

**STRATEGIA ROZWOJU KLASTRA
WSCHODNI SOJUSZ MOTORYZACYJNY
NA LATA 2020 – 2023**

Tarnobrzeg, wrzesień 2019

SPIS TREŚCI

- 1. Historia powstania Klastra Wschodni Sojusz Motoryzacyjny**
- 2. Struktura organizacyjna Klastra i jego członkowie**
- 3. Dotychczasowa działalność i osiągnięcia Klastra**
- 4. Prognozy rozwoju motoryzacji i przyszłe wyzwania**
- 5. Miejsce Klastra na mapie ekosystemu**
- 6. Określenie wizji i celów strategicznych Klastra Wschodni Sojusz Motoryzacyjny na lata 2020-2023**
- 7. Podsumowanie**

1. Historia powstania Klastra Wschodni Sojusz Motoryzacyjny

Idea utworzenia klastra motoryzacyjnego narodziła się w związku z lokalizacją dużych inwestycji branży Automotive w północno-zachodniej części regionu Podkarpacia. Do znakomicie funkcjonujących na tym terenie korporacji takich jak Federal Mogul, Kirchhoff, Uniwheels czy LEAR dołączył w 2011 roku Pilkington Automotive Poland należący do japońskiego koncernu NSG Group realizując w okolicach Tarnobrzega projekt budowy nowoczesnego zakładu produkcji szyb samochodowych. Liczba, wielkość i stopień koncentracji międzynarodowych przedsiębiorstw na stosunkowo niewielkim obszarze sprawiają, że ten proces można uznać za modelowy przykład samoistnie rozwijającej się struktury klastrowej. Poczynając od Dębicy, poprzez specjalne strefy ekonomiczne w Mielcu i Tarnobrzegu, Gorzycach, aż po Stalową Wolę na terenie Podregionu Tarnobrzесьkiego zlokalizowało się 6 korporacji motoryzacyjnych o łącznych obrotach przekraczających 6 miliardów złotych i zatrudniających ponad 13000 pracowników.

Menedżerowie tych korporacji tworzą prestiżowe środowisko biznesowe regionu i prowadzą aktywne działania związane z rozbudową swoich fabryk. Inicjatywa integracji tego środowiska zaproponowana przez prezesa Pilkington Automotive Poland z grupy NSG spotkała się z dobrym przyjęciem liderów pozostałych korporacji.

Spotkanie założycielskie Stowarzyszenia, które przyjęło nazwę Wschodni Sojusz Motoryzacyjny (**East Automotive Alliance**) miało miejsce w dniu 11 lipca 2014 roku w sercu najśłynniejszej polskiej inicjatywy klastrowej jaką był Centralny Okręg Przemysłowy

Członkami założycielami byli menedżerowie: Pilkington Automotive Poland z grupy NSG, Kirchhoff Polska, Federal Mogul, Uniwheels Polska, naukowcy z Akademii Górniczo-Hutniczej i Politechniki Rzeszowskiej oraz przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu reprezentowani przez Tarnobrzescką Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.

