (for each sub-point, score from 0 to 10)	
V.1. Economies of scale	V.1.1. Ability to obtain funds for the cluster
	V.1.2. Increasing the bargaining power in the relations with suppliers
	V.1.3. Coordinating the client market
	V.1.4. Lobbying ability (for the cluster or industry)
	V.1.5. Improved competitive advantage of the cluster
V.2. Creating knowledge and innovation network	V.2.1. Increasing market research opportunities
	V.2.2. Developing competencies through lifelong learning (among others, training, studies etc.)
	V.2.3. Knowledge and innovation transfer through informal contacts
	V.2.4. Intra-cluster technology diffusion
	V.2.5. Cooperation on developing innovative solutions
	V.2.6. Determining shared technical standards
V.3. Impact on business environment	V.3.1. Improved international competitiveness of the cluster
	V.3.2. Attracting new contractors (domestic and foreign)
	V.3.3. Attracting new talents (experts, specialists etc.) to the region
	V.3.4. Increased market importance of the cluster and the region
	V.3.5. Enhanced position of the cluster as a business partner (e.g. for authorities or associated institutions)

The research methodology used both quality and quantity approach. The following research methods and approaches were applied:

- questionnaire-based (standardized) interview;
- desk research based on documents (analysis of secondary sources);
- direct observation.¹⁰⁰

Based on the research, benchmarks for eighteen sub-areas in accordance with the maximum values of individual indicators and five benchmarks for core areas were determined. Indicating best practices in key areas decisive for efficiency of cluster operation is of crucial importance for cluster benchmarking. Information necessary to select best practices was obtained with the use of so-called Poll-taker's Questionnaire. Good practices considered workable for each cluster were presented in reports dedicated for individual clusters. They were accompanied with the description of each good practice and the resulting benefits.

"Cluster benchmarking in Poland" project was performed for the period of eight months from 23 March 2010 to 23 November 2010. The research includes comparative analysis of 47 clusters in Poland.

The following individuals and entities cooperated on the project:

- Polish Agency for Enterprise Development (PARP) as the Client;
- Consulting Team – a team of cluster benchmarking experts;
- Deloitte as the Contractor. Deloitte was in charge of order performance, cooperation with the Consultants and the Client.

Beginning from the project commencement, the Contractor verified the list of key clusters presented by PARP and the list of additional clusters identified based on various sources. Finally, 22 clusters were recommended of the PARP list. In total, 178 entities, both clusters and cluster-like initiatives, were verified, and 47 clusters were selected to take part in the research. They are listed below.

- Alternatywny Klaster Informatyczny
- Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny
- Budownictwo Polski Centralnej
- Bydgoski Klaster Przemysłowy
- Gdański Klaster Budowlany
- Innowacyjny Klaster Przemysłowy Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych "KOM-CAST"
- Izba Gospodarcza „Grono Targowe Kielce”
- Klaster Budownictwa Energooszczędnego TERMOMAX
- Klaster Drzewno-Meblarski
- Klaster Kotlarski
- Klaster LifeScience Kraków
- Klaster Mazurskie Okna
- Klaster Medycyna Polska Południowy-Wschód
- Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych
- Klaster NUTRIBIOMED
- Klaster Poligraficzno – Reklamowy w Lesznie
- Klaster Poligraficzny Instytutu Transferu Technologii Poligraficznych
- Klaster Restauratorów i Hotelarzy
- Klaster Technologii Energooszczędnych Euro-Centrum
- Klaster Zielonych Technologii
- Lubelski Klaster Ekoenergetyczny
- Lubuski Klaster Metalowy
- Łódzki Klaster Medialny
- Łódzki Klaster Warzywno-Owocowy - Zjazdowa

- Małopolski Klaster Technologii Informatycznych
- Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii
- Mazowiecki Klaster Druku i Reklamy KOLOROWA KOTLINA
- Mazowiecki Klaster Lotniczy Aviation Mazovia
- Mazowiecki Klaster Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych (ICT)
- Nadwiślański Klaster Energii Odnawialnej
- Opolski Klaster Turystyczny „Kraina miodem i mlekiem płynąca”
- Optoklaster - Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych
- Podlaski Klaster Bielizny
- Podlaski Klaster Obróbki Metali
- Pomorski Klaster BioEkoChemiczny
- Pomorski Klaster ICT
- Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego DOLINA LOTNICZA
- Stowarzyszenie Lubelskie Drewno – Regionalny Klaster w Lublinie
- Stowarzyszenie Sieć Porozumienia Lotniczego AVIA SPLot
- Śląski Klaster Lotniczy
- Śląski Klaster Wodny
- Warmińsko-Mazurski Klaster “Razem Ciepłej”
- Wielkopolski Klaster Energii Odnawialnej
- Wielkopolski Klaster Motoryzacyjny
- Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny
- Wielkopolski Klaster Zaawansowanych Technik Automatykacji „ELPROTECH”
- Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”

Based on the collected and scaled data, benchmarks for eighteen sub-areas in accordance with the maximum values of individual indicators and five benchmarks for core areas were determined. In each of the sub-areas the average number of points (after scaling) for each of the clusters was counted. The highest possible value became the benchmark for sub-area. The benchmark for the areas was calculated as the arithmetic mean of the benchmarks for sub-areas. The study did not use weights; each variable has the same rank.

Best practices selection was based on information collected during questionnaire based interviews when five top-performing clusters were identified in each area qualified for good practice description. In addition, the selected clusters, together with good practices have been evaluated by the Consultants.

The subsequent stage involved analysis of the results with the use of a wide range of analytical approaches. The results provided the basis for development of the general and dedicated reports.

12.2. General information concerning clusters in Poland

Clusters included in the research operate in all regions / voivodeships of Poland. The following map presents the surveyed clusters by voivodeship.

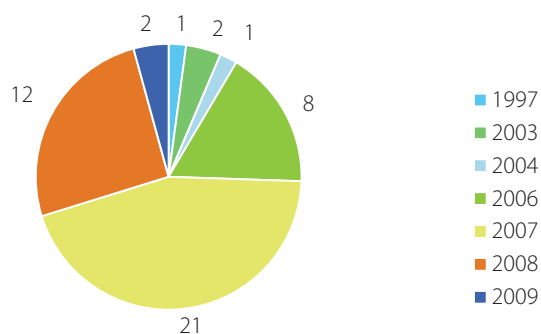
Map 1: Clusters included into the research by voivodeship



Regional distribution of clusters in the survey

* For clusters covering more than one voivodeship the one where the coordinator's office is located was selected.

Chart 1: Age of clusters



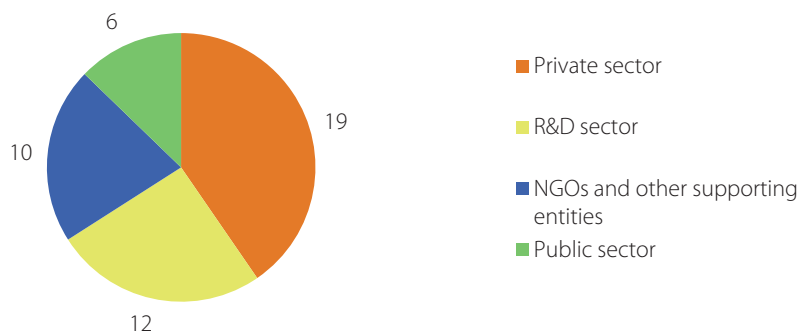
Age of clusters

The above chart shows the aging of clusters included in the research. Only one cluster was established as a top-down initiative prior to the year 2000. Others were organized over last few years. The most dynamic clusters included in the research grew in the years 2007-2008, which can be a result of the pilot program carried out by PARP in 2007 and with application of structural funds under Measure 5.1. of Innovative Economy Programme in 2008. Please note that the average age of clusters included in the research hardly exceeds 3 years.

Cluster initiator

There may be various methods to establish a cluster. Possible initiators include the public sector, private sector, NGO and R&D. Out of 47 surveyed entities, as many as 40% were initiated by private business. The public sector share is the least with mere six cases when the initiators included the commune office¹⁰¹, county office¹⁰² or marshal office¹⁰³. The type of the cluster is closely related to the type of the initiative, i.e. cluster organization method.

Chart 2: Cluster initiator



Organizational forms of clusters

The following chart shows types of organizational forms clusters could take for operational purposes. Forty-three percent of 47 surveyed clusters are associations. Eleven percent of surveyed clusters have concluded syndicate agreements. Only one joint stock company, one limited liability company and one foundation were identified, constituting 6% of the total number of clusters. Forty percent of entities operate in accordance with other contract types. Agreement is one of the most frequent, concluded by 13 clusters. Other clusters operate as:

- federation (one).
- partnership (one).
- based on cooperation agreement (two).
- chambers of commerce (one).

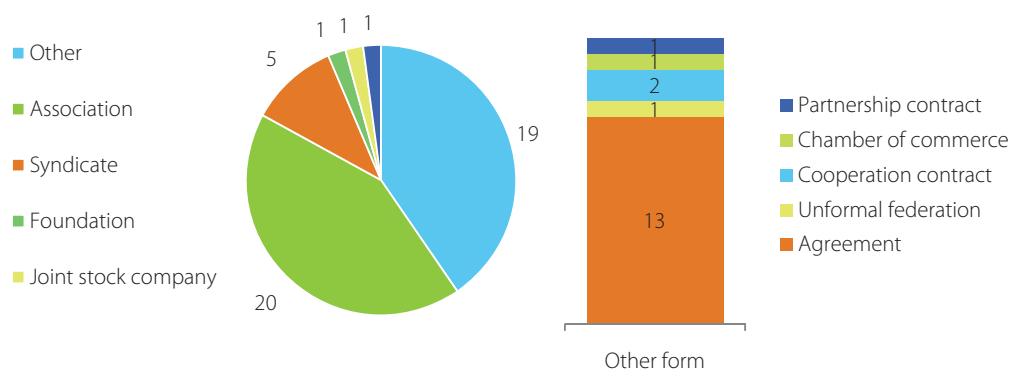
Clusters are intended mostly for enterprises, which constitute nearly 79% of members. Business associated institutions (supporting institutions), R&D and other entities account for the remaining 21%. Eight percent of all cluster members are R&D entities: universities, technology and science parks as well as scientific institutes. „Other” is the smallest category of cluster members. It includes only 117 entities, chiefly local authorities (compared to 1,469 enterprises). Micro-enterprises with up to nine employees accounted for 43 percent of all businesses. Medium-sized enterprises were the second and constituted 29% of respondents. The remaining 27% included both small and large enterprises, with the later being the least numerous (10%).

101. Commune (gmina) is the principal unit (lowest uniform level) of territorial division in Poland

102. County (powiat) is the second-level unit of local government and administration in Poland

103. Marshal office is the supporting office for marshal, the chairman of board of voivodeship (województwo), the highest-level unit of territorial government in Poland

Chart 3: Organizational and legal forms of clusters



The literature¹⁰⁴ indicates three phases of cluster development

- Phase of incubation / embryonic – occurs when a dozen or so players begin to cooperate in the primary sector, around which cooperative ties are organized, thereby implementing the common objectives,
- The phase of growth / maturity – the phase of growth is characterized by the attraction of new enterprises to the cluster, including the entities from related and supporting industries. In the maturity phase the cluster reaches a critical mass of development – the large number of participating companies, cluster has strong ties to external entities, there are new companies created (spin-offs), and the member companies merge and convert,
- Phase of decline / transformation – in the decline phase of the cluster there is a reduction of the relationships between the participants, as well as the loss of competitiveness, such as the effect of “aging” of the industry, around which the cluster was organized. Phase of transformation concerns clusters that have the ability to adapt to the changing environment (change of market, technology, etc.) and that can avert a crisis by transforming the structures and relationships between participants in the cluster.

