

**POLITECHNIKA ŚLĄSKA W GLIWICACH
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

Anna Horzela

PRACA DOKTORSKA

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W KLASTRACH

**Praca napisana pod kierunkiem naukowym:
dr hab. inż. Sławomir Olko, prof. PŚ**

Zabrze 2022

Spis treści

Wstęp	4
ROZDZIAŁ 1 Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu teoretycznym.....	8
1.1. Historia społecznej odpowiedzialności biznesu.....	8
1.2. Definicja i istota społecznej odpowiedzialności biznesu	15
1.3. Przegląd wybranych norm i standardów dotyczących wdrażania CSR.....	24
1.3.1. Norma SA 8000.....	25
1.3.2. Standard AA 1000	28
1.3.3. Norma ISO 26000.....	30
1.4. Rola interesariuszy w społecznej odpowiedzialności biznesu.....	36
ROZDZIAŁ 2 Klastry i sieci innowacji w naukach o zarządzaniu.....	44
2.1. Teorie klastrów w naukach o zarządzaniu	44
2.2. Definicje i istota sieci i klastrów	50
2.3. Typologie klastrów.....	69
2.4. Standardy zarządzania klastrem	81
2.5. Nowe wartości współpracy w klastrach.....	90
ROZDZIAŁ 3 Przesłanki teoretyczne społecznej odpowiedzialności w klastrach	103
3.1. Kategorie CSR i klastrów we współczesnej literaturze	103
3.1.1. Analiza kategorii według bazy Web of Science Core Collection	103
3.1.2. Analiza kategorii według bazy Scopus.....	110
3.1.3. Analiza kategorii według bazy Lens	118
3.2. Analiza literaturowa CSR w klastrach	122
ROZDZIAŁ 4 Badania bezpośrednie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach.....	129
4.1. Model badawczy	129
4.2. Wyniki badań – studia przypadków klastrów zagranicznych	134
4.2.1. Przypadek 1 – BioWin.....	135
4.2.2. Przypadek 2 – Chemie-Cluster Bayern	139
4.2.3. Przypadek 3 – Green Tech Cluster Styria	144
4.2.4. Przypadek 4 - Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.	147
4.2.5. Przypadek 5 – Nanoprogress	151

4.2.6. Przypadek 6 - Basque Energy Cluster	156
4.2.7. Wnioski z analizy studiów przypadku klastrów zagranicznych.....	161
4.3. Analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce	169
4.4. Analiza działań CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem	177
4.5. Badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce	190
4.5.1. Sukces klastra	195
4.5.2. Rozumienie koncepcji CSR przez koordynatorów klastra.....	196
4.5.3. Podmiot odpowiedzialny za działania CSR	197
4.5.4. Podejście członków klastra do działań CSR	198
4.5.5. Inicjator działań CSR w klastrze	199
4.5.6. Działania CSR deklarowane w strategii klastra	199
4.5.7. Realizowane działania CSR	200
4.5.8. Planowane działania z zakresu CSR.....	205
4.5.9. Działania CSR podejmowane przez członków klastra	205
4.5.10. Motywacja do podejmowania działań CSR	206
4.5.11. Działania z zakresu CSR wymagające poprawy	207
4.5.12. Problemy w podejmowaniu działań CSR.....	207
4.5.13. Podmiot zarządzający realizacją założeń CSR.....	208
4.5.14. Raporty działań CSR	209
4.6. Model społecznej odpowiedzialności klastra.....	210
ROZDZIAŁ 5 Podsumowanie i wnioski	218
Spis tabel.....	223
Spis rysunków	225
Bibliografia	227
Netografia	255
Załącznik 1. Scenariusz wywiadu pogłębionego z przedstawicielami klastra.....	258

Wstęp

Wraz z rozwojem rynku oraz globalizacją podejście do roli biznesu w społeczeństwie uległo zmianom. Organizacje stały się bardziej świadome tego, że dbanie o wysoką jakość produktów czy usług nie jest już wystarczające. Koniecznością stały się działania związane z troską o środowisko naturalne, relacje ze społecznością lokalną czy samymi pracownikami. Wymagane staje się tworzenie nowej jakości, która uwzględnia oczekiwania nie tylko indywidualnych osób, ale wszystkich interesariuszy. W ciągu ostatnich kilku dekad idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) bardzo ewoluowała, a zainteresowanie tą tematyką obecnie jest coraz większe. Rozumienie CSR i sposób, w jaki jest on wdrażany, różni się w zależności od kraju i czasu, gdyż to różne środowiska biznesowe determinowały tempo rozwoju tej koncepcji. W rzeczywistości CSR jest reprezentowany jako pojęcie zbiorcze obejmujące różnorodny zakres zagadnień, których znaczenie dla wyników biznesowych na poziomie globalnym stale rośnie. Zgodnie z ideą CSR przedsiębiorstwa zmieniają swoje tradycyjne cele gospodarcze, koncentrując się również na kwestiach środowiskowych, społecznych i etycznych oraz dostosowując do nich swoją misję, wizję i strategię. Rozdział pierwszy niniejszej pracy stanowi ogólny opis koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie teoretycznym. Zaprezentowano w nim krótki rys historyczny CSR, przegląd definicji, istotę badanego zagadnienia, charakterystykę wybranych norm i standardów CSR oraz podkreślono rolę interesariuszy w społecznej odpowiedzialności biznesu.

Obecnie żaden podmiot gospodarczy nie funkcjonuje w pełnej izolacji od innych podmiotów. Specyficzny charakter procesów gospodarczych powoduje, że muszą one wchodzić w ciągłe relacje formalne lub mniej formalne z innymi podmiotami, instytucjami lub organizacjami w układach pionowych lub poziomych. Na podstawie tych relacji można diagnozować formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami¹. Stopień natężenia tych relacji jest szczególnie ważny w przypadku prowadzenia działalności w wyspecjalizowanych koncentracjach sektorowych lub aglomeracjach. W tym kontekście szczególnie istotna w ostatnich dwudziestu latach stała się koncepcja klastrów. Stanowią one formę

¹ Oliński M.: Model biznesu sieci przedsiębiorstw. PWN, Warszawa 2019, s. 7.

samoorganizacji działalności gospodarczej niezależnych, ale wzajemnie powiązanych, tworzących mniej lub bardziej skoncentrowane przestrzennie systemy gospodarcze. Istotą istnienia klastrów jest pobudzanie współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach klastra oraz rozwój procesów innowacyjnych, co stanowi nowy sposób myślenia o tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Rozdział drugi niniejszej pracy zawiera genezę istnienia klastrów, charakterystykę koncepcji sieci oraz klastrów, oraz przegląd ich kluczowych definicji. W dalszej części rozdziału autorka skupia się na identyfikacji rodzajów klastrów, biorąc pod uwagę wybrane kryteria, m.in. zasięg terytorialny, wielkość i strukturę własności klastra, rodzaj prowadzonej działalności oraz fazy rozwoju. W rozdziale trzecim przedstawiono również europejskie i polskie standardy zarządzania klastrem. Ostatni podrozdział dotyczy wartości współpracy w klastrach, gdzie uwagę skupiono na idei współpracy oraz podejściu do klastra jako stymulatora innowacji.

Istotność podjęcia tematu społecznej odpowiedzialności w klastrach po pierwsze wynika z luki badawczej występującej w literaturze. W literaturze przedmiotu badacze zajmują się koncepcją CSR w odniesieniu do klastrów od stosunkowo niedawna. Jak wykazała analiza bibliometryczna tych dwóch obszarów, jak dotychczas nie powstało wiele prac związanych ze społeczną odpowiedzialnością w klastrach. Zarówno w bazie Scopus jak i Web of Science nie odnotowano żadnej publikacji zwartej poruszającej to zagadnienie. Wśród prac dominują artykuły naukowe, a ich łączna liczba nie przekracza 23. Po drugie, koncepcja CSR uwzględnia oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw w aspekcie ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym. CSR odpowiada również za zachowania podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem, dlatego też może być ona analizowana w odniesieniu do klastrów i członków klastra. Analizując te dwa obszary należy zwrócić uwagę na kilka aspektów, które zdaniem autorki niniejszej rozprawy łączą zagadnienia klastrów i CSR. Są to m.in.: zaufanie, współpraca, konkurencyjność, zrównoważony rozwój, eko-innowacje, otwartość, wiedza i tworzenie nowych wartości.

Klastry, aby czerpać korzyści ze współpracy muszą zaufać swoim partnerom. Takie podejście pozwala na osiągnięcie efektu synergii i tworzenie nowej wartości. Jedną z korzyści płynących z funkcjonowania klastrów jest wspieranie rozwoju regionalnego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Prężny rozwój sektora przedsiębiorstw oznacza rosnące zatrudnienia, spadek bezrobocia, a w konsekwencji wyższe zarobki mieszkańców, co realizuje cel rozwoju regionalnego. Z drugiej strony rozwój klastrów może wspierać realizację zasady zrównoważonego rozwoju na szczeblu regionalnym. Klastry przyczyniają się także do rozwoju lokalnych rynków pracy,

dbają o rozwój społeczności lokalnej co zdaniem autorki jest zbieżne z obszarami CSR. Do czynników sprzyjających wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze można zaliczyć m.in. budowanie marki klastra, pozyskiwanie zaufania inwestorów oraz społeczności lokalnej, a także zwiększanie siły negocjacyjnej klastra na arenie międzynarodowej. Z drugiej strony takie działanie może mieć negatywne skutki, jak np. sceptycyzm koordynatorów klastra, niechęć do współpracy we wspólnych działaniach i inwestowania w CSR czy priorytetowe traktowanie czynników ekonomicznych.

Identyfikacja m. in. obszarów CSR w klastrach oraz działań jakie podejmują klastry i członkowie klastra w zakresie społecznej odpowiedzialności stanowi kluczowe zamierzenie badawcze i ma bardzo dużą wartość poznawczą w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W rozdziale trzecim przeprowadzono analizę bibliometryczną pojęć: cluster, regional cluster, industrial cluster, CSR, Corporate Social Responsibility. Źródłem informacji były następujące bazy: Web of Science Core Collection, Scopus oraz Lens. Druga część rozdziału zwraca uwagę na wybrane perspektywy teoretyczne, pozwalające prowadzić rozważania nad społeczną odpowiedzialnością klastrów. Na podstawie dostępnych źródeł literaturowych przeprowadzono analizę CSR w klastrach opisując czynniki łączące te dwa zagadnienia. Dokonano charakterystyki m.in. zrównoważonego rozwoju, zaufania oraz współpracy.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych autorki rozprawy. Wprowadzenie do rozdziału stanowi charakterystyka procedury badawczej oraz opis opracowanego modelu badawczego. Za główny cel pracy przyjęto określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy wymagało zrealizowania kilku pomocniczych zadań badawczych. W tym celu przyjęto w pracy dwa cele teoriopoznawcze oraz sześć celów utylitarnych. Problem badawczy został sformułowany w postaci pytań badawczych, natomiast uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło w wyniku sformułowania pięciu hipotez. Podmiotami badań są klastry, koordynatorzy klastra i członkowie klastra, natomiast przedmiotem badań jest społeczna odpowiedzialność biznesu, działania klastra związane z obszarami CSR, strategia klastra oraz standardy zarządzania klastrem. W części empirycznej rozprawy, pierwszym etapem była analiza wybranych klastrów zagranicznych. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę klastrów polskich, na którą składały się: analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce, analiza obszarów CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem oraz badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce. W pracy zastosowano metody badawcze takie jak: analiza literatury, analiza

bibliometryczna, wielokrotne studium przypadku, analiza dokumentacji, analiza danych wtórnych, wywiad pogłębiony. Biorąc pod uwagę analizę klastrów zagranicznych i polskich, w rozprawie kierowano się logiką doboru celowego. Do badań wybrano 6 klastrów europejskich oraz 6 klastrów polskich, jako kryterium doboru przyjęto zróżnicowanie geograficzne i specjalizacyjne.

Rozprawę wieńczą wnioski oraz dyskusja. We wnioskach podkreślono jakie działania społecznie odpowiedzialne są realizowane przez klastry, co było celem głównym pracy. Opracowane wnioski przyczyniły się do zbudowania modelu społecznej odpowiedzialności klastra. Dyskusja stanowi dialog pomiędzy wynikami uzyskanymi przez autorkę pracy a wynikami badań innych badaczy. Dysertacja kończy się bibliografią, spisami tabel i rysunków oraz załącznikiem, zawierającym kwestionariusz wywiadu.

ROZDZIAŁ 1 Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu teoretycznym

1.1. Historia społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi obecnie jedną z kluczowych koncepcji w zarządzaniu². Od dziesięcioleci przedsiębiorstwa wykorzystują CSR do działań na rzecz społeczeństwa, wzmacniając tym samym swoją reputację. Istnieje długa i zróżnicowana historia związana z ewolucją społecznej odpowiedzialności biznesu³, jednak początki nowoczesnej społecznej odpowiedzialności biznesu datuje się na drugą połowę XIX wieku, w której ówczesni przedsiębiorcy J.H. Patterson oraz J.D. Rockefeller stali się prekursorami ruchu filantropijnego⁴. W 1889 roku A. Carnegie w swojej książce „Ewangelia bogactwa” sformułował pierwszą wersję społecznej odpowiedzialności biznesu, powołując się na zasadę dobroczynności i powierniczości⁵. Zgodnie z zasadą dobroczynności zamożni mieli udzielać wsparcia osobom zmagającym się z ubóstwem, dążąc tym samym do poprawy warunków życia obywateli⁶. Z kolei zasada powierniczości wymagała od przedsiębiorstw oraz osób zamożnych traktowania siebie jako „włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz ogółu społeczeństwa”⁷.

Na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych zaczęły powstawać wielkie korporacje przemysłowe, nastawione na zysk. Zauważono, że posługują się one swoimi wpływami do zachowań antyspołecznych, m.in. prowadziły one praktyki monopolistyczne, dyskryminacje cenowe czy przestępstwa podatkowe. Szczególnie uwidaczniało się to po II wojnie światowej, gdzie gospodarkę światową zdominowały Stany Zjednoczone.

² Humphreys M., Brown A.D.: An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. *Journal of Business Ethics*, No. 80, 2008; Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J.: Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, No. 81, 2008.

³ Latapi Agudelo M.A., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B.: A literature review of the history and evolution of corporate social Responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, No. 4(1), 2019, pp. 1-2.

⁴ Visser W.: *CSR.2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*. [In:] M. Pohl, N. Tolhurst, *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. An ICAA Publication, 2010, pp. 311-313.

⁵ Rybak M.: *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004, s. 15.

⁶ *Ibidem*, ss. 15-16.

⁷ Adamczyk J.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*. PWE, Warszawa 2009, s. 39.

W celu ograniczenia nieetycznych zachowań przedsiębiorców już po I wojnie światowej F.D. Roosevelt wprowadził politykę New Deal, wdrażając ustawy chroniące małych przedsiębiorców, inwestorów oraz pracowników. Podczas recesji większość gałęzi przemysłu była poddana ograniczeniom rządu federalnego, który zarządzał cenami, wytycznymi bezpieczeństwa, warunkami podejmowania działalności, a także zasadami polityki socjalnej. W konsekwencji podmioty gospodarcze były zmuszone do aktywności w procesie pomnażania dobrobytu społeczeństwa⁸. Przełomowe stały się publikacje: *The Fundamentals of Business Ethics* (1926)⁹, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953)¹⁰ oraz *Silent Spring* (1962)¹¹. W szczególności publikacja R. Carson, gdyż ujawniła zagrożenia dla ludzi oraz zwierząt związane z zastosowaniem pestycydów, co stanowiło pobudkę do powstania nowoczesnego ruchu ekologicznego i konsumenckiego w Stanach Zjednoczonych. Z kolei Howard Bowen jako pierwszy użył terminu „odpowiedzialność społeczna”, obszernie rozwijając swoje rozważania, co przyczyniło się do uznania go za „ojca społecznej odpowiedzialności biznesu”¹². P. Murphy¹³ sklasyfikował 4 epoki CSR, które obejmowały okres przed i po roku 1950. Szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy rozwoju CSR

Okres	Rola CSR
Przed rokiem 1950	Era filantropijna, w której przedsiębiorstwa przekazywały darowizny na cele charytatywne.
1953-1967	Era świadomości, charakteryzująca się większym uznaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz jej wpływem na sprawy społeczne.
1968-1973	Era problemowa, w której przedsiębiorstwa zaczęły koncentrować się na konkretnych problemach, takich jak układ miast, rasizm, dyskryminacja, problemy związane z zanieczyszczeniem środowiska.
1974-1978	Era responsywności, gdzie firmy coraz poważniej traktują zarządzanie i organizację działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Murphy P.: *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*. University of Michigan Business Review, vol. 6(30), 1978, pp. 19-25; Mitra N., Akhtar Das Gupta A.: *Communicating Corporate Social Responsibility in the post mandate period: Evidence from India*. International Journal of Corporate Social Responsibility, No. 3(10), 2018, pp. 1-2; Carroll A.: *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, 2008, pp. 2-8.

⁸ Polańska A.: *Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*. PWN, Warszawa 1997, s. 317.

⁹ Lord E.W.: *The Fundamentals of Business Ethics*. The Ronald Press Company, New York 1926.

¹⁰ Bowen H.: *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York 1953.

¹¹ Carson R.: *Silent Spring*. Fawcett Publications Incorporation. Greenwich 1962.

¹² Fifka M.S.: *Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept*. J. Service Science & Management, No. 2, 2009, p. 312.

¹³ Murphy P.: *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*. University of Michigan Business Review, vol. 6(30), 1978, pp. 19-25.

Lata 60. i 70. to okres, w którym wprowadzono przepisy dotyczące środowiska naturalnego, w szczególności substancji szkodliwych, wprowadzono przepisy dotyczące BHP oraz standardy bezpieczeństwa towarów konsumpcyjnych. W 1973 roku przyjęto również Manifest z Davos, gdzie uznano, że misją kierownictwa jest nie tylko osiągnięcie zysku. Zarządzanie przedsiębiorstwem to również odpowiedzialność w stosunku do klientów, współpracowników, dostawców, społeczeństwa oraz pozostałych zainteresowanych grup¹⁴. Nowelizacja prawa powodowała zmianę podejścia przedsiębiorców do zaangażowania społecznego. W 1977 roku 125 przedsiębiorców przyjęło zasady Sullivana¹⁵, w których zobowiązali się oni do realizowania szkoleń dla miejscowych pracowników i zatrudniania ich na wyższych stanowiskach, jak również do podejmowania działalności na rzecz poprawy ich jakości życia oraz zaniechania przejawów dyskryminacji na tle rasowym¹⁶. Lata 70. to również czas dynamicznego rozwoju CSR dzięki wprowadzeniu w życie koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarczego, społecznego oraz ochrony środowiska¹⁷. W tym czasie powstał również model społecznej odpowiedzialności A. Carrola¹⁸, w którym wyróżniono oprócz obszaru ekonomii i prawa (wymagane przez społeczeństwo), odpowiedzialność etyczną jako oczekiwaną, a także odpowiedzialność filantropijną jako pożądaną (rysunek 1). Sfera odpowiedzialności ekonomicznej jest podstawą piramidy i dotyczy głównie maksymalizacji przychodów, umacniania pozycji konkurencyjnej i podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa¹⁹. Organizacja powinna podejmować mądre decyzje strategiczne, dążąc do osiągnięcia jej celu głównego, czyli zyskowności. W przypadku odnoszenia straty, nie należy podejmować działań społecznych. Sfera odpowiedzialności prawnej jest związana z przestrzeganiem przepisów prawa oraz zasad rynku, gdzie prawo rozumiane jest jako kodyfikacja działań właściwych i niesłusznych.

¹⁴ Paliwoda-Matiolańska A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 23.

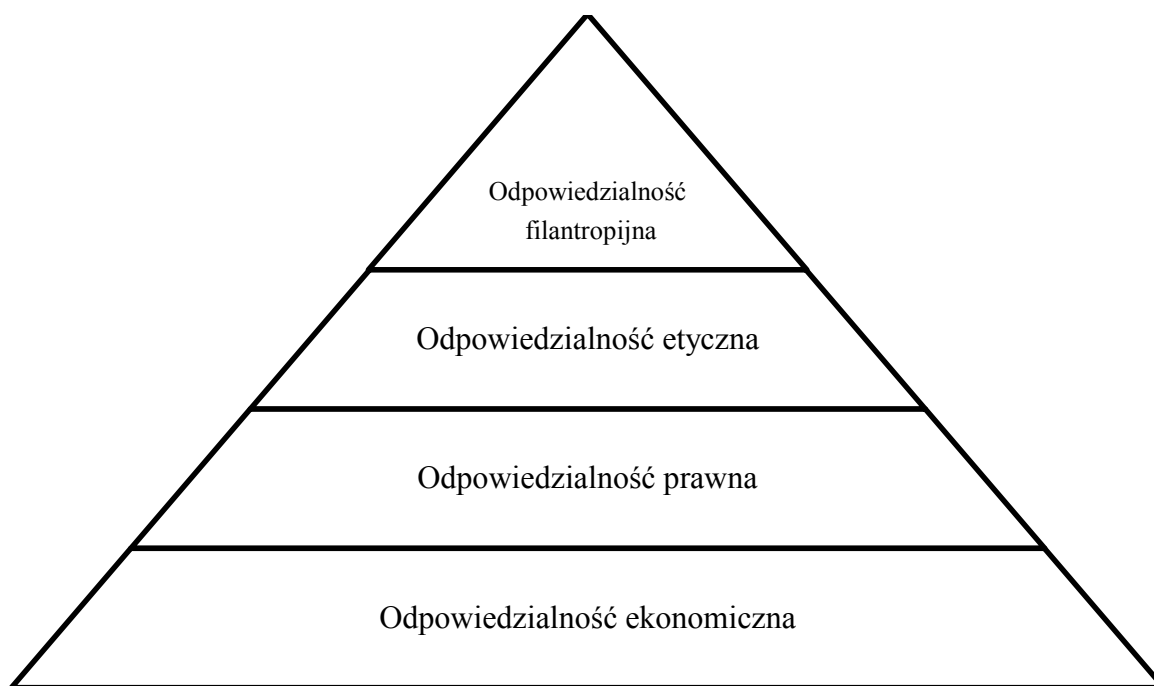
¹⁵ Był to pierwszy zbiór przepisów skierowany do amerykańskich biznesmenów w Republice Południowej Afryki.

¹⁶ Bernatt M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu: wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 24.

¹⁷ Janeczka U.: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu a marketing relacji*. *Studia Ekonomiczne*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 182, 2014, s. 31.

¹⁸ Carroll A.: *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, No. 34, 1991, pp. 39-43; Carroll A.: *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*. *Business and Society*, No. 38, 1999, pp. 268-295.

¹⁹ Jung M., Kaleta A., Moszkowicz K. (red.): *Bariery implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w małych przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 119.



Rysunek 1. Piramida Carrola

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Carroll A.: The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, No. 34, 1991, pp. 40-43.

Można do nich zaliczyć przepisy i normy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, praw konsumenta, środowiska naturalnego czy zobowiązań biznesowych²⁰. Trzeci poziom piramidy Carrola dotyczy odpowiedzialności etycznej, w której mieszczą się działania uczciwe, sprawiedliwe, przestrzeganie norm moralnych, które obowiązują w kraju i regionie, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność²¹. Do głównych działań należy unikanie zachowań niepożądanych oraz ujawnianie nieuczciwych praktyk²². Ostatni poziom stanowi odpowiedzialność filantropijna, która została usytuowana przez A. Carrola na szczycie piramidy. W czwartym wymiarze, organizacja rozumiana jest jako obywatel i oznacza zasilenie społeczeństwa zasobami organizacji, a także poprawę jakości życia. Działania filantropijne polegają na poświęceniu pewnej puli zasobów przedsiębiorstwa dla niesienia pomocy materialnej osobom potrzebującym oraz rozwiązywanie problemów społecznych, poprzez wspieranie zdrowia, sportu, edukacji oraz działalności charytatywnej²³. Zaprezentowany model Carrola w literaturze przedmiotu określany jest jako model after

²⁰ Karaś J.: Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 543, Wrocław 2018, s. 59.

²¹ Masoud N.: How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, No. 4, 2017, pp. 1-2.

²² Ibidem.

²³ Carroll A., Buchholtz A.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning, Stamford 1993, p. 31.

profit obligation²⁴. Kolejne lata to analiza społecznej odpowiedzialności biznesu pod względem interesariuszy, odpowiedzialności społecznej, ekonomicznej, środowiska naturalnego oraz wolontariatu²⁵. Drugi popularny model to before profit obligation opracowany przez Y.C. Kanga oraz D.J. Wooda²⁶. Ich koncepcja zakłada, że podstawą działalności każdego przedsiębiorstwa powinna być wartość moralna. Model ten opiera się na 3 głównych filarach:

1. Społeczeństwa składają się z funkcjonalnie współzależnych struktur społecznych, a nie trwale wyodrębnionych jednostek. W związku z tym instytucje społeczne nie są zupełnie odrębne, ale nakładają się na siebie i wzajemnie przenikają. Indywidualne przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna nie jest tożsama z biznesem, mającym na celu pomnażanie dobrobytu społeczeństwa.
2. Każda jednostka jest zobowiązana do przestrzegania nakazów i zakazów moralnych. Zadaniem menedżerów jest dbałość o przestrzeganie obowiązujących norm etycznych na każdym etapie prowadzenia działalności, a nie dopiero w momencie osiągnięcia zysku. Przedsiębiorstwa powinny podlegać zewnętrznej kontroli społecznej.
3. Prawo do generowania zysków mają te jednostki, które postępują zgodnie z etyką biznesu, tym samym przyczyniają się do umacniania ładu społeczno-gospodarczego.

Na podstawie powyższych założeń Y.C. Kang oraz D.J. Wood przedstawili model społecznej odpowiedzialności w formie odwróconej i zmodyfikowanej piramidy, wyróżniając w niej trzy poziomy CSR: indywidualny, organizacyjny oraz instytucjonalny²⁷. Poziom indywidualny dotyczy moralnej odpowiedzialności pojedynczych osób, w tym menedżerów, członków zarządu, pracowników, którzy podczas podejmowania decyzji mogą przestrzegać lub nieobowiązującego prawa, norm etycznych lub społecznych. W swoich decyzjach kierują się wyborem między zyskiem a ryzykiem oraz swoimi osobistymi preferencjami. Poziom organizacyjny jest związany z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i ich interesariuszy. Przedsiębiorstwa zobowiązane są do uwzględniania oczekiwań wszystkich interesariuszy oraz stawiania ich na równi z własnymi celami. Poziom

²⁴ Krupa K.W., Jeleniewska-Korzela I., Skotny P.: Społeczna odpowiedzialność biznesu: Modele i wybrane przykłady realizacji koncepcji CSR. *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 113, 2014, s. 245.

²⁵ Dahlsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined..., op.cit., pp. 3-11.

²⁶ Kang Y.C., Wood D.J.: Before-profit Social Responsibility – Turning the Economic Paradigm Upside-down. *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*. D. Nigh, D. Collins (eds.). Vienna 1995, pp. 408-418.

²⁷ Krupa K.W., Jeleniewska-Korzela I., Skotny P.: Społeczna odpowiedzialność biznesu... op.cit., s. 246.

instytucjonalny przedstawia odpowiedzialność ekonomiczną instytucji gospodarczej jako uczestnika świata biznesu. W związku z tym, na szczycie piramidy umieszczono generowanie zysku oraz działalność dobroczynną.

Zasadniczą różnicą w zaprezentowanych modelach jest fakt, że model Y.C. Kanga oraz D.J. Wooda zakłada swobodę wyboru i odpowiedzialności w sferze celów, metod i środków ich realizacji, z kolei model A. Carrola w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej zakłada jedynie wybór między zyskiem a ryzykiem. Co więcej, w modelu before profit obligation dobroczynność znacznie wykracza poza ramy filantropii, natomiast w modelu after profit obligation na filantropię składa się społeczne i moralne zobowiązanie przedsiębiorstwa w stosunku do interesariuszy oraz dobrowolne zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie makro.

Początek CSR w Europie jest datowany na 1995 rok, w którym to podpisano Europejską Deklarację Biznesu przeciw Nierówności Społecznej²⁸. Jednak wcześniej również można było zauważyć wagę aspektów CSR m.in. podczas konferencji ONZ w 1972 roku²⁹. Biorąc pod uwagę stosunek w Europie do społecznie odpowiedzialnego biznesu należy nadmienić, że był on rozumiany jako podejmowanie różnorodnych działań mających na celu poprawę lub ulepszenie życia innych w każdym aspekcie działalności przedsiębiorstwa³⁰. Zatem nie dotyczyło to wyłącznie pomocy materialnej. Takie działania pozwoliły na promowanie w polityce Wspólnoty Europejskiej wzorca odpowiedzialnego biznesu, który mógł być praktycznie zastosowany w podmiotach gospodarczych, społecznych oraz politycznych. Wynikiem czego podczas unijnego szczytu w 2000 roku w Lizbonie Rada Europejska zatwierdziła program społeczno-gospodarczy (inaczej określany Strategią Lizbońską), w którym wskazano cel i strategię działania Unii Europejskiej, która miała być konkurencyjna, prężna, zorientowana na wiedzę i innowacyjną gospodarkę, przy jednoczesnym dostosowaniu do strategii zrównoważonego rozwoju³¹.

²⁸ Brdulak H., Gołębiowski T. (red): Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 409.

²⁹ Konferencja sztokholmska ONZ obradowała w 1972 r., a jej motto przewodnie brzmiało: „Mamy tylko jedną ziemię”. W trakcie spotkania uznano ochronę środowiska za podstawową funkcję każdego państwa. Podczas konferencji pojawiło się również slogan „polityka ochrony środowiska”. Tym samym, wskazano, że niezbędne jest powołanie wyspecjalizowanej agencji, która miałaby zajmować się zagadnieniami ochrony środowiska.

³⁰ Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu: podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 454.

³¹ Brzeziński S.: Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej. Marketing i Rynek, nr 11, 2012, ss. 11-17.

Ważnym krokiem potwierdzającym wspomniane działania była publikacja w 2001 roku Zielonej Księgi Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Green Paper on Corporate Social Responsibility³²), w której podkreślono istotną rolę społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu polityki gospodarczej UE, sformułowano definicję CSR, ustanawiając ją jako dobrowolne działanie podejmowane przez przedsiębiorstwa, w celu wdrażania społecznej ochrony środowiska oraz partnerstwa z wszystkimi interesariuszami³³. W kolejnym etapie w roku 2002 Rada Europejska przyjęła Białą Księgę Odpowiedzialności (White Paper on Corporate Social Responsibility³⁴), w której wyznaczono obszar operacyjny europejskiej międzynarodowej społeczności. Księga ta wskazuje potrzebę wprowadzenia programu edukacyjnego, związanego z dobrymi praktykami oraz opisuje studia przypadku. Dodatkowym postanowieniem było utworzenie Europejskiego Forum Interesariuszy jako narzędzia rozwoju społecznej odpowiedzialności. 2 lipca 2002 roku ogłoszono również Strategię Komisji Europejskiej, która wskazywała zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw³⁵. Strategia ta ukazywała konieczność dobrowolnego zaangażowania biznesu w społeczną odpowiedzialność oraz traktowanie CSR jako inwestycję, a nie jedynie jako koszt³⁶.

W czerwcu 2010 roku Rada Europejska ratyfikowała kolejny program rozwoju gospodarczego i społecznego pod nazwą „Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. Program ten zastąpił wspomnianą strategię lizbońską, przypadającą na lata 2000-2010. Koncepcja ta stała się jednym z kluczowych zagadnień w polityce Unii Europejskiej. Powołano właściwe organy i instytucje, rozpoczęto liczne projekty i programy badawcze, jak również zorganizowano wiele inicjatyw w krajach członkowskich UE³⁷. Współcześnie można odnotować mnożenie standardów, kodeksów i przewodników społecznej odpowiedzialności wdrażanych w różnego rodzaju organizacjach. W Polsce dynamiczny rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu odnotowano na początku XXI wieku, co było ściśle związane z rosnącą liczbą

³² Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, www.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf, dostęp: 12.08.2020.

³³ Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu... op.cit., s. 454.

³⁴ White Paper: Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final, Brussels 2002.

³⁵ Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 97-98.

³⁶ Skrobich L.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MSP. Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, nr 19(2), 2016, ss. 105-106.

³⁷ Siudek T.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w bankach spółdzielczych Unii Europejskiej – teoria i praktyka. Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 83, 2010, s. 116.

inwestorów zagranicznych, którzy w tym czasie poszukiwali nowych kierunków działań oraz inwestycji na polskim rynku³⁸.

1.2. Definicja i istota społecznej odpowiedzialności biznesu

M.E Porter i R.M. Kramer argumentują, że pod nadzorem organów rządowych i udziałowców-aktywistów CSR jest „nieuniknionym priorytetem liderów biznesu w każdym kraju”³⁹. Stąd, jak zauważył I.Y. Maron⁴⁰, CSR znajduje zastosowanie globalne i może być przyswajany przez wszystkie podmioty w ramach dostępnych zasobów. Społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy nie tylko biznesu, ale również instytucji publicznych⁴¹. Wielu badaczy zauważa zróżnicowanie w stosowaniu powiązanych pojęć⁴², a także identyfikacji konkretnych działań, które należy wziąć pod uwagę w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu⁴³. Pomimo licznych dyskusji w literaturze, jak i w praktyce, CSR nie posiada jednej uniwersalnej definicji⁴⁴. Przyjmuje się różne wykładnie w zależności od obszaru zainteresowań, co pokazuje jak mocno interpretacja tego pojęcia ewoluuje. Z punktu widzenia podmiotów gospodarczych realizujących zasady CSR, koncepcja ta jest rozumiana jako działalność pro publico bono lub jako obowiązek prawny, który wynika np. z przepisów dotyczących ochrony środowiska⁴⁵.

³⁸ Nieradzik D.: Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 1(37), 2017, s. 122.

³⁹ Porter M.E., Kramer R.M.: *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, Canada 2006, pp. 78-92.

⁴⁰ Maron I.Y.: *Toward a unified theory of the CSR – CFP link*. *Journal of Business Ethics*, No. 67(2), 2006, pp. 191-200.

⁴¹ Leja K.: *Uniwersytet – droga ku społecznej odpowiedzialności*. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, No. 4(12), 2010, s. 44.

⁴² Garriga E., Mele D.: *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. *Journal of Business Ethics*, No. 53, 2004, pp. 51-71.

⁴³ Dahlsrud A.: *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions corporate social responsibility and environment al management*. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, No. 15(15), 2008, pp. 1-13.

⁴⁴ Kitzmueller, M. Shimshack, J.: *Economic perspectives on corporate social responsibilities*. *Journal of Economic Literature*, No. 50(1), 2012, pp. 51-84.

⁴⁵ Zuzek D.K.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, T. 21, nr 2, 2012, s. 198.

W XX wieku powstało wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. A. Carnegie⁴⁶ jako jeden z pierwszych stworzył definicję CSR, w której powoływał się na źródła biblijne oraz zasady religii chrześcijańskiej. Zgodnie z jego przekonaniem osoby zamożne zarządzając swoim majątkiem powinny mieć na względzie dobro całego ludu. Ważna stała się dobroczynność, która powodowała, że osoby bogate dobrowolnie wspierają społeczeństwo. H. Bowen (1953) zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesu jako realizację działań, podejmowanie polityki i wyznaczanie dalszych działań zgodnie z potrzebami społecznymi⁴⁷. Dziesięć lat później D. McGuire⁴⁸ przedstawił CSR jako obowiązek podejmowania działań pozagospodarczych, związany z zobowiązaniami przedsiębiorstw wobec społeczeństwa. W latach 60. i 70. również K. Davis^{49,50} podkreślał, że przedsiębiorstwa powinny mieć na względzie zyski społeczne na równi z zyskami ekonomicznymi. W kolejnych latach pojawiały się definicje społecznej odpowiedzialności odnoszące się głównie do przedsiębiorstw, które powinny w swoich zachowaniach korporacyjnych uwzględniać społeczne normy i wartości oraz traktować cele biznesowe i społeczne jako synergę. Takie podejście bardzo mocno odnosi się do zrównoważonego rozwoju, w którym ważny jest zarówno dobrobyt społeczeństwa jak i działania skierowane na zysk przedsiębiorstwa⁵¹.

Lata 90. XX wieku to powstanie definicji CSR wg D. Wooda⁵², w której podkreślona została istotność tworzenia zasad odpowiedzialności w różnych obszarach. Z kolei M. McIntosh⁵³ w roku 1998 stworzył bardziej kompleksową definicję, zgodnie z którą: „Społecznie odpowiedzialny biznes dotyczy relacji między spółkami i społeczeństwem – zarówno społecznością lokalną, która otacza biznes oraz której członkowie wchodzi w interakcje z pracownikami firmy, jak również szerszą społecznością obejmującą cały świat, która dotyka firm za pośrednictwem ich produktów, łańcucha dostaw, sieci dystrybutorów,

⁴⁶ Carnegie A.: Wealth. North American Review, vol. 148, Iss. 391, June 1889, pp. 653-665.

⁴⁷ Bowen H.: Social Responsibilities of the Businessman... op.cit.

⁴⁸ McGuire J.: Business and Society. McGraw-Hill Book Company, New York 1963.

⁴⁹ Davis K.: Can business afford to ignore Social responsibilities? California Management Review, vol. 2, 1960, pp. 70-76.

⁵⁰ Davis K.: The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. Academy of Management Journal, No. 16, 1973, pp. 312-323.

⁵¹ Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2011, s. 28.

⁵² Wood D.: Corporate Social Performance revisited. Academy of Management Review, vol. 16, No. 4, 1991, pp. 691-718.

⁵³ McIntosh M., Leipziger D., Jones K., Coleman G.: Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies. Financial Times/Pitman Publishing, London, UK 1998.

reklam itd.”⁵⁴. W kolejnym roku McIntosh wraz z Mohanem⁵⁵ ujął CSR nieco zwięźlejsz uznaając, iż „podmioty gospodarcze w swojej działalności podstawowej powinny uwzględnić kwestie społeczne i środowiskowe”. Takie podejście pozwala na utrzymanie równowagi w rozwoju zarówno społeczeństwa jak i jego otoczenia. Z początkiem XXI wieku wyklarowała się definicja P. Kotlera i N. Lee, którzy określają CSR jako „odpowiedzialność realizowaną na rzecz korzyści interesów społecznych przy pomocy zasobów biznesowych”⁵⁶. Co więcej, B.W. Husted i D.B. Allen uznają społeczną odpowiedzialność biznesu za „zbiór działań przekazywania i organizowania zasobów na rzecz tworzenia dóbr i usług społecznych”⁵⁷.

Duży wpływ na rozwój społecznej odpowiedzialności miało opracowanie wytycznych Międzynarodowej normy ISO 26000, która szerzej zostanie omówiona w dalszej części pracy (punkt 1.3.3.). Norma ta definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako: „Odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery wpływów”⁵⁸.

Norma ISO 26000 zakłada, że każda organizacja może stosować zasady CSR. Podkreślono w niej, że respektowanie prawa jest podstawowym obowiązkiem każdej organizacji i zarazem jest ono jednym z elementów społecznej odpowiedzialności. Można wnioskować, że przytoczona norma w swoim założeniu ma m.in. zachęcać do wyjścia poza nałożone obowiązki, podejmowania dobrowolnych działań na rzecz wszystkich

⁵⁴ Stecko J.: CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 19, nr 3, 2012, ss. 120-121.

⁵⁵ McIntosh M., Mohan A.: Mapping the Research Knowledge Base Linking Poverty and Business Practice. Working Paper présenté à la Corporate Citizenship Conference, University of Warwick, UK 1999.

⁵⁶ Kotler P., Lee N.: Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. John Wiley & Sons, New York 2006, p. 23.

⁵⁷ Husted B.W., Allen D.B.: Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Companies. Long Range Planning, No. 40, 2007, p. 594.

⁵⁸ PN-ISO 26000: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

interesariuszy organizacji, a także dbałość o środowisko naturalne. Wdrożenie wymagań ISO 26000 pomaga organizacjom w podejmowaniu działań prowadzących do zrównoważonego rozwoju.

W polskiej literaturze przedmiotu nie brak także prób zdefiniowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. M. Kostera za CSR uznaje dobrowolne uwzględnienie przez organizację interesów stron, na które oddziałuje (interesariuszy), wykraczając poza zobowiązania prawne⁵⁹. M. Żemigła charakteryzuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej”⁶⁰. Społeczna odpowiedzialność biznesu to sposób prowadzenia działalności nie tylko przez podmioty gospodarcze, ale także inne organizacje z różnych środowisk i sektorów: medycyny, kultury, administracji publicznej, organizacji pozarządowych oraz jednostek naukowo-badawczych. Koncepcja społecznej odpowiedzialności wpisuje się w strategię zarządzania, stanowiąc istotny element budowania wizerunku oraz tożsamości organizacji i jej kultury organizacyjnej. Bardzo interesujące ujęcie CSR przedstawia B. Rok, który za odpowiedzialny biznes uznaje działania strategiczne i długofalowe, oparte na dialogu społecznym oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych⁶¹. Można zatem uznać, że odpowiedzialny biznes to nie tylko podejmowanie najprostszyc form filantropii lub sponsorowanie wydarzeń kulturalnych. Dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej oraz efektywności ekonomicznej należy szczególnie zatroszczyć się o potrzeby wszystkich interesariuszy organizacji⁶². W związku z tym, godne uwagi jest również podejście autorstwa J. Penca, zdaniem którego każda organizacja jako system sprzężony z różnymi podsystemami powinna służyć nie tylko sobie, ale także dbać o dobre stosunki z wszystkimi osobami i instytucjami, z którymi pozostaje w integracji⁶³. Organizacje powinny postępować etycznie i odpowiedzialnie wobec⁶⁴:

⁵⁹ Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 221-222.

⁶⁰ Żemigła M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 32.

⁶¹ Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.

⁶² Kuzior A., Knosala B.: Changes in perceptron and implementation of CSR in the polish enterprises. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 81, 2015, s. 121.

⁶³ Penc J.: Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju strategii organizacji. Łódź 2005, s. 7.

⁶⁴ Wolniak R., Hąbek P.: Quality management... op.cit., s. 139.

- udziałowców – należy chronić ich wkłady oraz zapewnić im akceptowany poziom zwrotu zainwestowanego kapitału,
- pracowników – należy dążyć do zapewnienia im godziwej płacy, bezpiecznych i dobrych warunków pracy oraz konkurencyjnych usług socjalnych, popierać ich indywidualny rozwój i wykorzystanie posiadanych talentów, jak również stwarzać warunki do dalszego rozwoju i doskonalenia zawodowego,
- klientów – należy rozwijać i promować produkty i usługi, które oferują im coraz wyższą wartość ekonomiczną w kategoriach jakości i ceny, utrzymywać z nimi ściśle kontakty, a także włączać ich do współpracy,
- społeczności lokalnej – należy stawać się organizacją służącą swemu otoczeniu, dobrowolnie brać pod uwagę względy społeczne oraz środowiska w działalności handlowej i stosunkach z zainteresowanymi stronami, inwestować w kapitał ludzki oraz ochronę środowiska i nie wykorzystywać swojej pozycji przewagi dla maksymalizacji własnych korzyści.

Zgodnie z powyższym przedsiębiorstwo powinno odpowiadać w sposób pozytywny na potrzeby oraz oczekiwania otoczenia, instytucji i osób, które je tworzą oraz zawierać w swej misji pewien poziom kultury gospodarowania, która nie będzie kojarzona ze szkodzeniem innym, podstępem i nieuczciwością, a przeciwnie będzie budzić zaufanie⁶⁵. Stopień realizacji tych różnych oczekiwań wyznacza czy i w jakim zakresie realizowana jest wartość, którą nazwano odpowiedzialnością społeczną⁶⁶. Oznacza ona określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego, jak również zdolność do utrzymania równowagi między interesami pracowników, klientów i akcjonariuszy oraz świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej⁶⁷. Warto jednak zaznaczyć, że społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa pozwala na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji jedynie, gdy jest ono motywowane szczerymi intencjami i wpisuje się w strategiczne plany⁶⁸. Z kolei przyjęcie działań CSR jako doraźnego narzędzia, pozwalającego na realizację

⁶⁵ Stachowicz-Stanusch A., Amann W.: Corporate Social Responsibility and Corporate Social irresponsibility. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*. Nr 40(4), 2017, pp. 110-111.

⁶⁶ Stachowicz-Stanusch A.: Etyka biznesu – przegląd pojęć i koncepcji. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 36(4), 2016, ss. 81-94.

⁶⁷ Penc J.: Podstawy nowoczesnego zarządzania... op.cit., s. 9.

⁶⁸ Szwajca D.: W poszukiwaniu metody pomiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, [w:] A. Kuzior (red.), *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, Nr 4. Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016, s. 106.

bieżących celów biznesowych może spowodować jedynie krótkotrwałą poprawę wizerunku organizacji⁶⁹.

W miarę narastania współczesnych problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych koncepcja społecznej odpowiedzialności wszystkich podmiotów społeczno-gospodarczych staje się coraz bardziej powszechna⁷⁰. Dotyczy ona nie tylko przedsiębiorstw, ale również podmiotów pozostałych sektorów gospodarki, a także obywateli. Kierowanie się w działalności zasadami społecznej odpowiedzialności powinno stanowić praktykę zarówno dla organizacji, jak i dla jednostek⁷¹. Analizując literaturę można zauważyć, że nadrzędnym celem w ramach tej koncepcji jest dobrowolne zaangażowanie podmiotów gospodarczych w działania poprawiające społeczny i środowiskowy byt dla obecnych i przyszłych pokoleń⁷². A. Stachowicz-Stanusch i W. Amann opisuje, że przedsiębiorstwa powinny szukać rozwiązań cennych ekonomicznie, ale także przyjaznych dla środowiska i odpowiedzialnych społecznie⁷³.

Zdając sobie sprawę z obszernej ilości publikacji zajmujących się wspomnianą tematyką oraz faktu występowania kilku zależnych od siebie i uzupełniających się w praktyce podejść do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, zasadnym jest usystematyzowanie zebranych informacji. Zdaniem autorki niniejszej rozprawy doktorskiej w najlepszy sposób zostało to zaprezentowane przez A. Dahlsruda, który wyróżnia takie podejścia do CSR jak^{74,75}:

- środowiskowe, oznaczające podejmowanie działalności, która nie szkodzi środowisku jak również poprawia jego jakość,
- charytatywne, obejmujące podejmowanie działań społecznych, niewynikających z formalnych obowiązków,

⁶⁹ Szwajca D.: Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata Tes Oikonomias*, Nr 8, 2014, s. 349.

⁷⁰ Hąbek P., Wolniak R.: Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*, No. 50(1), 2016, pp. 399-400.

⁷¹ Jonek-Kowalska I., Zieliński M.: CSR Activities in the Banking Sector in Poland. [In:] *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability by Global Economic Growth. Proceedings of the 29th International-Business-Information-Management-Association Conference. 03-04 May, Vienna, Austria 2017*. K.S. Soliman (ed.). International Business Information Management Association, 2017, p. 1294.

⁷² Hąbek P., Molenda M.: Using the FMEA Method as a Support for Improving the Social Responsibility of a Company. *Proc. of 6th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems ICORES. Porto, Portugal 2017*, pp. 57-65.

⁷³ Stachowicz-Stanusch A., Amann W.: Corporate Social Responsibility and Corporate Social Irresponsibility. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4, 2017, s. 107.

⁷⁴ Dahlsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined..., op.cit., p. 4.

⁷⁵ Wolniak R., Hąbek P.: Quality management and Corporate Social Responsibility. *Systems supporting production engineering. Review of Problems and Solutions*, No. 1(10), 2015, p. 139.

- społeczne, wskazujące relacje pomiędzy organizacją a społeczeństwem,
- ekonomiczne, uwzględniające zasady CSR w działalności biznesowej,
- własnościowe, uwzględniające interesy wszystkich interesariuszy.

Zgodnie z zaprezentowanym podejściem A. Dahlsruda przyjmuje się, że organizacje wdrażające zasady CSR muszą pamiętać o sprawiedliwym traktowaniu pracowników, respektowaniu podstawowych praw społecznych, prowadzeniu etycznej działalności z uwzględnieniem różnych potrzeb i interesów, a także utrzymywaniu dobrych relacji z otoczeniem oraz o tym, że środowisko przyrodnicze musi służyć dalszym pokoleniom^{76,77,78}.

Zgodnie z koncepcją CSR przedsiębiorstwa zmieniają swoje tradycyjne cele gospodarcze, koncentrując się również na kwestiach środowiskowych, społecznych i etycznych oraz dostosowując do nich swoją misję, wizję i strategię⁷⁹. Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna stanowić integralną część zarządzania przedsiębiorstwem, obejmując zarówno wewnętrzne jak i również zewnętrzne jego działania⁸⁰. Często w literaturze koncepcja ta jest rozpatrywana właśnie w tych dwóch wymiarach. Ich szczegółową charakterystykę wymiarów CSR zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu

Wymiar wewnętrzny	Wymiar zewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> • Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy. • Zarządzanie zasobami ludzkimi. • Programy etyczne dla pracowników. • Umiejętność dostosowywania się do zmian. • Zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działań na środowisko naturalne. • Relacje z akcjonariuszami. • Zasady nadzoru korporacyjnego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wpływ na społeczność lokalną. • Przestrzeganie praw człowieka. • Dbalność o środowisko naturalne. • Stosunki z partnerami biznesowymi, klientami, dostawcami oraz instytucjami publicznymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zuzek D.K.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, Nr 2, 2012, s. 199; Wołkowicka A., Dąbrowski S.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 30, 2012, s. 85; Leśna-Wierszołowicz E.: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej. Studia i Prace WNEiZ US, Nr 43/1, 2016, ss. 57-58; Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.

⁷⁶ Bugdol M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu. Wyd. UJ, Kraków 2010, s. 179; Stachowicz-Stanusch A., Aleksander A.: Development of managerial competences of the future – shaping curricula for higher education. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, Nr 3, 2017, p. 100.

⁷⁷ Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, Kraków 2006, s. 4.

⁷⁸ Stachowicz-Stanusch A., Aleksander A.: Development of managerial competences of the future – shaping curricula for higher education. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, Nr 3, 2017, p.100.

⁷⁹ Čierna H.: Corporate Social Responsibility and it's theoretical solutions (Process of ethical and social Responsibility). Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 84, 2015, s. 49.

⁸⁰ Pyszka A.: CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania. Współczesne Zarządzanie, nr 4, 2011, s. 100.

Analizując zestawienie wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu można wnioskować, że organizacja powinna uwzględniać interesy wszystkich swoich interesariuszy, w każdym obszarze oraz wymiarze swojej działalności. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż respektowanie oczekiwań interesariuszy jest działaniem dobrowolnym i nie podlega formalnym regulacjom.

W praktyce CSR to podkreślenie konieczności uwzględniania w modelu biznesowym również kwestii pozaekonomicznych oraz przypisywanie im istotnego znaczenia. To podkreślenie, że należy dążyć w sposób ciągły do osiągania wartości ekonomicznych przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów społecznych i środowiskowych⁸¹. Takie podejście podważa tradycyjne przesłanki, opierające się na maksymalizacji zysku, respektowaniu prawa oraz ewentualnej dobroczynności, jako dzielenie się swoim majątkiem ze społeczeństwem. W tym znaczeniu CSR stanowi odrzucenie modelu strategii nastawionej wyłącznie na interesy właścicieli – Shareholders Strategy⁸². Współczesna strategia zarządzania staje się sztuką pogodzenia oczekiwań różnych grup interesariuszy, zatem jest to realizacja raczej Stakeholders Strategy^{83,84,85}. J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel zestawiają ze sobą poglądy M. Friedmana i R.E. Freemana pisząc o podejściu “Friedman kontra Freeman”. M. Friedman podkreśla, że społecznym celem każdego biznesu jest pomnażanie zysku⁸⁶. Z kolei rozwinięta przez Freemana⁸⁷ teoria I. Ansoffa i R. Stewarda⁸⁸ zakładała, że przedsiębiorstwo to element składowy społeczeństwa, dlatego też powinno ono o nie dbać i dążyć do spełniania oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy⁸⁹ w tym inwestorów, rządów, pracowników, kooperantów, stowarzyszeń handlowych dla powodzenia koncepcji zarządzania

⁸¹ Wolniak R., Hąbek P.: Quality management... op.cit., p. 143.

⁸² Rosińska-Bukowska M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w procesie kreacji wartości dodanej przedsiębiorstwa, [w:] M. Jabłoński, K. Zamasz (red.), Kreacja wartości przedsiębiorstw. Nowe trendy i kierunki rozwoju. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 332.

⁸³ Jonker J., Rudnicka A., Reichel J.: Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym. Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 19.

⁸⁴ Hąbek P.: Sustainability report. Disclosure the impact of business on society and the environment. Scientific Journals Maritime University of Szczecin, No 31(103), 2012, p. 83.

⁸⁵ Carroll A.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, No. 4(4), 1979, p. 497.

⁸⁶ Jonker J., Rudnicka A., Reichel J.: Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym. Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 19; Friedman M.: A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September, 1970, p. 32; c, p. 5, <http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm>, dostęp: 09.08.2020.

⁸⁷ Freeman R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston 1984, <http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm>, dostęp: 09.08.2020.

⁸⁸ Ansoff I., Stewart R.: Strategies for a technology-based business. Harvard Business Review, No. 45, 1967, pp. 71-83.

⁸⁹ Ejdyś J., Gulc A.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378, 2015, s. 106.

strategicznego. Ł. Makuch, który reprezentuje środowisko biznesowe podkreśla, że pojęcie CSR opiera się na trzech filarach takich jak: minimalizacja ryzyka i maksymalizacja szans przedsiębiorstwa na powodzenie w dłuższym czasie, wzrost pozytywnego wkładu w społeczeństwo i minimalizacja negatywnych skutków oddziaływania, a także sposób codziennego traktowania wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa⁹⁰.

Rozpatrując zaprezentowane podejścia badaczy do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu można zauważyć, iż nie ma jednoznacznej definicji określającej to pojęcie. Najogólniej sens tej koncepcji sprowadza się do relacji pomiędzy działalnością przedsiębiorstw a potrzebami społeczeństwa⁹¹. W literaturze wielu autorów traktuje CSR jako koncepcję opartą na standardach etycznych, które dobrowolnie uwzględniając interesy wszystkich interesariuszy oraz ochronę środowiska, budują swój pozytywny wizerunek wśród wszystkich zainteresowanych grup lub jednostek. Takie zdanie wyrażają m.in. M. Rybak⁹², A. Paliwoda-Matiolańska⁹³, J. Szumniak-Samolej⁹⁴, P. Roszkowska⁹⁵. Z kolei inni badacze podkreślają interdyscyplinarny i wielowymiarowy charakter tej koncepcji (np. M. Madrak-Grochowska⁹⁶, P. Hąbek⁹⁷). Jeszcze inni koncentrują się na strategicznym charakterze koncepcji CSR (m.in. B. Rok⁹⁸, K. Kazojć⁹⁹).

⁹⁰ Makuch Ł.: Na drodze do równowagi. Harvard Business Review Polska, dodatek Brief: Zrównoważony rozwój, wyzwanie i szansa dla biznesu, 2010, s. 12.

⁹¹ Sudoł S.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – koncepcja i jej realizacja, [w:] B. Kaczmarek (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 24.

⁹² Rybak M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość. Gospodarka Narodowa, Nr 3, 2001, ss. 23-47.

⁹³ Paliwoda-Matiolańska A.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce. Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Nr 222, 2012, ss. 253-265.

⁹⁴ Szumniak-Samolej J.: Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej. Poltext, Warszawa 2013, s. 17.

⁹⁵ Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność. Difin, Warszawa 2011, s. 39.

⁹⁶ Madrak-Grochowska M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu – pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw. Ekonomia i Prawo, Tom VI, 2010, s. 43-55.

⁹⁷ Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 11.

⁹⁸ Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.

⁹⁹ Kazojć K.: Powiązania między public relations a społeczną odpowiedzialnością biznesu, [w:] P. Bartkowiak, T. Bernat (ed.), Wybrane zagadnienia. Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki, z 4: Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem, 2012, s. 36.

1.3. Przegląd wybranych norm i standardów dotyczących wdrażania CSR

Stale rosnąca świadomość koncepcji społecznej odpowiedzialności powoduje, że przedsiębiorstwa coraz chętniej wdrażają ją w swoje strategie zarządzania. Jedną z przesłanek ku takiemu działaniu jest stale zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstwa. Co więcej, społeczeństwo rozwija się na coraz bardziej świadomych konsumentów, kierując się przy zakupach wieloma czynnikami. Strategia ukierunkowana na społeczną odpowiedzialność buduje również przewagę konkurencyjną oraz pozwala na wzrost zasobów niematerialnych organizacji. Dla wielu inwestorów liczą się już nie tylko wyniki finansowe, ale również zrównoważony rozwój¹⁰⁰.

Kierowanie organizacją zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności wymaga od każdej organizacji podjęcia pewnych działań. Pierwszym krokiem jaki należy podjąć jest opracowanie misji, wizji oraz wartości organizacji, zgodnie z którymi organizacja chce funkcjonować oraz które będą stanowić priorytet. Kolejnym etapem jest stworzenie i wdrożenie polityki społecznej. Następnym krokiem jest identyfikacja interesariuszy i określenie ich wpływu na organizację. Później organizacja powinna stworzyć program współpracy z otoczeniem. Ostatnim już etapem jest wprowadzenie wybranej koncepcji zarządzania do organizacji oraz wdrożenie jej na każdym szczeblu dla jej prawidłowego funkcjonowania¹⁰¹. Budowanie organizacji odpowiedzialnej społecznie należy rozpocząć od podjęcia decyzji o zarządzaniu w myśl idei społecznej odpowiedzialności. Następnie organizacja wskazuje swoją misję, wizję, wartości oraz najważniejszych interesariuszy zgodnie z przyjętymi zasadami zarządzania. Kolejnym punktem jest wypełnienie standardów lub norm, do których zalicza się m. in. norma SA 8000, standard AA 1000, oraz norma ISO 26000. Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale dokumenty wynikają również z podstaw naukowych. Szczegółową charakterystykę wspomnianych norm i standardów przeprowadzili m.in. M. Rojek-Nowosielska¹⁰², M. Kaźmierczak¹⁰³, M. Żemigala¹⁰⁴,

¹⁰⁰ Zapłata S., Kaźmierczak M.: Ryzyko ciągłości biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania. Wolters Kluwers, Warszawa 2011, ss. 160-161.

¹⁰¹ Witek-Crabb A.: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej, [w:] R. Pajda (red.), Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii. Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków 2001, ss. 152-159.

¹⁰² Rojek-Nowosielska M.: Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka gospodarcza. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*. Rok LXXIX, z. 3, 2017, ss. 213-215.

¹⁰³ Kaźmierczak M.: Działania normalizacyjne w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, [w:] J. Łańcucki, *Znormalizowane systemy zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, ss. 356-369.

¹⁰⁴ Żemigala M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wydawnictwo Naukowe Wydziału

P. Castka i M. Balzarova¹⁰⁵, J. Zamojski¹⁰⁶, P. Sala¹⁰⁷, A. Rudnicka i J. Reichel¹⁰⁸, J. Witkowska¹⁰⁹, J. de Nadae i M. de Carvalho¹¹⁰, L. Moratis¹¹¹, D. Ioana Maria¹¹².

1.3.1. Norma SA 8000

Pierwsza norma SA 8000 została wydana w 1997 r. przez Council on Economics Priorities Accreditation Agency. Jej idea opiera się na wartościach opracowanych przez ONZ podczas konwencji międzynarodowych. Zapis normy SA 8000 składa się z czterech części. Pierwsza z nich to cel i zakres normy, druga zawiera elementy normatywne oraz ich interpretację, trzecia część to charakterystyka zastosowanych pojęć, ostatnia opisuje wymogi odpowiedzialności społecznej¹¹³. Wraz z publikacją omawianej normy ukazał się poradnik pomagający organizacjom zrozumieć i wdrożyć ją, natomiast audytorom umożliwia zweryfikowanie poprawności przeprowadzonego procesu. Dokładnie w 1999 roku ukazał się Guidance Document for Social Accountability SA 8000. Oprócz wymagań stawianych przez normę, przewodnik ten przedstawia również przydatne narzędzia oraz przykłady¹¹⁴. Norma SA 8000 upraszcza zarządzanie bardzo złożonymi procesami. Wprowadzony został uniwersalny język i standardy. Może ona być stosowana w każdej branży oraz firmie na całym świecie jako źródło porównywania, pomiaru czy weryfikacji społecznej odpowiedzialności w miejscu pracy¹¹⁵. Opracowane standardy są przejrzyste, mierzalne i możliwe do

Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 49-57; Żemigala M.: Norma ISO 26000 w świetle badań naukowych. *Marketing i Rynek*, nr 11, 2017, ss. 801-810.

¹⁰⁵ Castka P., Balzarova M.: ISO 26000 and supply chains – on the diffusion of the social Responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, No. 111(2), 2008, pp. 274-285.

¹⁰⁶ Zamojski J.: Normalizacja ISO w obszarze odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, nr 17(2), 2013, ss. 175-182.

¹⁰⁷ Sala P.: Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 82, Gliwice 2015, ss. 173-186.

¹⁰⁸ Rudnicka A., Reichel J.: Doskonalenie jakości organizacji w wymiarze społecznym i środowiskowym w kontekście normy ISO 26000. *Problemy Zarządzania*, nr 2(37), 2012, ss. 84-93.

¹⁰⁹ Witkowska J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne. *Comperative Economic Research. Central and Easter Europe*, vol. 19(1), 2016, pp. 25-41.

¹¹⁰ Nadae J., Carvalho M.M.: Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. *Production*, vol. 28, 2019, pp. 1-18.

¹¹¹ Moratis L.: Signalling Responsibility? Applying Signalling Theory to the ISO 26 000 Standard for Social Responsibility. *Sustainability*, vol. 10(11), 2018, pp. 1-19.

¹¹² Ioana-Maria D.: AA 1000, [In:] S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A.D. Gupta (eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin-Hedelberg 2013.

¹¹³ Polskie wydanie normy SA 8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. *Pracodawcy Rzeczpospolitej Polskiej*, Warszawa 2013, s. 11.

¹¹⁴ Kaźmierczak M.: Działania normalizacyjne w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością... op.cit., s. 358.

¹¹⁵ Social Accountability Accreditation Services, <http://www.saasaccreditation.org/>, dostęp: 20.10.2020.

zweryfikowania. Wdrażanie normy SA 8000 obejmuje 9 obszarów, które zostały szerzej omówione w tabeli 3.

Tabela 3. Obszary wdrażania normy SA 8000

Obszar	Charakterystyka
Praca dzieci	Obszar ten związany jest z zakazem zatrudniania dzieci powyżej 16 roku życia biorąc pod uwagę przepisy krajowe. Określa on również warunki zatrudniania osób młodocianych, umożliwiając im prawidłowy rozwój fizyczny i psychiczny.
Praca przymusowa	Obszar drugi zabrania handlu ludźmi oraz zatrudniania pracownika na podstawie składania depozytu lub zatrzymania jego dokumentów. Zgodnie z tym obszarem pracownik powinien mieć możliwość wypowiedzenia umowy zgodnie z zawartą umową w dogodnym dla niego terminie.
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Obszar ten obejmuje szereg działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, tj.: zapewnienie bezpiecznych warunków w miejscu pracy, powołanie osoby kontrolującej przestrzeganie przepisów BHP, przeprowadzanie szkoleń oraz umieszczenie instruktaży na stanowiskach pracy. Obszar ten dotyczy również oceny ryzyka dla młodych i przyszłych matek, umożliwienie udzielania pierwszej pomocy oraz zapobieganie potencjalnym zagrożeniom zdrowia i życia.
Prawo do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego	Obszar czwarty zapewnia członkom personelu prawo do tworzenia, organizowania oraz przyłączania się do wybranych organizacji pracowniczych, nieingerowanie przedsiębiorstwa w działania związków, prowadzenie rokowań z firmą w imieniu ich członków oraz zapewnia gwarancję, że nie będą oni nękani lub dyskryminowani z tego powodu.
Dyskryminacja	Obszar ten oznacza właściwe wypełnianie obowiązków pracodawcy wynikających ze stosunku pracy wobec personelu bez względu na pochodzenie narodowe lub społeczne, rasę, grupę społeczną, wyznanie, urodzenie, płeć, stan cywilny, niepełnosprawność, obowiązki rodzinne, orientację seksualną, przynależność do związku zawodowego, wiek, poglądy polityczne lub jakiegokolwiek inne czynniki, które mogą stać się powodem do dyskryminacji. Obszar ten gwarantuje także niedopuszczanie do przejawów molestowania oraz zabrania poddawania pracownic testom ciężowym lub testom na dziewictwo.
Kary dyscyplinarne	Obszar kolejny odnosi się do zakazu stosowania kar cielesnych, agresji słownej, przymusu fizycznego lub psychicznego, surowego bądź nieludzkiego traktowania w miejscu pracy.
Godziny pracy	Obszar siódmy zakłada, że tydzień pracy nie może przekraczać limitu ustalonego w krajowych przepisach, praca w godzinach nadliczbowych nie powinna przekroczyć 12 godzin tygodniowo i nie może być świadczona regularnie poza uzasadnionymi przypadkami.
Wynagrodzenie	W obszarze tym wymaga się od pracodawcy wypłacania wynagrodzenia zaspokajającego przynajmniej minimum socjalne według przepisów krajowych, dostarczania pełnej informacji odnośnie wysokości wynagrodzenia, świadczeń i potrąceń, a także wypłacania wynagrodzeń za nadgodziny oraz niezawierania wielokrotnych umów krótkoterminowych czy fałszywych programów stażowych w celu uniknięcia obciążeń związanych z ubezpieczeniem społecznym.
Systemy zarządzania	Obszar ostatni dotyczy określenia polityki firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz wdrożenia właściwego dla organizacji systemu zarządzania.

Źródło opracowanie własne na podstawie: Guidance Document for Social Accountability SA 8000. Social Accountability International, New York 2014; Kwietniewska-Sobstyl M., Żelazna-Blichacz A.: Odpowiedzialne społecznie zarządzanie zasobami ludzkimi: standard miejsce pracy na przykładzie normy SA 8000. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, 2014, ss. 249-251; Norma Międzynarodowa SAI SA 8000:2008 Social Accountability 8000. Polskie wydanie normy SA 8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2013, ss. 15-21.

Realizacja punktu ostatniego jest możliwa dopiero po wypełnieniu wszystkich wcześniejszych ośmiu obszarów. Etap związany z budową systemu zarządzania jest wymagający, gdyż składa się z szesnastu elementów, nazywanych wymaganiami miękkimi. Szczegółowy opis etapów przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Elementy budowy strategii zarządzania organizacji zgodnej z normą SA 8000

Etap	Działanie	Opis
Etap 1	Polityka społecznej odpowiedzialności	Polityka społecznej odpowiedzialności jest ustanawiana przez kierownictwo organizacji. Powinna ona być ogólnodostępna i znana wszystkim interesariuszom. Znaczenie ma rola kierownictwa, które powinno zapewnić spójność polityki z celami organizacji oraz prawem. Oznacza to, że polityka społecznej odpowiedzialności powinna być stale ulepszana, zgodnie ze zmieniającym się otoczeniem.
Etap 2	Powołanie pełnomocnika ds. systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością	W drugim etapie następuje powołanie pełnomocnika ds. systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Jego zadaniem jest zapewnienie zgodności normy SA 8000 z wdrożonymi zasadami. Jest on również odpowiedzialny za zapewnienie reprezentacji pracowników i wyłonienie ich przedstawiciela ds. normy SA 8000.
Etap 3	Przegląd zarządzania	Przegląd zarządzania dotyczy sprawdzenia przez kierownictwo czy przyjęty system zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest właściwy, skuteczny i przydatny.
Etap 4	Planowanie	W planowaniu głównym zadaniem jest weryfikacja czy wprowadzone wymagania są zrozumiałe oraz czy są możliwe do wprowadzenia na wszystkich poziomach organizacji.
Etap 5	Wdrażanie	Etap piąty dotyczy wdrożenia opracowanych zasad oraz określenie ról i odpowiedzialności. W procesie wdrażania istotna jest także kontrola i stały monitoring.
Etap 6	Odniesienie do przewodnika SA 8000	Kolejny etap jest związany z dostosowaniem przyjętych zasad do przewodnika SA 8000. Szczególnie istotne jest właściwe interpretowanie poszczególnych wymagań.
Etap 7	Nadzorowanie dostawców i poddostawców	Etap 7 zakłada odpowiedzialność większą aniżeli tylko własna. Organizacja powinna kontrolować postępowanie swoich interesariuszy, czy jest ono zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności.
Etap 8	Dobór podwykonawców oraz poddostawców	Na 8 etapie należy opracować procedury doboru poddostawców i podwykonawców.

Opracowanie własne na podstawie: Zapłata S., Kaźmierczak M.: Ryzyko ciągłości biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania. Wolters Kluwers, Warszawa 2011, ss. 160-162; Guidance Document for Social Accountability SA 8000, Social Accountability International, New York 2014.

Wdrożenie oraz certyfikacja normy SA 8000 przynosi organizacjom wiele korzyści, do których można zaliczyć m.in.: budowanie przywództwa, zaangażowanie pracowników w procesy zarządzania, lepsze realizowanie oczekiwań interesariuszy oraz pogłębienie współpracy z dostawcami i odbiorcami¹¹⁶. Uzyskanie certyfikatu to również zgodność z promowanymi działaniami Unii Europejskiej, związanymi z CSR oraz pozostałymi

¹¹⁶ Kwietniewska-Sobstyl M., Żelazna-Blichacz A.: Odpowiedzialne społecznie zarządzanie zasobami ludzkimi: standard miejsce pracy na przykładzie normy SA 8000. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, 2014, s. 250.

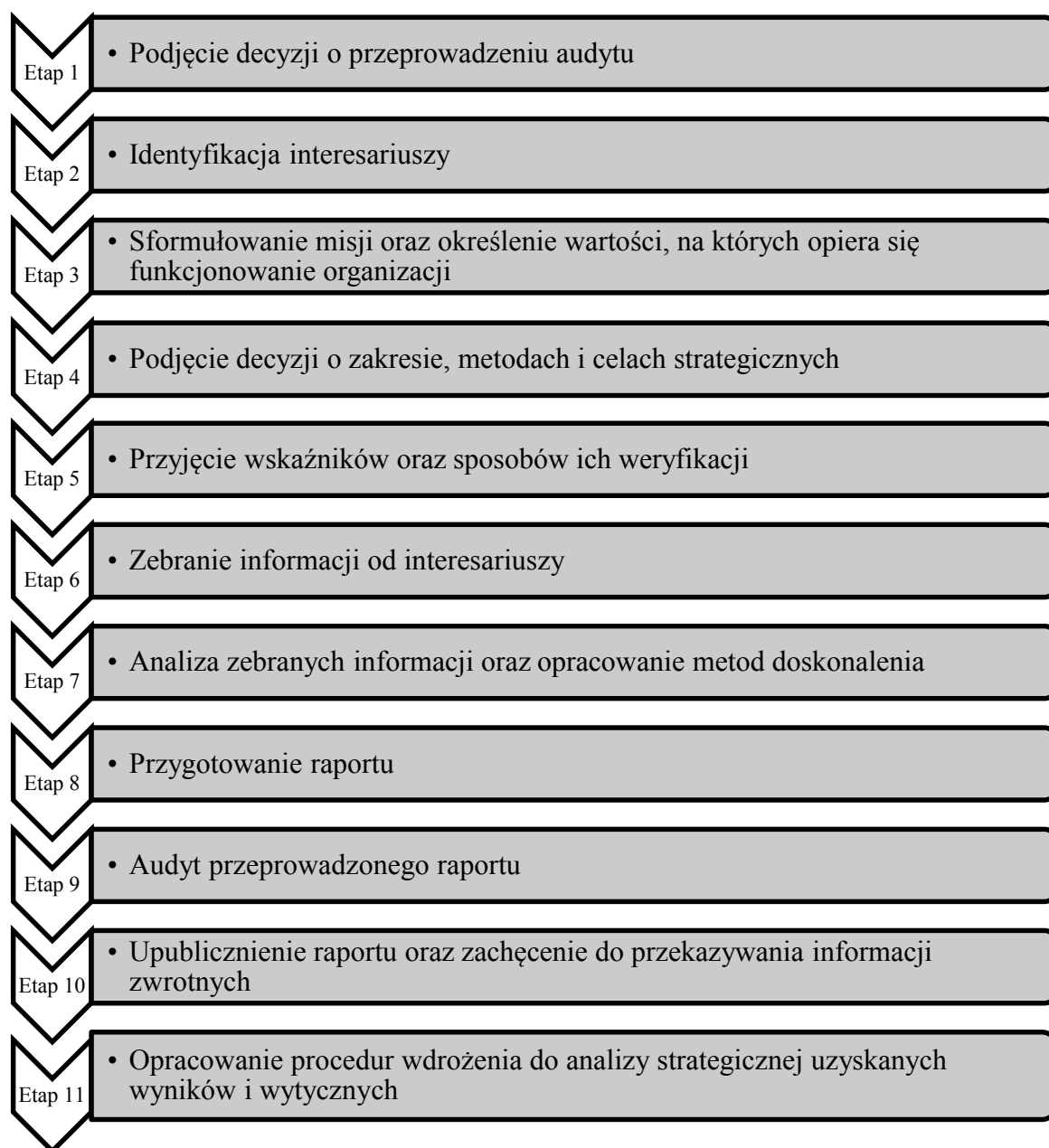
standardami etycznymi i społecznymi. Takie działanie pozwala na wzrost zaufania klientów i otoczenia zewnętrznego oraz kreowanie pozytywnego wizerunku w społeczeństwie.

1.3.2. Standard AA 1000

Społeczna odpowiedzialność może być również wyznaczana poprzez standard AA 1000. Standard ten został opracowany przez Institute of Social and Ethical AccountAbility w 1999 roku, składając się od początku z trzech elementów: AA 1000 AS (Assurance Standard), AA 1000 SES (Stakeholders Engagement Standard) oraz AA 1000 APS (AccountAbility Principles Standard). Do jego zadań zalicza się: promowanie odpowiedzialności społecznej w strategicznym zarządzaniu organizacją, wzmocnienie zasad społecznej odpowiedzialności oraz poprawę jakości audytu etycznego, wzmocnienie komunikacji z interesariuszami oraz poprawę aspektów ekonomicznych, etycznych i ekologicznych organizacji¹¹⁷. Głównym celem normy AA 1000 jest przeprowadzanie audytu etycznego, który może być wykorzystywany do przeprowadzania analizy strategicznej. Audyt etyczny często używany przy zadaniach związanych z zarządzaniem personelem, takich jak: zmniejszenie fluktuacji pracowników, obniżenie poziomu stresu wśród pracowników lub podniesienie ich efektywności pracy. Do zadań audytu można również zaliczyć poprawę relacji z klientami, oraz określenie standardów moralnych funkcjonujących w organizacji¹¹⁸. Szczegółowy opis procesu przeprowadzania audytu etycznego w organizacji przedstawia rysunek 2.

¹¹⁷ Ocieczek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 86.

¹¹⁸ Rok B.: Audyt etyczny według reguł AA 1000 jako narzędzie edukacji menadżerskiej, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.), Etyka biznesu jako przedmiot nauczania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, 2001, s. 174.



Rysunek 2. Etapy procesu audytu etycznego w organizacji zgodnego z normą AA 1000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Standard AA 1000. Zasady odpowiedzialności 2008. AccountAbility Principles Standard, London 2008, pp. 6-20.

Podstawą istnienia normy AA 1000 jest fakt, że nie podlega ona certyfikacji. Stanowi ona jedynie narzędzie wspomagające do zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Sukces jej wdrożenia jest uwarunkowany sposobem podejścia do niej. Należy ją wdrażać w sposób systemowy, poprzez skrupulatne implementowanie wszystkich jej zasad, a także ich permanentne monitorowanie¹¹⁹.

¹¹⁹ Żemigala M.: Standard AA 1000 nowoczesnym narzędziem zarządzania z zakresu CSR. Problemy Jakości, nr 11, 2007, s. 12.

Standard AA 1000 opiera się na trzech głównych zasadach. Po pierwsze zasada włączenia, która oznacza konieczność włączenie interesariuszy przedsiębiorstwa do jego działań zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo powinno znać swoich interesariuszy, rozumieć ich potrzeby, oczekiwania oraz angażować ich w swoje działania. Druga zasada to zasada istotności, zgodnie z którą przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować oraz ustalić kwestie istotne dla swoich przyszłych działań, które mają wpływ na interesariuszy. Ostatnia zasada to zasada odpowiedzialności, która oznacza potrzebę odpowiedzialności na postulaty wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

1.3.3. Norma ISO 26000

Jedną z najbardziej popularnych norm wspomagających wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności jest norma ISO 26000. Stanowi ona bardziej kompleksowe narzędzie w porównaniu do wcześniej przytoczonej normy SA 8000 oraz standardu SA 1000. Norma ISO 26000 została opracowana na podstawie zasad Global Compact, Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz w oparciu o pozostałe istotne, dotychczas funkcjonujące normy. Jej celem jest promowanie wspólnego rozumienia społecznej odpowiedzialności, proponowanie narzędzi oraz inicjatyw na rzecz społecznej odpowiedzialności, jak również zachęcanie organizacji do wychodzenia poza samo respektowanie podstawowych obowiązków prawnych¹²⁰. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO podjęła się tworzenia normy w 2005 roku, powołując największą jak dotychczas grupę roboczą ISO ds. Odpowiedzialności społecznej¹²¹. W skład tej grupy weszło 450 ekspertów, 210 obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz 42 powiązanych organizacji. W rozwój normy byli zaangażowani przedstawiciele rządu, organizacji pozarządowych, przemysłu, grup konsumenckich i organizacji pracowniczych z całego świata¹²². Zwieńczeniem pracy nad normą było opublikowanie 1 listopada 2010 roku wytycznych społecznej odpowiedzialności – „Guidance on Social Responsibility”^{123,124}. Norma ta od początku miała charakter dobrowolny, a jej zastosowanie jest możliwe przez

¹²⁰ Rogala P.: Społeczna odpowiedzialność według projektu normy międzynarodowej ISO 26000, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, Wrocław 2011, s. 32.

¹²¹ Rojek-Nowosielska M.: Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka gospodarcza... op.cit., ss. 213-214.

¹²² Wolniak R., Hąbek P.: Quality management... op.cit., pp. 143-144.

¹²³ Zapłata S., Kaźmierczak M.: Ryzyko ciągłości biznesu..., op.cit., ss. 160-161.

¹²⁴ ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility, International Standardization Organization, 2010.

każdą organizację – publiczną, prywatną oraz non-profit, niezależnie od wielkości i lokalizacji. Polska Norma PN-ISO 26000:2012 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności została opracowana przez Komitet Techniczny KT 305 ds. Społecznej odpowiedzialności, który opublikował ją 5 listopada 2012¹²⁵. Obecnie stanowi ona jedną z najbardziej znanych i najważniejszych norm ISO.