2. Struktura organizacyjna klastra i jego członkowie

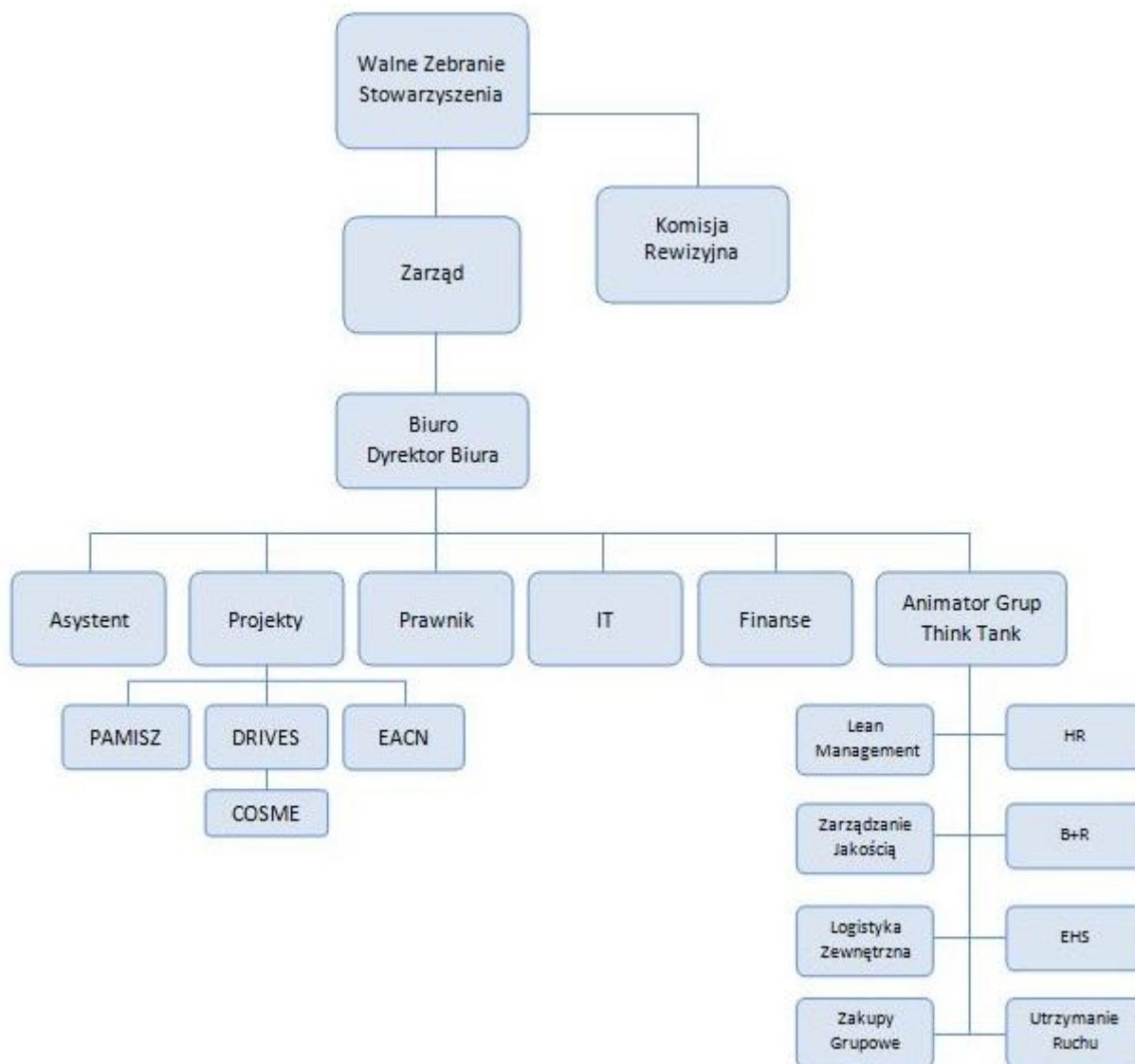
Wschodni Klaster Motoryzacyjny zarejestrowany został w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Najwyższą władzą stowarzyszenia jest Walne Zebranie Członków. Walne Zebrania zwoływane są co najmniej raz w roku. Całością działalności klastra kieruje Zarząd wybierany raz na 4 lata przez Walne Zebranie Członków, który powołuje Biuro Stowarzyszenia wraz z dyrektorem do realizacji zadań klastra.

W skład Biura wchodzi komórki organizacyjne i projektowe klastra. Organem sprawującym kontrolę nad działalnością klastra jest Komisja Rewizyjna powoływana raz na 4 lata podobnie jak Zarząd przez Walne Zebranie Członków.

Na koniec grudnia 2019 roku Klaster WSM liczył 31 członków, w tym

- 9 przedsiębiorstw dużych
- 8 przedsiębiorstw średnich
- 7 przedsiębiorstw małych
- 2 przedsiębiorstwo mikro
- 2 jednostki naukowe
- 3 instytucje otoczenia biznesu



Schemat organizacyjny Stowarzyszenia Wschodni Sojusz Motoryzacyjny

3. Dotychczasowa działalność i osiągnięcia klastra

Klaster East Automotive Alliance postawił sobie następujące cele:

1. **Ochrona interesów** przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej oraz związanych z nią przedsiębiorców i kooperantów.
2. **Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi branży** motoryzacyjnej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej ze szczególnym uwzględnieniem Makroregionu Polski Wschodniej.
3. **Propagowanie wiedzy** z dziedziny przemysłu motoryzacyjnego, rozwój zainteresowań technicznych oraz zaangażowanie w procesie kształtowania polityki edukacyjnej ukierunkowanej na kadry gospodarki.

