

KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II

---

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

INSTYTUT SOCJOLOGII

MARIUSZ RUDZKI

**Kapitał intelektualny klastra na przykładzie  
Stowarzyszenia Lubelskie Drewno**

PRACA DOKTORSKA

Promotor: Prof. zw. dr hab. inż. Sławomir Partycki

Promotor pomocniczy: Dr Alina Betlej

---

Lublin, 2019

---

## Spis treści

<b>WPROWADZENIE</b> .....	3
<b>ROZDZIAŁ I</b> .....	10
<b>Kapitał intelektualny czynnikiem konkurencyjności</b> .....	10
1.1. Definicje i teorie kapitału intelektualnego .....	15
1.2. Geneza kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.....	18
1.3. Kapitał intelektualny w procesie kreowania wartości i konkurencyjności.....	21
1.4. Wybrane podejścia do struktury kapitału intelektualnego.....	29
1.5. Konceptualizacja struktury kapitału intelektualnego.....	37
1.5.1. Kapitał ludzki.....	38
1.5.2. Kapitał społeczny.....	43
1.5.3. Kapitał strukturalny.....	47
1.6. Pomiar kapitału intelektualnego.....	48
1.7. Podsumowanie.....	57
<b>ROZDZIAŁ II</b> .....	61
<b>Klaster jako forma sieciowej współpracy</b> .....	61
2.1. Klaster jako organizacja sieciowa.....	65
2.2. Klastry jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.....	71
2.3. Wybrane definicje klastra.....	78
2.4. Wybrane struktury i modele teoretyczne klastra.....	82
2.4.1. Model włoski.....	82
2.4.2. Model duński.....	83
2.4.3. Model holenderski.....	84

2.5.	Etapy życia	
	klastra.....	86
2.6.	Zarządzanie wiedzą w	
	klastrze.....	89
2.7.	Podsumowanie.....	
	.....	98
<b>ROZDZIAŁ III</b> .....		100
<b>Metodologia badań własnych</b> .....		100
3.1.	Koncepcja badań własnych.....	100
3.2.	Cel i przedmiot badań.....	101
3.3.	Problemy badawcze i hipotezy.....	102
3.4.	Zmienne zależne i zmienne niezależne.....	104
3.5.	Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	105
3.6.	Charakterystyka badanej grupy.....	108
	3.6.1. Geneza powstania klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.....	109
	3.6.2. Działalność klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.....	111
	3.6.3. Charakterystyka członków klastra.....	113
	3.6.4. Struktura klastra Sgowarzyszenie Lubelskie Drewno.....	118
3.7.	Dobór próby.....	121
3.8	Przebieg badań.....	122
<b>ROZDZIAŁ IV</b> .....		123
<b>Kapitał intelektualny Stowarzyszenia Lubelskie Drewno</b> .....		123
4.1.	Świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego.....	123
4.2.	Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład SLD w budowaniu kapitału intelektualnego klastra.....	135
4.3.	Kapitał społeczny klastra w budowaniu kapitału intelektualnego.....	148
4.4.	Wpływ kapitału intelektualnego klastra na działania innowacyjne.....	165
4.5.	Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze stoi na niskim poziomie.....	173
4.6.	Podsumowanie.....	181

ZAKOŃCZENIE.....	188
BIBLIOGRAFIA.....	195
STRESZCZENIE.....	209
SPIS TABEL I WYKRESÓW.....	222
ANEKS.....	226

## Wprowadzenie

*„Odwiecznym pragnieniem człowieka jest zrozumieć otaczający go świat, który zadziwia nas swoim ogromem i złożonością, pięknem i precyzją funkcjonowania. Jak zrozumieć świat, działające w nim siły – to wyzwanie intelektualne obecne w każdej epoce rozwoju cywilizacyjnego. Z drugiej strony, towarzyszy nam przekonanie, iż świat jest bogatszy niż zdroworozsądkowe jego wyobrażenie, a pod wieloma względami był wręcz zupełnie inny niż opisywały go znane w historii metody odwołujące się do rozumu. Odkrywana racjonalność świata była koherentna do stosowanej metody badawczej. Ostatecznie możemy stwierdzić, że nauka opisuje go w sposób przybliżony, a krzywa aproksymacji jest mniej lub bardziej odległa od istoty świata. Nauka bardziej mówi o świecie niż go w swojej istocie wyjaśnia. Tak więc tu i ówdzie pojawiający się pogląd, że teorie naukowe umożliwiają wierne poznanie świata, wspólnie nikt nie podtrzymuje. Można powtórzyć za A. Einsteinem, że wieczną zagadką świata jest jego poznawalność”.<sup>1</sup>*

*Sławomir Partycki*

Współczesne funkcjonowanie społeczeństwa jest kształtowane przez decyzje i procesy w miejscach coraz bardziej odległych. Pojęcie „globalna wioska”<sup>2</sup> każdego dnia nabiera swoistego materialnego znaczenia. Roland Robertson mówi, że globalizacja to „zbiór procesów, które czynią świat społecznie jednym”.<sup>3</sup> Wydawało się, że postępująca modyfikacja życia

<sup>1</sup> S. Partycki, *Matematyczne symptomy społeczeństwa sieci*, [w:] red. A. Betlej, S. Partycki, M. J. Parzyszek, Organizacja społeczna w strukturach sieci. Doświadczenia i perspektywy rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej, Lublin 2016, s. 9.

<sup>2</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalna\\_wioska](http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalna_wioska), stan na 27.03.2017.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, wyd. Znak, Kraków 2002, s.582.

społecznego, gospodarczego i kulturowego, przyjęła jeden przewidywalny kierunek. Procesy unifikacji prowadzące do powstania światowej monokultury zaczęły budzić niepokój wśród rzeszy intelektualistów. Ryzyko dominacji światowych korporacji, które miałyby zlikwidować wszelkie lokalne zjawiska gospodarcze, staje się jedynie teorią, która w perspektywie ostatnich lat, mimo swojego silnego wpływu, odbiega od rzeczywistości. Zauważono zjawiska przeciwstawne, które stanowią swego rodzaju lekarstwo na część negatywnych skutków globalizacji. Można zaobserwować coraz częstsze i silniejsze poszukiwanie tożsamości w społecznościach narodowych oraz lokalnych. Decentralizacja ustrojowo - ekonomiczna stała się aksjomatem

w rozwiniętych i aspirujących do tego miana krajach. W obraz ten wpisuje się, jako przeciwieństwo wielkonakładowego, ponadnarodowego korporacyjnego biznesu, renesans małej i średniej przedsiębiorczości, w tym rozwój regionalnych przejawów ich współpracy, czyli klastrów, zwanych w literaturze przedmiotu zwanych również gronami przemysłowymi<sup>4</sup>. Krystalizujący się, trudny do jednoznacznego zdefiniowania, paradygmat nowej ekonomii jest odpowiedzią na metodologiczne zapotrzebowania na inne narzędzia rozwiązywania współczesnych teoretycznych problemów, jak choćby na nowo odkrytą rolę kapitału intelektualnego w rozwoju gospodarczym. Globalizacja, sieciowość, niezależność i wiedza stwarzają przedsiębiorstwom nowe perspektywy rozwoju.<sup>5</sup> W wymiarze mikro, w odniesieniu do organizacji, lustrzanym odbiciem transformacji globalnych są rewolucje strukturalne, których celem jest dążenie do przybrania modelu sieci.

Ze względu na zmianę podejść do sposobu analizy współczesnej organizacji, klastering jest szczególnie interesującym obiektem badań empirycznych i analiz teoretycznych podejmowanych przez socjologię gospodarki. Koncepcja klasteringu nawiązuje do ogólnych tendencji ewoluowania społeczeństw światowych, których główną wartością pełniącą rolę nowej zasady organizującej stała się idea sieci łączona bardzo często z doktryną klasycznej współpracy gospodarczej.

Warto zaznaczyć, że małe i średnie przedsiębiorstwa na całym świecie odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności we wszystkich branżach. Zrównoważony rozwój tego sektora ma kluczowe znaczenie dla gospodarki każdego państwa<sup>6</sup>.

---

4 B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, *Rola klastrów w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Przykład klastrów japońskich*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 291–293.

5 R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993.

6 J. Kozłowski, *Sektor MSP w Polsce i UE*, Portal Polskich Przedsiębiorców MSP-24, <http://msp-24.pl/Sektor-MSP-w-Polsce-i-UE,8,78.html>, stan na 3.03.2018.

To właśnie takie firmy w sposób dynamiczny i elastyczny są w stanie szybko reagować na zmiany gospodarcze, a w celu utrzymania się na rynku próbują kreować i inicjować różne formy organizacji, aby stać się innowacyjne na rynku i móc konkurować w „globalnej wiosce”.

Na przestrzeni ostatnich lat dużą popularnością cieszy się koncepcja tzw. polityki rozwoju klastrów, czy tak zwana polityka rozwoju oparta o klastry. Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się, istnieją dowody świadczące o tym, że tworzenie klastrów może pomóc podmiotom gospodarczym, w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom, w zwiększaniu ich pozycji konkurencyjnej<sup>7</sup>. Sieci współpracy są z jednej strony abstraktem pojęciowym odnoszącym się do opisu relacji łączących podmioty funkcjonujące w klastrze, ale niewątpliwie także jedną z najbardziej złożonych struktur społeczno-gospodarczych determinujących rzeczywistość XXI wieku. Celem powstających struktur jest zwiększanie możliwości rozwojowych dzięki ich elastyczności, innowacyjności i kooperacyjności<sup>8</sup>. Klastr utożsamiany jest przede wszystkim z nowoczesną formą organizacji zrywającą z tradycyjnymi metodami zarządzania, bowiem ewoluuje w kierunku modelu, którego podstawą staje się wiedza, kapitał intelektualny i nastawienie na ciągłą zmianę i doskonalenie wewnętrznych procesów.

W Polsce inicjatywy klastrowe zaczęto obserwować i opisywać w latach 90-tych. Największą dynamikę ich powstawania zdiagnozowano wraz z wdrożeniem mechanizmów finansowania w ramach Unii Europejskiej, które rozpoczęły się od 2006 roku. Obecnie w województwie lubelskim funkcjonuje około 25 klastrów i inicjatyw klastrowych. Wiele z nich jest usypionych i nie wykazuje znaczącej aktywności.

Klastrami można określić regionalne skupiska przedsiębiorstw, które funkcjonują w ramach jednej branży lub w branżach pokrewnych. Uniwersytety, instytuty naukowe, instytucje (finansowe, ubezpieczeniowe) i organizacje wspierające (doradcze, gospodarcze, rządowe) traktowane są w nim jako podmioty uzupełniające działalność podstawową (produkcję lub usługi)<sup>9</sup>. Idea klastrów jest nie tylko wyrazem poszukiwań nowych możliwości budowania partnerstw i nawiązywania współpracy w zastanych ramach strukturalnych gospodarki. Ta specyficzna forma organizacji produkcji nie jest czysto abstrakcyjnym tworem, aczkolwiek przez teoretyków ekonomii zwraca uwagę na jakościową zmianę w sposobie definiowania

---

<sup>7</sup> Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce - Projekt*, Warszawa, październik 2009, s. 15.

<sup>8</sup> K. Perechuda, *Orientacja sieciowa w transformacji przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, A. Jahr (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstwa w procesie globalizacji gospodarki*, AE w Krakowie, Kraków 2005, s.179-180.

<sup>9</sup> M. E. Porter, *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008, s. 6.

działań rynkowych. Propagowanie modelu klastra wpływa na zmianę w sposobie pojmowania gospodarki rynkowej<sup>10</sup>. Tradycyjne definiowanie rynku jako przestrzeni strictly ekonomicznej traci rację bytu. Rynek zaczyna być postrzegany jako instytucja społeczna i kulturowa, jako kluczowy element morfogenetycznej przestrzeni gospodarczej wymagającej nowego podejścia do zagadnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, na co coraz częściej zwracają uwagę ekonomiści *nowego paradygmatu*<sup>11</sup>.

XXI wiek to era nie tylko globalizacji i powszechnej informatyzacji, ale również nowych procesów w sferze zarządzania ukierunkowanych na doskonalenie działań zarówno operacyjnych, jak i finansowych. We współczesnej gospodarce zanika pogląd o dominacji zasobów materialnych. To właśnie niematerialne zasoby stają się podstawowym kreatorem wartości przedsiębiorstwa funkcjonującego w turbulentnym otoczeniu odznaczającym się wysoką dynamiką, ale jednocześnie nieprzewidywalnością. W takich warunkach istotne i kluczowe dla każdego podmiotu jest to, by wytwarzany przez niego produkt bądź świadczona usługa była nowatorska, unikalna, a przez to konkurencyjna. Realizacja tego zadania jest możliwa wyłącznie w organizacjach właściwie wykorzystujących zasoby niematerialne, czyli komponentów kapitału intelektualnego, za sprawą których może dojść do kreowania i praktykowania innowacji.

We współczesnej firmie to właśnie niematerialne wartości pełnią rolę motoru napędowego i są jednym z kluczowych czynników budujących potencjał przedsiębiorstwa. W dotychczasowych rozważaniach dotyczących budowania przewagi konkurencyjnej kapitał intelektualny był rzadko brany pod uwagę.

Uwarunkowania nowej gospodarki opartej na wiedzy sprawiły, że osiągnięcie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości, nie może odbywać się z wyłączeniem zasobów niematerialnych, które kształtują postawy innowacyjne.<sup>12</sup> Mimo wzrastającej z roku na rok świadomości na temat wpływu kreatywności na rozwój gospodarczy, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i decydentów politycznych, Polska w dalszym ciągu jest krajem o jednym z najniższych poziomów innowacyjności w Europie. Na tle Unii Europejskiej gorzej w tym zestawieniu wypada jedynie Słowacja, Rumunia, Litwa, Bułgaria i Łotwa<sup>13</sup>. W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej na określenie innych zasobów niż materialne, generujące

---

10 M. E. Porter, *Clusters and Competition: New Agenda for Romanies, Governments and Institutions*, [ in:] *On Competition*, Boston, Harvard Business Press, 1998.

11 K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

12 A. Paździor, *Działania innowacyjne w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny*, ekspertyza naukowa, Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013, projekt systemowy, Politechnika Lubelska, Lublin, 2012, s. 3-4.

13 Ibidem, s. 5.

wartość przedsiębiorstwa, stosuje się różne terminy: wartości niewymierne, aktywa intelektualne, aktywa niematerialne, kapitał intelektualny, a także aktywa oparte na wiedzy<sup>14</sup>. Wiedza odnosi się przede wszystkim do sfery oczekiwań i przekonań, specyficznych nastawień względem rzeczywistości, będąc wytworem twórczego aktu kreacji człowieka i może przybierać różne formy. Może być ona interpretowana jako zbiór danych, zorganizowana forma informacji lub jako zasób wiedzy stosowany w rozwiązywaniu problemów, w zależności od konkretnego kontekstu sytuacyjnego jej praktycznego wykorzystywania<sup>15</sup>. Wiedza składa się z prawd i przekonań, perspektyw i pojęć, ocen i oczekiwań, metodologii i umiejętności praktycznych. Należy podkreślić, że wiedza jest specyficznym zestawem poglądów, doświadczeń i procedur, pomimo aktu częstego sprowadzania jej do postaci zamkniętych baz danych, czy zmaterializowanych rozwiązań. Analiza kapitału intelektualnego organizacji współpracujących ze sobą w ramach sieci pozwala na identyfikację cech tychże przedsiębiorstw, które w przyszłości mogą stanowić potencjał rozwoju klastra i przyczynić się jednocześnie do wzrostu jego konkurencyjności.

Podając się interpretacji zjawiska klasteringu w ujęciu socjologicznym, należy je określić jako powstawanie sieci, głównie gospodarczych. Klaster jest nie tylko zrzeszeniem firm, instytucji, podmiotów naukowych, ponieważ jest głównie grupą społeczną. Siła tego rodzaju powiązań gospodarczych tkwi w dużej mierze w jakości i intensywności kontaktów osobistych, jakie wiążą ludzi. Klastry sprzyjają bezpośrednim, międzyludzkim kontaktom, które są najlepszą gwarancją postępu. We współczesnej gospodarce wiedzy, mimo całego zaawansowania technologicznego, możliwość szybkiego i bezpośredniego konfrontowania doświadczeń, wymiany poglądów, uczenia się na cudzych błędach ciągle jest wartością bezcenną. Strukturalna wiedza tej rekonfiguracji węzłów ma procesualny charakter. Kapitał intelektualny wspólnoty kooperujących ze sobą przedsiębiorstw stanowi zarazem warunek konieczny, jak i jest efektem procesów zachodzących w ramach organizacji. Klastry budują więc powiązania nie tylko na poziomie technicznym, czy organizacyjnym, ale również także społecznym. To znakomicie wpisuje się w obecne tendencje w zarządzaniu, które podkreślają przewagę kapitału intelektualnego nad klasycznie rozumianym kapitałem finansowym<sup>16</sup>.

Głównym celem pracy jest identyfikacja, pomiar i ocena kluczowych elementów, które wchodzi w skład kapitału intelektualnego badanego klastra, czyli wartości przyczyniających się

---

14 G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 36–37.

15 B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] tenże (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr i WSPIZ, Warszawa 2001, s.25.

16 PARP, *Klaster to zaufanie*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599), stan na 8.07.2018.



do rozwoju funkcjonujących w nim firm i instytucji zarówno w ujęciu statycznym (zlokalizowanie kluczowych elementów kapitału intelektualnego), jak i dynamicznym (ocena jakościowa kapitału intelektualnego).

W niniejszej pracy Autor dokonał pomiaru poziomu kapitału intelektualnego i weryfikacji tych komponentów, które najmocniej oddziałują na jego konkurencyjność. Główna część badań została przeprowadzona na przedstawicielach podmiotów wchodzących w skład klastra w postaci kadry kierowniczej i zarządzającej.

Prowadzone badania służyły uzyskaniu odpowiedzi na postawione problemy badawcze, a w ostateczności weryfikacji przyjętych hipotez. Zarządzanie wiedzą oraz kapitałem intelektualnym ma współcześnie charakter strategiczny i bezpośrednio wpływa na tworzoną w przedsiębiorstwach wartość. Dlatego też tak istotne jest odpowiednie podejście do oceny niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które niejako z definicji wymykają się powszechnemu podejściu ilościowemu. Metodami predysponowanymi do takich badań są metody jakościowe

z zakresu studiów nad kulturą organizacyjną. Poprzez traktowanie kultury organizacyjnej jako dynamicznej sieci znaczeń, badanie wiedzy organizacyjnej, w której uczestniczą pracownicy i interesariusze, pozwala poznać rzeczywiste praktyki i relacje istniejące w klastrze. Dlatego do kompleksowego i skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym uwzględnienie miękkich kompetencji uczestników klastra wydaje się konieczne.

W rozdziale pierwszym Autor dokonał analizy i interpretacji zjawiska kapitału intelektualnego. Począwszy od genezy pojęcia wywodzącego się z nauk ekonomicznych, zinterpretował zjawiska w ujęciu socjologicznym, dokonał szczegółowej analizy dostępnej literatury pod kątem genezy kapitału intelektualnego, struktury, przyjętych w literaturze metod, technik i narzędzi badawczych. Autor zdefiniował kapitał intelektualny stanowiący podstawę dalszych rozważań, a także przyjął autorską strukturę w podziale na kluczowe komponenty w postaci kapitału ludzkiego, społecznego i strukturalnego.

W rozdziale drugim Autor przeanalizował zjawisko globalizacji i udowodnił jego wpływ na zachodzące w społeczeństwach zmiany w sferze społecznej i gospodarczej. Klastering stanowi odpowiedź na rozszerzającą się aktywność globalnych korporacji. To odpowiedź w postaci procesu jednoczenia się określonych grup społecznych, których celem jest podjęcie walki gospodarczej i osiągnięcie oczekiwanych celów. Autor, przytaczając dostępną literaturę, przedstawił wpływ klastra na jego konkurencyjność. Przytoczono definicje klastra, rodzaje struktur, cykle życia klastra, a dodatkowo przedstawiono obieg wiedzy w klastrze i zarządzanie

kapitałem intelektualnym w organizacji. To właśnie przepływ wiedzy w klastrze (charakteryzującym się wysokim kapitałem intelektualnym) stanowi o jego konkurencyjności.

W rozdziale trzecim Autor przedstawił metodologię badań własnych. Wskazał cele, problemy badawcze, hipotezy, a także zmienne. Autor wykorzystał w badaniu trzy metody badawcze: metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, monograficzną oraz badania dokumentów. Zastosowanie tych metod pozwoliło na przeprowadzenie badania w sposób szczegółowy i rzetelny.

Techniki, jakie zastosowano w niniejszej pracy to technika ankietowania i technika badania dokumentów.

Na potrzeby niniejszej pracy Autor wykorzystał narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety. Badanie dokumentów pozwoliło na zgromadzenie i usystematyzowanie zgromadzonej wiedzy o klastrze, które umożliwiło określenie jego struktury i ogólnej charakterystyki funkcjonowania. Za pomocą kwestionariusza ankiety zostało zbadanych 51 członków klastra. W ramach badania uwzględniono przyjęte komponenty kapitału intelektualnego, jakimi są kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał strukturalny.

W rozdziale czwartym Autor przedstawił wyniki badań i konfrontuje je z postawionymi hipotezami. Autor stara się udowodnić tezę, że obecnie funkcjonujące organizacje powinny być analizowane nie tylko pod kątem materialnych aktywów, ale przede wszystkim pod kątem tych specyficznych indywidualnych i niematerialnych właściwości, dzięki którym organizacja może zbudować swoją trwałą przewagę konkurencyjną. W przypadku badanego klastra zostały uwidocznione fundamentalne bariery uniemożliwiające efektywne funkcjonowanie jako organizacji sieciowej. Autor dowiódł, że klaster charakteryzuje się niskim poziomem kapitału społecznego, co rzutuje na jakość relacji pomiędzy podmiotami. Charakter relacji wpływa bowiem na efektywność funkcjonowania klastra. To z kolei powoduje, że klaster nie umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej i nie wpływa na rozwój podmiotów wchodzących w jego skład.

## Rozdział I

### Kapitał intelektualny czynnikiem konkurencyjności

Zarówno gospodarka jak i społeczeństwa od lat ulegają licznym przemianom. Przed rewolucją agrarną ludzie tworzyli małe grupy, które zajmowały się zdobywaniem pożywienia poprzez zbieractwo, rybołówstwo i myślistwo. Człowiek pierwotny zmienił jednak swoje zwyczaje i w wyniku nabywanych umiejętności zmienił swój tryb życia z koczowniczego na osiadły. Coraz skuteczniej potrafił uniezależnić się od przyrody i mechanizmów nią rządzących, przez co mógł z większym powodzeniem zajmować się gromadzeniem dóbr w miejscu swojego zamieszkania, potrafił hodować zwierzęta i uprawiać rośliny. Wejście w tzw. erę agrarną było kolejnym etapem profesjonalizacji jego działalności i dzięki rozwojowi rolnictwa zaczął on przekraczać kolejne bariery swojej produktywności. W tej fazie głównym kapitałem była ziemia, środkami wymiany zaś produkty naturalne oraz kruszcowe: złoto i srebro. W okresie tym niezauważalna była modernizacja, konkurencja czy globalizacja, które zastępowało poczucie stabilności i bezpieczeństwa<sup>17</sup>. Epoka ta trwała kilka tysięcy lat.

Okolo 1700 r. zauważono, że społeczeństwa zaczęły odchodzić od rolniczego stylu życia, potrafiły tworzyć większe miasta i podejmować pracę w coraz liczniejszych, pozarolniczych zawodach. Era ta, określana „drugą falą”, zapoczątkowała rewolucję przemysłową. Począwszy od Anglii, Stanów Zjednoczonych Ameryki, a później również innych krajów zachodnich, na wartości zaczęły zyskiwać maszyny (razem z ziemią i kapitałem ludzkim), które wspierały ludzi

w coraz efektywniejszej produkcji dóbr<sup>18</sup>. Cechą charakterystyczną tego okresu było masowe

<sup>17</sup> A. H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji – polityka II fali*, Poznań 1996; tenże, *Szok przyszłości*, Poznań 1996; tenże, *Trzecia fala*, Warszawa 1995.

<sup>18</sup> L. W. Zacher, *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

wykorzystywanie wiedzy do procesów, narzędzi oraz produktów skoncentrowane w jednym miejscu. Podczas gdy cechą charakterystyczną gospodarki rolniczej była produkcja rzemieślnicza, w gospodarce industrialnej, opierającej się na systemie maszyn i fabryk, głównym czynnikiem stała się produkcja oparta na technologii<sup>19</sup>. Można wyodrębnić cztery fale rewolucji przemysłowej. Cechą charakterystyczną pierwszej rewolucji przemysłowej, datowane na XVIII wiek była mechanizacja produkcji i wykorzystanie pary wodnej. Dzięki tym rozwiązaniom kilkukrotnie przyspieszono procesy produkcyjne (maszyny parowe), czy też transport (parowóz). Oznaką drugiej rewolucji przemysłowej (XIX w.) było wynalezienie i wykorzystanie elektryczności, a także linii montażowej, z której zasłynął jeden z największych producentów samochodów, Henry Ford. W ślad za bezpieczeństwem socjalnym w gospodarce pojawiła się konkurencja będąca źródłem rozwoju gospodarczego<sup>20</sup>. Początek lat 50 XX w. to również początek nowej ery. Uwidoczniła się ona w zmieniającej się proporcji ilości pracowników umysłowych w stosunku do fizycznych<sup>21</sup>.