Norma ISO 26000 zawiera wskazówki dotyczące tego, jak firmy i organizacje mogą działać w sposób społecznie odpowiedzialny. Oznacza to działanie w sposób etyczny i przejrzysty, który przyczynia się do poprawy zdrowia i dobrobytu społeczeństwa. Zgodnie z przewodnikiem ISO 26000 przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie stara się nie tylko minimalizować jego negatywny wpływ na społeczeństwo i środowisko, ale także przyjmuje proaktywne postawy wobec problemów społecznych¹²⁶. Norma zawiera wytyczne, a nie wymagania, dlatego nie można jej certyfikować w przeciwieństwie do innych dobrze znanych norm ISO. Zamiast tego wyjaśnia na czym polega odpowiedzialność społeczna, pomaga firmom i organizacjom przekładać zasady CSR na skuteczne działania i dzielić się najlepszymi praktykami związanymi z odpowiedzialnością społeczną na całym świecie. Jest skierowana do wszystkich typów organizacji, niezależnie od ich działalności, wielkości i lokalizacji. Struktura normy ISO 26000 podkreśla jej kompleksowość i uniwersalność. Podzielona ona została na 7 rozdziałów, poprzedzonych wstępem. Jej struktura przedstawia się następująco¹²⁷:

1. Rozdział pierwszy określa zakres normy, jej przeznaczenie, ograniczenia.
2. Rozdział drugi określa terminy i definicje, co warunkuje właściwe rozumienie i usystematyzowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności z uwagi na różnorodność jej definicji w literaturze.
3. Rozdział trzeci to krótki opis koncepcji społecznej odpowiedzialności, aktualne podejście do niej, również z uzgodnieniem małym i średnich przedsiębiorstw.
4. Rozdział czwarty zawiera ogólne wytyczne koncepcji CSR odnosząc się do wszystkich jej zasad, tj.: postępowanie etyczne, przejrzystość decyzji i podejmowanych działań przez organizację, rozliczalność z wpływu wywieranego na otoczenie, poszanowanie prawa i międzynarodowych norm postępowania, uwzględnianie interesów interesariuszy, poszanowanie praw człowieka.

¹²⁵ PN-ISO 26000: Wytyczne ... op.cit.

¹²⁶ Licandro O.D., Garcia A.G., Alvarado-Pena L., Osuna L.A., Correa P.: Implementation of the ISO 26000 Guidelines on Active Participation and Community Development. Social Sciences, No. 8(9), vol. 263, 2019, p. 5.

¹²⁷ Ibidem, ss. 29-32.

5. Rozdział piąty opisuje sposób identyfikacji społecznej odpowiedzialności organizacji, tj. zaangażowanie interesariuszy i identyfikacja obszarów społecznej odpowiedzialności.
6. Rozdział szósty zawiera obszary społecznej odpowiedzialności. Ich identyfikacja stanowi ważny punkt w procesie systematyzacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Norma wskazuje siedem ogólnych obszarów, które można określić w każdej organizacji (rysunek 3).
7. Ostatni, siódmy rozdział zawiera wytyczne dotyczące praktycznego wykorzystania zasad odpowiedzialności społecznej. Podejmuje się tutaj kwestię łączenia dobrych praktyk społecznej odpowiedzialności z działalnością organizacji. Ważny jest proces ich ewaluacji oraz ciągłego doskonalenia. W załącznikach normy ISO 26000 można odnaleźć wiele różnych przykładów działań społecznie odpowiedzialnych, a także stosowanych narzędzi.



Rysunek 3. Obszary CSR zgodnie z normą ISO 26000

Źródło: PN-ISO 26000: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

ISO 26000 zaleca organizacjom, aby w procesie definiowania zakresu społecznej odpowiedzialności oraz identyfikowania istotnych zagadnień i ustalenia priorytetów uwzględniały następujące kluczowe obszary: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Obszar pierwszy dotyczy ładu organizacyjnego i przedstawia dobre i skuteczne praktyki związane z tym obszarem. Ich zadaniem jest poprawa efektywności w zarządzaniu przedsiębiorstwem przy jednoczesnym uwzględnieniu interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etyki¹²⁸. Wyróżnikami ładu organizacyjnego są m.in. polityka, kodeksy, strategie CSR, dialog. Obszar drugi dotyczy poszanowania przez przedsiębiorstwa praw człowieka, a w szczególności jego godności, praw obywatelskich, ekonomicznych, politycznych, socjalnych i kulturowych. Obszar trzeci, czyli praktyki z zakresu pracy, odnoszą się do aspektów pracowniczych¹²⁹. W codziennej pracy przedsiębiorstwo powinno kierować się zasadami ukierunkowanymi zarówno na pracowników jak i współpracę z podwykonawcami czy dostawcami. Praktyki z tego zakresu to m.in. dbałość o warunki pracy, bezpieczeństwo i higienę, rozwój, dialogi społeczny, utrzymywanie właściwych relacji z interesariuszami. Czwarty obszar, czyli środowisko związany jest z dbałością o czystość środowiska poprzez minimalizację zanieczyszczeń. Obejmują one również ochronę i naprawę wyrządzonych szkód oraz podejmowanie kroków zmniejszających zużycie zasobów naturalnych, które mogą być wynikiem działania przedsiębiorstwa¹³⁰. Piąty obszar dotyczy przede wszystkim etycznych relacji przedsiębiorstwa z innymi organizacjami. Dobre praktyki w tym obszarze mają na celu przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, defraudacji oraz korupcji, pomagają także we wspieraniu uczciwej współpracy, odpowiedzialności w łańcuchu dostaw oraz poszanowaniu praw własności¹³¹. Szósty obszar obejmuje praktyki konsumencie, gdzie przedsiębiorstwa powinny realizować odpowiedzialny marketing, dbając równocześnie o rzetelne i precyzyjne informacje o swoich produktach, przedstawiając uczciwe zasady sprzedaży. Obszar ten dotyczy również bezpieczeństwa konsumentów, rozwoju produktów i usług bezpiecznych dla społeczeństwa i środowiska, serwisu oraz możliwości reklamacji,

¹²⁸ Sala P.: Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa... op.cit., s. 178.

¹²⁹ Adamczyk J.: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 338, Wrocław 2014, s. 14.

¹³⁰ Gasiński T., Piskalski G.: Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 16.

¹³¹ Charucka O.: Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 44(6), 2015, s. 44.

a także promocji zasad zrównoważonej konsumpcji i podnoszenia edukacji klientów¹³². Obszar ostatni związany jest z rozwojem społeczeństwa. Przedsiębiorstwa powinny angażować się w działalność na rzecz społeczności lokalnej, poprzez m.in. dialog społeczny, angażowanie organizacji społecznych, realizację projektów społecznych. Przedsiębiorstwa w swoich działaniach powinny uwzględniać realne potrzeby społeczne oraz podejmować inwestycje w obszarze edukacji, zdrowia, kultury, dostępu do technologii i rozwoju¹³³.

Wszystkie wymienione obszary są związane ze społeczną odpowiedzialnością. Każda organizacja deklarując działania zgodnie z normą ISO 26000 powinna na podstawie oceny i dialogu z interesariuszami zidentyfikować najistotniejsze zadania, uwzględniając swoje cele krótko- oraz długoterminowe¹³⁴. W praktyce przedsiębiorstwa wybierają rodzaj aktywności kierując się różnymi względami, np. ekonomicznymi, chęcią uzyskania uznania określonej grupy interesariuszy, rzeczywistymi potrzebami społecznymi, chęcią poprawy wizerunku lub pokonania konkurencji¹³⁵. Dokonując charakterystyki kluczowych obszarów CSR należy nadmienić, iż norma ISO 26000 nie nadaje organizacjom kolejności podejmowania działań. Jednak przy określaniu potencjalnych obszarów działań zaleca ona dążenie do lepszego zrozumienia wyzwań oraz dylematów z perspektywy zarówno jednostek jak i grup, które mogą zostać poszkodowane. Warto również podkreślić, że waga powyższych obszarów jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa, branży w której funkcjonuje, sytuacji rynkowej i przyjętej strategii, sytuacji całego łańcucha dostaw. Niejednokrotnie zaangażowanie dużych przedsiębiorstw w CSR wynika z przyjętej polityki wizerunkowej¹³⁶. Liczba przedsiębiorstw wdrażających standardy CSR zgodnie z normą ISO 26000 stale rośnie. Jest to zauważalne m.in. w raportach GRI (Global Reporting Initiative), które są publikowane przez niemal 60% największych korporacji światowych¹³⁷.

¹³² Sethi S.P., Rovenpor J.L., Demir M.: Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR – Sustainability Monitor. *Business and Society Review*, vol. 122(2), 2017, p. 145.

¹³³ Adamczyk J.: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw... op.cit., s. 14.

¹³⁴ Ślęzak-Gładzik I.: Społeczna odpowiedzialność w ujęciu normy międzynarodowej ISO 26000 Guidance On Social Responsibility. *Modern Management Review*, vol. XVIII, No. 20(4), 2013, p. 284.

¹³⁵ Sz wajca D.: Współpraca z interesariuszami w zakresie CSR w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 79, 2015, s. 326.

¹³⁶ Stanny D.: Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu, [w:] P. Kawalec, A. Błachut A. (red.), *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce*. RW KUL, Lublin 2011, s. 264.

¹³⁷ Sala P.: Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie... op.cit., s.179.

Ze względu na zmienne otoczenie organizacji trudno jednoznacznie zdefiniować działania społecznie odpowiedzialne¹³⁸. Konieczna jest zatem identyfikacja takiej działalności¹³⁹, która łączy 7 podstawowych zasad CSR wyszczególnionych w normie ISO 26000¹⁴⁰. Do zasad tych zalicza się:

1. Odpowiedzialność – organizacja powinna być odpowiedzialna za swój wpływ na społeczeństwo i środowisko.
2. Przejrzystość – decyzje i działania organizacji wpływające na społeczeństwo i środowisko powinny być przejrzyste.
3. Etyczne postępowanie – działania podejmowane przez organizację powinny opierać się na etyce uczciwości i równości.
4. Poszanowanie interesów interesariuszy – organizacja powinna szanować i brać pod uwagę oczekiwania interesariuszy.
5. Poszanowanie przepisów prawa – organizacja powinna akceptować i przestrzegać przepisów obowiązującego prawa.
6. Poszanowanie międzynarodowych standardów postępowania – organizacja powinna przestrzegać międzynarodowych standardów postępowania określonych w obowiązujących przepisach prawnych.
7. Poszanowanie praw człowieka – organizacja powinna szanować prawa człowieka, biorąc pod uwagę zarówno ich wagę, jak i uniwersalność.

Niniejsza analiza norm i standardów społecznej odpowiedzialności pozwala wysnuwać stwierdzenie, że omówione standardy nie zostały nakierowane jedynie na podmioty biznesowe. Słowo wstępu do normy ISO 26000 jasno wskazuje, że jest ona dostosowana do różnych organizacji. Zastosowanie tych norm w sferze biznesu wynika z dużej popularności koncepcji CSR. Zatem zasadne staje się twierdzić, że również klastry są skłonne wprowadzić zasady społecznej odpowiedzialności w swoje działania. Wdrażanie tych zasad w obszar klastrów wymaga nowego podejścia, opartego na specyfice oraz uzgodnieniu modelu zarządzania tego typu organizacją. Zadaniem trudnym staje się przeniesienie strategii zarządzania społeczną odpowiedzialnością z przedsiębiorstw do klastrów. Wynika to chociażby z faktu różnicy celów oraz zasad funkcjonowania tych podmiotów. Na podstawie przedstawionych charakterystyk najpopularniejszych norm i standardów CSR można stwierdzić, że proces integrowania społecznej odpowiedzialności z działalnością danej

¹³⁸ Crowther D., Aras G.: Corporate Social Responsibility. Ventus Publishing ApS, 2008, p. 14.

¹³⁹ Wolniak R., Hąbek P.: Quality management... op.cit., p. 144.

¹⁴⁰ PN-ISO 26000: Wytyczne... op.cit.

organizacji wymaga zrozumienia istoty omawianej koncepcji, w szczególności jej zasad, obszarów oraz korzyści jakie są z nią związane. Ważne staje się podnoszenie świadomości, pogłębianie wiedzy oraz budowanie kompetencji w zakresie społecznej odpowiedzialności.

1.4. Rola interesariuszy w społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do relacji z interesariuszami, na co wskazują przytoczone wcześniej definicje CSR. Zgodnie z klasyczną teorią E. Freemana¹⁴¹ interesariusze (ang. stakeholders) to „każda dająca się określić grupa lub jednostka (instytucja, ale także środowisko przyrodnicze), która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów, procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur”. M. Bratnicki uważa, że są to wszyscy zainteresowani działalnością przedsiębiorstwa¹⁴², a z kolei J. Supernat dodaje, że są to wszyscy, którzy „bezpośrednio lub pośrednio uzyskują korzyści lub ponoszą koszty związane z funkcjonowaniem organizacji”¹⁴³. Interesariusze obejmują zarówno podmioty, które dostarczają przedsiębiorstwu pewne zasoby¹⁴⁴ jak i te, które są uzależnione od zasobów organizacji, podmioty ponoszące ryzyko jak i wpływające na poziom tego ryzyka, a także podmioty pozostające w przymusowym lub dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem¹⁴⁵. Koncepcja ta zakłada, że przedsiębiorstwa działają nie tylko w swoim interesie, ale również innych zainteresowanych podmiotów¹⁴⁶. Syntetyzując wypowiedzi badaczy można zauważyć, że zaprezentowane przez nich definicje interesariuszy uzupełniają się wzajemnie. Pojęcie interesariuszy odnosi się jest zarówno do jednostek jak i do całej grupy, a także odnosi się do stosunków stricte ekonomicznych, jak również politycznych, społecznych, czy też kulturowych. Ze względu na rodzaj interesariuszy CSR można podzielić na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, co zaprezentowano na rysunku 4¹⁴⁷.

¹⁴¹ Freeman R.E., McVea: A Stakeholder Approach to Strategic Management, [In:] M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (eds.), Handbook of Strategic Management, No. 01-02. Blackwell Publishing, Oxford 2001, p. 4.

¹⁴² Bratnicki M.: Analiza interesariuszy w zarządzaniu strategicznym, [w:] J. Stachowicz, Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. PWN, Warszawa 2001, s. 107.

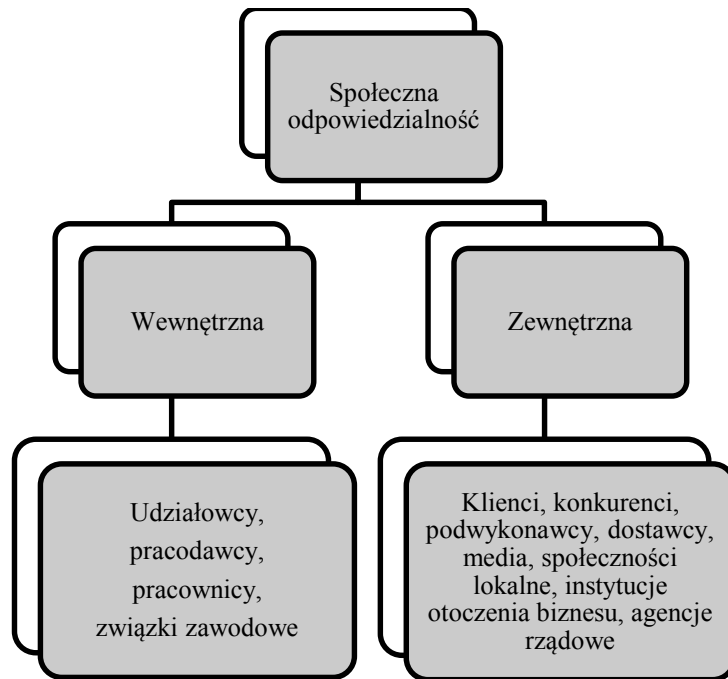
¹⁴³ Supernat J.: Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje. Wrocław 1998, s. 187.

¹⁴⁴ Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie... op.cit., s. 19.

¹⁴⁵ Romanowska M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004, ss. 151-152.

¹⁴⁶ Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 2, 2009, s. 75.

¹⁴⁷ Adameczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009, s. 53.



Rysunek 4. Społeczna odpowiedzialność wobec różnych grup interesariuszy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009, s. 53.

Do interesariuszy wewnętrznych zalicza się m.in. udziałowców, pracowników, pracodawców oraz związki zawodowe. Natomiast grupę interesariuszy zewnętrznych stanowią klienci, konkurenci, podwykonawcy, dostawcy, media, społeczności lokalne, instytucje otoczenia biznesu, agencje rządowe. Przedsiębiorstwa mogą przyjmować różne zasady postępowania wobec swoich interesariuszy. Przykładowe działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez przedsiębiorstwa względem interesariuszy zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Działania CSR podejmowane wobec interesariuszy

Interesariusz	Przykładowe działania
Klient	<ul style="list-style-type: none"> • Uczciwe traktowanie klientów. • Oferowanie klientom produktów i usług jak najwyższej jakości. • Oferowanie produktów, które zapewniają zdrowie oraz bezpieczeństwo klientów. • Poszanowanie godności ludzkiej w działaniach marketingowych oraz reklamie. • Poszanowanie integralności kulturowej klientów.
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie godnych warunków pracy oraz nie szkodzących zdrowiu. • Zapewnienie miejsca pracy oraz wynagrodzenia pozwalającego na poprawę warunków bytowych pracownika. • Unikanie zachowań dyskryminacyjnych oraz zagwarantowanie równego traktowania. • Zachowanie zasad uczciwości w relacjach z pracownikami • Współpraca w rozwiązywaniu problemów dotyczących bezrobocia.

Interesariusz	Przykładowe działania
Właściciele i inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> • Rzetelne zarządzanie przedsiębiorstwem w celu zapewnienia uczciwych zysków. • Przekazywanie istotnych informacji. • Ochrona i powiększanie aktywów właścicieli/inwestorów.
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwijanie długoterminowych relacji z dostawcami. • Dążenie do uczciwości oraz prawdomówności we wszystkich podejmowanych działaniach. • Udostępnianie informacji dostawcom. • Włączanie ich w procesy planowania. • Zapewnienie terminowych spłat zgodnie z warunkami umów. • Preferowanie dostawców, którzy przestrzegają zasad poszanowania ludzkiej godności.
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> • Respektowanie praw własności materialnej i intelektualnej. • Powstrzymanie się od nieuczciwych korzyści majątkowych oraz przywilejów. • Wspieranie wolnego rynku handlu oraz inwestycji. • Promowanie zachowań konkurencyjnych, które przynoszą korzyści społeczeństwu oraz środowisku. • Przeciwdziałanie się zdobywaniu informacji gospodarczych w sposób nieuczciwy.
Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> • Respektowanie oraz promowanie praw człowieka. • Współpraca z organizacjami działającymi na rzecz podnoszenia poziomu zdrowia, bezpieczeństwa i edukacji. • Uznawanie zobowiązań rządów względem społeczeństwa oraz wspieranie ich polityki. • Promowanie zrównoważonego rozwoju. • wspieranie pokoju, bezpieczeństwa, różnorodności i integracji społecznej. • poszanowanie integralności kultur lokalnych. • dotacje na cele charytatywne. • udział w życiu społecznym i inicjatywach obywatelskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ścibiorska-Kowalczyk I.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami. *Nauki o zarządzaniu, Management Sciences*, nr 1(14), 2013, ss. 102-103.

Niezwykle istotne w działaniach dotyczących CSR jest zwrócenie uwagi na środowisko naturalne. Trudno odnosić je do interesariuszy zaprezentowanych w tabeli 5. Różnica wynika z możliwości oceny działalności przedsiębiorstwa, a raczej w przypadku środowiska naturalnego jego bezpośredniego braku. Środowisko to jednak jest pod silnym wpływem działań organizacji, które mogą mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny. Uzasadnionym jest przyjęcie odrębnych zasad w stosunku do środowiska naturalnego, gdyż na jego stan mają wpływ działania przedsiębiorstwa jak i pozostałych jego interesariuszy¹⁴⁸.

Współczesna rzeczywistość, w której funkcjonują podmioty gospodarcze, charakteryzuje się dużą zmiennością. W tym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa starają się kroczyć ku wyznaczonym celom, opierając swoje działania na strategii¹⁴⁹. Odpowiednio opracowana oraz umiejętnie wdrażana strategia niejednokrotnie

¹⁴⁸ Sosnowicz A.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami firmy w oparciu o społeczną odpowiedzialność biznesu, [w:] B. Plawgo (red.), *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – raport z badań*. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2009, s. 25.

¹⁴⁹ Knop L.: *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, ss. 174-175.

przesądza o sukcesie organizacji^{150,151}. Ważne jest, aby w procesie projektowania strategii uwzględniać duże grono interesariuszy po to, aby już na etapie preparacji strategii można było szukać możliwości zaspokojenia ich oczekiwań^{152,153}. Konieczność uwzględniania oczekiwań interesariuszy danego podmiotu wiąże się z coraz bardziej popularnym stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa są aktywnymi uczestnikami społeczności, w których funkcjonują i w swoich działaniach nie mogą się kierować jedynie kryterium maksymalizacji zysku^{154,155}. Tworzenie wartości atrakcyjnych dla wszystkich interesariuszy danej organizacji, rozpoczynając od właścicieli, akcjonariuszy, pracowników oraz całego mikro- i makro-otoczenia świadczy o innowacyjności przedsiębiorstw¹⁵⁶. Wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw stanowi pogodzenie interesów różnych grup z jego otoczenia. W tym znaczeniu można zaobserwować rosnącą na świecie, a także w Polsce popularność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której istotny punkt odgrywają interesariusze organizacji^{157,158}.

Uwzględnianie społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii rozwoju organizacji wymaga od jej menedżerów znajomości zasad oraz procedur CSR, a także zaangażowania w dialog ze wszystkimi jej interesariuszami¹⁵⁹. Zestawienie koncepcji CSR oraz koncepcji interesariuszy przedsiębiorstwa wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne organizacji. Wyłącznie dogłębna analiza otoczenia pozwala na skuteczne i efektywne wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁶⁰. Kierunek strategii społecznie odpowiedzialnej jest wyznaczany przez potrzeby i oczekiwania

¹⁵⁰ Maciąg J.: Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 378, 2015, s. 38.

¹⁵¹ Czakon W.: Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, nr 11, 2011, ss. 3-6.

¹⁵² Wołczek P.: Strategia a CSR. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 156. 2011, ss. 275-276.

¹⁵³ Jonek-Kowalska I.: CSR jako nośnik wartości przedsiębiorstw górniczych, [w:] A. Kuzior (red.), *Wartości etyczne, racjonalność i jakość jako wyznaczniki zrównoważonego rozwoju i społecznego zaangażowania organizacji*. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016, ss. 48-59.

¹⁵⁴ Hąbek P., Sujová E., Čierna H.: Comparative analysis of csr reporting practices in Poland and Slovakia. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Series: Organization And Management*, vol. 116, 2018, p. 52.

¹⁵⁵ Mendel I., Olko S.: Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach, [w:] Z. Malara (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016, s. 138.

¹⁵⁶ Kosson G.: Cele Społeczne firmy. *Marketing w Praktyce*, nr 2, 2006, s. 55.

¹⁵⁷ Hąbek P., Wolniak R.: Assessing the quality of corporate social Responsibility... op.cit., pp. 399-400.

¹⁵⁸ Przybylska A.: CSR jako narzędzie rozwoju i promocji przedsiębiorstw turystycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 701, *Ekonomiczne problemy usług*, nr 86, 2012, s. 343.

¹⁵⁹ Dębicka O., Oniszczyk-Jastrząbek A.: Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów Unii Europejskiej, Wyzwania gospodarki globalnej. *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 31/2, 2012, s. 83.

¹⁶⁰ Sznajder M.: Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy). *Economics and Management*, nr 2, 2013, s. 200.

poszczególnych grup interesariuszy, a nie przez przedsiębiorstwo. Niezwykle ważną staje się zdolność opracowania długofalowej strategii rozwoju społecznej odpowiedzialności przy jednoczesnym podejmowaniu działalności gospodarczej. Takie działanie wymaga dużego wsparcia społecznego oraz ścisłej współpracy ze społecznością i instytucjami lokalnymi. Strategiczna rola CSR jest określana dzięki umiejętności integrowania oraz koordynowania kwestii społecznych na wszystkich poziomach opracowywania i realizowania strategii przedsiębiorstwa. Podkreślić należy, iż implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest procesem ciągłym, który jest związany z przyjęciem nowych zasad prowadzenia biznesu. Niezwykle istotną w tym procesie staje się umiejętność podziału interesariuszy na poszczególne grupy, a także umiejętność wskazania ich potrzeb i oczekiwań oraz ich siły oddziaływania na przedsiębiorstwo¹⁶¹. Należy również zdefiniować rolę interesariuszy oraz ich relacje z biznesem, przechodząc od zarządzania interesariuszami do współpracy, poprzez tworzenie dobrych relacji i nowych możliwości związanych z celami długoterminowymi¹⁶². Wymienione działania stanowią kluczowy element w procesie formułowania zadań w ramach strategii CSR i powinny być traktowane jako inwestycja i innowacyjność, a nie jako koszt¹⁶³.

Teoria społecznej odpowiedzialności biznesu zbudowana jest na przeświadczeniu, że wydajne funkcjonowanie podmiotów gospodarczych na rynku jest uwarunkowane zależnościami z ich grupami interesariuszy. Zaliczając interesariuszy do najbliższego grona organizacji można zaobserwować, że mają oni bezpośredni wpływ na rynkowy sukces firmy. Sytuacja ta pozwala na wskazanie kooperacji pomiędzy tymi podmiotami, a jej efektem może być prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Kluczowym dla wdrażania strategii CSR staje się prowadzenie otwartego, aktywnego i przede wszystkim trwałego dialogu z interesariuszami. Dialog stanowi proces, w ramach którego organizacja pyta swoich interesariuszy o opinię dotyczącą jej działalności, poznając ich rzeczywiste oczekiwania, przedstawia swoje możliwości ich realizacji oraz bierze pod uwagę ich wymagania doskonaląc swoją strategię biznesową, aby w sposób jak najlepszy sprostać ich oczekiwaniom przy jednoczesnej realizacji celów organizacji. Identyfikacja oraz zaangażowanie interesariuszy stanowi fundament idei społecznej odpowiedzialności zgodnie

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Laszlo Ch.: *Firma Zrównoważonego Rozwoju*. Studio Emka, Warszawa 2008, ss. 154-156.

¹⁶³ Skrzypek A.: CSR jako element strategii organizacji, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warneke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*. Prace Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378, 2015, s. 193.

ze standardem ISO 26000¹⁶⁴. Dialog stanowi właściwe narzędzie do angażowania interesariuszy w działalność przedsiębiorstwa, umożliwia spełnianie ich potrzeb, edukowanie ich, jak również uczenie się od nich. Takie działanie pozwala przedsiębiorstwu na przełożenie zdobytej wiedzy na produkty oraz procesy¹⁶⁵. Zaangażowanie interesariuszy stanowi kluczowy aspekt rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w którym ludzie świadomie podejmują pewne działania społeczne, jak również jest ono ważne dla budowania kapitału społecznego, którego fundamentem jest zaufanie wobec społeczeństwa, współpraca oraz tworzenie sieci powiązań. Należy podkreślić, że R. Owen jest również jednym z założycieli idei współpracy. W swoich działaniach pokazywał, że podejmowanie inicjatyw CSR ma ścisły związek ze współpracą. Jego zdaniem zastosowanie i wzmocnienie współpracy oznacza rozwój przedsiębiorstw również w zakresie społecznej odpowiedzialności¹⁶⁶.

Zaangażowanie w działalność społeczną ma niebagatelne znaczenie dla budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy, a zwłaszcza klientów, pracowników, inwestorów oraz całego społeczeństwa ogółem. Takie działania mają na celu osiągnięcie celów marketingowych, jak np. zwiększanie wiarygodności przedsiębiorstwa, wzrost udziału w rynku lub wzmocnianie kapitału marek produktów¹⁶⁷. Niejednokrotnie klęska przedsiębiorstw wynikała z utraty dobrego imienia i zaufania społecznego. Jednoznacznie można wskazać zatem, że społeczna odpowiedzialność biznesu ma wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw¹⁶⁸. Biorąc pod uwagę klientów można zauważyć, że systematycznie ich świadomość etyczna wzrasta, co przekłada się bezpośrednio na ich decyzje zakupowe oraz na zyski przedsiębiorstwa. Działalność społecznie odpowiedzialna wspomaga również tworzenie właściwej kultury organizacyjnej oraz pozwala na identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem¹⁶⁹. Biorąc pod uwagę strategię CSR, można zauważyć,

¹⁶⁴ Kolasińska E.: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220. Wrocław 2011, s. 312.

¹⁶⁵ Jastrzębska E.: Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, [w:] J. Reichel, P. Oczyp (red.), Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju. Przewodnik dla nauczycieli. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, ss. 13-15.

¹⁶⁶ Carrasco I.: Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. International Advances in Economic Research, No. 13(4), 2007, pp. 458-460.

¹⁶⁷ Głuszek E.: CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 202.

¹⁶⁸ Głuszek E.: CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 84.

¹⁶⁹ Mróz J.: Przejawy społecznych zaangażowań wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 250.

iż wiele projektów nie mogłoby zostać zrealizowanych bez współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem zewnętrznym, a w szczególności z partnerami społecznymi¹⁷⁰. W Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa borykają się z problemem komunikowania swojego zaangażowania społecznego oraz informowania społeczeństwa o stosowanych uczciwych praktykach¹⁷¹. Wielu przedsiębiorcom trudno jest dostrzec, że działania korzystne dla ich interesariuszy mogą mieć również korzystny wpływ na ich przedsiębiorstwa¹⁷². Warto również podkreślić, że przedsiębiorstwa powinny nieustannie podnosić poziom społecznej odpowiedzialności oraz traktować ją jako element rozwoju nowoczesnego przedsiębiorstwa w środowisku konkurencyjnym¹⁷³.

Reasumując powyższe rozważania można uznać, że konkurencyjność przedsiębiorstw wzrasta przy wdrożeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności w ich działania. Z kolei rosnąca świadomość i zarazem oczekiwania interesariuszy wymuszają kształtowanie biznesu zorientowanego na społeczną odpowiedzialność nie tylko wobec dużych korporacji, ale również wobec małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie coraz więcej organizacji stosuje zasady postępowania wobec interesariuszy. Niezwykle ważnym staje się nadanie charakteru praktycznego opracowanym działaniom, aby nie miały one jedynie zastosowania teoretycznego. Warto stosować przyjęte zasady w codziennej praktyce, zwłaszcza rozważając prowadzenie przedsiębiorstwa w myśl idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy zaznaczyć, że wdrożenie zasad CSR jest dobrowolne, ale podjęcie takich inicjatyw wymusza na organizacjach konsekwencję oraz systematyczność w dalszych działaniach. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się obowiązkiem, którego zaniechanie może zostać ocenione negatywnie przez wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Warto również podkreślić, że oprócz obowiązujących przepisów prawa oraz nacisku różnych grup społecznych, realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wynika ze stale rosnącej na rynku konkurencji. Podjęcie wspomnianych działań pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze ekologii, pracowników, udziałowców lub problemów społecznych.

¹⁷⁰ Reichel J.: Realizacja strategii CSR we współpracy z organizacjami pozarządowymi, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, s. 97.

¹⁷¹ Ścibiorska-Kowalczyk I.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami. *Nauki o zarządzaniu, Management Sciences*, nr 1(14), 2013, s. 101.

¹⁷² Adamik A.: Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MSP, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008, s. 333.

¹⁷³ Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N.: Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*, No. 56(8), 2020, p. 1455.

Podsumowując zaprezentowane w rozdziale pierwszym podejścia do CSR, zdaniem autorki niniejszej pracy za odpowiedzialny biznes można uznać m.in. osiągnięcie zysku przy jednoczesnym przemyślanym kształtowaniu relacji z interesariuszami w szczególności z klientami, pracownikami, akcjonariuszami, dostawcami, konkurencją oraz ze społecznością lokalną, budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnienie trwałej wartości dla udziałowców oraz pozostałych interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność biznesu to również narzędzie zarządzania, pozwalające na budowanie dialogu z zainteresowanymi stronami, umacniając tym samym strategię rozwoju przedsiębiorstwa oraz prowadzenie biznesu w sposób przejrzysty, w oparciu o wzajemny szacunek wobec pracowników, klientów, środowiska i społeczności. CSR oznacza także działalność zgodną z zasadami zrównoważonego rozwoju, poprzez m.in. współpracę z klientami, pracownikami, społecznością zarówno lokalną, jak i globalną, dla podnoszenia jakości życia wszystkich obywateli, prowadzenie biznesu tak, aby efekty jego pracy były zgodne z wartościami i oczekiwaniami społecznymi, czy budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, prowadząc działania dla dobra wszystkich obywateli. Społecznie odpowiedzialna organizacja ma poczucie odpowiedzialności za klienta, inwestora, całe społeczeństwo, środowisko naturalne oraz za sukces gospodarki kraju, a także dobrowolnie uwzględnia aspekty etyczne, społeczne i ekologiczne w swoich działaniach gospodarczych oraz w kontaktach z interesariuszami.

Z całą pewnością można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność cieszy się w Polsce i na świecie rosnącym zainteresowaniem wielu naukowców, jak również kadry menadżerskiej, instytucji otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej, stopniowo stając się wyznacznikiem ładu korporacyjnego a także priorytetem w budowaniu kompleksowej strategii rozwoju każdej organizacji.

ROZDZIAŁ 2 Klastry i sieci innowacji w naukach o zarządzaniu

2.1. Teorie klastrów w naukach o zarządzaniu

W obecnych warunkach globalizacji oraz systemu gospodarczego kluczową ścieżką rozwoju, prowadzącą do trwałego sukcesu rozwojowego kraju jest oparcie wzrostu gospodarczego o m.in.: innowacje i wiedzę, właściwsze wykorzystanie zasobów ludzkich oraz potencjałów terytorialnych, intensywne inwestycje, a także jakość instytucji i prawa zapewniających odpowiednie warunki dla wzrostu gospodarczego¹⁷⁴. Jednym z istotnych podmiotów spełniających te kryteria są klastry (ang. cluster).

Teoria na temat klastrów jest wciąż pogłębiana. Szczególnie w krajach rozwijających się nie są w pełni rozpoznane warunki i możliwości formowania się różnych typów klastrów oraz skutki tego procesu. Badania z tego zakresu poszerzają wiedzę w teorii rozwoju gospodarczego.

Prekursorem koncepcji tworzenia się geograficznych skupisk firm jako dystryktów przemysłowych był A. Marshall w 1890 roku. Jego zdaniem okręgi przemysłowe to skupiska firm z tej samej branży, zlokalizowane w niedalekiej odległości geograficznej¹⁷⁵. Wnioski te były wynikiem obserwacji przedsiębiorstw włókienniczych z rejonu Manchesteru, branży metalowej z Birmingham i producentów noży z okolicy Sheffield. A. Marshall zwrócił uwagę na korzyści zewnętrzne ze współpracy pomiędzy wyspecjalizowanymi firmami, do których należała głównie wymiana informacji oraz pracowników. Korzyści te nie były zamierzone i były one efektem powstałych skupisk przedsiębiorstw. Kolejną korzyścią były możliwości efektywnego podziału pracy pomiędzy poszczególnymi firmami, które tworzyły kolejne etapy procesu produkcyjnego. A. Marshall zauważył także osiągnięcie korzyści skali przez wszystkich uczestników skupiska¹⁷⁶. Podsumowując badania A. Marshalla należy nadmienić, że wskazał on kilka pozytywnych aspektów istnienia połączeń w ramach jednego dystryktu na trzech

¹⁷⁴ Knop L.: Zarządzanie klastrem... op.cit., s. 7.

¹⁷⁵ Marshall A.: Principles of Economics: An Introductory Volume. Macmillan and Co, Londyn 1890.

¹⁷⁶ Gorynia M., Jankowska B.: Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań gospodarczych. Ekonomista, nr 3, 2007, ss. 315-316.

obszarach, tj. korzyści wynikające z transferu wiedzy oraz informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, korzyści wynikające ze specjalizacji, umożliwiające zdobywanie kompetencji w danej produkcji oraz korzyści wynikające z geograficznego połączenia rynku pracy, co powoduje przyciągnięcie do regionu dobrze wykwalifikowanych pracowników¹⁷⁷. W wyniku badań powstała definicja dystryktu przemysłowego oznaczającego koncentrację wyspecjalizowanego przemysłu w pewnej lokalizacji¹⁷⁸. Zaproponowane przez A. Marshalla podejście do tematyki obszarów przemysłowych jest uznawane za pierwotną koncepcję klastrów, która następnie została rozwijana przez kolejnych ekonomistów¹⁷⁹.

Rozszerzeniem teorii A. Marshalla jest sformułowana przez G. Becattiniego koncepcja włoskich dystryktów przemysłowych, który w swoich badaniach zaprezentował na przykładzie Włoch, regiony znajdujące się na różnych poziomach rozwoju gospodarczego¹⁸⁰. Zdaniem badacza cechą wyróżniającą dany region jest istnienie specyficznych obszarów wzrostu. Obszary te są wyspecjalizowane w określonej dziedzinie produkcji, na których działalność prowadzą przeważnie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne, które się wzajemnie uzupełniają. Wspomniana specjalizacja gałęzi przemysłu wynika zazwyczaj z lokalnych tradycji, umiejętności lub więzi łączących firmy ze sobą. W takim znaczeniu dystrykt przemysłowy oznacza jednostkę społeczno-terytorialną, która skupia ze sobą osoby oraz przedsiębiorstwa z jednolitym systemem wartości oraz myślenia¹⁸¹. W obszarach tych występuje określona etyka pracy oraz wspólne cele i wartości promowane przez istniejące jednostki takie jak m.in.: instytucje rynkowe, przedsiębiorstwa, władze lokalne, ale również jest to szkoła, rodzina czy kościół. Przedsiębiorstwa biorą udział tylko w tworzeniu jednej lub kilku faz procesu produkcyjnego, w których specjalizuje się dany dystrykt. G. Becattini podkreśla, że okręgi nastawione są na powiązania sieciowe z otoczeniem zewnętrznym, co zapewnia przetrwanie oraz dalszy rozwój¹⁸². Fizyczna bliskość oraz związki kulturowe pozwalają na wykorzystanie przewagi bliskości w celu osiągnięcia korzyści aglomeracji, co w przypadku małych przedsiębiorstw stanowi szansę dzielenia kosztów, ale również

¹⁷⁷ Hajek M., Janger J., Macek S.: SMEs, clusters and competitiveness – The Austrian experience. Working Paper for the Bologna Conference of the OECD on Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies, Vienna 2000, p. 1.

¹⁷⁸ Marshall A.: Principles of Economics: An Introductory..., op.cit.

¹⁷⁹ Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: Klastry jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw i regionów. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, s. 29.

¹⁸⁰ Becattini G.: From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction, [In:] A.Q. Curzio, M. Fortis (eds.), Complexity and industrial clusters: dynamics and models in theory and practice. Physica – Verlag, Heidelberg 2002, pp. 92-93.

¹⁸¹ Zabińska I.: Development of cluster theory – bibliography study, [In:] J. Kaźmierczak (ed.), Systems supporting production engineering. Review of problems and solutions (p. 139). Wyd. P.A. NOVA, Gliwice 2014.

¹⁸² Pietrzyk I.: Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich. PWN, Warszawa 2000, ss. 44-46.

powoduje pozytywne wzmocnienie¹⁸³. Do głównych cech włoskich dystryktów przemysłowych można zaliczyć¹⁸⁴:

- wysoką częstotliwość wymiany pracowników pomiędzy klientami a dostawcami,
- wysoki stopień współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi, która ma na celu zmniejszenie ryzyka, stabilizację rynku oraz kreowanie innowacyjności,
- duże zaangażowanie lokalnych władz w zakresie regulacji oraz promowania najważniejszych branż,
- znaczącą rolę stowarzyszeń handlowych, których głównym zadaniem jest zapewnienie wspólnej infrastruktury, której z kolei celem jest podział ryzyka oraz stabilizacja rozumiana jako zarządzanie, marketing, pomoc techniczna czy finansowa.

Analizując rozważania G. Becattiniego na temat włoskich dystryktów przemysłowych można uznać, że specyfika powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w danym regionie zależy nie tylko od dostępnych czynników produkcji, ale również od chociażby wartości propagowanych przez pracowników. Uwarunkowania regionalne są zatem podstawą do odróżniania poszczególnych klastrów od siebie.

Na gruncie nauk ekonomicznych powstawały różne inne teorie, które miały na celu wyjaśnienie zjawiska geograficznej koncentracji działalności gospodarczej. Najważniejsze z nich zaprezentowano w tabeli 6¹⁸⁵.

Tabela 6. Koncepcje pokrewne dla klastra

Koncepcja	Charakterystyka koncepcji
Teorie lokalizacji	Teorie lokalizacji, głównie A. Webera, A. Löschera, W. Isarda, które dotyczyły wyborów lokalizacyjnych przedsiębiorstw. Ich zdaniem aglomeracja stanowi główny czynnik lokalizacji. W swoich pracach wskazują oni wiele korzyści łączących specjalizację oraz przestrzenną lokalizację produktu.
Teoria produktu	Teoria produktu podstawowego zgodnie z którą kierunkiem rozwoju regionalnego jest specjalizacja produkcyjna oraz koncentracja na wytwarzaniu konkretnej grupy towarów.
Teoria bazy ekonomicznej	Teoria bazy ekonomicznej identyfikującej i wyznaczającej dla danej gospodarki regionalnej specjalizację, która jest podstawą tworzenia oraz rozwoju klastra.

¹⁸³ Figuła J.: Dystrykty przemysłowe. Małe i średnie firmy włoskie w dobie globalizacji. Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach, Polkowice 2008, s. 139.

¹⁸⁴ Markusen A.: Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, No. 72(3), 1996, p. 298.

¹⁸⁵ Kowalski A.M., Sieńko-Kułakowska E.B., Weresa M.A.: Rozwój klastrów i metody ewaluacji. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2017, s. 18.

Koncepcja	Charakterystyka koncepcji
Teoria biegunów wzrostu	Teoria biegunów wzrostu F. Perrouxa wyróżnia sektorowe oraz terytorialne bieguny wzrostu, w których występuje skupienie działalności gospodarczej. W takiej sytuacji rozwój gospodarczy jest spolaryzowany, co oznacza, że niektóre lokalizacje wykazują szybsze tempo rozwoju w porównaniu do całej gospodarki.
Strefy wzrostu	Koncepcja, w której współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami oraz sektorami ułatwiają przepływ wiedzy.
Koncepcja rozwoju endogenicznego	Koncepcja rozwoju endogenicznego, tzn. opartego na wewnętrznych zasobach oraz potencjale regionu. Koncepcja ta bazuje głównie na nowej teorii wzrostu oraz nowej geografii ekonomicznej.
Nowa ekonomia instytucjonalna	Nowa ekonomia instytucjonalna to koncepcja pozwalająca na analizę znaczenia klastrów na np. zmniejszanie kosztów transakcyjnych.
Bloki kompetencji	Koncepcja ta zakłada współwystępowanie określonej liczby różnych kompetencji (klientów, którzy tworzą popyt na dane produkty lub usługi, innowatorów je tworzących, przedsiębiorców identyfikujących potencjalne innowacje, fundusze venture capital), które wspólnie przyczyniają się do komercjalizacji oraz dalszego rozwoju konkretnych produktów lub usług.
Kompleksy przemysłowe	Kompleksy przemysłowe są skoncentrowane na powiązaniach między firmami rozwijającymi nowe technologie (np. komponenty, maszyny lub systemy produkcyjne) a firmami wykorzystującymi te technologie.
Obszary zasobowe	Obszary zasobowe obejmują szeroki zakres produktów i usług, które są względnie stabilne w czasie oraz mają znaczny udział w gospodarce. Składają się one z współzależnych sektorów, co związane jest z koniecznością kooperacji w produkcji końcowego produktu lub usługi. Do obszarów zasobowych można również zaliczyć sektor publiczny. Przedsiębiorstwa z danego obszaru mają takie same potrzeby biorąc pod uwagę warunki produkcyjne.
Łańcuchy produkcyjne	Łańcuchy produkcyjne oparte są na pionowych powiązaniach występujących w procesach produkcyjnych, gdzie centralnym punktem są przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Czasami mogą one również obejmować jednostki naukowe, instytucje pośredniczące lub usługi okołobiznesowe.
Środowiska innowacyjne	Jest to koncepcja zgodnie, z którą obszar koncentracji przemysłu wysokich technologii charakteryzuje się synergia czynników ekonomicznych lub instytucjonalnych, co prowadzi do efektywnej kreacji oraz dyfuzji wiedzy.
Systemy technologiczne	Są to sieci podmiotów, które współpracują ze sobą w danym obszarze technologii. Ich celem jest generowanie, dyfuzja oraz wykorzystywanie technologii. Koncentrują się one na przepływie wiedzy oraz kompetencji, w mniejszym stopniu na przepływie dóbr czy usług.
Sieci	Jest to specyficzna forma powiązań między podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, zaufaniu oraz kooperacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Olejniczak K.: Apetyt na grona? Koncepcja gron i koncepcje bliskości w teorii i praktyce rozwoju regionalnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2(12), 2003, ss. 56-57; Perroux F.: *The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity*, [In:] B. Higgins, D.J. Savoie (eds.), *Regional Economic Development: Essays in Honour of Francois Perroux*. Unwn Hyman, Boston 1988; Dahmen E.: *Development Blocks in Industrial Economics*. *Scandinavian Economic History Review*, No. 36(1), 1988; OECD: *Networks of enterprises and local development. Competing and Co-operating in Local Productive Systems*, Paris 1996; Swedish National Board for Industrial and Technical Development, NUTEK: *Cluster and cluster policy (Kluster och Klusterpolitik)*, Stockholm 1998; Fridh A.Ch.: *Institutions, technology and growth – a competence bloc approach*. Kungl Tekniska Hogskolan, Stockholm 2000; Drejer I., Skov Kristensen F., Laursen K.: *Studies of cluster as a basis for industrial and technology policy in the Danish economy*, DRUID – Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper, No. 97-14, DRUID 1997.

Sto lat za Marshalllem M.E. Porter zaprezentował teorię przewagi konkurencyjnej opartej na lokalizacji i tworzeniu klastrów firm. Rozważania M.E. Portera dotyczyły problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych, a także konkurencyjności sektorów. To doprowadziło do powstania koncepcji diamentu konkurencyjności oraz terytorialnie zakorzonego klastra przemysłowego (ang. industrial cluster), gdzie kluczową

rolę pełni bliskość i przestrzenny charakter interakcji między podmiotami, który pozwala na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁸⁶. W kontekście wspomnianych wcześniej teorii należy podkreślić, że wprowadzona przez M.E. Portera koncepcja klastra znacząco rozszerzyła aparat pojęciowy, a także dostarczyła niezbędnych narzędzi badawczych, wykorzystywanych do analizy rynkowych struktur gospodarczych. W koncepcji tej uwidoczniło się rolę firm, władz oraz innych instytucji działających w celu umocnienia konkurencyjności. Istnienie klastrów wskazuje, że na przewagę konkurencyjną mają wpływ różne czynniki spoza danego przedsiębiorstwa, ale również spoza danego sektora. Dla M.E. Portera istotna jest lokalizacja przedsiębiorstw, która ma duży wpływ na konkurencyjność samego klastra, jak i regionu. Jako najważniejsze aspekty koncepcji klastrów przedstawionej przez M.E. Portera można wskazać, że¹⁸⁷:

- Występowanie klastrów cechuje prawie każdą gospodarkę narodową, zwłaszcza w krajach rozwiniętych.
- Klastry osiągają masę krytyczną oraz są konkurencyjne w danej specjalizacji.
- Istnienie klastrów warunkuje stosowanie nowych działań menedżerskich, gdyż właściwy stan całego klastra ma znaczący wpływ na rozwój każdego podmiotu wchodzącego w skład klastra.
- Klastry narzucają władzom nową rolę oraz nową politykę działania.
- Klastry to również forum dialogu pomiędzy firmami, agencjami rządowymi oraz instytucjami
- Klastry są siłą napędową eksportu i determinantą pozwalającą na przyciągnięcie inwestorów z zagranicy.
- Firmy, sektory i instytucje wchodzące w skład klastra są ze sobą powiązane pionowo, poziomo lub instytucjonalnie.
- Granice klastrów stanowią nowy sposób organizowania danych gospodarczych, klastry są szersze niż sektory, z uwagi na uwidaczniane istotne powiązania, komplementarność lub przepływy technologii, informacji, umiejętności, marketingu i potrzeb konsumenckich, które przekraczają granice przedsiębiorstw i sektorów.

¹⁸⁶ Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 15.

¹⁸⁷ Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, ss. 246-256.

Podsumowując rozważania M.E. Portera należy wskazać elementy kluczowe, charakteryzujące klastry. Po pierwsze jest to koncentracja geograficzna, niezbędna do współpracy pomiędzy jego uczestnikami, co potwierdza wspomniane wcześniej znaczenie lokalizacji. Równie istotna jest specjalizacja biznesowa w określonej dziedzinie oraz współdziałanie przedsiębiorstw i lokalnych instytucji przy jednoczesnej kooperacji oraz konkurencji między uczestnikami klastra.

Koncepcję klastrów rozwinęła również A. Markusen, która zwróciła uwagę na rolę jednostek władz lokalnych i korporacji transnarodowych w działalności okręgów regionalnych. Autorka wskazuje, że nie tylko małe, lokalne przedsiębiorstwa mogą wchodzić w skład klastra. Istnienie w danym okręgu jednostki transnarodowej oraz prowadzenie działań przez agendy rządowe stanowią łącznik dla małych przedsiębiorstw, które zachęcane są do podejmowania działalności w ramach klastra. Jednostki te stymulują rozwój różnych firm w regionie oraz przyciągają nowe podmioty do okręgu¹⁸⁸. Kwestię przewagi konkurencyjnej rozwinęli również E.M. Bergman i E.J. Feser¹⁸⁹, którzy w 1999 roku uznali klastry za powiązane ze sobą przedsiębiorstwa oraz instytucje, które dzięki sieci wzajemnych powiązań osiągają przewagę konkurencyjną względem innych podmiotów¹⁹⁰.

Omawiając genezę teorii aglomeracji warto również nawiązać do B. Ohlin¹⁹¹ i E.M. Hoover¹⁹², którzy w swoich badaniach wskazali korzyści płynące z przynależności do klastra oraz zwrócili szczególną uwagę na bliskość geograficzną, która sprzyja tworzeniu się klastrów oraz większej kooperacji. Równie istotna jest koncepcja kreacji klastra opracowana przez P. Krugmana, który stwierdził, że wspólna lokalizacja wyspecjalizowanych przedsiębiorstw wpływa pozytywnie na rozwój całego regionu, co z kolei przyciągnie nowych przedsiębiorców¹⁹³. Koncepcję tę rozszerzył D. Quah, zdaniem którego rozwój klastra jest procesem ciągłym. Wyspecjalizowany w danej produkcji klaster będzie atrakcyjny dla kolejnych inwestorów, co z kolei przełoży się na bardzo dobrą sytuację ekonomiczną danego regionu w długim okresie¹⁹⁴.

¹⁸⁸ Markusen A.: Sticky places in slippery space... op.cit., p. 294.

¹⁸⁹ Bergman E.M., Feser E.J.: Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Web Book in Regional Science, Regional Research Institute. West Virginia University, Morgantown 1999, pp. 8-12.

¹⁹⁰ Margiel M.: Rola klastrów w kształtowaniu zrównoważonej polityki rozwoju. Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, ss. 12-13.

¹⁹¹ Ohlin B.: Interregional and international trade. Harvard University Press, Cambridge 1933, p. 177.

¹⁹² Hoover E.M.: Lokalizacja działalności gospodarczej. PWN, Warszawa 1962, ss. 11-13.

¹⁹³ Krugman P.: Increasing Returns and Economic Geography. The Journal of Political Economy, vol. 99, No. 3, The University of Chicago Press, 1991, pp. 483-485.

¹⁹⁴ Gorynia M., Jankowska B.: Koncepcja klastrów jako sposób... op.cit., s. 317.

Biorąc pod uwagę nauki ekonomiczne w ostatnich dwóch dekadach obserwuje się popularność koncepcji klastrów jako m.in. przedmiotu badań naukowych, modelu biznesowego wykorzystywanego w organizacji działalności gospodarczej¹⁹⁵, jak również instrumentu w ramach polityki gospodarczej państwa, głównie polityki regionalnej, przemysłowej oraz innowacyjnej.

2.2. Definicje i istota sieci i klastrów

Pojęcie sieci stanowi przedmiot zainteresowań wielu dyscyplin naukowych takich jak chociażby zarządzanie, marketing, ekonomia, prawo czy socjologia. W praktyce sieci przedsiębiorstw występowały już wcześniej, jednak zapiski literaturowe pochodzą z XIX wieku¹⁹⁶. Nowego znaczenia nabierają one dopiero w XXI wieku, gdzie nastąpiła epoka informatyzacji, internetowej komunikacji oraz gospodarki opartej na wiedzy. Takie warunki stworzyły nowe możliwości rozwoju relacji przedsiębiorstw, elastycznych zarówno w czasie jak i w przestrzeni. Taką płaszczyznę relacji tworzą właśnie sieci organizacji, nazywane również sieciami biznesowymi, sieciami rynkowymi lub strategicznymi sieciami kooperacji. Mogą one mieć charakter wertykalny lub horyzontalny. Takie powiązania umożliwiają osiągnięcie wyższego poziomu specjalizacji, zwiększenie elastyczności, lepsze wykorzystanie potencjału, a także zwiększenie skali oraz zakresu działania. Firmy współpracujące w sieci osiągają przewagę konkurencyjną wyższą niżeli w ramach indywidualnego działania w klastycznych strukturach organizacyjnych¹⁹⁷. Sieci biznesowe są również formą koordynacji organizacyjnej pomiędzy rynkiem a hierarchią tzn. współpracy podmiotów z otoczeniem przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych^{198,199}.

W literaturze ekonomicznej badającej teorię wzajemnych powiązań przedsiębiorstw brak jednoznacznej definicji pojęcia sieci przedsiębiorstw. W dobie złożoności procesu zarządzania, każde przedsiębiorstwo musi współpracować z wieloma podmiotami, budując wokół siebie sieć

¹⁹⁵ Kowalski A.M., Sieńko-Kuślakowska E.B., Weresa M.A.: *Rozwój klastrów i metody ewaluacji...* op.cit., s. 18.

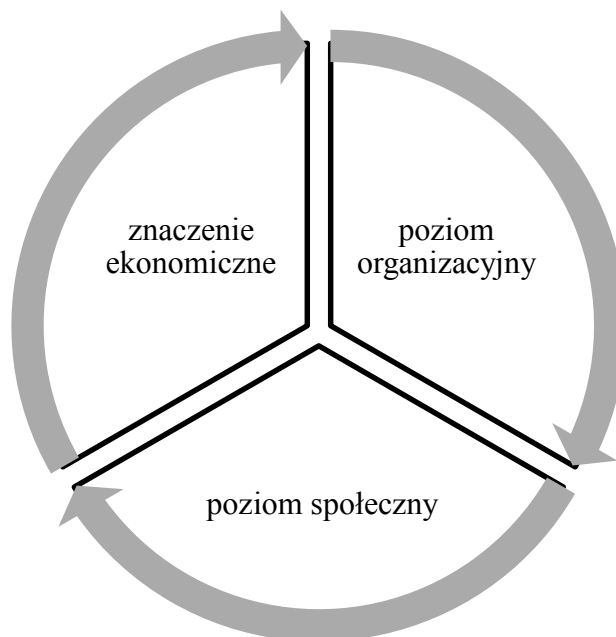
¹⁹⁶ Gruchman B.: *Od aglomeracji do klastrów przemysłowych i środowisk innowacyjnych*, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*. PWN, Warszawa 2007, ss. 203-208.

¹⁹⁷ Skawińska E., Zalewski R.I.: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat-Europa-Polska. PWNE, Warszawa 2009, ss. 84-91.

¹⁹⁸ Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R.: *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005, s. 85.

¹⁹⁹ Gorynia M.: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007, s. 76.

zależności o charakterze zarówno ekonomicznym jak i społecznym²⁰⁰. Wielowymiarowość tego pojęcia powoduje zróżnicowanie w jego definiowaniu (rysunek 5).



Rysunek 5. Wielowymiarowość pojęcia sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze. PARP, Warszawa 2012, s. 12.

Zgodnie z rysunkiem 5 sieć w znaczeniu ekonomicznym oznacza zbiór podmiotów, które działalność gospodarczą prowadzą w oparciu o relacje budowane z podmiotami zewnętrznymi, skupionymi na wspólnym celu. Sieć stanowi w tym znaczeniu odpowiedź na niedoskonałość rynku oraz na przypadki zawierania transakcji wewnątrz przedsiębiorstwa²⁰¹. Sieć na poziomie społecznym tworzą osoby indywidualne, które dążą do osiągnięcia wspólnego celu, przy określonych zasobach. Relacje mogą mieć charakter formalny lub nieformalny. Sieci społeczne są podstawą sieci biznesowych, dostarczają one informacji oraz tworzą korzystniejsze warunki wymiany oraz zależności dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw²⁰². Istnienie sieci społecznych w systemie gospodarowania tworzy środowisko społeczne, które stanowi część środowiska człowieka, w którym mogą występować relacje jednostronne, gdzie przekaz następuje w jedną stronę lub dwustronne – są to kontakty²⁰³. Z kolei sieć na poziomie organizacyjnym definiuje się jako zbiór kilku organizacji zaangażowanych w długookresową, celową relację współpracy, która pozwala na zdobycie

²⁰⁰ Ujwary-Gil A.: Organizational Network Analysis. Auditing Intangible Resources. Routledge-Taylor & Francis Group, London 2020, pp. 12-13.

²⁰¹ Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze. PARP, Warszawa 2012, s. 12.

²⁰² Oliński M.: Model biznesu sieci przedsiębiorstw. PWN, Warszawa 2019, s. 7.

²⁰³ Tkocz J.: Podstawy geografii społeczno-ekonomicznej. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 166.

oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad podmiotami spoza sieci przy jednoczesnym zapewnieniu elastyczności oraz adaptatywności w stosunku do zmieniającego się rynku²⁰⁴.

Przytoczone kontakty stanowią płaszczyznę dyskusji oraz tworzenia poglądów na temat sieci więzi, struktur sieciowych oraz sieci organizacji. Podmioty otoczenia, które wzajemnie na siebie oddziałują, mogą kształtować większą efektywność niż w przypadku integracji²⁰⁵. Koordynacja w sieci podmiotów o celach konkurencyjnych dokonuje się poprzez ceny lub inne więzi, m.in. zaopatrzeniowe, technologiczne lub dystrybucyjne²⁰⁶. W tabeli 7 zaprezentowano wybrane definicje sieci organizacji.

Tabela 7. Wybrane definicje sieci w naukach o zarządzaniu

Autor	Definicja sieci organizacji
T. Stryjakiewicz	„Zbiór połączonych relacji wymiany między aktorami (podmiotami) związanymi z określoną działalnością”.
M. Rosińska	„Powiązania wielopłaszczyznowe w ramach uczącej się struktury zmierzającej do realizacji wspólnego długookresowego celu (strategicznego), którym jest rozwój oparty na zmianach jakościowych”.
M. Hopej	„Zbiór zależności między różnymi jednostkami, mającymi wspólne interesy”.
A. Jewtuchowicz	„Zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw”.
K. Santarek, A. Kosieradzka, R. Rafalski	„Współpraca wielu przedsiębiorstw w sieci celem osiągnięcia określonych korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Współpraca odbywa się w formie powiązań kooperacyjnych pomiędzy ekonomicznie i prawnie samodzielnymi przedsiębiorstwami”.
M. Gorynia	„Model lub metafora opisująca zwykle znaczną liczbę jednostek, które są ze sobą połączone systemem różnych powiązań”.
M. Starnawska	„Takie struktury, które składają się ze środowiska w jakim organizacje istnieją, tworząc strukturę sieciową nachodzących na siebie relacji”.
J. Brillman	„Zbiór środków i zasad umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie i realizowanie wspólnych projektów”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stryjakiewicz T.: Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji. UAM, Poznań 1999, s. 50; Rosińska M.: Sieci biznesowe jako forma integracji celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym — ujęcie teoretyczne, [w:] E. Najlepszy (red.), Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej. AE, Poznań 2005, s. 248; Hopej M.: Struktury niehierarchiczne strukturami przyszłości, [w:] L.M. Pacholski, St. Trzcieleński (red.), Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 167; Jewtuchowicz A.: Strategie przedsiębiorstw innowacyjnych współpraca czy konkurencja?, [w:] Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 32, 2001, s. 197; Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R.: Struktury sieciowe przedsiębiorstw. Politechnika Warszawska, Warszawa 2005, s. 87; Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 76; Starnawska M.: Sieci małych i średnich przedsiębiorstw — ujęcie teoretyczne, [w:] P. Dominiak (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań współczesnej gospodarki. VM Group, Gdańsk 2005, s. 70; Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 432; Brodzicki T., Szultka S.: Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. Organizacja i Kierowanie, nr 4(110), Warszawa 2002, ss. 46-47.

²⁰⁴ Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze... op.cit., s. 13.

²⁰⁵ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe... op.cit., s. 168.

²⁰⁶ Kramarz M.: Klastry i sieci dystrybucji we wzmacnianiu odporności i adaptacyjności łańcucha dostaw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Gliwice 2015, s. 180.

Z przedstawionych definicji wynika brak jednoznaczności w rozumieniu sieci firm, sieci struktur, sieci organizacji. Można rozumieć je w kontekście szerszym lub węższym. Jak pisze A.R. Wiatrak sieć przedsiębiorstw w szerszym znaczeniu to „zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy – organizmu gospodarczego”, a także w znaczeniu węższym jest to „zbiór kilku samodzielnych jednostek, zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej oraz powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi”²⁰⁷. Można również uznać, że sieci przedsiębiorstw opierają swoją działalność na powiązaniach kooperacyjnych. W relacjach przeważają nieformalne powiązania – partnerskie (akwizycje, aliance), słabo zhierarchizowane. Nie występują tutaj stosunki konkurencyjne. Cechą charakterystyczną sieci jest elastyczność w dostosowywaniu się do zmian jakie zachodzą w otoczeniu. Do zasadniczych celów sieci organizacji można zaliczyć: poprawienie skuteczności i możliwości dostawców, usprawnienie przepływu informacji, wzrost zaufania, zwiększenie reputacji, podział korzyści oraz lepszy kontakt z rynkiem. Ujmując szerzej, sieci organizacji mają na celu pokonywanie trudności związanych z restrukturyzacją wewnętrzną firm oraz zapewnienie wzrostu zewnętrznego²⁰⁸. Przesłankami rozwoju sieci organizacji jest przyspieszenie globalizacji, wzrost intensywności konkurencji, wzrost ryzyka i niepewności funkcjonowania firm, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, także rozszerzenie obszarów otoczenia lokalnego (a zmniejszanie środowiska dalszego) oraz specjalizacja produkcji.

W nowoczesnym ujęciu warto przytoczyć twierdzenie W. Czakona. Uważa on, że w naukach o zarządzaniu podejście sieciowe jest na tyle dojrzałe i ugruntowane, że można uznać je za paradygmat sieciowy²⁰⁹. Wymienia on dwa nurty badawcze, tj. analiza sieci społecznych oraz nurt związany z procesami tworzenia wartości. Pierwszy z nich pokazuje w jaki sposób struktury, relacje i pozycje wpływają na zachowania jednostki w organizacjach i społecznościach. Natomiast drugi nurt ukazuje wartość tworzoną w wieloetapowych łańcuchach złożonych z podmiotów powiązanych różnymi relacjami. Analiza i dekonstrukcja łańcuchów możliwa jest również w podejściu sieciowym. W. Czakon wskazuje kilka istotnych cech paradygmatu sieciowego, mianowicie²¹⁰:

- otoczenie stanowią konkretne podmioty,
- organizacja częściowo kontroluje otoczenie,

²⁰⁷ Wiatrak A.R.: Organizacje sieciowe — istota ich działania i zarządzanie. *Współczesne Zarządzanie*, nr 3, 2003, s. 8.

²⁰⁸ Skawińska E., Zalewski R.I.: *Klasy biznesowe...*op.cit., s. 169.

²⁰⁹ Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 27.

²¹⁰ *Ibidem*, s. 28.

- otoczenie pozostaje w różnych relacjach ze swymi podmiotami oraz z firmą,
- szanse rynkowe występują w sieci, która je dostrzega, warunkuje oraz umożliwia ich wykorzystanie,
- zasoby mogą być kontrolowane niehierarchicznie,
- przewaga konkurencyjna jest zależna od struktury, pozycji i relacji w sieci,
- warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami.

W. Czakon wskazuje również trzy główne atrybuty, które powinny być spełnione, aby uznać więzi między partnerami za sieciowe²¹¹. Po pierwsze wymiana, która oznacza przepływ materialny, informatyczny lub energetyczny między uczestnikami. Takie podejście oznacza, że sieć międzyorganizacyjna jest zjawiskiem gospodarczym, z uwagi na zachodzące w niej transakcje. Po drugie zaangażowanie, czyli pogłębienie oraz poszerzenie wymiany w wymiarze społecznym, operacyjnym, inwestycyjnym oraz informacyjnym. Czynniki związane z wymianą to m.in.: wiedza ludzi, procesy gospodarcze czy unikalne wyposażenie. Po trzecie wzajemność, która oznacza osiąganie obopólnych korzyści z tytułu współpracy oraz poczucia wspólnoty. Każdy z przytoczonych atrybutów uruchamia procesy uczenia się, adaptacji lub zakończenia współdziałania stron.

Według P. Kordela organizacja sieciowa to powtarzające się wymiany między półautonomicznymi strukturami, oparte na wzajemnym zaufaniu i społecznych wartościach²¹². Takie podejście pozwala na zabezpieczenie dokonywanych transakcji oraz zmniejszenie ich kosztów²¹³. Do głównych cech organizacji sieciowej autor zalicza: ograniczoną hierarchię, samoorganizujące się zespoły, zaangażowanych pracowników, struktury temporalne, sprawną komunikację oraz wiedzę jako zasób dominujący²¹⁴. Ciekawym jest też tradycyjne podejście T. Strykiewicza, który twierdzi, że usieciowienie przedsiębiorstw formuje strukturę operacyjną, która pozwala na powstawanie ciągłej adaptacji do zmian²¹⁵. Można zatem uznać, że sieci biznesowe tworzą efekt synergii, zapewniają transfer innowacji, zwiększają kluczowe kompetencje oraz zmniejszają koszty i ryzyko działalności. Sieci przedsiębiorstw są strukturami wielopodmiotowymi, mogą przejawiać się m.in. jako: alianse strategiczne, joint venture, organizacje wirtualne, holdingi, zintegrowane łańcuchy dostaw, akwizycje lub klastry

²¹¹ Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, nr 9, 2005, ss. 10-13.

²¹² Kordel P.: Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, ss. 26-38;

²¹³ Kordel P.: Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9, 2010, ss. 29-36.

²¹⁴ Kordel P.: Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej. *Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Konferencja KZZ, Tom II, Zakopane 2009*, s. 44.

²¹⁵ Strykiewicz T.: *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*. UAM, Poznań 1999, s. 53.

przedsiębiorstw. W literaturze pojawiają się również opinie, że przedsiębiorstwa będące w sieci osiągną przewagę konkurencyjną wówczas, gdy sieci są elastyczne i zachowują niektóre elementy hierarchii. Perspektywa rozwoju gospodarki jedynie poprzez sieci budzi wątpliwości, szczególnie w czasie spadku koniunktury. Zasadne zatem jest stosowanie wielu struktur organizacji w zależności od stanu obecnego oraz ich fazy rozwoju, w tym zdominowane sieci organizacji typu klastry.

Analizując literaturę można zauważyć, że wielu innych autorów również uznaje za konieczne rozpatrywanie odrębnego podejścia w naukach o zarządzaniu jakim jest paradygmat sieciowy. Do tego grona należy m.in.: J. Stachowicz²¹⁶, J. Niemczyk²¹⁷, H. de Bruijn, E. ten Heuvelhof²¹⁸. J. Stachowicz podkreśla, że w paradygmacie sieciowym należy uznać dominację więzi współpracy w sieciach nad więzami konkurencji w procesach tworzenia i rozwoju nowoczesnych organizacji²¹⁹. Konsekwencją tego jest podejście do organizacji jako efektu społecznej sieci działań oznaczającej wiele pojedynczych, wzajemnie powiązanych społecznych sieci działań. Rozumiana jest ona jako stan procesu, który jest w danym czasie opisany różnymi cechami, jak np. liczba członków, wielkość, innowacyjność, efektywność, skuteczność, wielkość przychodów, itp. Za podstawowy element sieci działań uznaje się działanie aktora sieci, czyli konkretnych osób lub grup społecznych. W sieciach działań czynnikiem sprawczym jest intencja, a relacje w sieciach są bardziej nieformalne, społeczne²²⁰. B. Czarniawska za sieć działań uznaje połączenie pomiędzy działaniami, które dopiero w momencie stabilizacji nadadzą tożsamość jednostkom włączonym w te działania²²¹. B. Czarniawska wskazuje, że sieci działań mogą także angażować wiele różnych organizacji czy grup o relacjach luźnych, tymczasowych²²².

²¹⁶ Stachowicz J.: Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania: założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania, [w:] J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*. TNOiK, Dom Organizatora, Lublin 2014, ss. 313-401.

²¹⁷ Niemczyk J.: *Strategia: od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, ss. 43-58.

²¹⁸ de Bruijn H., E. ten Heuvelhof: *Management in Networks. On multi-actor decision making*. Routledge, 2008, pp. 8-9.

²¹⁹ Stachowicz J.: Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania: założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania, [w:] J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*. TNOiK, Dom Organizatora, Lublin 2014, ss. 399-401.

²²⁰ Olko S.: *Dialog w klastrach w świetle podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 90, Gliwice 2016, s. 69.

²²¹ Czarniawska B.: *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Poltext, Warszawa 2010, ss. 29-31.

²²² Czarniawska B.: *On time, Space and Action Nets*. *Organization*, No. 11, 2004, pp. 773-791.

Przechodząc do analizy definicji klastra należy przytoczyć rozważania A. Marshalla, w których klaster rozumiany jest jako aglomeracja (skupisko) dotyczące koncentracji przemysłu, gdzie kluczową rolę odgrywa administracja, władze lokalne oraz regionalne²²³. W tym znaczeniu rynek pracy stanowi wyznacznik możliwości wykorzystania ekonomii skali²²⁴. Ukazuje on również zewnętrzne efekty działania rynku lokalnego oraz efektów przenikania. Kluczowymi wyznacznikami takiego klastra są bliskość, masa krytyczna oraz smart specjalizacje.

Koncepcja klastra przemysłowego w jego współczesnym rozumieniu sięga początku lat 90. i jest związana z publikacjami M.E. Portera. Według M.E. Portera klastry są to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych jednostek gospodarczych, producentów finalnych produktów, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w określonych dziedzinach, konkurujących i współpracujących między sobą”²²⁵. Zgodnie z przytoczoną koncepcją klastry mogą tworzyć się i zamykać zależnie od pozycji konkurencyjnej sektorów, wokół których prowadzą działalność. Wynika to z faktu, że powstają one w sposób nieformalny wokół danej technologii i w obrębie danej lokalizacji, nie opierając się na przesłankach formalnych²²⁶. Według M.E. Portera klastry stanowią kompleks przemysłowy, skoncentrowany na konkretnych powiązaniach w zakresie sprzedaży i zakupu firm, których celem jest obniżenie kosztów transakcyjnych oraz poprawa konkurencyjności²²⁷. Kluczowymi wyznacznikami klastra w tym przypadku są: konkurencyjność klastra, rozwój konkurencyjnych technologii, specjalizacja branżowa klastra oraz efekt synergii współpracy.

Mnogość definicji klastra wskazuje na złożoność tego zagadnienia oraz na jego zróżnicowany charakter i sposób podejścia. Zdaniem R. Martina i P. Sunleya pragmatyczność funkcjonowania klastrów opisywana jest obecnie za pomocą sieci jednoczesnych przyczyn oraz efektów²²⁸. Klastry firm stanowią jedną z wielu istniejących form struktur sieciowych przedsiębiorstw, a ich cechą szczególną jest skupienie geograficzne, czyli osadzenie w określonym środowisku lokalnym. Zgodnie z przytoczoną definicją M.E. Portera, uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa skupione w klastrze jest możliwe dzięki

²²³ Marshall A.: *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan, London 2013, pp. 208-222.

²²⁴ Henning M., Moodysson J., Nilsson M.: *Innovation and regional transformation. From clusters to new combinations*. Elanders, Malmo 2010, p. 21.

²²⁵ Porter M.E.: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001, s. 246.

²²⁶ Margiel M.: *Rola klastrów w kształtowaniu zrównoważonej polityki rozwoju*. Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 12.

²²⁷ Porter M.E.: *On Competition*. Harvard Business Review Book, Boston 1998, pp. 213-218.

²²⁸ Martin R., Sunley P.: *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?* *Journal of Economic Geography*, No. 3, 2003, pp. 5-35.

środowisku lokalnemu, które stwarza możliwości i zdolności do przedsiębiorczości, specjalizacji, rozwoju innowacyjności oraz odmienności strategii działania opartej na zaufaniu, koordynacji oraz powtarzalności wymiany. Z kolei te czynniki są zależne od struktury społecznej klastrów i stosunków sieciowych w społecznościach lokalnych. W koncepcji tej zakłada się, że źródłem przewagi konkurencyjnej firm są korzyści czerpane z otoczenia lokalnego. Przedsiębiorstwa będące w sieci klastra nie tworzą tych źródeł. Zgodnie z porterowskim modelem klastrów, można wskazać pięć warunków koniecznych występujących jednocześnie²²⁹:

- koncentracja przestrzenna podmiotów konkurujących ze sobą w regionie,
- koncentracja przedsiębiorstw w ramach jednego sektora lub kilku podobnych,
- formalna i nieformalna współpraca firm oraz instytucji lokalnych i organizacja o charakterze pionowy i poziomym,
- specjalizacja podmiotów będących w klastrze,
- przepływ innowacji, wiedzy i technologii pomiędzy podmiotami tworzącymi klaster.

Kluczowym atrybutem staje się systemowość powiązań łączących podmioty klastra, które pozwalają osiągnąć istotne korzyści zewnętrzne (np. wzrost potencjału konkurencyjnego oraz atrakcyjności inwestycyjnej, rozwój gospodarczy) lub wewnętrzne (zinternalizowane przez poszczególne podmioty klastra, jak np. niższe koszty produkcji, pozytywne przełożenie na produktywność i rentowność, niższe koszty transakcyjne)²³⁰. Należy podkreślić, że nie każdą koncentrację terytorialną przemysłu lub aglomerację można nazwać klastrem. Do cech charakterystycznych klastra można również zaliczyć: długoletnie tradycje (zakorzenione w danym otoczeniu regionalnym), znaczące zasoby kapitału społecznego (oznaczające zaufanie i współpracę w układzie potrójnej helisy pomiędzy przedsiębiorstwami, sektorem B+R i samorządami²³¹), ponadsektorowość, funkcjonowanie rozwiniętego rynku wyspecjalizowanej siły roboczej, koncentracją wyspecjalizowanych kooperantów i dostawców oraz efektywną dyfuzję wiedzy ukrytej²³². Ogólnie korzyści oraz koszty klastra należy rozpatrywać z punktu widzenia firmy (poziom mikro), z poziomu branży (poziom mezo), a także gospodarki regionu lub państwa (poziom makro)²³³.

²²⁹ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe... op.cit., s. 173.

²³⁰ Plawgo B.: Klastry – stan i perspektywy rozwoju w województwie podlaskim. Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2014, s. 9.

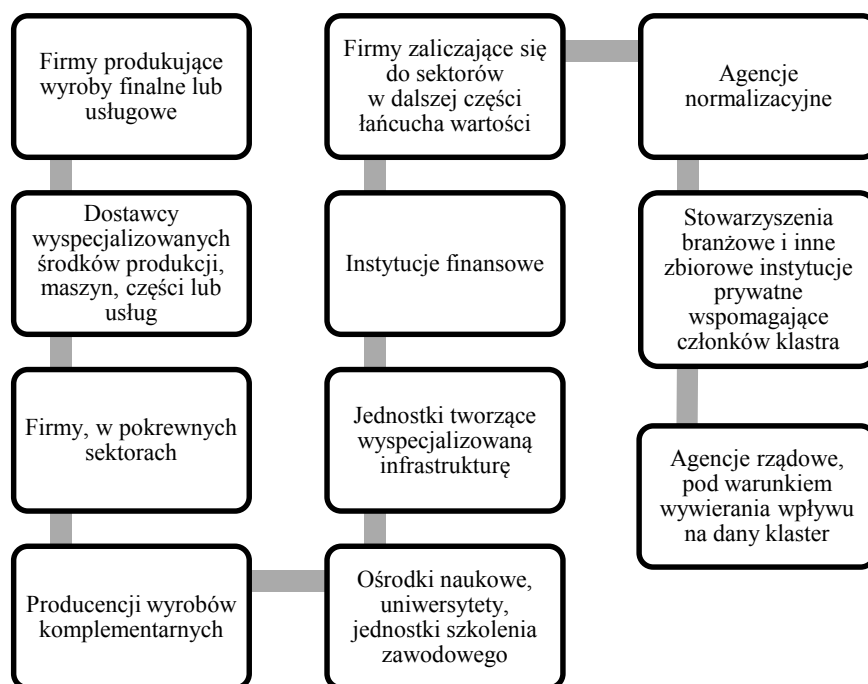
²³¹ Etzkovitz H., Leydesdorff L.: The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University – industry-government relations. *Research Policy*, vol. 29, 2000, pp. 109-123.

²³² Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): Klastry i polityka klastrowa w Polsce... op.cit., s. 17.

²³³ Ibidem.

M.E. Porter wskazał kilkanaście głównych składowych klastra (rysunek 6)²³⁴. Wyodrębnił z nich cztery główne grupy podmiotów wchodzących w skład klastra, przypisując każdej z nich właściwą rolę. Najważniejszym zadaniem każdej grupy jest wprowadzenie na rynek innowacji. Poza badaniami podmioty te powinny rozwijać wzajemną współpracę, promocję oraz lobbować na rzecz klastra. Zadania te mają na celu również rozszerzenie aktywności oraz rozwoju wszystkich uczestników klastra²³⁵. Zgodnie z powyższym do podmiotów klastra należą:

- Firmy, których celem są wspólne badania, wspólne lobby, działania prospołeczne oraz współpraca.
- Jednostki państwowe, których celem jest rekrutacja, promocja, lobby, wspieranie B+R oraz finansowanie.
- Jednostki naukowe, których celem są specjalistyczne szkolenia, specjalistyczne kierunki kształcenia, komercjalizacja oraz B+R.
- Nieformalne sieci powiązań, których celem jest lobby, finansowanie oraz komercjalizacja.



Rysunek 6. Główne składowe klastra wg M.E. Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 248.

²³⁴ Lis A., Lis A.: Klastr, inicjatywa klastrowa, powiązania kooperacyjne – rozróżnienie pojęć. Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management, nr 37, 2011, s. 196.

²³⁵ Porter M.E.: Clusters of Innovations: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council of Competitiveness, Washington 2001, p. 54.