Przyjmując powyższe cele w okresie od momentu założenia Stowarzyszenia do dnia dzisiejszego aktywność klastra skoncentrowana była, zgodnie z zapisami statutu m.in. na następujących działaniach:

- Reprezentowanie interesów i stanowisk członków Stowarzyszenia przed władzami, instytucjami oraz innymi organizacjami oraz współpraca z nimi.
- Szeroko pojęta promocja branży motoryzacyjnej oraz sprzyjanie lokalizacji w regionie przedsiębiorstw kooperujących z zachowaniem troski o interesy i dobre imię członków klastra.
- Wspieranie działalności przemysłowej i aktywności ekonomicznej swoich członków z uwzględnieniem ich charakteru i specjalizacji, wymianę doświadczeń produkcyjnych, handlowych, organizacyjnych (know-how) przez członków Stowarzyszenia na preferencyjnych warunkach (przy zachowaniu zasady swobody kontraktowej oraz z uwzględnieniem ochrony informacji niejawnych członków klastra).
- Kreowanie i wspieranie innowacji i działalności badawczo – rozwojowej w zakresie przemysłu motoryzacyjnego.
- Organizowanie spotkań, misji gospodarczych, wyjazdów studyjnych, konferencji, seminariów, odczytów, wykładów oraz imprez związanych z branżą Automotive.
- Prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z założeniami statutowymi.
- Współpraca z organizacjami i placówkami naukowo-badawczymi, władzami oraz instytucjami.
- Udział w międzynarodowych zjazdach, seminariach, konferencjach i kongresach.
- Działalność oświatowa i edukacyjna.

Efektom podjętej przez klastery działalności były zrealizowane następujące przedsięwzięcia:

- stworzenie modelu „Samochodu Podkarpacia” – realistycznej konstrukcji pojazdu zbudowanej wyłącznie z elementów produkowanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na Podkarpaciu.
- nawiązanie bezpośredniej współpracy sieciowej członków klastra w ramach zorganizowanych grup tematycznych Think Tank i spotkań w ośmiu obszarach działalności: Lean Management, Utrzymanie Ruchu, Logistyka Wewnętrzna, HR, EHS, Zarządzanie Jakością, B+R, Zakupy Grupowe. Celem spotkań jest wymiana dobrych praktyk, zapoznanie się z nowoczesnymi formami zarządzania, wypracowanie wspólnych obszarów do współpracy i kooperacji między członkami klastra. Jest to szczególnie atrakcyjna oferta dla firm małych i średnich bowiem poprzez możliwość bezpośredniego poznawania metod zarządzania stosowanego w dużych firmach międzynarodowych mają one możliwość nabycia praktycznej i unikalnej wiedzy menedżerskiej.
- realizacja projektu „PAMISZ” Podkarpacka Akademia Motoryzacji - Innowacyjne Szkolnictwo Zawodowe – projekt nr RPPK.09.04.00-18-0010/17 realizowany w ramach umowy o dofinansowanie zawartej pomiędzy Województwem Podkarpackim – Wojewódzkim Urzędem Pracy w Rzeszowie a Stowarzyszeniem Wschodni Sojusz Motoryzacyjny, którego celem są:
 1. działania na rzecz modyfikacji programów nauczania w zawodach technik mechanik i technik mechatronik - dostosowanie do wymogów rynku pracy (grupy robocze, spotkania bilateralne, wizyty studyjne nauczycieli w zakładach pracy, wizyty przedstawicieli zakładów pracy w szkołach, udział w promocji szkół – tzw. „Drzwi otwarte szkoły”, tworzenie klas patronackich
 2. staże nauczycieli
 3. praktyki/staże dla uczniów modernizowanego kierunku
 4. doposażenie pracowni w Szkołach