W latach 70 XX wieku zaobserwowano trzecią rewolucję przemysłową, której znakiem rozpoznawczym była stopniowa automatyzacja produkcji. Najnowszą, czwartą, rewolucję przemysłową cechuje wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w przemyśle (Przemysł 4.0). Czwarta rewolucja bardzo mocno bazuje na dokonaniach trzeciej, dodając do tego rozwój połączeń i systemów pomiędzy urządzeniami, dzięki którym po raz kolejny zwiększa poziom automatyzacji procesów produkcyjnych.<sup>22</sup>

Lata 80-te XX wieku to okres wzmożonego zainteresowania wartościami niematerialnymi oraz rosnącej dysproporcji między wartością księgową a wartością rynkową spółek giełdowych. Kulminacyjnym punktem okazał się kryzys spółek internetowych (ang. dot com bubble) na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to funkcjonujące ówczesnie pojęcie „nowa ekonomia” nabrało negatywnego znaczenia. Termin „nowa gospodarka” był wykorzystywany pierwotnie w odniesieniu do gospodarki amerykańskiej i związany z okresem długoletniej koniunktury w USA w latach 90-tych XX wieku. Podstawową cechą „nowej gospodarki” był wzrost

---

19 W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

20 Por. J. Kleer, *Czym jest G.O.W.*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy, Perspektywy Banku Światowego*, Warszawa 2003.

21 K. Beyer, *Od epoki agrarnej po gospodarkę opartą na wiedzy*, Studia i prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30, 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Uniwersytet Szczeciński, Red. B. Kryk, B. Czerniachowicz, s. 12-13.

22 Dessoutter, *Rewolucja przemysłowa – od Przemysłu 1.0 do Przemysłu 4.0*, <https://www.desouttertools.pl/przemysl-4-0/wiadomosci/606/rewolucja-przemyslowa-od-przemyslu-1-0-do-przemyslu-4-0>, stan na 6.03. 2017.

znaczenia procesów globalizacyjnych i technik informacyjnych, z rozwojem internetu włącznie<sup>23</sup>.

Trzecia fala przemian datowana jest na lata 50 XX wieku i bardzo często nazywana jest erą społeczeństwa wiedzy. Termin ten jest także zastępowany innymi pojęciami: gospodarka informacyjna, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa<sup>24</sup>, gospodarka oparta na wiedzy, czy też gospodarka trzeciej fali. Pojęcia te odzwierciedlają różne cechy i podejścia analityczne, koncentrując się zarówno na technologiach informatycznych i informacyjnych, jak i na wiedzy jako podstawowym czynnikiem zmian ekonomicznych<sup>25</sup>. Peter F. Drucker opisał erę wiedzy następująco: „era społeczeństwa wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem, porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem oraz systemem, w którym rząd nie może dłużej rozwiązać społecznych i ekonomicznych problemów”<sup>26</sup>.

Obecną rewolucję, której symbolem jest konstrukt gospodarki opartej na wiedzy, wywołały nowe jakościowo czynniki niepojawiające się w socjologicznych analizach wcześniejszych transformacji. Podłoże obecnych zmian społecznych i gospodarczych stanowi proces globalizacji. Po II wojnie światowej rozpoczęło się znoszenie barier w międzynarodowym handlu, głównie za przyczyną negocjacji w ramach Układu Ogólnego w Sprawie Ceł i Handlu, a w późniejszym okresie Światowej Organizacji Handlu. Ogromną rolę w intensyfikacji handlu pomiędzy krajami odegrały także takie bloki handlowe jak Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu i Unia Europejska. Na przyspieszenie procesu liberalizacji miał także wpływ rozpad bloku sowieckiego oraz przystąpienie Chin do Światowej Organizacji Handlu. Dzięki liberalizacji zwiększa się konkurencyjność w każdej grupie produktów, przez co ogranicza się monopolistyczne zachowania przedsiębiorstw. Intensyfikacja globalnej konkurencyjności wymusiła na rządach państw ograniczenie interwencji w gospodarke<sup>27</sup>.

---

23 L.W. Zacher, „*Nowa gospodarka*” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa, [w:] red. G. W. Kołodko, „*Nowa gospodarka*” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2001.

24 Por. A. Betlej, *Cyfryzacja sieciowego społeczeństwa: perspektywy i skutki*, [w:] L. W. Zacher (red.), *Nasza cyfrowa przyszłość. Nadzieje, ryzyka, znaki zapytania*, Komitet Prognoz „Polska 2000 plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2013, s.143-169.

25 Por. S. Partycki S., *Zarys Teorii Socjologii Gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2003; S. Partycki, *Socjologia gospodarki. Wybrane problemy badawcze*, Łomża 2001.

26 P. F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, *The Atlantic Monthly*, November 1994, za A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 16.

27 W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna. Podstawy, teoria, empiria*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Kolejną grupę determinantów globalizacji stanowią siły ekonomiczne oraz społeczne. Rosnąca globalna konkurencja powoduje wzrost popytu na produkty oraz usługi globalne<sup>28</sup>, tym samym powoduje ujednoczenie upodobań konsumentów<sup>29</sup>. Globalizacja, rozwój nauki i techniki w XX wieku nie pozostały bez wpływu na transformacje społeczno-gospodarcze w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej i przedsiębiorczości<sup>30</sup>. Zmiany społeczne o emergentnym charakterze przejawiającym się w nowym sposobie korzystania z informacji, wiedzy, komunikacji z otoczeniem, strategii zarządzania zasobami ludzkimi są bezpośrednią implikacją globalizacji<sup>31</sup>. Nowa gospodarka jest formą „kreatywnej destrukcji” znanego status quo i zwiastunem emergencji nowego społeczeństwa<sup>32</sup>.

Krystalizujący się paradygmat nowej ekonomii jest odpowiedzią na pojawiające się problemy natury metodologicznej dotyczące sposobu badania zmieniającej się rzeczywistości społecznej<sup>33</sup>. Na tym etapie analizy pojawia się pytanie o znaczenie rozwoju rynku nowych technologii dla transformacji społecznych powiązanych z rewolucjami gospodarczymi w XXI wieku. Redefinicja ekonomicznej funkcji wiedzy dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw kieruje uwagę ku społeczno-gospodarczej roli powiązań, sieci, współpracy, wartości, zaufania, relacji<sup>34</sup>. Kategoria relacji i relacyjności wydaje się mieć kluczowe znaczenie w debatach poświęconych zrównoważonej przyszłości „kolejnych nowych społeczeństw”<sup>35</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwa poddawane są analizom uwzględniającym siłę oddziaływania czynników technologicznych i społecznych, takich jak kapitał intelektualny, w tym społeczny, zarządzanie wiedzą, zaufanie społeczne, wirtualizacja przestrzeni społecznej, sieci powiązań, wartości, kultura organizacyjna<sup>36</sup>. Powstaje pytanie o rzeczywistą rolę kapitału w procesie rozwoju nowych rynkowych struktur, za przykłady których mogą posłużyć

---

28 N. Klein N., *No logo*, Świat Literacki, Warszawa 2004.

29 B. Ślusarczyk, *Teoretyczno-praktyczne aspekty...*, op. cit., s. 22-25. za: A. Lemańska-Majdzik, A. Sobiegraj, *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, nr 1/2013, s.120.

30 R. D. Norton, *The geography of the new economy*, The Web Book of Regional, 1999, s.23.

31 M. Castells, *Informationalism, Networks, and The Network Society: a Theoretical Blueprinting*, *The Network Society: a Cross-Cultural Perspective*, Northampton, MA: Edward Elgar, 2004, s. 11 -12.

32 A. Betlej, *Spółczesność sieciowe- relacje siły*, [w:] L. W. Zacher (red.), *Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2018, s. 37-54.

33 A. Betlej, *Peril and Promise of Internet Technology for Future Social Order*, [in:] L. W. Zacher (ed. by), *Technology, Society and Sustainability. Selected Concepts, Issues and Cases*, Springer, 117-128.

34 R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993.

35 S. Partycki, *Matematyczne Symptomy Społeczeństwa Sieci*, [w:] Partycki S. (red.), *Organizacja społeczna w strukturach sieci. Doświadczenia i perspektywy rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2016, s. 9-14.

36 B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia, Kraków 2001.

współczesne organizacje klasteringowe<sup>37</sup>. Czy kapitał społeczny stanowi rzeczywistą determinantę rozwoju współpracy w coraz większym stopniu powiązanim rynku?<sup>38</sup>. Pojęcie globalizacji może zostać zdefiniowane na wiele sposobów. J. Baylis i S. Smith, stwierdzają, iż jest to „proces nasilających się wzajemnych powiązań między społeczeństwami prowadzący do tego, że wydarzenia w jednej części świata coraz bardziej wpływają na ludzi i społeczeństwa w odległych miejscach”. To wąskie ujęcie globalizacji uzupełnia definicja przedstawiona przez A. McGrewa, według którego ukazuje ona „wielkość powiązań i wzajemność oddziaływań państw i społeczeństw, które tworzą obecny system światowy. Globalizację cechują dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość)”. Proces ten dotyczy rozległego obszaru kuli ziemskiej i jednocześnie pogłębia oraz rozszerza różnego rodzaju powiązania oraz relacje pomiędzy państwami, gospodarkami, a także społeczeństwami. Z kolei T. L. Friedman, opierając się na swych doświadczeniach w ramach funkcjonowania ówczesnych przedsiębiorstw, definiuje globalizację jako „płaski świat”, akcentując tym samym skrócenie i zbliżenie czasu reakcji we wszelkich obszarach życia, bez względu na różnorodne lokalizacje geograficzne.<sup>39</sup> Ów proces globalizacji, czyli spajania, dokonuje się w różnych aspektach – politycznym, ekonomicznym, społecznym i technicznym.

Proces globalizacji napędzany jest także przez szereg czynników technologicznych. Postęp naukowo-techniczny jest uważany przez wielu autorów za najważniejszą przyczynę globalizacji. Osiągnięcia techniczne w głównej mierze przyczyniły się do rozwoju komunikacji oraz transportu, wytwarzania nowych produktów lub ich modernizacji, wprowadzania nowych metod zarządzania<sup>40</sup>. To głównie gwałtowny i postępujący rozwój technologii informacyjnych, nowych sposobów komunikowania się ludzi (sieć komórkowa, internet) drastycznie zmniejsza czas potrzeby na dotarcie wiadomości, a także rozszerza jej wielkość i postać. Globalizacja to także proces zwiększenia skuteczności i efektywności przemieszczania się ludzi na całym świecie. Postęp osiągnięć telekomunikacyjnych i informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie pozostał bez wpływu na rozwój kapitału intelektualnego, a także gospodarek działających w oparciu o informację i wiedzę<sup>41</sup>. Zdaniem Ulricha Becka globalizacja

---

37 M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure. The problem of Embeddedness*, “American Journal of Sociology” 1992.

38 L. Zacher, *E-społeczeństwo: powstanie, rozwój i transformacje*, [w:] S. Partycki (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2007, s. 79-80.

39 Ibidem, s. 79.

40 Za: A. Lemańska-Majdzik, A. Sobiegraj, *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, nr 1/2013, s.120.

41 Ibidem.

posiada dwa znaczenia, które uwidaczniają się w procesie oceny transformacji reguł gry rynkowej, czego efektem jest powstanie nowej przestrzeni działania i nowych ram prowadzenia polityki, działalności gospodarczej, konfliktów społecznych, sprawowania władzy, walk o panowanie<sup>42</sup>.

Pojawienie się idei gospodarki opartej na wiedzy nie oznacza, że wcześniejsze społeczeństwa wiedzy nie miały, bądź jej nie wykorzystywały. Wiedza zawsze posiadała znaczenie, była jednak wykorzystywana w inny sposób. W pierwszej fazie, w okresie gospodarki rolniczej, wiedzę wykorzystywano w procesie tworzenia narzędzi, produktów. W drugiej fazie, w gospodarce uprzemysłowionej, wiedza była aplikowana w procesie twórczym pracy. To z kolei zapoczątkowało, jak mówi Drucker, rewolucję produktywności. We współczesnej, trzeciej fazie, z wiedzy korzysta się dla niej samej, dlatego wychodzi na pierwszy plan, spychając na dalsze miejsca tradycyjne czynniki, tzn. ziemię, kapitał i siłę roboczą. To zasoby, których zdobycie

nie jest trudne, kiedy jest się wyposażonym w wiedzę<sup>43</sup>. Procesy globalizacji w dynamiczny sposób zmieniają naszą rzeczywistość społeczną, gospodarczą, polityczną i kulturalną. Wpływają na gospodarkę, która staje się międzynarodowa i stawia przed nią zarówno nowe możliwości, wyzwania, ale także niespotykane do tej pory bariery i zagrożenia. Czynniki polityczno-gospodarcze doprowadzają do coraz większej liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej. Ta z kolei wymusza na przedsiębiorstwach coraz agresywniejszą i kreatywną strategię konkurowania na rynku. Analiza przemian gospodarczych kieruje uwagę ku istotnym cywilizacyjnym transformacjom społecznym, które na nowo uwidaczniają konieczność redefinicji wielu kluczowych socjologicznych pojęć, bądź też zmiany przyjętych ram analizy.

### **1.1. Definicje i teorie kapitału intelektualnego**

Koncepcja kapitału intelektualnego wyrosła na gruncie tzw. zasobowego podejścia, które rozpowszechniło się w latach osiemdziesiątych XX wieku. Teoria ta próbowała wyjaśnić sposób zdobywania przez firmy przewagi konkurencyjnej, a tym samym odpowiadać na pytanie, w jaki sposób owe zasoby przekładały się na lepsze wyniki tych firm i wzrost ich wartości na rynku. Podejście zasobowe skupia się zarówno na zasobach fizycznych, a także niematerialnych. Wśród głównych autorów owej teorii można wymienić B. Wernefelta, E. T. Penrose'a, J. B. Barney'a,

---

42 U. Beck, *Władza i przeciwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.

43 M. Granovetter, *The Myth of Social Network Analysis as a special Method in the Social Sciences*, Spring-Summer 1990, s.13-16.



R. Amita, P. Schoemakera i M. A. Peterafa.<sup>44</sup> Należy jednak zauważyć, że problematykę kapitału intelektualnego podejmowano już o wiele wcześniej, a zasobowa teoria przedsiębiorstwa czerpała inspirację z publikacji E. H. Chamberlina, który w latach trzydziestych XX wieku dał znaczny wkład w rozwój teorii ekonomii, poruszając ten niezwykle ważny temat, jakim jest kapitał intelektualny<sup>45</sup>. Kapitał intelektualny jest z pewnością pojęciem interdyscyplinarnym, próby jego definiowania podejmowane są przez badaczy wielu dyscyplin akademickich. Po stworzeniu przez E. H. Chamberlina zasobowej teorii przedsiębiorstwa, kolejni autorzy odkrywali dalsze karty tego zjawiska. W 1934 roku J. A. Schumpeter stworzył pojęcie „kreatywnej destrukcji”, w którym rozwój przedsiębiorstwa oparł na niematerialnym zasobie – innowacji. W 1959 roku E. Penrose określił ekonomiczną funkcję przedsiębiorstwa jako „zarządzanie zasobami”, które podzielił na zasoby materialne i ludzkie. W 1969 roku K. Galbraith użył sformułowania kapitał intelektualny w liście do M. Kaleckiego w celu określenia potencjału intelektualnego jednostki. W 1975 roku G. R. Fiewel opublikował książkę *The Intellectual Capital od Michal Kalecki, A Study in. Economic Theory and Policy*. W 1980 roku H. Itami wprowadził pojęcie „niewidzialne zasoby”, określając je jako te oparte na informacji, tj. technologia, zaufanie klientów, wizerunek marki, kultura organizacyjna, wiedza menedżerów. T.H. Johnson i R.S. Kaplan w 1987 roku podkreślili wzrastające znaczenie zasobów niematerialnych w procesie definiowania istoty kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. W roku 1989 w literaturze przedmiotu pojawiają się określenia zasobów i umiejętności jako czynników konkurencyjności, koncepcja zarządzania zasobami wiedzy, wprowadzone zostaje także pojęcie „zasoby intelektualne, niematerialne” przedsiębiorstwa<sup>46</sup>.

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniało się zarówno samo podejście do kapitału intelektualnego, którego to zakres i złożoność, z uwagi na ciągle prowadzone prace stale rośnie i ewoluuje, jak również definicje, które z tych podejść powstały. Termin „kapitał intelektualny” zastępowany jest często terminami „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualna”<sup>47</sup>. Wśród najważniejszych definicji kapitału intelektualnego warto wymienić definicję profesora Leiffa Edvinssona, kierownika grupy badawczej Skandii, który definiuje go w następujący sposób: „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę,

---

44 K. Śledzik, *Kapitał Intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 57.

45 Ibidem.

46 K. Śledzik, *Kapitał Intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 59.

47 A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 57.

doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku”<sup>48</sup>.

Według B. Skuzy kapitał intelektualny może być opisany jako zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i może być zmierzony jako różnica między jego wartością rynkową a wartością księgową, wyrażona jako skorygowana wartość udziałowców<sup>49</sup>. T.A. Stewart określa kapitał intelektualny jako sumę wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Według A. Brookinga kapitał intelektualny obejmuje cztery obszary: siła rynkowa – rynki sprzedaży, lojalność klientów; właściwości intelektualne, takie jak patenty, wartość marki; wewnętrzne aspekty, jak kultura korporacyjna, zarządzanie, procesy, systemy, JIT (ang. Just in Time); własności, które pochodzą od pracowników firmy, jak kompetencje, związane z pracą, know-how, wiedza, zdolności, powiązania. Dla K-E. Sveiby kapitał intelektualny firmy składa się z elementów tworzących strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną oraz z kompetencji pracowników. K.M. Wiig wskazuje, że kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych wskutek czynności intelektualnych, rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) przez inwencję, do tworzenia cennych relacji z innymi. Definicja kapitału intelektualnego stworzona przez Stowarzyszenie The Society of Management of Canada brzmi następująco: „aktywa intelektualne to te aktywa oparte na wiedzy, które

są własnością firmy i które w przyszłości będą źródłem korzyści dla firmy”. Według J. Fitz-Enz Kapitał intelektualny to własność intelektualna firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury połączony siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim. Jak podaje L. Prusak kapitał intelektualny to materia intelektualna, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów, a według M. Marcinkowskiej kapitał intelektualny to wiedza pracowników i kierownictwa, która jest zasobem o strategicznym znaczeniu wpływającym na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy przedsiębiorstwa. Jest to zasób bardzo trudny zarówno do wyceny, jak i ochrony przez utratę. Kolejnym przykładem jest definicja K. Perechudy, która brzmi następująco: „kapitał intelektualny stanowi wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa jest w stanie generować wartość dodaną. Obejmuje ona komponenty: zasoby ludzkie, które generują wartość dodaną oraz aktywa intelektualne, które stanowią źródło innowacji i reprezentują wartości niematerialne firmy. Kapitał intelektualny to suma kapitału strukturalnego i kapitału ludzkiego, aktywów „myślących”

i „niemyślących” (J. G. Roos, N. C. Roos, N. C. Dragonetti, L. Edvinsson). Dla W. Bukowitza

<sup>48</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

<sup>49</sup> B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003, s. 145.

i R.L. Williamsa kapitał ma charakter dynamiczny. Składa się z trzech elementów: kapitału ludzkiego (możliwości indywidualne osób i zespołów pracowniczych do zaspokajania potrzeb klientów, kompetencji, modele myślowe); kapitału klienta (siła związków z klientami); kapitału organizacyjnego (zdolności organizacji zlokalizowane w skodyfikowanej wiedzy (bazy danych, procesy, infrastruktura techniczna, kultura organizacyjna, normy i wartości). Kapitał intelektualny w odróżnieniu od innych zasobów jest formą niematerialnego majątku, który dzięki przepływowi wiedzy kreuje większe bogactwo. Z kolei K. Wagner, I. Hauss, I. Warschat dzielą kapitał intelektualny na cztery obszary: kapitał ludzki (kompetencje, wzajemne stosunki, przywództwo

i rozwój), kapitał organizacyjny (procesy, infrastruktura, kultura, zarządzanie), kapitał rynkowy (relacje z klientami, relacje z dostawcami, kompetencje rynkowe, inne relacje), kapitał innowacyjny (procesy doskonalenia, serwis, technologie). Inny podział proponuje M. Bartnicki i J. Strużyna i wskazuje dwie zasadnicze części: pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, zaś druga odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego. Ostatnia zaprezentowana próba zdefiniowania kapitału intelektualnego to podział na podstawowe grupy aktywów niematerialnych na technologie, marketing (w tym reklama) oraz organizację, kształcenie i edukację, który to podział zaprezentowało OECD<sup>50</sup>.

Zdaniem L. Edvinssona, „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają (...) przewagę konkurencyjną na rynku”<sup>51</sup>. Dodatkowo sformułował on trzy wnioski dotyczące kapitału intelektualnego<sup>52</sup>:

1. Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.
2. Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.
3. Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów).

W socjologii punktem wyjścia rozważań o kapitale intelektualnym jest założenie, że przedsiębiorstwo stanowi określoną społeczność w ujęciu socjologicznym, która umożliwia szybkie i efektywne kreowanie transferu wiedzy.<sup>53</sup>

---

50 M. Mroziwski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin Warszawa, 2008, s. 112.

51 L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

52 Ibidem, s. 39.

53 M. Kozera-Kowalska, *Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstw rolnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, 2017, s. 36.

Nahapiet i Sumantra akcentują silny wpływ kapitału społecznego na pobudzenie i kreowanie szerszego potencjału, jakim jest kapitał intelektualny. Stwierdzają oni, że kapitał społeczny, jako suma potencjalnych zasobów posiadany przez podmiot kapitał społeczny pobudza kreowanie kapitału intelektualnego. Takie podejście przedstawiają między innymi Nahapiet

i Sumantra (1998, s. 242-266), stwierdzając, że kapitał społeczny będący sumą obecnych i potencjalnych zasobów człowieka, pozwala mu budować relacje z innymi partnerami, a więc budować kapitał intelektualny. Podejście takie koresponduje z zasobową teorią przedsiębiorstwa, podkreślając wyjątkowość posiadanych przez nie relacji zasobów ludzkich, fizycznych i organizacyjnych.<sup>54</sup>

## 1.2. Geneza kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

XXI wiek to era nie tylko globalizacji i powszechnej informatyzacji, ale również nowych procesów w sferze zarządzania ukierunkowanych na doskonalenie działań zarówno operacyjnych, jak i finansowych. We współczesnej gospodarce zmniejsza się znaczenie zasobów materialnych.

To właśnie zasoby niematerialne stają się podstawowym kreatorem wartości przedsiębiorstwa funkcjonującego w turbulentnym otoczeniu, odznaczającym się wysoką dynamiką i jednocześnie nieprzewidywalnością. W takich warunkach kluczowe dla każdego podmiotu jest to, by wytwarzany przez niego produkt, bądź świadczona usługa była nowatorska, unikalna, a przez to konkurencyjna. Realizacja tego zadania jest możliwa wyłącznie w tych przedsiębiorstwach, gdzie właściwie wykorzystuje się zasoby niematerialne, kapitał intelektualny, w wyniku czego może dojść do kreowania i praktykowania innowacji. We współczesnej firmie

to właśnie zasoby niematerialne pełnią rolę motoru napędowego, są jednym z kluczowych czynników wartości przedsiębiorstwa. W dotychczasowych rozważaniach na temat wartości przedsiębiorstw, kapitał intelektualny rzadko był brany pod uwagę. Uwarunkowania nowej gospodarki opartej na wiedzy sprawiły, że osiągnięcie nadrzędnego celu, jakim jest maksymalizacja wartości, nie może odbywać się z wyłączeniem zasobów niematerialnych, kształtujących postawy innowacyjne<sup>55</sup>. Warto zaznaczyć, że mimo wzrastającej z roku na rok

---

54 J. Nahapiet, G. Sumantra. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, 23, 2, 1998, s. 242–266.

55 A. Paździor, *Działania innowacyjne w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny*, ekspertyza naukowa, Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013, projekt systemowy, Politechnika Lubelska, Lublin, 2012, s. 3-4.