Z kolei klasyfikacja S. Iammarino oraz P. McCanna wskazuje, że klaster rozumiany może być również jako sieć społeczna (inaczej model „klubu”) zorientowany na społeczne więzi oraz zaufanie, które ułatwiają kooperację oraz innowację²³⁶. Takie podejście do zagadnienia klastra podkreśla aktywności różnych organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem społeczeństwa obywatelskiego^{237,238}. Kluczowymi wyznacznikami klastra w tym znaczeniu są: współzależność, kapitał społeczny, zaufanie oraz relacje. Zgodnie z założeniami I.R. Gordona oraz P. McCanna klaster można traktować również jako hub wiedzy (klaster wiedzy)²³⁹. Opiera się on na współpracy jednostek naukowych oraz badawczych z biznesem²⁴⁰. Celem takiego klastra jest tworzenie nowej wiedzy oraz rewolucyjnych innowacji. Kluczowymi wyznacznikami w takim podejściu do definiowania klastra są: wartości klastra, zarządzanie wiedzą oraz konfiguracja zasobów w klastrze.

Zgodnie z UNIDO²⁴¹ klastry są to regionalne oraz terytorialne koncentracje przedsiębiorstw produkujących oraz sprzedających podobne produkty lub produkty o charakterze komplementarnym. Podejmowanie działań w takich warunkach wymusza konieczność przewyższania podobnych wyzwań, ale również problemów, co w efekcie może skutkować powstawaniem wyspecjalizowanych dostawców maszyn i surowców, rozwojem specjalistycznych kompetencji i umiejętności, a także tworzeniem się sektorów zindywidualizowanych usług²⁴². Z kolei Komisja Europejska, która zajmuje się opracowywaniem i wdrażaniem wielu dokumentów oraz strategii bezpośrednio związanych z klastrami i innowacjami, definiuje klaster jako „grupę przedsiębiorstw, powiązanych podmiotów gospodarczych, i instytucji, które zlokalizowane są blisko siebie i osiągnęły wielkość wystarczającą do rozwinięcia specjalistycznego doświadczenia, usług, zasobów,

²³⁶ Iammarino S., McCann P.: The Structure and Evolution of Industrial Clusters: Transactions, Technology and Knowledge Spillovers. *Research Policy*, No. 35, 2006, pp. 1018-1036.

²³⁷ Castells M., Hall P.: *Technopoles of the World: The Making of the Twenty-First-Century Industrial Complexes*. Routledge, UK, London 1994, p. 231.

²³⁸ Chow W., Chan L.S.: Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information and Management*, No. 45, 2008, pp. 458-465.

²³⁹ Gordon I.R., McCann P.: Innovation, Agglomeration and Regional Development. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5, 2005, pp. 523-543.

²⁴⁰ Maskell, P.: Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster. *Industrial and Corporate Change*, No. 10, 2001, pp. 921-943.

²⁴¹ UNIDO to Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego, powstała w 1966 roku jako organ Zgromadzenia Ogólnego ONZ. Jej głównym celem jest popieranie rozwoju przemysłu krajów rozwijających się w formie organizowania współpracy regionalnej i krajowej, pomoc przy modernizacji przemysłu oraz wypracowanie nowych koncepcji rozwoju ekonomicznego.

²⁴² UNIDO: *SME Cluster and Network Development in Developing Countries. The experience of UNIDO*. Private Sector Development Branch, Working Paper, no 2, 1999, p. 7.

dostawców i umiejętności”²⁴³. Unia Europejska precyzuje pojęcie klastra również jako lokalną lub regionalną koncentrację podmiotów gospodarczych (sektor MŚP oraz duże przedsiębiorstwa), podmiotów prowadzących badania (instytuty badawcze, uniwersytety) oraz władze (samorządowe, agencje rozwoju regionalnego, instytucje finansowe)²⁴⁴.

Nawiązując do klasycznej definicji klastra M.J. Enright pisze, że klaster jest to skupisko podmiotów znajdujących się w niedalekim sąsiedztwie²⁴⁵, a P. Swann i M. Prevezer dodają, że funkcjonują one w ramach jednego sektora na określonym obszarze geograficznym (podkreślają element specjalizacji)²⁴⁶. S.A. Rosenfeld rozbudowuje to pojęcie uznając, że bliskość geograficzna i ścisła współpraca dają możliwość współdziałania w synergii²⁴⁷. R. Rabelotti podkreśla w definicji klastra występujące powiązania między przedsiębiorstwami tworzącymi klaster. Jego zdaniem pomiędzy tymi firmami widoczne są powiązania rynkowe oraz pozarynkowe, które wynikają z wymiany dóbr i informacji. Zachowania firm są rezultatem poczucia więzi oraz wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, które działają w tej samej lokalizacji²⁴⁸.

Nieco odmienne podejście do powiązań terytorialnych proponują C. Crouch oraz H. Farrell, którzy uznają, że wynikają one ze skłonności do lokowania przedsiębiorstwa w bliskim sąsiedztwie firm o podobnej działalności, pomimo wcześniejszej nieobecności w tym rejonie²⁴⁹. P. Cooke rozwija pojęcie klastra i definiuje go jako „firmy bliskie przestrzennie, połączone wertykalnymi i horyzontalnymi zależnościami, związane z lokalną infrastrukturą wsparcia biznesu i dzielące wspólną wizję rozwoju gospodarczego. Współpracują one i konkurują ze sobą w danym sektorze rynku”²⁵⁰.

²⁴³ European Commission: Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions, COM(2008) 652/2 final, 2008, p. 2.

²⁴⁴ Bucka M.: Koncepcja klastrów w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] M. Klamut, E. Pancer-Cybulska (red.), Polska w rozszerzonej UE – uwarunkowania i perspektywy rozwoju. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 121.

²⁴⁵ Enright M.J.: Why Local Clusters Are the Way to Win the Game. World Link, No. 5, July/August 1992, pp. 24-25.

²⁴⁶ Swann P., Prevezer M.: A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. Research Policy, No. 25(7), 1996, pp. 1139-1157.

²⁴⁷ Rosenfeld S.A.: Bringing Business Clusters Into Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, Vol. 5, No. 1, 1997, pp. 3-23.

²⁴⁸ Gorynia M., Jankowska B.: Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008, s. 34.

²⁴⁹ Crouch C., Farrell H.: Great Britain: Falling Through the Holes in the Network Concept, [In:] C. Crouch, P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow (eds.), Local Production Systems in Europe: Rise or Demise? Oxford University Press, Oxford 2001, pp. 154-211.

²⁵⁰ Heffner K., Klemens B.: Klastry jako czynnik zwiększający szansę rozwoju regionów (na przykładzie województwa opolskiego), [w:] K. Heffner, K. Malik (red.), Szanse rozwoju regionów. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i środowisko. Politechnika Opolska, Opole 2007, s. 355.

M.J. Piore definiuje klastery jako „sieć międzyorganizacyjnych relacji pomiędzy różnymi aktorami, takimi jak: klienci, konkurenci, dostawcy, organizacje wspierające, instytucje lokalne i inne podmioty”²⁵¹. Zgodnie z powyższym można stwierdzić, że M.J. Piore podkreśla nie tyle zbiorowisko podmiotów klasyfikowanych pod względem określonych cech, ale wskazuje na istnienie relacji między tymi podmiotami.

Często klastry są również definiowane poprzez kryterium powiązań sieciowych lub konkretnie jako sieć innowacyjna²⁵². W takim przypadku uważa się, że powiązanie jednostek zlokalizowanych w tym samym regionie siecią interakcji o formalnym oraz nieformalnym charakterze ułatwia procesy wspólnego podejmowania prac badawczo-rozwojowych, dzielenia się informacjami i wiedzą, a także intensywną dyfuzję innowacji czy wymianę nowoczesnych rozwiązań technologicznych²⁵³. M. Gancarczyk zauważa, że pomimo wielu pozytywnych aspektów sieci, można również wskazać negatywne efekty działania sieci dla innowacyjności przedsiębiorstw, jak m.in.: zinternacjonalizowanie korzyści przez pojedyncze przedsiębiorstwa, co może prowadzić do monopolizacji, upowszechnienie technologiczne gorszego rozwiązania, dzięki wykorzystywaniu sieci do stymulowania wyborów klientów lub tworzenie sieci generującej wspólnie innowacje, co eliminuje konkurencję w zakresie opracowywania nowych rozwiązań (konkurentów zaprasza się do współpracy, w celu zapobiegania ich indywidualnej aktywności innowacyjnej)²⁵⁴.

Innym elementem łączącym różne definicje klastra jest łańcuch dostaw. J. Simmie oraz J. Sennett wskazują, że klastry są to powiązane ze sobą w wysokim stopniu przedsiębiorstwa z sektora usług, które współpracują ze sobą w ramach łańcucha dostaw, kooperując na tych samych zasadach rynkowych²⁵⁵. Zdaniem P. Roelandta i P. der Hertoga klastry jako sieci

²⁵¹ Piore M.J.: Work, labour and action: work experience in a system of flexible Production, [In:] F. Pyke, G. Beccatini, W. Sengenberger (eds.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. International Institute for Labour Studies, Geneva 1990, pp. 52-74.

²⁵² Bucka M.: *Klastry innowacyjne jako zintegrowana forma przedsiębiorstw w regionie*, [w:] S. Kauf (red.), *Polityka regionalna w okresie transformacji – cele, doświadczenia, perspektywy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007, s. 194.

²⁵³ Kowalski A.M.: *Klastry wiedzy jako nowoczesny czynnik konkurencyjności*, [w:] M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 318.

²⁵⁴ Gancarczyk M.: *Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach*. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(122), 2005, s. 81.

²⁵⁵ Simmie J., Sennett J.: *Innovation in the London Metropolitan Region*, [In:] D. Hart, J. Simmie, P. Wood, J. Sennett (eds.), *Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe*. OBSP Working Paper, No. 182, 1999, p. 51.

dostawców oraz powiązane z nimi przedsiębiorstwa tworzą wartość dodaną w ramach łańcucha dostaw²⁵⁶.

Istotna w definicji klastra jest także rola nauki. L. Mytelka i F. Frinelli podkreślają znaczenie nauki, a także inwestycji oraz powiązań pomiędzy uczestnikami klastrów, co przekłada się na wzrost innowacyjności klastra^{257,258}. Ö. Sölvell dodaje, że klastry tworzone są przez firmy zajmujące się nie tylko przepływem towarów i usług, ale także zorientowane są one na tworzenie wiedzy, zwiększania innowacji czy zysków w szerokim znaczeniu²⁵⁹. Zgodnie z tymi założeniami do klastra można zaliczyć nie tylko przedsiębiorstwa (duże firmy oraz podmioty MŚP), ale również instytucje finansowe (banki, ventures capital), media (które mają za zadanie dostarczać informacji o działalności klastrów oraz budować markę klastra), uczelnie wyższe (również parki technologiczne, laboratoria przemysłowe, itp.), a także instytucje publiczne (władze regionalne i agencje regionalne)²⁶⁰.

B. Asheim i L. Coenen w swoich badaniach wskazują związki pomiędzy koncepcjami teoretycznymi klastra, systemem innowacji i specyfiką wiedzy jako dobra ekonomicznego²⁶¹. W sektorach, gdzie działalność oparta jest na wiedzy syntetycznej występują klastry otoczone wspierającymi instytucjami innowacyjnymi, składającymi się na regionalny system innowacji. Z kolei w przypadku sektorów opierających się na wiedzy analitycznej, regionalne systemy innowacji stanowią integralną część klastra.

We współczesnej literaturze wyróżnia się wiele definicji klastra oraz koncepcji pokrewnych, jak np.: dystrykty przemysłowe (G. Becattini²⁶², S. Brusco²⁶³, A. Markusen²⁶⁴), nowe przestrzenie przemysłowe (A.J. Scott²⁶⁵), lokalne lub regionalne systemy produkcji

²⁵⁶ Roelandt T., Den Hertog P.: Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme, [In:] OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach, OECD Proceedings. Paris 1999, p. 8.

²⁵⁷ Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: Klastry jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw... op.cit., s. 24.

²⁵⁸ Mytelka L., Farinelli F.: Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. Paper prepared for the meeting on Local Productive Clusters and Innovation Systems in Brazil: New industrial and technological policies for their development. Rio de Janeiro 2000.

²⁵⁹ Sölvell Ö.: Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Ivory Tower Publishers, Stockholm 2009, p. 15.

²⁶⁰ Ibidem, p. 16.

²⁶¹ Asheim B., Coenen L.: Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. Research Policy, vol. 34, 2005, pp. 1173-1190.

²⁶² Becattini G.: The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, [In:] F. Pyke et. al., Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. IILS, Geneva 1990, pp. 37-52.

²⁶³ Brusco S.: A policy for industrial districts, [In:] E. Goodman, J. Bamford (eds.), Small Firm and Industrial Districts in Italy. Routledge, London 1989, pp. 256-269.

²⁶⁴ Markusen A.: Stricky places in slippery space: A typology of industrial districts. Economic Geography, vol. 72(3), pp. 293-313.

²⁶⁵ Scott A.J.: New Industrial Spaces: Flexible Production Organisation and Regional Development in North America and Western Europe. Pion, London 1988, pp. 5-132.

(C. Crouch i in.²⁶⁶), regionalne systemy innowacji (P. Cooke²⁶⁷), uczące się regiony (R. Florida²⁶⁸, K. Morgan²⁶⁹), lokalne milieux wysokich innowacji lub technologii (D. Keeble i F. Wilkinson²⁷⁰). Wszystkie wspomniane koncepcje oparte są na problematyce dystryktu przemysłowego Marshalla, akcentując ich charakter społeczny i interakcyjny²⁷¹.

Duża różnorodność definicji klastrów może świadczyć o szybkim tempie zmian, jakie charakteryzują to zjawisko. Warto podkreślić, że każda kolejna propozycja powstaje w celu wyjaśnienia nowego modelu klastrów oraz zasad ich funkcjonowania w ramach danej gospodarki. Biorąc pod uwagę polskie warunki, przykładem może być definicja wskazana w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki, gdzie za klastr uznaje się: „przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”²⁷². Jak można zauważyć polski ustawodawca wskazuje obszar działania klastra, jak również liczebność podmiotów wchodzących w skład klastra. Występowanie klastra na danym regionie uwarunkowane jest istnieniem dużej koncentracji przedsiębiorstw oraz ich wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Firmy inwestują swój kapitał w regionie i wykorzystują swoje zasoby: ludzkie, finansowe, technologiczne, a także infrastrukturę i regulacje związane ze środowiskiem, które są powiązane z przemysłem nastawionym na dostawy oraz eksport²⁷³.

Z kolei definicja słownika pojęć A. Bąkowskiego ukazuje klastr jako „przestrzenną koncentrację przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym lub nieformalnym charakterze, opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe, strategię marketingową, itd.),

²⁶⁶ Crouch C. et al.: *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?* Oxford University Press, Oxford 2001, pp. 11-240.

²⁶⁷ Cooke P.: *Regional innovations systems, clusters and the knowledge economy*. *Industrial and Corporate Change*, vol. 10(4), 2001, pp. 945-974.

²⁶⁸ Florida R.: *Towards the learning region*. *Futures*, vol. 27, 1995, pp. 527-536.

²⁶⁹ Morgan K.: *The learning regions: Institutions, innovation and regional renewal*. *Regional Studies*, vol. 31, 1997, pp. 491-504.

²⁷⁰ Keeble D., Wilkinson F. (eds.): *High-tech Clusters: Networking and Collective Learning*. Ashgate, Aldershot 2000, pp. 5-270.

²⁷¹ Marshall A.: *Economics of Industry*. Macmillan, Londyn 1979, p. 15.

²⁷² Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU nr 226, poz. 1651 z dnia 11 grudnia 2006.

²⁷³ Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: *Klasy jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw i regionów...* op.cit., ss. 25-26.

jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania²⁷⁴. Zgodnie z przytoczoną definicją klastr nie jest jednak prostą sumą poszczególnych podmiotów, lecz powstałą w wyniku interakcji i synergii, przestrzenną formą organizacji produkcji, która zwiększa elastyczność oraz konkurencyjność. M. Kostera definiuje klastr syntetycznie jako przestrzenne skupisko firm, zajmujących się pokrewnymi obszarami działalności²⁷⁵.

M. Gorynia i B. Jankowska nawiązując do definicji klastra sformułowanej przez Cluster Navigators Ltd wskazują cztery elementy wspólne dla każdego klastra, tj.:

- Branża tworząca jądro klastra (core business) – tworzą ją największe pod względem potencjału oraz siły gospodarczej podmioty klastra, które osiągają wysokie przychody oraz działają zazwyczaj na rynku międzynarodowym.
- Branże wspierające – zbudowane są z przedsiębiorstw najczęściej obsługujących kluczowe przedsiębiorstwo klastra, są to najczęściej dostawcy surowców, maszyn, części, usług marketingowych, finansowych itp., które znajdują się w pobliżu firmy dominującej oraz wykazują duży stopień specjalizacji.
- Infrastruktura tzw. miękka – tworzą ją lokalne szkoły, uniwersytety, jednostki samorządu terytorialnego, agencje rozwoju, itd., które wykazują się wysoką jakością działania oraz wzajemną współpracą.
- Infrastruktura tzw. twarda – czyli np. drogi, kolej, porty, komunikacja telefoniczna, komunikacja informatyczna.

L. Knop przeprowadziła szeroką analizę różnych podejść do definiowania oraz rozumienia klastra, w wyniku czego zaproponowała następującą definicję klastra: „klastr to grupa podmiotów wywodząca się z różnych środowisk: biznesu, nauki, samorządu i społeczeństwa obywatelskiego, świadomie działająca w określonym ekosystemie, skoncentrowana na konkretnym terytorium i/lub wokół ustalonej specjalizacji”²⁷⁶. Efekt synergii uzyskiwany jest dzięki relacjom (formalnym i nieformalnym), kształtowanym przez potencjał oraz kapitał społeczny klastra, które mogą powstawać i rozwijać się dzięki wspólnym przedsięwzięciom, wymianie wiedzy i informacji, a także doskonaleniu kompetencji. Autorka wskazuje na pięć podstawowych atrybutów wyróżniających klastr: idea klastra, aktorzy klastra, potencjał klastra, relacje generujące nową wartość, synergia klastra²⁷⁷. J. Stachowicz również podkreśla rolę kapitału społecznego, który jego zdaniem

²⁷⁴ Bąkowski A. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, ss. 81-82.

²⁷⁵ Kostera M. (red): *Nowe kierunki w zarządzaniu...* op.cit., s. 117.

²⁷⁶ Knop L.: *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele...* op.cit., s. 33.

²⁷⁷ Ibidem, s. 84.

w większym stopniu aniżeli wymiar ekonomiczny tworzy model klastra²⁷⁸. Przytoczone podejście ukazuje krytyczną rolę relacji opartych na zaufaniu, wspólnych celach oraz kapitale społecznym.

Z kolei E. Bojar pisząc o definicji klastrów, zwraca uwagę na przywództwo. W każdym klastrze naturalnym jest oczekiwanie na zainicjowanie współpracy oraz jej koordynowanie przez lidera lub grupę liderów. Funkcję tę może sprawować osoba fizyczna, która posiada zaufanie społeczności klastra, duże przedsiębiorstwo, ośrodek badawczo-rozwojowy lub jednostka administracyjna²⁷⁹. Zdaniem E. Bojar istotą klastrów jest kreowanie strategii rozwoju oraz stymulowanie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, organizacjami naukowymi oraz samorządami²⁸⁰. Badaczka wskazuje jako główny czynnik korzyści z przystąpienia do klastra poprawę przepływu wiedzy między jego członkami²⁸¹.

Spojrzenie na klaster w ujęciu organizacyjnym pozwala na potraktowanie go jako podmiotu zarządzania²⁸². Jednak w specyfice klastra przeważa brak typowych dla organizacji powiązań zhierarchizowanych jak np. relacje nadrzędności lub podrzędności podmiotów tworzących klaster. Pomimo, że w klastrach wyróżnia się organy odpowiedzialne za „zarządzanie” klastrem to ich rola dotyczy głównie koordynacji działań opartych na zaufaniu, aniżeli jest to wydawanie poleceń czy kontrola²⁸³. Zgodnie z powyższym warto podkreślić, że klastry stały się nową formą organizacji, do której trudno jednoznacznie dostosować dorobek nauk o zarządzaniu. Wynika to z faktu, że podmioty funkcjonujące w ramach klastra nie tylko ze sobą współdziałają, ale również konkurują²⁸⁴.

Rozważając kwestie dotyczące definiowania klastra należy również przywołać praktyki polskiej polityki klastrowej. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która zajmuje się realizacją polityki klastrowej na szczeblu centralnym przyjęła następującą definicję: „Klaster – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach

²⁷⁸ Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami. Wybrane Przykłady. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 21.

²⁷⁹ Bojar E.: Cluster – The concept and Types. Examples of Clusters in Poland, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), The emergence and development of clusters in Poland. Difin, Warszawa 2007, s. 15.

²⁸⁰ Bojar E.: Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 9.

²⁸¹ Bojar E.: Cluster – The concept... op.cit., s. 22.

²⁸² Żminda T.: Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4, 2011, s. 143.

²⁸³ Knop L., Olko S.: Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy, Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 1, 2008, s. 103.

²⁸⁴ Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M.: Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), Przełomy w Zarządzaniu. Zarządzanie procesowe. TNOiK, Toruń 2011, s. 188.

łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i jest ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów uczestniczących w klastrze, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administrację publiczną oraz pozostałe organizacje wspierające²⁸⁵. PARP zwraca również szczególną uwagę na rolę koordynatora klastra. Z przyjętej przez PARP definicji wynika, że jest to osoba prawna, zajmująca się organizowaniem i animowaniem rozwoju interakcji, powiązań, przepływów wiedzy oraz współpracy w klastrze. Koordynator klastra świadczy również wyspecjalizowane usługi na rzecz firm lub innych podmiotów działających w danym skupisku. Rolą koordynatora jest również reprezentowanie klastra w relacjach zewnętrznych oraz bieżąca administracja zadań. W początkowym stadium rozwoju klastra funkcje tę pełni konkretna osoba uznawana także za animatora klastra. Dopiero w późniejszych fazach rozwoju osobę tę nazywa się koordynatorem lub menedżerem klastra²⁸⁶.

W polskiej literaturze przedmiotu zamiennie do pojęcia klastrer stosuje się termin grono lub grono przedsiębiorstw²⁸⁷. Często również termin klaster uzupełniany jest dodatkowymi określeniami jak np. klaster biznesowy, klaster przemysłowy, klaster technologiczny, klaster kluczowy, klaster innowacyjny²⁸⁸. Należy zaznaczyć, że klastry są pojęciem różnym od inicjatyw klastrowych, które należy rozumieć jako mniej lub bardziej sformalizowane środowiska, przyjmujące formę np. Stowarzyszeń lub umów konsorcjalnych, których celem jest rozwój konkretnego klastra. W przypadku dużych klastrów przemysłowych może działać równolegle kilka inicjatyw klastrowych²⁸⁹.

Syntetyzując rozważania na temat istoty i definicji sieci i klastrów należy uznać, że klaster jest specyficznym rodzajem sieci, o pewnych cechach wyróżniających. Podstawowe różnice pomiędzy siecią a klastrem zaprezentowano w tabeli 8.

²⁸⁵ Hołub-Iwan J., Wielec Ł.: Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych. Cz. 1: Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych. PARP, Warszawa 2014, s. 9.

²⁸⁶ Dzierżanowski M. (red.): Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej. PARP, Warszawa 2012, s. 16.

²⁸⁷ Dziemianowicz W., Olejniczak K.: Grona przedsiębiorczości w aglomeracji warszawskiej, streszczenie raportu. Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2002, s. 18.

²⁸⁸ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. PWE, Warszawa 2009, s. 170.

²⁸⁹ Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): Klastry i polityka klastrowa w Polsce... op.cit., s. 16.

Tabela 8. Różnice pomiędzy siecią a klastrem

Czynnik	Sieć	Klaster
Członkostwo	Otwarte, często krótkotrwałe.	Otwarte, długookresowe.
Granice	Nieokreślone.	Właściwie określone.
Dominujący charakter relacji między podmiotami	Współpraca.	Współpraca i konkurencja. Występowanie jako jeden podmiot na zewnątrz.
Charakter porozumienia między organizacjami	Zazwyczaj nieformalny.	Zazwyczaj formalny.
Wartość dodana	Głównie korzyści wewnętrzne dla poszczególnych użytkowników sieci.	Korzyści wewnętrzne dla poszczególnych uczestników klastra oraz korzyści zewnętrzne klastra jako całości.
Wspólne cele	Korzyści biznesowe, często o doraźnym charakterze, realizacja własnych celów przez podmioty sieci.	Korzyści strategiczne, aktywizacja regionu.
Bliskość geograficzna	Mało istotna, brak ograniczeń terytorialnych.	Niezbędna, występuje koncentracja przestrzenna podmiotów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze. PARP, Warszawa 2012, s. 15; Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. PWE, Warszawa 2009, s. 170.

Cechą charakterystyczną klastrów jest występowanie w określonej bliskości geograficznej, wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, podwykonawców oraz jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach oraz inne instytucje, tj.: uczelnie wyższe, jednostki badawcze, jednostki normalizacyjne, stowarzyszenia branżowe. Podmioty te mogą ze sobą konkurować jak również współpracować²⁹⁰. Zatem klastry stanowią jedną z wielu istniejących form struktur sieciowych. Podobnie klaster definiują ekonomiści, mianowicie jako specyficzną formę, typ powiązań sieciowych, które są otwarte na zewnętrzne źródła zasobów (krajowe oraz zagraniczne)^{291,292}. Istotne różnice pomiędzy siecią a klastrem można zauważyć w podstawie porozumienia. Sieci opierają się głównie na współpracy między członkami, gdzie dominuje kontakt formalny, natomiast w przypadku klastra jego funkcjonowanie opiera się bardziej na normach społecznych niż na oficjalnej umowie między podmiotami. Wskazane w tabeli 8 rozróżnienie sieci i klastrów podsumowuje podejście E. Carayannisa oraz V. Wanga, którzy określili korzyści oraz ograniczenia sieci i klastrów. Uznali oni, że sieci ze względu na swoją dynamikę

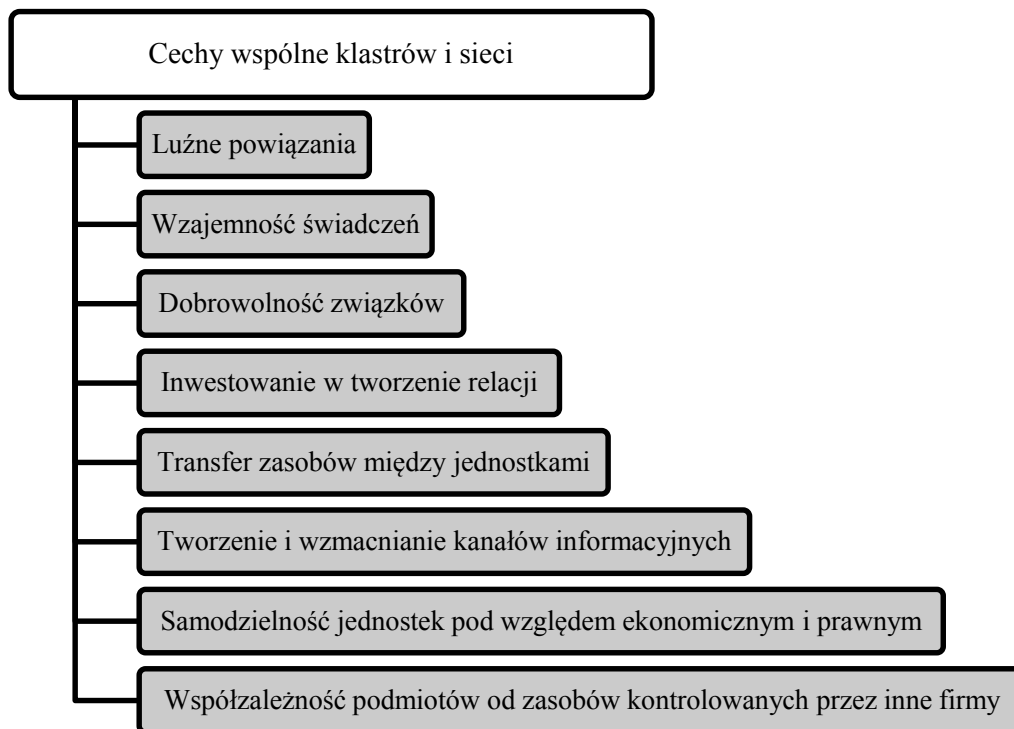
²⁹⁰ Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze. PARP, Warszawa 2012, s. 15.

²⁹¹ Cygler J.: Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie. Difin, Warszawa 2002, s. 151.

²⁹² Rosińska M.: Sieci biznesowe jako forma integracji celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym — ujęcie teoretyczne, [w:] E. Najlepszy (red.). Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej. AE, Poznań 2005, s. 249.

budują swoją własną wiedzę (kodyfikują ją), z kolei klastry ze względu na bliskość geograficzną, umożliwiają wymianę wiedzy ukrytej²⁹³.

Analizując sieci oraz klastry można również odnaleźć kilka cech wspólnych. Szczegółową charakterystykę przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7. Cechy wspólne klastrów i sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Brodzicki T., Szultka S.: Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. Organizacja i kierowanie, nr 4(110), Warszawa 2002, s. 45-55; Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. Wyd. PWE, Warszawa 2009, s. 170; Rosińska M.: Sieci biznesowe jako forma integracji celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne, [w:] E. Najlepszy (red.), Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej. AE, Poznań 2005, ss. 244-252.

Zgodnie z rysunkiem 7 do najważniejszych cech wspólnych klastrów i sieci można zaliczyć luźne powiązania, wzajemność świadczeń i dobrowolność związków, inwestowanie w tworzenie relacji, transfer zasobów między jednostkami, tworzenie oraz wzmocnienie kanałów informacyjnych, samodzielność jednostek pod względem ekonomicznym i prawnym oraz współzależność podmiotów od zasobów kontrolowanych przez inne firmy.

Podsumowując, można przyjąć, że klaster jest to specyficzny rodzaj sieci rozpatrywany w czterech kategoriach. Po pierwsze klaster rozumiany jest jako wyznacznik rozwoju regionu charakteryzujący skupiska oraz lokalne i regionalne specjalizacje. Po drugie klaster to sieć

²⁹³ Carayannis E., Wang V.: The role of the Firm in Innovation Networks and Knowledge Clusters, [In:] E. Carayannis, D. Assimakopoulos, M. Kondo (eds.), Innovation Networks and Knowledge Clusters. Findings and Insights from the US, EU and Japan. Palgrave, Macmillan, London 2008, p. 5.

społeczna, tj. układ różnego rodzaju relacji międzyorganizacyjnych, opartych na kapitale społecznym oraz zaufaniu. Klastr to również szczególna struktura sektora lub też powiązań pomiędzy sektorami, które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw oraz sieci przedsiębiorstw. I wreszcie ostatnia kategoria, czyli hub (centrum) wiedzy, które oznacza gromadzenie wiedzy, jej wymianę oraz tworzenie sieci wiedzy²⁹⁴.

2.3. Typologie klastrów

Doświadczenia naukowe zarówno polskie jak i zagraniczne wskazują na bogaty dorobek w zakresie identyfikacji typów klastrów. Obecnie podziałów oraz rodzajów klastrów jest wiele, które szeroko są opisywane w literaturze podmiotu. Z jednej strony wyróżnia się klasyczne włoskie dystrykty przemysłowe, czyli skupiska o dużej ilości równorzędnych przedsiębiorstw o małej lub średniej wielkości oraz produkujące podobne dobra lub usługi. Z kolei z drugiej strony wyróżnia się klastry oparte o jeden lub kilka najistotniejszych, dużych podmiotów. W typologii klastrów przyjmuje się różne cechy lub zespoły cech. Można do nich zaliczyć: rozmiar przedsiębiorstw, stopień otwartości na innowacje, stopień rozwoju, strukturę, wiedzę, cykl życia, nowe technologie, rodzaj prowadzonej działalności, stopień dojrzałości, pozycję konkurencyjną oraz pozycję w łańcuchu wartości dla konsumenta. Podjęcie tego tematu w dysertacji wynika głównie z próby usystematyzowania dotychczasowych rozważań nad problematyką klastrów oraz przedstawienia autorskiego podejścia do typologii klastrów biorąc pod uwagę wyróżniające się podmioty, relacje oraz orientację klastra. W tabeli 9 zaprezentowano typologie klastrów ze względu na wybrane kryteria.

Tabela 9. Wybrane typologie klastrów

Kryterium podziału	Typy klastrów
Stadium rozwoju	Klastry embrionalne, wzrostowe, dojrzałe i schyłkowe.
Zdolność do kreowania miejsc pracy	Klastry o rosnącym, stabilnym lub malejącym zatrudnieniu.
Zasięg terytorialny klastra	Klastry o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym lub ponadnarodowym (globalnym).
Szerokość – liczba horyzontalnie powiązanych sektorów	Wąskie lub szerokie.
Głębokość – liczba stadiów łańcucha produkcyjnego	Klastry głębokie i płytkie.

²⁹⁴ Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategii, modele. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, ss. 25-26.

Kryterium podziału	Typy klastrów
Gęstość	Gęste – złożone z dużej liczby przedsiębiorstw, rzadkie – złożone z małej liczby przedsiębiorstw głównie z sektora MŚP.
Pozycja konkurencyjna	Liderzy światowi, krajowi lub klastry posiadające przeciętną bądź słabą pozycję konkurencyjną.
Znaczenie technologii	Klastry wysokich, średnich lub niskich technologii. Czasami występują również podział na niskoinnowacyjne lub wysoko innowacyjne oraz klastry innowacyjne i tradycyjne.
Stopień koncentracji przestrzennej	Silnie skoncentrowane, skoncentrowane, rozproszone.
Dynamika wzrostu (zatrudnienia)	Rosnący, stabilny, kurczący się.
Samoświadomość	Działające, utajnione, potencjalne.
Główny czynnik skupiający przedsiębiorstwa	Zasobowe (surowcowe, warunki przyrodnicze), intelektualne (jakość kapitału ludzkiego, jakość środowiska naturalnego) oraz z kapitałem zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Enright M.J.: Regional Clusters: What we know and what should we know, [In:] J. Brocker, D. Dohse, R. Soltwedel (eds.), Innovation Clusters and Interregional Competition. Springer, Berlin 2003, pp. 99-129; DTI: Business clusters in the UK – a first assessment. Ministry of Science, London 2001; Jacobs D.: Knowledge-intensive innovation: the potential of the cluster approach. „IPTs Report 16”, European Commission, 1997; Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 26, Staniszevska J.: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Difin, Warszawa 2009, s. 38, Kraska E.: Regionalne procesy formowania i rozwoju klastrów (na przykładzie województwa świętokrzyskiego). Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2018, ss. 50-51.

Klastry początkowo były związane z sektorem technologicznym. Pierwsze na świecie klastry miały charakter przemysłowy. Obecnie coraz częściej klastry pojawiają się w innych branżach jak np. usługi czy sektory tradycyjne, artystyczne, ekologiczne²⁹⁵. Zgodnie z tabelą 9 klastry mogą być tworzone w oparciu o różne zasady i kryteria. Biorąc pod uwagę np. kryterium innowacyjności, można wyróżnić m.in. klastry rozwojowe (lokalne systemy innowacyjne)²⁹⁶. Są one ściśle związane z nauką oraz instytucjami badawczymi, mającymi zasięg globalny. Można do nich zaliczyć klastry wysokich, średnich oraz niskich technologii. Najbardziej zaawansowane to klastry opierające się na inkubatorach innowacyjności oraz parkach technologicznych. Średnio innowacyjne to klastry podwykonawczo-dystrybucyjne. Klastry mało innowacyjne to głównie klastry o technologiach naśladowczych. Informacje zawarte w tabeli 9 pozwalają wnioskować, że klastry posiadają różne strategie, zakres i zasięg działań. Siłą klastrów jest ich ponadsektorowy charakter, co wpływa na zwiększenie ich wydajności i skuteczności działań przedsiębiorstw klastra.

Z punktu widzenia rozwoju klastry można podzielić na trzy fazy. Po pierwsze, faza uczenia się małych firm przy współpracy z dużymi przedsiębiorstwami. Po drugie, faza dojrzałości, która dotyczy rozwoju kooperacji oraz wzrostu produkcji. Wreszcie faza globalizacji, która odzwierciedla procesy tworzenia holdingów, przejęć, fuzji oraz aliansów²⁹⁷.

²⁹⁵ Porter M.E.: Porter o konkurencji..., op.cit., s. 248.

²⁹⁶ Brodzicki T., Szultka S.: Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. Organizacja i Kierowanie, nr 4(110), Warszawa 2002, s. 49.

²⁹⁷ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe...op.cit., s. 177.

Dodatkowo M.E. Porter wyróżnił inicjatywy klastrowe poprzez stadium rozwoju, co skutkowało wyodrębnieniem typów embrionalnych, wzrostowych, dojrzałych i schyłkowych²⁹⁸.

W fazie pierwszej warunkiem utworzenia klastra jest inicjatywa oddolna przedstawicieli klastra. W fazie embrionalnej ważne jest projektowanie i wzornictwo, dlatego istotne jest posiadanie kapitału ludzkiego o określonych kompetencjach, zdolnościach i doświadczeniu. Decyzja o utworzeniu klastra może być podjęta przez kilka małych przedsiębiorstw lub jedno (kilka) dużych. Ich wzajemna współpraca w ramach horyzontalnych powiązań oraz dzielenia się wiedzą, dzięki wzajemnemu zaufaniu jest podstawą do kreowania przewagi konkurencyjnej oraz wejścia w fazę drugą rozwoju klastra²⁹⁹.

Faza wzrostu to moment, w którym do klastra dołączają inne firmy z otoczenia usługowego, produkcyjnego, handlowego lub instytucjonalnego. W fazie tej w związku z popytem powstają nowe firmy, w efekcie tworząc lokalną przewagę konkurencyjną³⁰⁰. Rekomenduje się, aby wzrost klastrów był stymulowany przez organizacje lokalne oraz instytucje administracji rządowej, w oparciu o program szkoleniowy. W Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych z 2003 roku wskazuje się również liczne przypadki, w których inicjatywy klastrowe powstały w wyniku inspiracji uczelni lub władz publicznych³⁰¹. W fazie drugiej klastry może przyjąć strategię rozwoju globalnego poprzez internacjonalizację. W przypadku, gdy liczba klastrów firm maleje lub się stabilizuje na rynku wtedy rozwój klastra wchodzi w fazę trzecią.

W fazie dojrzałości można zaobserwować procesy koncentracji produkcji oraz kapitału. Długość tej fazy zależy głównie od branży, np. w przypadku tradycyjnej będzie dłuższa niżeli w IT. Klastry może wejść również w fazę schyłkową. Powodem tego może być luka informacyjna na rynku zbytu lub niedostosowanie się do zmian płynących z otoczenia, np. trendy światowe, technologia, preferencje konsumentów.

W fazie czwartej przedsiębiorstwa mogą mieć problem z przyciąganiem nowej wiedzy oraz umiejętności, brakiem transferu informacji, a także chłonności organizacyjnej. Regres klastra jest sprawą indywidualną, nie zawsze oznacza całkowity upadek. Rekonstrukcja zasobowo-produktowa może spowodować odnowiony cykl życia klastra³⁰².

²⁹⁸ Holecki T., Romaniuk P.: Regionalny klastry ochrony zdrowia. *Studia Ekonomiczne*, nr 156, 2013, s. 171.

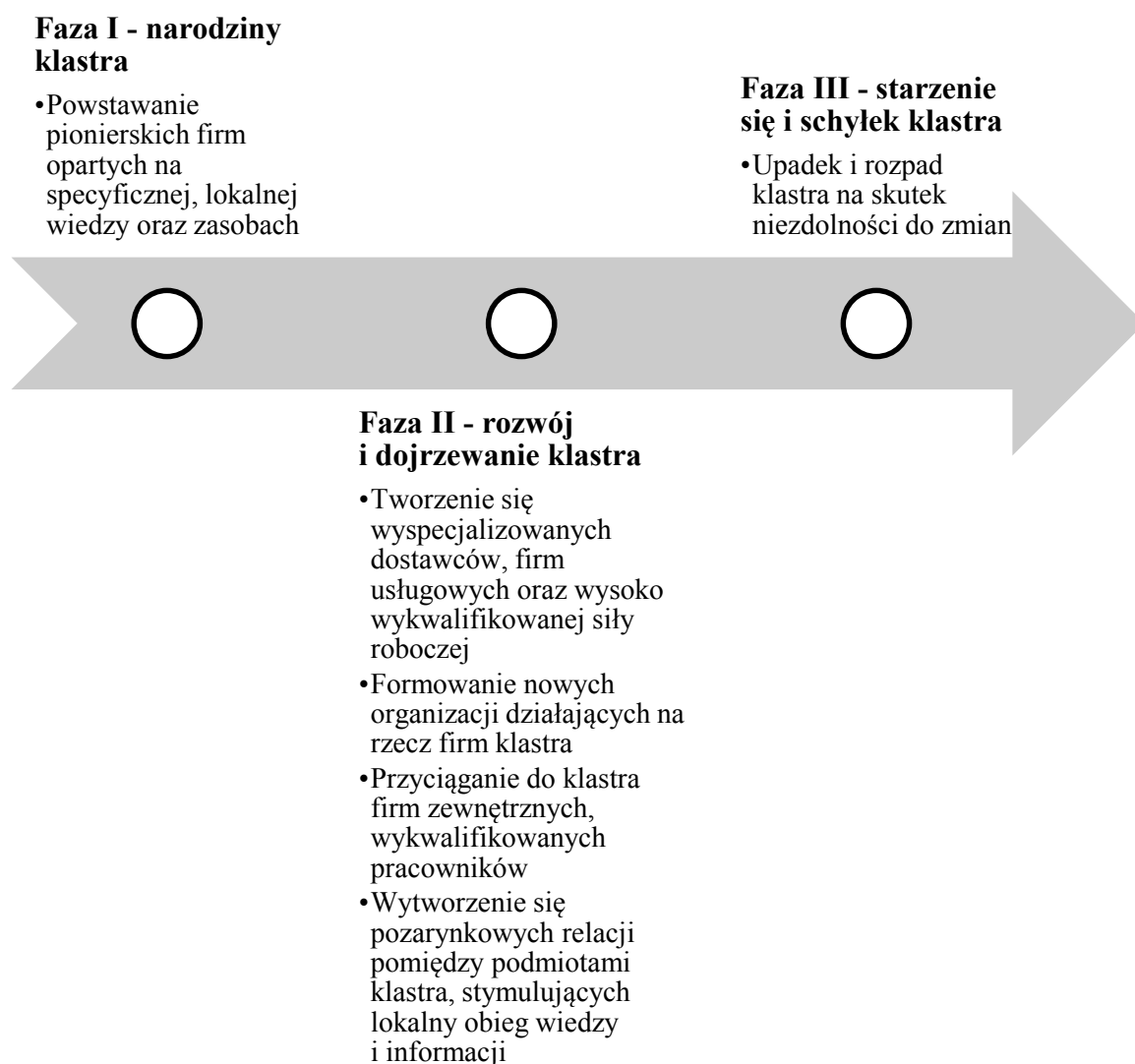
²⁹⁹ Porter M.E.: Porter o konkurencji... op.cit., s.298..

³⁰⁰ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe... op.cit., s. 177.

³⁰¹ Ibidem.

³⁰² Porter M.E.: Porter o konkurencji... op.cit., ss. 302-307.

Zaprezentowana przez M.E. Portera typologia klastrów jest charakterystyczna dla każdej struktury klastrowej, odzwierciedla bowiem cykl życia klastra. Na rysunku 8 przedstawiono identyfikowane fazy cyklu życia klastra.



Rysunek 8. Etapy rozwoju klastrów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: European Commission: Regional cluster in Europe. Observatory of European SMEs, No. 3, 2002, p. 16.

Ze względu na zasięg terytorialny wyróżnia się klastry lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe³⁰³. Połączenie relacji partnersko-terytorialnych jest warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej klastrów nad dystryktami przemysłowymi ograniczonymi lokalnie. W klastrach przedsiębiorstw podstawowa działalność skoncentrowana jest lokalnie, jednak ten rodzaj sieci jest otwarty na nowych uczestników, także przepływy importowo-eksportowe dóbr

³⁰³ Baran M.: Klasyfikacje klastrów i inicjatyw klastrowych. Wnioski dla systemu wspierania struktur klastrowych w Polsce, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych. Wyd. AT Group Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 41.

i kapitału o różnym zasięgu. Takie działania decydują o pozycji konkurencyjnej klastra oraz o jego udziale w międzynarodowym podziale pracy. Część klastrów korzysta tylko z zasobów lokalnych, jednak coraz więcej klastrów wykorzystuje kapitał zagraniczny, szczególnie w fazie wzrostu.

Kolejny pojawiający się w literaturze podział klastra to ze względu na rodzaj działalności. Ogółem wyróżnia się cztery podstawowe grupy: klastry przemysłowe, rolnicze, usługowe i IC³⁰⁴. Klastry przemysłowe powstają najczęściej w związku z ukształtowaniem się historycznej specjalizacji danego regionu lub innowacji technologicznej. Z kolei klastry rolniczo-żywnościowe powstają w miejscach, gdzie występują dogodne warunki naturalne. Kolejna grupa, czyli klastry usługowe są tworzone w wyniku wewnętrznego popytu lub oddziaływania instytucji naukowo-badawczych lub władz publicznych. Istotne znaczenie ma tutaj wysoka jakość kapitału społecznego w danym regionie. W ostatniej grupie, klastrów wysokich technologii główną przyczyną ich powstawania jest bliska lokalizacji uczelni technicznej oraz innych ośrodków naukowych. To one kształtują podaż wysokiej jakości kapitału ludzkiego, a to z kolei ma przełożenie na nowe pomysły oraz produkty technologiczne i działania przedsiębiorcze.

W literaturze występuje również podział klastrów w oparciu o inne kryteria. J. Meyer-Stamer wyróżnia trzy rodzaje klastrów biorąc pod uwagę ich wielkość oraz strukturę własności podmiotów wchodzących w skład klastra^{305,306}:

- Klastry sieciowe tożsame z klasycznymi, włoskimi dystryktami przemysłowymi, charakteryzujące się dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją, wzajemną rywalizacją wraz z systemem formalnych i nieformalnych powiązań sieciowych opartych na zaufaniu. Występowanie ww. czynników umożliwia wysoką produktywność, elastyczną specjalizację, a także tworzy duży potencjał innowacyjny. Klastry te stanowią koncentrację firm o podobnym potencjale gospodarczym, tworząc spójną sieć. W klastrach sieciowych zaangażowana jest również władza lokalna, której celem jest podniesienie konkurencyjności regionu. Najbardziej znanym przykładem jest amerykańska Dolina Krzemowa, jak również włoskie dystrykty przemysłowe Trzeciej Italii jak np.: producenci płytek ceramicznych w Sassuolo i producenci krzeseł Manzano.

³⁰⁴ Skawińska E., Zalewski R.I.: Klastry biznesowe... op.cit., s. 179.

³⁰⁵ Meyer-Stamer J.: Strategien lokaler/regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systemische Wettbewerbsfähigkeit. Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg, 1999, s. 12.

³⁰⁶ Staszewski J. (red.): Konkurencyjność gospodarki Polski w warunkach integracji z Unią Europejską i globalizacji. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004, ss. 209-210.

- Klaster hub-and-spoke, który charakteryzuje się współlistnieniem na danym terenie dużych przedsiębiorstw hierarchicznie powiązanych z obszerną grupą przedsiębiorstw sektora MŚP. Klastry tego rodzaju oparte są na sile wielkich przedsiębiorstw, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności działania oraz wykorzystaniu przewagi kosztowej i zjawiska ekonomii skali bez utraty elastyczności. Koncentracja zdominowana jest przez jeden wielki lub kilka dużych podmiotów. Kluczowe decyzje podejmowane są lokalnie, ale rozłożone globalnie. Władze lokalne zaangażowane są w zapewnienie odpowiedniej infrastruktury, a także promocję kluczowego przemysłu na szczeblu lokalnym oraz krajowym. Przykładowe klastry hub and spoke to Seattle-Boeing lub Toyota City.
- Klaster satelitarny, w którym dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, zależne od firm zewnętrznych, organ zarządzający zwykle znajduje się poza regionem. Jego przewaga lokalizacyjna oparta jest na niższych kosztach, występują średnie i duże korzyści skali. Brak tutaj dominującego lidera, kluczowe decyzje podejmowane są poza regionem. W klastrach satelitarnych duży udział mają władze lokalne w rozwoju infrastruktury, ulgach podatkowych oraz innych zachętach inwestycyjnych i ułatwieniach biznesowych. W klastrach tych istnieje ryzyko przeniesienia aktywności do innych regionów. Przykładem są np. region Manaus w Brazylii lub Research Triangle Park w Północnej Karolinie skoncentrowany na wysokich technologiach.

Do powyższego podziału A. Markusen dodaje również klaster instytucjonalny³⁰⁷. Jest on zdominowany przez jednostki publiczne tj. uniwersytety, laboratoria badawczo-rozwojowe, więzienia, jednostki wojskowe, laboratoria militarne, itd. Powstają one również tam, gdzie występuje kilka małych jednostek państwowych o podobnej tematyce. Istnieje groźba przemieszczenia się ich w wyniku decyzji rządowych, od których zależna jest również długoterminowa perspektywa rozwoju. Wszystkie zobowiązania i kontakty pomiędzy firmami w regionie w głównej mierze zależą od decyzji politycznych. W klastrze instytucjonalnym występują duże korzyści skali w działaniach sektora publicznego, natomiast niskie są obroty lokalnego biznesu. Kooperacja następuje w wysokim stopniu z firmami spoza regionu. Odnotowuje się także niski stopień wymiany informacji pomiędzy klientami a sektorem publicznym.

³⁰⁷ Markusen A.: Sticky places in slippery space... op.cit., pp. 297-299.

OECD zgodnie z K. Pavitt³⁰⁸ dokonało podziału klastrów na 4 grupy zgodnie z kryterium sposobu kształtowania się w nich procesów innowacyjnych: klastry oparte na wiedzy, klastry oparte na korzyściach skali, klastry uzależnione od dostawcy, klastry wyspecjalizowanych dostawców³⁰⁹. Cechy charakterystyczne oraz typowe sektory działalności tych klastrów zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Rodzaje klastrów wg OECD

Rodzaj klastra	Cechy charakterystyczne	Typowe sektory działalności
Klastry oparte na wiedzy	Charakterystyczną cechą dla tych klastrów jest wymiana wiedzy. Członkowie klastra korzystają bezpośrednio z efektów współpracy sektora badań i rozwoju. W takich klastrach rozwijają się głównie firmy innowacyjne (spin off i spin out), należące do sektora wysokich technologii. Dla tego rodzaju klastra ważny jest bezpośredni dostęp do podstawowych badań oraz do publicznych instytutów badawczych i uniwersytetów, co stanowi ważny element uzupełniający ich własną działalność badawczą.	Przemysł elektroniczny. Przemysł farmaceutyczny. Przemysł chemiczny. Przemysł lotniczy. Przemysł kosmonautyczny.
Klastry oparte na korzyściach skali	Skuteczność innowacyjna takich klastrów zależy głównie od umiejętności wdrożenia oraz wykorzystywania rozwiązań technologicznych opracowanych przez podmioty sfery B+R. Mają tendencję do tworzenia powiązań z instytutami technicznymi oraz uniwersytetami. Klastry te w mniejszym stopniu korzystają z nowoczesnych rozwiązań, wprowadzane zmiany (np. logistyczne, produkcyjne, technologiczne) są trwałe oraz dobrze przygotowane. Ich innowacyjność zależy głównie od zdolności do importowania oraz korzystania z wiedzy naukowej, zwłaszcza w zakresie usprawnień procesów.	Branża żywnościowa. Przemysł samochodowy. Przemysł maszynowy.
Klastry uzależnione od dostawcy	Ich działalność oparta jest głównie na imporcie technologii, są to gotowe produkty lub półprodukty. Podmioty te nie posiadają własnych komórek B+R, korzystają z wypracowanych wcześniej rozwiązań. Ich innowacyjność zależy w dużej mierze od ich zdolności do interakcji z dostawcami.	Przemysł przetwórczy. Przemysł meblarski. Rolnictwo. Leśnictwo. Usługi.
Klastry wyspecjalizowanych dostawców	Klastry te skupiają wokół siebie różnych dostawców oraz odbiorców. Specjalizują się w produktach innowacyjnych, które rozprawdzają bezpośrednio do użytkowników. Podmioty funkcjonujące w takich klastrach produkują część elementów złożonych dla systemów produkcyjnych, np. oprogramowanie, części do maszyn lub sprzęt komputerowy. Wykorzystują one dużą intensywność współpracy sfery B+R. Nacisk kładziony jest na innowacje produktowe oraz współpracę z klientami i użytkownikami.	Przemysł maszynowy. Przemysł informatyczny.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: OECD, National Innovation Systems, 1997, p. 27; Pavitt K.: Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory. Research Policy, Vol. 13, No. 6, 1984, pp. 343-373.

³⁰⁸ Pavitt K.: Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory. Research Policy, Vol. 13, No. 6, 1984, pp. 343-373.

³⁰⁹ OECD, National Innovation Systems, Paris 1997, p. 27.

Biorąc pod uwagę zróżnicowane uwarunkowania powstawania klastrów interesującą klasyfikację opracowali G. Bottazzi, G. Dosi oraz G. Fagiolo, proponując³¹⁰:

- Klastry wertykalnie zdeintegrowane, czyli klasyczne włoskie dystrykty oparte na podziale pracy, lokalnych powiązaniach międzybranżowych oraz przepływie wiedzy pomiędzy klientem i producentem.
- Klastry zdywersyfikowane horyzontalnie, czyli włoskie dystrykty zbudowane na sieci małych podmiotów, produkujących wysokiej jakości produkty eksportowe.
- Klastry lokalne zhierarchizowane – zdominowane przez grupę dużych podmiotów otoczonych siecią poddostawców.
- Klastry wiedzy komplementarnej – występujące w sektorach napędzanych wiedzą.
- Klastry uzależnione od ścieżki – przestrzennie bezwładne aglomeracje, bez większych korzyści aglomeracji.

Jak już wcześniej zauważono w rozprawie doktorskiej, klastry są tworem oryginalnym, który funkcjonuje w specyficznych warunkach, które podlegają stałym zmianom. Ze względu na ich dynamiczny charakter również M.J. Enright dokonał ich klasyfikacji wyróżniając 5 różnych typów klastrów. Ich szczegółową charakterystykę zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. Typy klastrów wg M.J. Enrighta

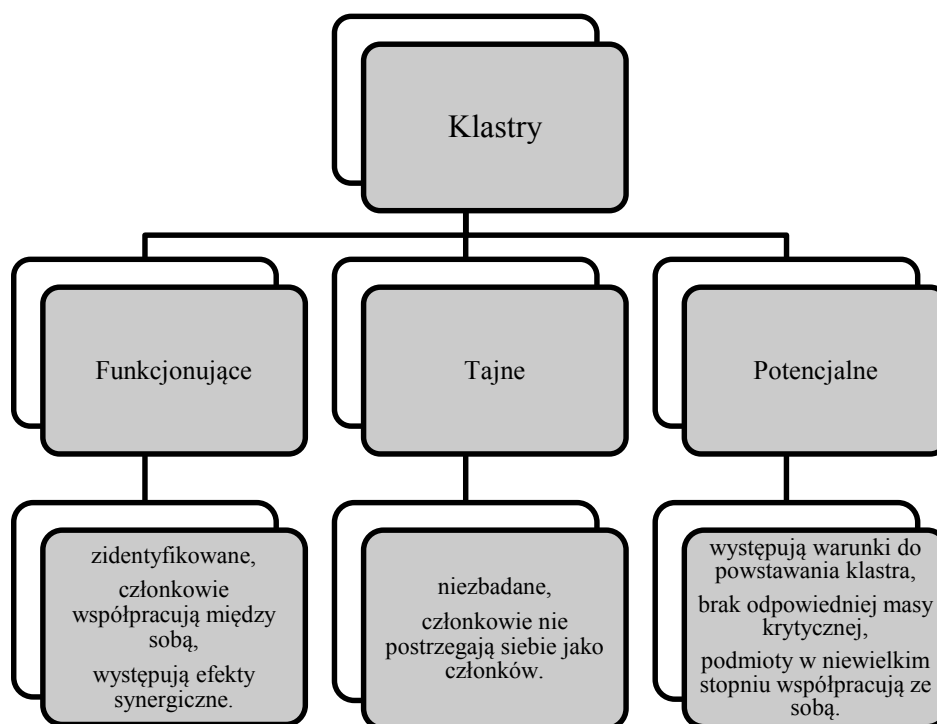
Typ klastra	Charakterystyka
Klastry działające (working clusters)	Zrzeszone firmy wykorzystują masę krytyczną właściwej, lokalnej wiedzy, siły roboczej i zasobów, które wynikają z lokalizacji. Przedsiębiorstwa te konkurują z innymi firmami spoza klastra, stanowiąc atrakcyjne miejsce dla inwestycji. Przyciągają one kolejnych inwestorów, zasoby oraz wykwalifikowanych pracowników do regionu.
Klastry ukryte (latent clusters)	Istniejąca masa krytyczna pozwala jedynie na częściowe wykorzystanie korzyści wynikających z przynależności do klastra. Pomiędzy jego uczestnikami brakuje przepływu informacji oraz rozwiniętych interakcji, co pozwalałoby na kompleksowe wykorzystanie lokalizacji oraz działalność w grupie firm. Najczęściej wynika to z braku informacji o innych członkach klastra, braku wspólnego celu oraz wizji rozwoju, co w rezultacie buduje również brak zaufania wśród uczestników klastra. Takie działanie powoduje, że jednostki nie uważają się za członków klastra i w efekcie nie wykorzystują możliwości jakie daje im wzajemna współpraca.
Klastry potencjalne (potential clusters)	Ten typ klastra charakteryzuje się przesłankami oraz możliwościami dla jego funkcjonowania, jednak muszą one być pogłębione, aby efektywniej wykorzystać daną lokalizację. Często pojawiają się braki w kontaktach oraz wymianie informacji i wiedzy, która jest kluczowa w rozwoju klastra. W klastrach potencjalnych brak również świadomości o przynależności do klastra, jednak istnieją czynniki, które świadczą o obecności połączeń pomiędzy uczestnikami klastra.

³¹⁰ Bottazzi G. i in.: On the ubiquitous nature of agglomeration economies and their diverse determinants: some notes, [w:] A. Curzio, M. Fortis (red.), Complexity and Industrial Clusters, Physica-Verlag, Heidelberg 2002, pp. 2-3.

Typ klastra	Charakterystyka
Klastry oparte na polityce (policy driven clusters)	Klastry te wybierane są przez rządy, w celu wsparcia i rozwoju, jednak brakuje im masy krytycznej oraz warunków dla rozwoju ekonomicznego. Klastry te tworzone są na mocy decyzji politycznych i są w pełni finansowane przez władze. Z założenia rząd może stworzyć klastr na każdym terenie, nawet tym mniej korzystnym, bez względu na ostateczny wynik ekonomiczny.
Klastry oparte na tzw. myśleniu życzeniowym (wishful thinking clusters)	To rodzaj klastra, w którym brakuje wszystkich czynników jego rozwoju oraz masy krytycznej. Trudno w tym rodzaju klastra dopatrywać się również jakichkolwiek korzyści, które mogłyby być źródłem rozwoju ekonomicznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Enright M.J.: Survey on the Characterization of Regional Clusters: Initial Results, Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program. Working Paper, University of Hong Kong, 2000, pp. 12-13.

Równie interesującego podziału klastrów dokonał S.A. Rosenfeld, który wyodrębnił klastry funkcjonujące, tajne oraz potencjalne. Głównym kryterium podziału jest współpraca między podmiotami tworzącymi klastr. Cechy charakterystyczne przytoczonych typów klastrów zaprezentowano na rysunku 9.



Rysunek 9. Klasyfikacja klastrów wg S.A. Rosenfelda

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rosenfeld S.A.: Bringing Business Clusters Into Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, Vol. 5, No. 1, 1997, p. 11.

Odmianą koncepcję klasyfikacji klastrów od wszystkich powyższych zaprezentował H.O. Rocha, który umieścił klastry w różnych wymiarach³¹¹: przemysłowym, sektorowym, międzysektorowym, geograficznym, międzyorganizacyjnym i społeczno-gospodarczym. Wymiary te można potraktować jako środowiska przedsiębiorstw, władz samorządowych, nauki oraz społeczeństwa obywatelskiego. Głównym założeniem takiej klasyfikacji klastrów jest, że klaster łączy interesy co najmniej dwóch środowisk. Współpraca może być podejmowana w ramach jednego środowiska, jednak w takim przypadku nie można uznać jej za klaster. Nowoczesny model klastra (m.in. interpretacja klastrów wg H.O. Rocha) oparty jest na modelu tzw. potrójnej helisy, gdzie istotny wpływ na sukces klastra mają przedsiębiorstwa, władze i jednostki badawcze³¹², współpracujące ze sobą w procesie zrównoważonego rozwoju³¹³. Problematyka klastrów łączy ze sobą m.in. rozwój regionalny, konkurencyjność przedsiębiorstw, innowacyjność, kapitał ludzki, społeczny oraz intelektualny³¹⁴. W założeniu klaster składa się z aktorów, wywodzących się najczęściej z czterech środowisk: biznesu, administracji, nauki oraz społeczeństwa obywatelskiego³¹⁵. Takie podejście można uznać za poczwórną helisę³¹⁶. Społeczeństwo obywatelskie interpretuje się jako „zbiór świadomych obywateli oraz zakładanych przez nich organizacji pozarządowych, których celem nie jest zysk, a ich działalność wychodzi poza granice przedsięwzięć komercyjnych”³¹⁷. Zatem można uznać, że są to instytucje społeczne, naukowe, polityczne oraz jednostki, które nie są tylko biernymi odbiorcami rozwiązań innowacyjnych, ale również ich współtwórcami. Społeczeństwo obywatelskie jest rodzajem społeczeństwa demokratycznego, w którym obywatele świadomie i aktywnie uczestniczą w życiu publicznym, czują się odpowiedzialni i posiadają zdolność samoorganizacji. Ostatnim dodanym środowiskiem jest środowisko naturalne i związane z nim wyzwania³¹⁸. Najszerszy model nazywany pięciokrotną helisą zakłada współpracę środowisk

³¹¹ Rocha H.O.: Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters. *Small Business Economics*, no. 23, 2004, pp. 363-400.

³¹² Etzkowitz H., Leydesdorff L.: A Triple Helix of University – Government Relations: Introduction. *Industry and Higher Education*, Vol. 12(4), 1998, pp. 197-201.

³¹³ Knop L., Olko S.: (red.): Wyzwania zarządzania przedsiębiorstwami w regionie przemysłowym. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2021, s. 9.

³¹⁴ Olesiński Z.: Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Wyd. C.H. BECK, ebook, 2010, s. 8.

³¹⁵ Knop L.: Kluczowe założenia analizy klastrów. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4(16), 2011, s. 48.

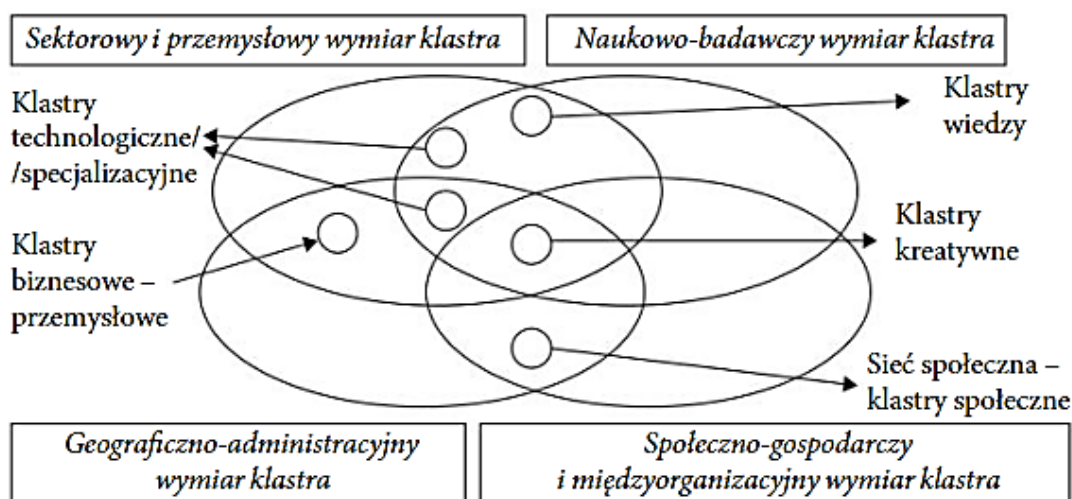
³¹⁶ Carayannis E.G., David F.J., Campbell D.: 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, No. 46, 2009, pp. 201-234.

³¹⁷ Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami... op.cit., p. 22.

³¹⁸ Olko S.: Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 34.

dla zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego wykorzystywania środowiska naturalnego³¹⁹.

Typ klastra uzależniony jest również od środowisk jakie współpracują w ramach klastra oraz w jakim celu współpracują. Podział ze względu na środowisko wydaje się być pierwotnym do wcześniej zaprezentowanych podziałów. L. Knop na podstawie opracowania H.O. Rocha dokonała własnego podziału klastrów, w którym uwzględniła środowisko naukowo-badawcze oraz połączyła w jedno środowisko przemysłowe, sektorowe i międzysektorowe, tworząc środowisko sektorowo-przemysłowe, skupiające organizacje biznesowe. Tym sposobem zaproponowanych zostało pięć rodzajów klastrów (rysunek 10): klastry biznesowo-przemysłowe, społeczne, wiedzy, technologiczne (ze wsparciem samorządu lub bez wsparcia) oraz klastry kreatywne. Szczegółową charakterystykę ww. klastrów zaprezentowano w tabeli 12. Zgodnie z przyjętym podziałem, powstanie klastra jest możliwe dzięki zainicjowaniu relacji między przedstawicielami minimum dwóch środowisk, przy czym jedno z nich musi być środowiskiem biznesu³²⁰.



Rysunek 10. Klasyfikacja klastrów w zależności od wymiarów powstawania

Źródło: Knop L.: Kluczowe założenia analizy klastrów. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4(16), 2011, s. 49.

Biorąc pod uwagę najnowsze badania w zakresie funkcjonowania klastrów (w różnych sektorach gospodarki, na całym świecie) typologia klastrów zaprezentowana na rysunku 10 obejmuje wszystkie grupy aktorów tworzących klaster. Odmienne zdanie mają np.

³¹⁹ Carayannis E., Rakhmatullin R.: The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, No. 5, 2014, pp. 212-239.

³²⁰ Olko S.: Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych... op.cit., s. 35.

A. Markusen³²¹, która w zaproponowanej klasyfikacji jako cel wskazuje praktyczne określenie organizacji działania w klastrze lub S. Bell i in.³²², którzy za klastrer uważają głównie sieć składającą się z przedsiębiorstw. Autorzy ci nie biorą pod uwagę chociażby zróżnicowanych potrzeb i interesów różnych grup członków klastra (potrójnej helisy). Rozważają oni natomiast wpływ dużych przedsiębiorstw na stopień hierarchizacji w klastrze oraz tworzenie się relacji transakcyjnych, pomijając transfer wiedzy pomiędzy podmiotami klastra³²³.

Tabela 12. Charakterystyka typów klastrów

Typ klastra	Charakterystyka klastra
Klastry technologiczne	Jest to grupa przedsiębiorstw oraz pozostałych organizacji, tj. jednostek naukowo-badawczych oraz jednostek administracji, która skoncentrowana jest na określonym terytorium oraz specjalizacji technologicznej. Klastry technologiczne wyróżnia tworzenie nowej wartości, opartej o badania i rozwój, wspieranej przez lokalne samorządy. Celem tych relacji jest wzmocnienie potencjału przedsiębiorstw lub jego stworzenie, dzięki współpracy ze środowiskiem naukowym oraz władzami lokalnymi lub regionalnymi. Do cech charakterystycznych klastrów technologicznych można zaliczyć m.in.: ochronę własności intelektualnej, wymianę wiedzy o technologiach, konkurencyjność przynajmniej w skali międzynarodowej lub doskonałość technologiczną opartą na powiązaniach funkcjonalnych.
Klastry przemysłowe	Klastry przemysłowe tworzy grupa przedsiębiorstw wspierana przez narzędzia rozwoju regionalnego, która skoncentrowana jest na określonym terytorium. Celem jej współpracy jest uzyskanie efektu skali w obszarach m.in.: dystrybucji, produkcji, promocji lub komplementarnych dostaw dla strategicznych inwestorów. Cechą charakterystyczną klastrów przemysłowych jest wspólna promocja i budowanie wspólnej marki, współpraca w łańcuchu dostaw, efekt skali, zwiększenie sprzedaży, redukcja kosztów oraz wspólne systemy transakcyjne.
Klastry wiedzy	Klastry wiedzy tworzy grupa organizacji skoncentrowana na określonej specjalizacji (niekoniecznie przestrzeni), w której kluczową rolę pełni jednostka naukowa, tworząca nowe rozwiązania, stanowiące podstawę do tworzenia nowej wiedzy, nowych modeli biznesu, nowych przedsiębiorstw lub dynamicznego rozwoju istniejących przy współpracy z innymi wiodącymi jednostkami naukowymi. Do cech charakterystycznych klastrów wiedzy zalicza się: znajomość trendów, nowości i kluczowych zagadnień dla rozwoju branży, sieć łatwo dostępnych ekspertów, dużą niezależność podmiotów tworzących klastrer, współpracę w obszarze przedkonkurencyjnym lub traktowanie zasobów jako globalne.
Klastry kreatywne	Z przyjętej definicji jest to grupa organizacji i osób wyłaniających się z lokalnych i regionalnych społeczności, pochodzących ze środowiska nauki, biznesu, kultury, sztuki, zdrowia, edukacji, rozrywki lub wypoczynku. Zatem klastrer kreatywny obejmuje firmy oraz instytucje non-profit, publiczne i biznesowe, instytucje kulturalne oraz badawcze, parki naukowe, centra kultury, ośrodki medialne. Stanowią one miejsca do życia i pracy, gdzie wytwarza się i konsumuje produkty, których tworzywem jest własność intelektualna, jak np. patent, znak towarowy, dzieło autorskie, nowa technologia, itp. Cechą charakterystyczną klastrów kreatywnych jest tworzenie tożsamości regionu, wspieranie talentów i wybitnych jednostek, wspólne działania promocyjne i wizerunkowe, rozwój kultury współpracy i przedsiębiorczości oraz tworzenie środowiska innowacyjnego, przyciągającego podmioty oraz ludzi z całego świata.

³²¹ Markusen A.: Sticky places in slippery space... op.cit., pp. 293-313.

³²² Bell S.J., Tracey P., Heide J.B.: The Organization Of Regional Clusters. Academy Of Management Review, No. 34(4), 2009, pp. 623-642.

³²³ Olko S.: Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych... op.cit., s. 35-36.

Typ klastra	Charakterystyka klastra
Klasy społeczne	Klasy społeczne tworzone są przez lokalne sieci współpracy przedsiębiorstw społecznych, najczęściej są to organizacje non profit, które podejmują aktywność na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Ich głównym celem jest pobudzenie przedsiębiorczości oraz wzrost aktywności zawodowej lokalnej społeczności. Cechą charakterystyczną klastrów społecznych są innowacje społeczne na skalę lokalną oraz kreatywność i generowanie pomysłów do użytecznej działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami. Wybrane Przykłady. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, ss. 23-24; Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, ss. 93-99.

Dokonując klasyfikacji klastrów należy pamiętać, że granice klastra (terytorialne lub sektorowe) są płynne³²⁴. Oznacza to, że jeden podmiot gospodarczy może być częścią kilku niezależnych lub komplementarnych (lub symbiotycznych) klastrów. Mnogość wskazanych klasyfikacji klastrów wskazuje, że koncepcja ta jest rozbudowana i trudno wskazać modelowy archetyp klastra. Warto podkreślić, że nie każdy klastr w każdej chwili jest konkurencyjny. Jak wskazał sam M.E. Porter również nie każdy klastr lub grupa klastrów może być motorem napędowym dla rozwoju regionów lub całego kraju³²⁵.

2.4. Standardy zarządzania klastrem

Klasy to złożone i dynamiczne struktury, które podlegają ciągłym zmianom. Silne klasy mogą promować wzrost gospodarczy poprzez wykorzystanie potencjału innowacyjnego i biznesowego regionu³²⁶. Nowe możliwości zatrudnienia, nowe produkty i usługi, nowe przedsiębiorstwa, nowe działania w zakresie badań i rozwoju oraz nowe patenty mogą być wynikiem działań w ramach klastra. Ponadto organizacje klastrowe mogą być narzędziem identyfikacji i reagowania na nowe trendy oraz działać jako czynniki zmian w zakresie modernizacji przemysłu, regionalnego rozwoju gospodarczego lub przyspieszenia przedsiębiorczości. Na przykład klasy mogą być wykorzystywane jako strategiczne narzędzie ułatwiające przyswajanie zaawansowanych technologii, digitalizacji, nowych modeli biznesowych, rozwiązań niskoemisyjnych i efektywnie wykorzystujących zasoby, kreatywności i projektowania, gospodarki społecznej, itp. Profesjonalne zarządzanie klastrem

³²⁴ Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): Klasy i polityka klastrowa w Polsce... op.cit., s. 26.

³²⁵ Porter M.E.: The Economic Performance of Regions. Regional Studies, vol. 37(6/7), 2003, pp. 549-578.

³²⁶ Moszkowicz K., Bembenek B.: Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. Organizacja i Kierowanie, nr 4(178), 2017, s. 27.

może przyczynić się do takiego rozwoju poprzez projekty i usługi wykorzystujące potencjał klastra.

W polskiej polityce klastrowej przyjmuje się trójstopniowy podział klastrów³²⁷. Po pierwsze są to Krajowe Klastry Kluczowe, mające istotne znaczenie dla gospodarki kraju oraz wysokiej konkurencyjności międzynarodowej. Klastry te posiadają wysoki potencjał naukowo-technologiczny. Klastry te wybiera się na poziomie kraju w oparciu o kryteria dotyczące np. masy krytycznej, potencjały innowacyjnego lub rozwojowego, planowej oraz dotychczasowej współpracy, a także doświadczenia oraz potencjału koordynatora klastra³²⁸. Druga grupa to Kluczowe Klastry Regionalne, które stanowią największy potencjał konkurencyjny dla gospodarki regionu. KKR wpisują się w regionalne inteligentne specjalizacje, które związane są z krajowymi oraz regionalnymi strategiami innowacyjnymi, które mają za zadanie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez syntezę silnych stron w zakresie badań naukowych oraz innowacyjnych z potrzebami biznesowymi. Ich celem jest również wykorzystanie pojawiających się możliwości rozwoju rynku. Cechą charakterystyczną kluczowych klastrów krajowych i regionalnych jest większa intensywność prac badawczych i rozwojowych, a także większe wykorzystywanie wiedzy oraz silne powiązania między przedsiębiorstwami, uczelniami oraz instytucjami badawczymi. Rozwój takich interakcji pobudza innowacyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach klastra oraz umożliwia komercjalizację wiedzy i transfer technologii³²⁹. Ostatnia grupa to Klastry Lokalne, które cechują się stymulowaniem oddolnego powstawania oraz angażowania uczestników klastra w procesy strategicznego planowania rozwoju wspólnych przedsięwzięć klastrowych na poziomie lokalnym³³⁰.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) realizująca działania i projekty koncentrujące się na rozwoju klastrów w Polsce, na podstawie przeprowadzonych badań opracowała i opublikowała w 2014 roku standardy zarządzania klastrem. Są to zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrów. Celem publikacji standardów jest podniesienie poziomu jakości zarządzania klastrami oraz udostępnienie zainteresowanym narzędzia, które pozwoli na diagnozę procesów zarządzania

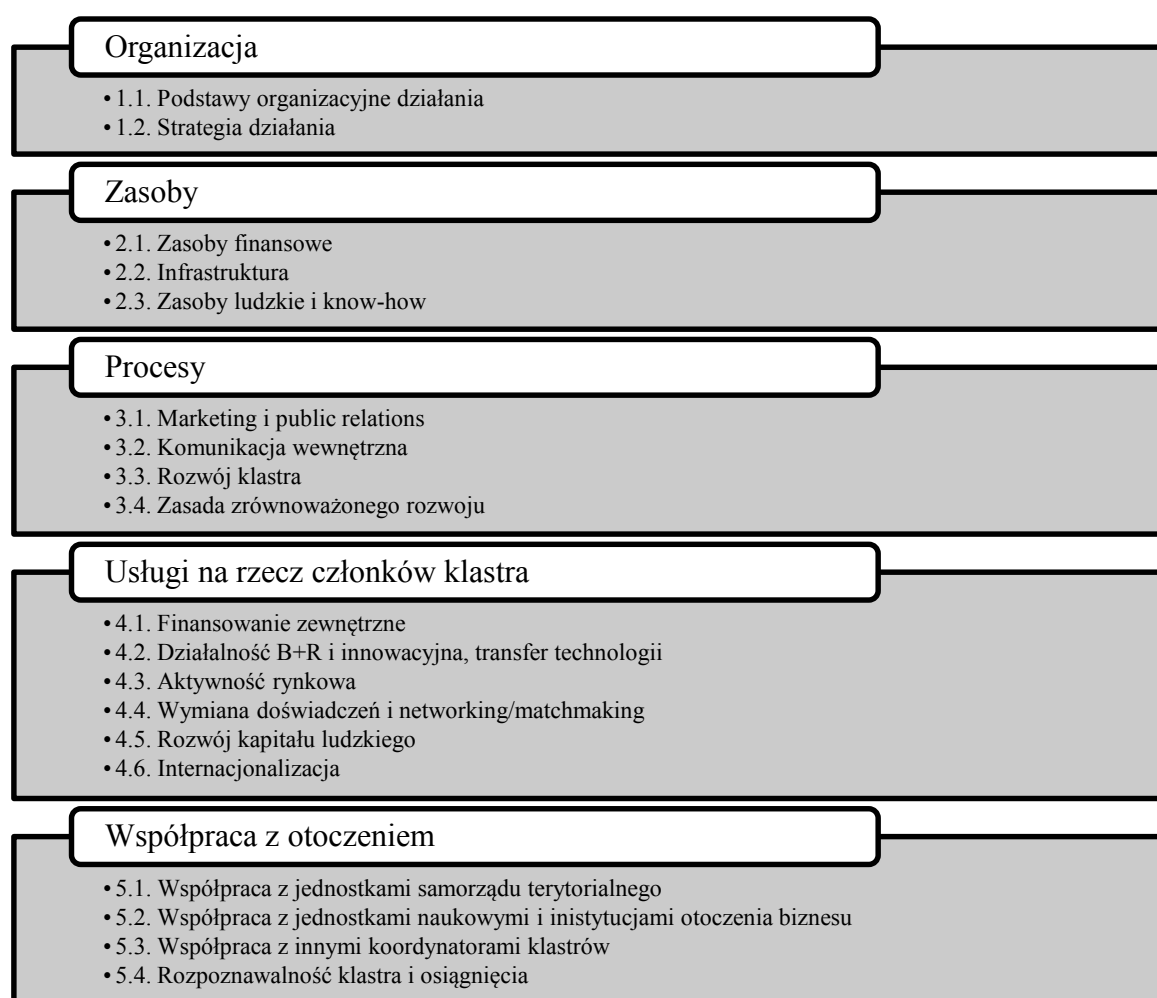
³²⁷ Bucka M.: Wsparcie rozwoju klastrów w Polsce w perspektywie finansowej 2014-2020. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 466, 2017, s. 65.