- realizacja projektu „DRIVES” – Wschodni Sojusz Motoryzacyjny jako jedyny przedstawiciel Polski reprezentuje nasz kraj oraz branżę motoryzacyjną w międzynarodowym projekcie partnerskim finansowanym bezpośrednio przez Komisję Europejską. Klastrer uczestniczy w tym przedsięwzięciu od momentu formowania się jego koncepcji, poprzez złożony proces przygotowania aplikacji, zwycięstwo w konkursie dotacyjnym, a obecnie ciągle zaangażowanie w realizację tego 4-letniego projektu o wartości przekraczającej 4 miliony EURO. Zespół Klastra jest jednym z 24 partnerów (przedsiębiorstwa motoryzacyjne, uniwersytety technologiczne, europejskie klastry motoryzacyjne oraz instytucje otoczenia biznesu) z 12 krajów europejskich od Wielkiej Brytanii po Maltę.

Celem projektu jest sprostanie wyzwaniom określonym w dokumencie GEAR 2030 - który można traktować jako europejską strategię rozwoju motoryzacji. Owocem tego projektu będzie zbudowanie precyzyjnie określonego systemu kompetencyjnego obejmującego aktualne zawody oraz zawody które muszą dopiero powstać, aby zapewnić konkurencyjność firm europejskich wszystkich rozmiarów wobec światowych gigantów motoryzacyjnych.

- Przystąpienie do projektu EACN – „Europejskiej sieci klastrów motoryzacyjnych na rzecz wspólnych inwestycji dotyczących modernizacji”. Program dedykowany jest dla małych i średnich przedsiębiorstw i ukierunkowany jest na określenie potrzeb i potencjalnych rozwiązań w obszarach: elastyczność procesów produkcyjnych, robotyka i sztuczna inteligencja w procesach wytwarzania, wirtualizacja procesów planowania (symulacji i modelowanie) oraz przemysł 4.0 umiejętności i kompetencje wśród pracowników.
- Udział w programie COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises). Głównym celem niniejszego projektu jest podniesienie świadomości na temat najlepszych praktyk w zakresie podnoszenia umiejętności i przekwalifikowania siły roboczej MŚP w sektorze motoryzacyjnym, a ostatecznie opracowanie wizji dotyczącej zaspokojenia potrzeb MŚP w zakresie umiejętności w sektorze motoryzacyjnym tj. wzmocnienie rozwoju strategii podnoszenia umiejętności i przekwalifikowania w ramach planu współpracy sektorowej z możliwymi działaniami wspierającymi i zaleceniami. Projekt stanowi uzupełnienie projektu DRIVES ERASMUS + Skills Alliances, który opracowuje kompleksową strategię umiejętności sektorowych.
- Uczestnictwo w misji gospodarczej zorganizowanej do Austrii wraz z Urzędem Marszałkowskim w Rzeszowie w 2018 r. której celem była wymiana doświadczeń, rozszerzenie współpracy i dobrych praktyk. Zaplanowany program obejmował wizyty w wybranych firmach i instytucjach członkowskich klastra AC Styria w Graz. W misji gospodarczej udział wzięli przedstawiciele firm należących do klastra – Gumat, Teknia, PZL Sędziszów, NSG Pilkington, Kirchoff Polska, Superior Industries, ARP, MARR, Zarząd Sojuszu oraz zaproszeni goście z Polskiej Grupy Motoryzacyjnej reprezentujący firmy PZL Sędziszów, PIMOT i Cadway.
- Udział w 3 edycjach Kongresu 590 w Rzeszowie, w roku 2016, 2017 i 2018. Wschodni Sojusz Motoryzacyjny mógł pokazać swój potencjał i nawiązać nowe kontakty z zainteresowanymi firmami, a także poszerzyć grono instytucji z którymi w przyszłości stworzy możliwość współpracy zarówno dla motoryzacji jak i dla szkolnictwa zawodowego. Przedstawiciele klastra poprzez broszury informacyjne, rozmowy oraz obecność w organizowanych panelach dyskusyjnych, promowali i zachęcali do współpracy przedstawicieli różnych środowisk życia gospodarczego i społecznego.
- Uczestnictwo w wielu konferencjach, szkoleniach, wydarzeniach networkingowych mających na celu podnoszenie kwalifikacji, transfer wiedzy i rozwój członków klastra.