świadomości na temat wpływu kreatywności na rozwój gospodarczy, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i decydentów politycznych, Polska w dalszym ciągu jest krajem o jednym z najniższych poziomów innowacyjności w Europie. Spośród krajów UE gorzej w tym zestawieniu wypada jedynie Słowacja, Rumunia, Litwa, Bułgaria i Łotwa.<sup>56</sup>

W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej na określenie innych zasobów niż materialne, generujące wartość przedsiębiorstwa, stosuje się różne terminy: wartości niewymierne, aktywa intelektualne, aktywa niematerialne, kapitał intelektualny, a także aktywa oparte na wiedzy<sup>57</sup>. Wraz z pojawieniem się terminów: społeczeństwo wiedzy, gospodarka wiedzy, w wielu publikacjach pojawia się termin „kapitał intelektualny”. Badacze coraz wnikliwiej dociekają istoty zasobów niematerialnych, czynników intelektualnych. Tak samo jak maszyna sama nie stworzy produktu, za pewne można przyjąć fakt, że sama wiedza również nie jest wyłącznym (acz najistotniejszym<sup>58</sup>) czynnikiem sukcesu, nie jest nim również sam intelekt, umiejętności. Potencjałem tworzenia wartości przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju jest tzw. kapitał intelektualny, zawierający w sobie wszystkie formy wiedzy występujące w przedsiębiorstwie, od czysto abstrakcyjnej do konkretnej i spisanej.<sup>59</sup>

W obecnych czasach, w których występuje wszechobecna i agresywna konkurencja, funkcjonowanie na rynku staje się niezwykle ciężkie, ponieważ dotychczasowe strategie działania oparte wyłącznie na reagowaniu podażą na panujący popyt nie wystarczają. Oferty firm są do siebie coraz bardziej zbliżone, produkty i usługic niemal identyczne. Procesy globalizacji powodują zawężanie rynku, a gwałtowny rozwój technologii informacyjnych umożliwia błyskawiczne pozyskanie wiedzy o konkurencji, która równie szybko dostosowuje się do panujących trendów, wykorzystując takie same mechanizmy, narzędzia, usługi i produkty. Współczesne czasy to również ułatwiony dostęp do odbiorców swoich usług, ponieważ każda firma może coraz efektywniej zlokalizować i dotrzeć do tych samych potencjalnych klientów. Rodzi to niezwykle silną konkurencję i jednocześnie trudność w sprzedaży swoich dóbr i usług, trudność w byciu unikatowym, a przez to konkurencyjnym.

Co więc może wyróżnić jedno przedsiębiorstwo od drugiego i stanowić o jego przewadze? Znana wszystkim firma Microsoft wyceniana jest na 100 mld dolarów, natomiast jej

---

56 Ibidem, s. 5.

57 G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 36–37.

58 M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 65.

59 A. Stos-Roman, *Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica 261, 2011, s. 471

akcje

na giełdzie są warte 10 razy więcej<sup>60</sup>. Udzielający wywiadu ówczesny szef firmy Bill Gates oznajmił: „wygrywamy, gdyż zatrudniamy najmądrzejszych ludzi, ulepszamy produkty opierając się na opinii ich użytkowników, dopóki nie są najlepsze. Co roku kierujemy się tam, gdzie, jak sądzimy, zmienia się świat”<sup>61</sup>. To właśnie ta różnica pomiędzy wartością rynkową a giełdową stanowiła podstawę wzmożonych prac nad zdefiniowaniem istoty kapitału intelektualnego przez coraz szersze grono naukowców.

Bardzo często jako dobry przykład jest brana szwedzka grupa ubezpieczeniowa, która w latach dziewięćdziesiątych podejmowała się intensywnej pracy, u podstaw której leżało przeprowadzenie trafnej diagnozy kapitału intelektualnego stwierdziła, że „pomiar kapitału intelektualnego i zbilansowana sprawozdawczość stanowią ważny kamień milowy w przechodzeniu od ery przemysłowej do gospodarki wiedzy (...). Ów poszerzony zbilansowany model rachunkowości i sprawozdawczości skutkuje bardziej systematycznym opisem zdolności przedsiębiorstwa i jego potencjału do przekształcania kapitału intelektualnego w kapitał finansowy”<sup>62</sup>.

W 1991 roku w Skandii powołano jednostkę pod przywództwem profesora Leifa Edvinssona, której zadaniem było prowadzenie badań nad kapitałem intelektualnym. W maju 1995 r. Skandia wydała pierwszy na świecie publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego w postaci dodatku do raportu finansowego. Ten suplement spowodował, że coraz częściej praktykowano podobne podejście do sprawozdawczości w wielu krajach: Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Austrii, Danii, Australii i w Polsce<sup>63</sup>.

Rozwój badań nad kapitałem intelektualnym przynosi oczywiste dla socjologów wnioski wskazujące szereg czynników społecznych jako fundamety budowania potencjału „niematerialnego” przedsiębiorstwa. W ten sposób przedsiębiorstwo zaczęło stanowić koncepcję zwartej społeczności, która poprzez efektywne kreowanie i transfer wiedzy jest zdolna do

---

60 Celowo posłużono się dostępnymi w literaturze z 2005 roku danymi firmy Microsoft, żeby wskazać dynamikę rozwoju owej firmy. Współcześnie pierwszą trójkę najbardziej wartościowych firm na świecie stanowią: Microsoft, Apple i Google, jednak trzeba zwrócić uwagę, że miejsce na podium zmienia się praktycznie co kwartał. Ogromna dynamika w znacznej części opiera się na produktach wytworzonych przez ludzi, a także na sposobie ich funkcjonowania jako grupy, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

61 B. Onak-Szczepanik, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, czasopismo: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Katedra Teorii Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 7, 2005, s. 122

62 *Visualizing Intellectual Capital in Skandia, dodatek do raportu rocznego Skandii za rok 1994*, s. 6–7, [w:] L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 21–22. Za: B. Onak-Szczepanik, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, czasopismo: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Katedra Teorii Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 7, 2005, s. 122-123.

63 B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003, s. 145.

szybkiej adaptacji do otaczającej rzeczywistości gospodarczej<sup>64</sup>. To z kolei umożliwia wzrost zaufania członków sieci, budowania kapitału społecznego, ale i ludzkiego i strukturalnego.

### 1.3. Kapitał intelektualny w procesie kreowania wartości i konkurencyjności

Współczesna rzeczywistość gospodarcza stawia przedsiębiorstwom wiele wyzwań. Obecnie wyznacznikiem tego, czy firma jest na rynku konkurencyjna nie jest już sam produkt, czy usługa. Dziś o wiele łatwiej jest powielić/podrobić owe „dobra”, dlatego o konkurencyjności decyduje zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania jedynej w swoim rodzaju, specyficznej wiedzy, np. w procesie produkcji lub sprzedaży. Chcąc wyróżnić się na rynku, firmy muszą być innowacyjne, kreatywne, elastyczne i zdolne do szybkich reakcji w zmiennym otoczeniu. Tylko specyficzne, unikatowe zasoby, które są trudne do imitowania przez inne firmy, mogą dać przedsiębiorstwu sukces. Chociaż pojęcie kapitału intelektualnego i jego pozytywny wpływ na konkurencyjność są wielu osobom znane, praktyka pokazuje, że te zagadnienie wciąż są niedoceniane i słabo zauważalne<sup>65</sup>.

Konkurencję zdefiniować można jako swego rodzaju obszar – arenę, na której przedsiębiorstwa rywalizują o klienta. Pojęcie konkurencyjności określa się jako efekt konkurencji i wskazuje, w jaki sposób firmy rywalizują na rynku o przychyłność klientów. Natomiast przewaga konkurencyjna określa aktualny lub przewidywany poziom luki w stosunku do najlepszych przedsiębiorstw w danym segmencie rynku<sup>66</sup>. Jest to więc zbiór atutów cenionych i dostrzeganych przez rynek i klientów. To właśnie te atuty odróżniają jedno przedsiębiorstwo od drugiego i przynosi mu wymierne korzyści<sup>67</sup>.

Zainteresowanie przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw i dążenie do jej osiągnięcia świadczy o tym, że podstawa trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom<sup>68</sup>. W dzisiejszych czasach ciężko wykreować coś unikatowego, a powszechność informacji sprawia, że w każdej branży nie brak konkurentów, jest ona

64 G. Roos, J. Roos, *Measuring your company's intellectual performance*. Long Range Planning, 1997, s. 413–426.

65 K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012, s. 241-242.

66 Por. S. Kasiewicz, *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 46–47.

67 K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012, s. 243.

68 E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 57.

zjawiskiem wszechobecnym, a zatem rywalizowanie jest nie tylko oczywistym działaniem przedsiębiorstw, co wręcz koniecznym. Konkurencyjnością można nazwać budowanie i ochronę przewagi konkurencyjnych przedsiębiorstwa<sup>69</sup>.

Konkurencyjność jest terminem złożonym, jej postrzeganie można interpretować indywidualnie do różnych grup interesów. Dla klientów sam produkt czy usługa wytworzona przez przedsiębiorstwo może być konkurencyjna. Dla akcjonariuszy, dostawców, zarządzających konkurencyjność obejmuje całe przedsiębiorstwo, sposób w jaki funkcjonuje, jego strukturę, ponieważ dla tej grupy owa całość<sup>70</sup> tworzy sukces.

Mając na uwadze zmienność otoczenia społecznego i gospodarczego, przewaga konkurencyjna jest „atutem tymczasowym”. Budowanie przewagi konkurencyjnej w dzisiejszych czasach jest procesem ciągłym. Według E. Portera podstawą konkurencyjności jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo<sup>71</sup>. Porter zakłada, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników:

- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- groźba pojawienia się substytutów,
- groźba pojawienia się nowych konkurentów,
- rywalizacja między konkurentami.

Dodatkowo Porter wyróżnił trzy strategie, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w celu budowania przewagi konkurencyjnej:

- strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego),
- strategia przywództwa kosztowego,
- strategia koncentracji<sup>72</sup>.

---

69 B. Godziszewska, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 10.

70 Por. J. Rzempała, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 227

71 Por. M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 14 i n.; M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 46.

72 Ibidem, s. 46.



Porter wskazuje, że przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną za pomocą produktu unikatowego o wysokiej jakości, a także cenie lub produktu standardowego, typowego po niższej cenie niż oferują inne przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia niniejszej pracy koncepcja Portera nie jest wystarczająca, ponieważ nie uwzględnia znaczenia zasobów przedsiębiorstwa oraz ich wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej, jednakże wsparta o koncepcję opartą na zasobach i kluczowych kompetencjach autorstwa Galy Hamela i Cimbatore Krishnarao Prahalad<sup>73</sup> jest w stanie kompleksowo opisać wnętrze przedsiębiorstw i ich otoczenie. W odróżnieniu od koncepcji Portera podmiotem owego podejścia jest firma, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje, czyli umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów osiąganych przed przedsiębiorstwa. Kompetencje te i właściwości powinny być trudne do powielenia, unikatowe oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Owe specyficzne i unikatowe wartości tworzą tzw. aktywa strategiczne, które dają przedsiębiorstwom możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>74</sup>. Przewaga konkurencyjna, jak zostało wskazane wyżej, jest pojęciem czasowym, jednak istnieje możliwość wykreowania jej trwałej postaci. Kluczowa jest zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmiany społeczne i gospodarcze i szeroko rozumiana elastyczność<sup>75</sup>.

Według Johna Kaya<sup>76</sup> długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, z których autor wymienia:

- architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem;
- reputację stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie;
- innowacje mogące wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Ciekawym z punktu widzenia niniejszej pracy jest podejście relacyjne do osiągania przewagi konkurencyjnej. Koncepcja powstała z założenia, że przewaga konkurencyjna opiera się

---

73 G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, No. 5/6, s. 79.

74 Por. J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

75 Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 12; J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, op.cit., s. 5., za: K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012, s. 246.

76 Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29–32.

na relacjach przedsiębiorstwa. Koncepcja ta jest popularna i nabiera znaczenia głównie z uwagi na rozwój nowych typów struktur organizacyjnych takich jak struktury sieciowe<sup>77</sup>, o których będzie mowa w rozdziale drugim niniejszej pracy. W nowych strukturach zaciera się formalna granica między przedsiębiorstwami, a coraz powszechniejsza staje się współpraca z partnerami, ale również konkurentami<sup>78</sup>. W tym przypadku źródłem przewagi konkurencyjnej są specjalizacje uczestników sieci, jak również unikatowe relacje pozwalające im korzystać ze specyficznych zasobów oraz kompetencji współpracujących partnerów<sup>79</sup>.

O konkurencyjności przedsiębiorstwa może świadczyć wiele elementów, każda firma dysponuje wieloma zasobami. Wśród jego różnych grup, jakie można zidentyfikować w firmie, autorzy wymieniają człowieka oraz wiedzę. Zasoby ludzkie mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy np. są pozyskane na korzystniejszych warunkach niż u konkurentów, zarządza się nimi w sposób umożliwiający uzyskanie wyższych korzyści (inwestycja w efektywne szkolenia), a także dba o budowanie pozytywnych relacji w organizacji, dzięki czemu pracownicy są kreatywni i lojalni. Obszar wiedzy identyfikowany jest z takimi kategoriami jak kompetencje i umiejętności. Wielu autorów publikacji nie zadaje sobie trudu zrozumienia tych pojęć i traktuje je jako synonimy lub wyrazy bliskoznaczne. Z punktu widzenia organizacji i jej zasobów, kompetencje i umiejętności powinny być rozróżniane. Umiejętności postrzegane jako sposób wykorzystania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu. Natomiast kompetencje powinny być rozumiane jako sposób wykorzystania zasobów w obrębie wszystkich biznesów (np. kompetencje kierownicze). Mogą być one również źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy oceniamy ich poszczególne cechy<sup>80</sup>.

Z uwagi na współczesne realia i określenie ich jako ery społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy, kolejna koncepcja jest oparta o wiedzę. To wiedza, w myśl koncepcji, stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który warunkuje jego rozwój, trwanie oraz przyczynia się o osiągnięcia nieustannej przewagi konkurencyjnej<sup>81</sup>.

Zwrócenie uwagi na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa wynika głównie z jego rosnącego znaczenia i wpływu na przewagę konkurencyjną. Aby ta mogła być skutecznie budowana

---

77 Por. A. Bard, Soderqvist Jan, *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.

78 Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 12.

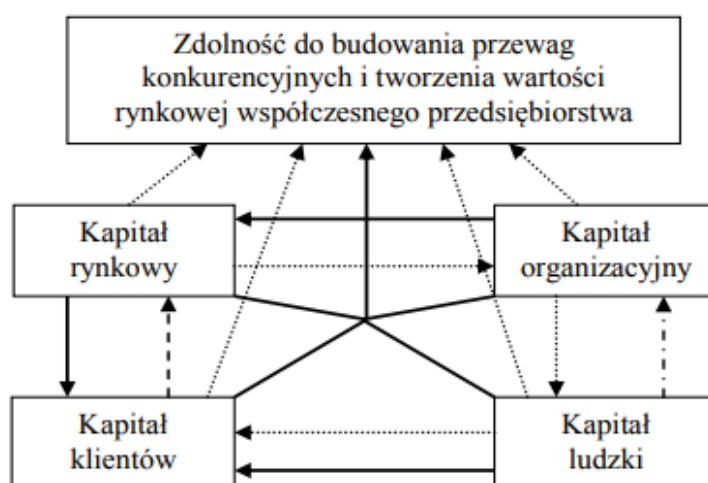
79 Por. J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny...*, op.cit., s. 6.

80 K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 254-255.

81 Por. J. Macias, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 13.

i powiększana, należy właściwie połączyć i zarządzać składowymi kapitału intelektualnego. Bardzo ważna jest interakcja pomiędzy nimi, ponieważ owe interakcje powodują wzrost wartości przewag konkurencyjnych<sup>82</sup>.

Schemat 1. Efekt synergiczny oddziaływania komponentów kapitału intelektualnego



Źródło: W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), s. 10, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727) (stan na 15.10.2017 r.).

Wartość przedsiębiorstwa jest generowana przez wzajemną interakcję i uzupełnianie się elementów składowych kapitału intelektualnego, które są ze sobą ściśle powiązane. Próba rozdzielania poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego nie przyniesie pożądanych

<sup>82</sup> Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, op.cit., s. 40.

skutków i nie przyczyni się do rozwoju kapitału intelektualnego, a w konsekwencji nie zbuduje przewag konkurencyjnych. To właśnie wzajemna interakcja i relacje poszczególnych komponentów wpływa na siłę kapitału intelektualnego. Sam kapitał ludzki nie determinuje pozytywnych zmian w organizacji, niezbędne jest wsparcie innych kapitałów, w tym m.in. kapitału organizacyjnego itp.<sup>83</sup>. Wpływ poszczególnych składników kapitału intelektualnego może bezpośrednio wpływać na osiągnięty poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dobrze zarządzany kapitał ludzki wspierany właściwym motywowaniem pracowników pozwala tworzyć i wykorzystywać specjalistyczną wiedzę i kompetencje, a także wyzwalać kreatywność. To z kolei przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej firmy. Z drugiej zaś strony „marka” – składnik rynkowy, jako pasywny zasób niematerialny, nie wygeneruje wartości, jednak wymierne korzyści pojawiają się w momencie, gdy klienci zaczną doceniać markę będącą symbolem i gwarancją ich potrzeb i oczekiwań. Kluczowym zadaniem przedsiębiorstwa jest trafne rozpoznanie i zdefiniowanie unikatowych dla danego przedsiębiorstwa, poszczególnych składowych kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji<sup>84</sup>.

Znaczenie kapitału intelektualnego w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wynika z jego specyficznych cech. Dzięki niematerialnej postaci może być wykorzystywany jednocześnie w różnych miejscach, ponadto nie podlega on zużyciu, eksploatacji, a nawet może wraz z dalszą eksploatacją zwiększać swoją wartość<sup>85</sup>.

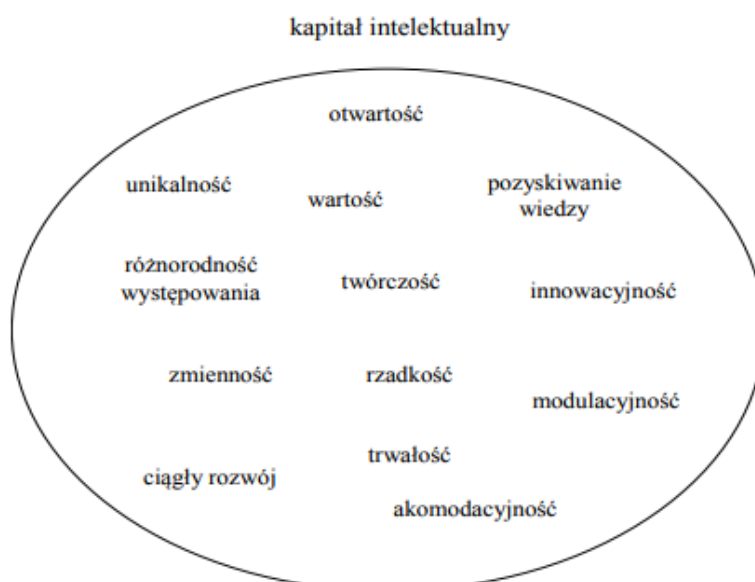
Schemat 2. Cechy kapitału intelektualnego w kontekście przewag konkurencyjnych

---

83 K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012, s. 250.

84 W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), s. 10, [www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727](http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727) (stan na 15.10.2017 r.).

85 K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012, s. 250.



Źródło: K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M. G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 255.

Zaprezentowane powyżej cechy stanowią o unikatowości i potencjalnej sile przedsiębiorstwa, które w celu wypracowania własnych przewag konkurencyjnych potrafi w sposób świadomy zarządzać kapitałem intelektualnym.

Przewaga konkurencyjna należy do strategicznych problemów przedsiębiorstwa. Oparcie jej na kapitale intelektualnym pozwala stworzyć podwaliny pod budowę mocnej pozycji firmy. Coraz bardziej widoczne staje się przesunięcie tego działania w układzie czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa, wśród których coraz większą rolę zaczęły odgrywać szeroko rozumiane kompetencje i umiejętności ludzi świadczących pracę<sup>86</sup>. W literaturze przedmiotu dominującymi stały się podejścia, w których podkreślano także znaczenie struktury relacji w ramach analizowanych pól oddziaływań przedsiębiorstw. W nowym paradygmacie rynkowym na pierwszym planie analizy są lokowane autonomiczne, równoprawne i otwarte sieci współpracy oddziałujące na poziom konkurencyjności współtwórców elastycznych struktur<sup>87</sup>. Struktura może stać się zarówno źródłem innowacji, jak i platformą ich dyfuzji<sup>88</sup>. Podejście strukturalistyczne jest szczególnie widoczne w analizach socjologicznych i oddziałuje także na

<sup>86</sup> K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 257.

<sup>87</sup> M. Granovetter, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, *Journal of Economic Perspectives* – Volume 19, Number 1- Winter 2005, s.37.

<sup>88</sup> Ibidem, s. 44.

sposoby definiowania konkurencyjności w naukach ekonomicznych, zwłaszcza za sprawą amerykańskich teoretyków społeczeństwa i gospodarki sieciowej.

W dynamicznie zmieniającym się świecie o sile i potencjale gospodarczym, a więc również konkurencyjności przedsiębiorstwa świadczy dysponowanie i właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym. Na potrzeby rozwoju gospodarczego wzrost znaczenia pracowników wiedzy był jedną z najczęściej wymienianych prognoz społecznych<sup>89</sup>. Oprócz wysokiego poziomu kapitału intelektualnego, czyli pracowników posiadających wiedzę, kompetencje, kwalifikacje, umiejętności, równie ważny jest kapitał organizacyjny, czyli struktura organizacyjna (i jej efekt w postaci unikatowej kultury organizacyjnej), infrastruktura techniczna, informatyczna, licencje, patenty, a także kapitał rynkowy, relacyjny w postaci właściwych i efektywnych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również na zewnątrz z klientami, kontrahentami, ale także konkurentami. Czasami warto jest również współpracować i jednocześnie konkurować (koopetycja). Tylko wysoka świadomość firmy w kwestii istnienia kapitału intelektualnego, jego trafne zdefiniowanie, a także wykorzystywanie może zaowocować wypracowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej.

#### **1.4. Wybrane podejścia do struktury kapitału intelektualnego**

Tak samo jak dynamicznie zmienia się definicja kapitału intelektualnego, równie często ewoluuje podejście do jego struktury. W oparciu o przytoczone powyżej definicje można wskazać, że terminu tego po raz pierwszy użył w swym liście do Kaleckiego Galbraith „czy zdaje Pan sobie sprawę ile dzięki wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego zawdzięczamy?”<sup>90</sup>. W 1959 roku w książce „Landmarks of Tomorrow” Peter Drucker użył po raz pierwszy słynnego pojęcia „pracownicy wiedzy” (ang. Knowledge workers), które także weszło do kanonu klasycznych pojęć stosowanych w analizach wpływu wiedzy na wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu<sup>91</sup>. Pracownik

<sup>89</sup> J. W. Cortada, *Where Did Knowledge Workers Come From*, [w]: tenże (red.) *Rise of the Knowledge Worker*, Butterworth-Heinemann, Boston 1998, s. 3-21.

<sup>90</sup> Por. G.R. Fiewel, *Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*, Knoxville 1975.

<sup>91</sup> P. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Brothers, Publishers, New York 1959.

wiedzy w większej mierze wykorzystujący swój rozum niż zdolności manualne w swojej pracy<sup>92</sup>. Pół dekady, jakie minęło od tych słów pozwala wskazać jak wiele się zmieniło w definiowaniu i pojmowaniu kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny dotyczył pierwotnie człowieka i jego aktywności, a w dzisiejszych czasach definicja ta dotyczy całych przedsiębiorstw, organizacji, sieci tych organizacji, a nawet całych społeczeństw. Warto wspomnieć, że w samym tylko województwie lubelskim w ostatnich latach realizowano dwa projekty pt. „Kapitał intelektualny Województwa Lubelskiego”, w ramach którego dokonano prób pomiaru kapitału intelektualnego całego złożonego społeczeństwa. Wiedza nie jest bytem niezależnym, dlatego tak duża uwaga w analizach socjologicznych jest poświęcana czynnikowi ludzkiemu - wytwórcy wiedzy i procesowi społecznej konstrukcji wiedzy. Sposób organizacji struktur gospodarczych stanowi poniekąd odwzorowanie klasycznych struktur społecznych.

W definicji kapitału intelektualnego zaproponowanej przez Organizację ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju wskazuje się kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego)

i kapitału ludzkiego:

- kapitał strukturalny w tej definicji przedstawiany jest jako własności oprogramowania systemów komputerowych, sieci dystrybucji i systemy zaopatrzenia,
- kapitał ludzki zawiera natomiast zasoby ludzkie organizacji (obsada stanowisk) oraz zasoby zewnętrzne, takie jak klienci i dostawcy<sup>93</sup>.

Według E. Głuszek kapitał intelektualny reprezentuje zasoby niematerialne obejmujące cztery kategorie:

- zasoby pochodzące od ludzi pracujących w organizacji, obejmujące ich wiedzę, kompetencje, doświadczenie itd. – kategoria ta odpowiada zdolnościom funkcjonalnym. Odnoszą się one do możliwości podejmowania określonych działań w sposób bardziej efektywny niż u konkurentów i wynikają (niezależnie od kompetencji samych pracowników) z umiejętności korzystania z wiedzy wszystkich partnerów przedsiębiorstwa (doradców, dostawców, klientów, kooperantów itd.);
- zasoby, które dają przedsiębiorstwu wewnętrzną siłę, takie jak kultura organizacyjna, zdolności zarządcze, systemy informacyjne itp. – kategoria ta odpowiada zdolnościom kulturowym. Dotyczą one sposobu funkcjonowania organizacji jako całości, a w szczególności

---

92 P. Drucker, *Post-Capitalistic Society*, Harper Business, New York, London 1994, s.6.

93 T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 213.

norm postępowania i przestrzeganych wartości przejawiających się w zwyczajach, postawach i wierzeniach, znacząco determinujących sposób współdziałania pracowników;

- zasoby, które dają przedsiębiorstwu siłę na rynku, czyli marki produktów, lojalność klientów, reputację itd. – kategoria ta odpowiada zdolnościom (zasobom) pozycyjnym. Są one rezultatem przeszłych działań i okoliczności, w jakich funkcjonowało przedsiębiorstwo;

- zasoby reprezentujące własność intelektualną, takie jak patenty, znaki towarowe, licencje itp. stanowiące zasoby regulacyjne. Zdolności te wynikają z prawnej ochrony działań umożliwiających monopolizowanie korzyści z posiadanych aktywów intelektualnych i ograniczanie możliwości naśladownictwa lub przejmowania ich przez konkurentów<sup>94</sup>.