None of the surveyed clusters reached the last development stage (decline / transformation). Twenty-five entities, i.e. 53% of the surveyed, are just at the beginning of the road and defined themselves as the initial development stage. Forty-seven percent of clusters were qualified to the stage of growth.

The surveyed clusters represent various industries, and there are a few of cross-industrial ones. The most of them belong to the IT sector, with a large number representing aviation, construction and eco-energy. Below please find number of clusters by industry.

Clusters development stage

Industries in which clusters operate

104. Benchmarking Klastrow, cz I. Opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrow w Polsce, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. Sokolowicz, J. Chadzynski, K. Matusiak, M. Klepka, Lodz 2008

Table 2: Surveyed clusters by industry

IT	7
Aviation	4
Telco	4
Eco-energy	4
Construction	4
Hotels	3
Tourism	3
Multimedia	3
Biotechnology	3
Typography	3
Wood/furniture	3
Restaurants	2
Food production	2
Energy saving construction	2
Pharmacy	2
Environmental protection	2
Waste management	2
Chemistry	2
Energy	2
Metallurgy	2
Foundry	2
Training and advisory	2
Coppersmithing	1
Medicine	1
Water supply	1
Automotive	1
Automatics	1
Transport	1
Optics	1
Linen industry	1

Many clusters represent traditional industries, such as metallurgy, foundry or coppersmithing. Also, a number of clusters belong to the high-tech or knowledge-intensive services sectors, such as aviation, telco, biotechnology or optics.

Innovation level of clusters

Clusters may be divided also by innovation level of their sectors (measured as R&D intensity per industry). Each cluster was classified into one of the following categories:

- Clusters operating in high-innovation sectors (sectors belonging to medium/high and high tech group for knowledge intensive services or production, according to OECD typology); the surveyed sample includes fifteen such clusters.

- Clusters operating in medium-innovation sectors (sectors belonging to medium/low and low tech group for less knowledge intensive services or production); the surveyed sample includes nineteen such clusters.
- Clusters operating in low-innovation sectors (clusters belonging to low tech group for production or other services); the surveyed sample includes thirteen such clusters.

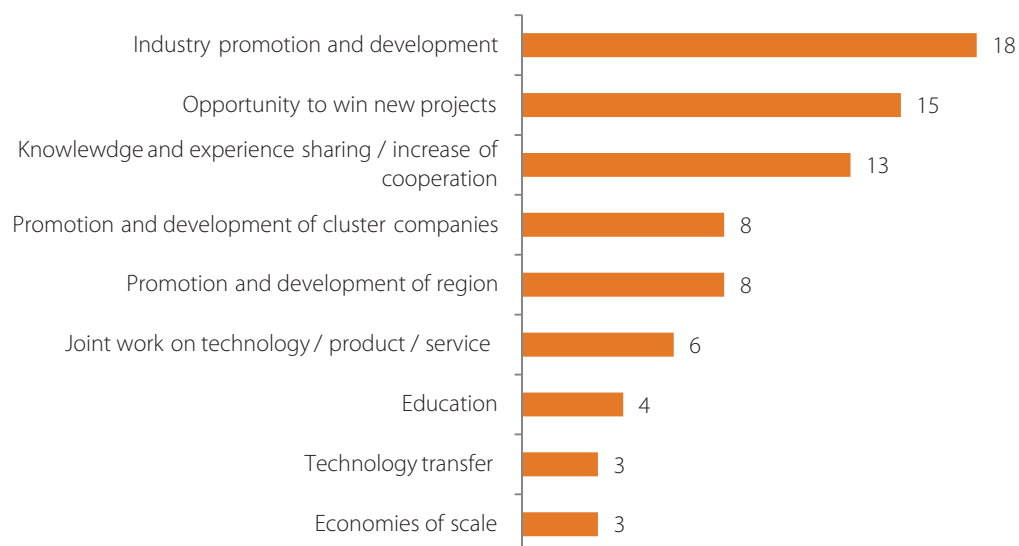
Eighty-nine percent of surveyed clusters have their own development strategy. Not always, though, the strategy has a form of a written document. Thirty-three percent of those with strategy developed defined their objectives, mission and development areas, but no officially accepted document was produced on this basis. Most frequent cluster missions include:

Clusters objectives and strategies

- facilitating cooperation of business and science.
- improving members' ability to compete with international businesses and increasing their domestic market share.
- developing innovations.
- creating optimum development environment within the cluster.
- generating conditions allowing knowledge transfer.
- building shared brand allowing introduction of products and technology to a broad market.

During interviews, additional information was provided with regard to cluster objectives and membership. Below please find summary of the most frequent objectives. Please note that some clusters focused on a single objective, while other pursue several objectives at the same time.

Chart 4: Cluster operation objectives



Industry promotion and development is the most frequent objective. Also, opportunity to win new projects, knowledge and experience sharing, promotion and development of the region are among key objectives of clusters. Cooperation on technology development and technology transfer is another crucial issue. Other objectives may include education – supporting member employees (offering more training opportunities) or education of business environment of the cluster, e.g. by promoting of technical specialization. There are various methods to achieve the above objectives, and their impact on benchmarking results is substantial.

Cluster success factors

The survey included also cluster success factors. These included support offered by large companies, local authorities and R&D centres. The support was among dominant success factors and accounted for 18% of responses. Opening for cooperation, tradition, location advantage, human capital potential are among other key factors, each of them accounted for approx. 11% of responses. Respondents indicated importance of coordinator’s authority and experience, as well as relevant competencies of cluster members. This factor accounted for 9% of all identified ones. Other 29% include various factors, such as:

- geographical concentration.
- informal business relationships.
- diversified operations.
- experience (and trust) gained in former projects.
- shared plans and operation areas.
- diversified members.
- adaptation abilities of companies.
- information flow among members.
- participation in industry fairs.
- awareness of necessity of changes.

Cross-section analysis of clusters

The general information regarding clusters in Poland as presented above indicates their strong differentiation. Therefore, subsequent sections of the report devoted to individual areas and sub-areas are presented as cross-sections, with reference to several criteria at once. Below please find information regarding the criteria used and the number of clusters in each group.

Table 4: Aspects applied in the analysis and the number of clusters in each group

External funding obtained (over last two years)		
PLN 0	Up to PLN 1 million PLN	PLN 1 million and more
20	13	12
Innovation level of the clusters sector		
Low	Medium	High
13	19	15
Cluster size		
Up to 30 members	31 – 60 members	Over 60 members
22	14	11

Based on information collected during interviews, over 44 percent of clusters have not obtained any form of external funding over last two years. The largest number of those supported obtained up to PLN 1 million, while twelve clusters received over PLN 1 million. External funding granted to an individual cluster for development purposes over last two years ranged from PLN 102 thousand to PLN 17 million per cluster.

12.3. Survey results

Below please find results of the cluster benchmarking survey. The survey included the following five areas:

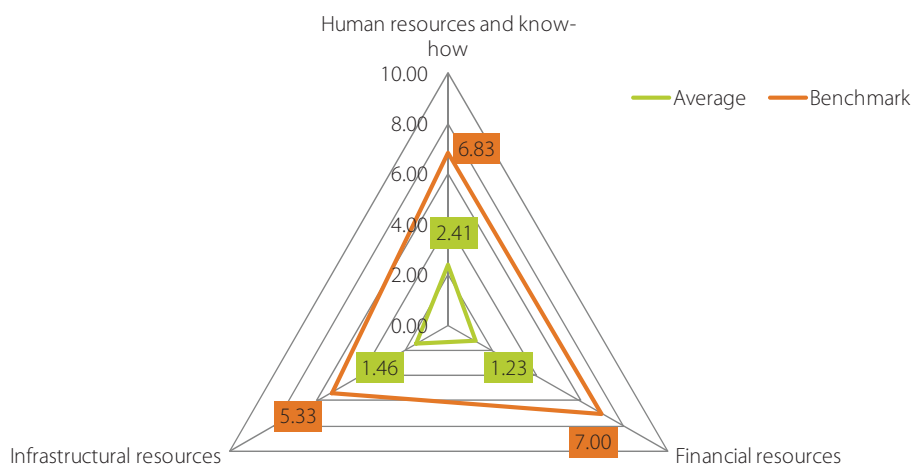
1. resources, including HR, funds and infrastructure.
2. processes, including market activity, internal communication, knowledge and innovation building as well as marketing and PR activities.
3. performance, including HR development, improved competitiveness of the cluster and its members, improved innovation and international cooperation.
4. development potential, including regional and institutional conditions of the cluster growth as well as impact of cluster support policy, as well as strength, position and activity of the cluster coordinator and members.
5. strategy including economy of scale, building of knowledge and innovation networks, impact on business and natural environment.

The clusters provided quantity information with regard to the areas 1) and 3); the provided data were later transposed to the scale from 0 to 10, where 10 meant the maximum amount. In other areas, the scores from the 0-10 range were assigned in line with quality information provided.

Several indicators were analyzed in the “HR and know-how” sub-area in order to determine the employment of all cluster members, their education and allocation of R&D tasks. The average for the sub-area, transposed to the value scale, amounted to 1.88.

Cluster resources

Chart 5: Results of benchmark and average value for the area of cluster resources



Clusters whose members’ total headcount did not exceed 1,000 people were the most numerous, but in some clusters the number of employees exceeded 10,000. The number of people in charge of cluster management was relatively small compared to the total headcount. In most clusters, the administrative support is limited to one or two individuals, and only four had the admin team larger than five individuals. Females constituted 22 percent of interviewed leaders and coordinators.

Analysis of the employment profile in cluster members shows a relatively large group of university graduates. In 23 respondents, they constituted over 40 percent of the total headcount, while in 13 respondents, the indicator exceeded 80 percent.

The results correlate with the number of individuals working in R&D. As many as 21 clusters had over 50 R&D employees, while in six no R&D work was carried out at all.

Many clusters carry out shared projects, some of which are externally funded. The number of shared projects is strongly correlated with funds possessed by the cluster. Lately, operational programmes and other international initiatives have been the key source of funding for cluster operations. In total, the clusters obtained over PLN 65.5 million and completed 62 externally funded projects, which generated the average amount of PLN 1.4 million and 1.3 project completed per cluster.

Differences among clusters in these respects were substantial. As many as 20 clusters have not obtained any external support over last two years. The other obtained external funding ranging from PLN 102 thousand to PLN 17 million. Eighty percent of all projects implemented by the respondents obtained external funding below PLN 1 million, since funds owned by most of clusters disallow implementation of higher value projects. Each fifth project obtained funding in excess of PLN 1 million, whereas the top class above PLN 2 million consisted of 16% of respondents. External funds were often used for co-funding of large infrastructural investments, such as modern technology and production facilities. The funds were also used for projects focused on improving business cooperation.

Some clusters used also membership fees to fund shared activities. For five clusters, these fees constitute more than a half of the budget, but as many as 32 ones did not use them to fund shared projects at all.