4. Prognoza rozwoju motoryzacji i przyszłe wyzwania

Sektor Motoryzacyjny jest główną częścią europejskiego krajobrazu przemysłowego. Około 12 milionów Europejczyków zatrudnionych jest w sektorze motoryzacyjnym i mobilnym. Sektor generuje znaczne dodatnie saldo wymiany handlowej z resztą świata w wysokości około 90 mld EUR (2016 r.). Inwestuje również około 50 mld EUR w badania i rozwój (2015).

Opublikowany w 2017 roku raport HLG GEAR 2030 Grupy Wysokich Komisarzy EU na temat konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju motoryzacji definiuje pięć podstawowych wyzwań stojących przed przemysłem motoryzacyjnym w najbliższym dziesięcioleciu:

1. Konieczność poniesienia znacznych kosztów wielkich inwestycji wynikająca z nadchodzących zmian technologicznych, wdrażania nowej modeli biznesowych, itp.
2. Przystawienie motoryzacji na czystsze alternatywne rodzaje napędu i samochody autonomiczne – bez kierowcy. Chodzi nie tylko o ochronę przyrody czy przeciwdziałanie globalnemu ociepleniu, lecz również o ludzkie zdrowie. Badania naukowe potwierdzają, że 90 proc. mieszkańców europejskich miast oddycha nadmiernie zanieczyszczonym powietrzem.
3. Zmiany społeczne - zmiany w zachowaniu i preferencji użytkowników samochodów. W ciągu najbliższych lat wzrośnie liczba użytkowników kosztem nabywców samochodów, będzie dynamicznie rozwijała się idea car-sharingu, oparta na zasadzie: używanie samochodu bez konieczności jego kupowania, co będzie miało wpływ na wielkość przyszłych zakupów
4. Globalizacja – pozostawanie konkurencyjnym w stosunku do produktów z innych kontynentów i reagującym na międzynarodowy popyt i podaż, a także zapewnienie sprawiedliwego dostępu do rynków międzynarodowych.
5. Zmiany strukturalne – stały postęp technologiczny w przemyśle motoryzacyjnym, automatyzacja, cyfryzacja, wzrastające znaczenie elektroniki, sprawi, że pewne zawody przestaną istnieć w przyszłości, a pojawi się gwałtowne zapotrzebowanie na ludzi nowych, nieznanych wcześniej profesji. To z kolei wymusza dostosowanie do nowych czasów całego systemu kształcenia pracowników.

Powyższe wyzwania nakładają na Klaster podejmowanie stałych inicjatyw na rzecz członków i inicjowanie działań adekwatnych do zmieniających się warunków globalnego rynku.

5. Miejsce Wschodniego Sojuszu Motoryzacyjnego na mapie ekosystemu

Przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra WSM związane są w pełnym lub częściowym zakresie działalności z przemysłem motoryzacyjnym.

Wśród nich możemy wyróżnić producentów pojazdów, jak również dostawców na poziomie TIER 1 (dostawcy bezpośredni), TIER 2 (poddostawcy), TIER 3,4 (branże powiązane - producenci podsystemów z metalu, tworzyw sztucznych, elektrycznych i elektronicznych, IT).