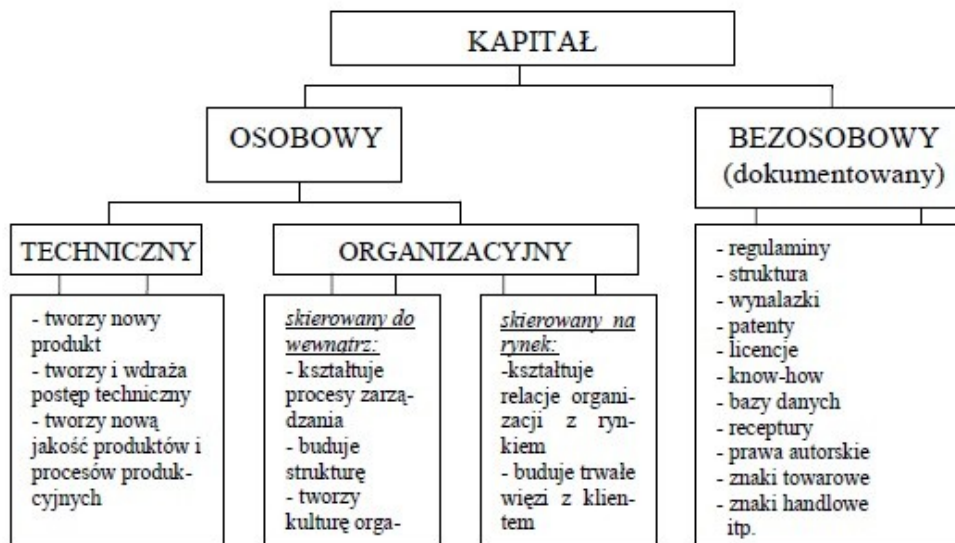
Według J. Lichtarskiego kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie dzieli się na kapitał osobowy (wiedza i umiejętności ludzi) i kapitał bezosobowy (dokumenty powstałe w wyniku działania kapitału osobowego). Na postać bezosobową składają się zarówno dokumenty wypracowane w przedsiębiorstwie (np. regulamin, graficzna postać struktury organizacyjnej, patent, znak towarowy itp.), jak również dokumenty pozyskane z zewnątrz (np. licencja, pakiet franchisingowy, program komputerowy itp.).

### Schemat 3. Koncepcja struktury kapitału intelektualnego

---

<sup>94</sup> E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 66





Źródło: J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 131.

N. Bontis interpretuje kapitał intelektualny jako połączenie kapitału ludzkiego, strukturalnego i klientów, czyli jego istotę tworzy ludzki intelekt, procedury organizacyjne oraz związki rynkowe. J. Guthrie również do struktury kapitału intelektualnego zalicza trzy komponenty:

- kapitał strukturalny, własności intelektualne: patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, infrastruktura aktywów: filozofia zarządzania, zbiorowa kultura, procesy zarządcze, systemy informacyjne, systemy sieciowe, związki finansowe),
- kapitał klientów, czyli marki, klienci, lojalność klientów, nazwa przedsiębiorstwa, kanały dystrybucji, współpraca gospodarcza, porozumienia licencyjne, życzliwe kontakty, porozumienia franchisingu,
- kapitał ludzki w postaci kompetencji pracowniczych, wiedzy technologicznej, edukacji, kwalifikacjach zawodowych, pracy odpowiedniej do wiedzy, pracy odpowiedniej do kompetencji, ducha przedsiębiorczości, innowacyjności)<sup>95</sup>.

L. Edvinsson zdefiniował kapitał intelektualny jako połączenie kapitału ludzkiego i strukturalnego<sup>96</sup>. Przez kapitał ludzki rozumiał wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników do sprawnego wykonywania zadań (a więc odejście pracowników

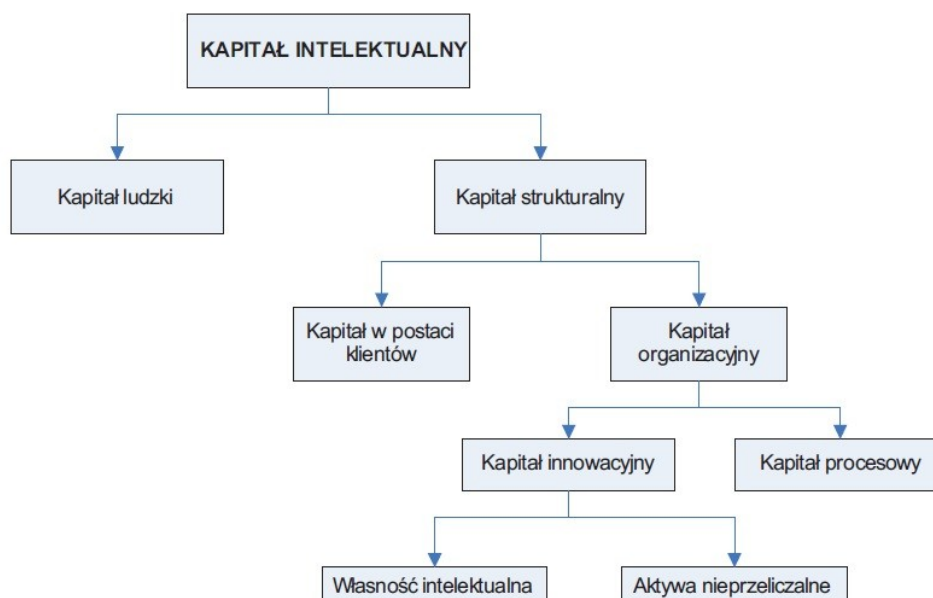
<sup>95</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 213, za: K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, Zakład Ekonomii i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Rzeszowski, Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2007, s. 252.

<sup>96</sup> P. Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005, s. 45-46.

z przedsiębiorstwa może wiązać się z zanikiem „pamięci organizacyjnej”); kapitał strukturalny to, wedle badań Skandii, efekt ukierunkowanych działań ludzi, jak np. bazy danych o klientach, oprogramowanie komputerowe, systemy przepływu informacji, procedur, dokumentów, uzyskane koncesje, czyli coś, co jest własnością przedsiębiorstwa. W późniejszych publikacjach L. Edvinsson pisał również o trzecim rodzaju kapitału w postaci kapitału relacyjnego, za który uważał wartość relacji organizacji z podmiotami otoczenia (zwłaszcza z klientami)<sup>97</sup>.

Jak przedstawiono powyżej, struktura wewnętrzna kapitału intelektualnego jest określana i definiowana w różny sposób.

Schemat 4. Model kapitału intelektualnego Skandii

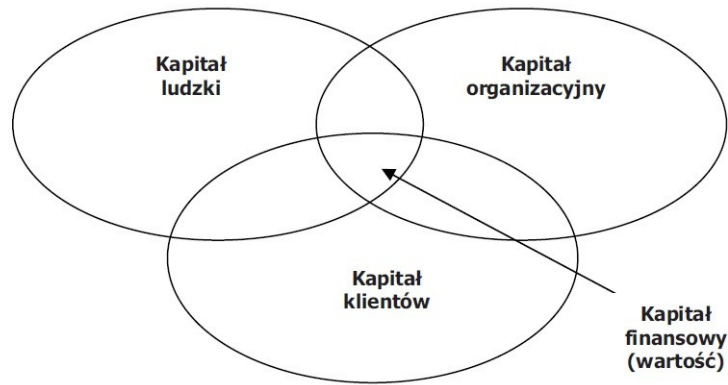


Źródło: L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.

Interesującą koncepcję kapitału intelektualnego wskazano w Platformie Wartości H. Saint-Onge’a. Model ten wyodrębnia trzy składowe kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał klientów oraz ukazuje ich syntezę, komplementarność i wzajemne relacje.

Schemat 5. Model kapitału intelektualnego w Platformie Wartości H. Saint-Onge’a

<sup>97</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa 2001.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2008, s. 39.

W przedstawionym modelu kapitał ludzki odzwierciedla kompetencje pracowników organizacji. Kapitał klientów jest rozumiany szeroko – obejmuje relacje i powiązania z otoczeniem oraz różnymi grupami interesariuszy, w tym klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami, społecznością lokalną, mediami itp. Kapitał organizacyjny to wszystko, co pozostaje w firmie, gdy pracownicy idą do domów, czyli struktura organizacyjna, bazy danych, wszelkie systemy, a także własność intelektualna.

Koncepcja ta kładzie silny nacisk na powiązanie pomiędzy wszystkimi elementami, które kreują organizację. Kapitał finansowy jest możliwy do tworzenia tylko w przypadku, kiedy istnieją powiązania, przepływy, związki i zależności pomiędzy poszczególnymi elementami struktury organizacji. Wykluczenie choćby jednego komponentu uniemożliwia właściwe budowanie wartości przedsiębiorstwa. Bez kapitału strukturalnego, kultury organizacyjnej, nawet najzdolniejsi pracownicy przedsiębiorstwa nie będą w stanie efektywnie przekazywać wiedzy pozostałym kluczowym partnerom i współpracownikom. Z drugiej zaś strony to właśnie kapitał strukturalny w postaci baz danych, systemów, przyczynia się do wzrostu kompetencji poszczególnych pracowników. Nie do wykluczenia jest również kapitał relacyjny. Silna wewnętrznie organizacja potrzebuje relacji, aby stale się rozwijać i „sprzedawać” swoje towary i usługi. Relacje, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, potrzebują jednak wykwalifikowanych kadr – kapitału ludzkiego. Jak przedstawiono powyżej, koncepcja wskazuje, że wszystkie przedstawione składniki mają taką samą wartość i ważność i są ściśle od siebie zależne.

Interesującą koncepcję przedstawiono w modelu pomiaru kapitału intelektualnego IC Rating. Model IC Rating został opracowany przez Intellectual Capital Sweden AB w oparciu o teorie skonstruowane przez znanych w dziedzinie zarządzania wiedzą oraz kapitału

intelektualnego specjalistów (takich jak: Leif Edvinsson, Baruch Lev oraz Tom Stewart) oraz przy ich bezpośredniej współpracy<sup>98</sup>. Kluczowym elementem modelu IC jest czynnik ludzki. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy staje się on najważniejszym niematerialnym aktywem większości organizacji. Czynnikiem decydującymi o jego wartości są wiedza pracowników, ich umiejętności, zdolności, innowacyjność, doświadczenie. Na współczesnym rynku firmy poszukują przede wszystkim pracowników wiedzy, ludzi o specyficznych umiejętnościach, które będą mogli oni zastosować w danej organizacji. Następnie, najważniejszym czynnikiem sukcesu firmy jest transformacja ich wiedzy do struktur firmy, konwersja tej cichej wiedzy w wiedzę cichą innych pracowników czy grup tak, aby budowała ona kapitał strukturalny organizacji. Jak zostanie przedstawione w dalszej części ta kategoria obejmuje firmowe praktyki, metody, procesy stanowiące źródło jej przewagi konkurencyjnej.

Kapitał ludzki w modelu IC dzielony jest na dwie części: kadre kierowniczą (*management*) oraz pracowników z dwóch powodów:

1. Odgrywają one różne role. Jeżeli wierzyć, że zoptymalizowanie IC pozwoli zoptymalizować przyszły sukces firmy, to rolą kadry kierowniczej jest właśnie optymalizacja kapitału intelektualnego, rolą pracowników zaś budowanie (kontrybuowanie) tego kapitału intelektualnego. Badania pokazują, że u podstaw 70% zróżnicowania pod względem możliwości zatrzymania kluczowych ludzi w firmie jest przywództwo oraz zaangażowanie pracowników;
2. Doświadczenia zgromadzone dotychczas podczas wdrażania IC Rating pokazują, że kadra menedżerska stanowi centralny punkt decydujący o sukcesie organizacji.

W obszarze kadry kierowniczej brane są pod uwagę przede wszystkim takie czynniki (najważniejsze), jak jakość przywództwa, umiejętności komunikacyjne, umiejętności strategiczne, strategiczne myślenie itp. Można przy tym zadać pytanie, czy menedżerowie w równym stopniu rozwijają swoje strategiczne i operacyjne umiejętności przywódcze? Czy menedżerowie funkcjonują równie dobrze w perspektywie wewnętrznej, jak i zewnętrznej? Czy management (zarówno sposób zarządzania, jak i sami menedżerowie) firmy jest odpowiednio dostosowany do zdefiniowanego modelu biznesowego (ang. *bussines recipe*)?

---

98 S. Gudkova, *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Standardy Unii Europejskiej oraz najlepsze praktyki skandynawskie*, Raport z konferencji Knowledge Cafè, 2002, P. Dominiak *Metody pomiaru kapitału intelektualnego* 49/51, s. 11.

W obszarze pracowniczym należy zwrócić szczególną uwagę na takie aspekty, jak lojalność, motywacja, kompetencje, doświadczenie. Czy firma posiada odpowiednią wiedzę ekspercką do realizacji swojego modelu biznesowego? Czy pracownicy osiągają najwyższy poziom wydajności? Czy są gotowi dzielić się swoją wiedzą i włączać ją w kapitał strukturalny organizacji i wykorzystywać w działaniu?

Poza kapitałem ludzkim opisywany model obejmuje jeszcze dwa rodzaje kapitału strukturalnego. Pierwszym z nich jest kapitał organizacyjny (lub wewnętrzny kapitał strukturalny). Nawet jeżeli firma posiada właściwie ukształtowane podstawy w obszarze ludzkim, może napotykać znaczne trudności w osiągnięciu sukcesu, o ile nie zapewni odpowiedniego poziomu rozwoju w obszarze kapitału strukturalnego. Oto dlaczego wiele z firm nieposiadających właściwych metod transferu wiedzy, procedur czy systemów nie jest w stanie przekształcić bogatych zasobów wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną i właściwie ją skapitalizować. Podobne problemy napotykanne są w obszarze relacji zewnętrznych.

Model IC Rating dzieli wewnętrzny kapitał strukturalny na dwie części:

- *Własności intelektualne*, na które składają się patenty, licencje, znaki towarowe itp.
- *Kapitał procesowy*, który wydaje się być najszerszą kategorią modelu. Składa się na niego całość wewnętrznych procesów (np. procesy rekrutacyjne, marketingowe itp.), modeli (np. metodyki projektowe), systemów IT oraz dokumentacja. W tym miejscu model IC zwraca szczególną uwagę na następujące aspekty: czy firma posiada najbardziej efektywne narzędzia i metody? Czy wszystkie procesy są ustrukturyzowane i udokumentowane? Jeśli procesy są ustrukturyzowane czy udokumentowane, to do jakiego poziomu (stopnia) szczegółowości są one wykorzystywane?

W opisywanym modelu jako jeden z elementów kapitału strukturalnego analizowana jest także *kultura* organizacji. Aspekty kulturowe obejmują ocenę stopnia centralizacji bądź decentralizacji, stopnia hierarchizacji organizacji, poziom internalizacji kultury oraz zakres, w jakim komunikowane są w organizacji wizja, wartości oraz strategia.

Jedną z zasadniczych kwestii w zarządzaniu kapitałem intelektualnym jest, jak już wcześniej wspomniano, konwersja pewnych elementów z obszaru kapitału ludzkiego do kapitału strukturalnego. Jest to krytyczne dla organizacji o tyle, że w jej posiadaniu może znajdować się jedynie kapitał strukturalny, nie zaś ludzki. Co więcej, pozwala to lewarować kapitał strukturalny i zredukować poziom uzależnienia od kapitału ludzkiego. Niemniej,

z drugiej strony należy zdać sobie sprawę z tego, że dobrze rozwinięty, silny kapitał ludzki jest niezbędny, gdyż stanowi on główny punkt styku z klientami. A zatem, to wzajemne relacje pomiędzy kapitałem ludzkim, strukturalnym oraz klienckim decydują o wartości kapitału intelektualnego.

Trzecim elementem budującym kapitał intelektualny organizacji jest kapitał relacyjny (lub zewnętrzny kapitał strukturalny). Składają się nań zewnętrzne relacje organizacji:

1. Jej sieć: dostawców, dystrybutorów, organizacji hobbystycznych. Analiza sieci powiązań organizacji powinna koncentrować się w szczególności na intensywności i rozległości kontaktów, jakie organizacja posiada i jakie są istotne dla jej funkcjonowania. Warto zwrócić też uwagę, czy powiązania te wykorzystywane są w najlepszy możliwy sposób; czy sieć daje organizacji dostęp do dodatkowych kompetencji, zasobów finansowych, mediów itp.?
2. Marka: podstawowymi aspektami badanymi w tym obszarze są podejście, preferencje, reputacja itp. Ważnymi pytaniami definiującymi poziom tych czynników mogą być: czy firma jest dobrze znana? czy grupa docelowa organizacji darzy ją wysokim zaufaniem? czy rynek postrzega firmę jako mającą silną przewagę konkurencyjną?;
3. Klienci: stanowią oni nie tylko bezpośrednie źródło generowania strumieni pieniężnych, ale też są jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Czy klienci postrzegają firmę jako ich strategicznego dostawcę, czy raczej jako partnera? Czy klienci firmy decydują o jej wizerunku wśród jej konkurentów? Czy klienci są lojalni i na jak długi okres? Czy firma ma bliskie relacje ze swoimi klientami? Warto także dodać, że im więcej wie ona o swoich klientach oraz im silniejsze relacje udało jej się nawiązać z klientami tym trudniej będzie im podjąć decyzję o odejściu.

Wszystkie trzy elementy kapitału intelektualnego, opisane powyżej (kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny), wspólnie decydują o tzw. efektywności operacyjnej organizacji. Jeśli organizacja odznacza się wysokim stopniem efektywności operacyjnej, można uznać, że dobrze robi to, co robi. Nie oznacza to jednak jeszcze, że robi ona "właściwe" rzeczy. Te trzy różne kategorie czynników niematerialnych muszą być zatem jeszcze skonfrontowane z kontekstem strategicznym<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> P. Hoffman-Bang, H. Martin, *IC rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, E-mentor, 4/11/2005. 26.02.2017.

Wyodrębnienie elementów składowych przy wykorzystaniu opisanych w literaturze koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego jest niezbędne dla jego efektywnego zarządzania. Z punktu widzenia praktyki zarządzania najważniejsze staje się rozpoznanie determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących pomiędzy nimi relacji. Dla każdego podmiotu odmienne czynniki wpływają na rozwijanie wyodrębnionych elementów składowych, co jest zależne od profilu działalności, posiadanych zasobów, potencjału technologicznego oraz oczekiwań klientów<sup>100</sup>. Ponadto samo posiadanie różnych aktywów niematerialnych nie gwarantuje sukcesu, ponieważ ważne jest ich współdziałanie. Większość autorów jest zgodna co do tego, że najważniejszy jest kapitał ludzki. To ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują do kreowania innowacji. Istotą zarządzania kapitałem intelektualnym jest zaś stworzenie warunków do generowania, pozyskiwania, przekształcania i gromadzenia wiedzy<sup>101</sup>.

### **1.5 Konceptualizacja struktury kapitału intelektualnego**

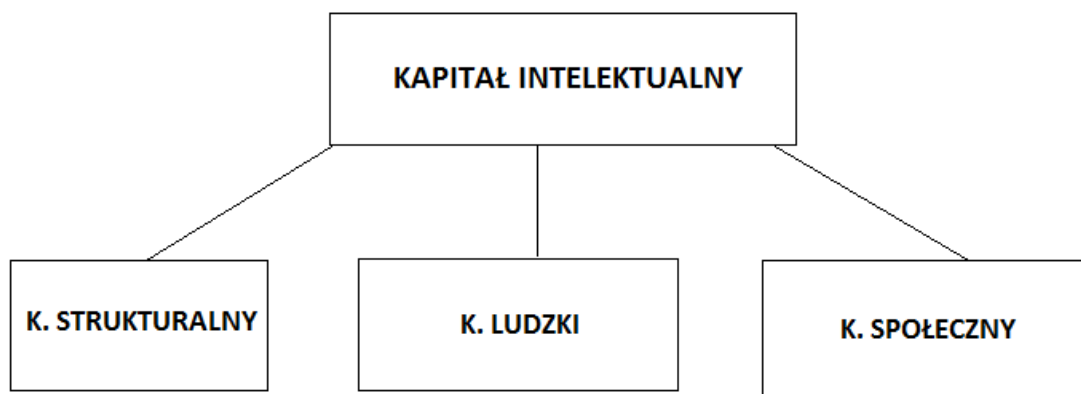
Na podstawie przedstawionych koncepcji został stworzony model i struktura kapitału intelektualnego Stowarzyszenia Lubelskie Drewno. Pozwoli to na właściwą realizację badania poziomu kapitału intelektualnego. W skład kapitału intelektualnego badanego klastra wchodzi kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał strukturalny.

Schemat 6. Przyjęta koncepcja struktury kapitału intelektualnego

---

100 W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), nr 2/34, 2010. 26.02.2017.

101 E. Bombiak, *Istota i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, nr 88/2011, s. 87.



Źródło: opracowanie własne.

### 1.5.1 Kapitał ludzki

Jak ważny jest człowiek w przedsiębiorstwie wiedzą chyba wszyscy i mimo częściej używanej „ekonomicznej” nazwy „kapitał ludzki”, za tym pojęciem stoi nie kto inny, jak człowiek z całym katalogiem zasobów, jakie się z tym wiążą. Największe korporacje typu Facebook, Google, Microsoft, prześcigają się w profitach, jakie zapewniają swoim pracownikom, począwszy od stażystów, których zarobki stoją na naprawdę wysokim poziomie<sup>102</sup>. Koncentracja na przyciąganiu najzdolniejszych pracowników z całego świata z roku na rok staje się coraz powszechniejsza, bowiem szefowie tych firm zdają sobie sprawę, jak kluczowy jest to zasób, ale i jak ważna jest nieustanna inwestycja w ich rozwój.

O tym, jak istotnym elementem firmy jest kapitał ludzki, świadczy Indeks Kapitału Ludzkiego Watson Wyatt (HCI – Human Capital Index). Jest to metodyka używana do obliczania korelacji między kapitałem ludzkim a wartością udziałów w spółkach. Z badań przeprowadzonych w latach 1999 i 2001 wynikało, że w organizacjach, w których stosowane są najlepsze praktyki z obszaru zarządzania ludźmi (HR), jest wyższa wartość udziałów, czyli im lepiej firma zarządza swoim kapitałem ludzkim i społecznym, tym wyższe są zyski udziałowców<sup>103</sup>.

<sup>102</sup> M. Wąsowski, *Ile zarabia się w Google, Facebooku czy Yahoo? Stażyści w Apple dostają ponad 4 tys. dolarów miesięcznie*, <http://natemat.pl/86785,ile-zarabia-sie-w-google-facebooku-czy-stazysci-w-apple-dostaja-ponad-4-tys-dolarow-pracownicy-na-start-prawie-9-tys>, stan na 11.09.2018.

<sup>103</sup> J. Szaban, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013, s. 36.



Termin kapitału ludzkiego został wprowadzony w 1961 roku przez Theodore'a Williama Schultza, który definiował go jako zbiór wrodzonych lub nabytych cech ludzkich, cenionych organizacji, które mogą być wzbogacane w procesie inwestycji., które rozumiał jako wydatki na edukację, opiekę zdrowotną oraz migracje. Obecnie pojęcie kapitału ludzkiego kojarzone jest najczęściej z G. S. Beckerem, autorem dzieła Human Capital, według którego inwestycje w kapitał ludzki są związane z takimi kategoriami jak wydatki na edukację, szkolenia zawodowe oraz opiekę zdrowotną. W historii myśli ekonomicznej można zauważyć wiele nawiązań do idei kapitału ludzkiego, które nie zostały jednak sprecyzowane w formie teorii. Jednym z pierwszych ekonomistów opisujących jego znaczenie był Adam Smith. Dostrzegał on zależność pomiędzy dobrobytem a akumulacją kapitału pojmowanego nie tylko jako kapitał trwały, ale również jako pożyteczne umiejętności nabyte przez społeczeństwo. Smith podkreślał potrzebę ponoszenia nakładów na zdobywanie kwalifikacji poprzez kształcenie lub terminowanie, które w efekcie stają się kapitałem trwałym tkwiącym w człowieku.

Kapitał ludzki może być rozpatrywany w wąskim i szerokim znaczeniu. W ujęciu wąskim rozumiany jest jako wiedza oraz umiejętności uosabiane w ludziach. Tym samym obejmuje zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności określających zdolności do konkretnej pracy. Zaś szeroka interpretacja kapitału ludzkiego, oprócz wiedzy i umiejętności, obejmuje również reprezentowane przez pracowników postawy, wyznawane wartości, zdolności przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, motywacje oraz zasoby zdrowia i energii witalnej. Warto zaznaczyć, że reprezentowane przez pracownika postawy, wartości i przyjęte normy wpływ ma również kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa, która zgodnie z niektórymi poglądami traktowana jest jako element kapitału ludzkiego. Inna definicja kapitału ludzkiego zakłada, iż obejmuje on kompetentność pracowników, ich motywację oraz zręczność intelektualną, które stanowią wartość dla organizacji.