Problems regarding cluster activity funding as mentioned by the respondents included:

- absence of financial support offered by self-government or other organizations to be used for cluster administration purposes (office, secretary, cooperation) and commencement of the cluster operations.
- absence of loan offers for associations (association is a frequently used organizational form of clusters).
- lack of an appropriate legal form to allow generating income and enhancing cooperation.
- lack of relevant regional projects.
- projects not being adjusted to the needs of clusters, which need funding, organizational and administration support to be able to undertake project initiatives.
- problems with project design and settlement:
 - o lack of cluster-dedicated projects.
 - o lack of clear criteria and terms of obtaining financial support.
 - o problems with preparing a funding application.
 - o project provisions requiring participation of all cluster members (even if the project does not concern all of them) or at least five-year investment sustainability.
 - o complex and work-intensive settlement procedures regarding de minimis aid.
 - o obligation to provide detailed information regarding each cluster member.
- absence of bridge funding between the 2004-2006 and 2007-2013 perspectives.
- tender granting decisions being issued late or cancelled without a rationale by institutions in charge of individual programmes.

- too high own share required discouraging entities from co-funding of projects, in particular at the commencement of cluster's activity.

The respondents proposed a range of solutions of the above problems, including:

- increasing spends for cluster operations and classifying cluster admin expenses as eligible.
- supporting each cluster initiating operations with a long-term financial plan based on reduction of funds granted year on year.
- access to funds without own participation.
- making funds available for associations.
- increasing the number of tenders by reduction in the funding amount per project and preparing tenders allowing access for clusters (among others, including an easy application procedure).
- refining project evaluation criteria and simplifying tender terms.
- including cluster needs through consulting allocation of funds with clusters and industry experts.
- providing advisory support regarding funding opportunities for clusters.
- improving communication with public authorities.

Apart from funds and HR, access to office, conference and lab space as well as use of Intranet are key elements that decide on development of clusters. Most respondents have access to facilities with total space up to 100 sq.m., but some had premises exceeding 200 sq.m. of space. Labs are as important as offices and conference rooms. They are indispensable for clusters operating in high-innovation sectors whose activities require intense research. Twenty-nine of respondents had access to labs. Intranet benefits are much less utilized than labs with over 70 percent of respondents not using it at all.

The benchmark value for the area amounted to 8.06, while average assessments of the respondents produced 4.23. The highest average was observed in "Marketing and PR". Relatively high scores obtained in this category resulted from effective use of available funds and opportunities by clusters.

Processes in clusters

Chart 6: Results of benchmark and average value for the area of processes in clusters



Promotion of clusters and their member firms may take various forms. Almost all respondents attempted to develop individual identification systems for their clusters. Some prepared professional promotion materials including TV spots using external funding. Promotion takes forms of radio and TV presence, but also participation in fairs.

Internal communication is a vital aspect of intra-cluster cooperation. A large number of respondents still have not developed any shared communication platform or a formal information sharing method (e.g. newsletters, internal press). Their communication is limited to one-way information flow (like e-mail messages from the coordinator) or meetings (often followed by informal integration events).

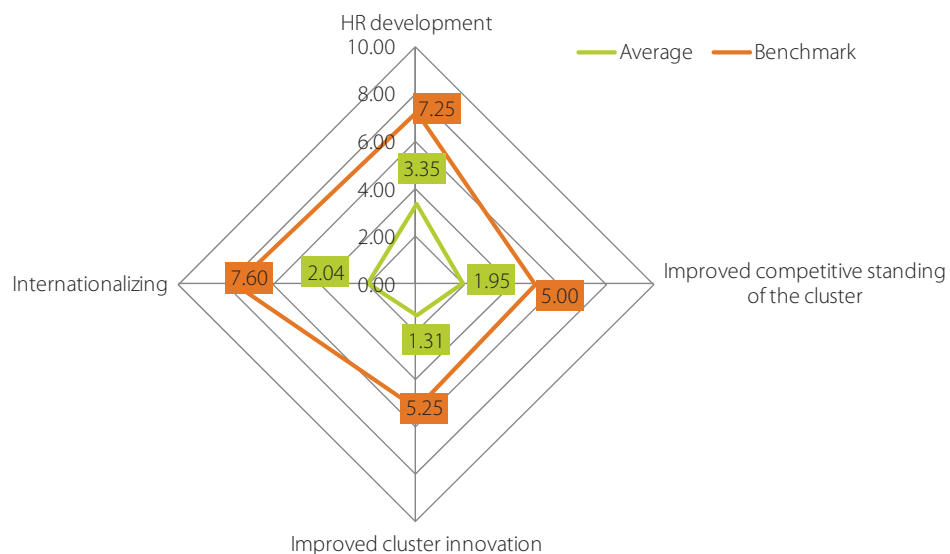
Based on interviews, more innovative clusters that obtain external funding organize more frequent meetings aimed at development of shared knowledge or use of shared data and solutions. Differences among clusters in this respect are substantial, though. High scores were obtained with regard to shared training and informal knowledge sharing. Cooperation on shared product or services, or technology transfers is uncommon, though.

“Shared market activity” was another area with a low average score. Despite a number of benefits resulting from shared procurement and shares, few clusters have developed broader cooperation in this respect so far. Also, few have developed a shared product or offer. Nevertheless, during interviews certain signals of planned cooperation development in these areas were observed promising future improvement.

Cluster performance

Cluster performance was characterized by substantial differences among respondents. The average score for the category is three times lower than the benchmark, with differences in certain areas, e.g. “Improved innovation” or “Internationalization” being even higher, up to 500%. HR development was the category with the highest score.

Chart 7: Results of benchmark and average value for the area of cluster performance



Over last two years, headcount has increased in most of analyzed clusters. Interestingly, nine respondents saw over 9 percent growth, while as many as 16% grew employment by 4 to 6 percent. The results are fairly good in light of business conditions prevailing in the period. Training was another method the cluster used to develop their human resources. Although training sessions have taken place in nearly all clusters over last two years, their scope included merely 2.4 percent of employees in cluster subsidiaries.

Polish clusters do not play any key role on the global market in their industries. Vast majority assess their share in the global sales of the given products/services as up to 10%. They are actively attracting new cluster members. Only three respondents have not increased their membership over last two years, while sixteen have accepted more than thirteen new members. An increase in the number of clusters has not resulted in start-ups, though, being limited to access of already existing businesses. Only ten respondents saw greenfield initiatives in their clusters.

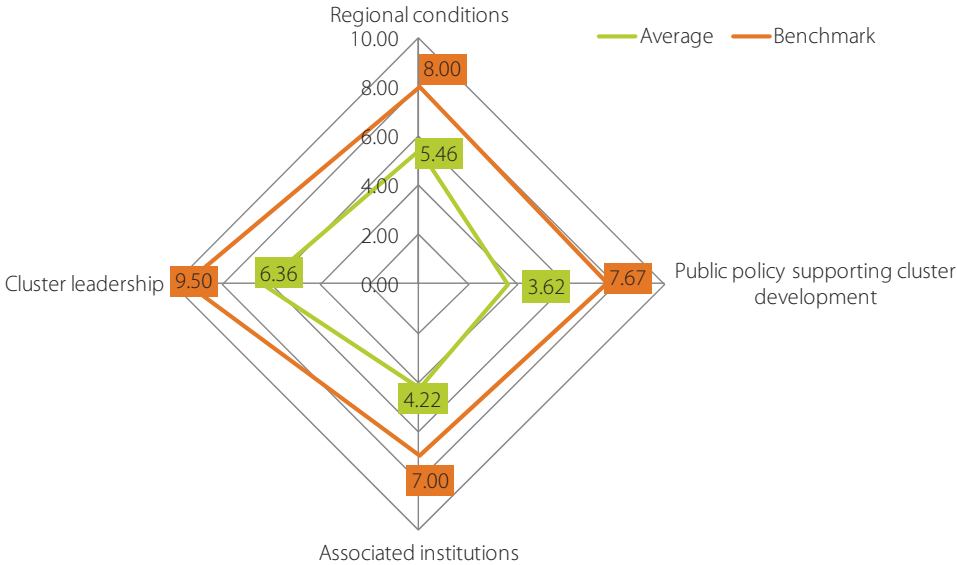
Over last two years, innovation level has not improved significantly. The poor performance resulted, among others, from a very low number of innovations with legal protection. A mere five percent of respondents reserved the rights to internally developed solutions. Also, percent of R&D outlays separated from innovation budgets was low. Few clusters participated in shared international initiatives co-funded by non-EU sources.

Vast majority of respondents has gained some experience in cooperation with foreign partners. The cooperation includes both business and cooperation relationships, knowledge and experience sharing. The surveyed clusters included a relatively large group with a global client network. In light of international growth, participation in business events that attract international business and publishing materials in foreign languages are also important factors. Importantly, although in these categories indicators are not high, most respondents are involved in these sorts of activities.

Regional conditions: enterprises being open to cooperation, infrastructure or business traditions are material for cluster development in Poland. These factors are assessed by clusters as satisfactory and impact their growth, in particular in traditional industries, strongly related to their regions of origin. Associated institutions also constitute a vital aspect of cluster development. Most respondents highly appreciate opportunities to cooperate with science and access to expert studies. They pointed out, though, that scientific projects are ill-aligned to business needs of enterprises and clusters.

Cluster development potential

Chart 8: Results of benchmark and average value for the area of cluster development potential



Also, they highly appreciate cooperation with authorities, especially with local self-governments. Nearly half of clusters (49%) scored it better than 6. Vital activities listed include friendly and open attitude of authorities, lobbying or participation in shared projects. Practically no cooperation with central authorities exists. Clusters attempt to initiate industry-supporting activities on the central level. In many cases, though, these activities are ineffective. In general, cooperation on this level is assessed as poor. Four entities failed to create

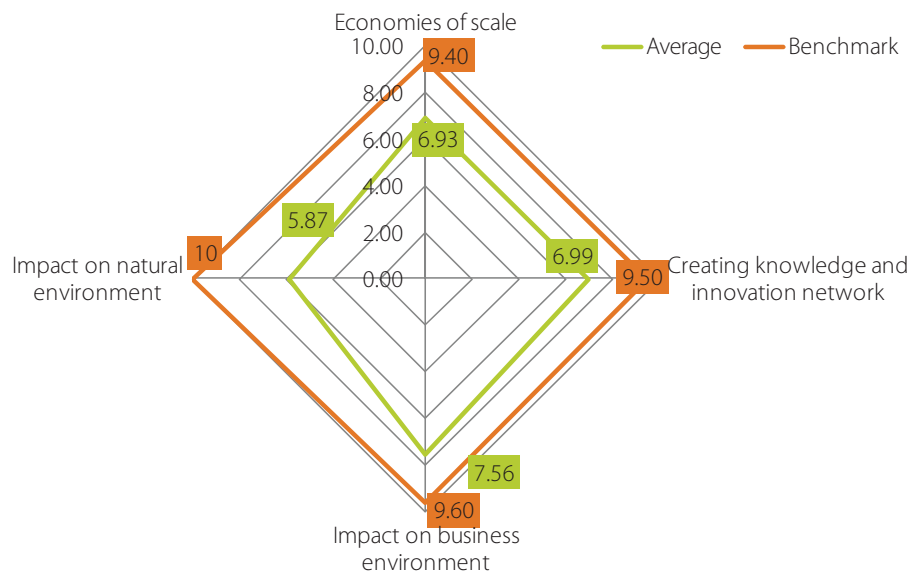
communication platforms with local self-governments, while 15 defined impact of this cooperation as minimal or small. Education adjustment to the needs of clusters is visible in certain aspects. Many activities aimed at adjusting education methods or scope to the needs of clusters (in practice, industries they occupy), are initiated by the clusters. The „other side” seldom initiates such projects. In general, clusters criticize the technical education system in Poland. Improvement areas regarding government policy include financial support, training assistance or including cluster needs in the regional innovation strategy.