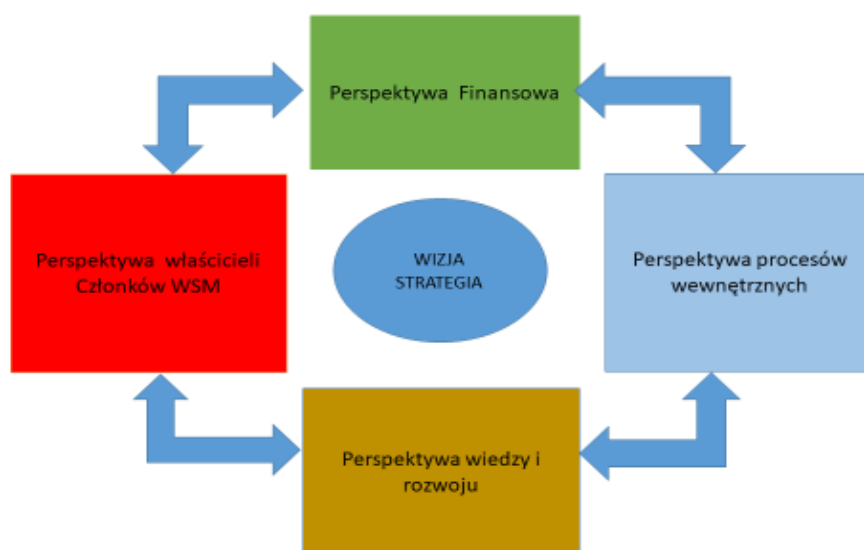
Do ekosystemu klastra wchodzi przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego, dostarczające systemy elektroniczne, przemysł narzędziowy, tekstylny, skórzany, surowcowy. Znaczną grupę stanowi sektor usługowy i pomocniczy, jak również instytucje państwowe, ośrodki naukowe i badawcze, szkoły branżowe, instytucje otoczenia biznesu.



Mapa Wschodniego Sojuszu Motoryzacyjnego – Otoczenie i Interesariusze

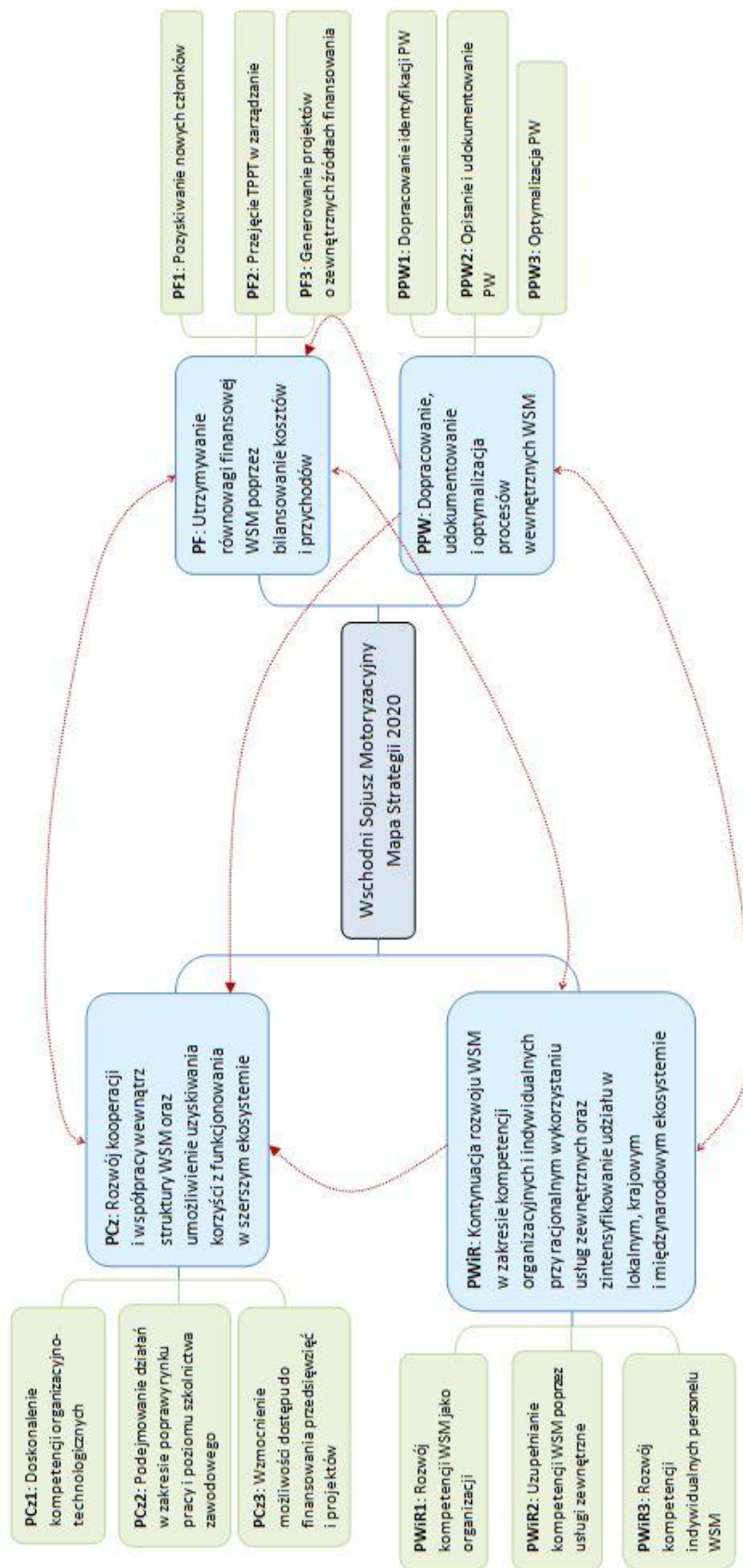
6. Określenie wizji i celów strategicznych klastra Wschodniego Sojuszu Motoryzacyjnego na lata 2020-2023