Teoria kapitału ludzkiego traktuje pracowników jako aktywa, nie zaś jako źródło kosztów. Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów danej organizacji, który wymaga stałych inwestycji, aby móc z niego czerpać jak najwięcej. Poprzez funkcjonowanie w organizacji pracownicy wnoszą do przedsiębiorstwa strategiczny wkład. Kapitał ludzki stanowi wartość zarówno dla samego pracownika, jak i dla organizacji, która korzysta z owego kapitału na określonych warunkach. Kapitał ludzki jest nierozzerwalnie związany z człowiekiem, stanowi jego własność. Natomiast odejście pracownika z organizacji dla firmy oznacza utratę określonych kompetencji oraz nieformalnych powiązań. Przedsiębiorstwa dokonując inwestycji

w kapitał ludzki dążą do zatrzymania w organizacji zatrudnionych pracowników oraz przyciągnięcia nowych o równie wysokich kwalifikacjach lub potencjale rozwoju. Niemniej jednak pracownicy nie stanowią aktywów biernych, cechuje ich bowiem posiadanie kontroli nad własną karierą zawodową. Element ludzki w organizacji to taki, który jest w stanie uczyć się, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji<sup>104</sup>.

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną i filozofię. Nie stanowi on własności przedsiębiorstwa<sup>105</sup>.

Kapitał ludzki jest zintegrowany z jednostką ludzką i wiedzą, jaką posiada, w tym jego umiejętnościami i zdolnościami.<sup>106</sup> G. Łukasiewicz przyjmuje, że przez kapitał ludzki należy rozumieć zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem.<sup>107</sup> W tej definicji zawarty jest wymiar rynkowy oraz osobisty. Wymiar rynkowy odnosi się do zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw oraz zdrowia, które jednostka wykorzystuje lub też zamierza wykorzystać w swojej pracy zawodowej. Wymiar osobisty obejmuje również wyżej wymienione zasoby, które osoba wykorzystuje w życiu osobistym poprzez rozwój zainteresowań czy hobby.<sup>108</sup> Inna definicja kapitału ludzkiego przedstawia go jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji, korzystającej na określonych warunkach z tego kapitału<sup>109</sup>.

Według M. Rybaka „o sile kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa stanowi nie tylko zdobyta wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także możliwości wykazywania się w zawodzie, zdolności jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania

---

104 Pomorska Izba Finansowo-Handlowa, *Kapitał ludzki i teoria kapitału ludzkiego*, [http://www.pifhprofit.com.pl/?id\\_akt=129&status=3](http://www.pifhprofit.com.pl/?id_akt=129&status=3), stan na 12.03. 2017 r.

105 L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał...*, wyd. cyt., s. 17.

106 I. Popiel, *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XCV, 2015, s. 302.

107 G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki...*, op.cit., s. 20.

108 Ibidem, s. 20–21.

109 J. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces firmy. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją<sup>110</sup>.

Kapitał ludzki definiowany jest również jako:

- wiedza,
- kompetencje,
- zdolności,
- umiejętności,
- know-how,
- kultura,
- wartości,
- relacje,
- motywacja,
- postawy,
- zręczność intelektualna,
- przywództwo<sup>111</sup>.

Wiedza to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnościami ich wykorzystania<sup>112</sup>. Źródłem wiedzy jest informacja, na której odbiór mają wpływ kontekst sytuacyjny oraz doświadczenie pracownika<sup>113</sup>.

Kompetencje to wiedza, chęć, zdolności komunikacji z innymi, doświadczenie, kwalifikacje i wykształcenie<sup>114</sup>. Określa się nimi umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania

---

110 M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

111 K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24, Uniwersytet Szczeciński, 2001, s. 182.

112 Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 113.

113 Por. B. Stefanowicz: *Informacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 123.

114 Por. J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 130.

posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa<sup>115</sup>. Kompetencje określają także zakres odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień w przedsiębiorstwie<sup>116</sup>.

Zdolności są związane z umiejętnością zastosowania pozyskanej wiedzy w różnorodnych sytuacjach, które tej wiedzy wymagają. Umiejętności zaś oznaczają sprawdzoną możliwość wykonywania konkretnej czynności albo działania, czyli praktyczną zdolność wykonywania czegoś<sup>117</sup>. Know-how określany jest jako pakiet niepowtarzalnych informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań<sup>118</sup>.

Kultura jest wspólnym dla wszystkich pracowników rdzeniem wartości<sup>119</sup>. Jest to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”<sup>120</sup>. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich są godne zachowania i kontynuacji<sup>121</sup>.

Wartości to koncepcje wyróżniające jednostkę lub grupę, które wpływają na wybór narzędzi oraz efekty działań poprzez określanie, czy dane działanie jest właściwe, czy nie.<sup>122</sup> Wartości kształtowane są przez dominujące w danej społeczności założenia kulturowe o charakterze filozoficznym i światopoglądowym, które wyjaśniają, jaki jest stosunek członków danej organizacji do życia i świata<sup>123</sup>. Relacje to zdolność dzielenia się wiedzą i zaufanie, które mają tworzyć wartość dla organizacji<sup>124</sup>. Na motywację składają się m.in. chęci do działania, predyspozycje osobowościowe do konkretnych zachowań lub skłonności do zachowań etycznych<sup>125</sup>. Postawy decydują o wykorzystaniu własnych umiejętności w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo założonych celów<sup>126</sup>. Zręczność intelektualna to innowacyjność, zdolność

115 Por. E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 28

116 B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 221.

117 Ibidem.

118 Rozporządzenie nr 772/2004 w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień o transferze technologii, Dz. U L 123 z 27.04.2004, s. 11–17.

119 B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 202.

120 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 235

121 B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami...*, op.cit., s. 225.

122 Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 121.

123 C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 8.

124 Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 120.

125 Por. M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

126 K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, Studia i prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24, Uniwersytet Szczeciński, 2001, s. 183.

do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian<sup>127</sup>. Przywództwo stanowi pomost pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem strukturalnym, jednocześnie będąc częścią obu<sup>128</sup>.

Kapitał ludzki będący składową kapitału intelektualnego, to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku oraz w społeczeństwie. Określa zdolność do pracy, do adaptacji i do zmian w otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań. Zasób ten nie jest związany z właściwościami genetycznymi danej populacji, można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka. Kapitał ludzki można rozwijać poprzez ogół działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód. Kapitału ludzkiego nie można kupić, jak każdego dobra na rynku, ale można go w sobie wytworzyć dzięki poświęceniu czasu, pieniądza, dóbr materialnych i usług innych osób. Nabyta wiedza towarzyszy człowiekowi zawsze, niezależnie od wykonywanej w danej chwili czynności<sup>129</sup>.

### 1.5.2 Kapitał społeczny

Termin kapitał społeczny wywodzi się zarówno z ekonomii, jak i socjologii. Pojęcie kapitału społecznego po raz pierwszy użył Hanifan, według którego owy kapitał cechuje dobra wola, koleżeństwo i sympatia jednostek, które tworzą określoną grupę społeczną.<sup>130</sup> Warto zaznaczyć, że już w początkowym etapie definiowania kapitału społecznego da się zauważyć odniesienie do relacji społecznych.

Takie podejście jest widoczne w teorii kapitału społecznego Pierre'a Bourdieu. Kapitał społeczny rozumie on w skali mikro jako zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa (Bourdieu, 1985)<sup>131</sup>.

N. Lin, u którego również da się zauważyć sieciowe podejście do kapitału społecznego, zwraca szczególną uwagę na zasoby, jakie posiada struktura społeczna oraz aktorzy, którzy

127 Por. M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

128 Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 121.

129 J. Dziwulski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej w: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red.: W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012 s. 68.

130 M. Gajowiak, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*. Warszawa 2012, s. 13-14.

131 P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. Richardson (ed.), New York, 1986.

funkcjonują w ramach danej struktury. Aktorzy nawiązują relacje z innymi, aby dotrzeć do nowych i potrzebnych zasobów. To pozwala im na osiągnięcie określonych korzyści.<sup>132</sup>

Wartościowy wkład do teorii kapitału społecznego stworzył Burt, który w wyniku badania struktur sieciowych uznał, że sposób powiązań uczestników w strukturze sieciowej decyduje

o korzyściach, jakie będą z niej czerpać. Burt wskazuje, że określenie wielkości sieci oraz posiadanych przez uczestników sieci zasobów warunkuje korzyści wynikające z budowania tych struktur.<sup>133</sup>

Kapitał społeczny jest traktowany bardzo często jako czynnik, który powinien ułatwiać współdziałanie. Powstaje on bowiem jako bezpośredni efekt interakcji społecznych. To dobro pozwalające na tworzenie sieci współpracy i kooperacji ( J. Coleman)<sup>134</sup>. Owocem owych relacji jest możliwość osiągnięcia większej liczby korzyści i to tych zarówno społecznych, jak i ekonomicznych. Bardzo istotnym wskaźnikiem kapitału społecznego jest poziom zaufania, a także normy i wartości powstające w procesie strukturalizacji (Putnam, Fukuyama)<sup>135</sup>. Za pomocą wskaźnika kapitału społecznego możemy mierzyć zdolność ludzi do współpracy między sobą, do podtrzymywania wspólnotowości opartej na określonym systemie więzi i społecznych interakcjach. Wysoki poziom kapitału społecznego powinien świadczyć o potencjalnych możliwościach uzyskania określonych zysków ekonomicznych.

Zaufanie, wskazane m.in. przez Putnama i Fukuyamę wskazuje również P. Kazibudzki. Według Kazibudzkiego to zaufanie stanowi strategiczny zasób organizacji przyszłości, czyli organizacji opartej na wiedzy. Taka organizacja pozwala m.in. szybko reagować na zmieniające się otoczenie, nie wpada w pułapkę naśladowania, pozwala na rozwój dzięki zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych w niej pracowników.<sup>136</sup>

---

132 N. Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001, s. 3.

133 R. S. Burt, *Structural Holes. The Social Structure and Competition*, Cambridge, Massachusetts and London, 1992, s. 13.

134 Por. J. S. Coleman, R. B. Smith, *The Mathematics of Collective Action*, 1973, tekst dostępny na stronie internetowej:

[http://books.google.pl/books?id=KTatmFs\\_dwAC&dq=coleman+the+mathematics+of+collective+actions&printsec=frontcover&source=bl&ots=&sig=kasGcggp6SCVaahbzPeyZdVH59U&hl=pl&ei=xMKWSYGnLoSk0QXindG7Ag&sa=X&oi=book\\_result&resnum=2&ct=result#PPR34,M1](http://books.google.pl/books?id=KTatmFs_dwAC&dq=coleman+the+mathematics+of+collective+actions&printsec=frontcover&source=bl&ots=&sig=kasGcggp6SCVaahbzPeyZdVH59U&hl=pl&ei=xMKWSYGnLoSk0QXindG7Ag&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPR34,M1), stan na 10.08.2019.

135 Por. F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo PWN, 1997; F. Fukuyama F., *Koniec człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008; R. D. Putnam, *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, "Political Science and Politics", grudzień 1995; R. D. Putnam, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, "Journal of Democracy", 1995.

136 P. Kazibudzki, *Filozofia zarządzania kapitałem społeczno-gospodarczym społeczeństwa sieci* [w:] *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, M. Klimowicz, W. Bokajło, Warszawa 2010, s. 127.

Tradycyjne koncepcje kapitału społecznego odwołują się do różnych kategorii pojęć, takich jak chociażby Colemanowskie zasoby w organizacji rodzinno-wspólnotowej, opisane przez Bourdieu sieci wzajemnego uznania i wsparcia, czy też Putnamowskie zespoły społecznych sieci, norm i zaufania. Pytanie o zmienne, które mogą konstytuować zaufanie normatywne

i instrumentalne, w procesie społecznej konstrukcji wiedzy nie traci na aktualności.

Bourdieu zauważa, że kapitał społeczny nie jest wartością samą w sobie, ponieważ jego ostateczną wartość możemy mierzyć jedynie sumą innych kapitałów i władzy, jaką możemy za jego pośrednictwem zmobilizować. Kapitał społeczny definiuje z punktu widzenia jednostki, nie zaś całej społeczności. Bourdieu wskazuje, że kapitał społeczny nie może być w tym ujęciu jedynie pozytywnym zasobem, ponieważ każda jednostka może go wykorzystywać w swój specyficzny sposób. Ponadto kapitał społeczny pozwala opisywać społeczne nierówności, w tym również nieformalne zależności/układy. Kapitał społeczny oznacza liczbę znajomych, jaką posiada dana jednostka. Ważne jest również jacy są to znajomi, wedle zasady „nieważne co wiesz, ważne kogo znasz”<sup>137</sup>. To właśnie stanowi zagrożenie związane z występowaniem nierówności społecznych.

Kapitał społeczny, w odróżnieniu od ludzkiego, nie stanowi zasobu jednostki, ale występuje w powiązaniach pomiędzy jednostkami. Oznacza to, że pełni funkcję pośredniczącą (Portes 1998) – umożliwia dostęp do innych zasobów, które posiadają pozostali uczestnicy sieci. Bourdieu uznał kapitał społeczny za instrument, dzięki któremu wyższe klasy zawłaszczają zasoby finansowe i blokują dostęp do wiedzy. Inwestują one świadomie w kapitał społeczny, np. poprzez organizację zamkniętych przyjęć, członkostwo w klubach, czy strategie matrymonialne, by skuteczniej używać zgromadzonych pieniędzy, wiedzy i władzy (Requier-Desjardins 2003). Bourdieu zwrócił ponadto uwagę na wymienialność kapitałów różnego typu. Kapitał społeczny można przekształcić np. w kapitał ekonomiczny dzięki łatwiejszemu dostępowi do kredytów, czy chronionych rynków lub w kapitał ludzki dzięki pełniejszemu dostępowi do źródeł informacji i wiedzy ekspertów<sup>138</sup>.

---

137 K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, Studia ekonomiczne, nr 1 (I,XVIII) 2011, s. 72.

138 J. Działek, *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, Kwartalnik naukowy, Studia regionalne i lokalne, nr 3 (45)2011, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, s. 102

Putnam wydzielił i nazwał dwie przeciwstawne formy kapitału społecznego. Pierwszym jest kapitał społeczny spajający, czyli ekskluzywny, który ma zdolność do wzmocnienia małych grup, przeciwstawiający się innym grupom. Ten typ kapitału Putnam określił jako „superklej” łączący trwale małe grupy i jednocześnie niedopuszczający innych do tej zwartej struktury. Przeciwstawnym, według Putnama kapitałem społecznym jest kapitał społeczny pomostowy, istne „supersmarowidło”, które pozwala tworzyć więzi pomiędzy różnymi grupami i ich członkami.<sup>139</sup>

Jak napisano wyżej, kapitał społeczny można rozpatrywać na różne sposoby. Z jednej strony może się jawić jako strategiczny czynnik warunkujący rozwój rozmaitych pozytywnych procesów społecznych, z drugiej może przybierać formę antyspołeczną, tworząc niewielkie grupy o charakterze mafijnym, działające wyłącznie na potrzeby uzyskania własnych korzyści kosztem pozostałych. Ten typ kapitału społecznego E. Banfield<sup>140</sup> określił jako „amoralny familizm”.

Jednakże Putnam zauważa, że nie istnieje jedna właściwa forma kapitału społecznego, ponieważ obie mogą nieść ze sobą określone korzyści. Zaufanie do wąskiego grona nie musi być postrzegane wyłącznie negatywnie, niemniej to właśnie kapitał pomostowy traktowany jest ze szczególną troską jako ten, który przynosi więcej dobrego. Liczne grono badaczy kieruje swoją uwagę na wyjaśnianiu zachowań, działań zbiorowych, które wywołują współpracę podejmowaną w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści.<sup>141</sup>

Fukuyama definiuje kapitał społeczny jako „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”.<sup>142</sup>

Chcąc zestawić definicje i sposób ujmowania kapitału społecznego przez Putnama, Colemana i Fukuyamę, to właśnie ten ostatni owy kapitał ujmuje w sposób najszerszy. Powodem takiego stanu rzeczy jest uwzględnienie przy wykorzystywaniu kapitału społecznego, kontekstu kulturowego, czyli norm dziedziczonych przez społeczności na przestrzeni wielu lat. To wskazuje na bardzo ważną cechę kapitału społecznego, jaką jest powolność jego zmian.<sup>143</sup>

---

139 R. D. Putnam, *Samotna gra w kregle*, WAiP, 2008.

140 E. Banfield, *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe IL 1958

141 G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, nr 2, s. 221.

142 F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, [w:] „Kultura ma znaczenie”, Kraków 2003, s. 169.

143 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, s. 39.



### 1.5.3 Kapitał strukturalny

Kapitał strukturalny to wedle badań Skandii (L. Edvinsson), efekt ukierunkowanych działań ludzi, jak np. bazy danych o klientach, oprogramowanie komputerowe, systemy przepływu informacji, procedur, dokumentów, uzyskane koncesje, czyli coś, co jest własnością przedsiębiorstwa<sup>144</sup>.

Gdyby mocno uprościć definicję kapitału strukturalnego, można stwierdzić, że kapitałem strukturalnym jest wszystko to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy pracownicy idą do domu<sup>145</sup>. Obejmuje on w szczególności własność intelektualną, czyli (patenty, licencje, znaki towarowe), bazy danych, systemy i procesy zarządzania, infrastrukturą technologiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Jest on własnością przedsiębiorstwa i może stanowić przedmiot obrotu np. prawa własności intelektualnej stanowiące formę chronioną wiedzy. Nie wszystkie jednak elementy tego kapitału mogą być przedmiotem transakcji rynkowych, gdyż niektóre z nich trudno jest wyodrębnić jako samodzielne aktywa np. kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna zaś, według E. Bombiak stanowi specyficzny składnik kapitału strukturalnego

i odgrywa kluczową rolę w tworzeniu kapitału ludzkiego i relacyjnego. To zbiór unikatowych dla danej organizacji zasad i wartości, które zostały wytworzone w drodze ewolucji danej organizacji. Zasady i wartości kształtują postawy pracowników, stosunki międzyludzkie, a tym samym styl funkcjonowania organizacji<sup>146</sup>. To kultura znajduje odzwierciedlenie w zachowaniu pracowników, wystroju pomieszczeń, sposobie komunikacji, ale również choćby w sposobie rozwiązywania problemów w organizacji. Każde przedsiębiorstwo w trakcie swojego funkcjonowania kształtuje własną, indywidualną kulturę organizacyjną, głównie poprzez liderów danej organizacji. Kultura organizacji ma ważny i wielki wpływ na efektywność organizacji. Efektywna kultura sprzyja obniżeniu kosztów m.in. poprzez ograniczenie kontroli i fluktuacji pracowników. W organizacji o tak wykreowanej kulturze kontrolę zastępuje samokontrola poszczególnych pracowników. Pracownicy przedsiębiorstw, w których udało się wypracować „pozytywną” kulturę organizacyjną, cechuje wyższe poczucie bezpieczeństwa, podzielany system wartości, przez co niechętnie dokonują wyboru zmiany miejsca pracy w postaci poszukiwania etatów w innej organizacji. Mało tego, właściwie wykreowana kultura sprzyja integracji pracowników, a owocem tego jest wzrost reputacji danego przedsiębiorstwa. Właściwa kultura organizacyjna stymuluje pracowników do rozwoju, również poprzez dzielenie się

---

144 P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005, s. 45-46

145 H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 97.

146 B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2004, s. 23.

wiedzą,

co z kolei wzmacnia kapitał strukturalny będący skodyfikowaną postacią wiedzy. Jest ona zasobem cennym i jak opisano wyżej, wynika z indywidualnych właściwości danej organizacji (w tym jej liderów), zatem niemożliwe jest powielenie jej elementów do innej organizacji<sup>147</sup>.

## 1.6 Pomiar kapitału intelektualnego

W czasach „nowej ekonomii” nie wystarcza już pomiar tradycyjnych, fizycznych aspektów ekonomicznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Tym, co staje się istotne,

to włączenie w obszar rachunkowości pomiaru niematerialnej części ekonomii, szczególnie tej związanej z zasobami intelektualnymi. Z tego względu, iż kapitał intelektualny (wartości intelektualne) jest różnie definiowany i ma niejednorodną strukturę, nie jest sprawą prostą oszacowanie jego wartości. Zależy to od postawy zarządzających, od dostępnych danych oraz celu przeprowadzanej analizy. Podejmowane są różne próby pomiaru i obliczane są różne wskaźniki, dzięki którym możliwe jest oszacowanie wartości niewymiernych<sup>148</sup>.

M. Mroziwski na podstawie analizy chronologicznego układu rozwoju badań istoty kapitału intelektualnego wyodrębnił dwa podejścia badawcze:

- 1) indywidualne; w tym podejściu kapitał intelektualny jest analizowany z perspektywy pojedynczego człowieka;
- 2) organizacyjne; kapitał intelektualny jest tutaj analizowany jako zestaw szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstwa, mających niematerialny charakter<sup>149</sup>.

Autor z podejścia organizacyjnego wyróżnił następujące koncepcje kapitału intelektualnego:

- 1) koncepcję marketingową - podkreśla, iż głównym wyznacznikiem wartościowania składowych kapitału intelektualnego oraz kształtowania struktury aktywów intelektualnych jest zaspokajanie potrzeb klienta;

---

147 E. Bombiak, *Budowa kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa na przykładzie sieci sklepów Biedronka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90/2011, s. 90.

148 J. Stańczyk, Z. Kryński, *Metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Rzeszowski, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 10 (2007), s. 227.

149 M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny...*, s. 65.

- 2) koncepcję holistyczno-statyczną - koncentruje się na zidentyfikowaniu autonomicznych czynników niematerialnych, wywierających wpływ na działalność przedsiębiorstwa – dotyczy sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa;
- 3) koncepcję socjologiczną (holistyczno-dynamiczną) - uwzględnia w aktywach niematerialnych aktywność samej organizacji, wprowadza do kapitału intelektualnego kapitał społeczny wynikający z jakości relacji międzyludzkich;
- 4) koncepcję społeczną kapitału intelektualnego - zwraca uwagę na tzw. społeczny kapitał innowacyjny, który jest najbardziej wartościową i pożądaną formą kapitału innowacyjnego, jest on punktem wyjścia do tworzenia innych form kapitału i własności intelektualnych;
- 5) koncepcję rachunkową - podejmuje próbę ewidencji kapitału intelektualnego w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa<sup>150</sup>.

W niniejszej pracy wykorzystana zostanie koncepcja socjologiczna i społeczna jako te, które w sposób najbardziej adekwatny ujmą kluczowe, strategiczne obszary i zjawiska będące przedmiotem badań.

Powołując się na K.E. Sveiby'ego można wyróżnić cztery grupy metod pomiaru<sup>151</sup>:

1. Oparte o kapitalizację rynkową, umożliwiające określenie różnicy pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego rzeczywistą wartością, do nich należą między innymi: wskaźnik „Q” Tobina, wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej MV/BV (Market Value to Book Value), Investor Assigned Market Value.
2. Oparte o zwrot na aktywach (ROA), gdzie ROA uzyskuje się poprzez podzielenie średnich zysków przed opodatkowaniem za określony okres przez średnią wartość aktywów materialnych firmy w tym okresie. Uzyskany wynik porównuje się ze średnią dla danego sektora, a otrzymana różnica, pomnożona przez średnią wartość aktywów materialnych, pozwala na uzyskanie wartości przeciętnych rocznych zysków z aktywów niematerialnych. Otrzymana kwota podzielona przez średni koszt kapitału przedsiębiorstwa lub stopę dyskontową daje w efekcie całkowitą wartość kapitału intelektualnego. Do metod tych zalicza się: Ekonomiczną wartość dodaną (EVATM), CIV (Calculated Intangible Value), KCE (Knowledge Capital Earnings), VAICTM (Value Added Intellectual Coefficiency), a także HRCA (Human Resources Costing and Accounting) czyli rachunkowość i kosztorysowanie zasobów ludzkich.
3. Bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, pozwalające na szacowanie pieniężnej wartości poszczególnych elementów kapitału intelektualnego, a należą tu między innymi:

---

<sup>150</sup> Ibidem, s 25-46.

<sup>151</sup> M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, (w:) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, (red.) D. Dobija, Warszawa, PFPK, 2003, s. 105–106.

IAV (Intangible Assets Valuation), TVCTM (Total Value Creation), czy IVM (Inclusive Valuation Methodology), a także Technology Broker, Citation – Weighted Patents.

4. Kart punktowych, pozwalają one na identyfikację i pomiar poszczególnych składników aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych. Zalicza się tutaj: Zrównoważoną Kartę Wyników (BSC- Balanced Scorecard), NawigatorTM, IC-Rating czy Monitor aktywów niematerialnych (IAM – Intangible Assets Monitor), Nawigator Skandii, Human Capital Intelligence.