Cluster management plays a key role in its development and positioning. According to the analysis, most cluster members consider a strong leader (coordinator) a prerequisite of the cluster efficiency. The role of the coordinator is not limited to initiating of intra-cluster cooperation, but includes its external positioning and lobbying in order to obtain external funding. Representatives of entities involved in active positioning of the cluster also impact its development. As proven by the research, these are large and strong businesses.

Cluster strategy

The entire strategy aspect is material for most of respondents. Both average scores and benchmarks were among the highest obtained in the entire study. Obviously, priorities defined for clusters with various profiles differed, but a group of factors of key importance for respondents may be identified regardless of innovation level of their sectors, clusters size or external funding obtained.

Chart 9: Results of benchmark and average value for the area of cluster strategy



The key strategic objectives of the clusters include obtaining of external funding, lobbying, increasing recognition of the cluster brand and the region as well as innovation flow and diffusion. For respondents with a smaller number of entities, enhancing the market position against suppliers is another significant factor. For clusters operating in high-innovation sectors, building of knowledge and innovation networks and technology diffusion were of crucial importance.

12.4. Conclusions and recommendation

Clustering initiatives recently undertaken in Poland have resulted in clusters being seen as absorbers of relevant public funding. Actually, the funding is only to facilitate establishing and maintenance of clusters in initial stages of operation, with opportunity to cooperate, exchange knowledge and experience, and using the benefits of scale the key benefit considered the key benefits of members. In order to promote true clustering and effectively manage expectations of cluster members, coordinators should ensure correct understanding of principles, benefits and opportunities provided by clusters among its members.

Correct understanding of clustering is also necessary to overcome another problem faced by clusters, i.e. a low level of mutual trust within their structures. In many cases, despite long-term operation, cluster members remain "prudent" and refrain from establishing deeper cooperation with other members. Experience of clusters that have succeeded in working out high trust levels show it is possible. Nevertheless, it requires a consistent, long-term effort. Proven methods to be considered in implementing open cooperation include among others a system of cooperation involving equal treatment of all members, organizing integration events and meetings or creating ethical codes of cooperation.

As indicated by respondents, key issues regarding cooperation of entities that create clusters and cluster policy include the necessity to unify assumptions and cluster policy, as well as developing a dialogue focused on cooperation on best solutions. At present, support principles not only frequently change but differ by province. Additionally, usually cluster representatives are not fully involved in developing legislation regarding their operation. Therefore, knowledge and experience of clusters is not used appropriately, and their needs cannot be addressed. Efficient cooperation and exchange of views coupled with best practices proven both in Polish and foreign clusters may significantly improve clustering conditions in Poland.

The recommended activities to be conducted by clusters include:

- informing by the coordinator continuously and in various forms on the benefits of membership in the cluster, including non-financial benefits,
- presentation by the coordinator of experiences and effects of cooperation on the basis of examples of other clusters,
- identifying the benefit from participation in the network structure for potential cluster members and maintaining regular contacts with them,
- organization of integration activities,
- organization of meetings, during which participants present their offer,
- encouraging members of the cluster to develop a code of ethics,
- composing thematic groups for the implementation of selected tasks to allow clusters for better organization of work and commitment of people with the widest knowledge in the field,
- setting up of additional body that can assist management: the Presidium of the Cluster, Steering Committee, etc.,
- composing industry groups to implement projects on selected industry,
- the delegation of implementing the selected project to their initiators (the member of the cluster is responsible for the implementation of the proposed project with the support of other members or a particular group of participants allocated for this task),

Recommendations for clusters

- strengthening leadership skills of cluster leaders through meetings, participation in training, building leadership competencies (soft skills),
- creating a database of potential coordinators,
- establishment by the coordinator and updating (at specified intervals, e.g. quarterly) of database concerning cluster participants,
- providing of database for the participants, allowing contact and expanded cooperation,
- training needs analysis among members of the cluster,
- monitoring of available trainings funded by the EU and transferring of information to interested parties,
- collecting membership fees (even small, but pointing to the need for participation in the cost of cluster activities),
- receiving a certain percentage of the value of each contract procured by the company due to the membership in a cluster,
- receiving a certain percentage of the value of sales made by a joint Internet platform, which sells the products of cluster members,
- reducing operating costs through the implementation of joint cluster contracts (e.g. agreements with telecoms operators, energy, joint accounts) and then devoting the savings made through a joint contract to the cluster,
- acquisition, as a member of the cluster, of a financial institution (e.g. a bank, a leasing institution, etc.) that will offer the other members of the cluster sources of financing on more favourable terms than those available in the market,
- establishing contact the clusters (including foreign) in which a successful cooperation with the R&D institutions occurred, and learning from their experiences,
- improving the qualifications of members of the cluster in the area of protection of intellectual rights regarding the property and technology transfer (e.g. through cooperation with the Centres of Technology Transfer),
- preparation of even a short information (leaflet) on the cluster in a foreign language and posting on the cluster website,
- search for partners among the clusters in Poland (e.g. in the same industry or region) and abroad (can be gained by Innovation Portal – www.pi.gov.pl – or the European Cluster Observatory – www.clusterobservatory.eu) and starting cooperation,
- seeking international associations of industry clusters and starting cooperation,
- formalization of lobbying activities,
- formalization of various forms of cooperation with public authorities,
- exchange of experiences on public authorities cooperation with clusters of similar industry / region,
- creating of an institution that could represent the interest of clusters in Poland.

The necessity to unify governmental policy regarding clustering regulation is confirmed by existing inconsistencies in assessment of support provided by local authorities. Results of the survey reach extremes – both positive and negative – depending on province in which a cluster is located. This may prove differences in approach to cluster initiatives in these regions and absence of consistent regulations.

Intensified cooperation and improved trust should be supported by activation of cluster members. Developing the role of leaders and enhancing their impact on cluster operation ensures its stability if a coordinator changes. This factor is extremely important as proven by experience of many clusters. Too strong a position of a coordinator resulting from assuming cluster management and development duties may result in suspension or liquidation of the existing structure following the coordinator's resigning from the position.

Low innovation level in clusters was another key issue identified during the survey. In principle, clustering initiatives aim at (among others) implementing of innovations, while most respondents did not indicate any new solutions developed within their clusters. Cooperation between clusters and scientific and research entities is unsatisfactory. Improving it is the responsibility of clusters, but appropriate signals from authorities are also vital for efficient cooperation of public and cluster scientific and R&D entities.

Cooperation with public administration should be developed in order to enhance understanding of cluster needs and to develop direct support opportunities, e.g. in the form of advisory or external funding. At present, cooperation between authorities and clusters seems to be insufficient, both in terms of communication and involving clusters in activities planned by public institutions.

Support offered by public institutions should differ depending on the advancement of each cluster. Fresh initiatives and young clusters need knowledge regarding their organization principles, including best practices, statutory and founding document templates, etc., as well as funds supporting development of their organization. Please note that allocation of funds should include other reasons of clustering, not just financial benefits. External funding of basic cluster functions is necessary in early stages of its operation. Later, the support may be gradually reduced and replaced by internal funds of clusters.

During the survey, cluster representatives pointed out difficulties regarding access to qualified workforce resulting from the education system being ill-matched to business needs. The problem is particularly relevant to individuals with technical education. Proposals of changes in the education system raised by clusters may help authorities in charge of educational policy of the state to introduce appropriate changes.

The recommended activities to be conducted by the policy makers on the national level include:

- identifying the model of cluster policy in Poland and preparing a strategy of clusters support (including the contribution in the strategy development of clusters, local government units, local economic experts and experiences of other countries),
- distinguishing the key clusters and sectors in the forthcoming strategy,
- identifying strategic actions at national and regional level with a precise assignment of responsibility for the tasks,
- identifying an action plan to implement the strategy,
- improving communication with clusters,
- preparing an analysis of needs of support among the clusters, which are part of a strategic cluster policy in Poland,
- preparing the basic instruments of support for clusters in the early stages of development, including the preparation of long-term plans to support individual clusters, taking into account the reduction of public financial support each year,

- development of advanced instruments of support for clusters in the phase of growth, maturity, or transformation, related to the implementation of concrete projects,
- incorporating clusters' specifics within the criteria for project selection,
- taking into account the collaboration with R&D units among the criteria for project selection,
- dissemination of knowledge among the clusters on the possible tools and instruments in support of their members (e.g. projects offered to companies in the SME sector),
- dissemination of knowledge about clustering in Poland during the events related to enhancing the entrepreneurship,
- preparation of specific support tools for clusters that are easily accessible (e.g. on the Innovation Portal),
- creating a database of tools that are already developed,
- cluster support through assistance of qualified public employees, offering consulting and training services,
- providing incentives and tools to stimulate innovation in clusters,
- creating a system of evaluation of policies coherence (creating a system before taking action), including the evaluation of cluster policy,
- change in the system of vocational education, which requires a greater orientation towards practice,
- promotion of technical education (at all levels of education),
- taking into account the needs and views of clusters when designing changes,
- creating a platform for cooperation between clusters and R&D units,
- encouraging clusters and showing them the possible areas of cooperation with R&D units.

The recommended activities to be conducted by the policy makers on the regional level include:

- creating coherent national rules for the promotion of clusters in each region, linked to national policies to promote clusters described in the strategy,
- taking into account a significant share of local governments in the preparation of cluster development strategy in Poland,
- analysis of the potential of the individual clusters in the region and determining the directions of supporting them,
- organization of meetings and trainings that build awareness of the benefits of cluster structures,
- identifying the key clusters in terms of regional development and prioritization of selected structures,
- creating of such project selection criteria that promote clusters projects,
- representing the interests of the local clusters at higher levels,
- development of research and industry analysis in the region and studies on future trends (development of the region / sector),
- supporting R&D regional units,
- supporting the implementation of changes in education at regional level proposed by clusters,

- searching by local authorities of possibilities to benefit from the experience of cooperation with clusters among the other units of local government in Poland and abroad,
- creation and strengthening of special economic zones,
- improvement of infrastructure (roads, utilities, etc.),
- preparation of land use plans,
- implementation of Regional Innovation Strategies (RIS), including the strategies regarding clusters,
- taking into account the needs of clusters during the RIS update process,
- dissemination of information and promotion, supporting initiatives undertaken by the clusters,
- organizational support (e.g. lending the place for meetings),
- cluster promotion in foreign markets on the occasion of creating a “regional brand”,
- creating of clusters administrator in the regional authorities offices (marshal offices) for all clusters in the region (a person that would be a point of contact for all clusters in the region).

The survey methodology assumed organizing a series of interviews with representatives of clusters operating in Poland. The key problem to be solved by toll takers involved asking a large number of questions in a relatively short time.