Strategiczna Karta Wyników (BSC – Balanced Scorecard) Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona jest jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która dostarcza metodologii opisu strategii organizacji. Jest bazą controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie. Pozwala na przełożenie strategii i wizji przedsiębiorstwa na działania, poprzez zdefiniowanie celów i mierników w czterech perspektywach widzenia biznes: finansowej, właścicieli-członkowie klastra, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju. Osiągnięcie spójności i zbilansowania celów, działań i wyników w wymienionych czterech obszarach pozwoli na wytyczenie i realizację strategii organizacji jako całości.



Strategiczna Karta Wyników

Mapa Strategii 2020 Stowarzyszenia Wschodni Sojusz Motoryzacyjny



Po zdefiniowaniu celów strategicznych przypisane zostały im działania i miary. W efekcie powstała strategiczna karta wyników, która definiuje w jaki sposób i w przy pomocy jakich działań klastr ma osiągnąć cele strategiczne i zrealizować wizję klastra.

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

WIZJA KLASTRA

Dążenie do zbudowania efektywnej i rozpoznawalnej organizacji zrzeszającej firmy branżowo i regionalnie powiązane w celu podniesienia ich wartości i konkurencyjności w oparciu o transfer wiedzy, współpracę kooperacyjną i międzynarodową.

Perspektywy	Cele Strategiczne	Działania	Miary/Ilość/rok
PCz	PCz1	PCz 1.1. Wzmocnienie organizacji Think Tank m.in. poprzez włączenie pracowników naukowych w spotkania realizację projektów	10 spotkań
		PCz 1.2. Udział w targach, konferencjach krajowych i zagranicznych, w spotkaniach B2B, projektach, wyjazdach studyjnych celem nabycia wiedzy i doświadczeń	5 wydarzeń
		PCz 1.3. Stworzenie platformy gromadzenia i wymiany informacji w zakresie technologii, kooperacji przemysłowej i zarządzania	1 platforma
		PCz 1.4. Podniesienie poziomu technologicznego i organizacyjnego poprzez transfer wiedzy i prezentacje dobrych praktyk wśród członków klastra	10 spotkań
	PCz2	PCz 2.1. Prowadzenie stażów dla nauczycieli zawodów i uczniów w zakładach członków WSM	10 podmiotów
		PCz 2.2. Dostosowanie programów szkół technicznych do potrzeb nowoczesnego rynku i zaawansowanych technologii (PAMISZ II i połączenie PAMISZ I i DRIVES)	4 programy
	PCz3	PCz 3.1. Prowadzenie bazy regionalnych programów operacyjnych, z których mogą korzystać członkowie WSM i wykazu jednostek otoczenia biznesu oferujących programy wsparcia	1 platforma
		PCz 3.2. Stały monitoring ogłaszanych konkursów na projekty z funduszy lokalnych, krajowych i unijnych	1