Wszystkie z wymienionych metod można odpowiednio pogrupować rozróżniając na pozwalające się mierzyć aktywa niematerialne w wartościach pieniężnych, a także dotyczące całego przedsiębiorstwa czy poszczególnych elementów zasobów niematerialnych.<sup>152</sup>

Tabela 1. Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego

<b>Metoda</b>	<b>Formuła</b>	<b>Opis</b>
Wartość rynkowa minus wartość księgowa Edvinsson i Malone, 1997, 2002, Stewart, 1997, 2001, Sveiby, 1997, Roos Roos, 1997	$KI = MV - BV$ gdzie: $KI$ = kapitał intelektualny $MV$ = wartość rynkowa liczona jako cena/akcja * liczba akcji $BV$ = wartość księgowa liczona jako suma aktywów wykazanych w bilansie – zobowiązania	Rozbieżność między wartością rynkową a wartością wyliczoną na podstawie regulacji rachunkowości (wartością księgową) świadczy o istnieniu KI, który jest wyceniony przez rynek, a pominięty w wycenie księgowej przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że na tę różnicę w pewnym stopniu wpływają też inne czynniki, np. czynniki koniunkturalne, jednak znaczna część tej rozbieżności stanowi niewycenioną przez rachunkowość wartość KI.

<sup>152</sup> Ibidem, s. 228.

		Jest to metoda pomiaru i wyceny KI.
Q-Tobin'a Tobin, 1969	$Q\text{-Tobin'a} = \frac{MVCS + BVPS + BVLTD + BVINV + BVCL - BVCA}{TA}$ <p>gdzie:</p> <p>MVCS – wartość rynkowa akcji zwykłych</p> <p>BVPS – wartość księgowa akcji uprzywilejowanych</p> <p>BVLD – wartość księgowa zobowiązań długoterminowych</p> <p>BVINV – wartość księgowa zapasów</p> <p>BVCL – wartość księgowa zobowiązań długoterminowych</p> <p>BVCA – wartość księgowa aktywów obrotowych</p> <p>TA – łączna wartość księgowa aktywów</p>	<p>Q- Tobina to stosunek rynkowej wartości firmy do kosztu odtworzenia jej aktywów (kosztu przywrócenia do użyteczności danych aktywów). Wskaźnik wyższy, niż 1 oznacza, że akcje przedsiębiorstwa są droższe niż koszt odtworzenia jego aktywów, co oznacza, że przedsiębiorstwo uzyskuje wyższy niż przeciętnie zwrot z inwestycji. Wartość Q większa od 1 i wyższa od Q konkurentów wskazuje na możliwość generowania wyższych zysków z uwagi na posiadany przez przedsiębiorstwo KI.</p> <p>Jest to metoda pomiaru KI.</p>
Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) Pulic, 2000	$(wartość\ dodana)\ VA = \frac{GM - SGA}{Exp + LExp}$ <p>gdzie:</p> <p>GM – zysk ze sprzedaży</p> <p>SGA Exp – koszty sprzedaży, koszty ogólne i wydatki administracyjne</p> <p>LExp – koszty zatrudnienia (kapitał ludzki) HC = LExp</p>	<p>Wskaźnik VAIC może być wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Im wyższa jego wartość, tym jest to korzystniejsze dla przedsiębiorstwa, tym większa zdolność do tworzenia wartości.</p> <p>Zagregowany współczynnik VAIC pozwala zrozumieć</p>

	<p>gdzie:</p> <p>HC – kapitał ludzki</p> <p>LExp – koszty zatrudnienia (kapitał strukturalny) SC = VA – HC</p> <p>Przyjmując za Pulic’iem (2000), że kapitał intelektualny</p> $KI = HC + SC$	<p>łączną efektywność przedsiębiorstw i wskazuje ich „możliwości intelektualne”. Mierzy ile nowej wartości zostało stworzone z zainwestowanej w zasoby jednostki pieniężnej. Wysoki wskaźnik VAIC mówi o dużym poziomie tworzenia wartości, dzięki wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa, łącznie z KI.</p> <p>Jest to metoda pomiaru i wyceny KI.</p>
<p>Knowledge Capital Earnings</p> <p>Lev, 1999, Gu, Lev 2002</p>	<p>Krok 1 – obliczenie średniego rocznego zysku dla przedsiębiorstwa (zalecane obliczenie średniej arytmetycznej z 3 ostatnich lat oraz z przewidywanych zysków na najbliższe 3 lata)</p> <p>Krok 2 – określenie (na podstawie bilansu) wartości aktywów finansowych w bilansie oraz zwrotu na tych aktywach przy założeniu że spodziewany zwrot dla aktywów finansowych kształtuje się na poziomie około 4,5 %.</p> <p>Krok 3 – obliczenie wartości aktywów fizycznych w bilansie oraz zwrot na nich,</p>	<p>Metoda ta zakłada, że przedsiębiorstwa osiągają zysk dzięki zaangażowaniu nie tylko aktywów materialnych i aktywów finansowych, ale również aktywów niematerialnych, nieujętych w systemie rachunkowości. Znając średni zwrot z aktywów rzeczowych i aktywów finansowych można określić, jaka część zysku wytworzonego przez przedsiębiorstwo pochodzi z aktywów niematerialnych (KI). Przy średnim zwrocie z KI, analizując nadwyżkę zysku przedsiębiorstwa,</p>

	<p>zakładając średni zwrot na aktywach fizycznych po opodatkowaniu na poziomie 7 %.</p> <p>Krok 4 – po odjęciu od średniego rocznego zysku zwrotu obliczonego w kroku 2 i 3 wartość rezydualna jest generowana dzięki aktywom, które nie są uwzględnione w bilansowe przedsiębiorstwa (Knowledge-Capital Earnings).</p> <p>Wartość tę należy podzielić przez oczekiwany poziom zwrotu na aktywach wiedzy, który został określony na poziomie 10,5 %.</p> <p>Krok 5 – przy użyciu formuły:</p> $\frac{\text{zyski z kapitału wiedzy}}{\text{stopa dyskonta kapitału wiedzy}}$ <p>można oszacować wartość KI.</p>	<p>można określić wartość KI. Dzięki tej metodzie pomiaru możliwe jest określenie wkładu KI w zyskowność i osiągnięcia przedsiębiorstwa. Jest to metoda wyceny KI.</p>
--	---	--

Źródło: J. Fijałkowska, *Analiza porównawcza wybranych metod pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, nr 60, 2013, s. 418-420.

Mając na uwadze złożoność istoty kapitału intelektualnego, a także ciągle jej odkrywanie, wydaje się zrozumiałe i uzasadnione, że żadna dotychczasowa metoda nie została uznana za idealną. Każda z metod posiada określone zalety, ale również i wady (słabości). Metody oparte na obliczeniach znacząco upraszczają definicję kapitału intelektualnego, pomijając wiele jego istotnych elementów, jak choćby aspekty społeczne i idące za nimi wartości niematerialne, których nie da się ocenić w oparciu o powyższe badania. Z kolei wiele metod posiadających

potwierdzenie empiryczne, odnosi się do innych realiów rynkowych (głównie zachodnich), nie uwzględniając specyficznych właściwości innych społeczeństw i gospodarek. Nie można również stawiać znaku równości pomiędzy państwem a społeczeństwem, ponieważ nawet w Państwie widoczne są rozmaite rozbieżności w sposobie życia i funkcjonowania ludzi w nim żyjących.

Poniżej przedstawiono zestawienie przygotowane przez J. Fijałkowską przedstawiające największe wady i zalety wybranych metod pomiaru.

Tabela 2. Wady i zalety wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego

<b>Metoda</b>	<b>Zalety</b>	<b>Słabości</b>
<b>Wartość rynkowa minus wartość księgową</b>	Łatwość, szybkość, relatywnie łatwy dostęp do danych, prosta interpretacja, możliwość dokonywania porównań, najpowszechniej używana w praktyce dla wstępnej analizy wartości KI.	Bazuje na dużym uproszczeniu, powinna być traktowana głównie jako punkt wyjścia dla dalszych analiz, mało dokładnie oddaje złożoność rzeczywistości, numerator i denominator wskaźnika pochodzą z dwóch różnych procedur kalkulacyjnych.
<b>Q-Tobin'a</b>	Powszechnie stosowana, wskaźnik łatwy do wyliczenia, dane dostępne, interpretacja wartości wskaźnika jest prosta i zrozumiała, umożliwia porównania. Neutralizuje niektóre słabości metody MV –BV poprzez zastąpienie wartości księgowej wartością	Zbyt uproszczona definicja KI. Określenie kosztu odtworzenia jest czasem trudne, co komplikuje praktyczne wykorzystanie wskaźnika. Ponadto, wskaźnik ten podlega wpływom tych samych zmiennych egzogenicznych w związku z tym, że numerator jest notorycznie



	odtworzeniową, uważanej za lepszą.	przedmiotem nieprzewidywalnych fluktuacji, nie mających często wiele wspólnego z rzeczywistą wartością przedsiębiorstwa.
<b>Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)</b>	Prostota obliczeń, dane do wyliczeń dostępne w rocznych sprawozdaniach finansowych, są więc obiektywne i weryfikowalne.	Zbyt daleko idące uproszczenie przy określaniu wartości KI, wycena kapitału ludzkiego na poziomie kosztu pracy prowadzi do zaniżenia wartości KI w porównaniu z innymi metodami. Niektóre badania empiryczne dają rozczarowujące rezultaty przy ocenie VAIC, jako wskaźnika wyjaśniającego osiągnięcia przedsiębiorstwa.
<b>Knowledge Capital Earnings</b>	Jest to metoda logiczna i szeroko akceptowana w analizie KI na całym świecie, dane są dostępne, weryfikowalne, metoda umożliwia dokonywanie porównań pomiędzy sektorami i porównań w czasie. Badania empiryczne potwierdzają przydatność metody przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, gdyż	Konieczność przeprowadzenia pogłębionych badań i dokonania wyliczeń dla uwzględnienia specyfiki warunków polskiej gospodarki. Metoda ta prowadzi do ustalenia jednej łącznej wartości KI, bez przypisywania wartości jego indywidualnym komponentom, co jest przydatne przy

		istnieje duża korelacja pomiędzy stopą zwrotu z akcji a zyskiem z KI (szerzej patrz: Gu i Lev, 2002).	sprawozdawczości zewnętrznej, jednak nie daje możliwości oceny i zarządzania poszczególnymi elementami KI.
<b>Calculated Value</b>	<b>Intangible</b>	Jest to bardzo ciekawa metoda, często uważana za jedną z najlepiej odzwierciedlających KI przedsiębiorstw i za bazującą na logicznym, obiektywnym i wiarygodnym sposobie jego wyceny, dane są łatwo dostępne, daje możliwość porównań.	Metoda dość pracołłonna, aby możliwe było zastosowanie metody wskaźnik ROA danego przedsiębiorstwa musi posiadać wartość powyżej średniej wartości w sektorze. Mniejszy wskaźnik prowadzi do uzyskania wartości ujemnych – nielogicznych. We wskaźniku wykorzystywane miary uśrednione, które często nie są dokładne.

Źródło: Ibidem, s 422-423.

Każda z tych metod charakteryzuje się innym algorytmem wyliczeń, kładzie nacisk na inne elementy, posiada odmienne zalety i słabe strony. Pierwsza z analizowanych metod najszerzej definiuje kapitał intelektualny i charakteryzuje się prostymi wyliczeniami, jednak budzi też najwięcej kontrowersji w związku z nadmiernym uproszczeniem proponowanego definiowania kapitału intelektualnego. Kolejne cztery metody niwelują tę słabość prezentując odmienne spojrzenie na to, jak rozumieć i jak w związku z tym wyceniać kapitał intelektualny. Ważną cechą większości przeanalizowanych tu metod jest ich prostota liczenia, duża dostępność danych do wyliczeń, łatwość interpretacji, możliwość porównań w czasie i przestrzeni. W związku z tym ich użyteczność jest duża, a koszty związane z uzyskaniem wyników niewielkie. Należy zwrócić uwagę, że w rezultacie odmiennego definiowania przez te metody kapitału intelektualnego, wynik jego pomiaru przy wykorzystaniu każdej nich jest

odmienny. Jednak jak pokazują badania empiryczne [Fijałkowska, 2009] generalnie wszystkie te metody odzwierciedlają w ten sam sposób trend zachowania się kapitału intelektualnego i dokonują takiego samego uszeregowania porównanych przedsiębiorstw z punktu widzenia posiadanego przez nie kapitału intelektualnego. Można więc zakładać, że dla dokonania oceny i porównania, dobór każdej z tych miar jest prawidłowy.<sup>153</sup> Niemniej poszukiwanie idealnej miary kapitału intelektualnego trwają, ponieważ żadna z dotychczasowych metod nie jest wolna od kontrowersji i uproszczeń. Pomiar kapitału intelektualnego jest i będzie charakterystyką subiektywną, a wielu ekspertów wychodzi z założenia, że ważniejsze od poszukiwania idealnej metody pomiaru jest stworzenie metody pozbawionej kontrowersyjnych lecz opartych o możliwe do zaakceptowania założenia. Założenia powinny być zaakceptowane przez wszystkie przedsiębiorstwa, dzięki czemu metoda pomiaru kapitału intelektualnego ma szansę na trafniejsze zrozumienie istoty pomiaru, a także praktyczną interpretację i implementację. Wycena kapitału intelektualnego musi więc wiązać się z możliwością jego porównania, a także służyć dalszym pracom w przedsiębiorstwach związanych z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Tylko w tym przypadku pomiar będzie zarówno skuteczny jak i wartościowy.

## 1.7 Podsumowanie

Pojęcie i wyjaśnienie zjawiska kapitału intelektualnego, które powstało w latach 60-tych XX wieku, ciągle ewoluuje. Badacze odkrywają coraz bardziej złożoną strukturę kapitału intelektualnego i wydzielają jego kolejne komponenty. Struktura kapitału intelektualnego jest tematem niezwykle złożonym, ponieważ jego poszczególne komponenty obejmują równie złożone kapitały (m.in. ludzki, społeczny, strukturalny). Nie ma również możliwości wskazania uniwersalnego modelu kapitału intelektualnego, ponieważ jego charakter jest nierozzerwalnie związany z lokalizacją, ale również kulturą. Mimo wielu różnic historycznych, kulturowych, liczne badania wskazują, że kapitał intelektualny odgrywa coraz większą rolę w rozwoju przedsiębiorstw. Współcześnie na pierwszy plan analizy wysuwa się wzrastająca konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami. Warunkiem koniecznym do uzyskania przewagi konkurencyjnej firm jest ich zdolność zarówno do wykorzystania istniejącego kapitału intelektualnego, zarządzanie nim oraz rozwój. Aby to było możliwe, liderzy organizacji powinni być świadomi jego istnienia, potrafić trafnie go zdiagnozować we własnej firmie, a także skutecznie nim

---

<sup>153</sup> J. Fijałkowska, *Analiza porównawcza wybranych metod pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, nr 60, 2013, s. 424.

zarządzać. To wysoka świadomość zarządzających, menedżerów pozwala odnaleźć kluczowe źródła tworzenia wartości przedsiębiorstwa. To nie człowiek i jego praca, to również nie zasady pracy, systemy informatyczne, a także nie efektywne relacje z otoczeniem stanowią o sukcesie firmy, a połączenie wszystkich tych zasobów może wytworzyć trwałą przewagę konkurencyjną organizacji. W czasach, kiedy wiedza stanowi najwyższą wartość, ważne staje się racjonalne i efektywne jej zarządzanie w organizacji. Owocem skrupulatnej pracy polegającej na identyfikacji, zdefiniowaniu i pomiarze kapitału intelektualnego będzie wiedza, która pomoże zarządzać organizacją w sposób umożliwiający zarówno wzrost innowacyjnych procesów w przedsiębiorstwie, w tym budowanie przewag konkurencyjnych, ale także szybką adaptację do jakże zmiennych współczesnych realiów społecznych i gospodarczych.

Można przyjąć, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru oraz wykorzystania ukrytego potencjału przedsiębiorstwa. Skoro chcemy czymś zarządzać to musi to być policzalne. Jak policzyć wiedzę i umiejętności pracowników? Innymi słowy jak wycenić niematerialne zasoby firmy? Kapitał intelektualny jest z natury trudny do zmierzenia, dotyczy przede wszystkim jakości aktywów, a jego pomiar powinien koncentrować się na badaniu przyszłości przedsiębiorstwa<sup>154</sup>.

Mimo, iż pomiar jest trudny do wykonania, firmy, które sprostały trudowi tego zadania są w stanie osiągnąć na rynku znacznie większe korzyści. Znając swój potencjał potrafią skuteczniej zarządzać tymi niewidocznymi i niematerialnymi zasobami. Zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi firmie wymierne korzyści m.in. w postaci wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji popełnianych błędów, wzrostu procesów innowacyjnych, rozwoju zasobów intelektualnych, promocji wiedzy, zarządzania ową wiedzą, a także wzrostu kreatywności organizacji i jej konkurencyjności. Nowoczesna organizacja jest otwarta na zmiany, ponieważ potrafi szybko na nie reagować i szybko się do nich przystosować. Nowoczesna organizacja potrafi te zmiany zauważyć i kreować je na swoją korzyść. Te działania przy stałe rosnącej elastyczności i przenikaniu granic firm są nieodzowne. Oczywiście taki typ przedsiębiorstw podejmuje znacznie większe ryzyko, jednak i ta skłonność paradoksalnie może prowadzić do ich rozwoju. Nowoczesne formy organizacji w naturalny sposób sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Organizacje tego typu upatrują źródeł swojego sukcesu w zasobach niematerialnych, przypisując im dominującą rolę, a ich działalność zmierza do powiększania wartości kapitału intelektualnego. Charakteryzują się elastycznością, otwartością i adaptacyjnością. Organizacje takie posiadają odpowiednią budowę, kulturę

---

154 P. Labarre, *The rush on Knowledge*, "Industry Week", 19.02.1996.

i systemy zarządzania i jakkolwiek problematyka związana z kapitałem intelektualnym „pasuje” do organizacji uczącej się, inteligentnej, wirtualnej czy fraktalnej, to są one organizacjami

o charakterze „wyłaniającym się”, niestety stanowiąc mniejszość przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Zdecydowanie więcej jest organizacji tradycyjnych<sup>155</sup>.

Zarządzania kapitałem intelektualnym stanowi wielkie wyzwanie dla współczesnych organizacji. We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, aktywa niematerialne stanowią o sile i dają większą pewność funkcjonowania i rozwoju organizacji. Bez prawidłowej identyfikacji składowych kapitału intelektualnego, jego pomiaru i właściwego zarządzania, a więc rozwoju, żadna organizacja nie jest w stanie sprostać wyzwaniom ery informacyjnej. Niestety z uwagi na złożoność zjawiska, a także odmienność organizacji, bardzo ciężko jest opracować uniwersalne rozwiązania w tym zakresie. Właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym pozwala budować przewagi organizacji, która będzie niepowtarzalna i niepodrabialna. Obecnie o wiele łatwiej jest skopiować systemy, urządzenia, o wiele szybciej można dostosować poziom wiedzy i umiejętności poszczególnych jednostek, ale najtrudniej jest skopiować unikatowe mechanizmy współdziałania całej organizacji, dlatego tak ważne jest zwrócenie szczególnej uwagi do troski o poziom kapitału intelektualnego. Tylko takie podejście pozwoli firmie budować faktyczną siłę rynkową. To właśnie aktywa niematerialne mogą okazać się remedium w niepewnych czasach. Liderów, którzy skupiają się wyłącznie na zasobach materialnych, można porównać do jazdy na koniu tyłem do kierunku jazdy<sup>156</sup>. Można

to ująć jeszcze inaczej, nawet w najlepszym samochodzie nie pojedziemy za długo (mimo pełnego baku paliwa), jeśli reszta mechanizmów nie będzie działać prawidłowo. Na szczęście ostatnie badania wskazują, że menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z istoty kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu firmy/organizacji, a dodatkowo również rośnie ilość owych menedżerów świadomych koniecznością zarządzania kapitałem intelektualnym. Kluczowe jest tutaj ujęcie kapitału intelektualnego w sposób całościowy, holistyczny. Bagatelizowanie wybranych składowych może okazać się źródłem przyszłej porażki organizacji, a w dzisiejszych czasach, erze wiedzy, wielką szkodą byłoby nie skorzystać z informacji, które jak nigdy, są dostępne błyskawicznie.

---

155 A. Probotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, nr 1 2012, s. 126-127.

156 E. Bombiak, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce, 2013 r., s. 68.

## **Rozdział II**

### **Klaster jako forma sieciowej współpracy**

Globalizacja gospodarki<sup>157</sup> nie pozostała bez wpływu na przemiany ładu aksjonormatywnego w skali sieciowej<sup>158</sup>. Wydawało się, że postępujące procesy modyfikacji życia społeczno-gospodarczego, czy kulturowego, przyjęły jeden przewidywalny kierunek. Procesy unifikacji prowadzące do powstania światowej monokultury zaczęły budzić niepokój wśród badaczy przemian społeczno-gospodarczych. Ryzyko dominacji światowych korporacji, które miałyby zlikwidować wszelkie lokalne przejawy działalności gospodarczej, staje się jedynie teorią, która w perspektywie ostatnich lat, mimo swojego silnego wpływu, zdaje się odbiegać od rzeczywistości. Świat zauważył zjawiska przeciwstawne, które stanowią swego rodzaju lekarstwo na część negatywnych efektów procesów globalizacji. Można zaobserwować coraz częstsze i silniejsze poszukiwanie tożsamości w społecznościach narodowych oraz lokalnych. Decentralizacja ustrojowo - ekonomiczna stała się aksjomatem w rozwiniętych i aspirujących do tego miana krajach. W obraz ten wpisuje się, jako przeciwieństwo wielkonakładowej, ponadnarodowej przedsiębiorczości korporacyjnej, renesans małej i średniej przedsiębiorczości, w tym rozwój regionalnych form współpracy, czyli klastrów zwanych w literaturze przedmiotu również gronami przemysłowymi, organizacjami sieciowymi lub układami o cechach sieci<sup>159</sup>.

Definicja przyjęta przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości zwraca uwagę na kilka kluczowych elementów wyróżniających ten model organizacyjny. Według Agencji *klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizujących, stowarzyszeń branżowych, instytucji wspierających) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klaster jest ściśle związany z terytorium, na którym działa, jest zakorzeniony regionalnie. Klastry stanowią specyficzną formę organizacji produkcji, polegającą na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne<sup>160</sup>.*

---

157 L. W. Zacher, *Reconfigurations in the World System - Between the Old Driving Forces and New Networks*, *Transformacje*, 3-4 (78-79), 2013, s.182-198.

158 B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, *Rola klastrów w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Przykład klastrów japońskich*, Warszawa 2008, s. 1.

159 Ibidem.

160 K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

Wielu badaczy społecznych utożsamia koncepcję klasteringu z teoretycznymi poszukiwaniami nowych możliwości budowania partnerstw i nawiązywania współpracy w ramach konkretnych gospodarek. Propagowanie modelu klastra wpływa na zmianę w sposobie pojmowania gospodarki rynkowej<sup>161</sup>. Współcześnie rynek przestaje być definiowany w kategoriach przestrzeni stricte ekonomicznej. Badacze społeczni nowego paradygmatu interpretują go coraz częściej jako przykład instytucji społecznej i kulturowej przekształcającej się w ramach morfogenetycznej przestrzeni gospodarczej<sup>162</sup>. Klasyczne założenia ekonomii neoliberalnej są podważane przez zwolenników nowego podejścia.

Klastry są powszechnie uznawane za źródła przewagi konkurencyjnej poszczególnych narodów, co jest podzielane przez coraz większe grono ekspertów, a analiza gospodarki regionalnej pod kątem występowania klastrów i dążenie do wspierania ich rozwoju w ostatnim okresie stała się swoistym paradygmatem współczesnej polityki rozwoju regionalnego. Z tego powodu w ostatnich latach w analizach socjologicznych przywoływana jest koncepcja tzw. polityki rozwoju klastrów (ang. cluster-based policy), czy polityka rozwoju oparta o klastry. Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się, istnieją dowody świadczące o tym, że efektywnie prowadzona polityka klasteringu może pomóc podmiotom gospodarczym, w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom, w zwiększaniu ich pozycji konkurencyjnej<sup>163</sup>.

Idea klastrów ostatnimi czasy stała się modna i powszechna. W literaturze przedmiotu najczęściej opisywaną inicjatywą jest „Dolina Krzemowa”<sup>164</sup>, która powstała w Kalifornii, zrzesza aż 6 tysięcy firm i daje ponad milion miejsc pracy. Pierwsze przedsiębiorstwa ulokowały się tam już w 1912 roku, w roku 1938 powstała firma Hewlett Packard, a w latach 50-tych i 60-tych XX wieku masowo napływały tu nowe korporacje i powstał układ powiązanych ze sobą firm. Obecnie działalność „Doliny Krzemowej” jest związana z funkcjonowaniem gigantów elektroniki i firm teleinformatycznych. Przykład funkcjonowania „Doliny Krzemowej” pokazuje, że klastry napędzają rozwój innowacyjności w skali globalnej<sup>165</sup>.

---

161 M. Porter, *Clusters and Competition: New Agenda for Romanies, Governments and Institutions*, [w:] *On Competition*, Boston, Harvard Business Press, 1998.

162 K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja I kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

163 Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki „Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce - Projekt, Warszawa, październik 2009, s. 15.