³²⁸ Frankowska M., Myszak J.M., Bemberek B.: National Strategic Documents on Cluster Policy as a Source of Challenges for Cluster Management in Poland. *European Research Studies Journal*, Vol. XXIII, Special Issue 2, 2020, pp. 182-199.

³²⁹ Dzierżanowski M. (red.): Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku... op.cit., s. 68.

³³⁰ Gemra S.: Istota i znaczenie klastrów w zarządzaniu przedsiębiorstwami transportowymi. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, Nr 11, 2017, s. 30.

klastrem, identyfikację braków oraz możliwość wprowadzenia korekty. Opracowane standardy mają służyć również profesjonalizacji działań koordynatora klastra, a także wzmocnieniu jego prestiżu oraz wiarygodności w otoczeniu³³¹. W wyniku przeprowadzonych badań wyodrębniono pięć głównych obszarów takich jak: organizacja, zasoby, procesy, usługi na rzecz członków klastra oraz współpraca z otoczeniem. W ramach tych obszarów występują podobszary (łącznie 19), którym zostały przypisane konkretne standardy (36 standardów)³³². Na rysunku 11 zaprezentowano główne obszary i podobszary, natomiast szczegółowy podział standardów zarządzania klastrem zostanie omówiony w części badawczej niniejszej pracy (punkt 4.4.).



Rysunek 11. Standardy zarządzania klastrem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Piotrowski M. (red.): Standardy zarządzania klastrem. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, 2014, ss. 7-8.

³³¹ Bembenek B.: Jakość współpracy polskich klastrów z partnerem publicznym – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrem. Marketing i Zarządzanie, Nr 4(45), 2016, s. 28.

³³² Piotrowski M. (red.): Standardy zarządzania klastrem. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2014, ss. 6-8.

W obszarze pierwszym, tj. organizacja, wyróżniono dwa podobszary. Jednym z nich jest podobszar strategia działania, w którym określono, że „strategia działania jest kluczowym dokumentem z punktu widzenia rozwoju klastra. Określa m.in. wizję, misję, zakres działania oraz cele strategiczne i operacyjne”³³³. Drugi podobszar to podstawy organizacyjne działania, zakładający m.in. strukturę organizacyjną klastra oraz zdefiniowany zakres obowiązków koordynatora. Łącznie w tych dwóch podobszarach wyróżniono 6 standardów zarządzania klastrem. Z kolei na obszar zasobów składają się: zasoby finansowe, infrastruktura oraz zasoby ludzkie i informacyjne. W obszarze tym łącznie wyróżniono 8 standardów.

W obszarze procesy, wyróżniono 5 podobszarów: marketing, komunikacja wewnętrzna, rozwój klastra, działalność B+R oraz zasada zrównoważonego rozwoju. W podobszarze piątym usytuowano standard Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) zgodnie, z którym działania klastra w duchu CSR oznaczają, że dąży on do rozwoju zasobów ludzkich, uwzględnia ochronę środowiska i buduje relacje z otoczeniem w swojej codziennej praktyce. Szczególną rolę w tym przypadku przypisano koordynatorowi, który powinien realizować założenia CSR w swojej działalności. Efektem dodatkowym realizacji zasad CSR mogą być korzyści wizerunkowe, a także ekonomiczne wynikające z oszczędności energii i materiałów. Standard ten jest opcjonalny w fazie embrionalnej klastra, jest natomiast obligatoryjny w fazie rozwoju i dojrzałości. Uzyskanie przez klastr pozytywnej oceny realizacji tego standardu jest możliwe po spełnieniu jednego z alternatywnych wskaźników³³⁴:

- W posiadanej strategii rozwoju znajdują się zapisy dotyczące działań CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.
- Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR, np. organizowanie spotkań o charakterze szkoleniowym lub technologicznym, prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę i wzmocnienie świadomości CSR. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.

³³³ Kępka B., Kacperk D.: Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017, s. 25.

³³⁴ Podgórska J. (red.): Standardy Zarządzania Klastrem. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 22.

- Koordynator wspiera realizację działań, których celem jest realizacja zasad CSR (np. prowadzenie akcji mających na celu zaznajomienie z zasadami CSR, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.). Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.

Obszar czwarty, czyli usługi na rzecz klastra obejmuje finansowanie zewnętrzne, aktywność rynkową, wymianę doświadczeń, rozwój zasobów ludzkich oraz internacjonalizację. W tych pięciu podobzszarach wyróżniono łącznie 7 standardów zarządzania klastrem. Ostatni obszar tj. współpraca z otoczeniem zakłada zorientowanie klastra na współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu, a także współpracę z innymi koordynatorami klastrów oraz rozpoznawalność klastra. W obszarze tym wyróżniono 5 standardów zarządzania klastrem.

W 2015 roku PARP przeprowadziła pogłębione badania wśród polskich klastrów, których celem była ocena stopnia zgodności zarządzania klastremi z opracowanymi standardami zarządzania klastrem. Weryfikacji poddano 64 polskie klastry. Badanie składało się z wywiadu indywidualnego pogłębionego przeprowadzonego przez eksperta zewnętrznego z koordynatorem klastra, a także w oparciu o narzędzie do autoewaluacji koordynatora. W badaniach nie brały udziału klastry, które posiadały status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK), ze względu na przeprowadzony odrębny tryb oceny. W trakcie badań określono fazę rozwoju badanych klastrów, gdzie 5 z nich znajdowało się w fazie embrionalnej, 58 w fazie rozwoju i 1 klastery w fazie dojrzałości³³⁵. Badanie wykazało, że tylko 30 klastrów spełniło standardy zarządzania klastrem. Kolejną weryfikację przeprowadzono w 2017 roku, gdzie badaniu poddało się 56 klastrów, z czego 36 spełniło standardy³³⁶.

Polityka i programy dotyczące klastrów rozwijają się w państwach członkowskich Unii Europejskiej od blisko dwóch dekad. Obecnie zarówno przedstawiciele agencji programowych, jak i decydenci zgadzają się, że rozwój klastrów nie polega już tylko na zakładaniu organizacji klastrowych, ale również na rozwijaniu doskonałych organizacji klastrowych, które są konkurencyjne w skali międzynarodowej i mają wpływ na gospodarki krajowe. W 2008 roku Komisja Europejska zaproponowała koncepcję World Class Cluster w celu utrzymania i dalszego rozwoju globalnej konkurencyjności Europy poprzez lepszą politykę klastrową, zwiększoną współpracę transnarodową, promowanie doskonałości

³³⁵ Frączek D., Kryjom P.: Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015. PARP, Warszawa 2016, s. 23.

³³⁶ Kepka B., Kacperek D.: Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów. PARP, Warszawa 2017, s. 49.

w zarządzaniu klastrami oraz lepszą integrację innowacyjnych MŚP w klastrach³³⁷. Bardzo silne klastry mogą przekształcić się w światowej klasy klastry, które stanowią ośrodki innowacji i biznesu znane na całym świecie³³⁸. Światowej klasy klastry charakteryzują się dynamicznym systemem innowacji opartym na systemach badawczo-rozwojowych i edukacyjnych o szczególnie wysokiej jakości, dynamicznymi uczestnikami klastra, w tym masą krytyczną liderów rynku i technologii³³⁹. Światowej klasy klastry skupiają się również na integracji z globalnym biznesem, wspieraniu przełomowych technologii oraz stanowią doskonałe środowisko do wspierania rozwoju nowo powstających gałęzi przemysłu³⁴⁰. Doskonałość klastrowa przyczynia się do zwiększenia dobrobytu regionów, lepszej konkurencyjności przedsiębiorstw, a także większego zwrotu z inwestycji dla inwestorów³⁴¹.

Doskonałość w zarządzaniu klastrami stała się kluczowym elementem większości programów i polityk klastrowych w Europie. Staje się ona jeszcze bardziej widoczna wraz ze wprowadzeniem systemu znaków jakości – Europejskiej Inicjatywy Doskonałości Klastrow (ECEI – European Cluster Excellence Initiative), finansowanej ze środków UE. Znakowanie jakości według uzgodnionych standardów ECEI może wspierać menedżerów klastrow w rozwoju nowych i lepszych usług klastrowych oraz stwarza lepsze możliwości finansowania i poprawia strategie budowania marki organizacji klastrowych. Ponadto, znakowanie doskonałości może poprawić metody benchmarkingu, monitorowania i oceny wpływu³⁴².

³³⁷ European Commission: Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions, COM(2008) 652/2 final, 2008, p. 2.

³³⁸ White Paper, The emerging of European World-Class Clusters, Europa InterCluster, Brussels 2010, p. 39.

³³⁹ Ahlqvist T.: Building Innovation Excellence of World Class: The Cluster as an Instrument of Spatial Governance in the European Union. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 38.5, 2014, pp. 1724-1726.

³⁴⁰ Büscher R., Schierenbeck C.: Intelligente Clusterspezialisierung – Die Herausforderungen künftiger europäischer Clusterpolitik, [In:] J. Wingarten (ed.): *Infrastruktur für Wissen und Wirtschaft: Cluster in Rheinland-Pfalz*, Hilden 2012, p. 40.

³⁴¹ Meier zu Köcker G., Svensson K., Szechenyi N.: *World Class Clusters – An Attempt to Formulate the Main Criteria of World Class Clusters*, Discussion Paper, 2010, p. 1.

³⁴² Christensen T., Lammer-Gamp T., Meier zu Kocker G.: *Let's make a perfect cluster policy and cluster programme smart recommendations for policy makers*. Ministry of Science Innovation and Higher Education, Berlin-Copenhagen 2012, p. 11.

Rozwój klastrów klasy światowej odbywa się zarówno na poziomie makro (polityka i programy), jak i mikro (same klastry)³⁴³. Biorąc pod uwagę zarządzanie klastrami na świecie, Europejski Sekretariat Analiz Klastrow (ESCA)³⁴⁴ wprowadził benchmarking klastrów. Stanowi on skuteczny i efektywny sposób identyfikacji potencjału klastra oraz opracowania strategicznych rekomendacji dla jego dalszego rozwoju w krótkim czasie. Jakość w zarządzaniu klastrami wyznaczana jest m.in. poprzez trzy różne znaki jakości³⁴⁵. Na podstawie benchmarkingu najlepszych klastrów europejskich i pozaeuropejskich w danej klasie, przyznaje się brązowe, srebrne lub złote certyfikaty. Benchmarking jest analizą porównawczą struktur, procesów, produktów i usług. Porównuje podmiot do rówieśników z tej samej dziedziny działalności i/lub do najlepszych praktyk podmiotów z innych obszarów. Celem benchmarkingu klastrów jest uczenie się od lepiej funkcjonujących rówieśników lub innych podmiotów w celu poprawy własnych struktur, procesów, produktów i usług. System przyznawania odznaczeń jest uznawany w całej Europie, a koordynatorzy klastra uznają trzy znaki jakości ESCA za wiarygodny międzynarodowy standard zarządzania klastrami³⁴⁶. Wywiad benchmarkingowy jest otwarty dla wszystkich zainteresowanych klastrów i opiera się na osobistej, około dwugodzinnej rozmowie z koordynatorem klastra. Rozmowę przeprowadza ekspert ESCA, koncentrując się na 28 wskaźnikach, podzielonych na 4 główne grupy: struktura; zarządzanie, rząd, strategia, finansowanie; usługi i działalność; osiągnięcia i wyróżnienia. Wskaźniki przynależące do poszczególnych grup zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Wskaźniki benchmarkingu klastra wg ESCA

Grupa wskaźników	Wskaźniki
Struktura	Wiek organizacji zarządzającej klastrem.
	Forma prawna organizacji zarządzającej klastrem.
	Skład członków klastra (zaangażowani uczestnicy).
	Wyraźne ukierunkowanie w zakresie: Sektor lub Technologia lub Zastosowanie/Rynek.
	Koncentracja geograficzna uczestników klastra (zaangażowani uczestnicy).
	Wykorzystanie regionalnego potencjału wzrostu.

³⁴³ Bialic-Davendra M.: An Investigation of a new Concept of World-Class Clusters in Europe – A Case Study of the Visegrad Group of Countries. *Journal of Competitiveness*, No. 2, 2011, p. 44.

³⁴⁴ European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) – została utworzona w listopadzie 2010 roku w Berlinie, przez jednego z 13 partnerów projektu VDI/VDE Innovation. ESCA jest następstwem inicjatywy Komisji Europejskiej – European Cluster Excellence Initiative (ECEI) z 2009 roku, której celem było stworzenie większej liczby światowej klasy klastrów w całej UE poprzez wzmocnienie doskonałości zarządzania klastrami.

³⁴⁵ European Secretariat for Cluster Analysis, <http://www.cluster-analysis.org/>, dostęp: 30.01.2022.

³⁴⁶ Młodzianowski D., Rostek K.: Zarządzanie zmianą w klastrach. Znaczenie i analiza stosowalności. *Przegląd Organizacji*, nr 7(930), 2017, s. 18.

Grupa wskaźników	Wskaźniki
Zarządzanie, strategia, finansowanie	Poziom zarządzania.
	Liczba zaangażowanych uczestników klastra przypadająca na jednego pracownika (FTE) Zespołu Zarządzającego Klastrem.
	Organizacja Zarządzająca Klastrem.
	Liczba zaangażowanych i niezaangażowanych uczestników klastra na jednego pracownika (w przeliczeniu na pełny etat) Zespołu Organizacji Zarządzającej Klastrem.
	Kompetencje w zakresie zasobów ludzkich i rozwój w organizacji zarządzającej klastrem.
	Liczba osobistych kontaktów pomiędzy Zespołem Zarządzającym Klastrem a uczestnikami.
	Liczba osobistych kontaktów pomiędzy uczestnikami klastra.
	Planowanie strategiczne i operacyjne.
	Stabilność finansowa organizacji zarządzającej klastrem.
	Gotowość do internacjonalizacji.
Usługi i działalność	Budowanie społeczności.
	Tworzenie marki lokalizacji.
	Badania, rozwój i innowacje.
	Rozwój biznesu.
	Rozwój zasobów ludzkich.
	Rozwój przedsiębiorczości.
	Wspieranie rozwoju polityki.
	Działania w zakresie internacjonalizacji.
Osiągnięcia i wyróżnienia	Liczba ogólnych zewnętrznych wniosków o współpracę otrzymanych przez Zarząd Klastra.
	Widoczność w mediach.
	Wpływ na działalność badawczo-rozwojową konkretnych uczestników klastra.
	Wpływ na działalność gospodarczą i/lub handlową konkretnych uczestników klastra.
	Wpływ na międzynarodową działalność uczestników klastra.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis, <https://www.cluster-analysis.org/>, dostęp: 30.01.2022.

Ocena wskaźników zależy od indywidualnej opinii eksperta benchmarkingu. Raport benchmarkingowy to około 70 stron analiz klastra, zawierających m.in. graficzne porównanie klastra z tego samego obszaru technologicznego oraz z najwybitniejszymi klastrami w Europie, a także zawiera zestaw szczegółowych i dostosowanych do potrzeb klienta rekomendacji dotyczących poprawy sytuacji klastra. Ekspert po przedstawieniu oceny stopnia spełnienia ww. 28 kryteriów podsumowuje raport opinią czy znak jakości powinien zostać przyznany. Ostateczna decyzja należy do ESCA. Zebrane dane traktowane są z najwyższą poufnością i przekazywane wyłącznie koordynatorowi klastra.

Stan z czerwca 2022 roku wskazuje, że 1200 organizacji klastrowych z 47 krajów zostało poddanych benchmarkingowi. W Polsce tylko jeden klaster otrzymał jak dotychczas złote odznaczenie – Śląski Klaster Lotniczy. Odznaczenie ważne było do 15 lutego 2020 roku. Z kolei srebrne odznaczenie łącznie otrzymało 7 klastrów, dwa z nich posiadają aktualne odznaczenia – Klaster LifeScience Kraków (ważne do 30 czerwca 2023 roku) oraz Klaster „Silesia Automotive & Advanced Manufacturing” (ważne do 30 listopada 2022 roku).

Najniższe, brązowe odznaczenie otrzymało łącznie 54 klastry, 4 z nich posiadają ważne odznaczenia: Polski Klaster Budowlany oraz Klaster Bioenergia dla Regionu (odznaczenia ważne do 30 listopada 2022 roku), Klaster Dolina Lotnicza (odznaczenie ważne do 30 września 2023 roku) oraz Polska Grupa Motoryzacyjna (odznaczenie ważne do 31 lipca 2023)³⁴⁷.

Zarówno polskie, jak i europejskie standardy zarządzania klastrem znajdują potwierdzenie w literaturze naukowej. Zdaniem B. Kurasia wprowadzone standardy stanowią odpowiedź na niski poziom dotychczasowego zarządzania klastrami i brak systemowego podejścia do kwestii profesjonalnego przygotowania koordynatorów do zarządzania klastrami, których znaczenie jest kluczowe dla sukcesu klastra³⁴⁸. K. Moszkowicz oraz B. Bemberek badając innowacyjność polskich klastrów powołują się na opracowane przez PARP standardy zarządzania klastrem. L. Knop także w swoich badaniach porusza kwestie związane z oceną standardów zarządzania klastrem w kontekście rozwoju klastrów. Analiza standardów zarządzania klastrami wykazała, że klastry w Polsce podnoszą swoje umiejętności w zakresie zarządzania takimi strukturami³⁴⁹. D. Młodzianowski i K. Rostek również powołują się na wspomniane polskie i zagraniczne standardy zarządzania klastrem realizując badania nt. zarządzania zmianą w klastrach³⁵⁰. E. Nycz uznaje odznaczenie ESCA za wielką nobilitację zarówno dla samego klastra, jak i kraju, w którym prowadzi on działalność³⁵¹. L. Kostygova i in. podkreślają, że opracowane przez Unię Europejską standardy zarządzania klastrem przyczyniają się do ciągłej analizy stanów klastrów UE, a także opracowania dalszych rekomendacji dotyczących usprawnień³⁵². T. Lämmer-Gamp i in. wskazują, że niejednokrotnie od tego uwarunkowane jest korzystanie z programów publicznych dedykowanych klastrom (np. Norwegia)³⁵³. Z kolei T. Yalçinkaya i T. Güzel, którzy przeprowadzili analizę klastrów turystycznych wybranych regionów wskazują, że dzięki przyznanym odznaczeniom ESCA klastry odnotowały poprawę swojej pozycji konkurencyjnej, rozwój wizerunku, a także rozwój

³⁴⁷ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis, <http://www.cluster-analysis.org/>, dostęp: 01.02.2022.

³⁴⁸ Kuraś P.: Cluster management standards in Poland in the context of sustainable development. *Global Journal of Environmental Science and Management*, Vol. 5, Special Issue, 2019, p. 48.

³⁴⁹ Knop L.: Development in Clusters in Poland. *Cross-Cultural Business Conference 2018, 16th–18th May 2018, School of Management, Proceedings, Steyr 2018*, p. 339.

³⁵⁰ Młodzianowski D., Rostek K.: Zarządzanie zmianą w klastrach... op.cit., ss. 18-25.

³⁵¹ Nycz E.: Idea klastrów ze szczególnym uwzględnieniem klastrów spożywczych na przykładzie Klastra „Podkarpackie Smaki”. *Marketing i Rynek*, nr 7, 2021, s. 32.

³⁵² Kostygova L., Sidorova E., Vikhrova N.: Modern clusters and assessment of their innovative development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vsl Entrepreneurship and Sustainability Center*, vol. 7(1), pp. 606-607.

³⁵³ Lämmer-Gamp T., Kergel H., Nerger M.: Cluster organisations in Europe – insights from Bronze and Gold Label assessments. *European Secretariat for Cluster Analysis, Brussels 2014*, p. 12.

współpracy na rzecz innowacji³⁵⁴. C.B. Păuna podaje zestaw wskaźników ESCA obecnie za główny sposób oceny klastrów. Takie działanie wydaje się być koniecznym w kontekście internacjonalizacji oraz nasilonej konkurencji, z którą klastry muszą się mierzyć³⁵⁵. Jak można zauważyć, opracowane standardy zarządzania klastrami stanowią również podstawę dla badań naukowych, biorąc pod uwagę różne obszary działalności klastrów.

2.5. Nowe wartości współpracy w klastrach

Zgodnie z założeniami M.E. Portera kluczowym czynnikiem odróżniającym klaster od innego rodzaju sieci powiązań jest ich bliskość geograficzna. Takie zbliżenie przestrzenne sprzyja wzrostowi konkurencyjności, ale także kooperacji³⁵⁶. Powiązania przedsiębiorstw z otoczeniem mogą mieć charakter pionowy, gdzie odbiorcy i dostawcy współpracują w łańcuchu wartości lub charakter poziomy, wtedy występują wspólni klienci, kanały dystrybucji oraz technologia. Wymiar pionowy dotyczy głównie kooperacji, natomiast poziomy oznacza konkurencję³⁵⁷. Podmioty gospodarcze uzyskują korzyści z kooperacji w postaci np. realizacji wspólnych zleceń, transferu informacji technologicznych lub handlowych, wspólnych szkoleń czy usprawnień technologicznych. Przedsiębiorstwa branż konkurencyjnych (działające na rynkach międzynarodowych) zazwyczaj są skoncentrowane geograficznie i otoczone wyspecjalizowanymi dostawcami, odbiorcami i instytucjami sektora B+R. Ich koncentracja pobudza efektywność, przyspiesza procesy innowacyjne, a także wymusza specjalizację. Co więcej, bliskość sektor B+R sprawia, że przedsiębiorstwa mają łatwiejszy dostęp do nowoczesnych technologii oraz szybciej pozyskują nowych partnerów do rozwiązywania problemów technologicznych. Koncentracja geograficzna oraz uznana marka regionu przyciągają wykwalifikowanych pracowników, przedsiębiorstwa międzynarodowe specjalizujące się w nowoczesnych technologiach. Z kolei interakcje zachodzące pomiędzy podmiotami oraz postępująca specjalizacja danego regionu stwarzają bardzo dobre warunki dla rozwoju przemysłu.

³⁵⁴ Yalçinkaya T., Güzel T.: A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, Vol. 5(1), 2019, p. 36.

³⁵⁵ Păuna C.B.: Cross-sectoral Cooperation vs. Cluster Development at European Level. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 22, 2015, p. 175.

³⁵⁶ Klemens B.: Inicjatywy i klastry turystyczne oraz ich wpływ na rozwój regionu, [w:] B. Solga (red.), *Przegląd Nauk Stosowanych*. Wydział Ekonomii i Zarządzania, Opole 2016, s. 42.

³⁵⁷ Baran M.: Wpływ grom na konkurencyjność przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2008, s. 38.

Szeroko pojmowana kooperacja polega na związkach oraz kontaktach pomiędzy podmiotami. Wszystkie podmioty zrzeszone w klastrach osiągają wspólne korzyści, gdyż bez tego warunku kooperacja nie miałaby ekonomicznego uzasadnienia. Wśród wzajemnych korzyści wynikających z działania w bliskiej kooperacji z firmami, władzami lokalnymi i jednostkami naukowymi wymienia się tworzenie nowej wiedzy i wiedzy wspólnej. Może ona dotyczyć warunków funkcjonowania na tym samym rynku, znajomości otoczenia społecznego lub politycznego, aktualnej sytuacji gospodarczej i ekonomicznej. M. Szewczuk-Stępień do korzyści kooperacji zalicza zwiększenie dostępu do wiedzy, nowe możliwości korzystania z dobrych, sprawdzonych rozwiązań, co w efekcie powoduje generowanie nowych pomysłów oraz wzmocnienie zdolności do konkurencyjności podmiotów na arenie międzynarodowej³⁵⁸. Kooperacja w klastrze stanowi platformę wymiany wiedzy i doświadczeń wszystkich współpracujących jednostek. Przykładem mogą stanowić wspólne nakłady na badania i rozwój nowych technologii, maszyn, nowych produktów, itd. Sfera B+R stanowi duży koszt dla każdego przedsiębiorstwa, zatem podział nakładów na tworzenie nowych, lepszych rozwiązań z pewnością przyczyni się do podniesienia konkurencyjności wszystkich podmiotów klastra³⁵⁹. Wspólna nauka może przejawiać się także we wspólnych praktykach, szkoleniach, tworzeniu standardów (np. w zakresie polityki kadrowej) lub wymianie informacji. W wyniku takiej współpracy, jednostki naukowe zyskują środki finansowe niezbędne do realizacji badań, z kolei przedsiębiorstwa korzystają z ich dorobku. Z kolei biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa, sytuacja podjęcia współpracy może być korzystna dla podmiotów oferujących ten sam produkt, produkty substytucyjne lub dobra złożone. Kooperacja w ramach kreowania jednego złożonego produktu prowadzi do osiągnięcia efektu synergii, który pozwala na osiągnięcie wspólnych rezultatów nieproporcjonalnie wyższych niż każdy podmiot osiągnąłby samodzielnie³⁶⁰.

Jedną z cech charakteryzujących klaster jest jednoczesne występowanie wspomnianych konkurencji i kooperacji pomiędzy tworzącymi klaster podmiotami³⁶¹. Symbioza tych zjawisk prowadzi do powstawania nowego sposobu regulacji zachowań podmiotów gospodarczych czyli kooperacji (zwanej również w polskiej literaturze kooperacją). Jest to koncepcja złożona,

³⁵⁸ Szewczuk-Stępień M.: Współpraca podmiotów gospodarczych oraz innych partnerów w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Studium województwa opolskiego – stan, szanse i bariery, [w:] J. Foltys, M. Adamska (red.), Identyfikacja współczesnych wybranych wyzwań w zarządzaniu organizacjami w środowisku realnym i cyfrowym. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2014, s. 176.

³⁵⁹ Drelich-Skulski B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: Klastry jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw... op.cit., s. 46.

³⁶⁰ Kowalski A.M., Sieńko-Kuślikowska E.B., Weresa M.A.: Rozwój klastrów... op.cit., s. 24.

³⁶¹ Akoorie M.E.M.: A Challenge to Marshallian Orthodoxy on Industrial Clustering. *Journal of Management History*, Vol. 17, Iss. 4, 2011, s. 452.

wielowymiarowa i wieloaspektowa, która może przybierać różne formy³⁶². Jedne z pierwszych badań nad kooperacją przeprowadzili reprezentanci teorii gier – A. Brandenburger i B.J. Nalebuff, którzy uznali kooperację za strategię typu wygrywający-wygrywający, w której rywalizacja na rynku może przynosić korzyści wszystkim podmiotom klastra³⁶³. Z kolei G.B. Dagnino i in. uważają kooperację za strategię wspólnego tworzenia wartości i rywalizacji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów. W takim rozumieniu współzależność podmiotów przynosi korzyści wszystkim stronom, jednak nie zawsze w równym stopniu³⁶⁴.

Współwystępowanie kooperacji i konkurencji może wydawać się sytuacją paradoksalną, gdyż wynika ona z jednoczesnego zastosowania sprzecznych logik relacji pomiędzy podmiotami. Z jednej strony jest to wspólnota interesów, wyrażona w korzyściach wynikających ze współpracy, np. wspólnych prac B+R, działań marketingowych lub systemów informatycznych. Z drugiej zaś strony, pojawia się konflikt i rywalizacja np. o klienta pomiędzy przedsiębiorstwami. Cechą identyfikującą kooperację jest równoczesne występowanie konkurowania i kooperacji oraz współzależności między nimi³⁶⁵. M. Bengtsson i S. Kock wskazali trzy główne rodzaje możliwych interakcji kooperacyjnych, które zachodzą pomiędzy podmiotami konkurującymi ze sobą³⁶⁶. Jako kryterium przyjęto wagi przypisywane kooperacji i konkurencji. Pierwszy rodzaj to współpraca czyli związki kooperacyjne, w których przeważa kooperacja. Drugi rodzaj to równowaga, czyli związki kooperacyjne, w których podmioty współpracują i rywalizują ze sobą w równym stopniu. Trzeci rodzaj to rywalizacja, oznaczająca związki kooperacyjne, w których dominuje konkurencja³⁶⁷.

Istotą klastrow jest fakt, że nawiązywanie relacji z podmiotami gospodarczymi nie musi stanowić prawnego powiązania lub kapitałowego zaangażowania, ponieważ tworzą one elastyczne struktury służące systemowej wymianie informacji oraz zasobów. Kooperacja może mieć charakter stowarzyszeń lub tworzenia innych jednostek, które podejmują działania na rzecz wszystkich podmiotów klastra jak np. dostarczanie dóbr i usług związanych z B+R, przekazywanie wiedzy i informacji lub lobbying³⁶⁸.

³⁶² Jankowska B.: Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 54.

³⁶³ Brandenburger A., Nalebuff B.J.: *Co-opetition*, Currency Doubleday. New York 1996, p. 38.

³⁶⁴ Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, nr 6, 2008, ss. 3-6.

³⁶⁵ Kowalski A.M., Sieńko-Kuśkowska E.B., Weresa M.A.: *Rozwój klastrow... op.cit.*, s. 23.

³⁶⁶ Bengtsson M., Kock S.: "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, No. 29, 2000, p. 416.

³⁶⁷ *Ibidem*.

³⁶⁸ Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie kooperacji... op.cit.*

M.E. Porter wyróżnia dwie główne grupy korzyści funkcjonowania w klastrze dla przedsiębiorstw tj. poprawa wydajności oraz wzrost innowacyjności. Poprawa wydajności przedsiębiorstwa oparta jest głównie na³⁶⁹:

- Dostępności wyspecjalizowanych pracowników – klaster stanowi przestrzenną formę organizacyjną, która pozwala na sprawniejsze i efektywniejsze gromadzenie nakładów, co z kolei skutkuje obniżeniem kosztów transakcyjnych i skróceniem czasu oczekiwania na zasoby. Zaopatrywanie się w zasoby u podmiotów klastra zmniejsza koszty dostosowywania się do indywidualnych potrzeb, ułatwia komunikację, szczególnie w przypadku szkoleń użytkowników lub napraw.
- Dostępie do informacji – wszystkie podmioty uczestniczące w klastrze gromadzą specjalistyczne dane, jak np. raporty, dane techniczne lub rynkowe. W ramach współpracy w klastrze, wszyscy jego uczestnicy uzyskują dostęp do tych danych.
- Komplementarności – klaster ma wpływ na efektywność przedsiębiorstw poprzez umożliwienie wzajemnego uzupełniania się czynności wykonywanych przez pozostałych uczestników klastra, komplementarność widoczna jest zwłaszcza w klastrach turystycznych, w których na zadowolenie klienta ma wpływ wiele podmiotów, np. sklepy, restauracje, hotele, porty lotnicze itd.
- Dostępie do instytucji oraz dóbr publicznych – kooperacja z różnego rodzaju instytucjami stwarza możliwość np. zatrudniania przeszkolonej przez nie kadry, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów na szkolenia wewnętrzne.
- Zachętach i pomiarze efektywności.

Wzrost innowacyjności wynika przede wszystkim z faktu, że:

- Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrze szybciej i lepiej dostrzegają nowe potrzeby klientów.
- Bliska współpraca przedsiębiorstw zapewnia większą elastyczność innowacyjną.
- Klaster umożliwia osiągnięcie przewagi w dostrzeganiu nowych możliwości operacyjnych, technicznych i dostawczych.
- Działalności firm z tej samej branży w bliskim otoczeniu powoduje presję konkurencyjną, co w efekcie wpływa na motywację procesów innowacyjnych oraz chęć wyróżnienia się w sposób twórczy.
- Przedsiębiorstwa mogą eksperymentować, odkładając w czasie zaciąganie zobowiązań finansowych.

³⁶⁹ Porter M.E.: Porter o konkurencji... op.cit., ss. 267-268.

Struktury klastrowe powstają we wszystkich sektorach gospodarki, w wielu krajach na całym świecie. Badania empiryczne dowodzą, że można je traktować jako czynniki pobudzające rozwój przedsiębiorczości, wspomagające innowacyjność, aktywizujące eksport oraz przyciągające kapitał zagraniczny. B. Drelich-Skulska i in. wskazują szereg argumentów uznających klastry za stymulator innowacyjności zarówno wewnątrz jego struktury, jak i w środowisku lokalnym, w którym klastry funkcjonuje³⁷⁰. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

1. Klastry są strukturą, w której pojawia się zarówno współpraca jak i rywalizacja. Obecność w klastrze wielu konkurentów, pobudza przedsiębiorstwa do twórczego wyróżniania się, co powoduje podtrzymanie procesów innowacyjnych.
2. Podmioty tworzące klastry nawiązują relacje w środowisku proinnowacyjnej atmosfery, powstałej w wyniku akumulacji umiejętności, wiedzy oraz nowych pomysłów, wynikających z doświadczenia.
3. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrze mają możliwość bezpośredniego i ciągłego obserwowania sytuacji rynkowej, co powoduje szybszą odpowiedź na potrzeby nabywców w porównaniu do dużych, wyizolowanych przedsiębiorstw.
4. W klastrze występują wyspecjalizowani i doświadczeni pracownicy, którzy mają możliwości wpływania na programy nauczania w lokalnych uczelniach, szkołach wyższych, co pozwala na wypełnienie luk zawodowych.
5. Przedsiębiorstwa tworzące klastry potrafią sprawnie zaspokajać nowe potrzeby. Miejscowi partnerzy mocno angażują się w procesy innowacyjne, dążąc do szybkiego skomercjalizowania swoich wynalazków. Bliskość partnerów sprzyja wzajemnej wymianie wiedzy i doświadczeń przy wprowadzaniu innowacji.

Występowanie w klastrze silnych jednostek naukowych jest niezbędne, gdyż mają one bezpośredni wpływ na innowacyjność klastra, która przejawia się np. w nowych produktach, usługach, procesach czy modelach biznesowych. Za wszystkie innowacje odpowiada klastry, jednak to nauka wpływa na nie wszystkie. Podmioty współpracujące w ramach klastra mogą dokonywać wspólnych inwestycji oraz dysponować tą samą siecią dystrybucji³⁷¹. Wspólne zakupy mogą przekładać się na zmniejszenie kosztów produkcji lub chociażby kosztów administracyjnych. W przypadku wspólnego marketingu, podmioty budują markę całego klastra oraz wszystkich jednostek przy niższym nakładzie finansowym. Uczestnictwo

³⁷⁰ Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: Klastry jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw... op.cit., ss. 9-10.

³⁷¹ Ibidem, ss. 46-47.

w klastrze daje przedsiębiorstwom możliwość korzystania z efektu synergii i rozwijania działalności, w której jest najefektywniejsze. Współpraca i jednoczesna konkurencja mogą działać motywująco. Intensywna konkurencja stymuluje lub zmusza firmy i przedsiębiorców do poszukiwania nowych możliwości na rynku³⁷². Firmy działające w klastrze są w stanie wytworzyć więcej wartości niż działając samodzielnie, a dodatkowo ich produkty stają się bardziej konkurencyjne technologicznie oraz niejednokrotnie cenowo. Pozytywne aspekty uczestnictwa w klastrze można podzielić na miękkie i twarde. Do miękkich zalicza się proces ciągłego uczenia się, doskonalenia działalności (np. benchmarking), co przekłada się np. na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, natomiast do twardych profitów należą przede wszystkim efektywne transakcje biznesowe, bardziej przemyślane inwestowanie, zmniejszenie kosztów przy zachowaniu lub zwiększeniu liczby pracowników, wyższe zyski³⁷³.

W literaturze naukowej pojawiają się także mocne twierdzenia, że prowadzenie działalności w klastrze jest warunkiem bycia innowacyjnym. Poglądy takie prezentuje m.in. Ch. Le Bas, który uważa, że tworzenie klastrów stanowi systematyczny element innowacji, ponieważ przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie ich wprowadzać. Jego zdaniem innowacje mają możliwość zaistnienia tylko przy założeniu komplementarnych innowacji, które je wzmacniają³⁷⁴. Jednak zdecydowana większość naukowców nie podziela tego poglądu, co zauważają np. M. Portugal Ferreira i F.A. Ribeiro Serra, którzy podają przykład Philipsa i Xeroxa, jako przedsiębiorstwa nie zlokalizowane w klastrach, a należące do grona najbardziej innowacyjnych firm w swoich sektorach³⁷⁵. Z kolei J.M. Shaver i F. Flyer uważają, że przedsiębiorstwa wysoko innowacyjne, które osiągają sukcesy na rynku, utrzymują bliskie relacje z odbiorcami i dostawcami mogą osiągać znikome korzyści z prowadzenia działalności w klastrze³⁷⁶. Wynika to z faktu, że funkcjonowanie w klastrze może narażać przedsiębiorców na kopiowanie ich innowacyjnych pomysłów, rozwiązań technologicznych, sposobu współpracy z kontrahentami lub nawet utratę pracowników. Wspomniani autorzy twierdzą, że klaster stanowi w większym stopniu formę integracji dla przedsiębiorstw o niskim poziomie innowacyjności, które wykazują duże skłonności do aglomeracji. A. Świdek badając

³⁷² Bengtsson M., Eriksson J., Kock S.: The importance of Competition and Cooperation for the Exploration of Innovation Opportunities, [In:] Ghauri P., Hadjikhani A., Johanson J. (eds.), *Managing Opportunity Development in Business Networks* Palgrave Macmillan, New York 2005, p. 49.

³⁷³ Rosenfeld S.A.: *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*. National Governors Association, Washington 2002, pp. 15-25.

³⁷⁴ Le Bas Ch. Cytat za Żminda T.: Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 4, 2011, ss. 145-146.

³⁷⁵ Ferreira M., Ribeiro Serra F.A.: Open and closed industry clusters: The social structure of innovation. Working Paper, *Glob Advantage*, No. 24, 2008, p. 6.

³⁷⁶ Shaver J.M., Flyer F.: Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity and Foreign Direct Investment in the United States. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, 2000, pp. 1175-1193.

innowacyjność przedsiębiorstw (obwołując się do badań C. Beaudry i S. Breschi³⁷⁷) zauważył w tej kwestii niejednoznaczności wskazując, że skłonność do innowacyjności jest wysoka w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo jest zlokalizowane pośród innych innowacyjnych firm w ramach tego samego przemysłu, natomiast innowacyjność spada, gdy w klastrze dominują przedsiębiorstwa nisko innowacyjne³⁷⁸.

Innowacyjność firm jest jedną z cech klastra, jednak nie zawsze jest ona wynikiem ich działalności. Zależność między klastrem a innowacyjnością reguluje opracowanie Komisji Europejskiej, w którym wskazano trzy główne koncepcje: klastra regionalnego (znajdującego się na dole hierarchii), regionalnej sieci innowacji i regionalnego systemu innowacyjnego³⁷⁹. W tym przypadku samo ukonstytuowanie klastra nie oznacza stworzenia regionalnego systemu innowacji, który de facto jest formą najbardziej zaawansowaną. Polityka oparta na rozwoju klastrów z założenia Komisji Europejskiej nie pozwoli na wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw jeżeli będzie ona skupiała się tylko na ich identyfikacji oraz zapewnieniu wsparcia dla ich funkcjonowania. Głównym zadaniem polityki klastrowej jest ukierunkowanie na przekształcenie zidentyfikowanych klastrów w regionalne systemy innowacji, co wiąże się ze wsparciem konkretnego celu rozwoju klastra³⁸⁰.

Silna konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa stale poszukują nowych strategii innowacji, które pozwoliłyby na osiągnięcie przewagi rynkowej nad konkurentami. W związku z powyższym w ostatnim czasie popularne są nowe koncepcje strategii innowacji przedsiębiorstw, które możliwe są do zastosowania zarówno w dużych korporacjach międzynarodowych z rozwiniętymi działami badań i rozwoju, jak i w małych i średnich przedsiębiorstwach, opierających swój potencjał innowacyjny na kreatywności właścicieli i pracowników³⁸¹. Do takich nowych koncepcji zalicza się m.in. strategię błękitnego oceanu, niszy innowacji, innowacji otwartej oraz sieci innowacji. Biorąc pod uwagę podmiot niniejszej rozprawy doktorskiej szczególnym rodzajem nowych koncepcji strategii innowacji jest sieć innowacji. Współpraca w ramach sieci stała się nieodłącznym elementem współczesnej, globalnej gospodarki. Coraz częściej sieć jest podstawą do realizowania zadań gospodarczych

³⁷⁷ Beaudry C., Breschi S.: Are firms in clusters really more innovative? *Economy. Innovation. New Technology*, No, 12(4), 2003, p. 339.

³⁷⁸ Świadek A.: Kooperacja w sieciach innowacyjnych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7, 2005, s. 57.

³⁷⁹ European Commission. *Regional Clusters in Europe*. Observatory of European SMES, No. 3, Luxemburg 2002, p. 14.

³⁸⁰ Żminda T.: Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 4, 2011, ss. 146-147.

³⁸¹ Łobejko S. (red.): *Strategiczne podejście do innowacyjności w regionie – podręcznik multimedialny*. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego, Wydział Innowacyjności, Warszawa 2017, s. 77.

oraz osiągnięcia celów strategicznych jak np. prace badawczo-rozwojowe, które dla małych i średnich przedsiębiorstw są możliwe do osiągnięcia dzięki sieci innowacji. Innowacje sieciowe odnoszą się zarówno do innowacji zachodzących w ludziach, jak i w organizacjach³⁸². Przedsiębiorstwa te mogą osiągnąć sukces, łącząc swoje siły z innymi podmiotami w ramach współpracy sieciowej. Współpraca ta może rozwijać się i przyjmować formę wielostronnych aliansów strategicznych, w których firma dominująca (tzw. partner węzłowy) tworzy sieć opartą na umowach z kilkoma niezależnymi partnerami, dążąc do realizacji wspólnych celów³⁸³.

Kryterium innowacji w swoich badaniach wykorzystał także J. Tidd, wskazując kilka różnych typów globalnych sieci innowacji w zależności od stopnia radykalności innowacji oraz podobieństwa przedsiębiorstw tworzących sieć³⁸⁴. W powstałym zestawieniu badacz wyróżnił następujące typy sieci innowacji: alianse strategiczne, forum sektorowe, sieci innowacji i klastry regionalne³⁸⁵. Co więcej, koncepcja sieci jest również wykorzystywana w obszarze realizowanej przez organizacje polityki lub jako podstawa do wprowadzania innowacji lub nowych sposobów zarządzania³⁸⁶. Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że coraz więcej publikacji nawiązuje do podejścia sieciowego, w tym do poszczególnych form sieci organizacyjnych³⁸⁷. P. Trott wskazuje różne rodzaje sieci międzyorganizacyjnych, w których rozwijają się innowacje, tj.: konsorcja badawczo-rozwojowe, sieci innowacyjne, klastry sektorowe oraz innego typu alianse, w których dochodzi do transferu wiedzy³⁸⁸. W tabeli 14 opisano najważniejsze rodzaje sieci międzyorganizacyjnych, z punktu widzenia tworzenia nowych wartości współpracy.

³⁸² Albinsson L., Lind M., Forsgren O.: Co-Design: An Approach to Border Crossing, Network Innovation, [In:] P. Cunningham, M. Cunningham (eds.), *Expanding the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*. IOS Press, Amsterdam 2007, p. 1.

³⁸³ Doz Y.L., Hamel G.: *Alianse strategiczne*. Helion, Gliwice 2006, s. 25.

³⁸⁴ Tidd J.: *A Review of Innovation Models*. Discussion Paper I. Tanaka Business School, Imperial College, London 2006, p. 10.

³⁸⁵ Knop L., Odlanicka-Poczobutt M.: *W sieci sieci*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2016, s. 480.

³⁸⁶ Brzóska J.: *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 10.

³⁸⁷ Stańczyk-Hugiet E.: *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013; Barczak B.: *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie, nr 241, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.

³⁸⁸ Trott P.: *Innovation management and new product development*. Harlow England Pearson, 2017, pp. 264-302.

Tabela 14. Podstawowe rodzaje sieci międzyorganizacyjnych

Rodzaj sieci	Charakterystyka sieci
Alians strategiczny	Alianse strategiczne można zdefiniować jako celowe związki strategiczne między niezależnymi firmami, które mają wspólne cele, dążą do osiągnięcia wzajemnych korzyści i uznają wysoki poziom wzajemnej zależności. Alianse mogą być zawierane na podstawie umowy lub porozumienia pomiędzy dwoma lub więcej partnerami w celu wymiany wiedzy lub zasobów dla osiągnięcia korzyści skali, opracowania nowych zasobów lub uzyskania dostępu do nowych technologii i rynków, aby dostosować się do szybko zmieniającej się dynamiki rynku. Alianse mogą przybierać różne formy, które opisano w dalszej części tabeli.
Licencjonowanie	Licencjonowanie jest stosunkowo powszechną i dobrze ugruntowaną metodą nabywania technologii. Nie musi ona wiązać się z rozbudowanymi relacjami między firmami, ale coraz częściej licencjonowanie technologii innego przedsiębiorstwa jest początkiem pewnej formy współpracy. Zazwyczaj licencjobiorca musi się czegoś nauczyć, a licencjodawca często pełni rolę "nauczyciela". Do zalet licencjonowania zalicza się szybkość wejścia na rynek różnych technologii oraz niższe koszty rozwoju technologii.
Relacje z dostawcami	Wiele firm nawiązuje bliskie relacje ze swoimi dostawcami, nie zdając sobie z tego sprawy tworzą nieformalny sojusz. Zazwyczaj kontakty te są oparte na kosztach i korzyściach jak np. niższe koszty produkcji, które wynikają ze zmodyfikowania komponentów przez dostawcę do oczekiwań odbiorcy, obniżone wydatki na B+R w oparciu o informacje od dostawcy, poprawa przepływu materiałów dzięki zmniejszeniu zapasów, co wynika ze zmian częstotliwości dostaw i wielkości partii, zmniejszenie kosztów administracyjnych.
Outsourcing	Outsourcing odnosi się do delegowania operacji niezwiązanych z podstawową działalnością z wewnętrznego zaopatrzenia lub produkcji do zewnętrznego podmiotu specjalizującego się w zarządzaniu tą operacją. Decyzja o outsourcingu często podejmowana jest w celu obniżenia kosztów przedsiębiorstwa, przekierowania lub oszczędzania energii skierowanej na kompetencje konkretnego przedsiębiorstwa, lub bardziej efektywnego wykorzystania światowej siły roboczej, kapitału, technologii czy zasobów. Przykładem tego zjawiska jest outsourcing usług informatycznych, dostawczych lub finansowych.
Joint venture	Joint venture to wspólne przedsięwzięcie, które jest zazwyczaj odrębnym podmiotem prawnym, a partnerzy sojuszu są najczęściej udziałowcami. W przypadku wspólnego przedsiębiorstwa koszty i ewentualne korzyści z projektu badawczo-rozwojowego są dzielone. Sieci joint venture są zakładane na potrzeby konkretnego projektu i wygasają po jego zakończeniu.
Współpraca (nie joint venture)	Jest to porozumienie nieposiadające osobowości prawnej, co daje większą elastyczność działania i możliwość poszerzania współpracy w razie takiej potrzeby. Przykładem jest współpraca lokalnych firm z lokalnymi uniwersytetami, gdzie współpraca przynosi korzyści obu stronom.
Konsorcja badawczo-rozwojowe	Konsorcjum opisuje sytuację, w której kilka firm łączy się w celu podjęcia działań na dużą skalę. Uzasadnienie przystąpienia do konsorcjum badawczo-rozwojowego obejmuje podział kosztów i ryzyka związanego z badaniami, gromadzenie ograniczonej wiedzy specjalistycznej i sprzętu, prowadzenie badań przed-konkurencyjnych oraz ustalanie standardów.
Klastry przemysłowe	Klaster przemysłowy tworzy grupa przedsiębiorstw, dostawców, usługodawców oraz instytucji połączonych ze sobą ze względu na swoje położenie geograficzne oraz wysoki stopień specjalizacji. Klastry przemysłowe wpływają na konkurencję poprzez: zwiększenie produktywności firm działających w danym regionie, nadając kierunek i tempo innowacji oraz poprzez stymulowanie powstawania nowych przedsiębiorstw w ramach klastra. Klastry przemysłowe zostały szerzej scharakteryzowane w rozdziale 2.3.

Rodzaj sieci	Charakterystyka sieci
Przemysł niskich technologii oparty na sieciach innowacji	W przemyśle spożywczym odnotowuje się bardzo niski poziom inwestycji, a mimo to przez długi czas wprowadzane są innowacje zarówno w zakresie produktów, jak i procesów. W takim środowisku innowacje można wyjaśnić poprzez uczenie się przez działanie oraz wykorzystanie sieci interakcji i rozległej wiedzy ukrytej. Badania przeprowadzone przez M.B. Jensena i in., wskazują trzy podstawowe czynności: robienie, używanie i interakcję, w których dochodzi do intensywnego rozwiązywania problemów w miejscu pracy, gdzie firmy wchodzą w interakcje i dzielą się doświadczeniami.
Sieci innowacji	Sieci innowacji mogą występować wewnątrz firmy lub pomiędzy firmami. Uważa się, że sieć innowacji to coś więcej niż tylko powiązanie przedsiębiorstwa z dostawcami i rynkiem. Ich głównym celem jest ciągłe doskonalenie, zarządzanie pomysłami oraz zarządzanie innowacjami. Wzmacniają one proces innowacji oraz stanowią integralną część kultury innowacji. Utworzenie sieci innowacji umożliwia wprowadzenie różnych punktów widzenia rozwoju innowacji, szybkie udostępnianie niezbędnych zasobów oraz szybszy transfer nowych odkryć. Do głównych zalet wdrożenia sieci innowacji zalicza się: zwiększenie różnorodności pomysłów, zwiększenie wydajności oraz promowanie kultury innowacyjności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Trott P.: *Innovation management and new product development*. Harlow England Pearson, 2017, pp. 264-302; Adamik A.: *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*. Zeszyty Naukowe, Nr 1199, Politechnika Łódzka, 2015, s. 122; Głuch M.: *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 34, 2013, ss. 10-13; Tidd J.: *A Review of Innovation Models. Discussion Paper I*. Tanaka Business School, Imperial College, London 2006, p. 10; Back A., von Krogh G., Seufert A., Enkel E.: *Getting Real about Knowledge Networks: Unlocking Corporate Knowledge Assets*. Palgrave Macmillan, New York 2006, pp. 38-39; Huang, S.K.: *The emergence of the outsourcing market and product technological performance*. *Technological Forecasting and Social Change*, No. 82, 2014, pp. 132-139; Jensen M.B., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A.: *Forms of knowledge and modes of innovation*. *Research Policy*, vol. 36, No. 5, 2007, pp. 680-693; Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A.: *Firm collaboration and modes of innovation in Norway*. *Research Policy*, No. 42(1), 2013, pp. 128-138.

Syntetyzując informacje zawarte w tabeli 14 można stwierdzić, że istnienie sieci międzyorganizacyjnych przynosi funkcjonującym w nim podmiotom wiele korzyści. Do głównych czynników budujących sukces klastra zalicza się: partnerstwo sieci, technologie innowacyjne, kapitał ludzki, przedsiębiorczość firm, infrastrukturę, obecność dużych firm, usługi specjalistyczne oraz dostęp do źródeł finansowania³⁸⁹. Akceleratorem tworzenia sieci organizacyjnych są czynniki technologiczne, przyjmujące w światowej gospodarce postać czwartej rewolucji przemysłowej (Industry 4.0)³⁹⁰. Obecnie to właśnie technologia i innowacje stanowią podstawę budowania konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów i państw. Sieci międzyorganizacyjne stają się niezwykle popularne w praktyce zarządzania, zwłaszcza w branżach o dużej szybkości działania, tj.: IT, lotnictwo, biotechnologia, a także w branżach o złożonych technologiach i dużej skali, tj.: przemysł motoryzacyjny czy budownictwo³⁹¹. Przemysł 4.0 postrzegany jest jako innowacyjne podejście do zarządzania produkcją, dzięki

³⁸⁹ Staszewska J., Foltys J.: *Klaster i outsourcing narzędziami rozwoju przedsiębiorstwa*. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2021, ss. 15-16.

³⁹⁰ Barczak B.: *Modele sieci organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 25.

³⁹¹ Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K.: *Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization*. *Problemy Zarządzania*, vol. 14, nr 4(64), t. 2, 2016, s. 51.

któremu przedsiębiorstwa uzyskują efektywność i zwiększają konkurencyjność³⁹². Koncepcja Przemysłu 4.0 to także nowe metody organizacji, zarządzania, sposoby pracy oraz kompetencje przejawiające się w wykorzystywaniu inteligentnych maszyn, symulacji, autonomicznych robotów, rozszerzonej rzeczywistości i inne technologie niezbędne przy projektowaniu produktów i realizacji procesów produkcyjnych³⁹³. W kontekście Przemysłu 4.0 szczególnie istotna jest współpraca oraz sieć powiązań między przedsiębiorstwami biorącymi udział w procesie gospodarczym³⁹⁴. Zakłada się, że indywidualne działania przedsiębiorstw, przynoszą pojedyncze rozwiązania i uniemożliwiają pełne wykorzystanie potencjału zmian³⁹⁵. Digitalizacja, sieciowość i przejście do gospodarki opartej na innowacjach stanowi wyzwanie trudne do pokonania dla pojedynczego przedsiębiorstwa³⁹⁶. W tym znaczeniu, klastry przemysłowe ewoluują od swojej tradycyjnej roli platform współpracy w centra innowacji dla Przemysłu 4.0³⁹⁷. Nieco rzadziej identyfikowane i opisywane są negatywne aspekty uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej. Zaliczyć do nich można m.in.: ograniczenie kontaktów organizacji z otoczeniem spoza sieci, zachowania oportunistyczne, rywalizację o zasoby i wpływy lub spadek innowacyjności wewnętrznej³⁹⁸.

Badania przeprowadzone przez zespół I. Pawłyszyn wykazały, że przedsiębiorstwa w klastrach Marshalla współpracując ze sobą przyczyniają się do dyfuzji wiedzy i rozpowszechniania nowych rozwiązań Przemysłu 4.0³⁹⁹. Klastry dzięki swoim zaletom takim jak baza wiedzy, korzyści aglomeracyjne i zasoby siły roboczej posiadają pewne środowisko zaufania i współpracy, co ułatwia transformację cyfrową, a w szczególności jej fazę wprowadzania i testowania⁴⁰⁰. Ważne, aby innowatorem w klastrze było średnie lub duże przedsiębiorstwo, gdyż to znacznie przyspieszy wspomniane procesy. Na poziomie klastra należy budować kulturę współpracy oraz zachęcania organizacji do dzielenia się wiedzą na

³⁹² Pawłyszyn I., Fertsch M., Stachowiak A., Pawłowski G., Oleśków-Szłapka J.: The Model of Diffusion of Knowledge on Industry 4.0 in Marshallian Clusters. *Sustainability*, No. 12(9), vol. 3815, 2020, pp. 1-2.

³⁹³ Szum K., Magruk A.: Analiza uwarunkowań rozwoju Przemysłu 4.0 w województwie podlaskim. *Akademia Zarządzania*, nr 3(2), 2019, ss. 73-74.

³⁹⁴ Ślusarczyk B.: Potencjalne rezultaty wprowadzenia koncepcji Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, Nr 1(948), 2019, s. 7.

³⁹⁵ Schneider P.: Managerial Challenges of Industry 4.0: An Empirically Backed Research Agenda for Nascent Field. *Review of Managerial Science*, Vol. 12, 2018, pp. 1-46.

³⁹⁶ Brakman S., Van Marrewijk C.: Reflections on cluster policies. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 6(2), 2013, pp. 217-231.

³⁹⁷ Tsakalerou M., Akhmadi S.: Agents of innovation: Clusters in Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, Vol. 55, 2021, p. 319.

³⁹⁸ Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K.: Uzależnienie strategiczne: perspektywa sieci międzyorganizacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, nr 2(176), 2017, ss. 65-66.

³⁹⁹ Pawłyszyn I., Fertsch M., Stachowiak A., Pawłowski G., Oleśków-Szłapka J.: The Model of Diffusion... op.cit., p. 22.

⁴⁰⁰ Götz M., Jankowska B.: Clusters and Industry 4.0 – do they fit together? *European Planning Studies*, No. 25(9), 2017, p. 1633.

temat innowacji oraz rozwoju technologicznego w myśl budowania konkurencyjnego i przygotowanego na przyszłe zmiany regionu. Ponadto, koordynatorzy klastrów powinni pracować nad stworzeniem warunków do uczenia się i dzielenia się wiedzą na temat Przemysłu 4.0 wśród kadry zarządzającej jednostek będących członkami klastra, a także poszukiwać nowych kanałów komunikacji⁴⁰¹. B. Bembenek podkreśla, że większość zasobów, które są niezbędne do wdrożenia radykalnych i kompleksowych zmian w gospodarce, znajduje się w dyspozycji klastrów ICT oraz ich partnerów⁴⁰².

Jednym z kluczowych działań w ramach polityki innowacyjnej państwa jest wspieranie klastrów regionalnych⁴⁰³. Wzajemna kooperacja umożliwia przede wszystkim przepływ wiedzy, informacji i technologii, a obecność przedsiębiorstw z tej samej branży stymuluje innowacyjność⁴⁰⁴. Biorąc pod uwagę klastry należy podkreślić, że wspomagają one rozwój gospodarczy, pobudzają lokalną przedsiębiorczość, ale również pozytywnie rozwijają rynek pracy w regionie⁴⁰⁵. Jednostki naukowe wchodzące w skład klastra, otrzymują możliwość prowadzenia badań i finansowania projektów oraz znajdują odbiorców wytwarzanych technologii. Klastry stwarzają możliwości lepszego łączenia świata nauki z biznesem, tym samym umożliwiają identyfikację wzajemnych potrzeb i określania możliwości, co przyczynia się do efektywniejszej współpracy⁴⁰⁶. Skala korzyści dla przedsiębiorstw, jednostek badawczych czy regionów jest ogromna, stąd też wynika popularna tendencja do tworzenia polityki opartej na klastrach⁴⁰⁷. Obecność w danym regionie klastrów innowacyjnych przyczynia się do wzrostu jego atrakcyjności oraz konkurencyjności. W gospodarce globalnej sukces odnoszą te regiony, które oparte są na wiedzy i zorientowane na kreowanie innowacyjności⁴⁰⁸. Badania przeprowadzone na próbie niemal czterech tysięcy portugalskich przedsiębiorstw pokazały, że firmy należące do klastrów przemysłowych i rozwijające

⁴⁰¹ Pawłyszyn I., Fertsch M., Stachowiak A., Pawłowski G., Oleśków-Szłapka J.: *The Model of Diffusion...* op.cit., p. 23.

⁴⁰² Bembenek B.: *Klastry Przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 491, 2017, ss. 41-42.

⁴⁰³ Kowalski A.M., Mackiewicz M.: *Wyzwania i instrumenty polityki innowacyjnej w Polsce w kontekście Przemysłu 4.0*, [w:] Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju Przemysłu 4.0. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 272.

⁴⁰⁴ Osarenkhoe A.: *A Coopetition Strategy – A Study of Inter-Firm Dynamics between Competition and Cooperation*. Business Strategy Series, Vol. 11, Iss. 6, 2010, ss. 344-347.

⁴⁰⁵ Zabińska I.: *Klastry jako element rozwoju regionów*, [w:] W. Biały, M. Zasadzień (red.), *Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Wspomaganie zarządzania systemami produkcyjnymi*. P.A. NOVA, Gliwice 2013, s. 177.

⁴⁰⁶ Machnik-Słomka J.: *Znaczenie klastrów wiedzy w komercjalizacji wyników badań z uczelni*. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4, 2011, s. 96.

⁴⁰⁷ Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: *Klastry jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw...* op.cit., s. 50.

⁴⁰⁸ Mackiewicz M., Namyślak B.: *Development conditions for creative clusters in Poland in view of institutional environment factors*. Growth and change. A Journal of Urban and Regional Policy, Vol. 52, Iss. 3, 2021, p. 1295.

działalność innowacyjną wykazują tendencję do szybszego wchodzenia na rynek. To z kolei stanowi dodatkową zachętę do angażowania się w klastry przemysłowe dla firm o niskim stopniu zaawansowania technologicznego, mających trudność z wejściem na rynek lub internacjonalizacją⁴⁰⁹. Wzrost gospodarczy w dużej mierze oparty jest na innowacyjności, w związku z tym można uznać, że klastry wpisują się w ten proces, gdyż są nośnikami innowacyjności oraz transferu wiedzy.

Reasumując zaprezentowane w rozdziale drugim podejście do zagadnienia klastrów można uznać, że zarówno klasyczne jak współczesne podejście identyfikuje szereg determinant dotyczących powstawania oraz rozwoju klastrów. Klastry przyczyniają się do podniesienia poziomu innowacyjności, dzięki powiązaniom pomiędzy rozproszonymi wcześniej badaczami i naukowcami, a w szczególności ich powiązaniu z właściwym przemysłem. Klastry łączą również zróżnicowane kompetencje przedsiębiorców, a także sprzyjają włączeniu lokalnych firm do sieci korporacji transnarodowych i ich łańcuchów dostaw. Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w ramach klastra zwiększa możliwości internacjonalizacji ich działalności poprzez eksport na rynki zagraniczne⁴¹⁰ jak również podejmowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁴¹¹. Prawdopodobieństwo internacjonalizacji jest funkcją efektu przywództwa, oznaczającego występowanie w klastrze naturalnych, dużych liderów jak również efektu porterowskiego, czyli intensywności oraz charakteru wzajemnego konkurowania podmiotów w ramach istnienia klastra. Wysokiej wydajności kapitał ludzki, jego umiejętności oraz dostępne fundusze włączone w jedną sieć pozwalają na stworzenie innowacyjnego środowiska, w którym możliwe jest pozyskanie wcześniej ukrytej wiedzy⁴¹². Rozwój klastra poprzez kreowanie wiedzy stanowi istotny czynnik rozwijający konkurencyjność regionów⁴¹³. Przedstawione na temat istoty klastra rozważania pokazują, że każdy klastr niezależnie od przyjętej definicji, jest siecią. Istotne jest natomiast przedmiotowe rozróżnienie klastrów i sieci. Przy określaniu kryteriów warto odnosić się także do dodatkowych wymogów, zawieranych np. w dokumentach dotyczących polityki klastrowej, regionalnej czy polityki innowacyjnej.

⁴⁰⁹ Mendes T., Braga V., Silva C., Ratten V., Braga A.: The influence of industrial clusters on SMEs earliness and postentry speed: Exploring the role of innovation activities. *Thunderbird. International Business Review*, Vol. 63(5), 2021, pp. 623-624.

⁴¹⁰ Shin M.E. et al.: Place and the Geography of Italian Export Performance. *European Urban and Regional Studies*, vol. 13(3), 2006, pp. 195-208.

⁴¹¹ Mariotti S. et al.: The internationalisation of Production by Italian Industrial Districts' Firms. *Structural and Behavioral Determinants. Regional Studies*, vol. 42(5), 2008, pp. 719-735.

⁴¹² Fujita M.: Dynamics of Innovation Fields with Endogenous Heterogeneity of People, [In:] Ch. Karlsson, A.E. Andersson, P.C. Cheshire, R.R. Stough (eds.), *New Directions in Regional Economic Development. Advances in Spatial Science*. Springer, Berlin 2009, pp. 62-63.

⁴¹³ Conclusions on Creating an Innovative Europe. Council of the European Union, 3016th Competitiveness Council Meeting Brussels, 26 May 2010, p. 6.

ROZDZIAŁ 3 Przesłanki teoretyczne społecznej odpowiedzialności w klastrach

3.1. Kategorie CSR i klastrów we współczesnej literaturze

3.1.1. Analiza kategorii według bazy Web of Science Core Collection

Niezwykle pomocne w kategoryzowaniu pojęć w literaturze są niektóre metody badawcze. Jedną z nich jest analiza bibliometryczna, która pozwala na kwantyfikowanie publikacji naukowych przedstawionych w wybranych bazach danych, które są przydatne do oceny powiązań między kluczowymi elementami danej publikacji⁴¹⁴. Analiza ta łączy w sobie metody statystyczne i matematyczne, w celu kwantyfikacji informacji zapisanych w publikacjach naukowych. W analizie bibliometrycznej w niniejszej rozprawie doktorskiej jako podstawowe źródło informacji wykorzystano bazę Web of Science Core Collection⁴¹⁵, ponieważ baza ta charakteryzuje się multidyscyplinarnością oraz wysokim poziomem jakości pod względem publikowanych prac naukowych. Badania porównano z danymi z bazy Scopus⁴¹⁶ oraz Lens⁴¹⁷. Jako główne słowa kluczowe przyjęto: cluster, regional cluster, industrial cluster, CSR, Corporate Social Responsibility.

Z uwagi na multidyscyplinarność pojęcia „cluster” wyszukiwanie w bazie Web of Science Core Collection ograniczono do dwóch obszarów: zarządzanie oraz biznes. Biorąc pod uwagę tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe w styczniu 2022 roku w bazie tej odnotowano 12 728 publikacji naukowych dotyczących pojęcia „cluster”, z czego 8127 to artykuły, 4132 to publikacje konferencyjne, 447 rozdziały w książkach, pozostała część to inne materiały naukowe jak np. materiały dydaktyczne i recenzje. Prac zakwalifikowanych do

⁴¹⁴ Stanescu G., Ionescu C.A., Cucui I.: Bibliometric analysis on the current state of research in the managerial accounting field at international and national level. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, No. 23(1), 2021, p. 74.

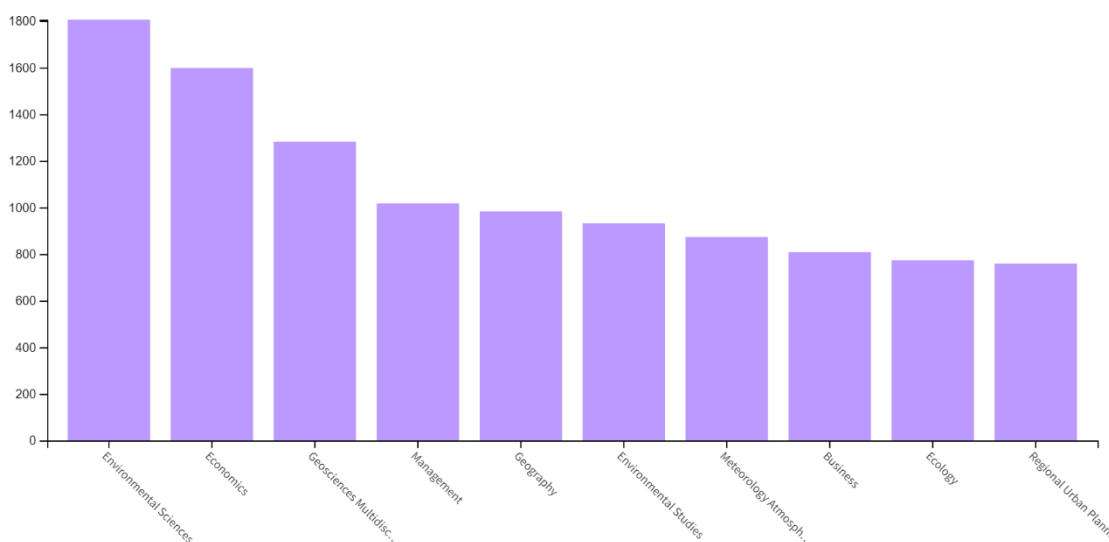
⁴¹⁵ Oficjalna strona internetowa bazy Web of Science Core Collection: <https://www.webofscience.com/wos/woscc>, dostęp: 10.01.2022.

⁴¹⁶ Oficjalna strona internetowa bazy Scopus: <https://www.scopus.com>, dostęp: 10.01.2022.

⁴¹⁷ Oficjalna strona internetowa bazy Lens: <https://www.lens.org>, dostęp: 10.01.2022.

obszaru zarządzania było 9011, do obszaru biznesu – 6814. Publikacje te powstały głównie w latach 2017-2021 (4553 publikacji). Najstarszy artykuł pochodzi z 1951 roku.

Zawężając poszukiwania do kategorii tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe dla pojęcia „regional cluster” baza Web of Science Core Collection podaje 17 673 wyniki (tylko 293 publikacje posiadają pojęcie „regional cluster” w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych). Z uzyskanej bazy wynika, że dominującą formą prezentacji informacji jest artykuł (14 760). Kolejną formą publikacji są materiały konferencyjne (2 696 publikacji), recenzje artykułów (413 publikacji) i rozdziały w książkach (215 publikacji). W bazie Web of Science Core Collection pojawiają się także inne rodzaje publikacji jak np. materiały redakcyjne, notatki, dyskusje, itp., jednak ich liczba jest niewielka. Na rysunku 12 zaprezentowano obszary, w których najczęściej publikowano.

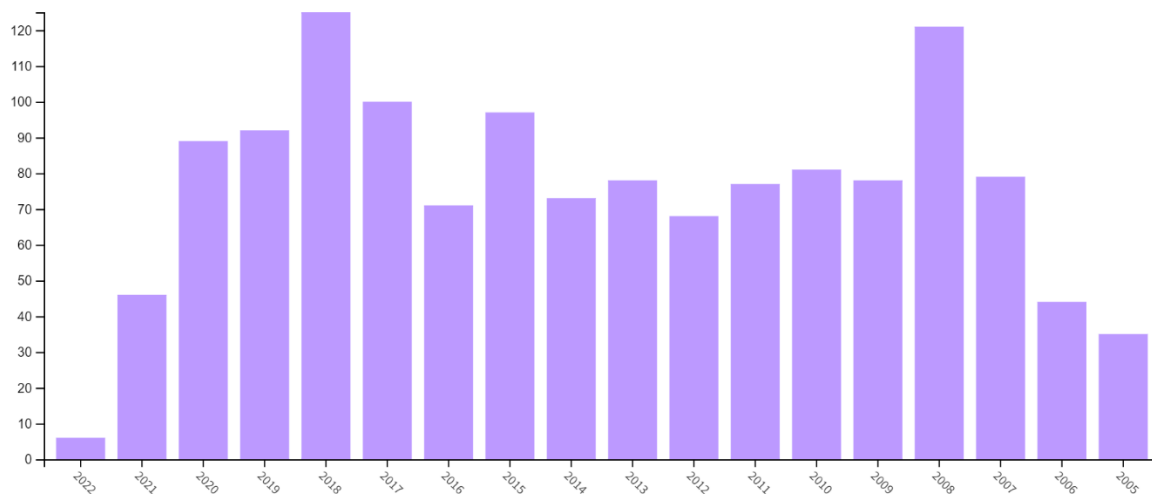


Rysunek 12. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „regional cluster”

Źródło: Web of Science Core Collection.

Zgodnie z rysunkiem 12 najwięcej prac opublikowano w obszarze nauk o środowisku – 1805 publikacji, ekonomii – 1598 publikacji, naukach o ziemi – 1282, zarządzania – 1017 publikacji. Zawężając poszukiwania do obszaru zarządzania i biznesu otrzymano 1411 wyników. Największą liczbę publikacji posiada 4 autorów: C. Felzensztein, E. Gimmon, A.H. Jankowiak, A.A. Kireyeva. Najstarsza publikacja pochodzi z 1991 roku, do roku 2004 powstało łącznie tylko 51 publikacji. Z kolei na rysunku 13 zaprezentowano rozwój publikacji w latach 2005-2022. Większość artykułów zostało opublikowanych w latach: 2018 (125 pozycji), 2008 (121 pozycji) oraz 2017 (100 pozycji). Wśród wydawnictw

największe znaczenie mają: Emerald Group Publishing (130 publikacji), Elsevier (125 publikacji), Taylor & Francis (92 publikacje), Springer Nature (81 publikacji).



Rysunek 13. Historyczny rozwój publikacji „regional cluster”

Źródło: Web of Science Core Collection.

Z kolei poddając analizie pojęcie „industrial cluster” w kategorii tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe w bazie Web of Science Core Collection otrzymano 13 250 wyników. Ograniczając wyszukiwania do obszarów zarządzania i biznesu otrzymano 1778 wyników. Większość tych publikacji powstała w latach 2007-2012 (769 publikacji) oraz w latach 2016-2020 (471 publikacji). Publikacje te dotyczą kategorii takich jak:

- Zarządzanie – 1306 publikacji.
- Biznes – 985 publikacji.
- Ekonomia – 473 publikacje.
- Badania operacyjne w naukach o zarządzaniu – 326 publikacji.
- Inżynieria przemysłowa – 158 publikacji.

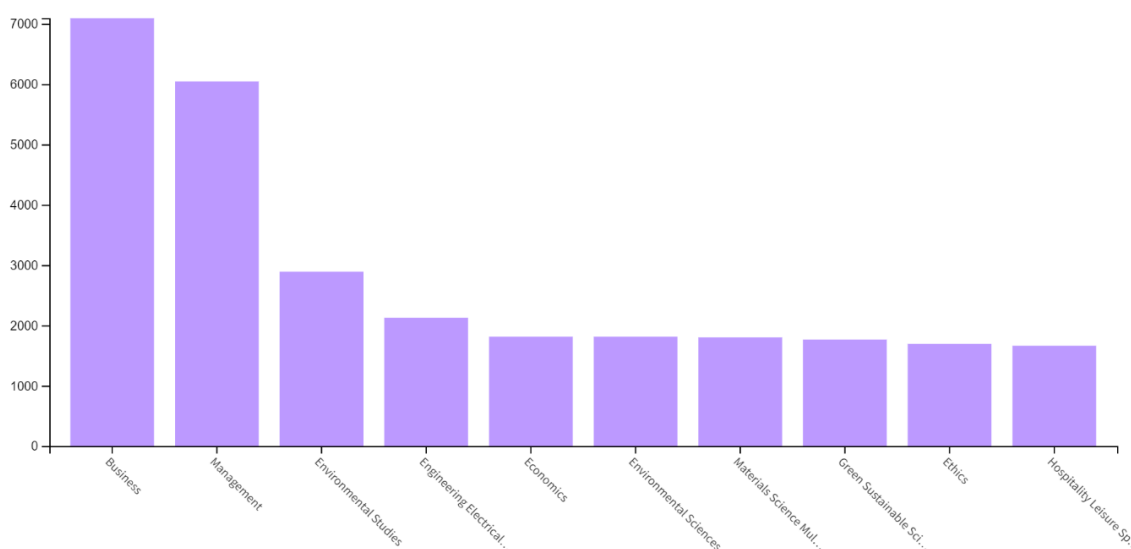
Z uzyskanej bazy wynika, że dominującą formą prezentacji badań są materiały konferencyjne oraz artykuły. W tabeli 15 przedstawiono wszystkie typy oraz liczbę publikacji związanych z pojęciem „industrial cluster”. Wśród autorów dominują: Wang Y. i Wei J. (po 11 publikacji) oraz Li K. i Molina-Morales F.X. (po 10 publikacji). Największą liczbę cytowań osiągnęli kolejno Li K. oraz Wang Y.

Tabela 15. Typy i liczba publikacji dla pojęcia „industrial cluster”

Typ publikacji	Liczba publikacji
Materiały konferencyjne	952
Artykuły	780
Rozdziały w książkach	71
Artykuły przeglądowe	36
Artykuły Early access	29
Materiały redakcyjne	16
Recenzje książek	5
Książki	3
Korekty	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych bazy Web of Science Core Collection.

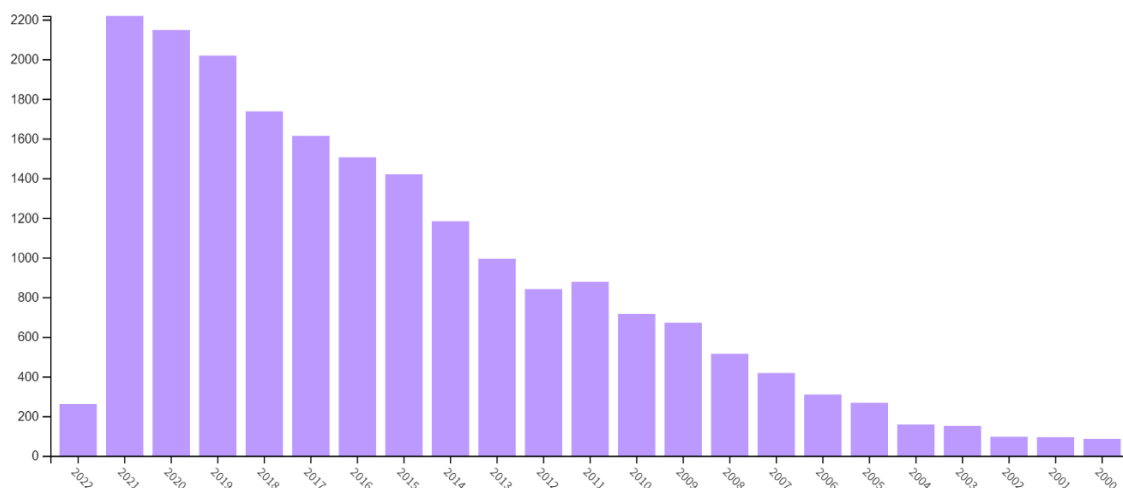
Kolejnym analizowanym pojęciem w bazie Web of Science Core Collection jest „CSR”. Baza podaje łącznie 35 263 wyniki we wszystkich kategoriach. Najwięcej publikacji powstało w obszarze biznesu (7093 pozycje), zarządzania (6044 pozycje) i nauk o środowisku (2890 pozycje). Najpopularniejsze 10 obszarów zaprezentowano na rysunku 14.



Rysunek 14. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „CSR”

Źródło: Web of Science Core Collection.

Zawężając poszukiwania do kryteriów: tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe otrzymano 20 804 wyniki. Najstarszy artykuł pochodzi z 1952 roku. Coraz większą popularność tematyka „CSR” zyskuje od roku 2003, gdzie odnotowano ponad 100 wyników. Wzmożone zainteresowanie widoczne jest od roku 2014, gdzie wyników było już ponad 1000. Na rysunku 15 zaprezentowano liczbę publikacji w latach 2000-2022.



Rysunek 15. Historyczny rozwój publikacji pojęcia „CSR”

Źródło: Web of Science Core Collection.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rysunku 15 można zauważyć tendencję wzrostową. Od roku 2019 odnotowuje się ponad 2000 publikacji każdego roku. Wśród rodzajów publikacji zdecydowanie przeważają artykuły, jest ich już aż 16 735. Kolejny typ publikacji to materiały konferencyjne – 3373 oraz rozdziały w książkach – 1005. Pozostałe publikacje to głównie artykuły przeglądowe, materiały redakcyjne, artykuły early access, książki, listy, korekty. Prace te najczęściej wydawane są przez wydawnictwa takie jak: Elsevier, Springer Nature, Emerald Group Publishing, Wiley, Taylor&Francis. Biorąc pod uwagę czasopisma, w których najczęściej autorzy publikują artykuły związane z „CSR” można wyróżnić Journal of Business Ethics – 897 artykułów, Sustainability – 715 artykułów, Corporate Social Responsibility and Environmental Management – 479 artykułów oraz Social Responsibility Journal – 459 artykułów. Czasopisma te ściśle związane są z tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ostatnim analizowanym pojęciem jest „Corporate Social Responsibility”. Otrzymane wyniki są bardzo zbliżone do wyszukiwania „CSR”, gdyż większość autorów w swoich pracach jako słowa kluczowe podaje te dwa pojęcia. Wszystkich wyników otrzymano 34 295, głównie są to obszary biznesu, zarządzania, nauk o środowisku oraz ekonomii. Zawężając poszukiwania do kryteriów: tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe otrzymano 22 288 wyników. Biorąc pod uwagę liczbę publikacji również można zauważyć tendencję wzrostową. Od roku 2019 odnotowuje się ponad 2000 publikacji każdego roku. Wśród typów publikacji dominują artykuły – 17 648, materiały konferencyjne – 3229 i rozdziały w książkach – 1312.