The most important – from the clarity point of view – is also the introduction of such indicators for each case to show that the highest possible value was the model value – designed as the best for each cluster. Also, because of the clusters profile diversity (such as industry, number of affiliated entities, the level of innovation), comparative method such as benchmarking does not always provide the expected results. It is difficult to compare a small cluster operating e.g. in food industry with a specialized entity, formed by large group of high-tech entrepreneurs. Thus, it seems reasonable to divide clusters into functional groups (industry and target focused) and search for the value of benchmark in these groups. The comparison of Polish clusters with foreign clusters might be also beneficial (e.g. in similar industry).

Reduction in the number of considered indicators is recommended. The reduction would allow achieving all objectives of the survey and obtaining more complete and in-depth quality information regarding intra-cluster processes.

From the viewpoint of this survey, its results and impact on the cluster policy in Poland are also important. If the project does not result in development of such a policy and a change in the cluster support system in Poland, cluster representatives may conclude that the survey does not have any actual impact on their standing. Bearing in mind the low level of trust to public institutions, the situation may discourage clusters from other benchmarking initiatives.

Recommended activities regarding the methodology include:

- reducing the number of indicators,
- introduction of such changes of indicators that, in each case, the highest possible value of the reference value was actually the best value for clusters, or elimination of the indicators for which it is not possible to determine which is the reference value,
- distribution of clusters on the functional groups and preparation of a comparative analysis (benchmark analysis) in a given group,
- review of the indicators in regards to the understanding of their content, as well as possible interpretations,

Methodology conclusions and recommendations

- review of the indicators in regards to possibilities to achieve the objectives of the study,
- review of the indicators in regards to the limited time of respondents,
- review of the indicators in regards to the credibility and objectivity of data,
- review of the way of asking questions about the strategic objectives (it could be considered that respondents were encouraged to select a few key strategic objectives of the proposed list).

Aneks 1.

Dane statystyczne.

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które nie uzyskały dofinansowania zewnętrznego

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,17	1,33	1,67	2,83	3,83	1,33	2,17	2,04	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	3,67	0,00	3,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,75	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	1,33	2,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,97	4,67
Zasoby klastra	WYNIKI	2,33	1,17	1,67	1,58	2,00	0,75	1,25	1,45	2,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,00	1,75	3,75	2,00	6,75	3,50	2,75	2,88	6,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	5,83	3,33	6,33	7,67	6,33	5,00	3,50	4,77	7,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,75	4,00	4,00	4,50	3,75	4,00	2,50	3,31	6,25
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,83	3,17	5,33	4,33	3,33	4,83	4,00	4,05	6,33
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,75	3,10	5,05	4,90	5,00	4,45	3,30	3,88	5,05
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	4,25	2,75	2,75	3,50	2,75	1,50	4,00	3,14	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	3,33	1,33	0,67	2,00	1,00	2,67	1,67	1,60	3,33
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,00	0,25	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,20	1,60	1,00	1,20	1,20	0,80	0,80	1,69	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,75	1,50	1,44	1,63	1,25	1,13	1,56	1,76	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,20	5,00	4,00	8,00	5,20	3,80	2,60	5,06	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	2,50	3,33	2,83	4,50	2,50	3,00	0,50	3,03	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	2,00	5,33	3,67	6,17	4,33	4,17	3,67	4,23	6,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	4,75	5,75	7,75	5,75	7,00	6,25	5,50	6,10	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	3,43	4,76	4,29	6,05	4,52	4,14	2,86	4,44	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	8,20	6,00	6,60	8,60	7,40	5,80	7,60	6,87	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,67	5,67	8,67	6,83	6,67	5,17	7,67	6,83	8,67
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	8,28	6,80	9,60	7,80	8,00	5,60	7,40	7,60	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	7,75	6,13	8,31	7,69	7,31	5,50	7,56	7,09	8,31

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które nie uzyskały dofinansowania zewnętrznego

Obszar	Podobszar	8	9	10	11	12	13	14	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,33	1,33	1,17	2,83	2,33	1,67	1,17	2,04	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,00	0,00	3,67	0,33	0,33	0,00	0,00	0,75	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	4,67	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	0,33	0,97	4,67
Zasoby klastra	WYNIKI	1,83	0,75	1,67	1,67	1,42	1,00	0,67	1,45	2,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,75	5,50	2,50	2,75	2,25	1,25	2,00	2,88	6,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	1,83	5,17	5,33	5,83	3,33	1,83	3,17	4,77	7,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	2,75	3,75	4,00	2,25	3,75	2,25	1,75	3,31	6,25
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,50	3,67	3,67	6,33	3,17	3,33	2,83	4,05	6,33
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,20	4,50	4,00	4,65	3,15	2,25	2,55	3,88	5,05
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,75	2,75	3,00	5,75	3,00	1,00	4,25	3,14	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	1,67	1,33	1,33	0,33	1,67	1,00	1,00	1,60	3,33
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,25	0,00	1,25	2,75	2,25	0,50	0,75	0,58	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	3,00	1,00	2,80	0,60	0,60	1,40	5,60	1,69	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	2,00	1,25	2,19	2,38	1,81	1,00	3,19	1,76	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,60	5,20	5,40	2,40	5,60	4,00	4,60	5,06	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	5,67	1,17	2,17	3,50	4,33	0,50	0,17	3,03	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	4,67	1,67	4,67	4,83	4,83	3,33	5,50	4,23	6,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	6,25	3,50	7,75	5,75	6,75	6,00	6,00	6,10	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	5,48	2,71	4,71	4,05	5,24	3,19	3,86	4,44	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	6,20	9,40	9,40	5,60	7,00	7,80	7,80	6,87	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	7,67	7,17	6,50	7,00	6,50	8,17	6,83	6,83	8,67
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,60	8,20	7,60	5,60	8,40	7,40	8,80	7,60	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	7,19	8,19	7,75	6,13	7,25	7,81	7,75	7,09	8,31

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które nie uzyskały dofinansowania zewnętrznego

Obszar	Podobszar	15	16	17	18	19	20	Wartość średnia	Wartość średnia
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,67	2,00	2,83	1,33	3,33	2,50	2,04	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	2,33	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,97	4,67
Zasoby klastra	WYNIKI	2,25	1,17	1,67	0,83	1,92	1,42	1,45	2,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,25	2,00	1,75	2,25	3,00	1,75	2,88	6,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	6,00	4,33	4,83	5,83	4,00	5,83	4,77	7,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	6,25	0,25	3,00	3,25	2,50	3,00	3,31	6,25
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,17	2,67	5,67	3,67	3,33	4,17	4,05	6,33
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,95	2,55	4,10	3,95	3,30	3,95	3,88	5,05
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,25	2,75	2,50	0,75	5,50	5,00	3,14	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	1,00	3,00	2,00	1,00	1,33	2,67	1,60	3,33
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,00	0,00	0,25	0,50	0,75	0,75	0,58	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,80	2,60	2,80	2,60	0,60	2,60	1,69	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,00	2,06	1,94	1,31	2,00	2,75	1,76	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	3,80	5,80	7,00	4,80	6,00	7,20	5,06	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	4,17	2,67	2,50	3,17	7,33	4,17	3,03	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	2,83	4,33	5,00	3,00	6,67	4,00	4,23	6,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	8,00	2,75	7,25	5,75	6,25	7,25	6,10	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,43	3,90	5,19	4,00	6,62	5,43	4,44	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	5,80	6,40	4,20	4,80	5,80	7,00	6,87	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,17	6,00	7,83	4,33	6,67	8,50	6,83	8,67
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,80	9,00	6,80	6,40	8,00	8,00	7,60	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	6,25	7,06	6,38	5,13	6,81	7,88	7,09	8,31

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które uzyskały dofinansowanie zewnętrzne w wysokości do miliona złotych

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	3,50	3,00	1,83	2,83	2,50	3,33	1,50	2,77	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	3,33	0,67	0,67	0,67	1,67	0,67	0,67	0,98	3,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	2,00	5,33	0,67	4,67	3,33	0,67	0,33	2,02	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	3,08	3,00	1,25	2,75	2,50	2,00	1,00	2,14	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,25	4,75	2,25	2,50	4,75	1,75	3,00	3,07	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	6,67	6,00	5,17	5,83	6,50	4,33	4,83	5,70	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	3,50	4,75	2,25	2,75	7,75	3,00	3,25	3,73	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,33	5,50	2,83	6,67	6,67	3,50	2,17	4,12	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,45	5,35	3,30	4,80	6,45	3,30	3,35	4,31	6,45
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	5,00	5,00	2,75	2,75	4,00	3,25	3,25	3,55	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	3,00	2,33	3,67	4,00	2,00	1,00	1,00	1,95	4,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	1,25	3,75	1,00	1,00	0,75	2,75	1,50	1,54	3,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	3,80	1,80	1,00	3,40	1,00	1,60	1,60	2,20	7,00
Wyniki klastra	WYNIKI	3,31	3,19	1,94	2,75	1,88	2,19	1,88	2,33	4,50
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	6,60	5,40	5,80	7,20	6,20	6,20	6,00	6,11	7,60
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	6,67	0,67	2,33	5,33	2,83	5,17	2,33	3,82	7,00
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	3,50	3,83	3,00	4,00	4,33	6,33	3,00	3,76	6,33
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	7,25	6,00	7,00	7,00	7,75	6,00	5,50	6,23	7,75
Potencjał wzrostu	WYNIKI	5,86	3,71	4,24	5,71	5,00	5,90	4,00	4,81	6,38
Strategia klastra	Korzyści skali	5,80	7,80	5,20	7,20	7,80	7,00	5,80	6,71	8,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	8,50	7,50	7,00	7,67	7,33	6,67	7,67	6,93	8,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	8,40	8,80	6,20	8,20	8,20	7,40	7,80	7,36	8,80
Strategia klastra	WYNIKI	7,63	8,00	6,19	7,69	7,75	7,00	7,13	7,00	8,56

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które uzyskały dofinansowanie zewnętrzne w wysokości do miliona złotych

Obszar	Podobszar	8	9	10	11	12	13	14	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	6,83	2,00	2,50	1,50	1,17	3,67	2,67	2,77	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	0,98	3,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	3,67	0,33	1,67	0,67	0,33	2,00	2,67	2,02	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	4,50	1,25	1,83	1,08	0,92	2,50	2,25	2,14	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,00	4,50	1,50	2,50	2,50	2,75	5,00	3,07	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	7,67	7,33	4,83	3,17	3,67	6,00	7,83	5,70	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	5,25	4,00	3,50	1,75	1,25	4,25	5,00	3,73	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,33	3,50	4,33	2,67	1,00	3,33	4,83	4,12	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	5,85	4,95	3,75	2,60	2,15	4,20	5,80	4,31	6,45
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	4,50	3,00	2,00	5,00	2,00	2,75	4,50	3,55	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	2,33	1,00	1,67	1,67	0,67	1,00	2,00	1,95	4,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	3,00	0,50	0,50	2,00	1,75	1,00	0,75	1,54	3,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	7,00	3,00	1,00	0,80	0,40	3,20	1,20	2,20	7,00
Wyniki klastra	WYNIKI	4,50	2,00	1,25	2,31	1,19	2,13	2,06	2,33	4,50
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	6,60	4,60	6,40	6,60	3,40	7,00	7,60	6,11	7,60
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	6,83	1,67	4,83	0,33	0,67	6,83	7,00	3,82	7,00
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,00	2,00	5,67	2,17	1,33	5,00	3,50	3,76	6,33
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	7,50	6,25	5,50	4,75	3,00	6,50	7,25	6,23	7,75
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,38	3,33	5,57	3,19	1,95	6,29	6,19	4,81	6,38
Strategia klastra	Korzyści skali	5,20	5,80	7,40	7,20	5,80	7,20	8,80	6,71	8,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	4,83	6,17	8,33	6,17	5,00	6,00	8,17	6,93	8,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,20	6,40	7,00	6,00	6,00	6,60	8,80	7,36	8,80
Strategia klastra	WYNIKI	5,69	6,13	7,63	6,44	5,56	6,56	8,56	7,00	8,56