164 Por. K. Granovetter, E. Castilla, H. Hwang, E. Granovetter, *Social Networks in Silicon Valley*, [w:] Chong-Moon Lee, W. F. Miller, M. Gong Hancock, H. S. Rowen, (red.), *The Silicon Valley Edge*, Stanford University Press, Stanford 2000.

165 A. Siemiaszko-Skiendziul, Siła współpracy, czyli rzecz o klastrach, <http://www.klasterturystyczny.pl/pomoc/baza-wiedzy/sila-wspolpracy-czyli-rzecz-o-klastrach,3.html>, stan na 8.08.2019.



W Polsce wzrost zainteresowania klastrami rozpoczął się od 2000 roku i należy go wiązać z następującymi przesłankami:

- dalsze poszukiwania rozwiązań zmierzających do poprawy konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw podejmowanych na różnych szczeblach,
- przygotowania Polski do wejścia do Unii Europejskiej spowodowały m.in. wzrost zainteresowania polityką prowadzoną w Europie Zachodniej celem przejścia najlepszych wzorów,
- zintensyfikowanym przepływem informacji z krajów Unii Europejskiej,
- rozwinęły się technologie informacyjne i informatyczne,
- Polska zaczęła uczestniczyć w działalności różnych organizacji międzynarodowych,
- nastąpił wzrost eksportu oraz wynikające z tego dążenie przedsiębiorstw do poprawy konkurencyjności i technologii.

Wymienione wyżej przesłanki przyczyniły się do stworzenia ogólnego klimatu sprzyjającego rozwijaniu się form klastrowych. Poza tym, przedsiębiorstwa napotkały na przychylność władz w tym zakresie oraz nowe możliwości pozyskania wsparcia finansowego<sup>166</sup>.

Coraz popularniejsza koncepcja klastringu i rosnąca świadomość oddziaływania tej idei na rozwój gospodarczy doprowadziły do ukształtowania się polityki wspierania klastrów, czego przykładem może być koncepcja polityki rozwoju gospodarczego opartego na klastrach, rozwijana przez OECD<sup>167</sup>. Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się są prowadzone

działania mające na celu stymulowanie rozwoju regionalnego w ramach polityki klastrowej, m.in. poprzez wspieranie podmiotów gospodarczych w poprawianiu ich pozycji konkurencyjnej. Warto zaznaczyć, że koncepcja klastrów stanowi również ważny element polityki Unii Europejskiej

i znajduje się w priorytetach Strategii „Europa 2020”.

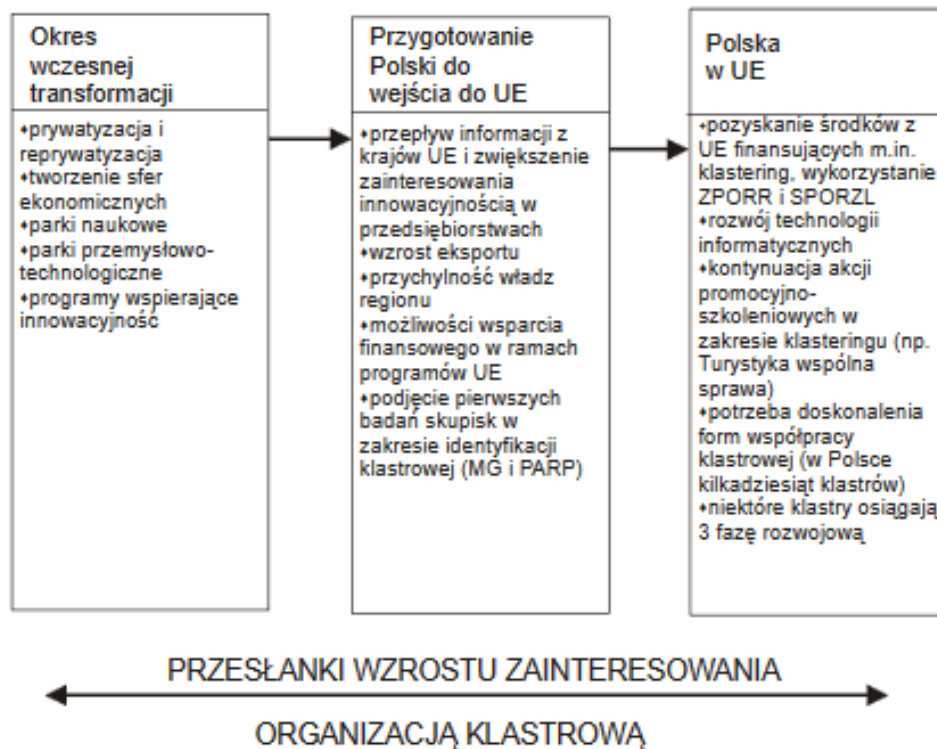
Polska, a tym samym województwo lubelskie, przyjęła podobny kierunek w rozwoju gospodarczym, poprzez który inicjuje i wspiera inicjatywy klastrowe i klastry, traktując je jako motory napędowe „nowoczesnej gospodarki”.

---

<sup>166</sup> J. Staszewska, *Klastringu szansą dla przedsiębiorców z sektora MSP*, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Studia i Materiały, nr specjalny 2010, 2014, s. 107-108.

<sup>167</sup> OECD ang. Organisation for Economic Co-operation and Development – organizacja międzynarodowa o profilu ekonomicznym, skupiająca 34 wysoko rozwinięte i demokratyczne państwa, utworzona na mocy Konwencji o Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, podpisanej przez 20 państw 14 grudnia 1960 r.

Schemat 7. Mechanizm wdrożenia polityki klastrowej w świetle UE



Źródło: J. Staszewska, *Klastering szansą dla przedsiębiorców z sektora MSP*, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Studia i Materiały, nr specjalny 2010, 2014, s. 109.

W wyniku przemian społeczno-gospodarczych i zmian polityki rozwoju w Polsce zaczęło powstawać coraz więcej tego typu inicjatyw. Obecnie w województwie lubelskim funkcjonuje około 25 klastrów i inicjatyw klastrowych. Wiele z nich jest uśpionych i nie wykazuje znaczącej dynamiki funkcjonowania i rozwoju. Idea tworzenia polityki opierającej się na współpracy i wspieraniu klasteringu powoli przynosi rezultaty w postaci powstawania nowych inicjatyw klastrowych, jednakże nie zbadano gruntownie, czy powstawanie klastrów w województwie lubelskim jest samoistne, podyktowane świadomością zacieśniania stosunków społecznych i gospodarczych, czy głównie odgórnie uzależnione od dostępnych na ten cel funduszy. Nie wiadomo również do końca, czy obecna koncepcja dystrybucji środków z UE powoduje jednorazową, krótkotrwałą mobilizację przedsiębiorców w kierunku zacieśniania współpracy i kooperacji, czy jest to skuteczny początkowy i niezbędny odgórny impuls w kierunku trwałego

przekształcania otoczenia gospodarczego w oparciu o nowy trend „klastrowania”. Jak zauważył m. in. Mark Granovetter, tylko nieliczne formy kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi wytwarzają klastry<sup>168</sup>. Sieci współpracy wykazujące własności połączeń o charakterze klastrowym charakteryzują się znaczną siłą integracji swoich elementów składowych. Sprzężenia zwrotne zachodzące pomiędzy ich uczestnikami powinny implikować wyłanianie się możliwych do identyfikacji koalicji na poziomie lokalnym. Struktura układów klastrowych powinna także stawać się źródłem kreacji zewnętrznych sił napędowych mechanizmy solidarności społecznej na poziomie globalnym. Niespełnianie tychże kryteriów przez zawiązywane układy współpracy może decydować o niepowodzeniu wielu inicjatyw klastrowych. Problemy te zostaną poddane pogłębionej analizie w niniejszym rozdziale.

## **2.1 Klaster jako organizacja sieciowa**

Klaster stanowiący w dużej mierze grupę składającą się z przedsiębiorstw i instytucji można określić jako nową formę funkcjonowania tych podmiotów w świecie gospodarczym. Pojęcie przedsiębiorstwa od bardzo dawna funkcjonuje się w literaturze ekonomicznej, socjologicznej, czy prawniczej, stanowiąc przedmiot interdyscyplinarnych badań teoretycznych i empirycznych. Każda z dyscyplin zwraca uwagę na inne aspekty jego działania i ich rynkowe efekty.

W licznych definicjach przedsiębiorstwo opisywane jest jako podmiot ekonomiczny. Firmy powstają przede wszystkim w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo jest jednostką posiadającą samodzielność finansową i decyzyjną, która zaspokaja określone potrzeby otoczenia<sup>169</sup>.

W perspektywie prawniczej przedsiębiorstwo jest definiowane jako podmiot prawa zdolny do działań określanych jako prawne<sup>170</sup>. W Art. 55 Kodeksu Cywilnego<sup>171</sup> odnaleźć można uznany powszechnie sposób definiowania przedsiębiorstwa jako zorganizowanego zespołu składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa firmy); własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub

---

168 M. Granovetter (1973), op. cit. s. 1370.

169 Ibidem, s.47.

170 Ibidem, s.41.

171 Dz. U. 2019.0.1145, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, Art. 55.

ruchomości, prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa

do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych, wierzycelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne, koncesje, licencje i zezwolenia, patenty i inne prawa własności przemysłowej, majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne, tajemnice przedsiębiorstwa, księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Według teorii ekonomii koncepcja przedsiębiorstwa opiera się o maksymalizację zysków. Nauki organizacji i zarządzania definiują przedsiębiorstwo jako zorganizowaną jednostkę, do której odnoszą się zasady racjonalnej organizacji. Jest ono traktowane jako organizacja i szczególnie przypadek instytucji<sup>172</sup>. Z kolei cybernetyka określa przedsiębiorstwo jako układ złożony, podobny do organizmu żywego, który kieruje się kryterium najdłuższego zachowania organizmów przy życiu, jako względnie odosobniony w otoczeniu system. Punktem wyjścia jest w tym przypadku analiza wysoce złożonych układów. W socjologii analiza koncentruje się na fenomenie zachowań grupowych i ich kontekście kulturowym, który obejmuje wymiar instytucjonalny. W niniejszej pracy punktem wyjścia będzie ujęcie przedsiębiorstwa wynikające z nauk społecznych, a więc definiowanie go jako kategorii społecznej, grup społecznych i stosunków między tymi grupami.

Zmiany w sferze społecznej i gospodarczej spowodowały zmianę w sposobie funkcjonowania zarówno osób, jak i przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa w dobie globalizacji nie są już typowymi organizacjami, które funkcjonowały w minionych czasach. Przedstawione definicje przedsiębiorstwa, stanowiące podstawę dalszych rozważań, powinny zostać dostosowane

do obowiązujących realiów gospodarczych, ale przede wszystkim społecznych. Próbując zdefiniować je na nowo, wykorzystano termin „organizacja sieciowa”<sup>173</sup>. W dalszej części pracy zostaną przedstawione różne koncepcje klastrów jako organizacji sieciowych, będących przykładem prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o silne i trwałe relacje<sup>174</sup>, wysokie zaufanie i współpracę w gronie uczestników daleko wychodzących poza ramy „tradycyjnego” przedsiębiorstwa.

---

172 S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s.40.

173 Por. M. Granovetter, *Business Groups and Social Organization*, [ w:] N. J. Smelser, R. Swedberg (red.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2005.

174 Por. S. Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 ( May), 1973.

W paradygmacie sieciowym przedsiębiorstwa zaczynają być poddawane analizie uwzględniającej przede wszystkim wpływ czynników technologicznych na szeroko pojętą sferę społeczną, a więc kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, zaufanie społeczne, wirtualizację przestrzeni społecznej, zmianę wartości i kultury organizacyjnej, zacieranie się granic pomiędzy otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji<sup>175</sup>. Współcześnie najbardziej efektywne systemy gospodarcze bazują na wysokim poziomie tak zwanej kultury zaufania definiowanej jako społeczne poczucie, że zaufanie jest normą, natomiast jego brak patologią<sup>176</sup>. Im wyższy poziom zaufania w danej sieci współpracy, tym mniejsza konieczność przeznaczania dużych środków

na ochronę, kontrolę, także społeczną i na system zabezpieczeń warunków pracy. Uznaje się, że poziom zaufania przekłada się w znacznym stopniu na innowacyjność i powiązaną z nim produkcję wiedzy w przedsiębiorstwach. Wartości te nie pozostają także bez wpływu na charakter dominującego kapitału społecznego we współpracujących organizacjach. Fukuyama twierdzi,

że zaufanie (normatywne) pojawia się wtedy, gdy wspólnota uznaje określone wartości moralne w stopniu pozwalającym na stałe oczekiwanie względem jej uczestników przewidywanego i szczerego zachowania<sup>177</sup>. Zaufanie, w tym kontekście może zostać uznane za pewien specyficzny zasób społeczny. Zaufanie strategiczne, w przeciwieństwie do normatywnego, jest oparte

na wiedzy i zakłada ryzyko jako podstawowy element wbudowany w większą część interakcji dokonujących się pomiędzy uczestnikami procesu wymiany<sup>178</sup>. Zaufanie jest szczególnym przypadkiem strategii budowanej na podstawie informacji o potencjalnym partnerze, z którym jednostka może rozpocząć współpracę. Zaufanie pozwala redukować pewne koszty transakcji, rozwiązując w ten sposób liczne problemy działań zbiorowych<sup>179</sup>. Kiedy nastąpiła konieczność znalezienia sposobu na opisanie nowej rzeczywistości, do której doprowadziły zmiany społeczne, ekonomiczne i technologiczne rynku, w naukach o organizacji i zarządzaniu zostało przyjęte popularne w socjologii określenie *społeczeństwo sieciowe*<sup>180</sup>.

Podejmowanie przez firmę współpracy z nowymi partnerami na wielu polach działania stanowi od tej pory niejako obowiązek, którego celem będzie uzyskania trwałej przewagi

---

175 B. Mikula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

176 P. Sztompka, *Czy istnieje kryzys zaufania w społeczeństwie polskim*, Acta Collegium Invisibile, zeszyt 2, 1997, s. 49.

177 F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo PWN, 1997, s.153.

178 B. A. Misztal, *Trust In Modern Societies*, Cambridge, UK.: Polity Press, 1996, s.18

179 R. D. Putnam, *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, "Political Science and Politics", grudzień 1995, s.670.

180 Por. M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

konkurencyjnej. Wszystko to ma na celu wykreowanie układów jednostek organizacyjnych lub inaczej partnerów, którzy dążą do wspólnego celu, wykazując tym samym chęć współpracy. Sieciowy model organizacji zajmuje bardzo ważną pozycję we współczesnych analizach socjologicznych ze względu na swoją funkcję rynkową i wymiar symboliczny. Gospodarka globalna i jej dynamiczny rozwój wpłynął na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy instytucjami, podmiotami rynkowymi, czy pojedynczymi osobami. Tak ukształtował się współczesny obraz świata, w którym poszczególne podmioty funkcjonujące w społeczeństwie

są od siebie wzajemnie zależne, przez co tworzą rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę

o charakterze sieciowym. Opisane sieci partnerskie mogą być tworzone przez dowolną liczbę firm i instytucji. Same przedsiębiorstwa mogą różnić się wielkością, czy też swoją strukturą. Tworzone organizacje gospodarcze mogą mieć charakter kapitałowy, personalny czy kooperacyjny, a liczba i częstotliwość budowanych związków sprawia, że można je rozpatrywać jako

dynamiczne

i rozległe. Szeroki zakres tych powiązań zmusza tym samym firmy działające w warunkach rynkowych do zarządzania i podtrzymywania tych relacji<sup>181</sup>, rozwijając swój kapitał społeczny. Relacje mogą się odbywać w ramach aliansów strategicznych, pomiędzy ośrodkami akademickimi i badawczymi, na poziomie komunikacji z klientami, dostawcami, podwykonawcami, partnerami<sup>182</sup>.

Kazimierz Perechuda definiuje organizację sieciową jako zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje<sup>183</sup>. Ilekroć w pracy zostanie użyte określenie „organizacja sieciowa”, należy przez to rozumieć również klaster, jako formę organizacji zbieżną z definicją K. Perechudy.

Jako istotę organizacji sieciowych wymienia on cechy główne tych organizacji. Są nimi:

- dobrowolność przystąpienia do sieci,
- równoległa realizacja różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych,
- kompatybilność kompetencji firmy–integratora oraz pozostałych kooperantów,

---

181 Por. A. Alleyne, *Narrative Networks Storied Approaches in a Digital Age*, Goldsmiths, University of London, SAGE Publications Ltd, 2014.

182 R. S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital* [w:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt, *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, Nowy Jork 2001 r., s. 110-123.

183 K. Perechuda, *Prezentacja „Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym”*, wyd. UE Wrocław, 2007 r., s. 28.

- pojawienie się wysp wiedzy niejawnej,
- coraz krótsze cykle życia produktów i usług,
- przenikanie się z innymi sieciami,
- wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się,
- duży potencjał w zakresie organizacyjnego uczenia się.<sup>184</sup>

Aby lepiej zrozumieć specyfikę istnienia i funkcjonowania organizacji sieciowej (klastra), poniżej przedstawiono kluczowe atrybuty porównane z cechami odpowiednimi dla przedsiębiorstw.

Tabela 3. Porównanie charakteru struktury sieciowej do struktury hierarchicznej

<b>Parametry struktury</b>	<b>Typowe dla struktury hierarchicznej</b>	<b>Typowe dla sieci</b>
<b>Powołanie</b>	Przez organ założycielski	Wolą członków
<b>Cele</b>	Narzucony z zewnątrz	Sformalizowane na podstawie analizy potrzeb członków
<b>Podział Pracy</b>	Stabilny i ściśle określony	Zmienny, wynikający z zainteresowań członków lub rotacji zadań
<b>Specyfika obowiązków</b>	Szczegółowa	Brak
<b>Wzorce działania</b>	Silnie sformalizowane	Brak
<b>Komunikacja</b>	Sformalizowana, głównie kanałami pionowymi	Luźna, kanałami poziomymi
<b>Rozpiętość kierowania</b>	Wąska	Brak
<b>Forma struktury</b>	Smukła (trójkąt)	Idealnie płaska
<b>Motywacja działania</b>	Zewnętrzna	Wewnętrzna
<b>Lokalizacja władzy</b>	Na najwyższym szczeblu kierowania	Rotacyjne wykonywanie funkcji kierowniczych
<b>Autorytet</b>	Wynikający z pozycji organizacyjnej zajmowanego stanowiska	Wynikający z wiedzy i doświadczenia
<b>Kontrola</b>	Sformalizowana, wykonywana przez kierowników	Kontrolę zastępuje samokontrola i presja członków sieci

<sup>184</sup> Ibidem, s. 80-82.

<b>Zdolność do zmian</b>	Wysoce ograniczona	nieograniczona
--------------------------	--------------------	----------------

Źródło: D. Elsner, *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” nr 9, 1997 r.

Przedstawione powyżej rozróżnienie pomiędzy strukturą hierarchiczną a sieciową przynosi wiele wartościowych obserwacji. Dobrowolne zaangażowanie członków, wysoka zmienność charakteru pracy, dostosowanie działań do potrzeb poszczególnych członków to cechy, które pozwalają wyjaśnić skuteczność funkcjonowania w strukturze sieciowej. „Racjonalizacja” procesów organizacyjnych w kierunku rozluźnienia struktury kierowniczej i ukierunkowanie

na cele wynikające z aktualnych warunków i możliwości to wyraźna różnica w stosunku do tradycyjnej, sztywno ujętej w ramy i schematy, organizacji. Błyskawiczna reakcja organizacji sieciowej na zmieniającą się rzeczywistość społeczną i gospodarczą jest mniejszym problemem, ponieważ posiada ona większe predyspozycje do adaptacji, aniżeli organizacja tradycyjna. Podejmując się interpretacji zjawiska klasteringu w ujęciu socjologicznym, należy je określić jako powstawanie sieci, sieci gospodarczych, sieci międzyinstytucjonalnych. Klaster jest nie tylko grupą firm, instytucji, podmiotów naukowych – jest także grupą społeczną. Siła tego rodzaju powiązań gospodarczych tkwi w dużej mierze w jakości i intensywności kontaktów osobistych, jakie wiążą ludzi. Klastry sprzyjają bezpośrednim, międzyludzkim kontaktom, które przynajmniej w teorii, są najlepszą gwarancją postępu. We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy możliwość szybkiego i bezpośredniego konfrontowania doświadczeń, wymiany poglądów, uczenia się na cudzych błędach, mimo całego zaawansowania technologicznego, ciągle jest bezcenną wartością. Klastry budują więc powiązania także na poziomie społecznym, a nie tylko technicznym czy organizacyjnym. To znakomicie wpisuje się w obecne tendencje w zarządzaniu, podkreślające przewagę kapitału intelektualnego nad klasycznie rozumianym kapitałem finansowym.

Wspieranie strategii rozwoju klastrów jest jednym z pomysłów na rozwiązanie kwestii globalnych oddziaływań, trudnych do identyfikacji, sieciowych struktur gospodarczych odgórnie legitymizujących konkurencyjny układ sił rynkowych. W miejsce tradycyjnie definiowanej współpracy i konkurencji, implementacja współcześnie przyjętego modelu klastra zakłada utworzenie sieciowego układu opartego na *koopetycji*, która powinna niwelować rolę hierarchicznie wydzielanych granic pomiędzy przedsiębiorstwami współtworzącymi nowy układ i ich klasycznie definiowanym otoczeniem zewnętrznym.



Klaster jest specyficznym rodzajem sieci o pewnych cechach wyróżniających, z których wymienić można geograficzne skupisko jednostek i tworzących go grup, formalny charakter, występowanie zarówno współpracy jak i konkurencji, występowanie na zewnątrz jako jeden podmiot, możliwość osiągania korzyści indywidualnych jak i grupowych<sup>185</sup>.

Klastry stanowią doskonałe źródło innowacji, zdolne do ogniskowania w sobie kluczowych umiejętności i zasobów wszystkich uczestników tego eksperymentalnego projektu społecznego i strukturalnego. Doświadczenia najbardziej rozwiniętych państw świata potwierdzają tezy o wpływie dominujących struktur gospodarczych na przepływ wiedzy.

## **2.2 Klastry jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**

Dostępne badania i opracowania wskazują, że klastry stanowią z jednej strony nowy sposób myślenia o kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, z drugiej skuteczny instrument podnoszenia konkurencyjności zarówno samych firm, ale również gospodarki lokalnej, regionalnej i narodowej. Istotą klasteringu jest stymulowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami życia gospodarczego, które prowadzi do przyspieszenia procesów innowacyjnych, za którymi stoi konkurencyjność. To właśnie m.in. dzięki takiemu przekonaniu, polityka klasteringu jest realizowana na coraz niższym szczeblu administracyjnym. Zjawisko klasteringu zatacza więc okrąg, bowiem z jednej strony jako zjawisko oddolne zostało zauważone w wielu regionach świata, by po wielu badaniach móc stwierdzić, że rozwiązanie takie powinno zostać wpisane do kluczowych dokumentów narodowych, regionalnych i lokalnych jako istotny element dynamizujący rozwój społeczny i gospodarczy. Sami przedsiębiorcy wstępując do klastra z pewnością oczekują pewnych bodźców umożliwiających im rozwój i podnoszenie konkurencyjności na rynku, który w obecnych czasach staje się coraz bardziej wymagający.

Zanim Autor przejdzie do rozważań na temat klastra jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw wchodzących w jego skład, warto na początku dokonać analizy pojęcia konkurencyjności. Jest to bowiem pojęcie trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Konkurencyjność oczywiście oznacza umiejętność konkurowania na rynku (w oparciu o jednolite reguły „gry”), rywalizacji i konfrontacji. Konkurencyjność pozwala przedsiębiorstwu przetrwać na rynku. Firmy określane jako konkurencyjne mogą dysponować pewnymi przewagami niebędącymi w posiadaniu innych, rywalizujących z nimi podmiotów.

---

<sup>185</sup> M. Frankowska, *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 15.

Konkurencyjność posiada jednak kilka wymiarów. Zbigniew Madej uważa, że jest to zdolność do działania w warunkach rywalizacji<sup>186</sup>. Marek Stankiewicz opowiada się za stwierdzeniem, że jest to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji<sup>187</sup>. Według definicji OECD, konkurencyjność oznacza zdolność firm, gałęzi przemysłu, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencyjności, zarówno trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i trwałego wysokiego poziomu zatrudnienia<sup>188</sup>.

W ogólnym ujęciu można stwierdzić, że konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy - zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej. Słowa „konkurencyjność” używamy ponadto do opisanie wzajemnych relacji<sup>189</sup> zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami w danym sektorze, a także w przypadku porównywania oceny działalności wybranych firm. Oznacza to, że konkurencyjność ma charakter względny, bowiem dokonując oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, stajemy przed problemem wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników. Konkurencyjność danej firmy jest analizowana na tle innych, porównywalnych podmiotów funkcjonujących w tym samym sektorze. W takim ujęciu jest ona postrzegana jako wynik podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań związanych z konkurowaniem o klienta<sup>190</sup>.