Czasopisma, w których najczęściej pojawiają się artykuły związane z pojęciem „Corporate Social Responsibility” są dokładnie takie same, jak w przypadku „CSR”, nieznacznie zmienia się jedynie ich liczba. Ograniczając wyszukiwania tylko do obszaru biznesu i zarządzania różnice zauważalne są w autorach prac. Porównanie liczby publikacji oraz autorów przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Liczba publikacji „CSR” oraz „Corporate Social Responsibility” dla poszczególnych autorów

Autor	Liczba publikacji „CSR”	Liczba publikacji „Corporate Social Responsibility”
Jamal D.	43	47
Garcia-Sanchez I.M.	41	52
Perez A.	31	31
Kim J.	26	24
Camilleri M.A.	24	29
Martinez-Ferrero J.	23	27
Moon J.	23	32
Swaen V.	23	27
Kim S.	20	26
Lee S.	20	20
Lindgreen A.	20	31
Thiel M.	20	19
Idowu S.O.	8	29
Gond J.P.	18	26
Husted B.W.	17	22
Maon F.	16	22
Pelozo J.	14	22

Zródło: Opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection.

Dane zawarte w tabeli 16 wskazują, że wśród autorów najczęściej publikujących prace związane ze słowami kluczowymi „CSR” oraz „Corporate Social Responsibility” znaleźli się Garcia-Sanchez I.M., Jamal D., Perez A., Moon J., Camilleri M.A. oraz Lindgreen A.

Dokonując analizy powiązań publikacji dotyczących wszystkich pięciu przedstawionych wcześniej zagadnień sprawdzono, czy występują powiązania pomiędzy nimi w zakresie ogólnym tj. bez podziału na kategorie i obszary. Szczegółowe wyniki powiązań analizowanych pojęć zaprezentowano w tabeli 17. Z kolei w tabeli 18 wyniki dotyczą powiązań pomiędzy badanymi pojęciami z ograniczeniem wyszukiwania tylko do słów kluczowych.

Tabela 17. Zestawienie powiązań pomiędzy badanymi pojęciami w zbiorze badanych publikacji

	Cluster	Regional cluster	Industrial cluster	CSR	Corporate Social Responsibility
Cluster	-	35 419	50 243	895	496
Regional cluster	35 419	50 243	3 733	30	32
Industrial cluster	50 243	3 733	-	91	87
CSR	895	30	91	-	15 749
Corporate Social Responsibility	496	32	87	15 749	-

Zródło: Opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection.

Tabela 18. Zestawienie powiązań pomiędzy badanymi pojęciami ograniczone do słów kluczowych

	Cluster	Regional cluster	Industrial cluster	CSR	Corporate Social Responsibility
Cluster	-	1 226	1 784	18	42
Regional cluster	1 226	-	153	0	2
Industrial cluster	1 784	153	-	6	15
CSR	18	0	6	-	2 323
Corporate Social Responsibility	42	2	15	2 323	-

Zródło: Opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection.

Zgodnie z tabelą 17 oraz 18 można wnioskować, że w badanym obszarze niniejszej rozprawy doktorskiej widoczne są niewielkie powiązania pomiędzy obszarami społecznej odpowiedzialności biznesu i klastrami. Ograniczając wyszukiwania do słów kluczowych baza Web of Science Core Collection podaje tylko 6 wyników dla wyszukiwań zagadnienia „industrial cluster” i „CSR” (6 artykułów) oraz 0 wyników dla wyszukiwań „regional cluster” i „CSR”. Nieco więcej, bo 18 powiązań występuje pomiędzy ogólnym pojęciem „cluster” a „CSR” (wszystkie prace stanowią artykuły). Podobnie w przypadku korelacji „cluster” i „Corporate Social Responsibility”, gdzie odnotowano 42 prace (34 artykuły, 5 materiały konferencyjne, 3 artykuły przeglądowe, 1 artykuł early access). Występują tylko 2 powiązania pomiędzy „Corporate Social Responsibility” i „regional cluster” (są to materiały konferencyjne) oraz 15 powiązań pomiędzy „Corporate Social Responsibility” i „industrial cluster” (12 artykułów, 2 artykuły przeglądowe oraz 1 materiał konferencyjny). Można zatem uznać, że obszar ten stanowi lukę badawczą. W bazie Web of Science Core Collection nie odnotowano żadnych książek poruszających tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz klastrów regionalnych/klastrów przemysłowych. Wszystkie prace poruszające badane obszary to głównie artykuły, a ich łączna liczba jest niewielka.

3.1.2. Analiza kategorii według bazy Scopus

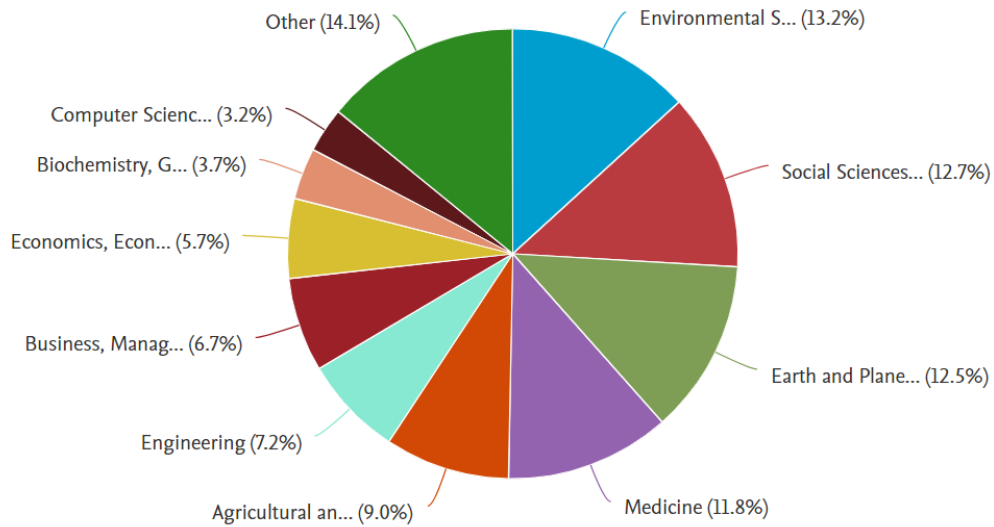
Podobnie jak w przypadku wyszukiwania w bazie Web of Science Core Collection również w bazie Scopus ograniczono wyszukiwanie do kilku obszarów. Baza Scopus wyróżnia jedną zbiorczą kategorię dla obszarów zarządzania, biznesu i rachunkowości, w której otrzymano 67 498 wyników dla pojęcia „cluster”, a zawężając poszukiwania do kategorii tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe otrzymano 20 308 wyników, z czego zdecydowana większość to artykuły – 14 698, 3074 to materiały konferencyjne i 1343 to rozdziały w książkach. Baza Scopus podaje również najważniejsze słowa kluczowe związane z wyszukiwanym pojęciem. Zalicza się do nich:

- Cluster Analysis (3435).
- Innovation (1062).
- Clustering (759).
- Clustering Algorithms (738).
- Cluster (671).
- Data Mining (554).
- Clusters (528).
- Knowledge Management (514).
- Sustainability Development (499).
- Competition (442).
- Industry (354).

Jeżeli chodzi o ewolucję publikacji to można zauważyć, że pierwsza publikacja ukazała się w 1955 roku. W analizowanym okresie można zaobserwować, że do 2014 roku publikacje w tej dziedzinie wykazują względnie stałą ewolucję, natomiast w okresie 2015-2021 ewolucja tych publikacji jest znacznie bardziej zaawansowana (od roku 2015 osiągnęto wyniki powyżej 1000 prac), a szczyt osiąga w 2021 r., kiedy to opublikowano 1825 prac, z czego 1479 to artykuły, 194 publikacje konferencyjne, 93 recenzje, 39 rozdziały w książkach.

Drugim pojęciem istotnym w niniejszej pracy jest „regional cluster”, które pojawia się w bazie Scopus 18 880 razy, ograniczając wyszukiwania do kryterium tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe. Wynik ten jest mocno zbliżony do danych uzyskanych z bazy Web of Science Core Collection – 17 673. Dominującą formą prezentacji jest artykuł – 13 730 prac, materiały konferencyjne – 1603 prace oraz rozdziały w książkach – 520 prac. Na rysunku 16 przedstawiono obszary, w których najczęściej publikowano. Są to głównie: nauki o środowisku, nauki społeczne, nauki o ziemi, medycyna. Biznes, zarządzanie i rachunkowość stanowi niespełna 7% wszystkich publikacji.

Documents by subject area

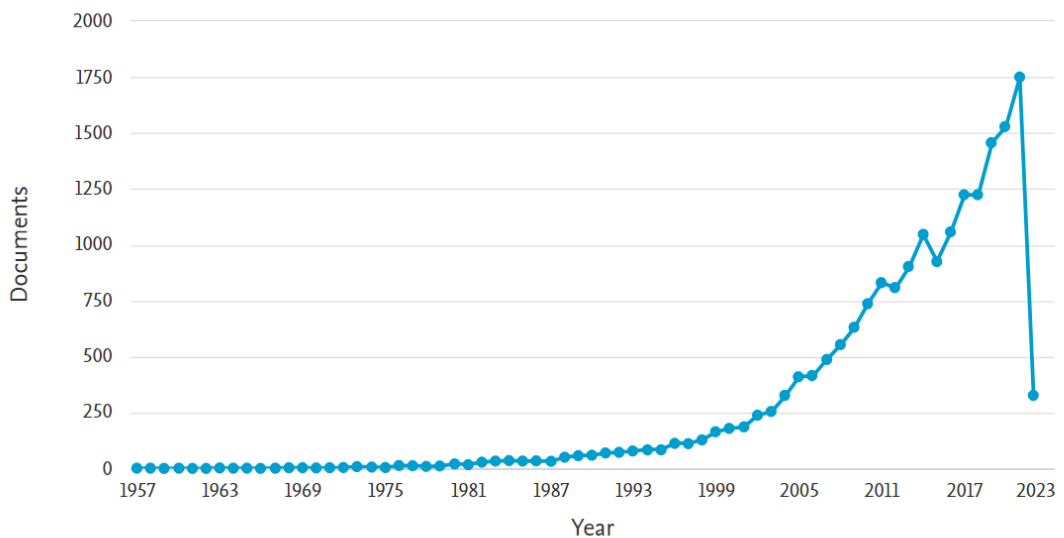


Rysunek 16. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „regional cluster”

Źródło: Scopus.

Z kolei analizując ewolucję pojęcia „regional cluster” (rysunek 17) można zauważyć, że utrzymuje się tendencja wzrostowa. Od roku 1996 otrzymywano wyniki powyżej 100 publikacji, a od roku 2016 powyżej 1000 publikacji. Temat ten jest nadal aktualny i stanowi duże zainteresowanie badaczy.

Documents by year

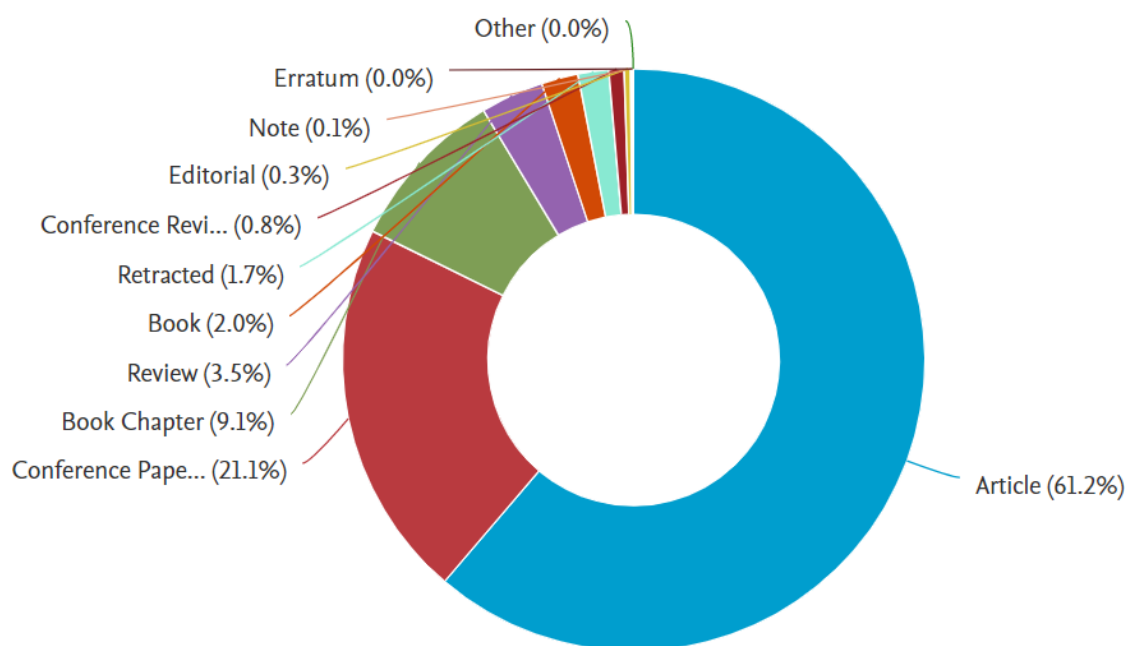


Rysunek 17. Historyczny rozwój publikacji „regional cluster”

Źródło: Scopus.

Kolejnym analizowanym pojęciem jest „industrial cluster”. Biorąc pod uwagę tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe w bazie Scopus odnotowano 15 474 publikacje naukowe. Ograniczając wyszukiwania do obszarów: zarządzanie, biznes i rachunkowość otrzymano 2356 wyników. Zdecydowaną większość, bo ponad 60% stanowią artykuły, 21,1% to materiały konferencyjne, a 9,1% rozdziały w książkach. Wszystkie typy publikacji zaprezentowano na rysunku 18.

Documents by type



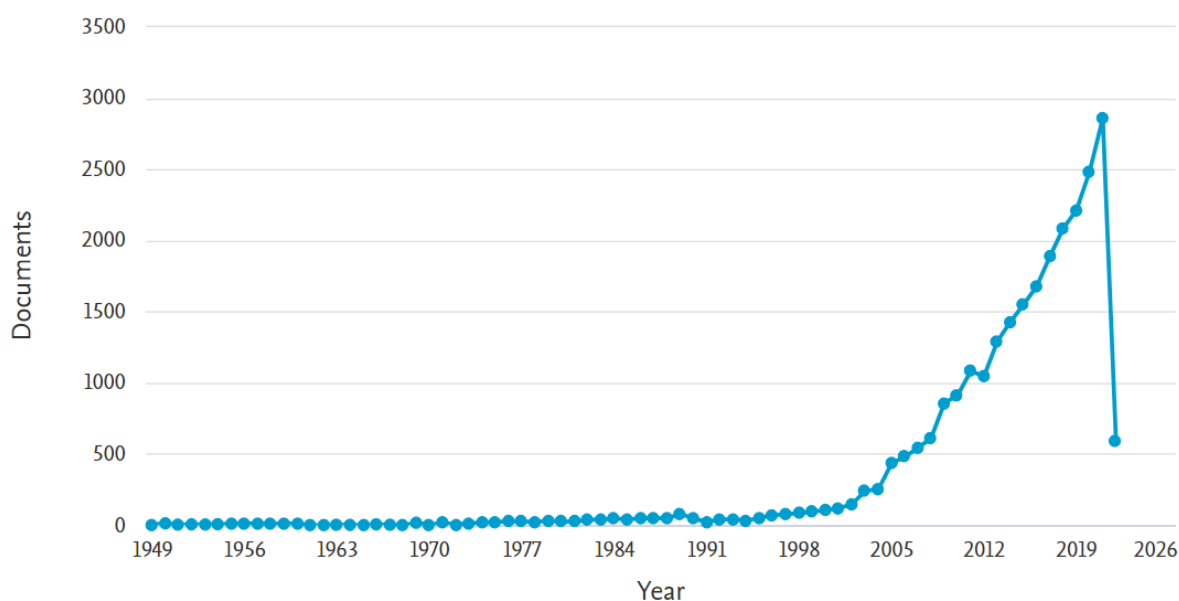
Rysunek 18. Typy publikacji dla pojęcia „industrial cluster”

Źródło: Scopus.

Od roku 2009 liczba publikacji jest nie mniejsza niż 100 każdego roku. Najwięcej publikacji powstało w roku 2017 – 178 publikacji. Pobierając ostatnie 2000 publikacji (z lat 2008-2022) można wyodrębnić za pomocą oprogramowania VOS Viewer wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla pojęcia „industrial cluster” (rysunek 19).

z większej liczby organizacji, które zdecydowały się na wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności. Obecnie przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome korzyści płynących z podejmowania działań CSR oraz wpływu ich działalności na m.in. społeczeństwo oraz środowisko naturalne. Koncepcja ta odpowiada konkretnym oczekiwaniom klientów oraz stanowi narzędzie budowy pozycji konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, ale i innych organizacji, w związku z tym również badacze coraz chętniej podejmują prace związane z obszarem CSR. Historyczny rozwój publikacji zaprezentowano na rysunku 20.

Documents by year



Rysunek 20. Historyczny rozwój publikacji „CSR”

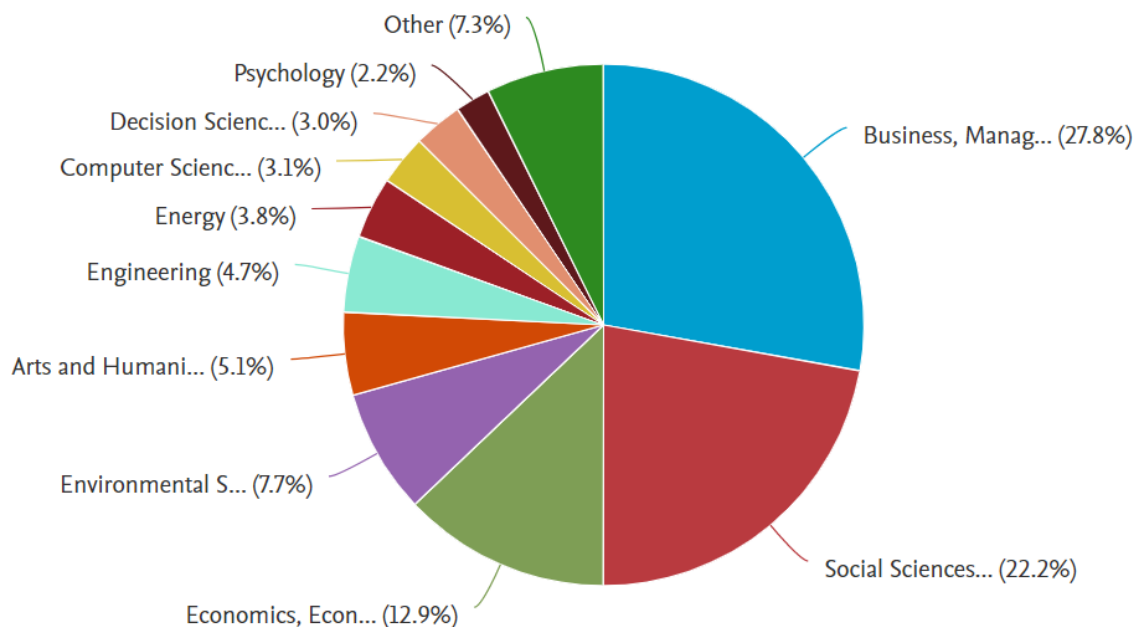
Źródło: Scopus.

Biorąc pod uwagę typy publikacji zdecydowana większość to artykuły – 19 261. Czasopisma, w których autorzy najchętniej publikowali swoje prace to: Journal of Business Ethics (897 artykułów), Sustainability Switzerland (729 artykułów), Corporate Social Responsibility and Environmental Management (515 artykułów), Social Responsibility Journal (461). Wyniki te są zbieżne z danymi bazy Web of Science Core Collection zarówno pod względem publikatorów jak i liczby publikacji. Na drugim miejscu pod względem ilości znalazły się materiały konferencyjne – 3435 publikacji oraz na trzecim miejscu rozdziały w książkach 1746.

Ostatnie pojęcie poddane analizie to „Corporate Social Responsibility”. Otrzymane wyniki ogólne (146 277 prac), bez podziału na obszary i kategorie są zbieżne, co do wyników otrzymanych dla zapytań pojęcia „CSR”. Podobnie jak w przypadku analizy danych z bazy

Web of Science Core Collection do obszarów, w których najczęściej publikowano zalicza się: biznes, nauki społeczne, ekonomię oraz nauki o środowisku. Szczegółowy udział poszczególnych obszarów zaprezentowano na rysunku 21.

Documents by subject area

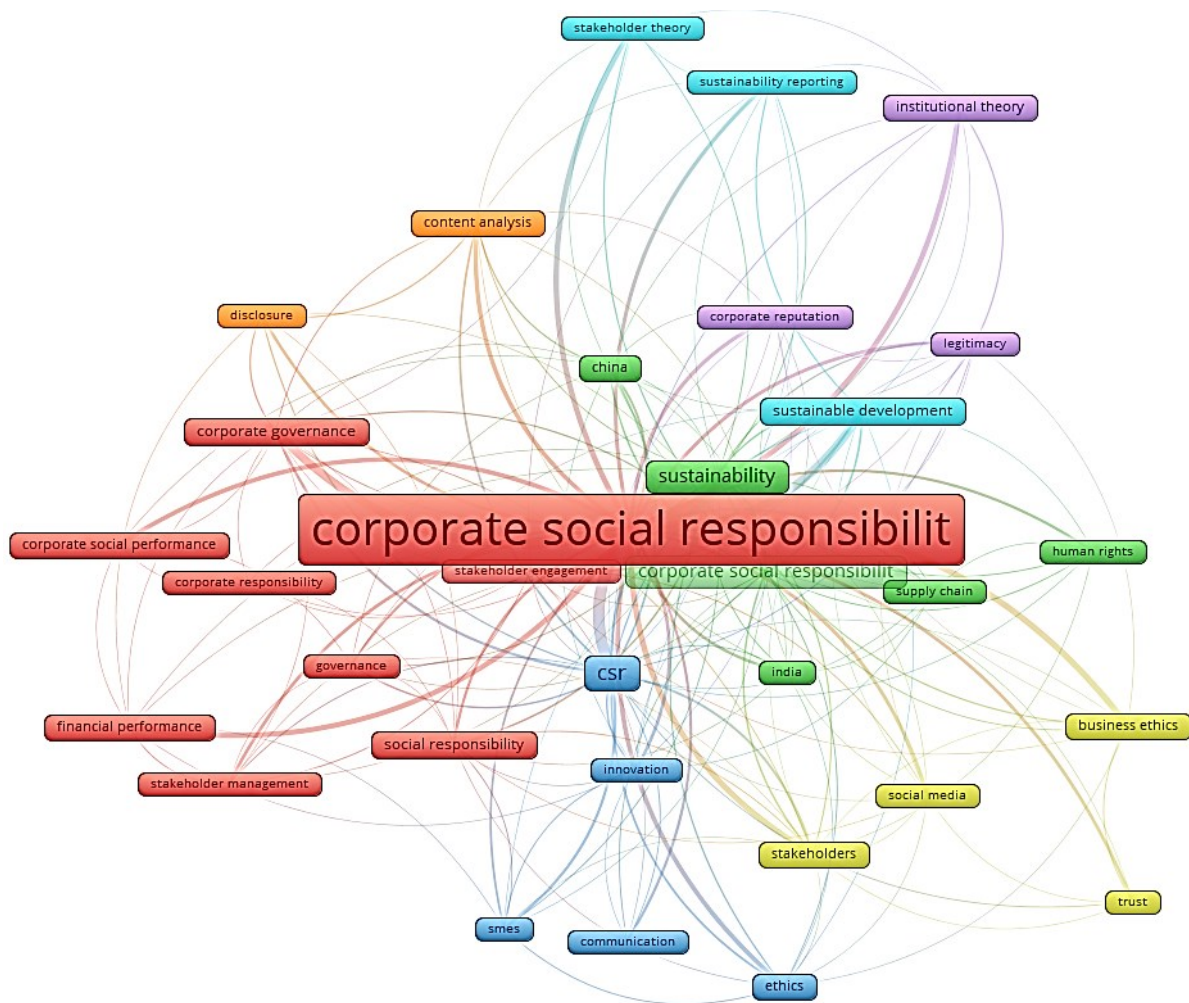


Rysunek 21. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „Corporate Social Responsibility”

Źródło: Scopus.

Zawężając poszukiwania do kryteriów: tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe otrzymano 25 826 wyników, z czego ponad 16 000 zakwalifikowano do obszaru biznesu, zarządzania i rachunkowości. Pod względem liczby publikacji odnotowuje się tendencję wzrostową, od roku 2017 liczba publikacji przekracza 2000, a w roku 2021 osiągnęła ona wartość 3152 publikacji. Wśród typów publikacji dominują artykuły – 19 118, rozdziały w książkach – 2421 oraz materiały konferencyjne – 1887.

Zaprezentowany na rysunku 22 wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych wskazuje, które słowa kluczowe występują najczęściej z pojęciem „Corporate Social Responsibility”. Można do nich zaliczyć m.in.: CSR, corporate governance, sustainability, corporate social performance, stakeholders, business ethics, innovations. Jako kryterium przyjęto minimalną wartość 14 połączeń pomiędzy słowami kluczowymi.



Rysunek 22. Wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla pojęcia „Corporate Social Responsibility”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Scopus.

Analizę badanych pięciu pojęć w bazie Scopus podobnie jak w przypadku badań z punktu 3.1.1 niniejszej rozprawy zakończono analizą powiązań pomiędzy poszczególnymi pojęciami. Wyszukiwania ograniczono tylko do słów kluczowych. W tabeli 19 wyszczególniono liczbę konkretnych powiązań. Z kolei na rysunku 23 zaprezentowano wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla badanych pojęć: „Corporate Social Responsibility” oraz „industrial cluster”, gdyż w tym połączeniu dwóch obszarów, tj. klastrów oraz społecznej odpowiedzialności biznesu wystąpiło najwięcej publikacji (23 prace).

2013 (3 prace) oraz 2012 (3 prace). Wśród typów publikacji przeważają artykuły – 14. Pozostałe publikacje to materiały konferencyjne – 6, rozdziały w książkach – 1, materiały redakcyjne – 1 oraz recenzje – 1. Najwięcej artykułów opublikowano w czasopiśmie *Journal of Business Ethics* – 5 publikacji. Zgodnie z rysunkiem 23 do słów kluczowych pojawiających się najczęściej z wyszukiwaniem „Corporate Social Responsibility” oraz „industrial cluster” można zaliczyć: competition, competitiveness, sustainable development, cluster analysis, location, economics and social effects, eco-innovation, developing countries.

Na podstawie analizy bibliometrycznej publikacji ze zbioru danych bazy Scopus można potwierdzić istnienie luki badawczej w badanym obszarze. Przeprowadzona analiza nie wskazała żadnych pozycji zwartych dotyczących badanych obszarów. W ubiegłym roku odnotowano 5 publikacji dotyczących pojęć „industrial cluster” oraz „Corporate Social Responsibility” co wskazuje na duży potencjał badawczy tych zagadnień.

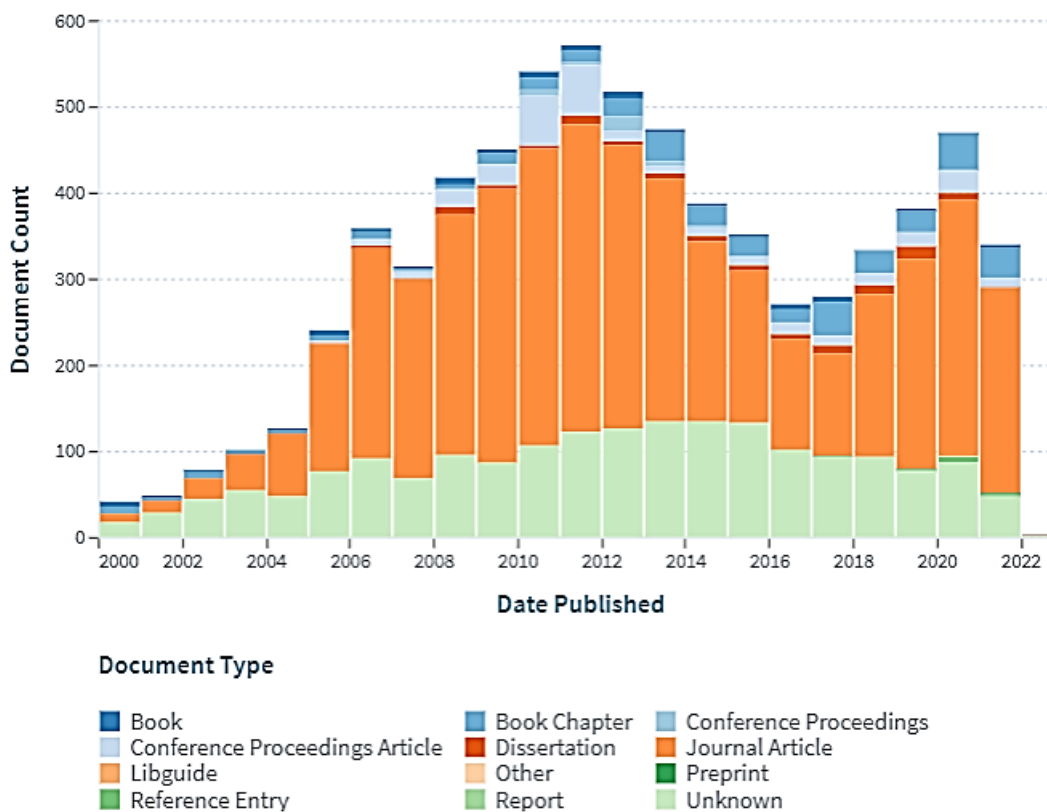
3.1.3. Analiza kategorii według bazy Lens

Ostatnią bazą jest baza Lens, która zajmuje się pozyskiwaniem i łączeniem różnorodnych zbiorów wiedzy, w tym prac naukowych i patentów, w celu informowania o odkryciach, analizach, decyzjach i partnerstwie na platformie internetowej Lens.org. Baza ta wyróżnia kilka specjalizacji, m.in. badania naukowe, patenty, polityka, regulacje, inwestycje, normy społeczne i dane biznesowe. Obecnie w bazie udostępnia się ponad 225 milionów prac naukowych i to właśnie w tej specjalizacji dokonano analizy pojęć: cluster, regional cluster, industrial cluster, CSR, Corporate Social Responsibility.

Pojęcie „cluster” pojawia się w bazie Lens 10 175 razy, ograniczając wyszukiwania do kategorii „General Business, Management and Accounting” oraz „Business and International Management”. Zawężając poszukiwania do wyszukiwań: tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe otrzymano 6015 wyników, z czego 5789 to artykuły, 164 to rozdziały w książkach, 57 książki, pozostała część to inne materiały naukowe. Prac zakwalifikowanych do obszaru biznesu było 1962, do obszaru marketingu – 1265, a 945 do obszaru ekonomii. Publikacje te powstały głównie w latach 2017-2021 (2209 publikacji). Zauważalna jest cały czas tendencja rosnąca biorąc pod uwagę liczbę publikowanych prac.

Drugie analizowane pojęcie to „regional cluster”. Biorąc pod uwagę tylko kategorię tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe dla pojęcia „regional cluster” baza Lens podaje 36 265 rezultatów, co stanowi wynik dwukrotnie wyższy niż we wcześniej analizowanych bazach, tj. Web of Science Core Collection oraz Scopus. Dominującą formą prezentacji jest artykuł – 22 394 prace, materiały konferencyjne – 1256 prac oraz rozdziały w książkach – 1206 prac. Baza Lens wskazuje również liczbę dysertacji – łącznie 714 prac, z czego najwięcej powstało w roku 2014 – 65 prac, 2017 – 60 prac, 2015 – 58 prac. Analizując lata, w których powstały omawiane publikacje można zauważyć do roku 2014 tendencję rosnącą. Poźniej do roku 2018 ich liczba nieznacznie malała. W roku 2019 liczba publikacji przekroczyła 2000, a w roku 2020 przekroczyła 2500 publikacji. Do najpopularniejszych obszarów, w których najczęściej publikowano prace powiązane z pojęciem „regional cluster” można zaliczyć biznes, klaster (dot. fizyki), ekonomię, geografę i gospodarkę.

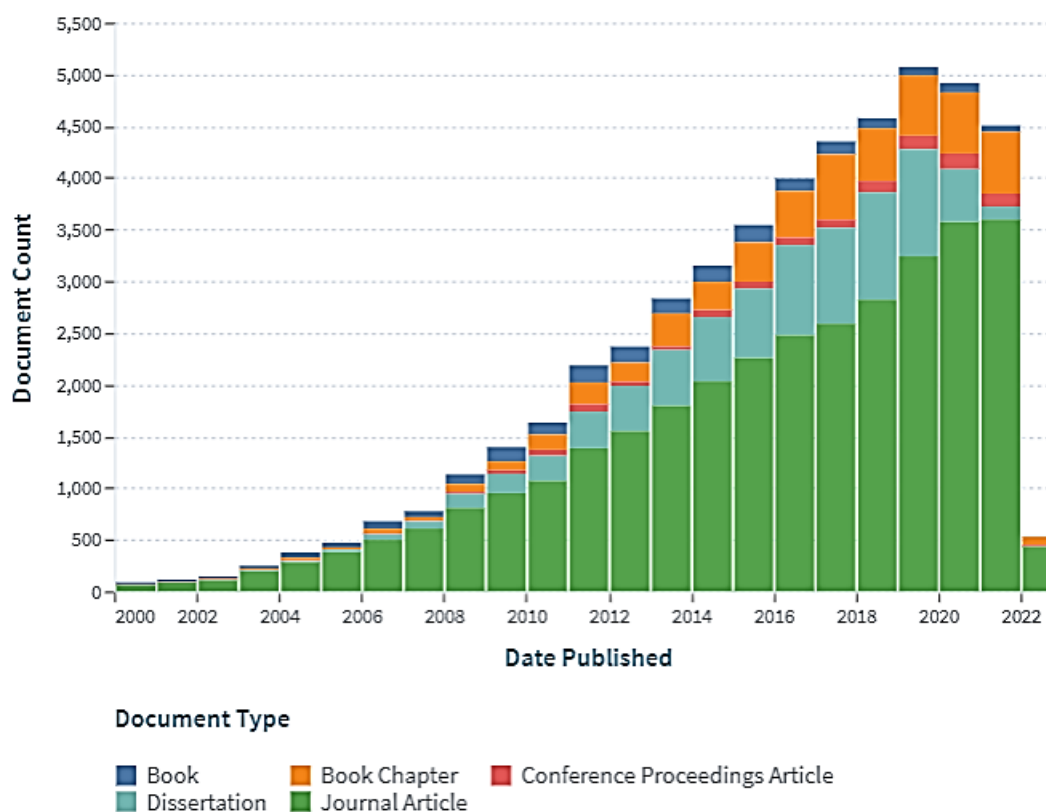
Kolejnym analizowanym pojęciem jest „industrial cluster”. W kategorii tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe w bazie Lens otrzymano 29 473 wyniki. Najwięcej publikacji powstało w obszarze biznesu, tj. 7267 publikacji, kolejno w obszarze informatyki 4333 publikacje oraz w obszarze organizacji przemysłu – 4239 publikacji. Biorąc pod uwagę obszar biznesu najwięcej publikacji powstało w roku 2011 – 571 prac (w tym 357 artykułów, 59 materiałów konferencyjnych, 13 rozdziałów w książkach, 10 dysertacji, 7 książek) oraz w roku 2010 – 540 prac (w tym 345 artykułów, 58 materiałów konferencyjnych, 14 rozdziałów w książkach, 7 książek). Szczegółową charakterystykę typów publikacji od roku 2000 zaprezentowano na rysunku 24.



Rysunek 24. Typy i liczba publikacji dotyczących „industrial cluster” w latach 2000-2022

Źródło: Lens.

Przechodząc do analizy bibliometrycznej dwóch ostatnich pojęć, tj. „CSR” i „Corporate Social Responsibility”, ograniczając wyszukiwania do kategorii tytuł lub abstrakt lub słowa kluczowe w bazie Lens otrzymano kolejno 72 484 oraz 78 870 wyników. Obszary, w których głównie publikowano to: społeczna odpowiedzialności biznesu, biznes, PR, rachunkowość, społeczna odpowiedzialność, marketing, nauki o polityce. Prace te najczęściej wydawane są przez wydawnictwa takie jak: Emerald, Springer Nature, Elsevier, Wiley. Wśród typów publikacji zdecydowanie przeważają artykuły naukowe (powyżej 30 000 prac), następnie dysertacje (ponad 8000 prac) oraz rozdziały w książkach (ponad 5000 prac). Warto również podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu to popularny temat dysertacji, do roku 2022 powstało ich 6321 („CSR”) oraz 8118 („Corporate Social Responsibility”). Na rysunku 25 przedstawiono liczbę poszczególnych publikacji dla pojęcia „Corporate Social Responsibility” w latach 2000-2022. W roku 2019 liczba publikacji przekroczyła 5000, z czego zdecydowana większość to artykuły naukowe.



Rysunek 25. Ewolucja publikacji „Corporate Social Responsibility” w latach 2000-2022

Źródło: Lens.

Podsumowując przeprowadzoną analizę bibliometryczną w trzech bazach danych dla słów kluczowych: cluster, regional cluster, industrial cluster, CSR, Corporate Social Responsibility można uznać, że w badanych obszarach niniejszej rozprawy doktorskiej widoczne są niewielkie powiązania pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu i klastrami. Ograniczając wyszukiwania do słów kluczowych baza Web of Science Core Collection podaje tylko 6 wyników dla wyszukiwań zagadnienia „industrial cluster” i „CSR”, natomiast baza Scopus podaje 11 wyników. Najwięcej publikacji powstało w obszarach „industrial cluster” i „Corporate Social Responsibility” – 15 powiązań w bazie Web of Science Core Collection (12 artykułów, 2 artykuły przeglądowe oraz 1 materiał konferencyjny) oraz 23 wyniki w bazie Scopus (14 artykułów, 6 materiałów konferencyjnych, 1 rozdział w książce, 1 materiał redakcyjny oraz 1 recenzja). Do słów kluczowych pojawiających się najczęściej z wyszukiwaniem „Corporate Social Responsibility” oraz „industrial cluster” można zaliczyć: competition, competitiveness, sustainable development, cluster analysis, location, economics and social effects, eco-innovation, developing countries.

Analizując wyniki z wszystkich badanych baz, nie odnotowano żadnych książek oraz dysertacji poruszających tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz klastrów regionalnych/klastrów przemysłowych. Publikacje poruszające badane obszary to głównie artykuły, a ich łączna liczba jest niewielka. W roku 2021 odnotowano 5 artykułów, w których jako słowa kluczowe wskazano pojęcia „industrial cluster” oraz „Corporate Social Responsibility”, co potwierdza ich potencjał badawczy. Wnioski te potwierdzają istnienie luki badawczej w tematyce społecznej odpowiedzialności klastrów.

3.2. Analiza literaturowa CSR w klastrach

Jak wykazała analiza bibliometryczna, istnieje niewiele prac naukowych dotyczących społecznej odpowiedzialności w klastrach. Po raz pierwszy koncepcja CSR w odniesieniu do klastrów pojawiła się w dokumencie Komisji Europejskiej z 2006 roku zatytułowanym „Opportunity and responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do”⁴¹⁸. Natomiast w 2012 roku powstał prawdopodobnie pierwszy systematyczny przegląd literatury na temat klastrów przemysłowych i CSR w krajach rozwijających się⁴¹⁹. Jak pisze E. Cieślak niektóre klastry biznesowe przyjmują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i starają się być świadome ekologicznie od samego początku swojego istnienia. Przykładem może być klaster Side w południowo-zachodniej części Dolnego Śląska, który skupia się na ekologicznym, drewnianym i energooszczędnym budownictwie⁴²⁰. Z drugiej strony, istnieje wiele klastrów, które decydują się na przyjęcie zasad CSR dopiero po pewnym czasie. Zazwyczaj po zauważeniu negatywnych skutków swojej działalności. M.E. Porter jako przykład wskazuje klaster w niemieckim Zagłębiu Ruhry, który niegdyś był przebudowywany, zaczął specjalizować się w technologiach przyjaznych środowisku lub klaster w Finlandii, który podjął kroki w celu ochrony środowiska w odpowiedzi na problemy spowodowane przez lokalny przemysł metalurgiczny

⁴¹⁸ European Commission: Opportunity and Responsibility How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, <https://www.csrinfo.org/opportunity-and-responsibility-how-help-more-small-businesses-integrate-social-and-environmental-issues-into-what-they/>, dostęp: 30.01.2022.

⁴¹⁹ Lund-Thomsen P., Pillay R.G.: CSR in industrial clusters: an overview of the literature. *Corporate Governance*, Vol. 12, No. 4, 2012, p. 568.

⁴²⁰ Cieślak E.: Rozwój klastra od inicjatywy do fazy wzrostu na przykładzie klastra SIDE-CLUSTER. *Ekonomia XXI Wieku*, nr 2, 2015, ss. 46-50.

i chemiczny⁴²¹. J.L. Campbell uznaje takie działania naprawcze za społecznie odpowiedzialne, ale w niewielkim stopniu⁴²².

Podjęcie działań CSR zależy głównie od indywidualnej decyzji klastra uzależnionej od ich motywacji do podejmowania tego typu zadań. L. Knop wskazuje, że projekty oddolne są zazwyczaj bardziej udane niż te, które są narzuca odgórnie⁴²³. Z jednej strony małe, lokalne firmy dbają o swój wizerunek, ale z drugiej strony nie widzą potrzeb stosowania działań społecznie odpowiedzialnych, gdyż nie są one związane z działalnością gospodarczą⁴²⁴. Jak piszą T. Daddi i in. cechą charakterystyczną społecznej odpowiedzialności w klastrze są wspólne działania podejmowane dla dobra interesariuszy oraz działania mające na celu rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych np. działania ograniczające wytwarzanie odpadów i wprowadzenie gospodarki cyrkularnej⁴²⁵. Przykładem jest klastr FrieslandCampina, który pomaga swoim interesariuszom za granicą (rolnikom z Afryki i Azji), w zwiększaniu dochodów i rozwijaniu kompetencji w zakresie dostarczania społeczeństwu bezpiecznych produktów⁴²⁶. Niektóre klastry tworzone są w celu poprawy produktywności przedsiębiorstw. Analizując podejście A. Carrolla, który jest zwolennikiem holistycznego patrzenia na CSR, w którym znaczenie mają zarówno czynniki środowiskowe, społeczne, jak i ekonomiczne to sam fakt tworzenia wspomnianego klastra może świadczyć o tworzeniu wartości dodanej⁴²⁷.

W obliczu nowych poziomów konkurencji wiele firm, w tym również konkurenci, dzielą się swoimi zasobami i wiedzą, w celu opracowania nowych produktów, osiągnięcia korzyści skali lub możliwości uzyskania dostępu do nowych technologii i rynków⁴²⁸. Zdaniem J. Stachowicza możliwość szybkiego kreowania wzrostu w organizacjach sieciowych,

⁴²¹ Porter M.E.: Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, No. 76, 1998, pp. 77-90.

⁴²² Campbell J.L.: Why would corporation behave in socially responsible way? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, No. 32(3), 2007, pp. 946-950.

⁴²³ Knop L.: Klastry – perspektywa organizacji, regionu i kraju. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 91, 2010, s. 104.

⁴²⁴ Carrigan M., McEachern M., Moraes C., Bosangit C.: The Fine Jewellery Industry: Corporate Responsibility Challenges and Institutional Forces Facing SMEs. Journal of Business Ethics, No. 143, 2017, pp. 681-682.

⁴²⁵ Daddi T., Ceglia D., Bianchi G., de Barcellos M.D.: Paradoxical tensions and corporate sustainability: A focus on circular economy business cases. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, No. 26, 2019, pp. 770-780.

⁴²⁶ Remmé J.H.M.: Corporate Social Responsibility in the Netherlands, [In:] S.O. Idowu et al. (eds.), Corporate Social Responsibility in Europe, CSR, Sustainability. Ethics & Governance. Springer, Cham, Switzerland 2015, p. 117.

⁴²⁷ Carroll A.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility, No. 1, 2016, p. 3.

⁴²⁸ Trott P.: Innovation management and new product development... op.cit., p. 266.

tworzenia nowej wartości dodanej i budowania przewagi konkurencyjnej opiera się na trzech mechanizmach⁴²⁹:

- Kształtowania zaufania w sieciach współpracy tj. realizacja oczekiwanych uczciwych oraz współdziałających zachowań w sieci.
- Tworzenia oraz racjonalizacji zarządzania wiedzą, obejmujących procesy oraz sposoby pozyskiwania, a także wykorzystywania informacji dla procesu uczenia się oraz innowacyjnych działań w sieci.
- Wskazania wymiarów strukturalnych w sieci współpracy, czyli podział zadań, ról oraz funkcji w sieci współpracy.

Spójna realizacja strategii społecznej odpowiedzialności organizacji sieciowej powinna wynikać z autentycznych przekonań lidera oraz podmiotów – ogniw sieci i oraz wartości dominujących w środowisku, w jakim działają, inaczej będzie odrzucona lub przekształcona⁴³⁰. Wartością, jaka stanowi istotę budowania organizacji sieciowych, jest zaufanie, a także partnerskie zarządzanie⁴³¹. Istotnym czynnikiem warunkującym wdrożenie strategii CSR w organizacji sieciowej jest sposób koordynacji sieciowej. Lider organizacji ma wpływ na zachowania członków sieci poprzez wykorzystanie trzech mechanizmów koordynacji, które szczegółowo opisano w tabeli 20⁴³².

Tabela 20. Koordynacja współdziałania w sieci

Koordynacja	Charakterystyka koordynacji	Narzędzia koordynacji
Koordynacja rynkowa	Koordynacja ta oparta jest na mechanizmie rynkowym. Czynnikiem optymalizacji, alokacji zasobów i koordynacji jest cena, ilość i jakość przedmiotu umowy.	Umowa formalna określająca: role stron, ich zobowiązania, zabezpieczenia finansowe i inwestycyjne chroniące przed zachowaniami niepożądanymi uczestników sieci.
Koordynacja biurokratyczna	Koordynacja ta oparta jest na koordynacji hierarchicznej. Do cech charakterystycznych należy występowanie wyraźnego decydenta. Sieć charakteryzuje się strukturą organizacyjną, w której przełożeni dysponują władzą formalną, narzucając kierunek i sposób działania (np. franczyza, alianse).	Nadzór kierowniczy, formalne systemy planowania, struktury i systemy kontroli, standardowe procedury operacyjne, systemy motywacji, procedury rozwiązywania konfliktów, nierynkowe procedury ustalania cen.

⁴²⁹ Knop L., Olko S.: Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy... op.cit., s. 103.

⁴³⁰ Maciąg J.: Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności... op.cit., s. 38.

⁴³¹ Czakon W.: Paradygmat sieciowy... op.cit., ss. 3-6.

⁴³² Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym... op.cit., ss. 122-134.

Koordinacja	Charakterystyka koordynacji	Narzędzia koordynacji
Koordinacja społeczna	Koordinacja ta oparta jest na zaufaniu, normach społecznych, uprzywilejowanej wymianie informacji, wspólnocie podzielanych wartości. Do jej cech charakterystycznych zalicza się: poczucie przynależności oraz solidarności, zgodność celów i wzajemna zależność we współdziałaniu (przekonanie, iż cele indywidualne można osiągnąć najlepiej przez osiągnięcie celów zbiorowych), występowanie autorytetu opartego na tradycji.	Standardy zachowania wynikające z norm społecznych, zaufanie, wymiana informacji.

Źródło: Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 122-134.

W celu efektywnego tworzenia oraz podziału wartości lider organizacji sieciowej korzysta z różnych rodzajów koordynacji. Wyzwaniem w procesie wdrażania strategii CSR staje się dobór odpowiednich mechanizmów koordynacji tak, aby zwiększyć efektywność i trwałość współdziałania oraz osiągnąć założony efekt. Zdaniem J. Maciąg specyficzne cechy organizacji sieciowej, interesariusze i ich wymagania, a także struktura oraz możliwości oddziaływania na nią lidera wskazują na wdrażanie strategii CSR w czterech wymiarach odpowiedzialności, takich jak⁴³³:

1. Lokalna społeczność (odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej m.in. za etykę, sprawiedliwość, strategiczne zaangażowanie społeczne oraz korzyści społeczne i ekonomiczne).
2. Zasoby naturalne oraz dziedzictwo kulturowe (odpowiedzialność za minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko oraz odpowiedzialność za zachowanie dziedzictwa kulturowego).
3. Rynek – klient (odpowiedzialność wobec klientów, m.in. etyka, edukacja, bezpieczeństwo, dostawców, partnerów biznesowych sieci).
4. Ogniwa/członkowie sieci (odpowiedzialność wobec członków sieci, m.in. za współpracę i partnerstwo w sieci, wybór sposobu koordynacji działania sieci, integracja członków sieci, wdrażanie standardów jakościowych i w zakresie CSR).

W ostatnim czasie rozpowszechniła się również idea Klastrow Przemysłu 4.0, którymi duże zainteresowanie wykazuje Komisja Europejska. Wynika to z faktu, że klastry te odpowiadają za kształtowanie zrównoważonej gospodarki, opartej na wiedzy. Swoim działaniem klastry te mogą generować zmiany technologiczne w ramach Przemysłu 4.0, ale również zwiększać integrację pomiędzy klientem a producentem. Do ich zalet należy również sprawne wykorzystywanie sztucznej inteligencji, powstawanie nowych zawodów na

⁴³³ Maciąg J.: Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności... op.cit., s. 38.

rynku pracy oraz nowych dziedzin biznesu. Takie długofalowe działania prowadzą do wzmocnienia innowacyjności i konkurencyjności gospodarki europejskiej⁴³⁴. Koncepcja ta bazuje na ekoinnowacjach, w tym na ekowydajności i czystszej (zielonej) produkcji. Zgodnie z powyższym pozostaje ona w ścisłym związku z ideą zrównoważonego rozwoju i CSR. Rozwiązania technologiczne stosowane przez Klastry 4.0 mogą dostarczać wysoce funkcjonalne wyroby i usługi wykorzystując kolektywne zasoby. Ich działania są realizowane przy znacznie mniejszym, negatywnym wpływie na środowisko i społeczeństwo, jednak wymagają one przede wszystkim sprawnego zarządzania klastrami.

Osobą inicjującą podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych przez członków klastra jest koordynator klastra⁴³⁵. Mogą to być również stosowne instytucje, jak np. Unia Europejska czy PARP. A. Zaleśna i A. Predygiel przeprowadziły analizę korzyści oraz barier we wdrażaniu działań CSR przez klastry. Poszczególne czynniki scharakteryzowano z perspektywy trzech poziomów: makro, mezo i mikro. Poziom makro odnosi się do relacji pomiędzy klastrem a społeczeństwem, poziom mezo dotyczy relacji wewnątrz klastra, poziom mikro odnosi się do poszczególnych członków klastra.

Tabela 21. Korzyści z podejmowania działań CSR przez klastry

Poziom	Opis
Makro (relacja klastry-społeczeństwo)	Stworzenie wspólnego wizerunku marki. Zwiększona siła negocjacyjna na arenie międzynarodowej. Zwiększenie zaufania społeczności lokalnej do klastra (licencja na działalność). Rozwiązywanie problemów społecznych. Zaufanie inwestorów do klastra. Inkubator przedsiębiorczości (w tym eko-przedsiębiorczość).
Mezo (relacja pomiędzy członkami klastra)	Wspólnie podzielana wizja, wartości i cele klastra. Konsensus w zakresie CSR w ramach klastra. Wspólne inicjatywy, które są korzystne finansowo dla członków klastra (MŚP). Konsorcja badawcze w celu poprawy oferty produktowej.
Mikro (w odniesieniu do poszczególnych członków klastra, głównie małych i średnich przedsiębiorstw)	Zwiększenie zakresu oferowanych produktów/usług. Większa świadomość przedsiębiorców w zakresie odpowiedzialnego biznesu. Wartości właścicieli/zarządzających firmami, rola stewarda.

Źródło: Zaleśna A., Predygiel A.: CSR in Clusters: Cluster Social Responsibility. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, No. 3(307), 2021, s. 33.

⁴³⁴ Bembenek B.: Klastry przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy...op.cit., ss. 41-42.

⁴³⁵ Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C.: Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji. PARP, Warszawa 2008, s. 14.

Zgodnie z tabelą 21 do czynników sprzyjających wdrażaniu koncepcji CSR w skali makro zalicza się m.in. zwiększenie zaufania społeczności lokalnej klastra oraz zaufania inwestorów do klastra, rozwiązywanie problemów społecznych, zwiększoną siłę negocjacyjną na arenie międzynarodowej. Z kolei w relacji pomiędzy członkami klastra wskazano wspólne dzielenie wizji, wartości i celów klastra, wspólne inicjatywy oraz osiąganie konsensusu w sprawie podejmowanych działań CSR. W skali mikro głównie należy spodziewać się zwiększenia zakresu oferowanych produktów lub usług, większej świadomości w zakresie odpowiedzialnego biznesu oraz wzrostu wartości właścicieli.

Często zakłada się, że członkowie klastra będą skłonni do realizacji zadań z zakresu CSR. Jednak nie zawsze jest to osiąmane, gdyż postawy przedsiębiorstw wobec takich projektów mogą być różne. Kierując się własnymi przekonaniem oraz wyznawanymi wartościami menedżerowie mogą nie zauważać związku pomiędzy działaniami społecznie odpowiedzialnymi a prowadzoną działalnością⁴³⁶. A. Zaleśna i A. Predygiel opracowały również bariery i utrudnienia we wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze.

Tabela 22. Bariery i utrudnienia we wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze

Poziom	Opis
Makro (relacja klastrów-społeczeństwo)	Powierzchny etyczny konsumpcjonizm. Priorytetowe traktowanie czynników ekonomicznych. Brak współpracy lub niewystarczająca współpraca dominujących interesariuszy w rozwiązywaniu problemów społecznych.
Mezo (relacja pomiędzy członkami klastra)	Brak wizji i strategii rozwoju klastra. Brak zaangażowania ze strony koordynatora klastra. Brak zrozumienia koncepcji CSR przez członków klastra. Problem "gapowicza" (ang. free-riding). Brak zaufania pomiędzy członkami klastra oraz brak zaufania do samej idei klastra.
Mikro (w odniesieniu do poszczególnych członków klastra, głównie małych i średnich przedsiębiorstw)	Niedostrzeganie związku między CSR a prowadzoną działalnością. Niechęć do CSR.

Źródło: Zaleśna A., Predygiel A.: CSR in Clusters: Cluster Social Responsibility. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, No. 3(307), 2021, s. 37.

Biorąc pod uwagę bariery we wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze w relacji klastrów-społeczeństwo A. Zaleśna i A. Predygiel wskazują priorytetowe traktowanie czynników ekonomicznych, etyczny konsumpcjonizm oraz brak współpracy dominujących interesariuszy w rozwiązywaniu problemów społecznych. Do utrudnień w skali mezo zaliczono m.in. brak wizji i strategii rozwoju klastra, brak zaufania pomiędzy członkami klastra, brak zrozumienia oraz zaufania wobec koncepcji CSR, brak zaangażowania ze strony koordynatora.

⁴³⁶ Carrigan M., McEachern M., Moraes C., Bosangit C.: *The Fine Jewellery Industry...* op.cit., pp. 681-684.

Barierami w skali mikro są: niechęć do CSR oraz niedostrzeganie związku między CSR a prowadzoną działalnością.

Literatura na temat CSR w klastrach krajów rozwijających się wskazuje inne bariery w promowaniu polityk i praktyk CSR w klastrach, tj.: brak woli rządu do egzekwowania istniejących przepisów prawa pracy i ochrony środowiska, przekupstwo przez przedsiębiorców z sektora MŚP, celowe próby przerwania działalności związków zawodowych przez lokalnych przedsiębiorców oraz uczestnictwo w lokalnych (a nie globalnych) łańcuchach wartości. Znaczna część tych działań dotyczy zarządzania środowiskiem⁴³⁷.

Podsumowując przegląd literatury dotyczący społecznej odpowiedzialności w klastrach, należy uznać, że idea ta opiera się na prowadzeniu działalności klastra w taki sposób, aby przy zachowaniu standardów środowiskowych, racjonalnym wykorzystaniu energii i innych zasobów oraz możliwie niewielkiej presji na środowisko naturalne wytwarzać dobra jak najwyższej jakości. Dynamicznie rosnące oczekiwania interesariuszy wymagają od koordynatorów klastrów coraz częściej podejmowania działań zgodnych z ideą społecznej odpowiedzialności. Realizacja tych założeń poprzez prowadzenie dialogu społecznego może przyczynić się do trwałego wzrostu konkurencyjności danego klastra na poziomie lokalnym, jak i globalnym. Należy podkreślić, że nie ma jednej uniwersalnej metody realizacji podejścia do CSR, ponieważ każdy klaster ma unikalne atrybuty, środowisko, kulturę organizacyjną i okoliczności, które będą wpływały na to, jak postrzega swój kontekst operacyjny i definiuje społeczną odpowiedzialność⁴³⁸.

⁴³⁷ Lund-Thomsen P., Lindgreen A., Vanhamme J.: Industrial Clusters and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: What We Know, What We do not Know, and What We Need to Know. *Journal of Business Ethics*, No. 133. Springer, 2016, p. 9.

⁴³⁸ Bembenek B.: The Sustainable Development of an industrial cluster in the context of Corporate Social Responsibility – a new challenge for cluster management. *European Scientific Journal*, Vol. 1, 2015, p. 233.

ROZDZIAŁ 4 Badania bezpośrednie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach

4.1. Model badawczy

Głównym celem pracy jest określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy wymagało zrealizowania kilku pomocniczych zadań badawczych. Cele szczegółowe, mające pomóc w realizacji przyjętego głównego celu pracy podzielono na cele teoriopoznawcze oraz utylitarne, które zaprezentowano poniżej.

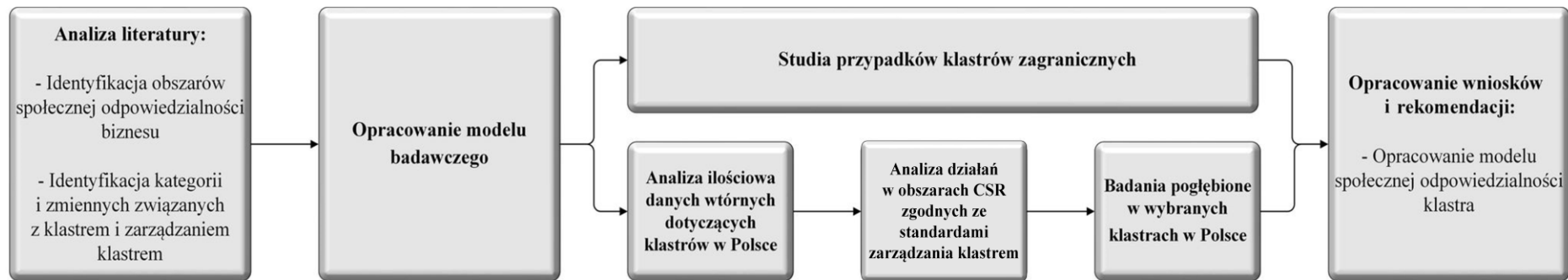
Cele teoriopoznawcze:

1. Identyfikacja obszarów CSR.
2. Identyfikacja kategorii i zmiennych związanych z klastrem i zarządzaniem klastrem w naukach o zarządzaniu i jakości.

Cele utylitarne:

1. Identyfikacja możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych.
2. Szczegółowa charakterystyka ilościowa klastrów w Polsce na podstawie danych wtórnych.
3. Określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR.
4. Weryfikacja spełnienia standardów i obszarów CSR na podstawie danych ilościowych.
5. Identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce.
6. Opracowanie wniosków oraz modelu społecznej odpowiedzialności klastra.

Przedstawiona na rysunku 26 procedura badawcza ilustruje przebieg prac badawczych niniejszej rozprawy oraz efekty uzyskane na każdym z etapów.



Rysunek 26. Procedura badawcza

Źródło: Opracowanie własne.

Badania rozpoczęto od przeglądu literaturowego z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcji klastrów oraz przesłanek teoretycznych społecznej odpowiedzialności w klastrach. Na tym etapie dokonano identyfikacji obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu zgodnie z normą ISO 26000 oraz identyfikacji kategorii i zmiennych związanych z klastrem i zarządzaniem klastrem. Do metod badawczych w tej części pracy zaliczono analizę literatury oraz analizę bibliometryczną. Powyższe działania pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego w postaci pytań badawczych. Podstawowe pytania badawcze, nawiązujące do celu głównego pracy oraz celów szczegółowych brzmiały następująco:

P1: Jakie działania klastrów wpisują się w obszary CSR?

P2: W którym obszarze CSR i dlaczego klastry i członkowie klastrów podejmują najwięcej działań?

P3: Co motywuje klastry i członków klastra do działań CSR?

P4: Jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra?

Pytania te zostały postawione przed przystąpieniem do przygotowania szczegółowego planu badań niniejszej rozprawy. Uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło w wyniku sformułowania następujących hipotez badawczych:

H1: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją.

H2: Istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR.

H3: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności.

H4: Głównymi motywatorami podejmowania działań CSR są czynniki wewnętrzne związane z systemem wartości i osobistych przekonań klastra.

H5: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów.

Następnie został opracowany model badawczy (rysunek 27). Przedstawione w rozdziale trzecim teoretyczne przesłanki społecznej odpowiedzialności w klastrach zostały zaprezentowane w pracy również w sposób empiryczny, na opisanych przykładach wybranych klastrów polskich i europejskich. Na tym etapie istotne było opracowanie metodyki badań dostosowanej do specyfiki klastrów. W pracy zastosowano zróżnicowane metody badań. Zgodnie z powyższym do analizy wybranych klastrów zagranicznych wykorzystano wielokrotne studium przypadku, analizę danych wtórnych oraz analizę dokumentacji. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę klastrów polskich, na którą składały się: analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce, analiza obszarów CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem oraz badania pogłębione w wybranych klastrach

w Polsce (zastosowano wywiady pogłębione). Ostatni etap badań zakładał opracowanie wniosków oraz opracowanie modelu społecznej odpowiedzialności klastra. Omówione etapy badań odpowiadają również celom szczegółowym pracy.

Biorąc pod uwagę analizę klastrów europejskich i polskich, w rozprawie kierowano się logiką doboru celowego (zwanego również teoretycznym)⁴³⁹. Metoda ta charakteryzuje się nielosowym doбором próby badawczej, gdzie jednostki wybierane są na podstawie arbitralnej decyzji badacza, natomiast kryterium doboru celowego jest wyłącznie fakt, że dany uczestnik spełnił określone kryteria⁴⁴⁰. Takie podejście oznacza dobór próby na podstawie własnej wiedzy o respondentach, którzy w opinii prowadzącego badanie „dostarczą optymalnych informacji z punktu widzenia celu badania”⁴⁴¹. Próba badawcza dla klastrów zagranicznych miała charakter kontekstowy, przypadki te omówiono w celu pokazania jakie są możliwe do wystąpienia działania CSR w dojrzałych klastrach europejskich. Dojrzałość klastra oceniono na podstawie m.in. aktualnego spełnienia standardów zarządzania klastrem ESCA (odznaczenie Gold lub Silver), wieku klastra (minimum 10 lat) oraz liczby członków klastra (minimum 50 członków). W pracy wykorzystano także metodę zróżnicowania podmiotów zgodnie z podejściem W. Czakona, które zakłada, że jednym z kryteriów poznawczych doboru przypadków do badań jest różnorodność – zebrane dane mogą zostać wykorzystane do dyskusji i analizy porównawczej. Jako inne kryteria W. Czakon podaje: jaskrawość przypadku, krytyczność, metaforę, treść i dostępność danych możliwych do uzyskania⁴⁴². Zgodnie z zaleceniami K. Eisenhardta co do liczby badanych przypadków (powinna mieścić się w przedziale 4-10)⁴⁴³, do badań wybrano 6 klastrów europejskich oraz 6 klastrów polskich, jako kryterium przyjęto zróżnicowanie geograficzne i specjalizacyjne. Procedura doboru klastrów została przedstawiona w dalszej części rozprawy (rozdziały 4.2 i 4.5).

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury oraz biorąc pod uwagę opracowane cele pracy, pytania badawcze i hipotezy, doktorantka opracowała model badawczy (rysunek 27).

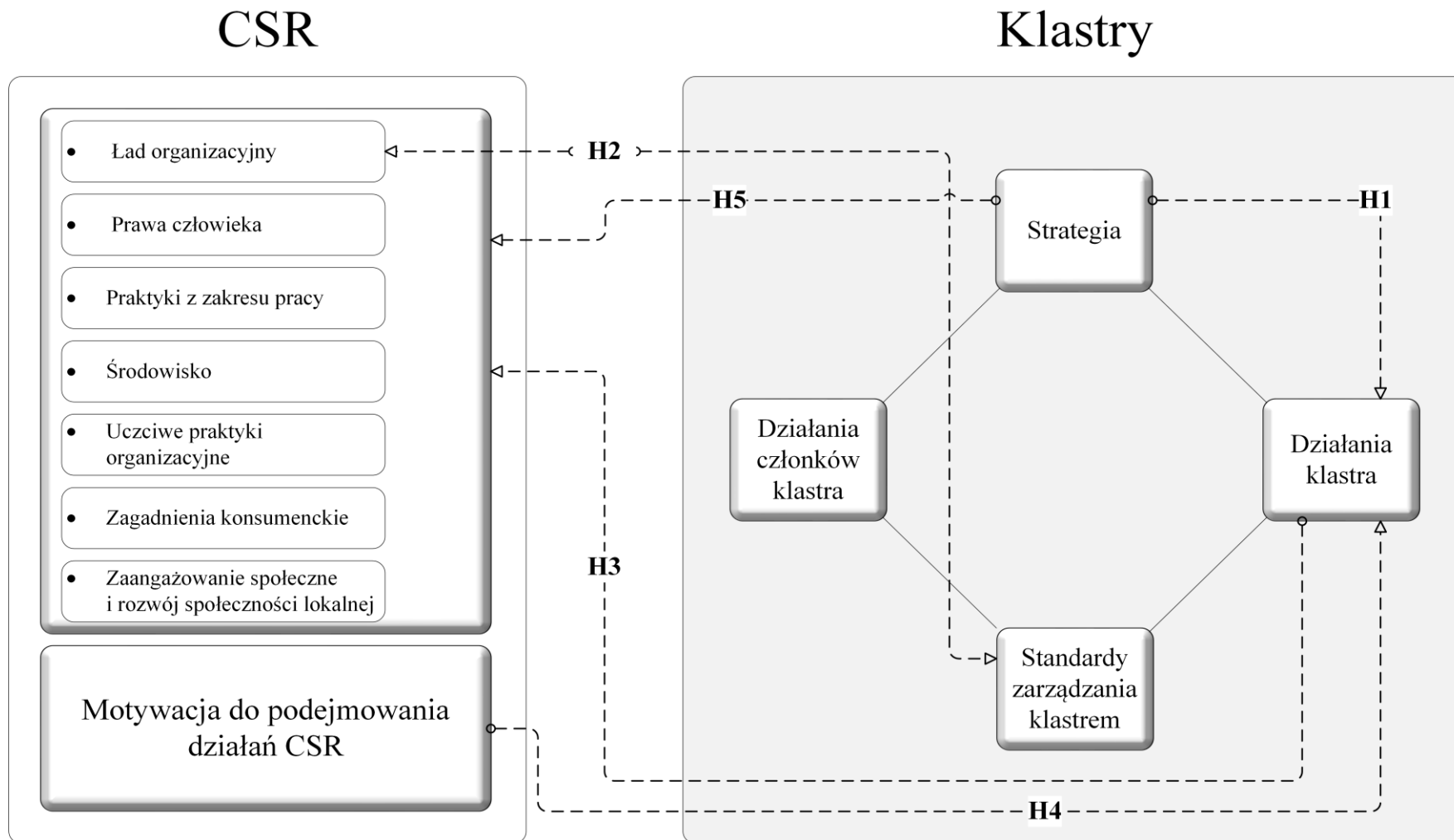
⁴³⁹ Yin R. K.: Studium przypadku w badaniach naukowych: projektowanie i metody. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków, 2015, ss. 75-76.

⁴⁴⁰ Babbie E.: Badania społeczne w praktyce. PWN, Warszawa 2004, s. 205.

⁴⁴¹ Wasilewska E.: Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, s. 30

⁴⁴² Czakon W.: Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna Wolters Kluwer business. Warszawa 2015, ss. 55-56.

⁴⁴³ Eisenhardt K.: Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, vol. 16, No. 3, 1991, pp. 620-627.



Rysunek 27. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany na rysunku 27 model badawczy stanowi przyjętą koncepcję badań. Model ten zawiera dwa główne obszary badań, tj. CSR i klastry. Biorąc pod uwagę CSR analizie poddano 7 obszarów CSR, tj. ład organizacyjny, prawa człowieka, prawa człowieka, środowisko, uczciwe praktyki organizacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Odrębnym aspektem w polu dotyczącym społecznej odpowiedzialności jest motywacja do podejmowania działań CSR zarówno przez członków klastrów jak i przede wszystkim przez koordynatorów klastrów. Z kolei biorąc pod uwagę obszar klastrów uwagę skupiono przede wszystkim na strategii, standardach zarządzania klastrem, podejmowanych działaniach klastra i działaniach członków klastra. Na modelu zaprezentowano również relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi oraz przyjęte w pracy hipotezy.

4.2. Wyniki badań – studia przypadków klastrów zagranicznych

W celu zaprezentowania międzynarodowego kontekstu rozwojowego klastrów przeprowadzono wielokrotne studia przypadków celowo dobranych klastrów europejskich znajdujących się na wysokim poziomie rozwoju. Ze względu na wysokie koszty prowadzenia bezpośrednich badań międzynarodowych, a także stosunkowo wysoką dostępność danych (m.in. dane literaturowe, raporty klastrów, strony internetowe klastrów oraz dane z platformy Cluster Collaboration) przeprowadzona analiza miała charakter ogólny. Charakterystyka i ocena działań społecznie odpowiedzialnych klastrów zagranicznych została przeprowadzona w oparciu o dostępne dane opisowe. Kryteria, które wzięto pod uwagę przy wyborze klastrów to przede wszystkim wiek klastra (minimum 10 lat), liczba członków klastra (minimum 50 członków), ważne odznaczenie ESCA (Gold lub Silver), które wskazują na wysoką dojrzałość klastra oraz zaawansowane zarządzanie klastrem. Klastry, otrzymujące odznaczenia ESCA przedstawiają udokumentowane zaangażowanie w ciągłe doskonalenie swoich struktur organizacyjnych i działań w celu osiągnięcia jeszcze lepszych wyników. Dane bazy ESCA, wskazują, że od początku ewidencji złote odznaczenie otrzymało łącznie 131 klastrów z 19 krajów, srebrne odznaczenie 167 klastrów z 26 krajów oraz brązowe odznaczenie 1252 klastry z 46 krajów. W niniejszych badaniach kierowano się logiką doboru celowego. W pracy wykorzystano metodę zróżnicowania podmiotów pod względem ich specjalizacji oraz regionu Europy, w którym występują. Stosując kryterium zróżnicowania geograficznego i specjalizacyjnego do analiz wybrano 6 klastrów europejskich. Wyniki badań zaprezentowano

dla każdego klastra analogicznie, zgodnie z przyjętą koncepcją: charakterystyka klastra, jego strategia (zgodnie z dostępnymi danymi, np. opis strategii, cele klastra, misja, wizja) oraz działania społecznie odpowiedzialne (realizowane i zakończone).

4.2.1. Przypadek 1 – BioWin

Charakterystyka klastra

BioWin jest medycznym klastrem założonym w Walonii w Belgii w 2006 roku. Klaster ten stanowi regionalny punkt odniesienia dla wszystkich zainteresowanych podmiotów projektami badawczymi i innowacyjnymi w zakresie biotechnologii i technologii medycznych. Klaster BioWin zrzesza 234 członków, głównie są to małe i średnie przedsiębiorstwa – 187. Do pozostałych członków należą: duże przedsiębiorstwa – 10, organizacje badawcze, uniwersytety, centra technologiczne – 12 oraz inne podmioty – 25. Klaster wspiera aktualnie również 20 start-upów. Główne sektory, w których działa klaster BioWin to medycyna, zdrowie ludzkie, biofarmaceutyki oraz pomoc społeczna⁴⁴⁴.

Początkowo rola BioWin skupiała się na rozwoju, wyborze i monitorowaniu wspólnych projektów badawczych i innowacyjnych z udziałem uniwersytetów, ośrodków badawczych, szpitali akademickich i przemysłu. Z czasem rola ta uległa rozszerzeniu i obecnie klaster zajmuje się również wdrażaniem polityki przemysłowej sektora (innowacje i badania przemysłowe, szkolenia, wspieranie rozwoju przedsiębiorstw itp.). BioWin został doceniony na arenie międzynarodowej za doskonałość w zarządzaniu klastrami i uzyskał srebrny znak jakości od Europejskiego Sekretariatu Analiz Klastrowych (ESCA), który obowiązuje do 31.08.2023 roku⁴⁴⁵. W poprzednich latach klaster uzyskał brązowe odznaczenie ESCA, które obowiązywało do 28.03.2015 roku⁴⁴⁶.

⁴⁴⁴ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/biowin>, dostęp: 10.02.2022.

⁴⁴⁵ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/silver-label/?country>, dostęp: 10.02.2022.

⁴⁴⁶ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?country>, dostęp 10.02.2022.

Strategia klastra

Strategia klastra BioWin obraca się wokół czterech głównych obszarów strategicznych: biofarmacja (obejmuje terapię komórkową i genową oraz przemysłową produkcję biomedycyny), zdrowie cyfrowe, promieniowanie wykorzystywane dla zdrowia oraz urządzenia medyczne i diagnostyka *in vitro*. Działania w ramach tych obszarów mają na celu promowanie rozwoju i globalizacji członków poprzez realizację 5 głównych zadań: wspieranie projektów badawczo-rozwojowych, zwiększanie skali, rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej, rozwój talentów oraz wsparcie komunikacyjne⁴⁴⁷.

Misją klastra jest przyspieszenie innowacji, aby sprostać przyszłym wyzwaniom w zakresie zdrowia publicznego oraz rozwój wiedzy, zatrudnienia i konkurencyjności wszystkich podmiotów w ekosystemie sektora zdrowia w Walonii⁴⁴⁸.

Wizja klastra zakłada, że do roku 2025 Walonia będzie uznawana na arenie międzynarodowej za światowej klasy środowisko akademickie, kliniczne i przemysłowe w dziedzinie nauk o życiu. Konkurencyjność walońskiego przemysłu biofarmaceutycznego zostanie wzmocniona, a region ten stanie się jednym z największych na świecie ośrodków badań, rozwoju i produkcji przemysłowej szczepionek i leków biologicznych. Efektywny i konkurencyjny ekosystem innowacji w opiece zdrowotnej zostanie stworzony poprzez połączenie świata szpitali i biznesu⁴⁴⁹.

Działania klastra

Działania podejmowane przez BioWin klaster podzielone są na 4 główne kategorie. Po pierwsze jest to wspieranie powstawania innowacyjnych projektów badawczych w obszarach technologii, które mają zastosowanie we wszystkich dziedzinach terapeutycznych. Drugi istotny obszar to wdrażanie programów szkoleniowych w celu zapewnienia dostępności wykwalifikowanej i zdolnej siły roboczej, która będzie wspierać rozwój sektora opieki zdrowotnej i biotechnologii, zarówno w krótkim okresie, jak i w kolejnych latach. Trzecia kategoria działań opiera się na wspieraniu powstawania platform innowacyjnych zdolnych do zaspokojenia zbiorowych potrzeb technologicznych członków. Ostatni obszar podejmowanych działań skupia się na promowaniu naukowej i przemysłowej doskonałości

⁴⁴⁷ Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: <https://biowin.org/about-biowin-strategic-areas/>, dostęp: 10.02.2022.

⁴⁴⁸ Ibidem.

⁴⁴⁹ Ibidem.

z Walonii na arenie międzynarodowej poprzez uczestnictwo w głównych targach biotechnologii, a także poprzez tworzenie i konsolidację partnerstw i/lub relacji z zagranicznymi klastrami i uczestnictwo w europejskich sieciach i projektach⁴⁵⁰. Kłaster BioWin swoje działania realizuje głównie przez projekty. Wśród nich można odnaleźć te, które związane są z obszarami CSR. Przykładem takich działań, które obecnie są wdrażane są np.⁴⁵¹:

1. „Asthma and COPD”. Astma i przewlekła obturacyjna choroba płuc należą do najczęstszych przyczyn śmiertelności i zachorowalności na świecie, stanowiąc łącznie trzeci co do wielkości rynek medyczny. Częstość ich występowania wzrasta z powodu globalnego zanieczyszczenia przemysłowego. Celem projektu jest opracowanie innowacyjnych systemów inhalacyjnych DPI o zwiększonej depozycji w płucach, która ma być co najmniej 3-krotnie wyższa niż w przypadku terapii konwencjonalnych. W okresie realizacji projektu, proszki do produkcji leków i urządzenia DPI będą produkowane w Walonii, co doprowadzi do stworzenia ponad 70 miejsc pracy do 2024 roku.
2. „Be4OneW”. Celem projektu jest zapewnienie dostępu do opieki biofarmaceutycznej (przeciwciała monoklonalne, szczepionki itp.) jak największej liczbie pacjentów, zarówno w krajach wschodzących, jak i krajach europejskich, szczególnie w przypadku niedoboru lub pandemii.
3. „BioCloud 4.0”. Projekt gromadzi 8 partnerów w celu zaprojektowania i rozwoju zintegrowanego innowacyjnego rozwiązania IT, aby wspierać przemysł biotechnologiczny we wdrażaniu zasad Przemysłu 4.0 w procesach bioprodukcji, dzięki zintegrowanemu rozwiązaniu end-to-end ("od czystego pomieszczenia do pacjenta") łączącemu nowe generacje inteligentnych czujników, innowacyjne rozwiązanie transmisji radiowej i rozwiązania programowe zorientowane na pacjenta.
4. „3D Printed Biomaterials and OPTimized for Regeneration Oral Bone”. Celem projektu jest wprowadzenie nowej generacji inteligentnych biomateriałów ceramicznych, które znacząco poprawią problemy regeneracyjne kości zębowych. Ta nowa generacja produktów biomedycznych ma dostarczyć niezawodną opcję leczenia oraz nowe rozwiązania z korzyścią dla pacjenta.

⁴⁵⁰ Oficjalna strona internetowa klastrów pochodzących z obszaru Walonii: <https://clusters.wallonie.be/federateur/fr/clusterpole/biowin>, dostęp: 10.02.2022.

⁴⁵¹ Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: https://biowin.org/project/?_sft_projectstatus=active, dostęp: 10.02.2022.