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które uzyskały dofinansowanie zewnętrzne w wysokości powyżej miliona złotych

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	Wartość średnia	Wartość średnia
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,67	3,00	1,83	3,00	1,50	2,67	2,61	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	4,33	0,67	0,67	3,00	2,33	0,67	2,42	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,67	0,67	4,33	1,00	0,67	1,64	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	2,08	1,83	1,25	3,33	1,58	1,67	2,32	3,92
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,50	3,50	1,75	3,50	2,00	3,50	3,25	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,00	4,83	4,50	7,67	3,83	4,50	5,71	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	5,50	1,75	5,75	6,75	2,00	2,50	4,36	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,17	3,17	3,67	6,67	3,67	4,00	5,06	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,85	3,45	3,95	6,35	3,05	3,75	4,75	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,75	3,50	2,75	4,75	2,75	2,25	3,48	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	2,67	1,00	2,33	1,33	1,00	2,67	2,58	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	4,00	2,75	0,50	1,00	1,25	2,25	2,36	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,00	1,40	1,20	3,00	0,20	2,20	2,45	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	2,50	2,19	1,63	2,63	1,25	2,31	2,71	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	7,40	5,20	7,00	6,60	4,60	3,00	5,35	7,40
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	6,50	2,83	3,50	6,00	6,17	1,33	4,42	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,67	3,67	4,50	5,17	4,33	3,00	4,79	7,00
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	6,50	6,75	5,75	9,00	6,75	2,75	7,00	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,48	4,38	5,05	6,48	5,38	2,48	5,24	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	7,40	9,00	7,40	8,80	6,40	6,40	7,31	9,00
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	9,50	9,17	7,00	6,67	6,50	5,50	7,33	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,80	8,60	7,00	8,20	5,80	7,40	7,73	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	8,00	8,94	7,13	7,81	6,25	6,38	7,45	8,94

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które uzyskały dofinansowanie zewnętrzne w wysokości powyżej miliona złotych

Obszar	Podobszar	7	8	9	10	11	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	3,50	3,17	3,83	3,33	1,17	2,61	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	2,33	2,33	1,33	7,00	2,00	2,42	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,33	3,33	2,00	3,67	1,64	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	2,50	2,25	3,08	3,92	2,00	2,32	3,92
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,00	3,00	4,00	2,00	7,00	3,25	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	6,33	5,17	9,67	6,67	5,67	5,71	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	5,00	3,25	4,50	4,00	7,00	4,36	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,83	4,17	7,83	5,33	4,17	5,06	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	5,35	4,05	6,95	4,80	5,75	4,75	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	7,25	5,00	3,25	0,75	3,25	3,48	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	4,67	2,00	5,00	5,00	0,67	2,58	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	5,25	1,50	2,75	2,75	2,00	2,36	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	4,00	1,60	7,60	2,40	2,40	2,45	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	5,25	2,50	4,81	2,56	2,19	2,71	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,20	3,60	7,00	4,60	4,60	5,35	7,40
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	5,17	4,50	7,67	3,50	1,50	4,42	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	7,00	4,17	6,17	5,17	3,83	4,79	7,00
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	9,50	8,25	8,75	6,75	6,25	7,00	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,52	4,90	7,29	4,86	3,81	5,24	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	7,40	6,00	6,20	7,60	7,80	7,31	9,00
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	8,00	7,17	7,17	7,17	6,83	7,33	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	9,60	7,60	7,60	8,20	8,20	7,73	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	8,31	6,94	7,00	7,63	7,56	7,45	8,94

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w nisko innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	Wartość średnia	Wartość średnia
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,83	3,83	1,33	1,50	1,33	3,17	2,00	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,33	0,00	0,00	2,33	0,00	2,33	1,15	3,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,33	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	1,03	3,67
Zasoby klastra	WYNIKI	1,58	2,00	0,75	1,58	0,75	2,25	1,55	2,25
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,00	6,75	3,50	2,00	5,50	3,00	3,59	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	7,67	6,33	5,00	3,83	5,17	5,17	5,14	7,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,50	3,75	4,00	2,00	3,75	3,25	3,73	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,33	3,33	4,83	3,67	3,67	4,17	3,67	4,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,90	5,00	4,45	3,05	4,50	4,05	4,10	5,75
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	3,50	2,75	1,50	2,75	2,75	5,00	2,98	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	2,00	1,00	2,67	1,00	1,33	2,00	1,42	2,67
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,00	0,00	0,00	1,25	0,00	1,50	0,82	2,00
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,20	1,20	0,80	0,20	1,00	1,60	1,04	2,40
Wyniki klastra	WYNIKI	1,63	1,25	1,13	1,25	1,25	2,50	1,54	2,50
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	8,00	5,20	3,80	4,60	5,20	3,60	5,02	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	4,50	2,50	3,00	6,17	1,17	4,50	3,03	6,17
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	6,17	4,33	4,17	4,33	1,67	4,17	3,70	6,17
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	5,75	7,00	6,25	6,75	3,50	8,25	5,91	8,25
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,05	4,52	4,14	5,38	2,71	4,90	4,24	6,05
Strategia klastra	Korzyści skali	8,60	7,40	5,80	6,40	9,40	6,00	7,05	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,83	6,67	5,17	6,50	7,17	7,17	6,55	8,33
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,80	8,00	5,60	5,80	8,20	7,60	7,00	8,20
Strategia klastra	WYNIKI	7,69	7,31	5,50	6,25	8,19	6,94	6,85	8,19

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w nisko innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	7	8	9	10	11	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,50	1,50	1,67	1,17	1,17	2,00	3,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	0,67	3,33	1,00	2,00	1,15	3,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	1,67	0,67	2,33	0,33	3,67	1,03	3,67
Zasoby klastra	WYNIKI	1,83	1,08	2,25	0,92	2,00	1,55	2,25
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	1,50	2,50	3,25	2,50	7,00	3,59	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,83	3,17	6,00	3,67	5,67	5,14	7,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	3,50	1,75	6,25	1,25	7,00	3,73	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,33	2,67	4,17	1,00	4,17	3,67	4,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,75	2,60	4,95	2,15	5,75	4,10	5,75
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,00	5,00	2,25	2,00	3,25	2,98	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	1,67	1,67	1,00	0,67	0,67	1,42	2,67
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,50	2,00	0,00	1,75	2,00	0,82	2,00
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,00	0,80	0,80	0,40	2,40	1,04	2,40
Wyniki klastra	WYNIKI	1,25	2,31	1,00	1,19	2,19	1,54	2,50
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	6,40	6,60	3,80	3,40	4,60	5,02	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	4,83	0,33	4,17	0,67	1,50	3,03	6,17
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,67	2,17	2,83	1,33	3,83	3,70	6,17
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	5,50	4,75	8,00	3,00	6,25	5,91	8,25
Potencjał wzrostu	WYNIKI	5,57	3,19	4,43	1,95	3,81	4,24	6,05
Strategia klastra	Korzyści skali	7,40	7,20	5,80	5,80	7,80	7,05	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	8,33	6,17	6,17	5,00	6,83	6,55	8,33
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,00	6,00	6,80	6,00	8,20	7,00	8,20
Strategia klastra	WYNIKI	7,63	6,44	6,25	5,56	7,56	6,85	8,19

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w średnio innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,17	1,67	1,83	3,00	1,83	2,50	3,00	2,37	3,67
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	3,67	3,00	0,67	0,67	0,67	1,67	3,00	1,05	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	1,33	0,33	0,67	0,67	0,67	3,33	4,33	1,23	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	2,33	1,67	1,25	1,83	1,25	2,50	3,33	1,75	3,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,00	3,75	2,25	3,50	1,75	4,75	3,50	2,80	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	5,83	6,33	5,17	4,83	4,50	6,50	7,67	5,28	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,75	4,00	2,25	1,75	5,75	7,75	6,75	3,63	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,83	5,33	2,83	3,17	3,67	6,67	6,67	4,28	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,75	5,05	3,30	3,45	3,95	6,45	6,35	4,16	6,45
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	4,25	2,75	2,75	3,50	2,75	4,00	4,75	3,34	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	3,33	0,67	3,67	1,00	2,33	2,00	1,33	1,81	3,67
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,00	1,25	1,00	2,75	0,50	0,75	1,00	1,07	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,20	1,00	1,00	1,40	1,20	1,00	3,00	1,68	3,20
Wyniki klastra	WYNIKI	1,75	1,44	1,94	2,19	1,63	1,88	2,63	1,97	2,75
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,20	4,00	5,80	5,20	7,00	6,20	6,60	5,57	7,60
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	2,50	2,83	2,33	2,83	3,50	2,83	6,00	3,60	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	2,00	3,67	3,00	3,67	4,50	4,33	5,17	4,13	6,67
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	4,75	7,75	7,00	6,75	5,75	7,75	9,00	6,36	9,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	3,43	4,29	4,24	4,38	5,05	5,00	6,48	4,74	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	8,20	6,60	5,20	9,00	7,40	7,80	8,80	7,02	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,67	8,67	7,00	9,17	7,00	7,33	6,67	7,04	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	8,28	9,60	6,20	8,60	7,00	8,20	8,20	7,69	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	7,75	8,31	6,19	8,94	7,13	7,75	7,81	7,24	8,94

Wartości, wartości średnia i wartości benchmarku dla klastrów, które działają w średnio innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	8	9	10	11	12	13	14	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,67	1,17	2,83	2,33	1,67	2,00	2,83	2,37	3,67
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	3,67	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	1,05	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,23	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,67	1,67	1,67	1,42	1,00	1,17	1,67	1,75	3,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,50	2,50	2,75	2,25	1,25	2,00	1,75	2,80	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,50	5,33	5,83	3,33	1,83	4,33	4,83	5,28	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	2,50	4,00	2,25	3,75	2,25	0,25	3,00	3,63	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,00	3,67	6,33	3,17	3,33	2,67	5,67	4,28	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,75	4,00	4,65	3,15	2,25	2,55	4,10	4,16	6,45
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,25	3,00	5,75	3,00	1,00	2,75	2,50	3,34	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	2,67	1,33	0,33	1,67	1,00	3,00	2,00	1,81	3,67
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	2,25	1,25	2,75	2,25	0,50	0,00	0,25	1,07	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	2,20	2,80	0,60	0,60	1,40	2,60	2,80	1,68	3,20
Wyniki klastra	WYNIKI	2,31	2,19	2,38	1,81	1,00	2,06	1,94	1,97	2,75
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	3,00	5,40	2,40	5,60	4,00	5,80	7,00	5,57	7,60
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	1,33	2,17	3,50	4,33	0,50	2,67	2,50	3,60	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	3,00	4,67	4,83	4,83	3,33	4,33	5,00	4,13	6,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	2,75	7,75	5,75	6,75	6,00	2,75	7,25	6,36	9,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	2,48	4,71	4,05	5,24	3,19	3,90	5,19	4,74	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	6,40	9,40	5,60	7,00	7,80	6,40	4,20	7,02	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	5,50	6,50	7,00	6,50	8,17	6,00	7,83	7,04	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,40	7,60	5,60	8,40	7,40	9,00	6,80	7,69	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	6,38	7,75	6,13	7,25	7,81	7,06	6,38	7,24	8,94