PWiR	PWiR1	PWiR 1.1. Analiza zmian na rynku motoryzacyjnym w zakresie nowych technologii, materiałów, kierunków i tendencji rozwojowych	2 analizy/rok
		PWiR 1.2. Podjęcie współpracy z klastrami motoryzacyjnymi w Europie i przystąpienie do europejskiej platformy współpracy klastrów ECCP	2 klastry
		PWiR 1.3. Dopracowanie i prowadzenie strony Internetowej WSM, publikowanie aktualnych wiadomości i wydarzeń	1 strona
	PWiR2	PWiR 2.1. Zlecenie wykonywania wybranych zadań i projektów ekspertom zewnętrznym	2 zadania
		PWiR 2.2. Wykorzystanie specjalistycznej wiedzy przy wsparciu firm zewnętrznych w spotkaniach Think Tank i innych wydarzeniach	5 spotkań
	PWiR3	PWiR 3.1. Aktywne uczestnictwo w szkoleniach, stażach, kursach, grupach tematycznych, konferencjach, itp.	10 wydarzeń
PWiR 3.2. Zwiększenie poziomu umiejętności, wykształcenia i wiedzy personelu klastra poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń z partnerami krajowymi i zagranicznymi w ramach wspólnych projektów i przedsięwzięć		2 klastry	
PF	PF1	PF 1.1. Zwiększenie przychodów ze składek nowych członków	30 tys.
	PF2	PF 2.1. Zwiększenie wpływów z zarządzania TPPT	100 tys.
		PF 2.2. Świadczenie odpłatnych szkoleń, usług na rzecz członków WSM, najemców TPPT i innych podmiotów.	10 tys.
PF3	PF 3.1. Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych z realizacji projektów z regionalnych programów operacyjnych i EU	150 tys.	
PPW	PPW1	PPW 1.1. Stworzenie mapy procesów wewnętrznych z podziałem na procesy podstawowe i pomocnicze	1
	PPW2	PPW 2.1. Opis procesów wewnętrznych z wyszczególnieniem przypisanych im działań	1
	PPW3	PPW 3.1. Wybór zdefiniowanych procesów i działań pod kątem ważności i istotnego wpływu na efektywność zarządzania WSM	1

Wdrożenie strategicznej karty wyników pozwoli Klastrowi na powiązanie strategicznego i operacyjnego punktu widzenia, a w tym na zachowanie spójności działań, powiązanie celów

długookresowych i rocznych budżetów oraz gromadzenie informacji, za pomocą których Klaster będzie mógł się rozwijać i realizować przyjętą wizję.

7. Podsumowanie

Tworzenie Strategicznej Karty Wyników, uwzględniającej cztery omówione płaszczyzny, było kreatywnym procesem dyskusyjnym i rezultatem prac wszystkich członków Klastra. Objęło ono bowiem nie tylko określanie celów strategicznych i związanych z nimi odpowiednich miar, ale też określanie niezbędnych do ich osiągnięcia działań.

W procesie budowy Strategicznej Karty Wyników istotne znaczenie miało przede wszystkim przyjęcie celów strategicznych i ich przełożenie na konkretne mierzalne parametry w poszczególnych perspektywach.

Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników umożliwi Klastrowi:

- przełożenie wizji Klastra na konkretne cele strategiczne, operatywne działania i mierzalne wyniki
- wzrost komunikacji, transferu wiedzy i nauki wśród członków Klastra
- wzrost efektywności pracy, organizacji, planowania i zarządzania Klasterem
- wzrost liczby realizowanych projektów, przedsięwzięć innowacyjnych i kooperacyjnych
- stworzenie możliwości kontroli osiągniętych celów, stałego monitorowania działalności Klastra, dokonywanie korekt strategii z analizy danych, z wykorzystaniem przyjętych miar (informacje zwrotne) i stałe uczenie się
- aktywne uczestnictwo w szeroko rozumianym ekosystemie – gospodarczym, społecznym, naukowym, instytucjonalnym
- poprawę wizerunku i rozpoznawalności Klastra w kraju i zagranicą, uczestnictwo w międzynarodowych projektach, wydarzeniach i konferencjach, współpraca z klastrami krajowymi i zagranicznymi