Klaster BioWin w ostatnich latach zakończył również realizację projektów, które swoim celem odpowiadały obszarom społecznej odpowiedzialności. Można do nich zaliczyć np.⁴⁵²:

1. „Magia – COSME Cluster Go international project”. Głównym celem projektu było opracowanie i wdrożenie wspólnych strategii mających na celu wzmocnienie, poprzez współpracę i dzielenie się zasobami, konkurencyjności oraz zwiększenie widoczności innowacyjnego europejskiego przemysłu medycznego. W ramach projektu rozwinięto przede wszystkim urządzenia medyczne, diagnostykę in Vitro oraz sprzęt do obrazowania medycznego.
2. „TERM – Tissue Engineering and Regenerative Medicine”. Celem TERM było osiągnięcie współpracy pomiędzy 13 partnerami z 7 regionów Europy w celu podjęcia wspólnych działań nad badaniami i rozwojem w dziedzinie medycyny regeneracyjnej oraz inżynierii tkankowej.
3. „Nanocardio – INTERREG Project”. Projekt miał na celu opracowanie systemów do wczesnej diagnostyki miażdżycy i zagrożeń z niej wynikających. Projekt opierał się na opracowaniu nanoplatform przenoszących magnetyczne i optyczne sondy diagnostyczne, odpowiednio do obrazowania rezonansu magnetycznego (MRI) i obrazowania optycznego (fluorescencja).
4. „Elisa”. Celem projektu było opracowanie urządzenia do leczenia zaburzeń snu, w szczególności bezdechu. Urządzenie to jest lekkie, połączone i dostępne dla wszystkich.
5. „HOPE 4 PD”. Projekt miał na celu walidację dwóch receptorów sprzężonych z białkami G, których ekspresja jest zmieniona w ciało prądkowe pacjentów z chorobą Parkinsona. Takie działanie wsparło rozpoczęcie innowacyjnego programu odkrywania leków w chorobie Parkinsona.
6. „Colvir”. Głównym celem projektu było opracowanie i walidacja metody leczenia miejscowego raka szyjki macicy powstałego w wyniku zakażenia wirusem brodawczaka ludzkiego. Autorzy projektu dążyli do opracowania skutecznej i bezpiecznej metody leczenia miejscowego zmian chorobowych szyjki macicy wywołanych infekcją HPV.

⁴⁵² Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: https://biowin.org/project/?_sft_projectstatus=complete, dostęp: 10.02.2022.

4.2.2. Przypadek 2 – Chemie-Cluster Bayern

Charakterystyka klastra

Chemie-Cluster Bayern (C-CB) jest klastrem chemicznym, utworzonym w 2006 roku w Bawarii w Niemczech. Klaster ten powstał z inicjatywy rządu Bawarii w celu zwiększenia konkurencyjności tego regionu. Utworzenie gęstej sieci lokalnych i międzynarodowych kontaktów tworzonych przez klastry, firmy i instytucje badawcze ma zwiększyć innowacyjność i wydajność oraz służyć tworzeniu łańcuchów wartości od badań i rozwoju do produktu końcowego lokalnie⁴⁵³. Sektor chemiczny jest jednym z najważniejszych przemysłowo sektorów w Niemczech, które napędzają innowacje. Dlatego Chemie-Cluster Bayern łączy różne sektory przemysłu poprzez wspólne projekty innowacyjne w celu wzmocnienia branży high-tech w Niemczech.

W ramach sieci Chemie-Cluster Bayern, swoje zainteresowania łączy ponad 105 podmiotów, w tym 50 małych i średnich przedsiębiorstw, 30 dużych przedsiębiorstw, 20 uniwersytetów i instytutów badawczych 5 innych podmiotów z sektora chemicznego w Bawarii. Klaster wspiera także 5 lokalnych start-upów. Chemie-Cluster Bayern promuje innowacje produktowe i procesowe na nowe, międzynarodowe rynki. Zarząd klastra nie tylko gromadzi sieci międzybranżowe, ale także koordynuje pozyskiwanie funduszy zewnętrznych, monitoruje postępy w projektach i zapewnia usługi transferowe towarzyszące projektom. Główne tematy prac C-CB to: innowacje, start-upy, dostęp do rynku w międzysektorowych i transnarodowych łańcuchach wartości, nowe materiały, polimery oparte na biologii, dekarbonizacja, symbioza przemysłowa oraz gospodarka cyrkularna. Klaster C-CB jest otwarty na współpracę z firmami, uniwersytetami, organizacjami badawczymi i technologicznymi, organizacjami rządowymi i pozarządowymi oraz realizację ponadnarodowych i transdyscyplinarnych projektów dotyczących poprawy konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju europejskich przemysłów przetwórczych, ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu chemicznego⁴⁵⁴. Chemie-Cluster Bayern za swoje działania został doceniony przez Europejskiego Sekretariatu Analiz Klastrowych i jak dotychczas otrzymał wszystkie z 3 możliwych nagród. Złoty standard jakości został otrzymany jako pierwszy i obowiązywał

⁴⁵³ Oficjalna strona internetowa klastra Chemie-Cluster Bayern: <https://chemiecluster-bayern.de/en/about-us/>, dostęp: 10.02.2022.

⁴⁵⁴ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/chemistry-cluster-bavaria-chemie-cluster-bayern>, dostęp: 11.02.2022.

do 13.03.2015 roku⁴⁵⁵. Następnie C-CB przyznano brązowy standard do 08.06.20219 roku⁴⁵⁶. Obecnie klaster posiada srebrny standard jakości ESCA do 31.08.2022 roku⁴⁵⁷.

Strategia klastra

Strategia klastra opiera się na stworzeniu platformy biznesu i innowacji, która odpowiedzialna jest za realizację projektów i współpracę. Wykorzystując koncepcję scoutingu technologicznego⁴⁵⁸, identyfikowane są potencjalne nowe technologie i produkty, a rolą klastra jest bycie pośrednikiem i katalizatorem pomiędzy jego członkami. Strategia klastra zakłada przede wszystkim wsparcie jego członków w rozwijaniu nowych pomysłów biznesowych lub produktowych.

Ogólną misją klastra jest przyczynienie się do wzmocnienia bazy wiedzy bawarskich instytucji, przyspieszenie wprowadzania nowych technologii oraz ułatwienie rozwoju nowych rynków międzynarodowych. Misja ta składa się z trzech rodzajów. Po pierwsze jest to misja publiczna mająca na celu poprawę rozwoju przedsiębiorstw w Bawarii i Niemczech. Po drugie, misja przemysłowa mająca na celu poprawę efektywności B+R i tworzenie nowych rodzajów współpracy gospodarczej. Po trzecie, misja akademicka, której podstawą jest poprawa współpracy między uczelniami a przemysłem⁴⁵⁹.

Działania klastra

Zmiany klimatyczne i degradacja środowiska wymuszają przekształcenie gospodarki z paliw kopalnych w kierunku zrównoważonych surowców, materiałów i procesów. Jest to wyzwanie globalne i wymaga skutecznej współpracy. Chemie-Cluster Bayern swoje działania skupia przede wszystkim na energii. Są to głównie badania związane z tematyką

⁴⁵⁵ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/?country>, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁵⁶ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?country>, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁵⁷ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/silver-label/?country>, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁵⁸ Działania scoutów przede wszystkim koncentrują się na pozyskiwaniu i analizowaniu informacji dotyczących realizowanych prac naukowo-badawczych na uczelni przy jednoczesnej weryfikacji wielkości ich potencjału komercjalizacyjnego. W przypadku pozytywnego zaopiniowania potencjału komercjalizacyjnego wytworzonego rozwiązania, następuje faza zaprezentowania uzyskanych rezultatów wśród potencjalnych odbiorców opracowanej technologii. Ostatnim krokiem jest doprowadzenie do nawiązania współpracy między uczelnią a partnerem biznesowym.

⁴⁵⁹ Gottschald D.A., materiał pochodzący z prezentacji klastra w Brukseli 27.02.2014, https://ecrn.net/wp-content/uploads/2017/08/Gottschald_chemiecluster_bayern.pdf, dostęp: 11.02.2022.

energetyczną, rozwój nowych materiałów dla odnawialnych źródeł energii, optymalizacja baterii do e-mobilności, oczyszczanie biogazu. Inne projekty B+R obejmują tematykę tworzyw sztucznych jak np. recykling, rozwój chemii szlachetnej do zastosowań przemysłowych i nanotechnologii. Działania klastra mają na celu także spełnianie potrzeb użytkowników końcowych w przemyśle, polegających głównie na tworzeniu nowych zestawów wysokowydajnych materiałów i optymalizacji procesów przemysłowych i produktów do trudnych zastosowań.

Członkowie C-CB oferują wiele sposobów i środków, aby odpowiedzieć na aktualne problemy przemysłowe poprzez wykorzystanie wiedzy na temat materiałów i procesów chemicznych w szczególności w odniesieniu do mobilności, dóbr konsumpcyjnych i przemysłu ciężkiego. W ramach inicjatywy klastrowej rządu Bawarii, C-CB promuje innowacje produktowe i procesowe dla nowych rynków międzynarodowych. Zarząd klastra tworzy konsorcja badawczo-rozwojowe, koordynuje pozyskiwanie środków zewnętrznych, świadczy usługi w zakresie zarządzania projektami i transferu technologii. Strategiczne sojusze z międzynarodowymi zakładami chemicznymi, szczególnie w Europie, Azji i USA, pomagają zwiększyć globalną konkurencyjność członków klastra⁴⁶⁰.

Klaster Chemie-Cluster Bayern angażuje się w wiele wydarzeń związanych z rozwojem zrównoważonego przemysłu chemicznego jak np. organizowanie „ISEF – International Sustainable Economy Forum” – wydarzenie skupia się zarówno na aspektach naukowych, jak i technicznych związanych ze zrównoważoną gospodarką. Celem wydarzenia jest również stworzenie platformy wymiany i nawiązywania kontaktów, doradztwo w zakresie finansowania, warsztaty, mające na celu inicjowanie i rozwijanie nowych, zrównoważonych projektów. Kolejne wydarzenie wspierane przez klaster to „ECP - The First Industry Business Speed Dating” – jest to cyfrowe spotkanie firm i inwestorów, a także partnerów usługowych z naciskiem na zrównoważony rozwój we wszystkich branżach i zastosowaniach, które mają swoje źródło w chemicznych i biotechnologicznych substancjach, procesach i zastosowaniach. Biorąc pod uwagę koncepcję CSR wśród projektów realizowanych przez C-CB klaster można wskazać również np.⁴⁶¹:

⁴⁶⁰ Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Gospodarki i Ochrony Klimatu Niemiec, https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/EN/Cluster/go-cluster/chemie_cluster_bayern.html, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁶¹ Oficjalna strona internetowa klastra Chemie-Cluster Bayern: <https://chemiecluster-bayern.de/en/our-projects/>, dostęp: 11.02.2022.

1. "WECLA". Celem projektu jest budowanie wiedzy na temat alternatywnych technologii, twórców innowacyjnych technologii i pionierów w instytucjach badawczych, jak również obiecujących startupów oraz innowacyjnych i zwinnych firm. Analiza interfejsów ma pokazać potencjał technologii i procesów dla innych obszarów technologii i zastosowań.
2. "BE STROCAL!". Celem projektu jest rozpowszechnienie wspieranego przez bazę danych oprogramowania Value-Chain-Generator (VCG) w Niemczech oraz zainspirowanie kolejnych niemieckich instytucji klastrów, deweloperów regionalnych i promotorów biznesu do korzystania z oprogramowania. Przeprowadzone zostaną sesje szkoleniowe, aby umożliwić nowym zainteresowanym klastrów korzystanie z VCG. Ponadto, klaster dąży do wspierania nowych partnerów jako trener i wspólnie realizować zrównoważone i biopochodne łańcuchy wartości oraz inicjować dyskusje sieciowe między firmami. Wspólne spotkania grup roboczych mogą stanowić dobre ramy dla wymiany.
3. „Cross-Cluster Projekt rebana”. Celem projektu jest podniesienie potencjału transferu regionalnych podejść bawarskiej strategii biogospodarki z regionalnego przez ogólnobawarski do poziomu międzynarodowego. Projekt zakłada pomoc w pokazaniu potencjału transferu działań regionalnych na poziomy od państwowego do międzynarodowego we wszystkich sektorach.

Klaster Chemie-Cluster Bayern zakończył realizację kilku projektów, które w swoich działaniach odnosiły się do zasad społecznej odpowiedzialności. Wśród nich można wyróżnić np.⁴⁶²:

1. "Cross Cluster Project to build new value chains". Celem projektu było stworzenie nowych łańcuchów wartości opartych na bioproduktach, a tym samym dalszy rozwój biogospodarki w Bawarii.
2. „Cross-Cluster Project WeReLaNa". Ogólnym celem projektu było stworzenie przestrzeni dla innowacji w zakresie wykorzystania pozostałości z rolnictwa i przemysłu spożywczego oraz połączenie interesariuszy w odpowiednie łańcuchy lub sieci wartości. Zgodnie z międzysektorowym charakterem biogospodarki, partnerzy projektu łączą swoją wiedzę i dzięki wymianie know-how z sektora recyklingu i chemicznego do rolnictwa i przemysłu spożywczego, firmy są uwrażliwiane na temat biogospodarki oraz modeli i procesów biznesowych opartych na biologii.

⁴⁶² Ibidem.

3. „Projekt Horizon2020 POWER4BIO”. Projekt miał na celu wsparcie regionów w przejściu na gospodarkę opartą na biologii. Realizując ten cel, POWER4BIO koncentruje się na podnoszeniu świadomości, tworzeniu sieci, dialogu politycznym i wzajemnym uczeniu się regionów zaangażowanych w projekt. Decydenci i interesariusze z polityki i przemysłu otrzymali wsparcie w tworzeniu struktury biogospodarki i opracowywaniu skutecznych strategii. Aby w pełni wykorzystać potencjał poszczególnych regionów w zakresie biogospodarki, opracowane zostały metody i katalog odpowiednich modeli biznesowych. Ponadto POWER4BIO oferował kompleksowy program promujący wzajemne uczenie się oraz współpracę wewnątrz- i międzyregionalną, a także tworzenie sieci współpracy regionalnych interesariuszy. Zapewniło to transfer wiedzy między sektorami i regionami oraz umożliwiło rozwój zrównoważonych strategii bioprodukcyjnych w 10 regionach zaangażowanych w konsorcjum.
4. „CEOPS”. Projekt koncentrował się na zrównoważonym podejściu do produkcji metanolu z CO₂, który jest ważnym surowcem do syntezy produktów chemii szlachetnej. Połączenie dużych emitentów CO₂ z przemysłem chemii precyzyjnej umożliwiło waloryzację emisji CO₂ związanej z procesami technologicznymi i pokazało ważną opcję zrównoważonego wykorzystania istniejących zasobów na poziomie europejskim.
5. “Wiintech”. Projekt WIINTECH miał na celu promocję i internacjonalizację europejskich klastrów i rozwój światowej klasy praktyki klastrowej. W oparciu o istniejące wcześniej projekty i inicjatywy wiodących europejskich klastrów opracowano wspólną międzynarodową strategię. W ramach projektu zebrano osiem uzupełniających się europejskich klastrów ukierunkowanych na technologię (przemysł chemiczny, tworzywa sztuczne, materiały i technologie produkcyjne) oraz klastrów ukierunkowanych na rynek (klastry czystych technologii), które reprezentują kompletny zestaw europejskich kompetencji przemysłowych w zakresie czystych technologii.

4.2.3. Przypadek 3 – Green Tech Cluster Styria

Charakterystyka klastra

Green Tech Cluster to austriacki klastr zielonych technologii, wywodzący się z regionu Styrii. Założony został w 2005 roku, łącząc wówczas 80 podmiotów. Obecnie jest to 233 członków, z czego 180 stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, 15 duże przedsiębiorstwa, 25 to organizacje badawcze, uniwersytety, centra technologiczne, 5 członków społeczeństwa obywatelskiego oraz 8 innych podmiotów. Klastr wspiera także rozwój aż 70 start-upów. Celem klastra jest trwale wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw i instytucji badawczych w południowej Austrii oraz rozszerzenie ich wiodącej pozycji technologicznej i rynkowej w dziedzinie technologii energetycznych i środowiskowych na arenie międzynarodowej.

Do głównych specjalizacji klastra zalicza się: zrównoważone innowacje, ekoinnowacje, efektywne gospodarowanie zasobami, zrównoważoną energię i odnawialne źródła energii, gospodarkę odpadami oraz inteligentne intermodalne i zrównoważone obszary miejskie. W ostatnich latach Green Tech Cluster odnosi liczne sukcesy, m.in. otrzymał nagrodę „Regiostars” Komisji Europejskiej oraz Austrian Cluster Prize 2020, a także Europejski Sekretariat Analiz Klastrowych przyznał klastrowi złote odznaczenie jakości, obowiązujące do 31.12.2023 roku⁴⁶³.

Strategia klastra

Obecnie 20% zielonej energii elektrycznej na świecie jest już wytwarzane przy użyciu technologii z Doliny Zielonej Techniki w południowej Austrii. Strategia klastra zakłada, że do 2025 roku Green Tech Cluster⁴⁶⁴:

- Zainicjuje współpracę na kwotę minimum 100 mln euro.
- Przyciągnie do swojej lokalizacji dodatkowo 1000 badaczy i twórców zielonych technologii.
- Dotrze do dodatkowych 5000 pracowników przedsiębiorstw i poszerzy ich wiedzę jak tworzyć zielony wzrost i innowacje.

⁴⁶³ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/?country>, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁶⁴ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/green-tech-cluster-styria-gmbh>, dostęp: 12.02.2022.

Wizja klastra zakłada zmierzenia w kierunku stania się globalnym hotspotem w zakresie ochrony klimatu i rozwiązań gospodarki cyrkularnej. Hasło przyświecające działalności klastra to 100 – 1 świat, 0 węgla, 0 odpadów⁴⁶⁵.

Działania klastra

Sukcesy południowej Austrii pokazują, że silna współpraca Green Tech Cluster z firmami i instytucjami badawczymi prowadzi do ponadprzeciętnych wyników. W 2021 roku klastr zainicjował lub wsparł 34 projekty B+R+I o wartości współpracy 87 mln euro, które w decydujący sposób przyczyniają się do rozwiązywania problemów w sektorach ochrony klimatu i gospodarki o obiegu zamkniętym. Ponadto wraz z klastrem zatrudniono do lokalizacji ponad 1000 dodatkowych badaczy i 24 000 pracowników. W swoich działaniach klastr zorientowany jest głównie na obszarach takich jak: zintegrowana transformacja cieplna, zielony gaz i wodór, zdigitalizowane łańcuchy recyklingu, nowe technologie sortowania i recyklingu baterii. W ostatnich kilku latach Green Tech Cluster zajmował się realizacją zadań, jak np. opracowanie urządzenia do dezynfekcji obiegu wody, opracowanie szybkiej ładowarki do e-samochodów lub wprowadzenie nowoczesnych systemów ogrzewania, jak np. ze zrębków drzewnych czy pelletu. Z uwagi na cele i wizję klastra wiele projektów i działań realizowanych przez klastr wpisuje się w obszary społecznej odpowiedzialności. Można zaliczyć do nich m.in.⁴⁶⁶:

1. „Green Tech Jam”. W ramach wydarzenia studenci ze wszystkich dyscyplin wspólnie pracują nad ekologicznymi rozwiązaniami digitalizacyjnymi przyszłości. Ważne jest rozwiązywanie realnych wyzwań dla branży. W ramach tego projektu studenci są łączeni w zespoły z firmami zajmującymi się zielonymi technologiami. Nagroda główna to 5000 euro. Wydarzenie jest cykliczne, organizowane co roku.
2. „Green Tech Hub”. Zielone Centrum Technologiczne powstało jako przestrzeń współpracy start-upów oraz innowacyjnych firm. Celem Centrum jest wspólny rozwój start-upów oraz światowych liderów technologicznych i ułatwienie dostępu do ekosystemu Klastra Green Tech.

⁴⁶⁵ Oficjalna strona internetowa klastra Green Tech Cluster: <https://www.greentech.at/ueber-uns/>, dostęp: 12.02.2022.

⁴⁶⁶ Oficjalna strona internetowa klastra Green Tech Cluster: <https://www.greentech.at/green-tech-valley-solutions/>, dostęp: 13.02.2022.

3. "Model Region Energy Funding agency: Austrian Research Promotion Agency". Założeniem tego projektu badawczego jest osiągnięcie ambitnego celu 100% energii odnawialnej w granicach strategicznych (np. strategia energetyczna Styrii). We flagowym regionie energetycznym innowacyjne technologie energetyczne z Austrii są wykorzystywane do opracowywania i demonstrowania modelowych rozwiązań dla inteligentnych, bezpiecznych i przystępnych cenowo systemów energetycznych i transportowych przyszłości. Nacisk kładziony jest na efektywną interakcję wytwarzania, zużycia, zarządzania systemem i magazynowania w całościowym systemie zoptymalizowanym dla wszystkich uczestników rynku.
4. "GRETA – Green Tech Academy Austria". GRETA to centrum szkoleń i programów FE w zakresie neutralności klimatycznej. Została ona utworzona, aby zapewnić przemysłowi jak najlepsze wsparcie na drodze do zielonej transformacji. Celem akademii jest stworzenie ekosystemu dla uczenia się przez całe życie w całej Austrii.
5. „Volterio”. Volterio to start up, który opracował inteligentne, robotyczne ładowanie dla samochodów elektrycznych. Samochód jest parkowany nad płytą podłogową, a następnie automatycznie podłącza się do "tankowania".

Warto również zaznaczyć, że wiele projektów klastra Green Tech Cluster, powiązanych z obszarami społecznej odpowiedzialności zostało już zrealizowanych. Można tu wskazać m.in.⁴⁶⁷:

1. "Top of Green Tech". Jest flagowym wydarzeniem networkingowym dla założycieli, inwestorów i przedsiębiorców zajmujących się technologiami środowiskowymi z Austrii, Niemiec i Szwajcarii. Nacisk kładziony jest na najbardziej ekscytujące startupy klimatyczne, które prezentują się firmom z pomocą wirtualnych stoisk targowych.
2. "Climate Tech Startups Austria 22". Prezentuje zielone startupy z Austrii. Ponad 120 zielonych startupów technologicznych pracuje nad innowacyjnymi rozwiązaniami w zakresie ochrony klimatu i gospodarki o obiegu zamkniętym. Obejmują one sektory energii, mobilności, żywności, budownictwa, gospodarki cyfrowej i gospodarki o obiegu zamkniętym.

⁴⁶⁷ Oficjalna strona internetowa klastra Green Tech Cluster: <https://www.greentech.at/green-tech-valley-solutions/>, dostęp: 13.02.2022.

3. "BioEnergyTrain". Celem projektu były badania nad nowymi metodami energetycznymi, które są niezbędne do zmniejszenia śladu węglowego. W ramach projektu utworzono zespół 15 partnerów, którzy pracowali nad zrównoważonymi systemami energetycznymi budynków, osiedli i regionów. Głównym zasobem projektu byli wysoko wykwalifikowani i nastawieni na innowacyjność pracownicy.
4. "BAT-SAFE". Był to projekt badawczy, w ramach którego prowadzone były prace nad ryzykiem i wpływem baterii litowych, przenośnych, w systemach gospodarki odpadami.
5. "DC FastCharger". Projekt zakładał opracowanie kompaktowej i szybkiej ładowarki o mocy do 480 kW. W idealnej sytuacji e-samochód może w mniej niż 10 minut naładować się energią wystarczającą do osiągnięcia zasięgu około 200 kilometrów.

4.2.4. Przypadek 4 - Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.

Charakterystyka klastra

Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l. jest to włoski klaster technologii morskich z regionu Friuli-Wenecja Julijska. Jest to spółka konsorcjum założona w 2009 roku. Klaster składa się ze stale rosnącej liczby prywatnych i publicznych interesariuszy, działających w dziedzinie technologii morskich na poziomie regionalnym i krajowym. Dokładnie jest to 248 członków, z czego 30 to małe i średnie przedsiębiorstwa, 4 duże przedsiębiorstwa, 14 organizacji badawczych i uniwersytetów oraz 200 to pozostałe podmioty działające w ekosystemie. Klaster specjalizuje się głównie w produkcji sprzętu transportowego, budowie statków i konstrukcji pływających, przemyśle niebieskiego wzrostu, błękitnej energii odnawialnej oraz budowie łodzi wycieczkowych i sportowych⁴⁶⁸. Głównym celem klastra jest sprawić, by system terytorialny technologii morskich stał się głównym podmiotem konkurencyjnego wzrostu w procesach krajowych, europejskich i międzynarodowych.

⁴⁶⁸ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/maritime-technology-cluster-fvg-scarl>, dostęp: 14.02.2022.

Strategia klastra

Strategia klastra zakłada stworzenie regionalnego, synergicznego systemu, który wzmocni zrównoważony i integracyjny łańcuch tworzenia wartości w niebieskiej gospodarce poprzez wykorzystanie wiedzy naukowej i umiejętności przemysłowych regionu. Misją klastra jest pomoc w rozwoju regionu, ułatwiając dialog między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczymi, instytucjami edukacyjnymi, obywatelami i administracją publiczną, w odniesieniu do technologii morskich, jak m.in.: budowa statków, budowa łodzi, transport, infrastruktura, logistyka, usługi dla nawigacji i żeglarstwa. Administracja regionu Friuli-Wenecja Julijska uznaje znaczenie klastrów jako podstawowych instrumentów rozwoju gospodarki sieciowej, synergii i poprawy konkurencyjności terytorium. Z tego powodu, klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l. został zidentyfikowany jako główny aktor strategii badań i innowacji dla inteligentnej specjalizacji w zakresie technologii morskich. Jakość działań klastra została doceniona na poziomie międzynarodowym poprzez przyznanie srebrnego znaku Europejskiego Sekretariatu Analiz Klastrowych (ważne do 30.11.2023), który potwierdza zdolności w zakresie zarządzania klastrami⁴⁶⁹.

Działania klastra

Zakres działań prowadzonych przez klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l. jest bardzo szeroki. Są to po pierwsze działania w ramach sieci, które mają za zadanie zwiększenie i stymulowanie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej oraz projekty badawczo-rozwojowe oraz wsparcie w zakresie sprawozdawczości finansowej. Kolejny obszar działań to innowacje, które obejmują wydarzenia i inicjatywy podejmowane w celu zwiększenia relacji między podmiotami badawczymi i innowacyjnymi, a także wspierania procesów innowacyjnych i dopasowywania wyników badań do użytkowników innowacji. Klaster prowadzi również różnego rodzaju szkolenia, kursy mistrzowskie podnoszące kwalifikacje zawodowe oraz warsztaty dla przedsiębiorstw. Kolejny obszar działań to mapowanie, oznaczające rozpoznanie cech i potrzeb związanych z podmiotami niebieskiej gospodarki w zakresie kompetencji, technologii i edukacji w celu dostosowania ich do potrzeb regionalnych. Klaster świadczy także usługi wsparcia w planowaniu i przygotowaniu projektów oraz ich konsekwentnej realizacji. Działalność klastra to również organizacja wydarzeń

⁴⁶⁹ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/silver-label/?country>, dostęp: 11.02.2022.

technicznych w celu pogłębiania tematyki badań i innowacji, a także działalność dydaktyczna i edukacyjna mająca na celu promocję zawodów morskich⁴⁷⁰. Działania z ww. obszarów są zbieżne z zasadami społecznej odpowiedzialności. Do projektów realizowanych przez klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l., które można uznać na zgodne z obszarami CSR można zaliczyć m.in.⁴⁷¹:

1. Water Control System. Projekt ma na celu porównanie różnych rozwiązań już istniejących w zastosowaniach cywilnych/przemysłowych, w celu opracowania wirtualnej instalacji pilotażowej i prototypu w zmniejszonej skali, z uwzględnieniem charakterystycznych aspektów związanych z oczyszczaniem wody na pokładzie.
2. ABE. Projekt ma na celu bezpośrednią odpowiedź na problemy wywołane drganiami silników głównych zarówno statków handlowych, jak i wycieczkowych, z uwzględnieniem wpływu na faunę morską poprzez hałas wytwarzany przez kadłub.
3. SAFE. Jego celem jest opracowanie dynamicznego narzędzia wspomagania decyzji, zdolnego do oceny uszkodzeń powstałych na wyposażeniu w wyniku pożaru lub zalania oraz przenośnych urządzeń zdolnych do wspierania załogi w działaniach mających na celu maksymalizację bezpieczeństwa i pozostałej zdolności operacyjnej statku. Nowe narzędzia programowe i sprzętowe zostaną zastosowane w dziedzinie bezpiecznego powrotu do portu, w celu zwiększenia bezpieczeństwa na pokładzie.
4. InnovaMare. Projekt InnovaMare ma na celu wspólne opracowanie i ustanowienie modelu ekosystemu innowacji w dziedzinie podwodnej robotyki i czujników na potrzeby sektora monitoringu i nadzoru z misją zorientowaną na zrównoważony rozwój Morza Adriatyckiego. Projekt strategiczny InnovaMare zajmie się jedną z głównych zmian – zwiększeniem efektywności działań innowacyjnych w odpowiednich dziedzinach niebieskiej gospodarki – poprzez wzmocnienie transferu wiedzy w obszarze współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, centrami badawczo-rozwojowymi, szkolnictwem wyższym i sektorem publicznym poprzez edukację i programy budowania potencjału dla różnych interesariuszy.
5. Navigando. Navigando to projekt mający na celu przybliżenie studentom i ogółowi społeczeństwa świata zawodów związanych z morzem poprzez działania edukacyjne, interaktywne doświadczenia i konferencje, których celem jest podkreślenie możliwości i potencjału związanego z sektorem morskim.

⁴⁷⁰ Oficjalna strona internetowa klastra Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.: <https://www.marefvg.it/en/organization/>, dostęp: 13.02.2022.

⁴⁷¹ Oficjalna strona internetowa klastra Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.: <https://www.marefvg.it/en/activities/projects/?t=reti>, dostęp: 15.02.2022.

6. Summer School. Szkoły letnie to półintensywne zaawansowane kursy szkoleniowe w trybie e-learningu, otwarte dla studentów, absolwentów i specjalistów z sektora prywatnego, zorganizowane wokół dwóch tematów: "Paliwa alternatywne i napęd hybrydowy" oraz "Technologie cyfrowe dla bezpiecznych statków". Kursy zapewniają najbardziej aktualne umiejętności, aby umożliwić uczestnikom dokonywanie wyborów projektowych, które spełniają potrzeby branży transportu wodnego i globalne wyzwania związane z dekarbonizacją. Głównym celem jest przeszkolenie uczestników w zakresie aktualnego stanu zastosowania paliw alternatywnych i napędów hybrydowych w gospodarce morskiej z perspektywy technicznej i regulacyjnej.

Klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l., zakończył realizację kilku zadań, które w swoich celach odnosiły się do zasad społecznej odpowiedzialności. Wśród nich można wyróżnić np.⁴⁷²:

1. PLASTICO. Celem projektu było sformułowanie i opracowanie nowego kompozytu z matrycą polimerową do produkcji pokrywy silnika morskiego, który spełniałby odpowiednie wymagania prawne. Wielofunkcyjny materiał został pomyślany jako zamiennik obecnie stosowanego aluminium, charakteryzujący się następującymi cechami: niską wagą, dźwiękoszczelnością, odpornością mechaniczną, termiczną i ogniową, izolacyjnością cieplną oraz niską lotnością. W projekcie zwrócono również uwagę na zrównoważony rozwój środowiska, przeprowadzając badanie oceny cyklu życia zidentyfikowanego materiału, a także znaczną oszczędność energii podczas procesu produkcji.
2. METRO. Projekt miał na celu wykorzystanie potencjału zielonego budownictwa okrętowego i nowych technologii w celu zwiększenia wpływu w sektorze morskim poprzez poprawę zrównoważenia środowiskowego transportu morskiego na Górnym Adriatyku. Cele projektu były realizowane poprzez badanie i rozwój rozwiązań hybrydowych, które mają być stosowane na statkach pasażerskich, adaptację nowej infrastruktury w sieci elektrycznej małych portów oraz określenie nowych tras pomiędzy portami północnego Adriatyku.
3. MISTRAL. Projekt miał na celu uczynić wiedzę o morzu i zrównoważonych innowacjach kluczowymi czynnikami napędzającymi niebieski wzrost, wsparcie morskich klastrów, aby stały się brokerami wiedzy w celu pobudzenia niebieskiej

⁴⁷² Oficjalna strona internetowa klastra Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.: <https://www.marefvg.it/en/activities/projects/?t=reti>, dostęp: 15.02.2022.

gospodarki, a także zaprojektowanie i wdrożenie strategii rozwoju zgodnej ze strategiami inteligentnej specjalizacji regionów. Projekt skupiał się na sektorach, tj.: morska energia odnawialna, nadzór morski, rybołówstwo i akwakultura, błękitne biotechnologie, turystyka przybrzeżna i morska.

4. TIP! Celem projektu było połączenie działalności badawczej i produkcyjnej w zakresie technologii dla komfortu i dobrego samopoczucia na pokładzie: Area 3, Indico Technologies i Scent Company.
5. NAVRED@CRUISE. Głównym celem projektu była redukcja hałasu i wibracji na pokładzie statków wycieczkowych nowej generacji. To projekt stworzony w odpowiedzi na konkretne potrzeby wyrażone przez armatorów i towarzystwa klasyfikacyjne. Istnieje pilna potrzeba – w związku zarówno z oczekiwaniami osób podróżujących drogą morską, jak i coraz bardziej rygorystycznymi przepisami – ograniczenia dwóch czynników zakłócających komfort, hałasu i wibracji. Projekt został podzielony na cztery wątki badawcze: optymalizacja parametrów akustycznych podłóg sportowych, redukcja hałasu pochodzącego z systemu wyciągowego okapu tłuszczowego, redukcja drgań wywołanych przez pędniki oraz redukcja drgań wywołanych przez główne urządzenia pokładowe.

4.2.5. Przypadek 5 – Nanoprogress

Charakterystyka klastra

Nanoprogress jest to czeski klaster, założony w 2010 roku. Klaster ten skupia się na badaniach i rozwoju funkcjonalizowanych struktur nanowłókien oraz ich zastosowaniach przemysłowych i medycznych. Klaster Nanoprogress ma siedzibę w Pardubicach i działa w pięciu miastach w Czechach. Oprócz siedziby głównej, klaster posiada specjalne miejsca badawcze w Buštěhradzie, Libercu i Roudnicach nad Labem. Placówka w Libercu i Roudnicach nad Łabą koncentruje się na badaniach technologicznych i biznesie, natomiast Buštěhrad na badaniach biomedycznych. Klaster posiada również punkt kontaktowy i miejsce spotkań w Pradze. Większość członków klastra ma swoje siedziby w odległości do 150 km od miejsca lokalizacji klastra. Ułatwia to komunikację i osobiste spotkania. Wyjątkiem są członkowie zagraniczni, którzy mieszkają w Anglii i Portugalii. Baza członków obejmuje więc

geograficznie trzy kraje europejskie. Partnerzy klastra znajdują się w dziewięciu krajach⁴⁷³. Klaster posiada ogółem 60 członków z czego 41 stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, 12 duże przedsiębiorstwa, 5 to organizacje badawcze i uniwersytety, 2 to pozostałe podmioty⁴⁷⁴. Klaster wspiera także 1 start-up.

W ciągu ostatnich lat klaster zrobił znaczący krok naprzód w dziedzinie polityki regionalnej i krajowej. Ze względu na ciągłe sukcesy w dziedzinie badań i rozwoju oraz widoczność zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej, klaster został poproszony o dołączenie do Regionalnej Rady ds. badań, rozwoju i innowacji powiatu libereckiego. Dzięki temu klaster może bezpośrednio uczestniczyć w przygotowaniu i aktualizacji regionalnej strategii rozwoju i innowacji, która jest załącznikiem do krajowej strategii. Bezpośrednią korzyścią z tego sukcesu jest to, że w ten sposób organizacja klastrowa może lepiej wspierać regionalnych członków klastra i napędzać innowacje w przemyśle nanotechnologicznym w bardziej praktycznym kierunku⁴⁷⁵.

Klaster Nanoprogress zaangażowany jest w Europejskie Partnerstwo Klastrow Strategicznych "AdPack" w nowo powstającym przemyśle inteligentnych opakowań. Od początku istnienia klaster osiąga wiele sukcesów. Zrealizowany projekt „Nanoprogress” został wybrany najlepszym projektem przedsiębiorczym 2014 roku w kategorii Współpraca firm – klastry i stał się jednym z najbardziej udanych krajowych projektów przedsiębiorczych finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W 2016 roku klaster Nanoprogress otrzymał nagrodę złoty klaster dla najbardziej dynamicznego czeskiego klastra⁴⁷⁶. Klaster został także wyróżniony złotym medalem cluster excellence przyznawanym przez ESCA. Odznaczenie obowiązuje do 14.12.2022 roku⁴⁷⁷. Dzięki zdobyciu tej nagrody Nanoprogress znalazł się w gronie elity klastrow europejskich.

Strategia klastra

Strategia klastra dąży do tego, aby klaster Nanoprogress stał się wiodącą europejską organizacją klastrową wspierającą cały cykl innowacji i wprowadzającą wspólnie wypracowane rozwiązania na rynek globalny. Klaster stawia sobie do realizacji kilka wyzwań

⁴⁷³ Oficjalna strona internetowa klastra Nanoprogress: <https://www.nanoprogress.eu/about-us>, dostęp: 16.02.2022.

⁴⁷⁴ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/nanoprogress>, dostęp: 16.02.2022.

⁴⁷⁵ Ibidem.

⁴⁷⁶ Oficjalna strona internetowa klastra Nanoprogress: <https://www.nanoprogress.eu/about-us>, dostęp: 16.02.2022.

⁴⁷⁷ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/?country>, dostęp: 11.02.2022.

strategicznych, tj.: wsparcie konkurencyjności i innowacyjności członków klastra, wsparcie przemysłu nanotechnologicznego, głównie w zakresie zastosowań praktycznych i tworzenia oferty produktowej, wsparcie regionalnej współpracy przedsiębiorstw i instytucji B+R oraz pozytywnego wpływu na regionalną i krajową politykę klastrową i strategię inteligentnych specjalizacji⁴⁷⁸. Swoją strategię klastrer Nanoprogress chce zrealizować poprzez cele takie jak:

- Promowanie sektora nanotechnologii.
- Wzmacnianie wiedzy specjalistycznej, umiejętności zawodowych i zapewnienie płynnego transferu ich wyników do praktyki i edukacji.
- Promowanie współpracy regionalnej pomiędzy przedsiębiorstwami prywatnymi, sektorem akademickim i publicznym.
- Promowanie zdolności konkurencyjnych i działań innowacyjnych naszych członków.
- Włączenie klastra i jego członków do międzynarodowych badań i działań biznesowych.
- Zapewnienie wsparcia ze strony sektora publicznego oraz finansowania z funduszy UE
- Monitorowanie trendów światowych i rynkowych oraz stosowanie ich do wspierania dalszego rozwoju klastra i jego członków.

Wizja klastra zakłada służyć jako przykład doskonałości klastra, z silną synergią, zaufaniem i wzajemnymi powiązaniem pomiędzy członkami klastra oraz przejrzystą polityką zarządzania, skupiającą się na ciągłym doskonaleniu. Klaster dąży również do opracowania i wdrożenia innowacyjnych procedur technologicznych funkcjonalizacji nanowłókien w formie tkanej i nietkanej o wysokiej wartości dodanej dla przyszłych produktów przemysłowych zorientowanych na klienta oraz o pozytywnym wpływie na środowisko.

Działania klastra

Klaster Nanoprogress prowadzi działalność głównie w obszarach takich jak: nanotechnologia, zrównoważone innowacje, zrównoważona energia oraz niebieska energia odnawialna. W ramach wspólnych działań badawczych członków klastra zostały opracowane zaawansowane metodologie funkcjonalizacji struktur nanowłókien, zbudowane nowe urządzenia technologiczne do produkcji nanowłókien typu core-shell oraz nowe urządzenia

⁴⁷⁸ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/nanoprogress>, dostęp: 16.02.2022.

oparte na unikalnej w skali światowej technologii elektrospinningu AC. Określono również potencjał aplikacyjny szerokiej gamy funkcjonalizowanych struktur nanowłóknistych w medycynie i przemyśle.

Od 2015 roku klastery Nanoprogress zaczął aktywnie skupiać się na europejskiej polityce klastrowej oraz na internacjonalizacji i wsparciu biznesu. Ze względu na działalność międzynarodową i wieloletnią współpracę do klastra dołączyły dwie międzynarodowe firmy. Pierwsza z nich to innowacyjna firma w biomedycynie PeptiGel Design z Wielkiej Brytanii, a druga to międzynarodowa firma doradcza SPI skupiająca się głównie na wspieraniu internacjonalizacji MŚP i klastrów. Członkowie ci są już zaangażowani we wspólne działania klastra, PeptiGel Design aktywnie bada połączenie ich specjalnego żelu peptydowego z koncentrycznymi nanowłóknami do regeneracji kości, a SPI wspiera internacjonalizację i PR klastra. Nanoprogress był również bardzo aktywny w międzynarodowym cross-clusteringu, gdzie udało mu się uzyskać wsparcie finansowe z programu COSME na dwa projekty, jeden na przygotowanie i założenie Europejskiego Partnerstwa Klastrow Strategicznych, a drugi na wsparcie doskonałości klastra. W ramach tych projektów klastery współpracuje z sześcioma partnerami z sześciu różnych krajów UE. Propozycje projektów zostały przygotowane przez wszystkich członków konsorcjum, przy czym w przypadku Nanoprogress kluczową osobą w przygotowaniu był menedżer klastra

Innym udanym obszarem, który został znacząco wzmocniony, była poprawa międzynarodowej widoczności klastra i jego członków. Sukcesem klastra było zorganizowanie przez menedżera klastra Nanoprogress wraz z Krajowym Stowarzyszeniem Klastrow i klastrem innowacyjnym Hi-Tech w jego macierzystym regionie pierwszego Dnia Klastra. Wydarzenie to pokazało szerokiej publiczności oraz regionalnym i krajowym decydom praktyczne wyniki wspólnej współpracy w ramach koncepcji klastrowej wiodących czeskich klastrów i wzmocniło potrzebę wspierania czeskich organizacji klastrowych w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju gospodarczego, konkurencyjności MŚP oraz pobudzenia innowacyjności instytucji badawczo-rozwojowych znajdujących się blisko rynku. Pierwszy Dzień Klastra stał się wydarzeniem cyklicznym oraz zapoczątkował łańcuch podobnych wydarzeń. Od końca 2015 roku zrealizowano ponad szesnaście wydarzeń, w ramach których Nanoprogress był np. członkiem oficjalnego przedstawicielstwa czeskiej nanotechnologii w Brukseli, gościł dwie delegacje meksykańskich studentów, reprezentował klastery i jego członków w Nowym Jorku, Bostonie, Austrii i Izraelu oraz rozwijał współpracę w Serbii i Hiszpanii. Do promocji członków służy katalog, który został opracowany przez zespół zarządzający klastrem i zawiera m.in. profil każdego członka. Nanoprogress rozpoczął

w 2016 roku świadczenie usług konsultacyjnych dla mniej doświadczonych partnerów z klastrów w zakresie zrównoważonego rozwoju klastra, zarządzania projektami i finansowania⁴⁷⁹.

Klaster Nanoprogress koncentruje swoją działalność również wokół społecznej odpowiedzialności. Wśród jego działań można odnaleźć zadania związane głównie z obszarem środowiska oraz zaangażowania społecznego. Do projektów takich, które są obecnie realizowane można zaliczyć⁴⁸⁰:

1. Projekt Green & Small Smart Cities (GSSC). Projekt ma na celu rozpowszechnienie wykorzystania zrównoważonych rozwiązań technologicznych z Europy w mniej rozwiniętych regionach świata poprzez wspieranie strategii internacjonalizacji wśród europejskich MŚP z najnowocześniejszymi rozwiązaniami, komplementarnymi technologiami i wspólną wizją tworzenia lepszego świata.
2. Day of cluster. Wydarzenie to pokazało szerokiej publiczności oraz regionalnym i krajowym decydom praktyczne wyniki wspólnej współpracy w ramach koncepcji klastrowej wiodących czeskich klastrów i wzmocniło potrzebę wspierania czeskich organizacji klastrowych w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju gospodarczego, konkurencyjności MŚP oraz pobudzenia innowacyjności instytucji badawczo-rozwojowych.
3. Education is the future. Celem tego projektu jest wsparcie szkoleń pracowników członków klastra w zakresie ogólnych umiejętności informatycznych, miękkich i menedżerskich, edukacji językowej, specjalistycznych umiejętności informatycznych i księgowych, prawno-ekonomicznych i innych.

Warto również zaznaczyć, że klaster Nanoprogress od początku swojej działalności realizował projekty, które w swoich działaniach nawiązywały do obszarów społecznej odpowiedzialności, jak m.in.⁴⁸¹:

1. Nanoprogress. Projekt ten koncentrował się na wspólnych badaniach (MŚP, instytucje B+R) głównie w zakresie zastosowania struktur nanowłóknistych w biomedycynie. W ramach projektu opracowano i przetestowano nową metodologię produkcji nanowłókien typu core/shell. Struktury te zostały przetestowane do zastosowań biomedycznych w dziedzinie inżynierii tkankowej do regeneracji kości i tkanek skóry.

⁴⁷⁹ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/nanoprogress>, dostęp: 16.02.2022.

⁴⁸⁰ Oficjalna strona internetowa klastra Nanoprogress: <https://www.nanoprogress.eu/projects>, dostęp: 16.02.2022.

⁴⁸¹ Ibidem.

2. Recovery of multi-spectrally polluted waters. Celem projektu było opracowanie zmiennego modułowego systemu oczyszczania wody. Zmienny system modułowy może być stosowany do szerokiej gamy wód o różnym stężeniu i charakterze zanieczyszczeń. Istotnym elementem innowacyjnym tego systemu jest wysoki stopień elastyczności i uniwersalności, w tym możliwość szybkiego wdrożenia do różnych rodzajów i poziomów zanieczyszczeń /skażenia.
3. Electrospinning AC. W ramach tego projektu zostały opracowane dwie maszyny oparte na AC electro spinning, która jest unikalną w skali światowej metodą produkcji nanowłókien. Nanoprogress wprowadził również innowację produktową do swojego patentu, ponieważ ulepszone liniowe struktury nanowłókniste umożliwiły wprowadzenie filtrów 3D, które są sprzedawane przez członków klastra. Nanoprogress rozpoczął również krajowy projekt z dwoma członkami klastra i jedną dużą firmą, którego celem jest zbadanie tych struktur w zastosowaniu do bioreaktorów, które będą w stanie wstępnie oczyszczać silnie zanieczyszczoną wodę. Dzięki poprawie wydajności technologii elektrospinningu AC możliwe jest przygotowanie nanowłóknistych membran, które będą tańsze i będą mogły być stosowane np. jako mechaniczne zabezpieczenia w pościeli antyalergiczej lub w odzieży sportowej i ochronnej.

4.2.6. Przypadek 6 - Basque Energy Cluster

Charakterystyka klastra

Basque Energy Cluster jest organizacją non-profit, która została założona w 1996 roku w celu poprawy globalnej konkurencyjności firm z baskijskiego sektora energetycznego poprzez ułatwianie współpracy branżowej wzdłuż łańcuchów wartości oraz poszukiwanie partnerstwa publiczno-prywatnego. Basque Energy Cluster składa się z ponad 100 członków, w tym wiodących firm w sektorze energetycznym zlokalizowanych w Kraju Basków (operatorów energetycznych, producentów komponentów i urzędzeń), agentów Baskijskiej Sieci Nauki, Technologii i Innowacji oraz organów administracji publicznej zaangażowanych w dziedzinie energii. Dokładnie jest to 177 członków, z czego 101 stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, 58 duże przedsiębiorstwa, 15 to organizacje badawcze i uniwersytety,

3 to pozostałe podmioty⁴⁸². Klastr wspiera również w rozwoju aż 20 start-upów. Do głównych specjalizacji klastra zalicza się: wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej i powietrza do układów klimatyzacyjnych, branże niebieskiego wzrostu, energię odnawialną oraz zrównoważoną energię. Ciągły rozwój klastra został doceniony przez Europejski Sekretariat Analiz Klastrow, który odznaczył klastr Basque Energy Cluster brązowym medalem doskonałości klastrow, który obowiązywał do 12.05.2018 roku. Obecnie klastr może pochwalić się złotym medalem doskonałości klastrow, który obowiązuje on do 30.11.2022 roku⁴⁸³.

Strategia klastra

Aktualny plan strategiczny klastra został opracowany na lata 2019-2022 i ma na celu pozycjonowanie klastra Basque Energy Cluster jako wzorca dla baskijskich przedsiębiorstw w sektorze energetycznym, ze względu na jego zdolność do pobudzania inicjatyw współpracy i jego promowania zarówno lokalnie, jak i międzynarodowo. Plan ten koncentruje się wokół siedmiu obszarów strategicznych: inteligentne sieci, energia wiatrowa, energia słoneczna, energia fal morskich, ropa naftowa i gaz ziemny, energia wodorowa oraz usługi dla konsumentów w zakresie energii i mobilności. Aby osiągnąć założony plan, wskazano pięć głównych celów strategicznych⁴⁸⁴:

1. Konsolidacja zdolności klastra do stymulowania sektora, koncentrując się na działaniach w łańcuchach wartości o największej obecności i sile pod względem firm członkowskich, z lepiej zdefiniowanymi wyzwaniem dla zwiększenia potencjału wzrostu.
2. Skoncentrowanie propozycji wartości technologii i internacjonalizacji na baskijskich małych i średnich przedsiębiorstwach, wzmacniając efekt napędowy dużych firm, dostarczając propozycje technologiczne agentom wiedzy oraz kierując dotacje od administracji na rzecz MŚP.

⁴⁸² Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/cluster-organisations/basque-energy-cluster-cluster-de-energia>, dostęp: 17.02.2022.

⁴⁸³ Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/?country>, dostęp: 11.02.2022.

⁴⁸⁴ Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/strategic-plan>, dostęp: 18.02.2022.

3. Zróżnicowanie propozycji wartości klastra poprzez podjęcie działań mających na celu przyciągnięcie talentów, oferowanie usług szkoleniowych, badanie nowych propozycji w takich dziedzinach jak zrównoważony rozwój i innowacje, a także wzmocnienie usług w zakresie wywiadu konkurencyjnego.
4. Uruchomienie nowych sposobów współpracy (grupy robocze), które pozwalają na zdefiniowanie inicjatyw, projektów i działań, które odpowiadają na konkretne wyzwania zidentyfikowane i podzielane przez grupę partnerów, w sposób skuteczny i efektywny.
5. Maksymalizacja dostępnych źródeł finansowania publicznego i zwiększenie obrotów na usługi świadczone członkom, aby mieć wystarczająco wykwalifikowaną siłę roboczą oraz odpowiednie narzędzia i systemy w ramach klastra, aby poradzić sobie z rozmachem proponowanych działań i zarządzać nimi.

Opracowany plan strategiczny klastra stanowi kamień milowy w rozwoju stowarzyszenia, ponieważ dąży do konsolidacji obecnej działalności Baskijskiego Klastra Energetycznego, jednocześnie zwiększając wartość dostarczaną wszystkim współpracownikom poprzez nowe sposoby pracy, które promują i maksymalizują wyniki wspólnych działań. W tym celu określono model biznesowy, który opiera się na pięciu propozycjach wartości: rewitalizacja sektorowa, technologia, internacjonalizacja, zdolności, innowacje i zrównoważony rozwój. Czteroletni plan strategiczny zakłada również promocję i rozwój tych łańcuchów wartości wokół pięciu kluczowych technologii przekrojowych: cyfryzacja, magazynowanie, energoelektronika, materiały i gospodarka o obiegu zamkniętym⁴⁸⁵.

Misją Basque Energy Cluster jest poprawa konkurencyjności w baskijskim sektorze energetycznym, szczególnie w MŚP, poprzez współpracę między firmami oraz partnerstwo publiczno-prywatne. Mając to na uwadze, klastr wnosi wartość dodaną dla swoich członków w dziedzinie technologii, internacjonalizacji, talentów, innowacji i zrównoważonego rozwoju. Wizją klastra zakłada pozycjonowanie klastra Basque Energy Cluster jako wzorca dla baskijskich przedsiębiorstw w sektorze energetycznym, wykorzystując jego zdolność do ożywienia partnerstw i promowania widoczności sektora zarówno lokalnie, jak i międzynarodowo. Wizją klastra jest również przyczynienie się do promowania Kraju

⁴⁸⁵ Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/strategic-plan>, dostęp: 18.02.2022.

Basków jako jednego z europejskich punktów odniesienia w sektorze przemysłu energetycznego w określonych dziedzinach energii⁴⁸⁶.

Działania klastra

Jedną z wartości jakimi kieruje się Basque Energy Cluster jest zrównoważony rozwój. Klastr dąży do bycia motorem innowacji i zrównoważonego rozwoju dla wszystkich swoich członków. W związku z tym, klastr jest mocno zaangażowany w sprawy środowiska naturalnego na terenie całego Kraju Basków. Cele zrównoważonego rozwoju przyjęte przez ONZ (Agenda 2030) w 2015 roku są uniwersalnym wezwaniem do działania, aby zakończyć ubóstwo, chronić planetę i zapewnić wszystkim ludziom pokój i dobrobyt. Zgodnie z Agendą 2030 rząd baskijski włącza do swoich strategii wskaźniki, które posłużą do pomiaru wpływu podejmowanych działań na realizację celów ONZ. Firmy z sektora energetycznego mogą wnieść istotny wkład w zrównoważony rozwój, zgodnie z polityką publiczną, która zakłada ich wsparcie zarówno na poziomie regionalnym, europejskim, jak i globalnym. Basque Energy Cluster uruchomił plan działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, z następującymi celami: ułatwienie integracji i dostosowania się w swoich planach strategicznych i modelach biznesowych przez firmy członkowskie do założeń ONZ, identyfikacja i promowanie wspólnych działań pomiędzy członkami w celu tworzenia wspólnej wartości w odniesieniu do priorytetowych celów zrównoważonego rozwoju ONZ oraz docenienie wkładu Basque Energy Cluster w realizowaniu tych celów poprzez odpowiednią komunikację i jego rozpowszechnianie. W związku z powyższym można wskazać przykłady działań, które są realizowane przez klastr i zarazem zbieżne z obszarami społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁸⁷:

1. BIDELEK SAREAK. To wspólna inicjatywa koordynowana przez IBERDROLA Distribución Eléctrica i rząd Basków, w której uczestniczy 13 przedsiębiorstw elektrycznych i producentów sprzętu, mająca na celu wdrożenie inteligentnych sieci na obszarach miejskich, aby zwiększyć wydajność i bezpieczeństwo dostaw energii elektrycznej.

⁴⁸⁶ Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/mission-vision>, dostęp: 18.02.2022.

⁴⁸⁷ Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/cluster-activities>, dostęp: 18.02.2022.

2. WINDBOX. Celem jest wdrożenie unikalnego sprzętu najwyższego poziomu do integracji i walidacji podsystemów dla wielomegawatowych turbin wiatrowych.
3. Wave Energy Basque Country. Celem projektu są badania nad rozwojem technologii umożliwiających pozyskiwanie energii poprzez wykorzystanie ruchu fal.
4. GRETHA. Głównym celem projektu jest wygenerowanie wiedzy w zakresie technologii cyfrowych ułatwiających integrację i optymalne zarządzanie energią fotowoltaiczną w sieciach elektrycznych, a tym samym przyczyniających się do obniżenia kosztów instalacji fotowoltaicznej.

Basque Energy Cluster także przed wprowadzeniem Agendy 2030 zawierającej cele zrównoważonego rozwoju ONZ podejmował działania, które były ukierunkowane na obszary społecznej odpowiedzialności. Można do nich zaliczyć⁴⁸⁸:

1. AZKARGA. Projekt utworzony przez grupę 6 wiodących firm baskijskich w zakresie technologii energoelektronicznych, elektroniki sterującej i zarządzania ładowaniem pojazdów, wspierany przez techniczny komitet doradczy składający się z przedstawicieli wiodących producentów pojazdów elektrycznych, którego celem było opracowanie do końca 2016 r. innowacyjnego rozwiązania w zakresie ładowania pojazdów elektrycznych, umożliwiającego pełne ładowanie w środowisku publicznym w czasie poniżej 20 minut.
2. Atlantic Power Cluster. Projekt finansowany w ramach programu Interreg Atlantic, był koordynowany przez region Kantabria w Hiszpanii i miał na celu stworzenie odpowiedniego środowiska politycznego i społecznego dla powstających sektorów morskiej energii wiatrowej, fal i pływów, jak również zwiększenie konkurencyjności i zdolności innowacyjnych społeczności przemysłowej w regionach atlantyckich.
3. EcoCLUP. Było to partnerstwo klastrów ekoinnowacyjnych na rzecz internacjonalizacji i wzrostu, które zostało utworzone w 2010 r. i skupiało się na ekoinnowacyjnych branżach obejmujących odpady, wodę, kontrolę zanieczyszczeń, usługi środowiskowe, energię, zrównoważony transport i budownictwo.

⁴⁸⁸ Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/cluster-organisations/basque-energy-cluster-cluster-de-energia>, dostęp: 18.02.2022.

4.2.7. Wnioski z analizy studiów przypadku klastrów zagranicznych

Zaprezentowane w pracy klastry zagraniczne, wykazują duże zaangażowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności. W wyborze klastrów kierowano się dojrzałością klastra, określoną poprzez wiek klastra, liczbę członków oraz spełnienie standardu ESCA. Wdrożenie przez badane klastry działań oraz realizacja różnych projektów z zakresu CSR przyczyniają się m.in. do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a także rozwoju społeczności lokalnej. To właśnie te dwa obszary najczęściej pojawiały się w realizowanych przez klastry działaniach. Poniżej, w tabeli 23, zaprezentowano zbiorcze wyniki przeprowadzonej analizy, która związana była głównie z realizacją celu użytecznego pracy, tj. identyfikacją możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych.

Tabela 23. Zestawienie zbiorcze wyników badań klastrów zagranicznych

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
Biowin	Belgia (2006)	SILVER do 31.08.2023 BRONZE do 28.03.2015	234 członków	Zdrowie ludzkie. Medycyna. Biofarmaceutyka. Pomoc społeczna.	Głównym celem klastra jest przyspieszenie innowacji, aby sprostać przyszłym wyzwaniom w zakresie zdrowia publicznego, a także rozwój wiedzy, zatrudnienia i konkurencyjności wszystkich graczy w ekosystemie sektora zdrowia w Walonii.	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. Asthma and COPD. 2. Be4OneW. 3. BioCloud 4.0. 4. 3D Printed Biomaterials and OPTimized for Regeneration Oral Bone.	1. Magia – COSME Cluster Go international project. 2. TERM – Tissue Engineering and Regenerative Medicine. 3. Nanocardio – INTERREG Project. 4. Elisa. 5. HOPE 4 PD. 6. Colvir.
Chemie Cluster Bavaria	Niemcy (2006)	BRONZE do 08.06.2019 SILVER do 31.08.2022 GOLD do 13.03.2015	105 członków	Innowacje, zakładanie nowych firm i zwiększanie skali działalności. Dostęp do rynku w między-sektorowych i transnarodowych łańcuchach wartości. Nowe materiały. Polimery oparte na biologii. Gospodarka cyrkularna.	Za pośrednictwem naszej sieci łączymy firmy, nowo powstałe przedsiębiorstwa i instytucje badawcze bawarskiego przemysłu chemicznego. Realizujemy rozwój Twojej firmy, jak również transfer wyników badań naukowych	Środowisko.	1. "Alternative technological approaches for materials, nutrition, chemistry, agriculture and additive manufacturing – WECLA". 2. "BE STROCAL! – BioEconomic regions grow through STRONG loCAL value chains".	1. "Cross Cluster Project to build new value chains". 2. „Cross-Cluster Project WeReLaNa”. 3. Projekt Horizon2020 POWER4BIO. 4. „HoBB-C3 – Umfeldanalyse mit Technologie-Radar für eine holzbasierte

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
					do zastosowań przemysłowych. Wspieramy w składaniu wniosków o dofinansowanie oraz w zarządzaniu projektem.		3. „ISEF-International Sustainable Economy Forum“. 4. „Cross-Cluster Projekt rebana”.	Bioökonomie in Bayern”. 5. “Wiintech – Worldwide intercluster initiative for new materials and processes focused on clean technologies”.
Green Tech Cluster Styria GmbH	Austria (2005)	GOLD do 31.12.2023	233 członków	Zrównoważone innowacje. Ekoinnowacje. Efektywne gospodarowanie zasobami. Zrównoważona energia i odnawialne źródła energii. Gospodarka odpadami. Inteligentne intermodalne i zrównoważone obszary miejskie.	Celem klastra jest trwale wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw i instytucji badawczych w południowej Austrii oraz rozszerzenie ich wiodącej pozycji technologicznej i rynkowej w dziedzinie technologii energetycznych i środowiskowych na arenie międzynarodowej.	Środowisko.	1. Green Tech Jam. 2. Green Tech Hub. 3. Model Region Energy Funding agency: Austrian Research Promotion Agency. 4. GRETA – Green Tech Academy Austria. 5. Volterio.	1. Top of Green Tech. 2. Climate Tech Startups Austria 22. 3. BioEnergyTrain. 4. BAT-SAFE. 5. DC FastCharger.

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.	Włochy (2009)	SILVER 30.11.2023	248 członków	Produkcja sprzętu transportowego. Budowa statków i konstrukcji pływających. Przemysł niebieskiego wzrostu. Błękitna energia odnawialna. Budowa łodzi wycieczkowych i sportowych.	Głównym celem klastra jest sprawić, by system terytorialny technologii morskich stał się głównym podmiotem konkurencyjnego wzrostu w procesach krajowych, europejskich i międzynarodowych.	Środowisko.	1. Water Control System. 2. ABE. 3. SAFE. 4. InnovaMare. 5. Navigando. 6. Summer School.	1. PLASTICO. 2. METRO. 3. MISTRAL. 4. TIP!. 5. NAVRED@ CRUISE.
Nanoprogress	Czechy (2010)	GOLD do 14.12.2022	60 członków	Nanotechnologia. Zrównoważone innowacje. Zrównoważona energia. Niebieska energia odnawialna.	Stanie się wiodącą europejską organizacją klastrową wspierającą cały cykl innowacji i wprowadzającą wspólnie wypracowane rozwiązania na rynek globalny.	Środowisko. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. Projekt Green & Small Smart Cities (GSSC). 2. Day of cluster. 3. Education is the future.	1. Nanoprogress (2010-2013). 2. Recovery of multi-spectrally polluted waters (2016-2019). 3. Electrospinning AC.
Basque Energy Cluster	Hiszpania (1996)	BRONZE do 12.05.2018 GOLD do 30.11.2022	177 członków	Wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej i powietrza do układów klimatyzacyjnych.	Celem klastra jest poprawa konkurencyjności w baskijskim sektorze energetycznym, szczególnie	Środowisko. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. BIDELEK SAREAK. 2. WINDBOX. 3. Wave Energy Basque Country. 4. GRETHA.	1. AZKARGA. 2. Atlantic Power Cluster. 3. EcoCLUP.

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
				Branże niebieskiego wzrostu. Energia odnawialna. Zrównoważona energia.	w MŚP, poprzez współpracę między firmami oraz partnerstwo publiczno-prywatne. Mając to na uwadze, Klaster wnosi wartość dodaną dla swoich członków w dziedzinie technologii, internacjonalizacji, talentów, innowacji i zrównoważonego rozwoju.			

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą wybranych klastrów zagranicznych oraz danymi zawartymi w tabeli zbiorczej (tabela 23) można uznać, że zaprezentowane klastry są społecznie odpowiedzialne. Materiały wykorzystane do badań to głównie informacje pochodzące ze strony internetowej danego klastra, dostępnych raportów klastra, Platformy Cluster Collaboration oraz Europejskiego Sekretariatu Analizy Klastra (ESCA). Wszystkie analizowane klastry posiadają aktualne odznaczenia ESCA. Doskonałe zarządzanie klastrami ma kluczowe znaczenie dla maksymalizacji korzyści, które mogą być osiągnięte poprzez klastry. Są to głównie wspieranie przemysłu, badań i rozwoju w regionach oraz poprawa konkurencyjności. Standardy zarządzania klastrami ESCA składają się z 28 wskaźników, przy czym żaden z nich nie odnosi się bezpośrednio do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tabelą 23 badane klastry charakteryzują się dużą dojrzałością. Biorąc pod uwagę ich wiek, najstarszy klastrowy powstał w 1996 roku, najmłodszy zgodnie z założeniami badania, w 2010 roku. Pozostałe klastry powstawały w latach 2005-2009. Jeżeli chodzi o członków klastra, to najmniejszy analizowany klastrowy liczy 60 członków, dwa klastry posiadają powyżej 100 członków, pozostałe trzy klastry zrzeszają minimum 200 członków. Każdy z analizowanych klastrów uzyskał odznaczenie ESCA minimum raz – zgodnie z założeniem badania wzięto pod uwagę klastry z aktualnym złotym lub srebrnym odznaczeniem

Przeprowadzona analiza klastrów wykazała, że większość działań, które są podejmowane przez klastry jest prowadzona projektowo. Posiadają one zatem określony m.in. cel, czas trwania, budżet oraz zespół realizujący. Żaden z badanych klastrów nie posiadał bezpośredniej informacji o prowadzeniu działań CSR, natomiast analizując ich konkretne projekty, w każdym badanym przypadku można odnaleźć nawiązania do społecznej odpowiedzialności. Biorąc pod uwagę siedem głównych obszarów CSR, można wskazać dwa z nich jako wiodące, które występowały w badanych klastrach. Są to: środowisko oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Trudno było odnaleźć działania dotyczące np. ładu korporacyjnego czy praw człowieka z uwagi na brak ogólnego dostępu do danych wrażliwych klastra.

Otrzymane wyniki badań wybranych klastrów zagranicznych pozwoliły na osiągnięcie pierwszego celu użytecznego pracy, tj.: identyfikacji możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych. W przypadku każdego z analizowanych klastrów wyodrębniono kilka projektów, które zostały już zakończone oraz kilka projektów, które obecnie są w fazie realizacji. W tabeli 23 przedstawiono zbiorcze wyniki, dodatkowo na postawie działań klastra przyporządkowano do nich wiodący obszar CSR.

Badane klastry nie podkreślają, że realizowane przez nie działania mają ścisły związek z koncepcją społecznej odpowiedzialności, jednak ich analiza jasno wskazuje na ich powiązania z CSR. Pierwszy analizowany klaster – BioWin to klaster medyczny, który z samego celu głównego swojej działalności służy dobru społeczeństwa. Projekty, które realizuje, takie jak np. opracowanie innowacyjnych systemów inhalacyjnych, zapewnienie dostępu do opieki biofarmaceutycznej czy wprowadzenie inteligentnych biomateriałów do regeneracji kości, wykazują związek z obszarem CSR, dotyczącym zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, gdyż one służą dobru społeczeństwa. Z kolei Chemie-Cluster Bayern to klaster chemiczny, który skupia się przede wszystkim na wzmocnieniu bazy wiedzy bawarskich instytucji, przyspieszaniu wprowadzania innowacyjnych technologii oraz internacjonalizacji. Działania podejmowane przez klaster odnoszą się głównie do energii. Przykładem podejmowanych działań w obszarze społecznej odpowiedzialności jest np. stworzenie nowych łańcuchów wartości opartych na bioproduktach, rozwój biogospodarki Bawarii, innowacyjne wykorzystywanie pozostałości z rolnictwa i przemysłu spożywczego lub zrównoważone wykorzystywanie istniejących zasobów. Działania te można zaliczyć do obszaru środowiska, biorąc pod uwagę główne obszary CSR. Green Tech Cluster to klaster zielonych technologii. Tutaj również można odnaleźć działania CSR, związane z obszarem środowiska zarówno w specjalizacjach klastra (m.in. zrównoważone innowacje, ekoinnowacje, efektywne gospodarowanie zasobami, zrównoważona energia i odnawialne źródła energii, gospodarka odpadami) jak również w konkretnych działaniach, które klaster realizował: wsparcie zielonych start-upów, badania nad nowymi metodami energetycznymi, zmniejszanie śladu węglowego, opracowanie szybkiej ładowarki samochodowej. Kolejny analizowany klaster to morski klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l. Jego działania społecznie odpowiedzialne również koncentrują się głównie wokół obszaru środowiska. Są to m.in.: opracowanie wysokiej jakości pokrywy silnika morskiego, która będzie miała wpływ na zrównoważony rozwój środowiska, zielone budownictwo okrętowe, redukcja wibracji i hałasu na statkach. Nanoprogress oraz Basque Energy Cluster swoje działania koncentrują wokół obszaru środowiska a także społeczności lokalnej. Nanoprogress to klaster nanotechnologiczny, którego działania skupiają się wokół zrównoważonych innowacji, zrównoważonej energii oraz niebieskiej energii. Podejmowane działania dotyczą głównie środowiska (np. opracowanie zmiennego modułowego systemu oczyszczania wody, rozpowszechnianie wykorzystywania zrównoważonych rozwiązań technologicznych) oraz aspektów związanych z zaangażowaniem społecznym np. opracowanie żelu peptydowego do regeneracji kości, zastosowanie struktur nanowłóknistych do regeneracji

tkanek lub organizowanie szkoleń pracowników. Z kolei klaster energetyczny – Basque Energy Cluster – kieruje się w swoich działaniach zrównoważonym rozwojem, co niejako łączy obszar środowiska i zaangażowania społecznego. Projekty, które klaster realizuje w tych obszarach związane są głównie z wdrożeniem inteligentnych sieci energetycznych na obszarach miejskich, rozwojem technologii umożliwiającym pozyskiwanie energii poprzez wykorzystanie ruchu fal lub rozwojem turbin wiatrowych.

Podsumowując, powyższa analiza klastrów zagranicznych pozwoliła na potwierdzenie hipotezy trzeciej niniejszej rozprawy doktorskiej: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności. W każdym badanym przypadku można było wskazać wiele projektów, które zostały już zrealizowane oraz takie, które obecnie są realizowane, a ich zakres odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności. Badane klastry zagraniczne stanowią interesujący przykład zaangażowania różnych podmiotów w realizację koncepcji CSR. Przeprowadzona analiza wykazała, że również organizacje takie jak klastry mogą z powodzeniem realizować działania z zakresu CSR i tym samym można uznać je za społecznie odpowiedzialne. Działania te związane były głównie z obszarem środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, co jest zbieżne z istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności. Przeprowadzone badania nie potwierdziły hipotezy piątej rozprawy, tj.: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów. Analizowane klastry zagraniczne realizują te działania, natomiast nie jest to deklarowane w ich strategii. W kontekście rozumienia zachowania strategicznego organizacji ważniejsze jest działanie niż formalnie zapisany cel. Badane klastry wykazują wysoki stopień dojrzałości, w związku z powyższym na tyle oczywistym wydaje się podejmowanie działań ukierunkowanych na społeczeństwo i środowisko, że nie ma potrzeby zapisywania tego w strategii. Dla klastrów bardziej liczą się działania niż wypełnienie pewnych celów, które są zapisane w strategii. Z uwagi na brak określenia działań CSR w strategii badanych klastrów nie potwierdziła się również hipoteza pierwsza pracy: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją. Badane klastry zagraniczne nie posiadają w swojej strategii konkretnych informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych, natomiast w rzeczywistości analiza poszczególnych projektów wykazała duże zaangażowanie w tym zakresie. Liczne działania, wpisujące się w obszary CSR dowodzą, że zgodnie z przyjętym ogólnym modelem zarządzania klastrem działanie jest ważniejsze niż założony plan.

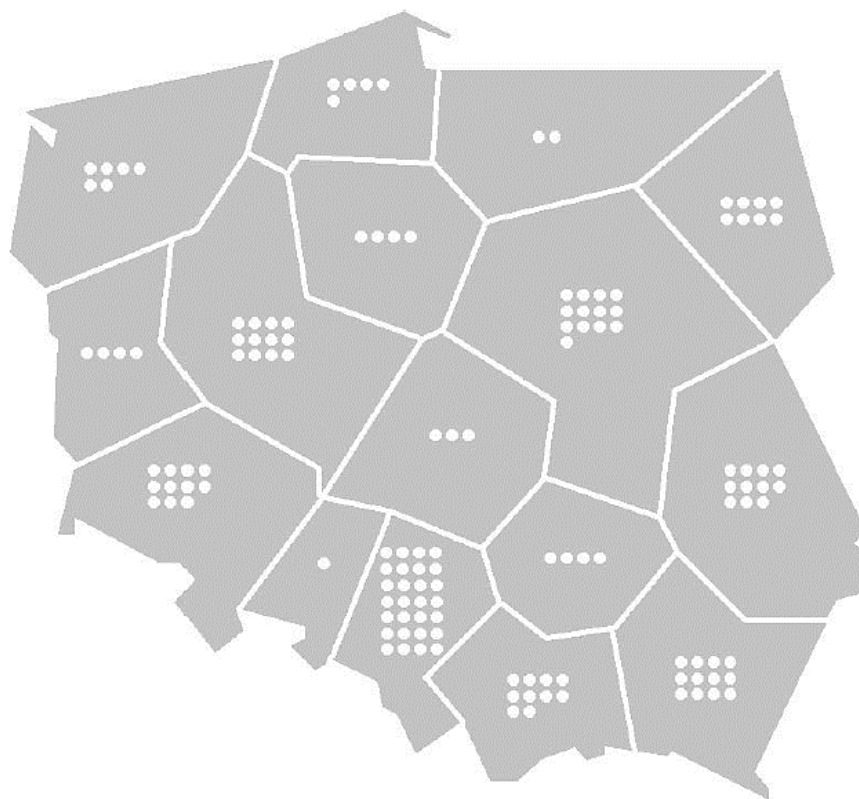
4.3. Analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce

Próba dokonania inwentaryzacji takich struktur jak klastry jest zawsze skomplikowana. W tym celu wykorzystuje się przede wszystkim istniejącą bazę danych (globalną, europejską, krajową i regionalną), do której klastry się zgłaszają. Można również wykorzystać bazę projektów, w których klastry brały udział. Każde podobne działanie przybliża do określenia liczby klastrów, a tym samym ich wielkości czy specjalizacji. W 2015 roku na zlecenie PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) podjęto próbę przeprowadzenia pełnej inwentaryzacji klastrów istniejących w Polsce, analizując lata 2003-2015. Kolejna weryfikacja ekspercka została przeprowadzona pod koniec 2017 roku. Celem prac była przede wszystkim weryfikacja listy ponad 800 klastrów, które zostały zarejestrowane między innymi: w europejskich, krajowych i regionalnych bazach danych, uzupełnionych o opinie ekspertów oraz samych zainteresowanych klastrów. Drugim celem było określenie poziomu spełniania standardów zarządzania klastrami – kryteriów przyjętych przez PARP. Poziom spełnienia standardów zarządzania klastrami ma pomóc w procesie uzyskania statusu Krajowego Klastra Kluczowego, a tym samym pozyskania dodatkowych środków publicznych na jego rozwój⁴⁸⁹.

Na koniec 2015 roku PARP zidentyfikowała w Polsce 134 działające klastry oraz 106 potencjalnych klastrów. W rozumieniu PARP klaster oznacza specyficzną formę współpracy, skoncentrowanych geograficznie instytucji i organizacji – głównie przedsiębiorstw – działających w tych samych lub pokrewnych branżach. Pierwszy klaster w Polsce powstał w 2003 roku, za początek świadomego procesu tworzenia klastrów w Polsce można uznać datę przystąpienia Polski do UE, tj. rok 2004. Przed 2004 rokiem powstały dwa kluczowe klastry, które do dziś stanowią benchmark dla innych, są to Dolina Lotnicza oraz Klaster Kociński w Pleszewie⁴⁹⁰. Rozmieszczenie oraz liczbę klastrów w poszczególnych województwach zaprezentowano na rysunku 28. Jednak kropka odpowiada jednemu klastrowi. Większość z działających klastrów utworzona została w rozwiniętych gospodarczo województwach: śląskim, mazowieckim, wielkopolskim, podkarpackim. Z kolei najmniej klastrów powstało w województwach: opolskim, warmińsko-mazurskim oraz łódzkim (rysunki 28 i 29).

⁴⁸⁹ Knop. L.: *Development of Clusters in Poland...* op.cit., s. 17.

⁴⁹⁰ Ibidem, s. 18.



Rysunek 28. Liczebność klastrów i ich rozkład geograficzny w poszczególnych województwach

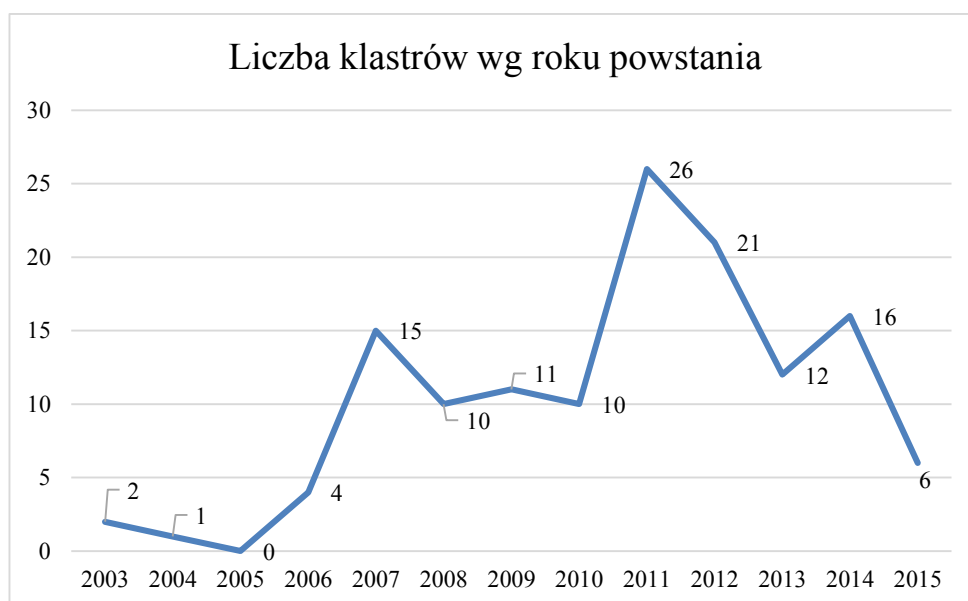
Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 17.



Rysunek 29. Liczba klastrów wg województw

Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 18.

Pierwszy znaczący przyrost tworzenia klastrów w Polsce miał miejsce w 2007 roku, kiedy to utworzono 15 klastrów. Był to czas szerokiej promocji klastrów i sieci współpracy w Polsce. Działania promocyjne były wspierane znacznymi środkami, zwłaszcza na "tworzenie klastrów", co spowodowało, że znaczna część klastrów miała charakter odgórny⁴⁹¹. Najwięcej klastrów powstało w latach 2011-2012 – łącznie 47 klastrów. Z jednej strony liczba nowo powstałych klastrów była związana z tworzeniem klastrów określonych jako cel projektu, a z drugiej strony była to próba poradzenia sobie z recesją na rynku. Na rysunku 30 zaprezentowano liczbę klastrów według roku powstania.



Rysunek 30. Liczba klastrów wg roku powstania

Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, ss. 18-19.