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w średnio innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	15	16	17	18	19	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,33	3,33	2,50	3,67	2,67	2,37	3,67
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,00	0,00	0,00	0,67	1,00	1,05	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	1,00	0,67	2,00	2,67	1,23	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	0,83	1,92	1,42	2,50	2,25	1,75	3,33
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,25	3,00	1,75	2,75	5,00	2,80	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	5,83	4,00	5,83	6,00	7,83	5,28	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	3,25	2,50	3,00	4,25	5,00	3,63	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	3,67	3,33	4,17	3,33	4,83	4,28	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,95	3,30	3,95	4,20	5,80	4,16	6,45
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	0,75	5,50	5,00	2,75	4,50	3,34	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	1,00	1,33	2,67	1,00	2,00	1,81	3,67
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	1,07	2,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	2,60	0,60	2,60	3,20	1,20	1,68	3,20
Wyniki klastra	WYNIKI	1,31	2,00	2,75	2,13	2,06	1,97	2,75
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	4,80	6,00	7,20	7,00	7,60	5,57	7,60
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	3,17	7,33	4,17	6,83	7,00	3,60	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	3,00	6,67	4,00	5,00	3,50	4,13	6,67
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	5,75	6,25	7,25	6,50	7,25	6,36	9,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,00	6,62	5,43	6,29	6,19	4,74	6,62
Strategia klastra	Korzyści skali	4,80	5,80	7,00	7,20	8,80	7,02	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	4,33	6,67	8,50	6,00	8,17	7,04	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,40	8,00	8,00	6,60	8,80	7,69	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	5,13	6,81	7,88	6,56	8,56	7,24	8,94

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w wysoce innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,33	3,50	3,00	1,67	2,83	2,17	1,33	3,33	2,76	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,00	3,33	0,67	4,33	0,67	0,33	0,00	0,67	1,51	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	2,00	2,00	5,33	0,67	4,67	0,33	4,67	0,67	2,07	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,17	3,08	3,00	2,08	2,75	1,25	1,83	2,00	2,27	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	1,75	2,25	4,75	3,50	2,50	2,75	3,75	1,75	2,90	4,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	3,33	6,67	6,00	4,00	5,83	3,50	1,83	4,33	5,41	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,00	3,50	4,75	5,50	2,75	2,50	2,75	3,00	3,77	5,50
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	3,17	4,33	5,50	6,17	6,67	4,00	4,50	3,50	4,84	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,10	4,45	5,35	4,85	4,80	3,30	3,20	3,30	4,41	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,75	5,00	5,00	2,75	2,75	4,00	2,75	3,25	3,63	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	1,33	3,00	2,33	2,67	4,00	1,67	1,67	1,00	2,51	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,25	1,25	3,75	4,00	1,00	0,00	0,25	2,75	1,98	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,60	3,80	1,80	1,00	3,40	0,80	3,00	1,60	3,21	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,50	3,31	3,19	2,50	2,75	1,56	2,00	2,19	2,88	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,00	6,60	5,40	7,40	7,20	2,60	5,60	6,20	5,64	7,40
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	3,33	6,67	0,67	6,50	5,33	0,50	5,67	5,17	4,08	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,33	3,50	3,83	5,67	4,00	3,67	4,67	6,33	4,72	7,00
Potencjał wzrostu	Przywódtwo w klastrze	5,75	7,25	6,00	6,50	7,00	5,50	6,25	6,00	6,70	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,76	5,86	3,71	6,48	5,71	2,86	5,48	5,90	5,13	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	6,00	5,80	7,80	7,40	7,20	7,60	6,20	7,00	6,72	7,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	5,67	8,50	7,50	9,50	7,67	7,67	7,67	6,67	7,24	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,80	8,40	8,80	6,80	8,20	7,40	7,60	7,40	7,80	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	6,13	7,63	8,00	8,00	7,69	7,56	7,19	7,00	7,25	8,31

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które działają w wysoce innowacyjnych sektorach

Obszar	Podobszar	9	10	11	12	13	14	15	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	3,50	1,50	1,17	6,83	2,00	3,83	3,33	2,76	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	2,33	0,67	0,00	0,67	0,67	1,33	7,00	1,51	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,33	0,33	3,67	0,33	3,33	2,00	2,07	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	2,50	1,00	0,67	4,50	1,25	3,08	3,92	2,27	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,00	3,00	2,00	3,00	4,50	4,00	2,00	2,90	4,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	6,33	4,83	3,17	7,67	7,33	9,67	6,67	5,41	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	5,00	3,25	1,75	5,25	4,00	4,50	4,00	3,77	5,50
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,83	2,17	2,83	6,33	3,50	7,83	5,33	4,84	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	5,35	3,35	2,55	5,85	4,95	6,95	4,80	4,41	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	7,25	3,25	4,25	4,50	3,00	3,25	0,75	3,63	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	4,67	1,00	1,00	2,33	1,00	5,00	5,00	2,51	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	5,25	1,50	0,75	3,00	0,50	2,75	2,75	1,98	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	4,00	1,60	5,60	7,00	3,00	7,60	2,40	3,21	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	5,25	1,88	3,19	4,50	2,00	4,81	2,56	2,88	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,20	6,00	4,60	6,60	4,60	7,00	4,60	5,64	7,40
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	5,17	2,33	0,17	6,83	1,67	7,67	3,50	4,08	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	7,00	3,00	5,50	5,00	2,00	6,17	5,17	4,72	7,00
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	9,50	5,50	6,00	7,50	6,25	8,75	6,75	6,70	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,52	4,00	3,86	6,38	3,33	7,29	4,86	5,13	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	7,40	5,80	7,80	5,20	5,80	6,20	7,60	6,72	7,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	8,00	7,67	6,83	4,83	6,17	7,17	7,17	7,24	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	9,60	7,80	8,80	7,20	6,40	7,60	8,20	7,80	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	8,31	7,13	7,75	5,69	6,13	7,00	7,63	7,25	8,31

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które zrzeczają do 30 podmiotów włącznie

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,33	3,00	3,00	1,83	2,17	1,33	1,33	1,80	3,33
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,00	0,67	0,67	0,67	0,33	0,00	0,00	1,16	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	2,00	5,33	0,67	0,67	0,33	4,67	0,33	1,46	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,17	3,00	1,83	1,25	1,25	1,83	0,75	1,55	3,92
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	1,75	4,75	3,50	1,75	2,75	3,75	5,50	3,05	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	3,33	6,00	4,83	4,50	3,50	1,83	5,17	4,61	7,33
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,00	4,75	1,75	5,75	2,50	2,75	3,75	3,55	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	3,17	5,50	3,17	3,67	4,00	4,50	3,67	3,61	5,50
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,10	5,35	3,45	3,95	3,30	3,20	4,50	3,78	5,75
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,75	5,00	3,50	2,75	4,00	2,75	2,75	2,84	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	1,33	2,33	1,00	2,33	1,67	1,67	1,33	1,51	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,25	3,75	2,75	0,50	0,00	0,25	0,00	1,13	3,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,60	1,80	1,40	1,20	0,80	3,00	1,00	1,87	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,50	3,19	2,19	1,63	1,56	2,00	1,25	1,86	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,00	5,40	5,20	7,00	2,60	5,60	5,20	4,99	7,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	3,33	0,67	2,83	3,50	0,50	5,67	1,17	2,25	5,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,33	3,83	3,67	4,50	3,67	4,67	1,67	3,68	5,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	5,75	6,00	6,75	5,75	5,50	6,25	3,50	5,84	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,76	3,71	4,38	5,05	2,86	5,48	2,71	3,99	5,57
Strategia klastra	Korzyści skali	6,00	7,80	9,00	7,40	7,60	6,20	9,40	7,18	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	5,67	7,50	9,17	7,00	7,67	7,67	7,17	6,90	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,80	8,80	8,60	7,00	7,40	7,60	8,20	7,42	8,80
Strategia klastra	WYNIKI	6,13	8,00	8,94	7,13	7,56	7,19	8,19	7,15	8,94

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które zrzeszają do 30 podmiotów włącznie

Obszar	Podobszar	8	9	10	11	12	13	14	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,50	1,17	2,33	1,67	1,17	2,00	2,50	1,80	3,33
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	3,67	0,33	0,00	0,00	0,67	0,67	1,16	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,33	0,67	0,67	0,67	0,33	0,33	1,67	1,46	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,00	1,67	1,42	1,00	0,67	1,25	1,83	1,55	3,92
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,00	2,50	2,25	1,25	2,00	4,50	1,50	3,05	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,83	5,33	3,33	1,83	3,17	7,33	4,83	4,61	7,33
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	3,25	4,00	3,75	2,25	1,75	4,00	3,50	3,55	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	2,17	3,67	3,17	3,33	2,83	3,50	4,33	3,61	5,50
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,35	4,00	3,15	2,25	2,55	4,95	3,75	3,78	5,75
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	3,25	3,00	3,00	1,00	4,25	3,00	2,00	2,84	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	1,00	1,33	1,67	1,00	1,00	1,00	1,67	1,51	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	1,50	1,25	2,25	0,50	0,75	0,50	0,50	1,13	3,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,60	2,80	0,60	1,40	5,60	3,00	1,00	1,87	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,88	2,19	1,81	1,00	3,19	2,00	1,25	1,86	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	6,00	5,40	5,60	4,00	4,60	4,60	6,40	4,99	7,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	2,33	2,17	4,33	0,50	0,17	1,67	4,83	2,25	5,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	3,00	4,67	4,83	3,33	5,50	2,00	5,67	3,68	5,67
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	5,50	7,75	6,75	6,00	6,00	6,25	5,50	5,84	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,00	4,71	5,24	3,19	3,86	3,33	5,57	3,99	5,57
Strategia klastra	Korzyści skali	5,80	9,40	7,00	7,80	7,80	5,80	7,40	7,18	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	7,67	6,50	6,50	8,17	6,83	6,17	8,33	6,90	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,80	7,60	8,40	7,40	8,80	6,40	7,00	7,42	8,80
Strategia klastra	WYNIKI	7,13	7,75	7,25	7,81	7,75	6,13	7,63	7,15	8,94

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które zrzeszają do 30 podmiotów włącznie