Inwentaryzacja klastrów potwierdziła, że klastry polskie są strukturami młodymi, porównując je do klastrów europejskich i światowych. Badania w ramach projektu NGP Excellence pokazały, że najwięcej klastrów powstało w latach 1997-2010 (głównie Finlandia, Niemcy, Austria, Dania, Norwegia oraz po roku 2004 – Szwecja, Francja, Hiszpania i Islandia)⁴⁹². Z kolei z badania globalnego klastrów Global Cluster Initiative Survey wynika, że klastry zaczęły powstawać w połowie lat 80. XX wieku, jednak prawie 60% badanej populacji klastrów powstała w roku 2007 i później⁴⁹³. Najstarsze klastry w Polsce istnieją już

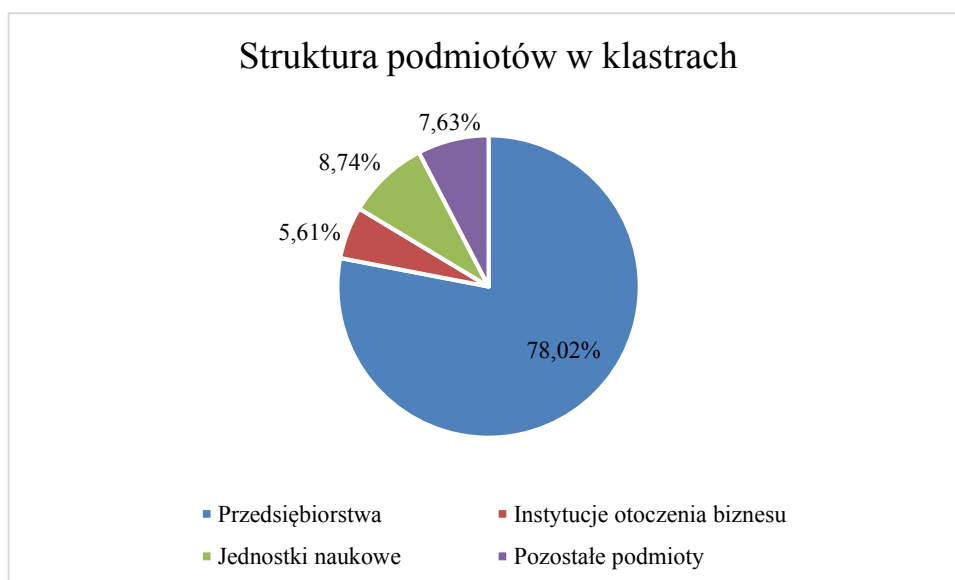
⁴⁹¹ Fromhold-Eisebith M., Eisebith G.: How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research Policy*, Vol. 34, Iss. 8, 2015, pp. 1250-1268.

⁴⁹² Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T., Müller L.: Clusters are individuals. New findings from the European cluster management and cluster program benchmarking, Vol. II, 2012. The Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education, Copenhagen 2012, p. 15.

⁴⁹³ Lindqvist G., Ketels Ch., SöLvell Ó: The Cluster Initiative Greenbok 2.0. Ivory Tower Publishers, Stockholm, Sweden 2012, p. 3.

ponad 13 lat, ale większość z nich (ponad 60%) to instytucje młode, tj. takie które powstały w latach 2011-2015. Zgodnie z rysunkiem 30 najbardziej dojrzałe klastry powstały w latach 2003-2007. Najwięcej jest ich w 6 regionach: małopolskim, dolnośląskim, wielkopolskim, śląskim, podkarpackim i zachodniopomorskim. Całkowity brak dojrzałych klastrów odnotowano w województwach: opolskim, świętokrzyskim, lubuskim i warmińsko-mazurskim. Województwo świętokrzyskie to jedyne, w którym nie występują najmłodsze klastry.

W zidentyfikowanych 134 klastrach łącznie funkcjonowało 5 868 podmiotów, zatem na jeden klaster przypada średnio 44 członków, a ich liczba waha się od 8 do 171. Klastry z największą liczbą członków znajdują się w województwie śląskim (150 członków), zachodniopomorskim (153 członków) oraz pomorskim (171 członków). Klastry z największą liczbą członków powstawały głównie w latach 2003-2009 oraz 2011-2014⁴⁹⁴. Klastry duże (liczące 50 lub więcej członków) powstawały w całym okresie objętym badaniem, jednak większość z nich (ponad 61%) powstała w okresie 2003-2010. Z kolei klastry najmniejsze (liczące 20 i mniej członków) powstawały głównie w latach 2011-2015. W strukturze klastrów wyróżniono 4 typy podmiotów: przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże), instytucje otoczenia biznesu (w tym: ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji, niebankowe instytucje finansujące), jednostki naukowe oraz inne podmioty (tzn. nienależące do żadnej z powyższych grup). Procentowy udział poszczególnych podmiotów w klastrach zaprezentowano na rysunku 31.



Rysunek 31. Struktura podmiotów w klastrach

Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 23.

⁴⁹⁴ Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce w 2015. PARP, Warszawa 2016, s. 21.

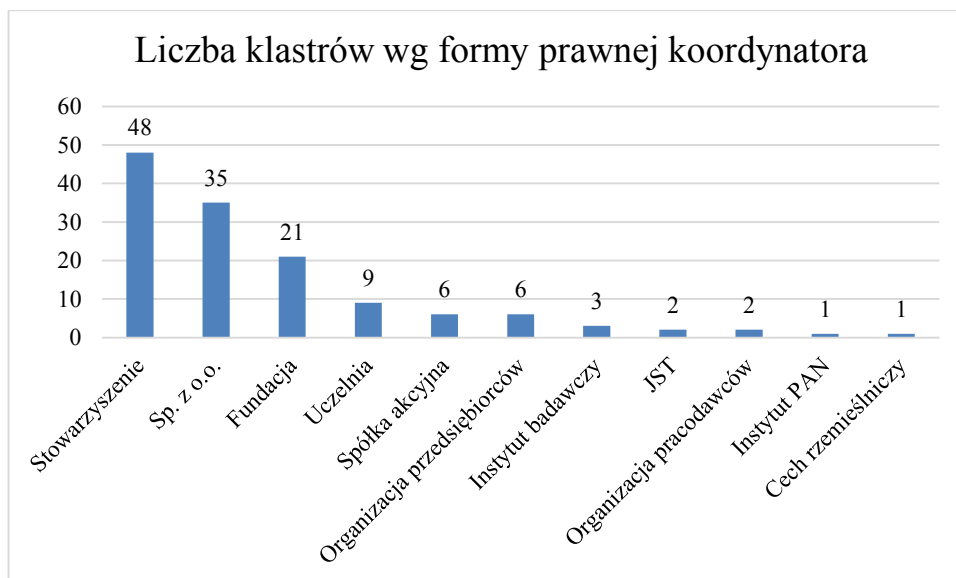
Zgodnie z danymi zawartymi na rysunku 31 prawie 80% podmiotów, które wchodzi w skład klastra to przedsiębiorstwa. Ich liczba ogółem to 4578. W badanych klastrach odnotowuje się od 4 do 146 przedsiębiorstw, z czego większość, bo aż 47% stanowią mikro przedsiębiorstwa. Do pozostałych zalicza się małe przedsiębiorstwa – 27%, średnie – 18% oraz duże – 8%. Kolejna grupa to instytucje otoczenia biznesu, które stanowią nieco ponad 5% podmiotów klastrowych. Łącznie klastry zrzeszają 329 takich instytucji, ich liczba waha się od 0 do 16 w każdym klastrze – w 34 klastrach nie odnotowano żadnych ww. instytucji. Do instytucji otoczenia biznesu zalicza się głównie ośrodki przedsiębiorczości – 60% i ośrodki innowacji – 30%, pozostałą część stanowią niebankowe instytucje finansujące. Kolejna grupa to jednostki naukowe, których łącznie działa 513 we wszystkich badanych klastrach, co stanowi niecałe 9% całej populacji. Ponad 78% klastrów wskazuje, że stanowią one poniżej 15% ich członków. Udział jednostek naukowych jest niewielki w porównaniu do liczby przedsiębiorstw. Klastry posiadające w swojej strukturze ponad 20% jednostek naukowych odnotowano tylko w dwóch województwach: śląskim i mazowieckim (po 3 klastry w każdym). Ostatnia grupa to pozostałe podmioty, których łącznie było 448. Klastry wskazywały, że są to głównie osoby fizyczne, jak np. liderzy biznesowi, eksperci branżowi lub autorytety ze świata nauki. Grupa ta stanowi nieco ponad 7% wszystkich podmiotów wchodzących w skład klastrów, a 55 klastrów nie wskazało żadnego takiego podmiotu⁴⁹⁵. Porównując powyższe dane należy uznać, że klastry polskie są strukturami małymi biorąc pod uwagę klastry w Europie i na świecie. Globalne badanie klastrów wskazało, że średnia liczba członków klastra wynosi 80⁴⁹⁶. Natomiast tylko w Europie średnia wielkość klastra to np. Niemcy i Dania – 100 podmiotów, Francja – 170 podmiotów, Hiszpania – 50, Norwegia – 60, Austria i Finlandia – 260 podmiotów⁴⁹⁷. Duża różnorodność pod względem aktorów w klastrach wynika przede wszystkim ze specyfiki gospodarki oraz różnego rodzaju uwarunkowań lokalnych.

Kolejny ważny aspekt to forma organizacyjno-prawna klastra. Wśród koordynatorów klastrów można wyróżnić kilka typów organizacji i instytucji. Wyniki badań zaprezentowano na rysunku 32.

⁴⁹⁵ Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce... op.cit., ss. 23-26.

⁴⁹⁶ Lindqvist G., Ketels Ch., SöLvell Ö.: The Cluster Initiative Greenbook... op.cit., s. 3.

⁴⁹⁷ Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T., Muller L.: Clusters are individuals... op.cit., s. 18.



Rysunek 32. Liczba klastrów wg formy prawnej koordynatora

Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 23.

Najwięcej koordynatorów klastrów działa jako stowarzyszenie – 48 klastrów, co stanowi ponad 35% całej populacji oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 35 klastrów, tj. 26%. Na trzecim miejscu uplasowały się fundacje – 21 klastrów. Na kolejnych miejscach znajdują się uczelnie, spółki akcyjne oraz organizacje przedsiębiorców. Instytuty badacze są koordynatorami 3 klastrów, a jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pracodawców po 2 klastrów. Instytut PAN jest koordynatorem jednego klastra (Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny), podobnie Cech rzemieślniczy – jest koordynatorem jednego klastra (Swarzędzki Klaster Producentów Mebli). Zidentyfikowane klastry najczęściej prowadzą działalność na podstawie różnego typu umów, w tym porozumień, konsorcjum, stowarzyszeń⁴⁹⁸.

Klastry reprezentują bardzo różne gałęzie przemysłu, od tych tradycyjnych po przemysł wysokich technologii. Łącznie wyróżnia się 28 specjalności. Liczbę klastrów zgodnie z podziałem na specjalizacje zaprezentowano na rysunku 33.

⁴⁹⁸ Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce... op.cit., s. 30.



Rysunek 33. Liczba klastrów wg specjalizacji gospodarczych

Źródło: Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 35.

Spośród analizowanych 134 klastrów najwięcej prowadzi działalność w ICT (14%), w energetyce i OZE (12%) oraz w budownictwie (9%). Duży odsetek klastrów należy do takich sektorów jak: medycyna, biomedycyna, turystyka, rozrywka, rekreacja, edukacja, przemysł metalowy oraz usługi biznesowe, które łącznie stanowią ponad 28%. Pojedyncze branże, które zostały na wykresie ujęte jako inne to: branża meblowa, maszynowa, odzieżowa, drzewna, geodezja, nanotechnologia, gospodarka morska oraz formacja i kosmetyki.

Koncepcja wyłaniania Kluczowych Klastrów Krajowych (KKK) związana jest z wdrożeniem założeń strategii Europa 2020 oraz postulowanej przez Komisję Europejską koncepcji inteligentnych specjalizacji. Jak podaje Ministerstwo Rozwoju i Technologii, w I rundzie do końca 2018 roku status Krajowego Klastra Kluczowego otrzymało 7 klastrów, w II rundzie do 31 października 2018 roku KKK stanowiło 9 klastrów, w III rundzie do końca 2021 roku były to 4 klastry. Obecnie obowiązuje IV runda, do której zakwalifikowano 11 klastrów (obowiązuje do 28 sierpnia 2022 roku). Aktualnie zaplanowano V rundę,

która będzie obowiązywała do 31 grudnia 2024 roku, do której zaliczono 8 klastrów⁴⁹⁹.

Do klastrów, które posiadają aktualny status KKK należą:

- Bydgoski Klaster Przemysłowy, reprezentowany przez Bydgoski Klaster Przemysłowy.
- Klaster "Polska Grupa Motoryzacyjna", reprezentowany przez Stowarzyszenie Polska Grupa Motoryzacyjna.
- Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, reprezentowany przez Centrum Kooperacji Recyklingu – not for profit system Sp. z o.o.
- Klaster LifeScience Kraków, reprezentowany przez Fundację Klaster LifeScience Kraków.
- Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe, reprezentowany przez Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Sp. z o.o.
- Klaster Zrównoważona Infrastruktura, reprezentowany przez Instytut Doradztwa Sp. z o.o.
- Pomorski Klaster ICT Interizon, reprezentowany przez Fundację Interizon.
- Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, reprezentowany przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną S.A.
- Śląski Klaster Lotniczy, reprezentowany przez Federację Firm Lotniczych BIELSKO.
- Wschodni Klaster ICT, reprezentowany przez Wschodnią Agencję Rozwoju Sp. z o.o.
- Zachodniopomorski Klaster Chemiczny Zielona Chemia, reprezentowany przez Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny Zielona Chemia.

Przeprowadzona powyższa analiza klastrów pozwoliła na zrealizowanie kolejnego celu utylitarnego niniejszej rozprawy jakim była szczegółowa charakterystyka ilościowa klastrów w Polsce na podstawie danych wtórnych.

⁴⁹⁹ Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Rozwoju i Technologii: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/lista-kkk>, dostęp: 15.05.2022.

4.4. Analiza działań CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem

Jednym z celów użytecznych niniejszej rozprawy jest określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR. Do realizacji tego celu wykorzystano opracowane przez PARP standardy zarządzania klastrem oraz obszary CSR wskazane w normie ISO 26000. Ostatnią weryfikację standardów zarządzania klastrem przeprowadzono w 2016 roku na próbie 64 klastrów. Dobór próby do badania został dokonany w oparciu o kryteria, takie jak: zróżnicowanie regionalne klastrów, liczba podmiotów klastrowych, rok powstania klastra, udział w projektach, zróżnicowanie sektorowe klastra. Ocena stopnia spełnienia poszczególnych standardów odbywała się podczas spotkania w siedzibie klastra, przy udziale eksperta zewnętrznego oraz co najmniej dwóch przedstawicieli klastra tj. koordynatora klastra i członków klastra. Ocena była prowadzona w oparciu o narzędzie do autoewaluacji koordynatora i miała charakter zero-jedynkowy („spełnia” lub „nie spełnia” dany standard). W zależności od fazy rozwoju danego klastra (embrionalna, rozwoju, dojrzałości), standardy miały charakter obligatoryjny lub opcjonalny. Pozytywna ocena spełnienia standardów zarządzania klastrem była zależna od końcowej oceny wszystkich standardów obligatoryjnych dla danej fazy rozwoju klastra. Po każdym zakończonym spotkaniu, ekspert ds. weryfikacji wypełniał kartę informacji o spotkaniu, która była nośnikiem informacji o przebiegu oraz wynikach spotkania. Karta ta stanowiła również podstawę do analizy, na podstawie której opracowano raport z weryfikacji standardów zarządzania klastrem. Warto podkreślić, że w weryfikacji spełnienia standardów nie brały udziału klastry, które uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego, gdyż podlegały one ocenie konkursowej KKK w odrębnym trybie.

Biorąc pod uwagę opis spełnienia standardów zarządzania klastrem oraz istotę poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności, metodą mapowania arbitralnie przyporządkowano spełnienie danego standardu zarządzania klastrem do obszarów CSR. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 24.

Tabela 24. Określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR

Standardy zarządzania klastrem			Obszary CSR						SUMA
			Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	X						1
		1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	X						1
		1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	X						1
		1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze					X		1
	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	X						1
		1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią	X						1
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.1. Plan finansowy							
		2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra							
		2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodności z planem finansowym					X		1
	2.2. Infrastruktura	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej			X				1

Obszary CSR			Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	SUMA
Standardy zarządzania klastrem										
		2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra								
	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora								
		2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze	X							1
		2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem			X					1
3. Procesy	3.1. Marketing i PR	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej						X		1
		3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą								
	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji								
		3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków			X				X	2

Obszary CSR			Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	SUMA
Standardy zarządzania klastrem										
		3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze								
	3.3. Rozwój klastra	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	X							1
		3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra							X	1
		3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	X							1
	3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze								
	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)	X	X	X	X	X	X	X	7
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.1. Finansowanie zewnętrzne	4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania								
	4.2. Aktywność rynkowa	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości							X	1

Standardy zarządzania klastrem		Obszary CSR		Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	SUMA
		4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach									
	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/ matchmaking	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu			X					X	2
	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków			X						1
	4.5. Internacjonalizacja	4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji									
		4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra									
5. Współpraca z otoczeniem	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego								X	1
	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi								X	1

Obszary CSR			Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	SUMA
Standardy zarządzania klastrem										
	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów							X	1
	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	5.4.1. Obecność w mediach								
5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową										
SUMA			9	1	6	1	3	2	8	

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z tabelą 24 z 36 standardów zarządzania klastrem wyodrębniono 22, które zdaniem autora niniejszej rozprawy mają związek z obszarami społecznej odpowiedzialności. Biorąc pod uwagę 5 głównych obszarów analizowanych standardów, z obszaru organizacji wybrano wszystkie 6 standardów, jako związane z CSR. W podobszarze 1.1. podstawy organizacyjne działania wybrano cztery standardy. Trzy z nich, tj. zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora, struktura organizacyjna klastra oraz koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra przypisano do obszaru ładu organizacyjnego CSR. Czwarty standard, czyli zapobieganie konfliktom interesu w klastrze przyporządkowano do uczciwych praktyk organizacyjnych. Natomiast z podobszaru strategii działania wskazano na dwa standardy, tj. aktualna strategia rozwoju klastra oraz działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią, które połączono z obszarem ładu organizacyjnego.

W obszarze zasobów występują trzy podobszary. Pierwszy z nich dotyczy zasobów finansowych, z których tylko jeden standard – transparentność operacji finansowych i zgodność z planem, który powiązano z uczciwymi praktykami organizacyjnymi. Drugi podobszar to infrastruktura, w którym też tylko jeden standard – stały dostęp do przestrzeni biurowej – uznano za odpowiedzialny społecznie (obszar praktyk z zakresu pracy). Ostatni podobszar to zasoby ludzkie i informacyjne, z którego wskazano dwa standardy odpowiadające obszarom CSR. Punkt 2.3.2. koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze, który powiązano z obszarem ładu organizacyjnego oraz standard 2.3.3. koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje – obszar praktyk z zakresu pracy.

Trzeci obszar to procesy, który składa się z pięciu podobszarów. Pierwszy z nich to marketing i PR, w którym wskazano standard 3.1.1. wspólny system identyfikacji wizualnej jako spełniający obszar szósty CSR. Drugi podobszar to komunikacja wewnętrzna, w którym również wskazano tylko jeden standard – podejmowanie działań na rzecz integracji członków. Standard ten jako pierwszy zakwalifikowano do dwóch obszarów CSR, tj. praktyki z zakresu pracy oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. W podobszarze trzecim (rozwój klastra) zaliczono wszystkie standardy jako te, które odpowiadają wybranym obszarom społecznej odpowiedzialności. Standard 3.3.1. prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii oraz 3.3.3. koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością uznano za obszar ładu organizacyjnego, natomiast standard prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra to obszar siódmy CSR. W podobszarze 3.4. działalność B+R nie wskazano żadnego standardu. Kluczowy w analizie

stał się podobszar 3.5. zasada zrównoważonego rozwoju, w którym występuje tylko jeden standard – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Z uwagi na zbieżność celów tego standardu oraz przeprowadzanej analizy, standard 3.5.1. jako jedyny przyporządkowano do wszystkich obszarów CSR.

W obszarze czwartym usługi na rzecz członków klastra występuje 7 standardów, 3 z nich przypisano dwóm obszarom społecznej odpowiedzialności. Pierwszy z nich 4.2.1. wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości (podobszar aktywność rynkowa) to ostatni obszar CSR, podobnie jak standard. Standard 4.4.1. koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków to obszar praktyk z zakresu pracy. Ostatni standard to 4.3.1. koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu, który powiązано z oboma powyższymi obszarami CSR.

Ostatni obszar wyznaczony przez PARP to współpraca z otoczeniem, w którym wybrano 3 standardy. Wszystkie przyporządkowano do ostatniego obszaru CSR – zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Do standardów tych należą: 5.1.1. koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego, 5.2.1. koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi, 5.3.1. koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów.

Podsumowując dane zawarte w tabeli 24, tylko 3 standardy zostały zaliczone do więcej niż jednego obszaru CSR. Standard 3.5.1. obejmuje wszystkie obszary społecznej odpowiedzialności, standard 3.2.2. podejmowanie działań na rzecz integracji członków – obszar praktyk z zakresu pracy oraz zaangażowania społecznego, standard 4.3.1. koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu, te same dwa obszary CSR. Z kolei analizując obszary CSR najwięcej standardów dotyczyło ładu organizacyjnego (9 standardów) oraz obszaru zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej (8 standardów). W każdym z siedmiu obszarów CSR przyporządkowano minimum jeden standard. Do obszarów z najmniejszą liczbą standardów należą prawa człowieka oraz środowisko. Dwa standardy zaliczono do obszaru zagadnień konsumenckich, trzy standardy do uczciwych praktyk organizacyjnych. Ostatni obszar to praktyki z zakresu pracy, z liczbą 6 standardów. Powyższa analiza wykazała, że możliwe jest dopasowanie standardów zarządzania klastrem do obszarów społecznej odpowiedzialności.

Na podstawie wyników badania spełnienia standardów zarządzania klastrem opracowanych przez PARP oraz wskazanych w tabeli 24 powiązań, zestawiono spełnienie wyodrębnionych standardów z obszarami CSR. W tabeli 25 zaprezentowano procentowy wynik dla każdego standardu, wynik 100% oznacza spełnienie danego standardu zarządzania klastrem we wszystkich 64 klastrach. Na rysunku 34 przedstawiono procentowe wyniki zbiorcze poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowany do obszarów CSR.

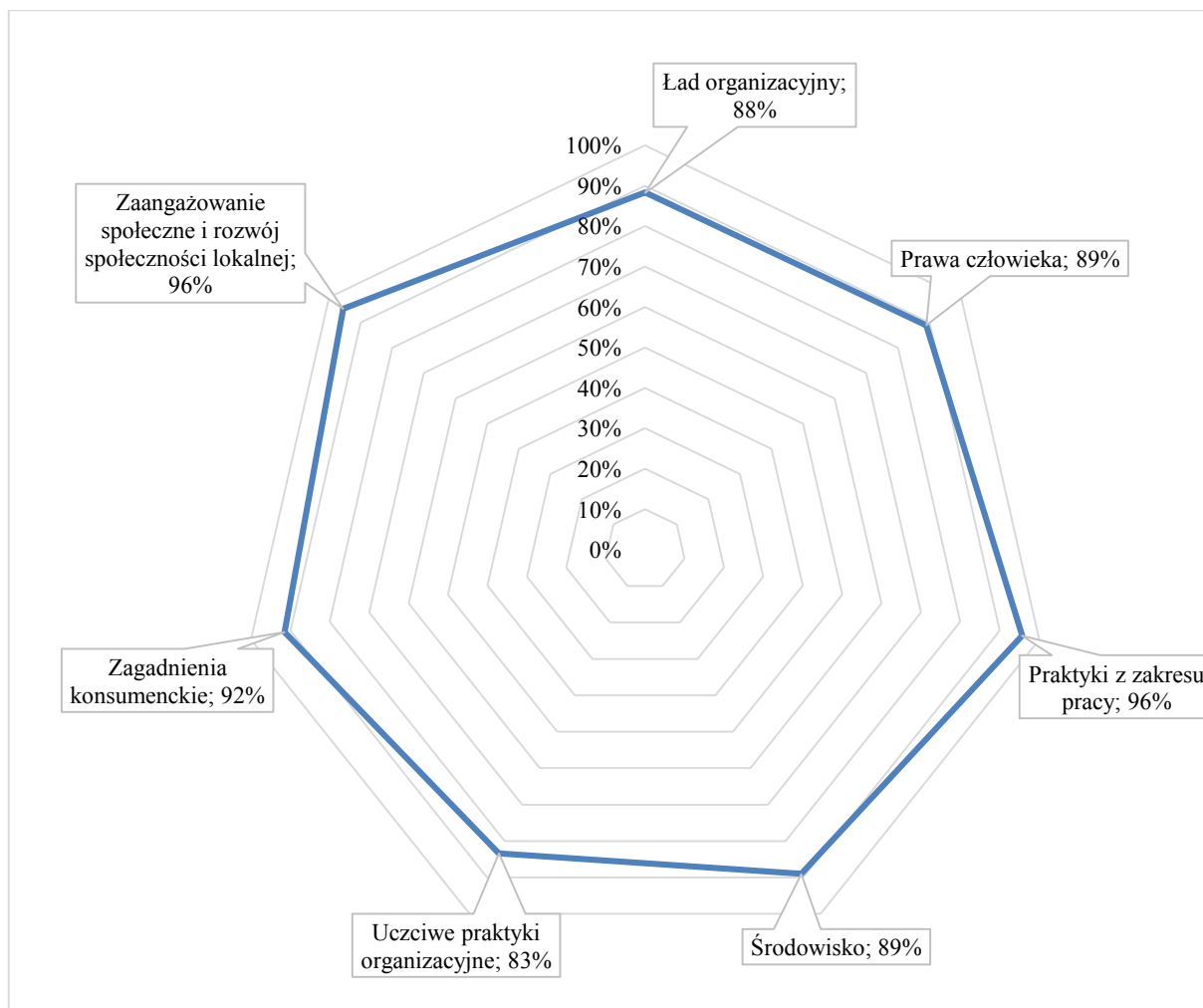
Tabela 25. Weryfikacja spełnienia obszarów CSR wynikających ze standardów zarządzania klastrem

Standardy zarządzania klastrem		Obszary CSR	Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	98%						
		1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	98%						
		1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	95%						
		1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze					92%		
	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	83%						
		1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią	94%						
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodności z planem finansowym					69%		
	2.2. Infrastruktura	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej			98%				

Standardy zarządzania klastrem			Obszary CSR		Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	
	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze	89%									
		2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem			95%							
3. Procesy	3.1. Marketing i PR	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej							94%			
	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków			100%						100%	
	3.3. Rozwój klastra	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	75%									
		3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra										97%
		3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	73%									
	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	

Standardy zarządzania klastrem		Obszary CSR	Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.2. Aktywność rynkowa	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości							97%
	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu			94%				94%
	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków			98%				
5. Współpraca z otoczeniem	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego							95%
	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi							97%
	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów							95%
		SUMA	88%	89%	96%	89%	83%	92%	96%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 34. Poziom spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowany do obszarów CSR

Źródło: opracowanie własne.

Ogólny poziom zgodności standardów zarządzania klastrem z obszarami społecznej odpowiedzialności jest bardzo wysoki. Średnia dla wszystkich siedmiu obszarów CSR wynosi 90%. Największy wynik, bo aż 96% otrzymały dwa obszary, tj. praktyki z zakresu pracy oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Kolejny obszar z bardzo wysokim wynikiem to zagadnienia konsumenckie – 92%. Następnie po 89% otrzymały obszary: prawa człowieka oraz środowisko. Najmniejsze wyniki odnotowano dla obszarów: ład organizacyjny – 88% oraz uczciwe praktyki organizacyjne – 83%. Można zatem uznać, że badane klastry są społecznie odpowiedzialne. W każdym z siedmiu obszarów CSR wynik był powyżej 80%, co wskazuje na duże zaangażowanie klastrów w działania społecznie odpowiedzialne. Co więcej, weryfikacja spełnienia standardów zarządzania klastrem PARP wykazała, że standard 3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu został pozytywnie oceniony dla 57 klastrów, co stanowi 89% badanych klastrów. Ten wynik również potwierdza, że klastry

coraz częściej i chętniej podejmują działania związane z obszarami CSR. Powyższa analiza pozwoliła na osiągnięcie dwóch kolejnych celów użytecznych niniejszej rozprawy jakimi było określenie powiązań standardów zarządzania klastrami z obszarami CSR oraz weryfikacja spełnienia standardów i obszarów CSR na podstawie danych ilościowych.

Tabele 24 i 25 potwierdziły hipotezę 2, tj. istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrami a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR. Zgodnie z tabelą 24 aż 9 standardów przyporządkowano do obszaru ładu organizacyjnego. Co więcej, dane zawarte w tabeli 25 wskazują, że średnio 88% badanych klastrów spełniło te standardy zarządzania klastrami. Za wyróżniki ładu organizacyjnego uznaje się m.in. politykę, kodeksy, strategie, dialog. Przeprowadzona weryfikacja standardów zarządzania klastrami potwierdziła, że w zależności od rodzaju standardu od 73% do 98% klastrów stosuje wyróżniki ładu organizacyjnego. Do standardów tych zaliczono np. standardy z podobszaru strategii działania (1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra oraz 1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią). Zdecydowana większość z badanych 64 klastrów posiada aktualną strategię, politykę działania lub kodeksy. W związku z powyższym należy uznać, że istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrami a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR.

4.5. Badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce

Kolejnym etapem niniejszej rozprawy doktorskiej są badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce. Realizacja tego etapu pozwoli na osiągnięcie celu użytecznego jakim jest identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce. Do badań wybrano te klastry, które były różne pod względem regionu oraz specjalizacji. Po opracowaniu kwestionariusza wywiadu, skierowano do wybranych klastrów drogą mailową oraz telefoniczną zapytanie z prośbą o udzielenie wywiadu na temat społecznej odpowiedzialności w klastrach. W pierwszej kolejności w procesie doboru klastrów kierowano się aktualnym statusem KKK. Z 11 klastrów pozytywnie odpowiedział 1 klaster (Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe). Następnie wzięto pod uwagę listę klastrów, które będą posiadały status KKK po 28 sierpnia 2022. W tym przypadku z listy 8 klastrów, pozytywnie odpowiedział 1 klaster (MedSilesia). Chcąc uzyskać większą próbę badawczą kolejne zapytania skierowano do klastrów, które uzyskały pozytywny wynik podczas

weryfikacji standardów zarządzania klastrem. Na wywiad zgodziły się 4 klastry z 15 zapytanych (South Poland Cleantech Cluster, Śląski Klaster Nano, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie, Klaster 3x20). Ostatecznie w procesie badawczym przeprowadzono 6 wywiadów w terminie od kwietnia do maja 2022 roku.

Wywiady odbywały się w większości z jednym lub dwoma przedstawicielami klastra. Scenariusz wywiadu prezentuje załącznik 1. Pytania opracowane w kwestionariuszu dobrano tak, aby umożliwiły one weryfikację wszystkich hipotez niniejszej rozprawy doktorskiej. W wywiadzie, który trwał od 40 minut do 3 godzin i był przeprowadzany zdalnie lub w siedzibie koordynatora klastra, stosowano zasady wywiadu pogłębionego, gdzie koncentrowano się na kwestiach ważnych, z punktu widzenia respondenta. Odpowiedzi respondentów były zapisywane przez badającego, a także nagrywane na dyktafon, jeżeli odpowiadający wyraził na to zgodę. Jako wprowadzenie do wywiadu doktorantka opowiedziała jaki jest cel i zakres prowadzonych badań. Przed przystąpieniem do pytań zawartych w kwestionariuszu respondenci udzielili krótkiej informacji o klastrze, m.in. kiedy został założony, kto jest koordynatorem klastra, jaka jest forma prawna klastra, co jest głównym celem klastra oraz w jakim regionie prowadzi działalność. Wyniki zbiorcze przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Charakterystyka badanych klastrów polskich

Nazwa klastra	Region	Specjalizacja	Liczba członków	Rok założenia	Koordinator klastra	Forma organizacyjno-prawna klastra	Cel klastra	Status KKK
MedSilesia (K1)	Śląsk (siedziba w Gliwicach)	Medycyna	112	2007	Górnośląski Akcelerator Przedsiębiorczości Rynkowej Sp. z o.o.	Porozumienie o współpracy	Do głównych celów klastra należy: -Stworzenie sieci współpracy w obszarze wyrobów i urządzeń medycznych. -Wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze wyrobów i urządzeń medycznych oraz tworzenie warunków dla skutecznej komercjalizacji wyników prac badawczych uczelni wyższych i jednostek badawczo-rozwojowych. -Łączenie i rozwijanie zasobów oraz kompetencji. -Internacjonalizacja marki MedSilesia. -Wypracowanie i realizacja wspólnych projektów przez członków klastra. -Realizacja konkretnych inwestycji w formie konsorcjum.	01.01.2019 - 31.10.2019 oraz 29.08.2022 – 31.12.2024
South Poland Cleantech Cluster (K2)	Małopolska, Śląsk, Podkarpacie, woj. świętokrzyskie (siedziba w Krakowie)	Środowisko	105	2014	NordicHouse Sp. z o.o.	Sp. z o.o. non-profit	Nadrzędnym celem klastra jest realizacja polityki państwa i regionu poprzez zapewnienie szybszego wzrostu istniejących w regionie cleantech firm, stworzenie nowych oraz przyciągnięcie zagranicznych spółek, inwestycji i talentu.	nie posiada

Nazwa klastra	Region	Specjalizacja	Liczba członków	Rok założenia	Koordinator klastra	Forma organizacyjno-prawna klastra	Cel klastra	Status KKK
Śląski Klaster Nano (K3)	Śląsk (siedziba w Katowicach)	Nano-technologie	87	2013	Fundacja Wspierania Nanonauk i Nanotechnologii NANONET	Konsorcjum	Głównym celem Klastra jest wspieranie na Śląsku rozwoju przedsiębiorczości w dziedzinie nanotechnologii opartej na współpracy sektora naukowego i gospodarczego.	nie posiada
Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie (K4)	Subregion leszczyński oraz gminy z nim sąsiadujące (siedziba w Lesznie)	Poligrafia i wydawnictwa	28	2006	Stowarzyszenie Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie	Stowarzyszenie	Celem Klastra jest: <ul style="list-style-type: none"> - Propagowanie w środowisku przedsiębiorców sektora kultury i dobrych obyczajów w działalności gospodarczej. - Podnoszenie konkurencyjności sektora. - Stałe podnoszenie poziomu technologicznego i organizacyjnego oraz jakości produktów i usług przedsiębiorstw sektora. - Stworzenie platformy wymiany informacji o technologii i organizacji przedsiębiorstwa. - Integracja środowiska przedsiębiorców sektora prowadzących działalność na terenie działania stowarzyszenia. - Wzrost ilości miejsc pracy w sektorze. - Stałe podnoszenie kwalifikacji kadr sektora. - Propagowanie przedsiębiorczości ze szczególnym naciskiem na postawy proinnowacyjne. 	nie posiada

Nazwa klastra	Region	Specjalizacja	Liczba członków	Rok założenia	Koordinator klastra	Forma organizacyjno-prawna klastra	Cel klastra	Status KKK
Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe (K5)	Województwa: pomorskie, zachodnio-pomorskie, łódzkie, lubuskie, warmińsko-mazurskie, mazowieckie, (siedziba w Gdańsku)	Transport i logistyka	203	2012	Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Spółka z o.o.	Konsorcjum	Celem klastra jest zwiększanie rozpoznawalności klastra i jego oddziaływania na rozwój regionalny.	01.01.2019 – 31.10.2019 oraz 01.01.2022 – 28.08.2022
Klaster 3x20 (K6)	Obszar Rzeczypospolitej Polskiej (siedziba w Gliwicach)	Energetyka, OZE	22	2011	Stowarzyszenie klaster 3x20	Stowarzyszenie	Celem głównym klastra są działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, poprzez m.in.: -Zwiększenia produkcji energii ze źródeł odnawialnych. -Redukcji emisji CO ₂ . -Redukcji zużycia paliw kopalnych.	nie posiada

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wywiadów omówiono dla badanych sześciu klastrów zbiorczo, omawiając odpowiedzi na wybrane zagadnienia. W analizie przeprowadzonych wywiadów przytaczano fragmenty wypowiedzi wybranych respondentów. Każdy z respondentów został oznaczony symbolem K (K1, K2, K3, K4, K5, K6).

4.5.1. Sukces klastra

W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych respondenci przedstawili swoje opinie, co jest największym sukcesem klastra. Pytanie to miało funkcję wprowadzającą, rozmówca mógł w sposób pozytywny odpowiedzieć na pytanie, co wzbudziło jego ciekawość dalszymi pytaniami i spowodowało wzrost zainteresowania całym wywiadem. Każdy z klastrów zwrócił uwagę na inne aspekty swojego sukcesu. W odpowiedziach wskazywano: wspólne podejmowanie działań, bycie platformą współpracy, bardzo dobrą pozycję klastra w regionie oraz całym kraju, bycie inicjatywą oddolną, która potrafi działać bez finansowania z zewnątrz, partnerstwo z ośrodkami badawczo-rozwojowymi, współpracę z fundacjami, władzami miast, wspieranie społeczności lokalnej, nieprzerwane istnienie od początku założenia klastra. Przykładowe odpowiedzi: **K1:** *Wspólne, podejmowane działania (...). Bycie platformą współpracy, gdzie firmy zostają z klastrem na lata, dążą do wspólnego rozwoju.* **K2:** *Jesteśmy instytucją oddolną – bottom up. Jedynym źródłem finansowania są składki członków oraz udział w projektach międzynarodowych, unijnych (...).* **K4:** *Największym osiągnięciem jest konsolidacja środowiska gospodarczego, której konsekwencją jest właśnie podjęcie projektów edukacyjnych (...). No i pozyskanie partnerstwa ze środowiskiem badawczo-rozwojowym, jak i środowiskiem lokacyjnym.* **K5:** *Głównie współpraca z fundacjami: Onkorejs, Zobaczć Morze (...), zaproponowaliśmy także i zaprojektowaliśmy prom o napędzie elektrycznym (...). My wspieramy, współpracujemy -szczególnie z Gdynią, wspieramy używanie rowerów z napędem elektrycznym (...). Prowadzimy badania, żebyśmy wspierali powstawanie dziennych domów opieki osób starszych (...).* **K6:** *Nieprzerwane funkcjonowanie od 2011 roku, podążanie za wyzwaniem transformacji energetycznej (...).*

W odpowiedziach zdecydowana większość respondentów zwróciła uwagę na sukces klastra z perspektywy głównego celu klastra i tego, co jest dla niego ważne. Natomiast jedna z wypowiedzi wskazywała konkretne działania społecznie odpowiedzialne, które zostały zrealizowane lub są realizowane przez klaster (**K5**). Osobą udzielającą wywiadu w tym klastrze

był wiceprzewodniczący klastra ds. społecznych i międzynarodowych, zapewne stąd też wynikało jego zorientowanie na aspekty społeczne.

4.5.2. Rozumienie koncepcji CSR przez koordynatorów klastra

Przechodząc do pytań związanych z koncepcją CSR, respondenci zostali zapytani z czym kojarzy się im koncepcja CSR. Najczęściej wskazywali oni, że są to działania, które mają na uwadze ich wpływ na społeczeństwo i środowisko (np. **K1**: *Naszym zdaniem jest to zestaw zasad, które powinno się brać pod uwagę prowadząc biznes. Ważne są nie tylko pieniądze, ale również wpływ na otoczenie, na ludzi, na środowisko. Etyka biznesu, pokazuje jak jesteśmy postrzegani na rynku, uświadamia jakich mamy pracowników, jakie produkty tworzymy (...)*). **K3**: *CSR to mniej więcej wiem, że prowadzenie działalności które pozytywnie wpływa nie tylko na środowisko naturalne, ale również na takie budowanie pozytywnego wpływu na całe otoczenie firmy, instytucji czy organizacji (...)*). Klastr szósty podkreśla, że CSR to głównie zrównoważony rozwój oraz dążenie do przemian zarówno społecznych, jak i techniczno-technologicznych.

Jeden z respondentów wyraził odmienną opinię, uznając koncepcję CSR za działanie tylko i wyłącznie wizerunkowe, mające na celu wzbudzenie pozytywnego postrzegania danej organizacji (**K4**: *Z promocją i z komercją ewidentnie, wiele firm opowiada o społecznej odpowiedzialności biznesu, chcąc rzeczywiście promować swoją markę (...)*).

Inny z badanych rozmówców wskazał, że biorąc pod uwagę działania społecznie odpowiedzialne członkowie klastra skupiają się bardziej na realizacji założeń ESG⁵⁰⁰ aniżeli CSR (**K2**: *Kojarzę koncepcję CSR, jednak my bardziej koncentrujemy się na raportowaniu ESG (...). Społeczna odpowiedzialność biznesu już raczej została zastąpiona raportowaniem ESG. Jest to działanie dobrowolne, jednak dla części rynków staje się obligatoryjne. Coraz więcej firm- jak mówi dyrektywa unijna- ma obowiązek raportowania pozafinansowego, obecnie obowiązek ten dotyczy firm zatrudniających powyżej 500 osób. Zatem my raczej mówimy o ESG niż CSR*).

⁵⁰⁰ ESG (ESG – z ang. Environmental-Social Responsibility-Corporate Governance) jest to o obecnie istotny czynnik brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji biznesowych w wielu firmach na całym świecie. Inwestorzy na podstawie trzech zmiennych: środowisko, społeczna odpowiedzialność oraz ład korporacyjny często wybierają do współpracy przedsiębiorstwa, które odpowiadają wyznawanym przez nie wartościom.

Zgodnie z odpowiedziami respondentów można uznać, że większość z nich uznała koncepcję CSR za pozytywną. Należy również podkreślić, że jedną ze składowych koncepcji ESG jest społeczna odpowiedzialność, zatem działania w ramach tej koncepcji uwzględniają także aspekty CSR. Tylko jeden z rozmówców ocenił ją negatywnie, uznając ideę społecznej odpowiedzialności za działanie wyłącznie promocyjne i PR-owe, które nie uwzględniają rzeczywistych potrzeb społecznych i środowiskowych.

4.5.3. Podmiot odpowiedzialny za działania CSR

Respondenci zostali zapytani również czy działania związane z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności należą do samego klastra czy jego członków. Na to pytanie zdecydowana większość odpowiedziała, że jest to zadanie klastra, który powinien być przede wszystkim organizacją uświadamiającą o nadrzędnej roli społecznej odpowiedzialności, a także motywatorem do wspólnej realizacji tego typu działań (np. **K1**: *Klaster to miejsce kształtowania świadomości, budowy informacji dla firm co jest ważne i zachęcania do wspólnej pracy (...)*. **K3**: *Myślę, że klaster to taka organizacja, która inspirowuje (...)*. **K4**: *Klaster to organizacja stawiająca sobie za cel rozwój środowiska gospodarczego, dlatego działania społecznie odpowiedzialne należą głównie do klastra*).

Respondent reprezentujący piąty badany klaster wskazał, że jego rolą jest kreowanie pewnych postaw społecznie odpowiedzialnych, jednak wykonawstwo tych zadań należy do jego członków. Tylko jeden z rozmówców podkreślił całkowicie odmienne zdanie, wskazując, że działania społecznie odpowiedzialne nie są podejmowane zarówno przez sam klaster, jak i jego członków. Wynika to z braku prawnego zobowiązania do wykonywania takich zadań (**K2**: *My takich działań nie robimy, podmioty nasze też nie, gdyż nie mamy takiego obowiązku. Mamy duże firmy członkowskie, ale oni raczej takimi rzeczami się nie zajmują (...)*).

Kwestionariusz wywiadu zawierał także pytanie dotyczące tego, czy działania CSR powinny być realizowane przez klaster. Odpowiedzi na to pytanie, były bardzo zbieżne z ww. odpowiedziami. Klaster został uznawany za inicjatora takich działań oraz podmiot budujący świadomość społecznej odpowiedzialności wśród swoich członków. Większość z respondentów podkreślała istotę podejmowania takich projektów przez klaster oraz ich wpływ na społeczeństwo i środowisko. W związku tym należy uznać, że klaster jako platforma współpracy ma możliwość dotarcia do wielu różnych podmiotów i tym samym propagowania idei CSR.

Klaster **K6** wskazuje, że *działania te powinny być realizowane przez klaster. My robimy dużo w zakresie zrównoważonego rozwoju w różnych działaniach biznesowych i nie tylko (...)*. Jednak równie istotne jest podejmowanie takich działań przez członków klastra oraz ich aktywne włączanie się w inicjatywy proponowane przez koordynatora klastra. Drugi z badanych klastrów (**K2**) ponownie podkreślił, że nie podejmuje takich działań, gdyż nie są one obligatoryjne. W związku z powyższym, klaster nie widzi potrzeby angażowania się w tego rodzaju projekty.

4.5.4. Podejście członków klastra do działań CSR

Kolejnym analizowanym zagadnieniem jest podejście członków klastra do realizacji działań CSR. Pięciu respondentów wskazało, że działania te mają pozytywny odbiór wśród ich członków. Często jednak trudno im samym je inicjować, dlatego wolą aktywnie uczestniczyć w działaniach proponowanych przez klaster (np. **K1**: *Branża medyczna i wyroby medyczne z założenia służą poprawie komfortu życia ludzi. Wdzięczna branża, sprzyjająca działaniom CSR, dlatego nasi członkowie chętnie podejmują takie działania (...)*. **K4**: *Zawsze uważali, że są potrzebne te działania i zawsze mnie wspierali (...)*. *Nie zawsze jak ja oczekiwałem jakiejś większej aktywności od tych podmiotów, to ją dostałem, ale zazwyczaj się angażują.* **K5**: *Członkowie naszego klastra mają potrzebę podejmowania działań CSR, jednak zazwyczaj wolą włączyć się w działanie organizowane przez klaster aniżeli sami być ich inicjatorem (...)*. *My również wiele rzeczy sponsorujemy naszym członkom, żeby zachęcić ich do tego typu działań, np. ostatnio opłacaliśmy im udział w targach EXPO, gdzie mogli oni zaprezentować swoje ekologiczne, nowoczesne produkty, co również uważam za działanie społecznie odpowiedzialne (...)*. Jeden z rozmówców wskazał także, że w jego przekonaniu członkowie klastra realizują projekty społecznie odpowiedzialne, jednak nie są tego świadomi. Ideą ich istnienia jest zrównoważony rozwój oraz zorientowanie na odnawialne źródła energii, co jak najbardziej wpisuje się w obszary CSR (**K6**: *Nasi członkowie budują swój kapitał na poszanowaniu energii. Moim zdaniem jest to działanie społecznie odpowiedzialne, ale oni chyba nie są tego świadomi (...)*). **K2** ponownie wyeksponował, że jego członkowie nie mają potrzeby podejmowania działań CSR.

4.5.5. Inicjator działań CSR w klastrze

Biorąc pod uwagę inicjatora działań CSR odpowiedzi kształtowały się bardzo różnicowanie. W klastrze **K1** inicjatywa działań CSR pochodzi z zewnątrz. Klastrer otrzymuje propozycje partnerstwa w różnego rodzaju projektach, np. od fundacji, z którymi współpracuje, przedsiębiorstw, miast partnerskich lub uczelni, które są członkami klastra. Projekty pojawiają się na bieżąco, klastrer cały czas prowadzi aktywną działalność w obszarze CSR, natomiast sam nie inicjuje takich działań. W klastrze **K2** z uwagi na brak podejmowania takich zadań, nie ma osoby, która zapoczątkowałaby takie projekty. W klastrach **K3** oraz **K4** inicjatywa do realizacji projektów społecznie odpowiedzialnych pochodzi zawsze od koordynatora klastra. Z kolei w klastrze **K5** powołano konkretną osobę do sprawowania kontroli nad działaniami CSR w klastrze, ale również ich inicjowania. W klastrze **K6** funkcję tę pełni zarząd stowarzyszenia, zatem również w tych dwóch przypadkach inicjatywa ma charakter wewnętrzny. Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, nie można jednoznacznie wskazać osoby inicjującej działania społecznie odpowiedzialne w klastrze. Zależy to m.in. od formy organizacyjno-prawnej klastra oraz indywidualnych przesłanek do realizacji tego typu projektów.

4.5.6. Działania CSR deklarowane w strategii klastra

Badania pogłębione w wybranych klastrach miały również na celu wskazanie czy działania społecznie odpowiedzialne są deklarowane w strategii klastra. Odpowiedzi były bardzo różnicowane. Trzy z badanych klastrów (**K1**, **K3** i **K4**), pomimo realizacji tego typu projektów, nie mają ich zadeklarowanych w swojej strategii. Z kolei klastrer **K6** posiada w swojej strategii konkretny zapis odnoszący się do koncepcji CSR (**K6**: *Zrównoważony rozwój, sprawiedliwa transformacja energetyczna. Mamy to wpisane w strategii i w statucie (...). To są jak najbardziej cele związane z CSR*). Podobnie podaje klastrer **K5**: *To jest część naszej strategii. W każdej edycji staramy się o status KKK, zwracamy uwagę na szczegóły w strategii, aby uzyskać maksymalną liczbę punktów*. Klastrer **K5** posiada aktualnie status KKK, co również świadczy o dużym zaangażowaniu w różnych obszarach oraz dostosowywaniu strategii klastra do potrzeb otoczenia zewnętrznego, w tym ukierunkowanie na potrzeby m.in. społeczne i środowiskowe. Klastrer **K2** z uwagi na brak zaangażowania w tego typu działania, nie posiada stosownych zapisów w strategii.

Przedstawione dotychczas odpowiedzi respondentów pozwoliły na sfalsyfikowanie hipotezy pierwszej niniejszej rozprawy: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją. Podobnie jak w przypadku klastrów zagranicznych, również część z badanych klastrów polskich nie posiada w strategii lub innych dokumentach strategicznych zapisów dotyczących CSR (**K1**, **K3** i **K4**) dlatego też ta hipoteza została dla nich odrzucona. Klaster **K2** nie angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne i nie posiada ich w swojej strategii, dlatego też i w tym przypadku nie można potwierdzić założonej hipotezy. Hipoteza ta również nie potwierdziła się dla klastrów **K5** i **K6**, które posiadają wpisane działania CSR w swoją strategię lub statut, jednak nie zauważono różnicy pomiędzy deklaracją a realizacją tych celów. Wszystkie zamierzone działania są przez te klastry realizowane. Zgodnie z powyższym, odpowiedzi rozmówców pozwoliły także na częściowe potwierdzenie hipotezy piątej rozprawy: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów. Hipoteza ta potwierdziła się wyłącznie dla klastrów **K5** i **K6**.

4.5.7. Realizowane działania CSR

Jednym z celów poznawczych niniejszej rozprawy była identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce. Cel ten został osiągnięty, dzięki uzyskanym odpowiedziom na pytanie 7 i 11 wywiadu, a także uwagi respondentów w trakcie odpowiedzi na pozostałe pytania. Wypowiedzi respondentów podzielono zgodnie z przyjętymi w pracy obszarami CSR. Klaster **K2** zadeklarował brak realizacji jakichkolwiek działań społecznie odpowiedzialnych, dlatego też został pominięty w poniższej analizie.

Ład organizacyjny

W obszarze ładu organizacyjnego tylko dwa klastry wskazały przykłady działań, które realizują (**K5** i **K6**). **K5** wskazuje, jak wdraża politykę klastrową: *nasza polityka wynika z tego, co obserwujemy w polityce światowej, polityce transportowej, europejskiej czy unijnej (...). Działamy również w bliskich kontaktach z Unią, składaliśmy wizytę oficjalną, byliśmy uczestnikami konferencji klastrowej. To wszystko pozwala nam kreować lepiej strategię i politykę, taką bardziej globalną.* Klaster **K5** posiada w swojej strategii zapisy dotyczące społecznej odpowiedzialności (zostało to szerzej omówione w punkcie 4.5.6.), co wpisuje się

w obszar ładu organizacyjnego CSR. Natomiast **K6** wskazuje, że posiada statut oraz strategię, które zorientowane są na działania społecznie odpowiedzialne: *Zrównoważony rozwój, dążenie do przemian zarówno społecznych jak i techniczno-technologicznych w „przechodzeniu” ze źródeł kopalnych na odnawialne źródła energii. Uświadamianie konieczności zmian w środowisku lokalnym, zarządzanie produkcją/użytkowaniem energii elektrycznej przez jednostki publiczne oraz przez mieszkańców i lokalny biznes. Tworzenie sieci powiązań producentów-konsumentów energii elektrycznej – Elektroprosumeryzm.* Zgodnie z powyższym można uznać, że podobnie jak w przypadku klastra **K5**, strategia i statut klastra **K6** nawiązują do założeń pierwszego obszaru CSR, czyli ładu organizacyjnego.

Prawa człowieka

W obszarze drugim CSR, tj. prawa człowieka, żaden z klastrów nie potrafił wskazać konkretnych działań jakie podejmuje. Przykładowe odpowiedzi jakie uzyskano na to pytanie: **K5**: *My ten temat obserwujemy z punktu widzenia prawa polskiego i międzynarodowego, ale u nas jakby nie spotkaliśmy się z takimi działaniami. Po prostu wiemy o tym, ale nie jest to nasza nadmierna aktywność* oraz **K6**: *Nie łamiemy praw człowieka. Nie mamy żadnego regulaminu, bazujemy na samoświadomości członków klastra. Na pewno prawa człowieka są dla nas czymś, co należy respektować.*

Praktyki z zakresu pracy

W obszarze praktyk z zakresu pracy trzy klastry wskazały zadania, które realizują. **K4** wymienia m.in. organizowanie szkoleń, tj. szkolenia językowe, szkolenia z używania komputera, szkolenia dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy. Zainteresowanie tymi szkoleniami się zmniejszyło, dlatego obecnie klaster nie prowadzi tego typu praktyk. Przedsiębiorstwa we własnym zakresie organizują wewnętrzne szkolenia, natomiast co podkreślił respondent **K4**, wszyscy członkowie klastra przestrzegają zasad BHP. Na inny aspekt praktyk z zakresu pracy zwrócił rozmówca **K5**: *Wiele naszych firm to nieduże firmy często rodzinne, więc tutaj jest łatwiej o zapewnienie np. komfortowych warunków pracy pracownikom, zapewnienie bezpieczeństwa czy odpowiednich szkoleń, dlatego też większość przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra prowadzi dobre praktyki z zakresu pracy.*

Z kolei klaster **K6** podkreśla nastawienie na szkolenia. Głównym działaniem klastra w zakresie omawianego obszaru CSR jest Konwersatorium Inteligentna Energetyka, czyli comiesięczne spotkania mające na celu prezentację rozwiązań techniczno-technologicznych oraz promowanie idei Elektroprosumeryzmu. Biorąc pod uwagę praktyki z zakresu pracy klaster **K6** nastawiony jest na organizowanie szkoleń w celu uświadamiania społeczeństwa w zakresie odpowiedzialnej energetyki oraz organizowanie szkoleń dla inżynierów transformacji energetycznej w JST. Omawiany klaster bierze również czynny udział w pracach zespołu Senatu RP nad Prawem Elektrycznym.

Środowisko

W obszarze środowiska respondenci wskazali najwięcej działań. Klaster **K1** buduje świadomość ekologiczną, poprzez prowadzenie projektu „Klub Czystego Biznesu”, w którym podkreśla się dbałość o środowisko oraz wpływ każdego przedsiębiorcy na środowisko. Istotnym zagadnieniem jest również gospodarka obiegu zamkniętego, **K1**: *Polityka europejska wymusza wykazanie się w jakim stopniu jest się zaangażowanym w gospodarkę obiegu zamkniętego oraz energię odnawialną. Podjęto program dla firm branży medycznej – opracowano narzędzie e-learningowe, swojego rodzaju podręcznik dla tych firm w jaki sposób powinny one weryfikować obieg zamknięty.* Klaster **K3** głównie realizuje projekty związane ze zrównoważoną produkcją nanotechnologii. Organizuje również szkolenia i warsztaty dla swoich członków dotyczące gospodarki obiegu zamkniętym. Klaster **K4** związany jest z sektorem produkcyjnym, dlatego też podlega różnym obostrzeniom. W związku z tym prowadzi liczne szkolenia specjalistyczne dotyczące m.in. wpływu produkcji na środowisko oraz utylizacji odpadów poprodukcyjnych.

Respondent reprezentujący klaster **K5** wskazał kilkanaście projektów związanych ze środowiskiem. Po pierwsze są to działania związane z bezemisyjnym transportem. Celem klastra jest uświadamianie, że nie tylko samochód może być bezemisyjny, ale również kolej, **K5**: *Proponujemy kolej na połączenie Helu z miastami na półwyspie typu Jurata, Jastarnia, Puck, Władysławowo, celem uniknięcia po pierwsze ogromne ilości samochodów, które najeżdżają na ten teren. Popularyzujemy również powstanie wielkich parkingów przed wjazdem i wtedy dowóz musi być alternatywny, bądź przy pomocy autobusów i pociągów elektrycznych, ale niekoniecznie musi być to sieć, mogą to być akumulatory.* Klaster **K5** jest również autorem projektu promu o napędzie elektrycznym. Kolejny przykład z obszaru środowiska to współpraca z Trójmiastem, w szczególności z Gdynią, poprzez wspieranie

i propagowanie rowerów z napędem elektrycznym. Klaster ma również plan stworzenia projektu statków autonomicznych, które będą pływały bez załogi. Klaster **K6** w obszarze środowiska ponownie wskazał działania, które dotyczyły także praktyk z zakresu pracy, m.in. organizowane konwersatoria, szkolenia, udział w pracach Senatu nad Prawem Elektrycznym. Jako inne działania wskazano współpracę z Eko-Unią z Wrocławia, która zorientowana jest na ochronę środowiska naturalnego.

Uczciwe praktyki organizacyjne

W obszarze uczciwych praktyk organizacyjnych tylko jeden klaster wskazał problem nad którym aktualnie pracuje, **K5**: „*Powstał pewien delikatny problem, jakby poczucia zagrożenia miejsc pracy dla Polaków. Obecnie prowadzimy wiele dyskusji na ten temat z członkami klastra*”. Natomiast pozostałe klastry nie wskazywały konkretnych działań w tym obszarze, jednak podkreślały, że mają świadomość stosowania etycznych postępowań, np. **K6**: *Wszystkie działania klastra są przejrzyste, transparentne, nie ma żadnego mataczenia.*

Zagadnienia konsumenckie

W obszarze zagadnień konsumenckich większość klastrów wskazywała, że ma tego świadomość jednak nie stosuje w tym zakresie żadnych działań. Jedynie klaster **K6** podaje ideę współdzielenia się zasobami, jako inicjatywę, którą stara się promować.

Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej

Ostatni obszar CSR, czyli zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej cieszy się dużym zainteresowaniem wśród badanych klastrów. Każdy z respondentów wskazał kilka działań, które w tym obszarze realizuje. Klaster **K1** zaangażowany jest w projekt „Biznes z sercem” przy współpracy z Fundacją Rozwoju Kardiochirurgii. Klaster mocno współpracuje z Akademią Sztuk Pięknych, która zajmuje się projektowaniem urządzeń dla osób starszych. Działania te mają na celu przede wszystkim pomoc i wsparcie, ale również polepszenia komfortu życia osób starszych. Podejmowane są wcześniej wspomniane inicjatywy z Forum Firm Miasta Radlin, które promuje ideę CSR, realizując projekt: „Społecznie odpowiedzialni”. Dużym partnerem w klastrze jest miasto Gliwice, z którym realizuje się wiele inicjatyw zorientowanych na rozwój gliwickiej społeczności.

Klaster organizuje różnego rodzaju misje np. do Izraela lub USA, również zachęca swoich członków do czynnego udziału w targach lub innych wydarzeniach medycznych. Innym przykładem działań jest wykorzystanie egzoszkieletu (przez firmę Technomex), aby umożliwić osobom niepełnosprawnym wzięcie udziału w biegu „Wings for Life”.

Przykładem działań w klastrze **K3** jest aktywna pomoc Ukrainie, poprzez dostarczanie materiałów i drukarek 3D oraz szerzenie wiedzy o druku 3D wśród licealistów i studentów, poprzez organizowanie różnego rodzaju szkoleń i warsztatów. Klaster **K4** w tym obszarze wskazuje uruchomienie nowego kierunku kształcenia, który odpowiada na aktualne potrzeby rynku pracy związanych z poligrafią i reklamą. Do działań zorientowanych na rozwój społeczności zaliczyć można także organizowanie praktyk, warsztatów oraz tygodniowych staży technologicznych dla uczniów ze szkoły średniej. Jak wskazuje respondent: *Ten badawczo-rozwojowy projekt edukacyjny buduje świetne relacje w tej potrójnej helisie między nauką i biznesem, ale między również biznesem i czynnikiem publicznym. Tak to jest ten czynnik napędzający nasze działania w środowisku.*

Klaster **K5** w obszarze zaangażowania społecznego realizuje wiele zadań: *Wiele naszych ludzi działa w różnych organizacjach NGO, między innymi działamy na rzecz rozwoju nauki, a także opieki medycznej.* Klaster ma podpisaną umowę z Ligą Morską i Rzeczną, której celem jest propagowanie świadomego wypoczynku wodnego. Respondent wskazał również inne projekty, np. współpracę z fundacjami, których celem jest organizowanie rejsów po morzu dla kobiet z problemami onkologicznymi, a także dla osób niewidomych. Klaster **K5** planuje założenie dziennych domów opieki dla osób starszych. Innym przykładem działań jest dofinansowywanie udziału członków klastra w targach branżowych lub innych tego typu wydarzeniach. Respondent reprezentujący klaster **K6** podkreślił, że *jest nastawiony na współpracę z władzami samorządowymi po to, żeby poprawić jakość życia ludności lokalnej.* Do działań w tym obszarze zalicza m.in. edukację o właściwszym wykorzystaniu energii elektrycznej oraz współpracę z uczelniami.

Analizując obszary CSR, w których badane klastry podejmują działania społecznie odpowiedzialne można stwierdzić, że zdecydowanie przeważa obszar środowiska. Przyporządkowano go aż do 4 z 5 badanych w tym zagadnieniu klastrów (**K1, K3, K5, K6**). Drugim obszarem, w którym również wskazano wiele projektów CSR jest zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Do tego obszaru można zakwalifikować klastry: **K1, K4, K5**. Wyniki te są zbieżne z wnioskami przeprowadzonej analizy wybranych klastrów zagranicznych, w których wskazano te same obszary.

4.5.8. Planowane działania z zakresu CSR

Kolejne analizowane zagadnienie to planowane działania z zakresu CSR. Nawiązując do wcześniejszych odpowiedzi klastr **K2** nie planuje z własnej inicjatywy podejmować projektów społecznie odpowiedzialnych. Taka praktyka będzie podjęta jedynie w sytuacji, gdy będzie to narzucone prawnie. Większość z badanych rozmówców (**K1**, **K3**, **K4**, **K6**) deklaruje kontynuację obecnie prowadzonych projektów z zakresu CSR, a także realizację na bieżąco nowych zadań, które pojawią się jako inicjatywy zewnętrzne, np. **K1**: *Wykazujemy gotowość do realizacji działań CSR, główne działania w ostatnim czasie to np. współpraca z Forum Miasta Radlin, które stale zaprasza nas do uczestnictwa w nowych projektach (...) oraz K6, który zajmuje się: sprawiedliwą transformacją energetyczną, która jest wyzwaniem na lata.* W takiej sytuacji klastram trudno inicjować i podejmować nowe działania, jeżeli aktualnie zajmuje się realizacją bardzo dużych przedsięwzięć. Tylko jeden klaster (**K5**) wskazał konkretne działania, jakie planuje podjąć, należą do nich m.in.: *wspieranie polityki czystego transportu, walka z bezrobociem, spowodowanym wysoką automatyzacją i robotyzacją, wspieranie osób starszych, tworzenie domów opieki.* Takie podejście pokazuje dużą dojrzałość klastra w aspekcie działań społecznych i środowiskowych. Klaster ten posiada wpisane zadania CSR w swoją strategię, ma określone cele, do których realizacji dąży oraz opracowany szczegółowy plan działania zorientowany na CSR.

4.5.9. Działania CSR podejmowane przez członków klastra

Analizując działania CSR, które są podejmowane przez członków klastra należy uznać, że odpowiedzi były zróżnicowane. Dwa z badanych klastrów (**K4** i **K5**) nie posiadają wiedzy czy ich członkowie podejmują obecnie działania społecznie odpowiedzialne oraz nie potrafią wskazać konkretnie, jakie są to projekty. Z kolei klaster **K1** stara śledzić informacje o zadaniach realizowanych przez jego członków, np. na stronach internetowych przedsiębiorstw lub w newsletterze (**K1**: *np. firma Zarys wysyłała w pandemii miliony maseczek do Wuhan, wszystko za darmo, ale nie poinformowali nas o tym. Dużo firm samodzielnie angażuje się w działania CSR, my mocno z tymi jednostkami badawczo-rozwojowymi lub fundacjami współpracujemy i chętnie włączamy się w te działania, ale w większości firmy same je realizują*). Klaster **K5** jako przykład podaje firmę Sygnis, która od początku wybuchu wojny, mocno angażuje się w pomoc Ukrainie, wysyłając m.in. drukarki 3D oraz materiały

pomocnicze. Dodatkowo firma ta wspiera licealistów i studentów, organizując warsztaty z druku 3D. Klaster **K6** jako działania podejmowane przez swoich członków w zakresie CSR wskazuje: *Poszczególne podmioty zaangażowane w działalność klastra prowadzą świadomą działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju, dbałości o środowisko naturalne, propagowanie ograniczeń w konsumpcji na rzecz współdzielenia.*

Klaster **K2** zaprezentował całkowicie odmienne zdanie, gdyż uznał, że duże firmy wchodzące w skład klastra podejmują działania CSR jedynie ze względu na fakt, że: (...) *chcą występować w opinii publicznej, jako firmy, które dbają o środowisko, dbają o otoczeniem relacje z otoczeniem, odpowiednio traktują pracowników.* Jednak klaster ten nie prowadzi szczegółowej ewidencji, jakie konkretnie działania są podejmowane przez jego członków.

Podsumowując powyższe odpowiedzi można uznać, że członkowie klastra podejmują działania społecznie odpowiedzialne. Należy pamiętać, że jest to inicjatywa oddolna, do realizacji tych zadań przedsiębiorstwa nie są zobligowane prawnie, dlatego też podjęcie takich działań jest uwarunkowane indywidualną decyzją każdego z członków klastra.

4.5.10. Motywacja do podejmowania działań CSR

Kolejnym badanym zagadnieniem jest motywacja do podejmowania działań CSR. Każdy z respondentów zaprezentował swoje odmienne zdanie. Klaster **K1** podkreślił, że głównie są to ludzie, którzy tworzą daną firmę, atmosfera panująca w pracy, chęć do podejmowania wspólnych działań. Klaster **K2** wskazują, że jest to tylko powinność – klastry podejmują zadania CSR, tylko w sytuacji, gdy są do tego zobligowani prawnie (np. ESG). Klaster **K3** zwraca uwagę na dwa główne aspekty, po pierwsze działania CSR budują pozytywny wizerunek danej organizacji, po drugie w ostatnich latach można zauważyć rosnącą świadomość prowadzenia biznesu odpowiedzialnego społecznie. **K3**: *Młodzi przedsiębiorcy chcą prowadzić działalność otwartą, przyjazną dla społeczeństwa i środowiska.* Klaster **K4** zwraca uwagę na dodatkowe korzyści, np. współpracę z innymi organizacjami realizując projekty CSR. Nawiązywanie nowych relacji oraz rozwój klastra stanowi dla nich dużą motywację. Klaster **K5** podkreśla jeszcze inne czynniki motywujące, **K5**: *jeśli masz możliwość to trzeba ludziom pomagać, a przede wszystkim cała ta machina ludzkości jest stworzona po to, żeby wzajemnie sobie pomagać, wspierać się (...). Akurat w naszej organizacji zarząd klastra ma podejście bardzo społeczne. Tak się wszyscy*

dobraliśmy. Nie mając z tego pieniędzy, to trzeba mieć chociaż satysfakcję. Ostatni klaster za motywację do działań CSR wskazuje, **K6: Przekonanie, że działania te są słuszne, konieczne i nie ma od nich odwrotu.**

Jak można zauważyć po przytoczonych odpowiedziach, większość klastrów jako motywację do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych wskazuje czynniki wewnętrzne. Klustry te same motywują się do realizacji projektów zorientowanych na obszary CSR, czasami wynika to z ich wewnętrznej potrzeby niesienia pomocy drugiemu człowiekowi, czasami kierują się chęcią rozwoju klastra, nawiązaniem nowych relacji lub po prostu satysfakcją z realizacji tego typu przedsięwzięć.

Powyższa analiza pozwoliła na weryfikację hipotezy czwartej niniejszej rozprawy: Głównymi motywatorami podejmowania działań CSR są czynniki wewnętrzne związane z systemem wartości i osobistych przekonań klastra. Hipoteza ta została częściowo potwierdzona, gdyż pięć na sześć badanych klastrów wskazywało czynniki wewnętrzne jako motywy do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych. Hipotezę tę częściowo falsyfikuje klaster **K2**, dla którego jedyną motywacją byłyby czynniki zewnętrzne, które obligowałyby go do podjęcia tego typu zadań.

4.5.11. Działania z zakresu CSR wymagające poprawy

Tylko dwa z badanych klastrów wskazały czynniki, które można byłoby poprawić przy realizacji działań CSR. Respondenci odpowiadali następująco, **K3: Myślę że cały czas świadomość, ponieważ pomimo tego, że coraz więcej się o tym mówi jednak świadomość takich realnych korzyści jest cały czas za mała** oraz **K6: można byłoby wprowadzić bardziej szczegółowe raportowanie społeczne (...).** Pozostali respondenci uważają, że podejmowane działania społecznie odpowiedzialne nie wymagają poprawy.

4.5.12. Problemy w podejmowaniu działań CSR

Wszystkie badane klustry zgodnie wskazują, że największym problemem a czasami nawet barierą w podejmowaniu działań CSR jest finansowanie tych inwestycji. Należy pamiętać, że klustry to inicjatywy oddolne, które nie mają stałego, zewnętrznego źródła finansowania. Każda ich inicjatywa związana jest z dużym nakładem finansowym, dlatego

czasami trudno jest im realizować dany projekt, np. **K5**, organizujący rejsy po Morzu Bałtyckim, skierowane do kobiet po chorobie onkologicznej chciałby sfinansować takie wyprawy wszystkim zainteresowanym. Jednak z uwagi na wysoki koszt takiego rejsu a zarazem duże zainteresowanie niestety tylko niewielka grupa kobiet bierze udział w tym wydarzeniu. Z kolei klaster **K6**, gdyby posiadał większe zaplecze finansowe, mógłby bardziej rozpropagować swoją nowatorską ideę Elektroprosumeryzmu, opartą na sprawiedliwej transformacji energetycznej. Klastry zwracają również uwagę na wielkość swoich członków. Mikro i małym przedsiębiorstwom dużo trudniej jest zaangażować się we wspólne projekty, z powodu niewystarczającej liczby pracowników, którzy mogliby podjąć się realizacji takich zadań, ale również wspomnianych wcześniej ograniczeń finansowych. Jako inny problem w wywiadzie wskazano także brak odpowiedniej wiedzy i świadomości czym jest koncepcja CSR. Klaster **K4** podkreśla, że: *Największym problemem jest jednak to, że przedsiębiorstwa, chcąc podejmować tego typu działania, oczekują jednak korzyści. Myślą, że to przełoży się na promocję ich firmy. Zatem to nie jest tylko takie bezinteresowne działanie, którego celem jest rozwój społeczny, ale jednak że ostatecznie gdzieś tam będą owoce (...).*

Powyższa analiza wykazała, że istnieje wiele problemów, z którymi klastry muszą się mierzyć, chcąc wdrażać w swoją strategię i realizować działania z obszarów społecznej odpowiedzialności. Niestety czasami pomimo dużych chęci, czynniki takie jak brak dostatecznych środków czy mała świadomość wpływu konkretnych działań na społeczeństwo i środowisko mocno ograniczają zaangażowanie klastrów w prowadzenie projektów zorientowanych na obszary CSR.

4.5.13. Podmiot zarządzający realizacją założeń CSR

Dwa z badanych klastrów jako podmiot zarządzający realizacją założeń CSR wskazały zarząd klastra (**K2** oraz **K6**). Z kolei rozmówca **K3** zaproponował: *powołanie specjalnej grupy roboczej, odpowiedzialnej za opracowanie i realizację projektów społecznie odpowiedzialnych lub koordynator klastra może powinien promować i nawiązywać współpracę z instytucjami które stricte zajmują się (...), być może nawiązywanie współpracy z tego typu podmiotami byłoby większą wartością dodaną niż samo wewnętrzne, oddolne działania klastra.* W pozostałych klastrach (**K1**, **K4**, **K5**) respondenci jednogłośnie wskazywali, że powinna zostać powołana konkretna osoba, zajmująca się tymi zagadnieniami. W klastrze **K5**, od kilku lat tymi zagadnieniami zajmuje się jedna, dedykowana do tego osoba, dlatego też

te działania się ciągle rozwijane, pojawiają się nowe pomysły i projekty, poszukując jednocześnie dodatkowych źródeł finansowania. W klastrze **K4** osobą odpowiedzialną za te aspekty jest prezes zarządu, gdyż nie ma obecnie innej osoby, która mogłaby przejąć te obowiązki. Z kolei w klastrze **K1** głównie animator lub menedżer klastra zarządza zadaniami CSR w klastrze. Jednak jeszcze w ubiegłym roku, klaster zatrudniał osobę odpowiedzialną za CSR, **K1**: *Jak była konkretna osoba było widać, że jest konkretny program, wszystko było usystematyzowane. To było coś! Nie ktoś nam coś proponował, tylko było to wpisane w nasze działania. Osoba od wizerunku i promocji jest potrzebna. Niestety z uwagi na finansowanie swoich działań nie ma na ten moment możliwości zatrudnienia takiej osoby. Brak osoby odpowiedzialnej za te działania spowodował, że klaster nie podejmuje sam takich zadań, jednak stara się angażować w inicjatywy proponowane z zewnątrz.*

Powyższe odpowiedzi respondentów pozwalają na stwierdzenie, że najkorzystniejszą sytuacją dla klastra byłoby zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie działaniami CSR. Większość z badanych klastrów wskazuje chęć realizacji takich projektów, jednak obecnie nie każdy klaster może sobie na to pozwolić. Głównym ograniczeniem są niewystarczające środki finansowe. W przypadku braku osoby dedykowanej do tych zadań, rola osoby odpowiedzialnej za planowanie i organizowanie takich działań spoczywa zazwyczaj na zarządzie klastra.

4.5.14. Raporty działań CSR

W przeprowadzonych badaniach pogłębionych ostatnim analizowanym zagadnieniem jest tworzenie raportów działań CSR. Troje z respondentów wskazało, że nie tworzy tego typu raportów (**K2, K3, K4**). Klaster **K1** również nie tworzy raportów działań CSR, ale zamieszcza na bieżąco informacje na swojej stronie internetowej o realizowanych projektach. Natomiast klaster **K6** także nie tworzy raportów działań społecznie odpowiedzialnych, jednak co miesiąc udostępnia na swojej stronie internetowej ogólny raport z prowadzonych działań. Jedynym klastrem, który systematycznie opracowuje raporty działań CSR jest klaster **K5**: *Składając sprawozdanie z prowadzonej działalności przed radą klastra, oczywiście musimy przedłożyć stosowne fakty i tam wśród tych elementów, które pokazujemy, jest również część, dotycząca CSR.*

Podsumowując powyższe zagadnienia warto przypomnieć, że klaster **K5** to jedyny respondent, który w czasie realizacji wywiadów posiadał status KKK. Wyróżniał on się na tle respondentów bardzo dużą liczbą działań, które są realizowane w ramach idei społecznej odpowiedzialności. Klaster ten jako jedyny posiada osobę odpowiedzialną za CSR w klastrze, a także tworzy szczegółowe raporty prowadzonych projektów. Podobne wnioski opracowano analizując klaster **K1**, który również niejednokrotnie posiadał status KKK. Rozmówcy reprezentujący ten klaster, wskazywali przykłady konkretnych działań w wielu obszarach CSR.

Wśród dominujących obszarów CSR przeważają: obszar środowiska (przyporządkowano 4 klastry) oraz obszar zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej (przyporządkowano 3 klastry). Wyniki te są zbieżne z wnioskami przeprowadzonej analizy wybranych klastrów zagranicznych, w których wskazano te same obszary. Tylko jeden z badanych klastrów zadeklarował całkowity brak podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych (**K2**).

Powyższa analiza wybranych klastrów polskich pozwoliła na osiągnięcie jednego z celów utylitarnych pracy, jakim była: Identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce. Większość z badanych klastrów wskazała kilka lub kilkanaście działań, których realizacja jest związana z obszarami społecznej odpowiedzialności. Tym samym w niniejszej rozprawie można częściowo potwierdzić przyjętą hipotezę 3: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności. Niektóre z badanych klastrów już z samej istoty swojej działalności są zorientowane na aspekty społeczne, np. klaster medyczny lub klaster energetyczny. Jak pokazały przytoczone przykłady, działania takich klastrów służą m.in. poprawie jakości życia społeczeństwa, zwiększaniu świadomości nt. koncepcji CSR oraz budowaniu kapitału społecznego i zaufania. Hipoteza 3 nie została potwierdzona dla klastra **K2**, którego działalność w żaden sposób nie jest związana ze społeczną odpowiedzialnością.

4.6. Model społecznej odpowiedzialności klastra

Uzyskane wyniki badań w polskich klastrach wskazały na istotność dwóch zmiennych jakościowych, które w istotny sposób różnicują zachowania strategiczne klastrów. Są to: inicjator działań CSR oraz dominujący obszar CSR. Inicjatorem działań CSR mogą być członkowie lub koordynator klastra, natomiast dominujące obszary CSR podzielono na

zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne dotyczą głównie dostawców, klientów, kooperantów, sprzedaży oraz rynków. Z kolei obszar wewnętrzny związany jest z pracownikami oraz relacjami między członkami klastra. Kombinacja tych zmiennych jakościowych pozwoliła na stworzeniu modelu, który determinuje cztery wzorcowe zachowania klastrów: biznesowy, scentralizowany, samoorganizujący się oraz klubowy. Opracowany model zaprezentowano na rysunku 35.

Dominujący obszar CSR	Inicjator działań CSR	
	Członkowie klastra	Koordinator klastra
Zewnętrzny (dostawcy, klienci, kooperanci, sprzedaż, rynek)	<i>Biznesowy</i>	<i>Scentralizowany</i>
Wewnętrzny (pracownicy, relacje między członkami klastra)	<i>Samoorganizujący się</i>	<i>Klubowy</i>

Rysunek 35. Model społecznej odpowiedzialności klastra

Źródło: opracowanie własne.

Wzorzec biznesowy nastawiony jest na członków klastra, którzy inicjują podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych. Bazuje on zatem na inicjatywie oddolnej. Członkowie klastra ukierunkowani są na zewnętrzne obszary CSR. Nastawieni są na konkretne relacje i działania biznesowe, np. z klientami, dostawcami, kooperantami. Wzorzec biznesowy uwzględnia również aspekty rynkowe oraz sprzedażowe. Występują relacje zewnętrzne, które mają charakter kooperacji biznesowej. Członkowie klastra inicjują działania CSR chcąc osiągnąć efekty zewnętrzne, jak np. dobry wizerunek, poprawne relacje biznesowe, wysokie wyniki sprzedaży. Podejście biznesowe w modelu społecznej odpowiedzialności klastra dotyczy działań, które są podejmowane poza klastrem, a członkowie klastra doskonalą się w aspektach zewnętrznych CSR.