Obszar	Podobszar	15	16	17	18	19	20	Wartość średnia	Wartość średnia
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,50	1,67	1,33	3,33	1,17	1,17	1,80	3,33
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	3,33	0,00	7,00	1,00	2,00	1,16	7,00
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	2,33	0,67	2,00	0,33	3,67	1,46	5,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,08	2,25	0,83	3,92	0,92	2,00	1,55	3,92
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,50	3,25	2,25	2,00	2,50	7,00	3,05	7,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	3,17	6,00	5,83	6,67	3,67	5,67	4,61	7,33
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	1,75	6,25	3,25	4,00	1,25	7,00	3,55	7,00
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	2,67	4,17	3,67	5,33	1,00	4,17	3,61	5,50
Procesy w klastrze	WYNIKI	2,60	4,95	3,95	4,80	2,15	5,75	3,78	5,75
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	5,00	2,25	0,75	0,75	2,00	3,25	2,84	5,00
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	1,67	1,00	1,00	5,00	0,67	0,67	1,51	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	2,00	0,00	0,50	2,75	1,75	2,00	1,13	3,75
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,80	0,80	2,60	2,40	0,40	2,40	1,87	5,60
Wyniki klastra	WYNIKI	2,31	1,00	1,31	2,56	1,19	2,19	1,86	3,19
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	6,60	3,80	4,80	4,60	3,40	4,60	4,99	7,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	0,33	4,17	3,17	3,50	0,67	1,50	2,25	5,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	2,17	2,83	3,00	5,17	1,33	3,83	3,68	5,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	4,75	8,00	5,75	6,75	3,00	6,25	5,84	8,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	3,19	4,43	4,00	4,86	1,95	3,81	3,99	5,57
Strategia klastra	Korzyści skali	7,20	5,80	4,80	7,60	5,80	7,80	7,18	9,40
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,17	6,17	4,33	7,17	5,00	6,83	6,90	9,17
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,00	6,80	6,40	8,20	6,00	8,20	7,42	8,80
Strategia klastra	WYNIKI	6,44	6,25	5,13	7,63	5,56	7,56	7,15	8,94

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które zrzeszają od 31 do 60 podmiotów

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	7	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	1,67	2,83	1,33	2,50	3,00	1,50	3,33	2,55	3,67
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	4,33	0,33	0,00	1,67	3,00	2,33	0,67	1,10	4,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,33	0,33	3,33	4,33	1,00	0,67	1,41	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	2,08	1,58	0,75	2,50	3,33	1,58	2,00	1,90	4,11
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,50	2,00	3,50	4,75	3,50	2,00	1,75	2,94	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,00	7,67	5,00	6,50	7,67	3,83	4,33	5,60	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	5,50	4,50	4,00	7,75	6,75	2,00	3,00	3,90	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,17	4,33	4,83	6,67	6,67	3,67	3,50	4,65	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,85	4,90	4,45	6,45	6,35	3,05	3,30	4,45	6,81
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,75	3,50	1,50	4,00	4,75	2,75	3,25	3,75	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	2,67	2,00	2,67	2,00	1,33	1,00	1,00	1,77	3,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	4,00	0,00	0,00	0,75	1,00	1,25	2,75	1,21	4,00
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	1,00	1,20	0,80	1,00	3,00	0,20	1,60	1,51	3,20
Wyniki klastra	WYNIKI	2,50	1,63	1,13	1,88	2,63	1,25	2,19	2,04	3,99
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	7,40	8,00	3,80	6,20	6,60	4,60	6,20	6,06	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	6,50	4,50	3,00	2,83	6,00	6,17	5,17	5,05	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	5,67	6,17	4,17	4,33	5,17	4,33	6,33	4,96	6,67
Potencjał wzrostu	Przywódstwo w klastrze	6,50	5,75	6,25	7,75	9,00	6,75	6,00	6,44	9,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	6,48	6,05	4,14	5,00	6,48	5,38	5,90	5,53	7,75
Strategia klastra	Korzyści skali	7,40	8,60	5,80	7,80	8,80	6,40	7,00	7,12	8,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	9,50	6,83	5,17	7,33	6,67	6,50	6,67	7,00	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	6,80	7,80	5,60	8,20	8,20	5,80	7,40	7,37	9,00
Strategia klastra	WYNIKI	8,00	7,69	5,50	7,75	7,81	6,25	7,00	7,15	9,10

Wartości, wartości średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które zrzeszają od 31 do 60 podmiotów

Obszar	Podobszar	8	9	10	11	12	13	14	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,83	2,00	2,83	3,33	2,50	3,67	2,67	2,55	3,67
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,67	1,00	1,10	4,33
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	2,00	2,67	1,41	4,33
Zasoby klastra	WYNIKI	1,67	1,17	1,67	1,92	1,42	2,50	2,25	1,90	4,11
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	2,75	2,00	1,75	3,00	1,75	2,75	5,00	2,94	5,00
Procesy w klastrze	Marketing i PR	5,83	4,33	4,83	4,00	5,83	6,00	7,83	5,60	7,83
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	2,25	0,25	3,00	2,50	3,00	4,25	5,00	3,90	7,75
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	6,33	2,67	5,67	3,33	4,17	3,33	4,83	4,65	6,67
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,65	2,55	4,10	3,30	3,95	4,20	5,80	4,45	6,81
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	5,75	2,75	2,50	5,50	5,00	2,75	4,50	3,75	5,75
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	0,33	3,00	2,00	1,33	2,67	1,00	2,00	1,77	3,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	2,75	0,00	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	1,21	4,00
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,60	2,60	2,80	0,60	2,60	3,20	1,20	1,51	3,20
Wyniki klastra	WYNIKI	2,38	2,06	1,94	2,00	2,75	2,13	2,06	2,04	3,99
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	2,40	5,80	7,00	6,00	7,20	7,00	7,60	6,06	8,00
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	3,50	2,67	2,50	7,33	4,17	6,83	7,00	5,05	7,33
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	4,83	4,33	5,00	6,67	4,00	5,00	3,50	4,96	6,67
Potencjał wzrostu	Przywództwo w klastrze	5,75	2,75	7,25	6,25	7,25	6,50	7,25	6,44	9,00
Potencjał wzrostu	WYNIKI	4,05	3,90	5,19	6,62	5,43	6,29	6,19	5,53	7,75
Strategia klastra	Korzyści skali	5,60	6,40	4,20	5,80	7,00	7,20	8,80	7,12	8,80
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	7,00	6,00	7,83	6,67	8,50	6,00	8,17	7,00	9,50
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	5,60	9,00	6,80	8,00	8,00	6,60	8,80	7,37	9,00
Strategia klastra	WYNIKI	6,13	7,06	6,38	6,81	7,88	6,56	8,56	7,15	9,10

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które powyżej 60 podmiotów

Obszar	Podobszar	1	2	3	4	5	6	Wartość średnia	Wartość średnia
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,17	3,50	1,67	1,83	2,83	3,83	2,90	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	3,67	3,33	3,00	0,67	0,67	0,00	1,80	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	1,33	2,00	0,33	0,67	4,67	0,33	1,43	4,67
Zasoby klastra	WYNIKI	2,33	3,08	1,67	1,25	2,75	2,00	2,26	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,00	2,25	3,75	2,25	2,50	6,75	3,30	6,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	5,83	6,67	6,33	5,17	5,83	6,33	6,18	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	4,75	3,50	4,00	2,25	2,75	3,75	3,63	5,25
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,83	4,33	5,33	2,83	6,67	3,33	5,02	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	4,75	4,45	5,05	3,30	4,80	5,00	4,75	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	4,25	5,00	2,75	2,75	2,75	2,75	3,80	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowej)	3,33	3,00	0,67	3,67	4,00	1,00	3,00	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	0,00	1,25	1,25	1,00	1,00	0,00	1,63	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	0,20	3,80	1,00	1,00	3,40	1,20	2,60	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	1,75	3,31	1,44	1,94	2,75	1,25	2,73	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	5,20	6,60	4,00	5,80	7,20	5,20	5,28	7,20
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	2,50	6,67	2,83	2,33	5,33	2,50	4,08	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	2,00	3,50	3,67	3,00	4,00	4,33	4,08	7,00
Potencjał wzrostu	Przywódcztwo w klastrze	4,75	7,25	7,75	7,00	7,00	7,00	7,00	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	3,43	5,86	4,29	4,24	5,71	4,52	4,92	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	8,20	5,80	6,60	5,20	7,20	7,40	6,64	8,20
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	6,67	8,50	8,67	7,00	7,67	6,67	7,30	8,67
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	8,28	8,40	9,60	6,20	8,20	8,00	8,09	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	7,75	7,63	8,31	6,19	7,69	7,31	7,35	8,31

Wartości, wartość średnia i wartość benchmarku dla klastrów, które powyżej 60 podmiotów

Obszar	Podobszar	7	8	9	10	11	Wartość średnia	Wartość benchmarku
Zasoby klastra	Zasoby ludzkie i „know how” klastra	2,67	3,50	3,17	6,83	3,83	2,90	6,83
Zasoby klastra	Zasoby finansowe klastra	0,67	2,33	2,33	0,67	1,33	1,80	3,67
Zasoby klastra	Zasoby infrastrukturalne klastra	0,67	0,67	0,33	3,67	3,33	1,43	4,67
Zasoby klastra	WYNIKI	1,67	2,50	2,25	4,50	3,08	2,26	4,50
Procesy w klastrze	Aktywność rynkowa	3,50	2,00	3,00	3,00	4,00	3,30	6,75
Procesy w klastrze	Marketing i PR	4,50	6,33	5,17	7,67	9,67	6,18	9,67
Procesy w klastrze	Komunikacja w klastrze	2,50	5,00	3,25	5,25	4,50	3,63	5,25
Procesy w klastrze	Kreowanie wiedzy i innowacji	4,00	6,83	4,17	6,33	7,83	5,02	7,83
Procesy w klastrze	WYNIKI	3,75	5,35	4,05	5,85	6,95	4,75	6,95
Wyniki klastra	Rozwój zasobów ludzkich	2,25	7,25	5,00	4,50	3,25	3,80	7,25
Wyniki klastra	Poprawa pozycji konkurencyjnej klastra (pozycji rynkowe)	2,67	4,67	2,00	2,33	5,00	3,00	5,00
Wyniki klastra	Poprawa innowacyjności klastra	2,25	5,25	1,50	3,00	2,75	1,63	5,25
Wyniki klastra	Internacjonalizacja klastra	2,20	4,00	1,60	7,00	7,60	2,60	7,60
Wyniki klastra	WYNIKI	2,31	5,25	2,50	4,50	4,81	2,73	5,25
Potencjał wzrostu	Uwarunkowania regionalne	3,00	5,20	3,60	6,60	7,00	5,28	7,20
Potencjał wzrostu	Polityka władz publicznych na rzecz rozwoju klastra	1,33	5,17	4,50	6,83	7,67	4,08	7,67
Potencjał wzrostu	Otoczenie instytucjonalne	3,00	7,00	4,17	5,00	6,17	4,08	7,00
Potencjał wzrostu	Przywódtwo w klastrze	2,75	9,50	8,25	7,50	8,75	7,00	9,50
Potencjał wzrostu	WYNIKI	2,48	6,52	4,90	6,38	7,29	4,92	7,29
Strategia klastra	Korzyści skali	6,40	7,40	6,00	5,20	6,20	6,64	8,20
Strategia klastra	Tworzenie sieci wiedzy i innowacji	5,50	8,00	7,17	4,83	7,17	7,30	8,67
Strategia klastra	Oddziaływanie na środowisko przedsiębiorczości	7,40	9,60	7,60	7,20	7,60	8,09	9,60
Strategia klastra	WYNIKI	6,38	8,31	6,94	5,69	7,00	7,35	8,31

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.