Wzorzec scentralizowany to wzorzec postępowania, w którym centralną rolę pełni koordynator. Jest on inicjatorem działań, przy jednoczesnym zachowaniu ich elastyczności. Koordynator centralizuje głównie działania biznesowe, decyzje podejmowane są przez niego lokalnie, jednak mają one globalny wpływ. Koordynator odpowiedzialny jest m.in. za tworzenie zewnętrznych relacji z dostawcami i odbiorcami, organizację łańcucha dostaw,

logistykę. Relacje te mają charakter formalny, koordynator nie koncentruje się chociażby na wewnętrznych relacjach pomiędzy członkami klastra.

Wzorzec samoorganizujący się jest wzorcem społecznym, w którym reguły postępowania tworzą członkowie klastra. Zwraca się uwagę na pracowników oraz relacje pomiędzy członkami klastra, którzy sami budują te relacje i wzajemnie się docierają. We wzorcu samoorganizującym ważna jest inicjatywa podejmowanych działań, która ma charakter oddolny. Podjęcie działań w obszarze CSR jest samodzielną decyzją każdego podmiotu, wchodzącego w skład klastra. To konkretni członkowie klastra inicjują działania społecznie odpowiedzialne, zapraszając do współpracy koordynatora klastra i pozostałych jego członków. Rola koordynatora w tym przypadku jest drugorzędna. Nie jest on inicjatorem podejmowania działań CSR, jednak może ich wesprzeć w realizacji tych zadań.

Wzorzec klubowy to grupa o wysokim kapitale społecznym. Podmioty współpracujące w klastrze dobrze się znają, a reguły postępowania tworzy koordynator klastra. Występuje gęsta sieć wymiany wiedzy i inspiracji, realizowane są wspólne projekty, a członkowie klastra mogą korzystać ze wspólnej infrastruktury. Istotą tego podejścia są wewnętrzne relacje między członkami klastra i pracownikami. Zadaniem koordynatora jest dbałość o wymianę wiedzy między członkami klastra, ich wzajemną współpracę oraz umacnianie relacji społecznych w środowisku wewnętrznym klastra, w szczególności biorąc pod uwagę pracowników oraz członków klastra. Takie działanie wymaga dużej świadomości koordynatora oraz wysokich kompetencji społecznych, żeby stworzyć aktywność zorientowaną na wewnętrzny obszar CSR.

Przedstawiony na rysunku 35 model ma charakter teoretyczny. Dla jego potwierdzenia posłużono się 6 klastrami polskimi, które zostały przeanalizowane w części 4.5. niniejszej rozprawy. Wyniki zaprezentowano na rysunku 36.

Dominujący obszar CSR	Inicjator działań CSR	
	Członkowie klastra	Koordinator klastra
Zewnętrzny (dostawcy, klienci, kooperanci, sprzedaż, rynek)	<i>Cleantech (K2)</i>	<i>Brak przykładów wśród analizowanych klastrów</i>
Wewnętrzny (pracownicy, relacje między członkami klastra)	<i>MedSilesia (K1)</i>	<i>Śląski Klaster Nano (K3)</i> <i>Klaster Poligraficzno-reklamowy w Lesznie (K4)</i> <i>Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe (K5)</i> <i>Klaster 3x20 (K6)</i>

Rysunek 36. Praktyczne przykłady klastrów zgodnych z opracowanym modelem społecznej odpowiedzialności klastra

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych klastrów polskich najwięcej praktycznych przykładów można znaleźć dla wzorca klubowego. Zaliczono do niego aż 4 z 6 badanych klastrów: Śląski Klaster Nano, Klaster Poligraficzno-reklamowy w Lesznie, Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe oraz Klaster 3x20. Wynika to z faktu, że klastry te charakteryzują się dużym zaangażowaniem w relacje między członkami klastra. Istotą tych relacji jest duży kapitał społeczny oraz budowanie trwałej współpracy i zaufania między nimi. W każdym z badanych klastrów podejmowanie działań CSR jest inicjatywą oddolną, a inicjatorem tych działań jest koordinator klastra. Jego rolą jest kształtowanie świadomości czym jest społeczna odpowiedzialność oraz zachęcanie członków klastra do udziału w danym projekcie. Podejmowane działania są wynikiem wewnętrznych potrzeb i przekonań koordynatora klastra, a także członków klastra. Działania społecznie odpowiedzialne klastrów wzorca klubowego mieszczą się w różnych obszarach CSR.

Klaster MedSilesia został przyporządkowany do wzorca samoorganizującego się. Był to jedyny klaster, który zadeklarował, że sam nie jest pomysłodawcą projektów społecznie odpowiedzialnych, jednak chętnie włącza się w takie działania. Inicjatorem takich zadań są członkowie klastra. Działania te nie mają wyłącznie charakteru biznesowego czy promocyjnego. Klaster MedSilesia angażując się w takie działania zorientowany jest na wewnętrzny aspekt CSR, związany przede wszystkim z tworzeniem relacji między członkami

jako jego koordynator. Klaster ten najczęściej podejmuje działania w obszarze środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej.

Klaster Cleantech jest zorientowany biznesowo, dlatego też, ten wzorzec najlepiej do niego pasuje. Analiza wywiadu pogłębionego wykazała, że członkowie klastra są ukierunkowani tylko na te działania społeczne, do których realizacji są zobligowani prawnie (np. ESG). Koordynator klastra nie bierze udziału w realizacji tego typu zadań. Działania te są związane z zewnętrznymi obszarami CSR i mają wyłącznie charakter biznesowy – dotyczą bardziej relacji klient-sprzedawca. Nie dotyczą one chociażby relacji pomiędzy członkami klastra czy orientacji na pracownika. Koordynator klastra informuje swoich członków o idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak nie inicjuje takich działań, ani do nich nie zachęca. Koordynator klastra nie weryfikuje również, czy i jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra, natomiast zakłada, że celem takich działań byłoby tworzenie pozytywnego wizerunku na zewnątrz.

Spośród badanych klastrów żaden nie pasował do wzorca scentralizowanego, co nie oznacza, że wynik ten będzie taki sam dla większej próby, np. biorąc pod uwagę całą populację zweryfikowanych klastrów w Polsce (N = 134). Przedstawiony model posiada pewne ograniczenia. Zbudowany został on w oparciu o 2 zmienne: inicjator działań CSR oraz wiodący obszar CSR. Zaproponowany model nie uwzględnia zatem innych aspektów, jak np.: źródeł finansowania działań CSR (czy są to środki publiczne czy prywatne) lub typu rozwoju klastra (intensywny czy ekstensywny).

Prace naukowe w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach pozostają w stadium embrionalnym, brakuje w nich empirycznych dowodów na temat wpływu koncepcji CSR na np. rentowność lokalnych przedsiębiorstw, pracowników czy środowisko⁵⁰¹. Ramy teoretyczne również nie oferują jasnych wyjaśnień dotyczących instytucjonalizacji i efektów CSR w lokalnych okręgach przemysłowych w krajach rozwijających się. Inne kluczowe ograniczenia tego nurtu badawczego obejmują nadmierną koncentrację na zorientowanych na eksport klastrach przemysłowych. Istnieje ryzyko, że CSR stanie się formą ekonomicznego i kulturowego imperializmu gospodarczego i kulturowego, a potencjał wspólnych inicjatyw CSR w klastrach małych i średnich przedsiębiorstw może oferować nową formę greenwashingu. Z jednej strony do czynników sprzyjających inicjatywom CSR można zaliczyć rolę globalnych łańcuchów wartości napędzanych przez nabywców w celu

⁵⁰¹ Lund-Thomsen P., Lindgreen A., Vanhamme J.: Industrial Clusters and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: What We Know, What We do not Know, and What We Need to Know. *Journal of Business Ethics*, No. 133. Springer, 2016, p. 9.

promowania wprowadzania zachodniego stylu polityki CSR dla klastrów w krajach rozwijających się. Z drugiej strony sytuacja ta może podważać standardy pracy i środowiska poprzez politykę cenową oraz groźbę przeniesienia zamówień do innych producentów. Przykładem działań skierowanych do członków klastra (MŚP) w obszarze środowiska CSR jest zamknięcie niektórych najgorszych fabryk w celu zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska. Jest to pozytywny aspekt, jednak prawdopodobnie takie działanie przełoży się na utratę miejsc pracy i dochodów przez przedsiębiorców oraz ich pracowników, co może skutkować ubóstwem, a to z kolei negatywnie wpłynie na dwa obszary CSR, tj. obszar zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, a także praktyk z zakresu pracy. P. Lund-Thomsen i in. sugerują, że zdecydowana większość klastrów przemysłowych w krajach rozwijających się może angażować się w zachowania społecznie odpowiedzialne, jednak inicjatywy te mają ograniczony charakter. Wprowadzenie przez klastry czystych technologii związanych z poprawą jakości wody lub pomoc w zmniejszaniu obecności pracy dzieci w przedsiębiorstwach tworzących klastry to zdecydowanie niewystarczające działanie, aby uznać klastry za społecznie i środowiskowo odpowiedzialną organizację. Ważne jest również propagowanie zasad idei CSR, ciągłe podnoszenie świadomości członków klastra w tym zakresie oraz stałe podejmowanie różnych działań społecznie odpowiedzialnych.

Z kolei zespół badaczy A. Fayyaz, P. Lund-Thomsen, A. Lindgreen wskazują konkretne przykłady podejmowania inicjatyw społecznie odpowiedzialnych przez klastry, tj.: instalacja wspólnych oczyszczalni ścieków w klastrze garbarskim w Kasur w Pakistanie oraz w klastrze tekstylnym w Tiruppur w Indiach, promowanie przyjaznych dla środowiska technologii w klastrze skórzanym w Leon w Meksyku, a także programy eliminacji pracy dzieci i wdrażania projektów opieki społecznej dla szwaczek i ich rodzin w klastrze produkcji piłki nożnej w Jalandhar w Indiach oraz Sialkot w Pakistanie⁵⁰². Wszystkie te działania są realizowane przez klastry przy współdziałaniu agencji pomocowych, władz sektora publicznego oraz organizacji pozarządowych. Takie wspólne inicjatywy pozwalają na osiągnięcie celów społecznej odpowiedzialności, przy jednoczesnym zachowaniu realizacji celów gospodarczych i ekonomicznych klastrów i jego członków. Projekty te mają wymiar długofalowy, są to rozbudowane programy powodujące korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron. Takie działania pozwalają na uznanie klastrów za społecznie odpowiedzialne.

⁵⁰² Fayyaz A., Lund-Thomsen P., Lindgreen A.: Industrial Clusters and CSR in Developing Countries: The Role of International Donor Funding. *Journal of Business Ethics*, No. 146. Springer, 2017, pp. 632-633.

Wyzwaniem intelektualnym dla klastra jest określenie okoliczności, w których inicjatywy CSR promują wspólne działania w klastrach przemysłowych i przynoszą pozytywne rezultaty dla lokalnych MŚP, pracowników i społeczności, uznając jednocześnie, że interesy tych aktorów nie zawsze są zbieżne. W niektórych okolicznościach mogą one nawet wchodzić w bezpośredni konflikt, więc decydenci muszą mieć jasność co do tego, czy w sieciach MŚP istnieje wystarczający kapitał społeczny, aby podtrzymać wspólne inicjatywy. Wysiłek ten wymaga również rozważenia, jak lokalni przedsiębiorcy z sektora MŚP postrzegają CSR i czy są skłonni wspierać takie zaangażowanie⁵⁰³.

Biorąc pod uwagę badania polskich naukowców, A. Zaleśna i A. Predygier dokonały identyfikacji czynników sprzyjających i niesprzyjających realizacji koncepcji CSR przez klaster⁵⁰⁴. Do czynników sprzyjających wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze zaliczono: budowanie marki klastra, pozyskiwanie zaufania inwestorów oraz zwiększanie siły negocjacyjnej klastra za granicą. Z drugiej strony czynnikami niesprzyjającymi wdrażaniu koncepcji CSR według autorek są: sceptycyzm właścicieli lub menedżerów oraz niechęć do podejmowania wspólnych działań i inwestowania w CSR. Analizowane czynniki współwystępują ze sobą, co może ograniczać wdrażanie koncepcji CSR przez klaster. Z badania wynika, że nieodłącznym problemem w kontekście wdrażania koncepcji CSR przez klaster jest tzw. "free-riding", polegający na tym, że część członków klastra, kierując się własnymi wartościami pozytywnie odnosi się do tej koncepcji, podczas gdy inni nie wykazują zrozumienia dla tej idei lub - na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji – wątpią w jej sens. Biorąc pod uwagę przeprowadzone w niniejszej rozprawie wywiady pogłębione w wybranych klastrach, „free-riding” nie należy uznawać za problem we wdrażaniu koncepcji CSR przez klastry. Każdy badany klaster, niezależnie czy został w modelu uznany za wzorzec biznesowy, klubowy czy samoorganizujący się, podkreślał, że decyzja o realizacji działań społecznie odpowiedzialnych należy zarówno do klastra, jak i jego członków. Różna w tym przypadku jest jedynie osoba inicjatora takich działań oraz obszar CSR. Jeżeli klaster chce realizować działania społecznie odpowiedzialne może to robić samodzielnie lub przy współpracy swoich członków. W przypadku, gdy część członków klastra nie odczuwa potrzeby podejmowania działań CSR to wcale nie oznacza, że sam klaster nie może wdrażać polityki społecznej odpowiedzialności i tym samym realizować takich projektów. Podobnie w sytuacji odwrotnej. Respondenci wskazali, że członkowie klastra niejednokrotnie sami podejmują działania CSR (np. **K1**), nie angażując w to koordynatora klastra.

⁵⁰³ Ibidem.

⁵⁰⁴ Zaleśna A., Predygier A.: CSR in Clusters... op.cit., p. 41.

Żadne z wyżej przytoczonych badań i innych dostępnych w literaturze przedmiotu, nie zawierają propozycji modelu społecznej odpowiedzialności klastra. Większość badań ma charakter teoretyczny lub stanowi studium wybranego przypadku wraz z opracowanymi rekomendacjami. Przeprowadzone w niniejszej rozprawie badania wskazują rozwiązania strategiczne, w których koordynatorzy klastra mają pewną wizję podejmowania działań, która jest silnie powiązana ze społeczną odpowiedzialnością. Opracowany model społecznej odpowiedzialności klastra uzupełnia zidentyfikowaną w pracy lukę badawczą i stanowi praktyczne zastosowanie, określając kierunek rozwoju zarówno klastrów polskich, jak i zagranicznych.

ROZDZIAŁ 5 Podsumowanie i wnioski

Obecnie w warunkach dużej konkurencyjności gospodarki niezwykle istotne staje się nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw, instytucji badawczych, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych oraz władz lokalnych. Wyzwaniom tym mogą sprostać klastry, z uwagi na dużą umiejętność dynamicznej absorpcji oraz łatwość do podejmowania wspólnych działań. Równoległe do powiększania wartości ekonomicznej przedsiębiorstw, regionów i krajów coraz istotniejsze staje się działanie uwzględniające aspekty społeczne i środowiskowe, jak również relacje między wszystkimi interesariuszami danej organizacji.

Przeprowadzone badania literaturowe z zakresu społecznej odpowiedzialności klastrów wskazują na aktualność podjętej problematyki oraz na występujące zapotrzebowanie na badania empiryczne w tym zakresie. Szczególnie przeprowadzona analiza bibliometryczna wykazała istotną lukę badawczą w tym obszarze. Jak dotychczas powstało niewiele prac związanych ze społeczną odpowiedzialnością w klastrach. Zarówno polscy jak i zagraniczni naukowcy podejmowali próby określenia społecznej odpowiedzialności klastra, jednak badania te miały bardziej charakter teoretyczny. Żaden z badaczy nie opracował teoretycznego modelu uwzględniającego społeczną odpowiedzialność klastra i nie zweryfikował go empirycznie.

Krytyczne studia literaturowe z zakresu społecznej odpowiedzialności klastrów pozwoliły na przygotowanie podstaw do przeprowadzenia badań empirycznych. Podmiotami badań były klastry, koordynatorzy klastra i członkowie klastra, natomiast przedmiotem prowadzonych badań była społeczna odpowiedzialność biznesu, działania klastra związane z obszarami CSR, strategia klastra oraz standardy zarządzania klastrem.

Poruszając tematykę rozprawy w obszarze nauk o zarządzaniu warto nadmienić, że zgodnie z tradycjami prakseologicznymi zarządzanie oznacza naukę o sprawnym działaniu⁵⁰⁵. Natomiast zmienną zależną w tym przypadku są wyniki działania⁵⁰⁶. S. Sudoł definiuje pojęcie zarządzania w różny sposób, w zależności co w danym czasie i miejscu jest dla badacza ważne. Jednym z trzech proponowanych warunków zarządzania jest

⁵⁰⁵ Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A.: Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, nr 161, 2014, s. 39.

⁵⁰⁶ Czakon W.: Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*. Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019, s. 122.

to, że dotyczy ono zespołowej, profesjonalnej działalności ludzi, tzn. działań podejmowanych wspólnie dla realizacji przyjętego celu przez większy lub mniejszy zespół ludzi⁵⁰⁷. W. Czakon twierdzi, że przedmiotem nauk o zarządzaniu jest współdziałanie ludzi⁵⁰⁸. Odnosząc się do powyższych twierdzeń, w pracy doktorskiej jako główny cel przyjęto: Określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy było możliwe dzięki realizacji poszczególnych celów szczegółowych przyjętych w pracy: 2 celów teoriopoznawczych oraz 6 celów utylitarnych. Główny cel pracy oraz cele szczegółowe zostały osiągnięte w rozważaniach teoretycznych oraz na podstawie badań empirycznych.

W zaprezentowanych w pracy polskich oraz zagranicznych standardach zarządzania klastrem CSR jest obecny jako podstawa działania zapisana w dokumentach strategicznych oraz jako stosowana praktyka działania. Również kryteria oceny KKK po części odnoszą się do działań społecznych klastra, współpracy i relacji z otoczeniem. Zakłada się, iż podejmowanie działań CSR nie tylko zwiększa rozpoznawalność klastra, ale również wskazuje na jego duże zaangażowanie w problemy społeczności lokalnej, czyli otoczenia, w którym klastery prowadzi działalność. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowanych do obszarów CSR. Ogólny poziom zgodności standardów zarządzania klastrem z obszarami społecznej odpowiedzialności jest bardzo wysoki. Średnia dla wszystkich siedmiu obszarów CSR wynosi 90%. Największy wynik, bo aż 96% otrzymały dwa obszary, tj. praktyki z zakresu pracy oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych. Wynik ten potwierdza, że polskie klastry, które spełniły standardy zarządzania klastrem coraz częściej i chętniej podejmują działania związane z obszarami CSR.

W wyniku przeprowadzonych badań klastrów polskich i zagranicznych oraz standardów zarządzania klastrem zweryfikowano pozytywnie następującą hipotezę badawczą:

H2: Istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ład organizacyjnego CSR.

W rozprawie sfalsyfikowaną następującą hipotezę:

H1: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją.

⁵⁰⁷ Sudol S.: Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. Organizacja i Zarządzanie, nr 161, 2014, ss. 11-36.

⁵⁰⁸ Czakon W.: Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki... op.cit., ss. 122-123.

Pozostałe trzy hipotezy zweryfikowano częściowo:

H3: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności.

H4: Głównymi motywatorami podejmowania działań CSR są czynniki wewnętrzne związane z systemem wartości i osobistych przekonań klastra.

H5: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów.

Na zweryfikowane częściowo hipotezy, biorąc pod uwagę klastry polskie głównie wpływ miały odpowiedzi klastra Cleantech, który zadeklarował brak podejmowania jakichkolwiek działań w obszarach CSR. Dotyczy to także jego członków. W związku z powyższym częściowo sfalsyfikowano hipotezy: H3, H4, H5. Natomiast dla pozostałych pięciu badanych klastrów została potwierdzona hipoteza H3 i H4. Częściowo potwierdzono hipotezę H5, gdyż tylko dwa z sześciu badanych klastrów posiadają w swojej strategii odniesienia do założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności. W przypadku analizy klastrów zagranicznych potwierdzono hipotezę H3. Wszystkie badane klastry realizują wiele projektów, które odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności. Sfalsyfikowano hipotezę H5, ponieważ żaden z badanych klastrów nie posiada w swojej strategii odniesienia do działań CSR. Natomiast hipoteza H4 nie była weryfikowana dla klastrów zagranicznych, gdyż dane, z których korzystano nie zawierały informacji na temat motywacji klastra do podejmowania działań CSR.

W pracy udzielono odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze:

P1: Jakie działania klastrów wpisują się w obszary CSR?

P2: W którym obszarze CSR i dlaczego klastry i członkowie klastrów podejmują najwięcej działań?

P3: Co motywuje klastry i członków klastra do działań CSR?

P4: Jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra?

Na podstawie przeprowadzonych badań klastrów polskich i europejskich można uznać, że najwięcej działań klastrów występuje w obszarze środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej. Często było to związane z celem głównym istnienia klastra i obszarem jego działalności, np. klaster energetyczny z założenia zorientowany jest na energię odnawialną lub sprawiedliwą transformację, co mieści się w obszarach CSR. W pracy wskazano kilka działań CSR, które są podejmowane przez członków klastra. Niewielka liczba przykładów była spowodowana brakiem wiedzy ze strony respondentów, którzy nie prowadzą tak szczegółowej ewidencji. W rozprawie opisano wiele działań klastrów, które można było zakwalifikować jako społecznie odpowiedzialne, przykładowe z nich to: współpraca z fundacjami, bezemisyjny transport, współdzielenie się

zasobami, prowadzenie szkoleń i warsztatów dla lokalnej społeczności, prowadzenie gospodarki o obiegu zamkniętym.

W niniejszej rozprawie opracowano autorski model społecznej odpowiedzialności klastra w oparciu o dwie zmienne jakościowe, tj.: inicjatora działań CSR oraz dominujący obszar CSR. W modelu wskazano cztery wzorcowe zachowania klastrów: biznesowy, scentralizowany, samoorganizujący się oraz klubowy. Model ten został zweryfikowany empirycznie biorąc pod uwagę przeprowadzoną analizę wywiadów pogłębionych w polskich klastrach. Najwięcej klastrów przyporządkowano do wzorca klubowego, gdyż w czterech z sześciu badanych klastrów występuje silna relacja między członkami klastra oraz posiadają one duży kapitał społeczny. Inicjatorem działań społecznie odpowiedzialnych w tych klastrach jest koordynator klastra. Podejmowane działania są wynikiem wewnętrznych potrzeb i przekonań zarówno koordynatora klastra jak i członków klastra.

Większość zaprezentowanych w niniejszej rozprawie wniosków posiada charakter aplikacyjny. Opracowany teoretycznie i zweryfikowany empirycznie model społecznej odpowiedzialności klastra może być wykorzystany przez polskie i zagraniczne klustry. Aplikacyjnym walorem pracy jest również to, że koordynatorzy i członkowie klastra otrzymują konkretne narzędzie umożliwiające identyfikację wzorca zachowania klastra, biorąc pod uwagę realizację działań CSR. Zaproponowany model posiada pewne ograniczenia. W przyszłości można by rozwinąć go o dodatkowe zmienne, np. źródło finansowania klastra lub fazę rozwoju klastra, a także zaproponować inne wzorce postępowania.

Przedstawione wnioski uzasadniają potrzebę oraz celowość prowadzenia dalszych prac badawczych, dotyczących społecznej odpowiedzialności klastrów. Interesujące zatem wydaje się podjęcie dalszych, pogłębionych badań w zakresie, np.: postrzegania klastrów jako organizacje społecznie odpowiedzialnych, wpływu podejmowanych działań CSR na wizerunek klastra, korzyści płynących z podejmowania działań CSR przez klaster, kapitału społecznego klastra w oparciu o realizowane działania CSR, źródłach finansowania działań CSR w klastrach.

Zastosowane w pracy metody badacze były skuteczne, gdyż pozwoliły na osiągnięcie wszystkich zamierzeń rozprawy. Wywiady pogłębione, umożliwiły swobodną rozmowę z przedstawicielami klastra i tym samym uzyskano wiele informacji związanych z tematem niniejszej dysertacji. Z pewnością przy zastosowaniu innych metod, jak np. ankieta internetowa, respondenci nie udostępniliby tak szczegółowych danych. Ograniczeniem wywiadu był fakt, że koordynator klastra nie posiadał zbyt wielu informacji o działaniach prowadzonych przez swoich członków. Rozwinięciem przeprowadzonych badań mogłyby być

wywiady otwarte z każdym członkiem klastra. Takie podejście pozwoliłoby np. na zbadanie czy działania społecznie odpowiedzialne prowadzone przez klaster są zbieżne z działaniami podejmowanymi przez jego członków.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki praktyczne analizy klastrów polskich i europejskich można zauważyć wiele perspektyw rozwoju klastrów. Należy podkreślić, że działania społecznie odpowiedzialne klastra są często związane z jego podstawową działalnością, dlatego też ich realizacja nie wymaga od koordynatora klastra podejmowania dodatkowych działań. Wdrożenie do strategii klastra celów związanych z koncepcją CSR daje wymierne korzyści zarówno dla klastra jak i dla całego społeczeństwa. Można do nich zaliczyć m.in.: wzrost zaufania inwestorów i społeczności lokalnej do klastra, zwiększenie zakresu oferowanych produktów/usług oraz zwiększenie siły negocjacyjnej na arenie międzynarodowej. Realizacja tych założeń poprzez prowadzenie dialogu społecznego może przyczynić się także do trwałego wzrostu konkurencyjności danego klastra na poziomie lokalnym, jak i globalnym.

Spis tabel

Tabela 1. Etapy rozwoju CSR.....	9
Tabela 2. Wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu	21
Tabela 3. Obszary wdrażania normy SA 8000	26
Tabela 4. Elementy budowy strategii zarządzania organizacji zgodnej z normą SA 8000	27
Tabela 5. Działania CSR podejmowane wobec interesariuszy.....	37
Tabela 6. Koncepcje pokrewne dla klastra	46
Tabela 7. Wybrane definicje sieci w naukach o zarządzaniu	52
Tabela 8. Różnice pomiędzy siecią a klastrem	67
Tabela 9. Wybrane typologie klastrów	69
Tabela 10. Rodzaje klastrów wg OECD.....	75
Tabela 11. Typy klastrów wg M.J. Enrighta.....	76
Tabela 12. Charakterystyka typów klastrów.....	80
Tabela 13. Wskaźniki benchmarkingu klastra wg ESCA.....	87
Tabela 14. Podstawowe rodzaje sieci międzyorganizacyjnych	98
Tabela 15. Typy i liczba publikacji dla pojęcia „industrial cluster”	106
Tabela 16. Liczba publikacji „CSR” oraz „Corporate Social Responsibility” dla poszczególnych autorów	108
Tabela 17. Zestawienie powiązań pomiędzy badanymi pojęciami w zbiorze badanych publikacji	109
Tabela 18. Zestawienie powiązań pomiędzy badanymi pojęciami ograniczone do słów kluczowych	109
Tabela 19. Zestawienie powiązań pomiędzy badanymi pojęciami ograniczając wyszukiwania do słów kluczowych.....	117
Tabela 20. Koordynacja współdziałania w sieci.....	124
Tabela 21. Korzyści z podejmowania działań CSR przez klaster	126
Tabela 22. Bariery i utrudnienia we wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze	127
Tabela 23. Zestawienie zbiorcze wyników badań klastrów zagranicznych	162
Tabela 24. Określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR	178

Tabela 25. Weryfikacja spełnienia obszarów CSR wynikających ze standardów zarządzania klastrem.....	186
Tabela 26. Charakterystyka badanych klastrów polskich.....	192

Spis rysunków

Rysunek 1. Piramida Carrolla	11
Rysunek 2. Etapy procesu audytu etycznego w organizacji zgodnego z normą AA 1000	29
Rysunek 3. Obszary CSR zgodnie z normą ISO 26000	32
Rysunek 4. Społeczna odpowiedzialność wobec różnych grup interesariuszy	37
Rysunek 5. Wielowymiarowość pojęcia sieci	51
Rysunek 6. Główne składowe klastra wg M.E. Portera	58
Rysunek 7. Cechy wspólne klastrów i sieci	68
Rysunek 8. Etapy rozwoju klastrów	72
Rysunek 9. Klasyfikacja klastrów wg S.A. Rosenfelda	77
Rysunek 10. Klasyfikacja klastrów w zależności od wymiarów powstawania	79
Rysunek 11. Standardy zarządzania klastrem	83
Rysunek 12. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „regional cluster”	104
Rysunek 13. Historyczny rozwój publikacji „regional cluster”	105
Rysunek 14. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „CSR”	106
Rysunek 15. Historyczny rozwój publikacji pojęcia „CSR”	107
Rysunek 16. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „regional cluster”	111
Rysunek 17. Historyczny rozwój publikacji „regional cluster”	111
Rysunek 18. Typy publikacji dla pojęcia „industrial cluster”	112
Rysunek 19. Wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla pojęcia „industrial cluster”	113
Rysunek 20. Historyczny rozwój publikacji „CSR”	114
Rysunek 21. Obszary, w których najczęściej publikowano prace „Corporate Social Responsibility”	115
Rysunek 22. Wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla pojęcia „Corporate Social Responsibility”	116
Rysunek 23. Wykres sieciowy współwystępowania słów kluczowych dla pojęcia „Corporate Social Responsibility” oraz „industrial cluster”	117
Rysunek 24. Typy i liczba publikacji dotyczących „industrial cluster” w latach 2000-2022 ...	120
Rysunek 25. Ewolucja publikacji „Corporate Social Responsibility” w latach 2000-2022 ...	121

Rysunek 26. Procedura badawcza	130
Rysunek 27. Model badawczy	133
Rysunek 28. Liczebność klastrów i ich rozkład geograficzny w poszczególnych województwach	170
Rysunek 29. Liczba klastrów wg województw	170
Rysunek 30. Liczba klastrów wg roku powstania	171
Rysunek 31. Struktura podmiotów w klastrach	172
Rysunek 32. Liczba klastrów wg formy prawnej koordynatora	174
Rysunek 33. Liczba klastrów wg specjalizacji gospodarczych	175
Rysunek 34. Poziom spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowany do obszarów CSR.....	189
Rysunek 35. Model społecznej odpowiedzialności klastra	211
Rysunek 36. Praktyczne przykłady klastrów zgodnych z opracowanym modelem społecznej odpowiedzialności klastra.....	213

Bibliografia

1. Adamczyk J.: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 338, Wrocław 2014.
2. Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009.
3. Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009.
4. Adamik A.: Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MSP, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008.
5. Adamik A.: Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP. Zeszyty Naukowe, Nr 1199, Politechnika Łódzka, 2015.
6. Ahlqvist T.: Building Innovation Excellence of World Class: The Cluster as an Instrument of Spatial Governance in the European Union. International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 38.5, 2014.
7. Akoorie M.E.M.: A Challenge to Marshallian Orthodoxy on Industrial Clustering. Journal of Management History, Vol. 17, Iss. 4, 2011.
8. Albinsson L., Lind M., Forsgren O.: Co-Design: An Approach to Border Crossing, Network Innovation, [In:] P. Cunningham, M. Cunningham (eds.), Expanding the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. IOS Press, Amsterdam 2007.
9. Ansoff I., Stewart R.: Strategies for a technology-based business. Harvard Business Review, No. 45, 1967.
10. Asheim B., Coenen L.: Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. Research Policy, vol. 34, 2005.
11. Babbie E.: Badania społeczne w praktyce. PWN, Warszawa 2004.
12. Back A., von Krogh G., Seufert A., Enkel E.: Getting Real about Knowledge Networks: Unlocking Corporate Knowledge Assets. Palgrave Macmillan, New York 2006.
13. Baran M.: Klasyfikacje klastrów i inicjatyw klastrowych. Wnioski dla systemu wspierania struktur klastrowych w Polsce, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), Metody

- ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych. Wyd. AT Group Sp. z o.o., Warszawa 2008.
14. Baran M.: Wpływ gron na konkurencyjność przedsiębiorstw. UMK, Toruń 2008.
 15. Barczak B.: Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie, nr 241, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
 16. Barczak B.: Modele sieci organizacyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.
 17. Bąkowski A. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
 18. Beaudry C., Breschi S.: Are firms in clusters really more innovative? *Economy. Innovation. New Technology*, No, 12(4), 2003.
 19. Becattini G.: From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction, [In:] A.Q. Curzio, M. Fortis (eds.), *Complexity and industrial clusters: dynamics and models in theory and practice*. Physica – Verlag, Heidelberg 2002.
 20. Becattini G.: The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, [In:] F. Pyke et. al., *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. IILS, Geneva 1990.
 21. Bell S.J., Tracey P., Heide J.B.: The Organization Of Regional Clusters. *Academy Of Management Review*, No. 34(4), 2009.
 22. Bembenek B.: Jakość współpracy polskich klastrów z partnerem publicznym – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Marketing i Zarządzanie*, Nr 4(45), 2016.
 23. Bembenek B.: Klastry Przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 491, 2017.
 24. Bembenek B.: The Sustainable Development of an industrial cluster in the context of Corporate Social Responsibility – a new challenge for cluster management. *European Scientific Journal*, Vol. 1, 2015.
 25. Bengtsson M., Eriksson J., Kock S.: The importance of Competition and Cooperation for the Exploration of Innovation Opportunities, [In:] Ghauri P., Hadjikhani A., Johanson J. (eds.), *Managing Opportunity Development in Business Networks* Palgrave Macmillan, New York 2005.
 26. Bengtsson M., Kock S.: "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, No. 29, 2000.

27. Bergman E.M., Feser E.J.: *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Web Book in Regional Science, Regional Research Institute. West Virginia University, Morgantown 1999.
28. Bernatt M.: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
29. Bialic-Davendra M.: *An Investigation of a new Concept of World-Class Clusters in Europe – A Case Study of the Visegrad Group of Countries*. *Journal of Competitiveness*, No. 2, 2011.
30. Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M.: *Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w Zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*. TNOiK, Toruń 2011.
31. Bojar E.: *Cluster – The concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), *The emergence and development of clusters in Poland*. Difin, Warszawa 2007.
32. Bojar E.: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
33. Bottazzi G. et al.: *On the ubiquitous nature of agglomeration economies and their diverse determinants: some notes*, [In:] A. Curzio, M. Fortis (eds.), *Complexity and Industrial Clusters*, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.
34. Bowen H.: *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York 1953.
35. Brakman S., Van Marrewijk C.: *Reflections on cluster policies*. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 6(2), 2013.
36. Brandenburger A., Nalebuf B.J.: *Co-opetition*, Currency Doubleday. New York 1996.
37. Bratnicki M.: *Analiza interesariuszy w zarządzaniu strategicznym*, [w:] J. Stachowicz, *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*. PWN, Warszawa 2001.
38. Brdulak H., Gołębiowski T. (red.): *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
39. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
40. Brodzicki T., Kuczevska J. (red.): *Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

41. Brodzicki T., Szultka S.: *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie, nr 4(110), Warszawa 2002.
42. Brusco S.: *A policy for industrial districts*, [In:] E. Goodman, J. Bamford (eds.), *Small Firm san Industrial Districts in Italy*. Routledge, London 1989.
43. Brzeziński S.: *Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej*. Marketing i Rynek, nr 11, 2012.
44. Brzóska J.: *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
45. Bucka M.: *Klastry innowacyjne jako zintegrowana forma przedsiębiorstw w regionie*, [w:] S. Kauf (red.), *Polityka regionalna w okresie transformacji – cele, doświadczenia, perspektywy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007.
46. Bucka M.: *Koncepcja klastrów w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Klamut, Bucka M.: *Wsparcie rozwoju klastrów w Polsce w perspektywie finansowej 2014-2020*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 466, 2017.
47. Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P.: *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce w 2015*. PARP, Warszawa 2016.
48. Bugdol M.: *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Wyd. UJ, Kraków 2010.
49. Büscher R., Schierenbeck C.: *Intelligente Clusterspezialisierung – Die Herausforderungen künftiger europäischer Clusterpolitik*, [In:] J. Wingarten (ed.): *Infrastruktur für Wissen und Wirtschaft: Cluster in Rheinland-Pfalz*, Hilden 2012.
50. Campbell J.L.: *Why would corporation behave in socially responsible way? An institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, No. 32(3), 2007.
51. Carayannis E., Rakhmatullin R.: *The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond*. *Journal of the Knowledge Economy*, No. 5, 2014.
52. Carayannis E., Wang V.: *The role of the Firm in Innovation Networks and Knowledge Clusters*, [In:] E. Carayannis, D. Assimakopoulos, M. Kondo (eds.), *Innovation Networks and Knowledge Clusters. Findings and Insights from the US, EU and Japan*. Palgrave, Macmillan, London 2008.

53. Carayannis E.G., David F.J., Campbell D.: 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, No. 46, 2009.
54. Carnegie A.: Wealth. *North American Review*, vol. 148, Iss. 391, June 1889.
55. Carrasco I.: Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. *International Advances in Economic Research*, No. 13(4), 2007.
56. Carrigan M., McEachern M., Moraes C., Bosangit C.: The Fine Jewellery Industry: Corporate Responsibility Challenges and Institutional Forces Facing SMEs. *Journal of Business Ethics*, No. 143, 2017.
57. Carroll A., Buchholtz A.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning, Stamford 1993.
58. Carroll A.: A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008.
59. Carroll A.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, No. 4(4), 1979.
60. Carroll A.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, No. 1, 2016.
61. Carroll A.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, No. 38, 1999.
62. Carroll A.: The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, No. 34, 1991.
63. Carson R.: *Silent Spring*. Fawcett Publications Incorporation. Greenwich 1962.
64. Castells M., Hall P.: *Technopoles of the World: The Making of the Twenty-First-Century Industrial Complexes*. Routledge, UK, London 1994.
65. Castka P., Balzarova M.: ISO 26000 and supply chains – on the diffusion of the social Responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, No. 111(2), 2008.
66. Charucka O.: Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, nr 44(6), 2015.
67. Chow W., Chan L.S.: Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information and Management*, No. 45, 2008.

68. Christensen T., Lammer-Gamp T., Meier zu Kocker G.: Let's make a perfect cluster policy and cluster programme smart recommendations for policy makers. Ministry of Science Innovation and Higher Education, Berlin-Copenhagen 2012.
69. Cieślak E.: Rozwój klastra od inicjatywy do fazy wzrostu na przykładzie klastra SIDE-CLUSTER. *Ekonomia XXI Wieku*, nr 2, 2015.
70. Conclusions on Creating an Innovative Europe. Council of the European Union, 3016th Competitiveness Council Meeting Brussels, 26 May 2010.
71. Cooke P.: Regional innovations systems, clusters and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, vol. 10(4), 2001.
72. Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J.: Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, No. 81, 2008.
73. Crouch C., Farrell H.: Great Britain: Falling Through the Holes in the Network Concept, [In:] C. Crouch, P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow (eds.), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?* Oxford University Press, Oxford 2001.
74. Crowther D., Aras G.: *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS, 2008.
75. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A.: Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, nr 161, 2014.
76. Cygler J.: Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Difin, Warszawa 2002.
77. Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, nr 9, 2005.
78. Czakon W.: Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, nr 11, 2011.
79. Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
80. Czakon W.: Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*. Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019.
81. Czakon W.: Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
82. Czarniawska B.: On time, Space and Action Nets. *Organization*, No. 11, 2004.
83. Czarniawska B.: *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Poltext, Warszawa 2010.

84. Čierna H.: Corporate Social Responsibility and it's theoretical solutions (Process of ethical and social Responsibility). *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 84, 2015.
85. Daddi T., Ceglia D., Bianchi G., de Barcellos M.D.: Paradoxical tensions and corporate sustainability: A focus on circular economy business cases. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No. 26, 2019.
86. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, nr 6, 2008.
87. Dahlsrud A.: How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions corporate social responsibility and environmental management. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, No. 15(15), 2008.
88. Dahmen E.: Development Blocks in Industrial Economics. *Scandinavian Economic History Review*, No. 36(1), 1988.
89. Davis K.: Can business afford to ignore Social responsibilities? *California Management Review*, vol. 2, 1960.
90. Davis K.: The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, No. 16, 1973.
91. de Bruijn H., ten Heuvelhof E.: *Management in Networks. On multi-actor decision making*. Routledge, 2008.
92. Dębicka O., Oniszczyk-Jastrzębek A.: Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów Unii Europejskiej, *Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 31/2, 2012.
93. Doz Y.L., Hamel G.: *Alianse strategiczne*. Helion, Gliwice 2006.
94. Drejer I., Skov Kristensen F., Laursen K.: Studies of cluster as a basis for industrial and technology policy in the Danish economy, DRUID – Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper, No. 97-14, DRUID 1997.
95. Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H., Mazurek S.: *Klasy jako nośnik innowacyjności przedsiębiorstw i regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014.
96. DTI: *Business clusters in the UK – a first assessment*. Ministry of Science, London 2001.
97. Dziemianowicz W., Olejniczak K.: *Grona przedsiębiorczości w aglomeracji warszawskiej, streszczenie raportu*. Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2002.

98. Dzierżanowski M. (red.): Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej. PARP, Warszawa 2012.
99. Eisenhardt K.: Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, vol. 16, No. 3, 1991.
100. Ejdyś J., Gulc A.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 378, 2015.
101. Enright M.J.: Regional Clusters: What we know and what should we know, [In:] J. Brouker, D. Dohse, R. Soltwedel (eds.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*. Springer, Berlin 2003.
102. Enright M.J.: Why Local Clusters Are the Way to Win the Game. *World Link*, No. 5, July/August 1992.
103. Etzkovitz H., Leydesdorff L.: The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University – industry-government relations. *Research Policy*, vol. 29, 2000.
104. Etzkowitz H., Leydesdorff L.: A Triple Helix of University – Government Relations: Introduction. *Industry and Higher Education*, Vol. 12(4), 1998.
105. European Commission: Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions, COM(2008) 652/2 final, 2008.
106. European Commission: Regional Clusters in Europe. *Observatory of European SMES*, No. 3, Luxemburg 2002.
107. Fayyaz A., Lund-Thomsen P., Lindgreen A.: Industrial Clusters and CSR in Developing Countries: The Role of International Donor Funding. *Journal of Business Ethics*, No. 146. Springer, 2017.
108. Ferreira M., Ribeiro Serra F.A.: Open and closed industry clusters: The social structure of innovation. Working Paper, *Glob Advantage*, No. 24, 2008.
109. Fifka M.S.: Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept. *J. Service Science & Management*, No. 2, 2009.
110. Figuła J.: *Dystrykty przemysłowe. Małe i średnie firmy włoskie w dobie globalizacji*. Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach, Polkowice 2008.

111. Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, Kraków 2006.
112. Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A.: Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy*, No. 42(1), 2013.
113. Florida R.: Towards the learning region. *Futures*, vol. 27, 1995.
114. Frankowska M. (red.): Tworzenie wartości w klastrze. PARP, Warszawa 2012.
115. Frankowska M., Myszak J.M., Bembenek B.: National Strategic Documents on Cluster Policy as a Source of Challenges for Cluster Management in Poland. *European Research Studies Journal*, Vol. XXIII, Special Issue 2, 2020.
116. Frączek D., Kryjom P.: Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015. PARP, Warszawa 2016.
117. Freeman R.E., McVea: A Stakeholder Approach to Strategic Management, [In:] M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, No. 01-02. Blackwell Publishing, Oxford 2001.
118. Fridh A.Ch.: Institutions, technology and growth – a competence bloc approach. *Kungl Tekniska Hogskolan*, Stockholm 2000.
119. Fromhold-Eisebith M., Eisebith G.: How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research Policy*, Vol. 34, Iss. 8, 2015.
120. Fujita M.: Dynamics of Innovation Fields with Endogenous Heterogeneity of People, [In:] Ch. Karlsson, A.E. Andersson, P.C. Cheshire, R.R. Stough (eds.), *New Directions in Regional Economic Development. Advances in Spatial Science*. Springer, Berlin 2009.
121. Gancarczyk M.: Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(122), 2005.
122. Garriga E., Mele D.: Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, No. 53, 2004.
123. Gasiński T., Piskalski G.: Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
124. Gemra S.: Istota i znaczenie klastrów w zarządzaniu przedsiębiorstwami transportowymi. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, Nr 11, 2017.
125. Głuch M.: Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 34, 2013.

126. Głuszek E.: CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
127. Głuszek E.: CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
128. Gordon I.R., McCann P.: Innovation, Agglomeration and Regional Development. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5, 2005.
129. Gorynia M., Jankowska B.: Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008.
130. Gorynia M., Jankowska B.: Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań gospodarczych. *Ekonomista*, nr 3, 2007.
131. Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
132. Götz M., Jankowska B.: Clusters and Industry 4.0 – do they fit together? *European Planning Studies*, No. 25(9), 2017.
133. Gruchman B.: Od aglomeracji do klastrów przemysłowych i środowisk innowacyjnych, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*. PWN, Warszawa 2007.
134. Guidance Document for Social Accountability SA 8000, Social Accountability International, New York 2014.
135. Hajek M., Janger J., Macek S.: SMEs, clusters and competitiveness – The Austrian experience. Working Paper for the Bologna Conference of the OECD on Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies, Vienna 2000.
136. Hąbek P., Molenda M.: Using the FMEA Method as a Support for Improving the Social Responsibility of a Company. Proc. of 6th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems ICORES. Porto, Portugal 2017.
137. Hąbek P., Sujová E., Čierna H.: Comparative analysis of csr reporting practices in Poland and Slovakia. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Series: Organization And Management*, vol. 116, 2018.
138. Hąbek P., Wolniak R.: Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*, No. 50(1), 2016.

139. Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
140. Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 2, 2009.
141. Hąbek P.: Sustainability report. Disclosure the impact of business on society and the environment. *Scientific Journals Maritime University of Szczecin*, No 31(103), 2012.
142. Heffner K., Klemens B.: Klastry jako czynnik zwiększający szansę rozwoju regionów (na przykładzie województwa opolskiego), [w:] K. Heffner, K. Malik (red.), *Szanse rozwoju regionów. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i środowisko*. Politechnika Opolska, Opole 2007.
143. Henning M., Moodysson J., Nilsson M.: Innovation and regional transformation. From clusters to new combinations. Elanders, Malmo 2010.
144. Holecki T., Romaniuk P.: Regionalny klaster ochrony zdrowia. *Studia Ekonomiczne*, nr 156, 2013.
145. Hołub-Iwan J., Wielec Ł.: Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych. Cz. 1: Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych. PARP, Warszawa 2014.
146. Hoover E.M.: Lokalizacja działalności gospodarczej. PWN, Warszawa 1962.
147. Hojny M.: Struktury niehierarchiczne strukturami przyszłości, [w:] L.M. Pacholski, St. Trzeciński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
148. Huang, S.K.: The emergence of the outsourcing market and product technological performance. *Technological Forecasting and Social Change*, No. 82, 2014.
149. Humphreys M., Brown A.D.: An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. *Journal of Business Ethics*, No. 80, 2008.
150. Husted B.W., Allen D.B.: Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Companies. *Long Range Planning*, No. 40, 2007.
151. Iammarino S., McCann P.: The Structure and Evolution of Industrial Clusters: Transactions, Technology and Knowledge Spillovers. *Research Policy*, No. 35, 2006.
152. Ioana-Maria D.: AA 1000, [In:] S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A.D. Gupta (eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin-Hedelberg 2013.
153. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility, International Standardization Organization, 2010.

154. Jacobs D.: Knowledge-intensive innovation: the potential of the cluster approach. „IPTS Report 16”, European Commission, 1997.
155. Janeczka U.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu a marketing relacji. Studia ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 182, 2014.
156. Jankowska B.: Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
157. Jastrzębska E.: Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, [w:] J. Reichel, P. Oczyp (red.), Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju. Przewodnik dla nauczycieli. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
158. Jensen M.B., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A.: Forms of knowledge and modes of innovation. Research Policy, vol. 36, No. 5, 2007.
159. Jewtuchowicz A.: Strategie przedsiębiorstw innowacyjnych współpraca czy konkurencja?, [w:] Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 32, 2001.
160. Jonek-Kowalska I., Zieliński M.: CSR Activities in the Banking Sector in Poland. [In:] Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability by Global Economic Growth. Proceedings of the 29th International-Business-Information-Management-Association Conference. 03-04 May, Vienna, Austria 2017. K.S. Soliman (ed.). International Business Information Management Association, 2017.
161. Jonek-Kowalska I.: CSR jako nośnik wartości przedsiębiorstw górniczych, [w:] A. Kuzior (red.), Wartości etyczne, racjonalność i jakość jako wyznaczniki zrównoważonego rozwoju i społecznego zaangażowania organizacji. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016.
162. Jonker J., Rudnicka A., Reichel J.: Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym. Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
163. Jung M., Kaleta A., Moszkowicz K. (red.): Bariery implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w małych przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

164. Kang Y.C., Wood D.J.: Before- profit Social Responsibility – Turning the Economic Paradigm Upside-down. Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS). D. Nigh, D. Collins (eds.). Vienna 1995.
165. Karaś J.: Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 543, Wrocław 2018.
166. Kazojć K.: Powiązania między public relations a społeczną odpowiedzialnością biznesu, [w:] P. Bartkowiak, T. Bernat (red.), Wybrane zagadnienia. Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki, z 4: Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem, 2012.
167. Kaźmierczak M.: Działania normalizacyjne w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, [w:] J. Łańcucki, Znormalizowane systemy zarządzania. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
168. Keeble D., Wilkinson F. (eds.): High-tech Clusters: Networking and Collective Learning. Ashgate, Aldershot 2000.
169. Kęпка B., Kacperk D.: Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów. PARP, Warszawa 2017.
170. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
171. Kitzmueller, M. Shimshack, J.: Economic perspectives on corporate social responsibilities. Journal of Economic Literature, No. 50(1), 2012.
172. Klemens B.: Inicjatywy i klastry turystyczne oraz ich wpływ na rozwój regionu, [w:] B. Solga (red.), Przegląd Nauk Stosowanych. Wydział Ekonomii i Zarządzania, Opole 2016.
173. Knop L., Odlanicka-Poczobutt M.: W sieci sieci, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2016.
174. Knop L., Olko S.: (red.): Wyzwania zarządzania przedsiębiorstwami w regionie przemysłowym. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2021.
175. Knop L., Olko S.: Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy, Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 1, 2008.
176. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami. Wybrane Przykłady. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

177. Knop L.: Development in Clusters in Poland. Cross-Cultural Business Conference 2018, 16th–18th May 2018, School of Management, Proceedings, Steyr 2018.
178. Knop L.: Klastry – perspektywa organizacji, regionu i kraju. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 91, 2010.
179. Knop L.: Kluczowe założenia analizy klastrów. *Kwartalnik Nauowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4(16), 2011.
180. Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
181. Kolasińska E.: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 220. Wrocław 2011.
182. Kordel P.: Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9, 2010.
183. Kordel P.: Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej. Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Konferencja KZZ, Tom II, Zakopane 2009.
184. Kordel P.: Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
185. Kosson G.: Cele Społeczne firmy. *Marketing w Praktyce*, nr 2, 2006.
186. Kostera M. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa 2008.
187. Kostygova L., Sidorova E., Vikhrova N.: Modern clusters and assessment of their innovative development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, VsI Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 7(1).
188. Kotler P., Lee N.: *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons, New York 2006.
189. Kowalski A.M., Sieńko-Kułakowska E.B., Weresa M.A.: *Rozwój klastrów i metody ewaluacji*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2017.
190. Kowalski A.M.: *Klastry wiedzy jako nowoczesny czynnik konkurencyjności*, [w:] M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

191. Kowalski A.M., Mackiewicz M.: Wyzwania i instrumenty polityki innowacyjnej w Polsce w kontekście Przemysłu 4.0, [w:] Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju Przemysłu 4.0. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
192. Kramarz M.: Klastry i sieci dystrybucji we wzmacnianiu odporności i adaptacyjności łańcucha dostaw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Gliwice 2015.
193. Kraska E.: Regionalne procesy formowania i rozwoju klastrów (na przykładzie województwa świętokrzyskiego). Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2018.
194. Krugman P.: Increasing Returns and Economic Geography. The Journal of Political Economy, vol. 99, No. 3, The University of Chicago Press, 1991.
195. Krupa K.W., Jeleniewska-Korzela I., Skotny P.: Społeczna odpowiedzialność biznesu: Modele i wybrane przykłady realizacji koncepcji CSR. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 113, 2014.
196. Kuraś P.: Cluster management standards in Poland in the context of sustainable development. Global Journal of Environmental Science and Management, Vol. 5, Special Issue, 2019.
197. Kuzior A., Knosala B.: Changes in perception and implementation of CSR in the Polish enterprises. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 81, 2015.
198. Kwietniewska-Sobstyl M., Żelazna-Blichacz A.: Odpowiedzialne społecznie zarządzanie zasobami ludzkimi: standard miejsce pracy na przykładzie normy SA 8000. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, 2014.
199. Laszlo Ch.: Firma Zrównoważonego Rozwoju. Studio Emka, Warszawa 2008.
200. Latapi Agudelo M.A., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B.: A literature review of the history and evolution of corporate social Responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility, No. 4(1), 2019.
201. Leja K.: Uniwersytet – droga ku społecznej odpowiedzialności. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, No. 4(12), 2010.
202. Leśna-Wierszołowicz E.: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej. Studia i Prace WNEiZ US, Nr 43/1, 2016.

203. Licandro O.D., Garcia A.G., Alvarado-Pena L., Osuna L.A., Correa P.: Implementation of the ISO 26000 Guidelines on Active Participation and Community Development. *Social Sciences*, No. 8(9), vol. 263, 2019.
204. Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K.: Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization. *Problemy Zarządzania*, vol. 14, nr 4(64), t. 2, 2016.
205. Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K.: Uzależnienie strategiczne: perspektywa sieci międzyorganizacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, nr 2(176), 2017.
206. Lindqvist G., Ketels Ch., SöLvell Ö: *The Cluster Initiative Greenbok 2.0*. Ivory Tower Publishers, Stockholm, Sweden 2012.
207. Lis A., Lis A.: Klaster, inicjatywa klastrowa, powiązania kooperacyjne – rozróżnienie pojęć. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, nr 37, 2011.
208. Lord E.W.: *The Fundamentals of Business Ethics*. The Ronald Press Company, New York 1926.
209. Łobejko S. (red.): *Strategiczne podejście do innowacyjności w regionie – podręcznik multimedialny*. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego, Wydział Innowacyjności, Warszawa 2017.
210. Lund-Thomsen P., Lindgreen A., Vanhamme J.: Industrial Clusters and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: What We Know, What We do not Know, and What We Need to Know. *Journal of Business Ethics*, No. 133. Springer, 2016.
211. Lund-Thomsen P., Pillay R.G.: CSR in industrial clusters: an overview of the literature. *Corporate Governance*, Vol. 12, No. 4, 2012.
212. Lämmer-Gamp T., Kergel H., Nerger M.: *Cluster organisations in Europe – insights from Bronze and Gold Label assessments*. European Secretariat for Cluster Analysis, Brussels 2014.
213. Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T., Muller L.: *Clusters are individuals. New findings from the European cluster management and cluster program benchmarking*, Vol. II, 2012. The Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education, Copenhagen 2012.
214. Machnik-Słomka J.: Znaczenie klastrów wiedzy w komercjalizacji wyników badań z uczelni. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4, 2011.

215. Maciąg J.: Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 378, 2015.
216. Mackiewicz M., Namysłak B.: Development conditions for creative clusters in Poland in view of institutional environment factors. *Growth and change. A Journal of Urban and Regional Policy*, Vol. 52, Iss. 3, 2021.
217. Madrak-Grochowska M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu – pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw. *Ekonomia i Prawo*, Tom VI, 2010.
218. Makuch Ł.: Na drodze do równowagi. *Harvard Business Review Polska*, dodatek Brief: Zrównoważony rozwój, wyzwanie i szansa dla biznesu, 2010.
219. Margiel M.: Rola klastrów w kształtowaniu zrównoważonej polityki rozwoju. Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Gornicza 2014.
220. Mariotti S. et al.: The internationalisation of Production by Italian Industrial Districts' Firms. Structural and Behavioral Determinants. *Regional Studies*, vol. 42(5), 2008.
221. Markusen A.: Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, No. 72(3), 1996.
222. Maron I.Y.: Toward a unified theory of the CSR – CFP link. *Journal of Business Ethics*, No. 67(2), 2006.
223. Marshall A.: *Economics of Industry*. Macmillan, Londyn 1979.
224. Marshall A.: *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan, London 2013.
225. Marshall A.: *Principles of Economics: An Introductory Volume*. Macmillan and Co, Londyn 1890.
226. Martin R., Sunley P.: Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, No. 3, 2003.
227. Maskell, P.: Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster. *Industrial and Corporate Change*, No. 10, 2001.
228. Masoud N.: How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, No. 4, 2017.
229. McGuire J.: *Business and Society*. McGraw-Hill Book Company, New York 1963.
230. McIntosh M., Leipziger D., Jones K., Coleman G.: *Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies*. Financial Times/Pitman Publishing, London, UK 1998.

231. McIntosh M., Mohan A.: Mapping the Research Knowledge Base Linking Poverty and Business Practice. Working Paper présenté à la Corporate Citizenship Conference, University of Warwick, UK 1999.
232. Meier zu Köcker G., Svensson K., Szechenyi N.: World Class Clusters – An Attempt to Formulate the Main Criteria of World Class Clusters, Discussion Paper, 2010.
233. Mendel I., Olko S.: Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach, [w:] Z. Malara (red.), Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016.
234. Mendes T., Braga V., Silva C., Ratten V., Braga A.: The influence of industrial clusters on SMEs earliness and postentry speed: Exploring the role of innovation activities. Thunderbird. International Business Review, Vol. 63(5), 2021.
235. Meyer-Stamer J.: Strategien lokaler/regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systemische Wettbewerbsfähigkeit. Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg 1999.
236. Mitra N., Akhtar Das Gupta A.: Communicating Corporate Social Responsibility in the post mandate period: Evidence from India. International Journal of Corporate Social Responsibility, No. 3(10), 2018
237. Młodzianowski D., Rostek K.: Zarządzanie zmianą w klastrach. Znaczenie i analiza stosowalności. Przegląd Organizacji, nr 7(930), 2017.
238. Moratis L.: Signalling Responsibility? Applying Signalling Theory to the ISO 26 000 Standard for Social Responsibility. Sustainability, vol. 10(11), 2018.
239. Morgan K.: The learning regions: Institutions, innovation and regional renewal. Regional Studies, vol. 31, 1997.
240. Moszkowicz K., Bembenek B.: Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. Organizacja i Kierowanie, nr 4(178), 2017.
241. Mróz J.: Przejawy społecznych zaangażowań wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
242. Murphy P.: An Evolution: Corporate Social Responsiveness. University of Michigan Business Review, vol. 6(30), 1978.
243. Mytelka L., Farinelli F.: Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. Paper prepared for the meeting on Local Productive Clusters and

- Innovation Systems in Brazil: New industrial and technological policies for their development. Rio de Janeiro 2000.
244. Nadee J., Carvalho M.M.: Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. *Production*, vol. 28, 2019.
 245. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N.: Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*, No. 56(8), 2020.
 246. Niemczyk J.: *Strategia: od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
 247. Nieradzik D.: Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 1(37), 2017.
 248. Norma Międzynarodowa SAI SA 8000:2008 Social Accountability 8000. Polskie wydanie normy SA 8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2013.
 249. Nycz E.: Idea klastrów ze szczególnym uwzględnieniem klastrów spożywczych na przykładzie Klastra „Podkarpackie Smaki”. *Marketing i Rynek*, nr 7, 2021.
 250. Ociecek W., Gajdzik B.: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
 251. OECD, *National Innovation Systems*, Paris 1997.
 252. OECD: *Networks of enterprises and local development. Competing and Co-operating in Local Productive Systems*, Paris 1996.
 253. Ohlin B.: *Interregional and international trade*. Harvard University Press, Cambridge 1933.
 254. Olejniczak K.: Apetyt na grona? Koncepcja gron i koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2(12), 2003.
 255. Olesiński Z.: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Wyd. C.H. BECK, ebook, 2010.
 256. Oliński M.: *Model biznesu sieci przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 2019.
 257. Olko S.: Dialog w klastrach w świetle podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, Nr 90, Gliwice 2016.
 258. Olko S.: *Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych*. CeDeWu, Warszawa 2017.

259. Osarenkhoe A.: A Coopetition Strategy – A Study of Inter-Firm Dynamics between Competition and Cooperation. Business Strategy Series, Vol. 11, Iss. 6, 2010.
260. Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
261. Paliwoda-Matiolańska A.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce. Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Nr 222, 2012.
262. Pancer-Cybulska E. (red.): Polska w rozszerzonej UE – uwarunkowania i perspektywy rozwoju. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
263. Păuna C.B.: Cross-sectoral Cooperation vs. Cluster Development at European Level. Procedia Economics and Finance, Vol. 22, 2015.
264. Pavitt K.: Sectoral Patterns of Technology Change: Towards a Taxonomy and a Theory. Research Policy, Vol. 13, No. 6, 1984.
265. Pawłyszyn I., Fertsch M., Stachowiak A., Pawłowski G., Oleśków-Szłapka J.: The Model of Diffusion of Knowledge on Industry 4.0 in Marshallian Clusters. Sustainability, No. 12(9), vol. 3815, 2020.
266. Penc J.: Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju strategii organizacji. Łódź 2005.
267. Perroux, F.: The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity, [In:] B. Higgins, D.J. Savoie (eds.), Regional Economic Development: Essays in Honour of Francois Perroux. Unwn Hyman, Boston 1988.
268. Pietrzyk I.: Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich. PWN, Warszawa 2000.
269. Piore M.J.: Work, labour and action: work experience in a system of flexible Production, [In:] F. Pyke, G. Beccatini, W. Sengenberger (eds.), Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy. International Institute for Labour Studies, Geneva 1990.
270. Piotrowski M. (red.): Standardy zarządzania klastrem. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2014.
271. Plawgo B.: Klastry – stan i perspektywy rozwoju w województwie podlaskim. Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2014.
272. PN-ISO 26000: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
273. Podgórska J. (red.): Standardy Zarządzania Klastrem. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.

274. Polańska A.: Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), Etyka biznesu. PWN, Warszawa 1997.
275. Polskie wydanie normy SA 8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2013.
276. Porter M.E., Kramer R.M.: Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, Canada 2006.
277. Porter M.E.: Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, No. 76, 1998.
278. Porter M.E.: Clusters of Innovations: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council of Competitiveness, Washington 2001.
279. Porter M.E.: On Competition. Harvard Business Review Book, Boston 1998.
280. Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.
281. Porter M.E.: The Economic Performance of Regions. Regional Studies, vol. 37(6/7), 2003.
282. Przybylska A.: CSR jako narzędzie rozwoju i promocji przedsiębiorstw turystycznych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 701, Ekonomiczne problemy usług, nr 86, 2012.
283. Pyszka A.: CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania. Współczesne Zarządzanie, nr 4, 2011.
284. Reichel J.: Realizacja strategii CSR we współpracy z organizacjami pozarządowymi, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010.
285. Remmé J.H.M.: Corporate Social Responsibility in the Netherlands, [In:] S.O. Idowu et al. (eds.), Corporate Social Responsibility in Europe, CSR, Sustainability. Ethics & Governance. Springer, Cham, Switzerland 2015.
286. Rocha H.O.: Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters. Small Business Economics, no. 23, 2004.
287. Roelandt T., Den Hertog P.: Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme, [In:] OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach, OECD Proceedings. Paris 1999.
288. Rogala P.: Społeczna odpowiedzialność według projektu normy międzynarodowej ISO 26000, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, Wrocław 2011.

289. Rojek-Nowosielska M.: Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka gospodarcza. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*. Rok LXXIX, z. 3, 2017.
290. Rok B.: Audyt etyczny według reguł AA 1000 jako narzędzie edukacji menadżerskiej, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, 2001.
291. Rok B.: *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
292. Romanowska M.: *Leksykon zarządzania*. Difin, Warszawa 2004.
293. Rosenfeld S.A.: *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*. National Governors Association, Washington 2002.
294. Rosenfeld S.A.: *Bringing Business Clusters Into Mainstream of Economic Development*. *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 1, 1997.
295. Rosińska M.: *Sieci biznesowe jako forma integracji celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym — ujęcie teoretyczne*, [w:] E. Najlepszy (red.). *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*. AE, Poznań 2005.
296. Rosińska-Bukowska M.: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w procesie kreacji wartości dodanej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Jabłoński, K. Zamasz (red.), *Kreacja wartości przedsiębiorstw. Nowe trendy i kierunki rozwoju*. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej*, Dąbrowa Górnicza 2012.
297. Roszkowska P.: *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Difin, Warszawa 2011.
298. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, DzU nr 226, poz. 1651 z dnia 11 grudnia 2006.
299. Rudnicka A., Reichel J.: *Doskonalenie jakości organizacji w wymiarze społecznym i środowiskowym w kontekście normy ISO 26000*. *Problemy Zarządzania*, nr 2(37), 2012.
300. Rybak M.: *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004.
301. Rybak M.: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*. *Gospodarka Narodowa*, Nr 3, 2001.

302. Sala P.: Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 82, Gliwice 2015.
303. Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R.: Struktury sieciowe przedsiębiorstw. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005.
304. Schneider P.: Managerial Challenges of Industry 4.0: An Empirically Backed Research Agenda for Nascent Field. *Review of Managerial Science*, Vol. 12, 2018.
305. Scott A.J.: *New Industrial Spaces: Flexible Production Organisation and Regional Development in North America and Western Europe*. Pion, London 1988.
306. Sethi S.P., Rovenpor J.L., Demir M.: Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR – Sustainability Monitor. *Business and Society Review*, vol. 122(2), 2017.
307. Shaver J.M., Flyer F.: Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity and Foreign Direct Investment in the United States. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, 2000.
308. Shin M.E. et al.: Place and the Geography of Italian Export Performance. *European Urban and Regional Studies*, vol. 13(3), 2006.
309. Simmie J., Sennett J.: Innovation in the London Metropolitan Region, [In:] D. Hart, J. Simmie, P. Wood, J. Sennett (eds.), *Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe*. OBSP Working Paper, No. 182, 1999.
310. Siudek T.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w bankach spółdzielczych Unii Europejskiej – teoria i praktyka. *Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 83, 2010.
311. Skawińska E., Zalewski R.I.: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*. PWNE, Warszawa 2009.
312. Skrobich L.: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MSP*. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, nr 19(2), 2016.
313. Skrzypek A.: CSR jako element strategii organizacji, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*. *Prace Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 378, 2015.
314. Sölvell Ö.: *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Ivory Tower Publishers, Stockholm 2009.

315. Sosnowicz A.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami firmy w oparciu o społeczną odpowiedzialność biznesu, [w:] B. Plawgo (red.), Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – raport z badań. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2009.
316. Stachowicz J.: Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania: założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania, [w:] J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.), Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu. TNOiK, Dom Organizatora, Lublin 2014.
317. Stachowicz-Stanusch A., Aleksander A.: Development of managerial competences of the future – shaping curricula for higher education. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, Nr 3, 2017.
318. Stachowicz-Stanusch A., Amann W.: Corporate Social Responsibility and Corporate Social irresponsibility. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie. Nr 40(4), 2017.
319. Stachowicz-Stanusch A.: Etyka biznesu – przegląd pojęć i koncepcji. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, Nr 36(4), 2016.
320. Standard AA 1000. Zasady odpowiedzialności 2008. AccountAbility Principles Standard. London 2008.
321. Stanescu G., Ionescu C.A., Cucui I.: Bibliometric analysis on the current state of research in the managerial accounting field at international and national level. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, No. 23(1), 2021.
322. Staniszevska J.: Klaster pespektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Difin, Warszawa 2009.
323. Stanny D.: Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu, [w:] P. Kawalec, A. Błachut A. (red.), Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce. RW KUL, Lublin 2011.
324. Stańczyk-Hugiet E.: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
325. Starnawska M.: Sieci małych i średnich przedsiębiorstw — ujęcie teoretyczne, [w:] P. Dominiak (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań współczesnej gospodarki. VM Group, Gdańsk 2005.
326. Staszewska J., Foltys J.: Klaster i outsourcing narzędziami rozwoju przedsiębiorstwa. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2021.
327. Staszewski J. (red.): Konkurencyjność gospodarki Polski w warunkach integracji z Unią Europejską i globalizacji. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004.

328. Stecko J.: CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 19, nr 3, 2012.
329. Stryjakiewicz T.: Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji. UAM, Poznań 1999.
330. Sudół S.: Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. Organizacja i Zarządzanie, nr 161, 2014.
331. Sudół S.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – koncepcja i jej realizacja, [w:] B. Kaczmarek (red.), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
332. Supernat J.: Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje. Wrocław 1998.
333. Swann P., Prevezer M.: A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. Research Policy, No. 25(7), 1996.
334. Swedish National Board for Industrial and Technical Development, NUTEK: Cluster and cluster policy (Kluster och Klusterpolitik), Stockholm 1998.
335. Szewczuk-Stępień M.: Współpraca podmiotów gospodarczych oraz innych partnerów w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Studium województwa opolskiego – stan, szanse i bariery, [w:] J. Foltys, M. Adamska (red.), Identyfikacja współczesnych wybranych wyzwań w zarządzaniu organizacjami w środowisku realnym i cyfrowym. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2014.
336. Sznajder M.: Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy. Economics and Management, nr 2, 2013.
337. Szum K., Magruk A.: Analiza uwarunkowań rozwoju Przemysłu 4.0 w województwie podlaskim. Akademia Zarządzania, nr 3(2), 2019.
338. Szumniak-Samolej J.: Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej. Poltext, Warszawa 2013.
339. Szwajca D.: Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata Tes Oikonomias, Nr 8, 2014.
340. Szwajca D.: W poszukiwaniu metody pomiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, [w:] A. Kuzior (red.), Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne, Nr 4. Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016.

341. Szwejca D.: Współpraca z interesariuszami w zakresie CSR w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 79, 2015.
342. Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C.: Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji. PARP, Warszawa 2008.
343. Ścibiorska-Kowalczyk I.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami. Nauki o zarządzaniu, Management Sciences, nr 1(14), 2013.
344. Ślęzak-Gładzik I.: Społeczna odpowiedzialność w ujęciu normy międzynarodowej ISO 26000 Guidance On Social Responsibility. Modern Management Review, vol. XVIII, No. 20(4), 2013.
345. Ślusarczyk B.: Potencjalne rezultaty wprowadzenia koncepcji Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach. Przegląd Organizacji, Nr 1(948), 2019.
346. Świadek A.: Kooperacja w sieciach innowacyjnych. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 7, 2005.
347. Tidd J.: A Review of Innovation Models. Discussion Paper I. Tanaka Business School, Imperial College, London 2006.
348. Tkocz J.: Podstawy geografii społeczno-ekonomicznej. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
349. Trott P.: Innovation management and new product development. Harlow England Pearson, 2017.
350. Tsakalerou M., Akhmadi S.: Agents of innovation: Clusters in Industry 4.0. Procedia Manufacturing, Vol. 55, 2021.
351. Ujwary-Gil A.: Organizational Network Analysis. Auditing Intangible Resources. Routledge-Taylor & Francis Group, London 2020.
352. UNIDO: SME Cluster and Network Development in Developing Countries. The experience of UNIDO. Private Sector Development Branch, Working Paper, no 2, 1999.
353. Visser W.: CSR.2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. [In:] M. Pohl, N. Tolhurst, Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully. An ICAA Publication, 2010.
354. Wasilewska E.: Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008.

355. White Paper, The emerging of European World-Class Clusters, Europa InterCluster, Brussels 2010.
356. White Paper: Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final, Brussels 2002.
357. Wiatrak A.R.: Organizacje sieciowe — istota ich działania i zarządzanie. *Współczesne Zarządzanie*, nr 3, 2003.
358. Witek-Crabb A.: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej, [w:] R. Pajda (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*. Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków 2001.
359. Witkowska J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne. *Comperative Economic Research. Central and Easter Europe*, vol. 19(1), 2016.
360. Wolniak R., Hąbek P.: Quality management and Corporate Social Responsibility. Systems supporting production engineering. *Review of Problems and Solutions*, No. 1(10), 2015.
361. Wołczek P.: Strategia a CSR. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 156. 2011.
362. Wołkowicka A., Dąbrowski S.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 30, 2012.
363. Wood D.: Corporate Social Performance revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16, No. 4, 1991.
364. Yalçinkaya T., Güzel T.: A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, Vol. 5(1), 2019.
365. Yin R. K.: *Studium przypadku w badaniach naukowych: projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2015.
366. Zaleśna A., Predygier A.: CSR in Clusters: Cluster Social Responsibility. *Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics*, No. 3(307), 2021.
367. Zamojski J.: Normalizacja ISO w obszarze odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, nr 17(2), 2013.
368. Zapłata S., Kaźmierczak M.: *Ryzyko ciągłości biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Wolters Kluwers, Warszawa 2011.

369. Zuzek D.K.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 21, nr 2, 2012.
370. Żabińska I.: Development of cluster theory – bibliography study, [In:] J. Kaźmierczak (ed.), Systems supporting production engineering. Review of problems and solutions. Wyd. P.A. NOVA, Gliwice 2014.
371. Żabińska I.: Klastry jako element rozwoju regionów, [w:] W. Biały, M. Zasadzień (red.), Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Wspomaganie zarządzania systemami produkcyjnymi. P.A. NOVA, Gliwice 2013.
372. Żemigąła M.: Norma ISO 26000 w świetle badań naukowych. Marketing i Rynek, nr 11, 2017.
373. Żemigąła M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
374. Żemigąła M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
375. Żemigąła M.: Standard AA 1000 nowoczesnym narzędziem zarządzania z zakresu CSR. Problemy Jakości, nr 11, 2007.
376. Żminda T.: Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4, 2011.

Netografia

1. European Commission: Opportunity and Responsibility How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, <https://www.csrinfo.org/opportunity-and-responsibility-how-help-more-small-businesses-integrate-social-and-environmental-issues-into-what-they/>, dostęp: 30.01.2022.
2. Freeman R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston 1984, <http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm>, dostęp: 09.08.2020.
3. Friedman M.: A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September, 1970, <http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm>, dostęp: 09.08.2020.
4. Gottschald D.A., materiał pochodzący z prezentacji klastra w Brukseli 27.02.2014, https://ecrn.net/wp-content/uploads/2017/08/Gottschald_chemiecluster_bayern.pdf, dostęp: 11.02.2022.
5. Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, www.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf, dostęp: 12.08.2020.
6. Oficjalna strona internetowa bazy Lens: <https://www.lens.org>, dostęp: 10.01.2022.
7. Oficjalna strona internetowa bazy Scopus: <https://www.scopus.com>, dostęp: 10.01.2022.
8. Oficjalna strona internetowa bazy Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/woscc>, dostęp: 10.01.2022.
9. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/biowin>, dostęp: 10.02.2022.
10. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/chemistry-cluster-bavaria-chemie-cluster-bayern>, dostęp: 11.02.2022.
11. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/green-tech-cluster-styria-gmbh>, dostęp: 12.02.2022.
12. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/maritime-technology-cluster-fvg-scarl>, dostęp: 14.02.2022.

13. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/content/nanoprogress>, dostęp: 16.02.2022.
14. Oficjalna strona internetowa European Cluster Collaboration Platform: <https://clustercollaboration.eu/cluster-organisations/basque-energy-cluster-cluster-de-energia>, dostęp: 17.02.2022.
15. Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis, <http://www.cluster-analysis.org/>, dostęp: 01.07.2022.
16. Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?country>, dostęp: 10.02.2022.
17. Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/?country>, dostęp: 11.02.2022.
18. Oficjalna strona internetowa European Secretariat for Cluster Analysis: <https://www.cluster-analysis.org/silver-label/?country>, dostęp: 11.02.2022.
19. Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/cluster-activities>, dostęp: 18.02.2022.
20. Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/mission-vision>, dostęp: 18.02.2022.
21. Oficjalna strona internetowa klastra Basque Energy Cluster: <http://www.clusterenergia.com/strategic-plan>, dostęp: 18.02.2022.
22. Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: <https://biowin.org/about-biowin-strategic-areas/>, dostęp: 10.02.2022.
23. Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: https://biowin.org/project/?_sft_projectstatus=active, dostęp: 10.02.2022.
24. Oficjalna strona internetowa klastra BioWin: https://biowin.org/project/?_sft_projectstatus=complete, dostęp: 10.02.2022.
25. Oficjalna strona internetowa klastra Chemie-Cluster Bayern: <https://chemiecluster-bayern.de/en/about-us/>, dostęp: 10.02.2022.
26. Oficjalna strona internetowa klastra Chemie-Cluster Bayern: <https://chemiecluster-bayern.de/en/our-projects/>, dostęp: 11.02.2022.
27. Oficjalna strona internetowa klastra Green Tech Cluster: <https://www.greentech.at/ueber-uns/>, dostęp: 12.02.2022.
28. Oficjalna strona internetowa klastra Green Tech Cluster: <https://www.greentech.at/greentech-valley-solutions/>, dostęp: 13.02.2022.

29. Oficjalna strona internetowa klastra Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.:
<https://www.marefvg.it/en/organization/>, dostęp: 13.02.2022.
30. Oficjalna strona internetowa klastra Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.:
<https://www.marefvg.it/en/activities/projects/?t=reti>, dostęp: 15.02.2022.
31. Oficjalna strona internetowa klastra Nanoprogress: <https://www.nanoprogress.eu/about-us>,
dostęp: 16.02.2022.
32. Oficjalna strona internetowa klastra Nanoprogress: <https://www.nanoprogress.eu/projects>,
dostęp: 16.02.2022.
33. Oficjalna strona internetowa klastrów pochodzących z obszaru Walonii:
<https://clusters.wallonie.be/federateur/fr/clusterpole/biowin>, dostęp: 10.02.2022.
34. Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Gospodarki i Ochrony Klimatu Niemiec,
https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/EN/Cluster/go-cluster/chemie_cluster_bayern.html, dostęp: 11.02.2022.
35. Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Rozwoju i Technologii:
<https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/lista-kkk>, dostęp: 15.05.2022.
36. Oficjalna strona internetowa Social Accountability Accreditation Services,
<http://www.saasaccreditation.org>, dostęp: 20.10.2020.

Załącznik 1. Scenariusz wywiadu pogłębionego z przedstawicielami klastra

1. Co uważają Państwo za największy sukces klastra?
2. Z czym kojarzy się Państwu koncepcja CSR? Czy są to zadania samego klastra czy jego członków?
3. Czy działania CSR powinny być realizowane przez klaster?
4. Jak członkowie klastra podchodzą do działań CSR? czy są one potrzebne czy wręcz przeciwnie?
5. Kto jest inicjatorem działań CSR w klastrze?
6. Jakie działania z zakresu CSR deklarowane są w strategii klastra lub innych kluczowych dokumentach klastra?
7. Jakie są dotychczasowe efekty działań CSR podejmowanych przez klaster?
8. Jakie działania z zakresu CSR planuje się podjąć w najbliższym czasie?
9. Jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra?
10. Co motywuje ich do takich przedsięwzięć?
11. Jakie zadania CSR są realizowane przez klaster biorąc pod uwagę:
 - Ład organizacyjny.
 - Prawa człowieka.
 - Praktyki z zakresu pracy.
 - Środowisko.
 - Uczciwe praktyki organizacyjne.
 - Zagadnienia konsumenckie.
 - Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.
12. W którym obszarze upatruje się najwięcej działań społecznie odpowiedzialnych?
13. Które działania w zakresie CSR wymagają Państwa zdaniem rozwinięcia/poprawy?
14. Jakie problemy występują w podejmowaniu działań CSR?
15. Kto powinien zarządzać realizacją założeń CSR w klastrze?
16. Czy tworzone są raporty działań CSR?