Dodatkowo Stankiewicz twierdzi, że konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy:

1. Potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności umożliwiających

<sup>186</sup> Z. Madej, *Międzynarodowa sytuacja polskiej i rosyjskiej gospodarki*, w: *Uwarunkowania przekształceń wschodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź-Warszawa 2000, cyt. za: D. Guzał-Dec, M. Zwolińska-Ligaj, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa a otoczenie lokalne*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 55.

<sup>187</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 3.

<sup>188</sup> Z. Wołodkiewicz-Donimirski, *O niektórych aspektach konkurencyjności gospodarki polskiej*, Informacja nr 628, Biuro Studiów i Ekspertyz 1998, [biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm) (stan na 1.03.2018 r.)

<sup>189</sup> Por. Y. Benkler, *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, New Haven, Conn: Yale University Press, 2006.

<sup>190</sup> W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 5/37, 2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, stan na 14.04.2018.

- zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
2. Przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter), którą należy rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
  3. Instrumenty konkurowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
  4. Pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów<sup>191</sup>.

Definiując i wyjaśniając istotę konkurencyjności, należy na tym etapie ponownie powiązać ją z klasteringiem. Klastry stanowią bowiem podstawę rozumowania polegającą na ustanowieniu funkcjonowania w sieci podmiotów za bazę i źródło konkurencyjności na współczesnym rynku. Zakłada się, że to właśnie firmy (oraz inne podmioty) tworzące klaster przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności. To klaster stanowi alternatywę wobec nowoczesnych zachodnich korporacji i szansę na rywalizację na trudnym globalnym rynku. Uczestnictwo w klastrze rozbudowuje, przekształca i nadaje nową jakość elementom potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, a także oddziałuje na charakter relacyjny strategii konkurowania, co tworzy szerokie pole do kooperacji z „rywalami”, rozumianymi jako pozostali członkowie klastra<sup>192</sup>.

Tabela 4. Wyznaczniki konkurencyjności klastra

---

191 M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7–8, s. 79.

192 M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, MNiSW, Difin, Warszawa 2008, s. 105.

Korzyści uczestnictwa w klastrze	Interpretacja	Wyznacznik konkurencyjności
Dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, takich jak kluczowe umiejętności i kapitał ryzyka	Podstawowe, nieskomplikowane, zwykle materialne zasoby są dostępne poprzez zakupy na rynku globalnym bądź poprzez realizowane przez firmy zagraniczne inwestycje bezpośrednie, zasoby wyspecjalizowane są zwykle niemobilne	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, usług, infrastruktury	Pozytywny wpływ na specjalizację branży, poprawa jej wydajności, wywoływanie technologicznych efektów przenikania (technological spillover)	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wymagających klientów, których potrzeby antycypują zmiany na rynku międzynarodowym	Potrzeby mogą być szybciej identyfikowane i szybciej można na nie reagować, zmiany w potrzebach klientów wywierają presję na innowacje	Strategia konkurowania
Bliskość rywali rynkowych, którzy walczą o przywództwo w branży	Czynnik wywierający presję na innowacje, w szczególności w branżach, gdzie konkurencja ma charakter niecenowy	Strategia konkurowania
Bliskość innowacyjnych branż pokrewnych, wspierających oraz powiązanych z nimi instytucji	Podobieństwa w zakresie np. technologii, umiejętności, klientów, infrastruktury, dostawców, pełnionych funkcji pozytywnie wpływają na technologiczne efekty przenikania	Potencjał konkurencyjny
Bliskość innych podmiotów powiązanych z klastrzem	Pozytywny wpływ na procesy kooperacyjne, np. bliskość pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem związanym z innowacjami	Strategia konkurowania

Źródło: M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, MNiSW, Difin, Warszawa 2008, s. 105.

Jak łatwo zauważyć, uczestnictwo w klastrze wpływa zarówno na kształtowanie się i modernizację strategii konkurowania, wpływa również na wzrost potencjału firm wchodzących w skład klastra. To wszystko rzutuje natomiast na pozycję konkurencyjną tych firm. M. Gorynia i B. Jankowska, upatrują dwa najważniejsze mechanizmy oddziaływania klastra na konkurencyjność. Po pierwsze są to zaobserwowane w klastrze efekty przenikania, a po drugie relacje występujące pomiędzy podmiotami tworzącymi klaster. Ewentualne inne mechanizmy stanowią pochodne relacji i tych efektów przenikania. Powołując się na Portera, autorki utrzymują, że trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z umiejętnościami do ciągłego ulepszania sposobu funkcjonowania firmy. Nie chodzi tutaj tylko o to, żeby zwiększać poziom wydajności przedsiębiorstwa. Kluczowe jest tutaj nie zjawisko przepływu dóbr i usług, a właśnie wiedzy (Patchell, 1993)<sup>193</sup>.

<sup>193</sup> Ibidem, s. 106.

Mimo, iż większość badaczy znajduje w zjawisku klasteringu wyłącznie pozytywne aspekty w postaci prokonkurencyjnych, prorozwojowych i proinnowacyjnych źródeł rozwoju, część zauważa, że ów zjawisko przyczynia się również do powstania nowych, negatywnych procesów. Poudier i St. John (1996)<sup>194</sup> sugerują, że po zakończeniu początkowej fazy istnienia klastra firmy mogą odczuć nadwyżki zasobów, a co najgorsze obserwuje się rozwój nieuczciwych zachowań konkurencyjnych.

Wśród czynników stanowiących bariery do rozwoju klastra można wymienić kilka przykładów. Brak adekwatnej wiedzy na temat benchmarkingu związanego z doświadczeniem klastrów w pokonywaniu „trudów rynku” powoduje, że uczestnicy lub potencjalni uczestnicy nie są świadomi konkretnych korzyści z obecności w klastrze. Dodatkową barierą mogą być wysokie koszty uczestnictwa w organizacjach samorządu gospodarczego (formalne struktury klastra takie jak izby, stowarzyszenia, zrzeszenia itp.). Niekiedy przeszkodą może być fizyczna odległość pomiędzy partnerami, która uniemożliwia efektywną wymianę wiedzy, czy benchmarkingu. Czasami istnieją braki w „wyposażeniu” klastra w organizacje tzw. średniego szczebla, które dysponują dobrym rozeznanem w specyfice branż tworzących dany klaster oraz pośredniczą w relacjach pomiędzy firmami. Bariery mogą być także kontrola i uzależnienie członków klastra od dużego klienta, które uniemożliwia wypracowanie względnej niezależności i elastyczności klastra. Istotną barierą może być także brak kapitału na finansowanie inwestycji i innowacji.<sup>195</sup> Bariery jest jednak znacznie więcej, a ich katalog rozwija się indywidualnie do danego obszaru, sytuacji społecznej, kulturowej i gospodarczej.

Tabela 5. Bariery związane z funkcjonowaniem w klastrze

---

<sup>194</sup> Ibidem, s. 111.

<sup>195</sup> Ibidem s. 111.

SYSTEMOWE	INSTYTUCJONALNE	RYNKOWE	MENTALNE
Slabe formalne powiązania między podmiotami życia gospodarczego	Niezreformowany sektor B+R	Ograniczone środki finansowe	Dominacja paradygmatu konkurencji
Slaba współpraca firm w zakresie B+R	Niedostateczny rozwój instytucji otoczenia biznesu	Niski poziom innowacyjności gospodarki	Deficyt zaufania społecznego w sferze publicznej
Slaba współpraca przedsiębiorców z sektorem B+R	Niedomagania administracji samorządowej i centralnej	Brak innowacji na skalę międzynarodową	Slabość inicjatyw publicznych (oddolnych)
Płytkie formy współpracy w życiu gospodarczym	Biurokracja ograniczająca dostęp do środków publicznych	Niska liczba uzyskiwanych patentów	Slabe fundamenty społeczeństwa obywatelskiego
Braki w sferze legislacyjnej	-	Uzależnienie od środków publicznych	Niezrozumienie idei klasteringu
-	-	-	Egoizm i partykularyzm
-	-	-	Niecierpliwość i krótkowzroczność działania

Źródło: PARP, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774), stan na 10.03.2018 r.

Według badań Joanny Hołub-Iwan i Magdaleny Małachowskiej, zrealizowanych na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, kluczową barierą rozwoju klastrów jest bariera finansowa, wskazuje ją 89,7% badanych przedsiębiorców. Ta subiektywna opinia przedsiębiorców powoduje, że już na samym początku przedsiębiorstwa rezygnują z podjęcia inicjatywy stworzenia lub wstąpienia do klastra<sup>196</sup>.

<sup>196</sup> J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce*. Raport z badań, Szczecin 2008.

Zdaniem wielu ekspertów zajmujących się klasteringiem, o wiele ważniejsze niż bariery finansowe są bariery mentalne, z którymi należy się mierzyć. Najpoważniejszym problemem jest nieufność polskich obywateli do współobywateli. Zjawisko to będące niechlubną spuścizną po PRL-u odciska swoje piętno na współczesnych czasach uniemożliwiając bardziej dynamiczny rozwój gospodarczy oparty na funkconowaniu organizacji sieciowych. Uważa się, że sukces klastrów jest wprost proporcjonalny do zaufania, jakim są w stanie obdarzyć się podmioty tworzące klaster. Bez zaufania nie ma możliwości na efektywną wymianę informacji, doświadczeń, transfer wiedzy, dyfuzję innowacji, czyli te zjawiska, które stanowią o sile klastra. Rzekło się nawet, że w Polsce występuje „kultura nieufności”, której źródła należy szukać na przestrzeni minionych lat, a to za sprawą niskiej jakości polityki, czy korupcji. O ile mentalność Polaków pozytywnie się zmienia, ich fundamentalne schematy i strategie działania wciąż posiadają zakorzenioną blokadę na tych „innych”, którymi mogą być partnerzy biznesowi, administracja, kooperanci, konkurenci. W Polsce słowo konkurencja również jest źle odbierane i definiowane. Konkurencja i rywalizacja nie stanowią dla polskiego przedsiębiorcy impulsu do rozwoju, a raczej są odbierane jako zjawiska negatywne, wręcz patologiczne<sup>197</sup>.

Kolejnym, niemniej ważnym czynnikiem uniemożliwiającym efektywny rozwój klastrów są nieadekwatne oczekiwania członków lub potencjalnych członków klastra. Wiąże się to z niezrozumieniem całej ideologii klasteringu. Współpraca z administracją może stanowić podwaliny do założenia i funkcjonowania klastra, jednak motywacja do założenia klastra opierająca się wyłącznie na dostępności środków publicznych przeznaczonych na jego finansowanie stanowi przejaw patologii i wypaczenia całej ideologii<sup>198</sup>.

Badania przeprowadzone na potrzeby projektu systemowego „Kapitał intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013” wykazały, że przedsiębiorcy nie ufają sobie, administracji i swoim kontrahentom. A to właśnie zaufanie stanowi podstawę do budowania i utrzymania relacji, do rozwoju i wzrostu innowacji. Otoczenie zewnętrzne determinuje stopień innowacyjnych postaw i stwarza tło dla realizacji strategicznych zamierzeń przedsiębiorstw. Interakcje przedsiębiorstw z partnerami i kooperantami oparte na zaufaniu dają szansę na dywersyfikację ryzyka w kooperującym układzie. W dynamicznym środowisku alianse strategiczne stają się podstawą elastyczności przedsiębiorstw, która w przypadku braku zaufania byłaby ograniczona dostępnymi w firmie zasobami. Także heterogeniczność środowiska premiuje współpracę. Daje to szansę na wykorzystanie perspektyw, nisz rynkowych, czy korzyści skali, które nie byłyby dostępne dla podmiotów. niewchodzących w struktury oparte na zaufaniu. Rola zaufania jest

---

197 PARP, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774), stan na 10.03.2018.

198 Ibidem.

szczególnie ważna w środowisku charakteryzującym się silną presją konkurencji, szczególnie w perspektywie tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Zawieranie korzystnych porozumień dla wszystkich współpracujących podmiotów i przy wykorzystaniu połączonego potencjału parterów biznesowych daje szansę na skuteczną walkę o rynek.<sup>199</sup>

## 2.3 Wybrane definicje klastra

Pojęcie klastrów może mieć zastosowanie do wielu dyscyplin naukowych, bardzo często mocno od siebie odmiennych. Termin klastrów wykorzystywany jest do opisu zjawisk m.in. w fizyce, informatyce, chemii, jednak ze względu na charakter pracy, kluczowe jest właściwe zdefiniowanie klastra w kontekście nauk społecznych. Klastr w powyższych naukach ma pewne cechy wspólne, na podstawie których wielu ekspertów pozwala sobie go wykorzystać przy definiowaniu określonych zjawisk. Kluczowa cecha klastra to zorganizowanie obiektów w określonej, przestrzeni, które są ze sobą powiązane w sposób szczególny, odrębny od reszty. Obiekty te w sposób komplementarny realizują jakiś cel.

W naukach społecznych, jedną z pierwszych definicji klastra przedstawił M. E. Porter, określając klastry jako regionalne skupiska przedsiębiorstw, działających w jednej branży lub w branżach pokrewnych. Uniwersytety, instytuty naukowe, instytucje (finansowe, ubezpieczeniowe) i organizacje wspierające (doradcze, gospodarcze, rządowe) traktowane są w klastrze jako podmioty uzupełniające działalność podstawową (produkcję lub usługi)<sup>200</sup>. Przedsiębiorstwa i pozostałe instytucje, według Portera funkcjonują w klastrze zarówno na zasadzie wzajemnej współpracy, ale też i konkurencji. Z kolei E.M. Bergman i E. J. Feser, definiują klastry jako „ściśle więzy łączące określone przedsiębiorstwa i podmioty gospodarcze w zakresie różnorodnych aspektów ich wspólnych wartości”. Jednakże ci sami autorzy wskazują na możliwość definiowania klastra nieco szerzej, a mianowicie jako „grupę przedsiębiorstw i organizacji, dla których członkostwo w grupie stanowi ważny element własnej konkurencyjności”<sup>201</sup>.

---

199 M. Chrzanowski, *Stopień zaufania przedsiębiorstw wobec kontrahentów i partnerów biznesowych a poziom innowacyjności*, ekspertyza naukowa, Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny 2010-2013, projekt systemowy, SGH, Warszawa 2012, s. 17.

200 M. E. Porter, *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008, s. 6.

201 E. M. Bergman, E.J. Feser: *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Web Book in Regional Science, Regional Research Institute. West Virginia University, Morgantown 1999, chapter 2.



We Francji zbieżnym z klastrem używa się określenia „lokalny system produkcyjny” (systeme productif local), we Włoszech jest to „okręg uprzemysłowiony” (districto industriale), w Niemczech kompetenznetze (sieć firm profesjonalnych), zaś w Hiszpanii (Agrupaciones Empresariales Innovadoras). Wszystkie te terminy mają cechę wspólną, mianowicie odnoszą się do działających na określonym obszarze firm produkcyjnych i usługowych, związanych z pewnym sektorem gospodarki, współpracujących ze sobą w łańcuchu operacji, prowadzących do wyprodukowania i dystrybucji określonych wyrobów finalnych. W literaturze polskiej naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem posługują się terminem grono przedsiębiorstw. Powszechnym terminem, stosowanym w rolnictwie, jest też grupa producencka<sup>202</sup>.

Z wyżej przytoczonych definicji można wyciągnąć kilka kluczowych wniosków i konsekwencji w dalszym rozumowaniu. Geograficzne zagęszczenie podmiotów wchodzących w skład klastra czyni określoną jednostkę terytorialną naturalnym obszarem powstawania i jego funkconowania (np. region). Ponadto specyfika usytuowania klastra, jak również w dużej mierze zakładane efekty jego powstania, czynią władze samorządowe jednym z naturalnych podmiotów uczestniczących w jego funkcjonowaniu. Po trzecie, klaster stanowi swoistego rodzaju zmianę podejścia do kreowania i prowadzenia polityki gospodarczej. Zmienia się bowiem podmiot, który jest uczestnikiem konkurencyjnej gry rynkowej. O ile w ujęciu klasycznym, zgodnym z paradygmatem neoliberalnym, na rynku konkurują kierowane własnym interesem podmioty gospodarcze – przedsiębiorcy albo też, jak ma to miejsce w podejściach lewicujących, grę rynkową próbuje się ograniczać czy wręcz eliminować, o tyle w ujęciu klastrowym podmiotem konkurencji staje się region. Nie oznacza to przy tym bezpośredniego angażowania się organów administracyjnych w wykonywanie funkcji gospodarczych, a raczej geograficzne integrowanie oparte na wspólnocie interesu różnorodnych podmiotów działających na danym obszarze geograficznym i tworzenie pomiędzy nimi sieci powiązań wypełniających lukę po częściowym zredukowaniu wewnętrznej konkurencji pomiędzy tymi podmiotami. Rolą administracji może stać się w tych okolicznościach inicjowanie i moderowanie całego procesu<sup>203</sup>, zaś klaster i jego wewnętrzne reguły organizacyjne zaczynają przywozić na myśl tworzone na gruncie nauk społecznych koncepcje systemów międzyludzkich interakcji i powiązań, które w nauce przedmiotu są często definiowane jako „kapitał społeczny”.<sup>204</sup> Interpretując powyższy opis można stwierdzić, że klastry można definiować jako wnikanie podmiotów gospodarczych w

---

202 M. Grzybowski, (kierownik projektu zleconego przez MNiI), *Metodyka projektowania i organizowania klastrów przemysłowo-usługowych w polskich mikroregionach nadmorskich*. Praca wykonana w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 074 27, s. 35. na zlecenie Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w latach 2004-2005.

203 S. Borrás, D. Tsagdis, *Polityki klastrowe w Europie*. Przedsiębiorstwa, instytucje i zarządzanie. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 26-30, za: T. Holecki Romaniuk P., *Regionalny klaster ochrony zdrowia*, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013, s. 169.

204 B. Vassileva, *Cluster Branding Strategy for Lodz Region*. The Entrepreneurship and Economic Development Research Institute in Lodz Working Papers 2009, Vol. 3, s. 5-9.

struktury więzi społecznych. Po czwarte podstawową przesłanką tworzenia klastrów jest wspólnota korzyści uzyskiwanych przez wszystkich uczestników wchodzących w skład klastra<sup>205</sup>. I tak przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra osiągają zysk ekonomiczny, władze samorządowe zwiększają wpływy do budżetu, a sami mieszkańcy jako beneficjenci doświadczają rozwoju w postaci poprawy sytuacji życiowej poprzez dostęp do rynku pracy, a także dostęp do określonych towarów i usług.

Kategoryzacja klastrów jest również różnaita, a przytoczone poniżej kategorie stanowią część przykładów z literatury.

Zgodnie z metodą klasyfikowania przyjętą przez OCED wyróżnić można klastry:

- oparte na wiedzy (przemysł farmaceutyczny, lotniczy, elektroniczny itp.),
- oparte na korzyści skali (przetwórstwo i przemysł spożywczy),
- uzależnione od dostawcy (rolnictwo, leśnictwo, przemysł metalowy, surowcowy),
- wyspecjalizowanych dostawców (przemysł elektroniczny, samochodowy)<sup>206</sup>.

Inną metodę kategoryzacji przyjęła M. Baran, u której klastry dzielą się na różne kategorie, w zależności od zastosowanych kryteriów:

- ze względu na skalę i charakter działalności klastra: mega, mezo- i mikroklastry;
- ze względu na zasięg terytorialny: lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe;
- ze względu na poziom technologii: wysokotechnologiczne, średniotechnologiczne, niskotechnologiczne;
- ze względu na pozycję konkurencyjną: liderzy światowi, liderzy krajowi, liderzy regionalni, liderzy lokalni;
- ze względu na zdolność kreowania miejsc pracy: o rosnącym zatrudnieniu, o stabilnym zatrudnieniu, o malejącym zatrudnieniu;
- ze względu na fazę rozwoju: załączkowe (embrionalne), wzrostowe – rozwijające się, dojrzałe – rozwinięte, schyłkowe – upadające;
- ze względu na ilość powiązanych poziomo sektorów: wąskie i szerokie;

---

205 T. Holecki, Romaniuk P., *Regionalny klaster ochrony zdrowia*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013, s. 169-170.

206 M. Stawicki: *Op. cit.*, s. 9-18; T. Roelandt, P. Den Hertog: *Op. cit.*, s. 9-23.

- ze względu na liczbę ogniw łańcucha produkcyjnego: głębokie – obejmujące wszystkie ogniwa, płytkie – obejmujące jedno bądź kilka ogniw łańcucha produkcyjnego;

- ze względu na model struktury organizacyjnej: włoski (brak formalnej struktury), duński (inicjatywa rządowa, jest bardziej sieciowy), holenderski (udział rządu i duża rola ośrodka badawczego).<sup>207</sup>

Ponadto można rozróżnić inicjatywy klastrowe w odniesieniu do stadium rozwoju, co skutkuje wyodrębnieniem typów embrionalnych, wzrostowych, dojrzałych i schyłkowych. Istotne znaczenie z punktu widzenia prawa ma stanowisko Komisji Europejskiej, która precyzuje pojęcie klastra jako lokalną bądź regionalną koncentrację podmiotów prowadzących badania (szkoły wyższe, instytuty badawcze), gospodarczych (duże firmy oraz sektor MSP) oraz władz (samorządowych, instytucji finansowych, agencji rozwoju regionalnego)<sup>208</sup>.

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto rozumienie klastra wprowadzone do literatury przez M.E. Portera, zdaniem którego jest to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych oraz współpracujących z nimi instytucji (uniwersytetów, jednostek badawczych, związków branżowych) w poszczególnych dziedzinach kooperujących ze sobą<sup>209</sup>.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na funkcjonowanie, z pozoru zbieżnego zjawiska, inicjatywy klastrowej. Klaster i inicjatywę klastrową dużo łączy, ale te zjawiska definiujemy nieco inaczej. O ile klaster stanowi, według autorów opisanych wyżej, geograficzne skupisko firm, instytucji, które kooperują i konkurują na wybranych obszarze, inicjatywę klastrową można zdefiniować jako realizowane przez ten klaster przedsięwzięcia i projekty, za pomocą których klaster dąży do rozwoju i wzrostu konkurencyjności<sup>210</sup>.

## 2.4 Wybrane struktury i modele teoretyczne klastra

---

207 M. Baran, *Klasyfikacja 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*, SGGW, Warszawa 2008, s. 39 – 42.

208 M. Bucka, *Koncepcja klastrów w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Polska w rozszerzonej UE – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Red. M. Klamut, E. Pancer- -Cybulska. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 121

209 M. E. Porter, *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008, s. 6.

210 Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels., *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008, s. 17.

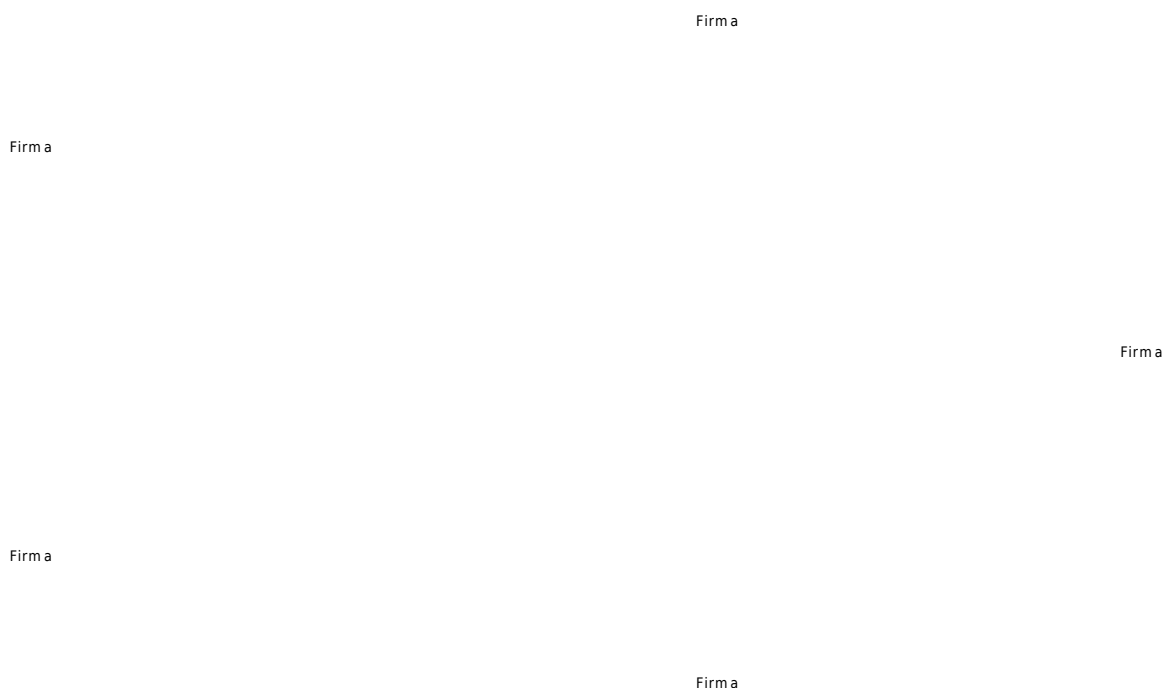
Jak już opisano w powyższym podrozdziale klastrer składa się z przedsiębiorców zajmujących określony geograficznie teren. W strukturze klastra znajdują się również instytucje wspierające, takie jak uczelnie, instytuty, ośrodki badawcze, instytucje okołobiznesowe i pozarządowe, a także jednostki samorządu terytorialnego.

Funkcjonowanie klastra z założenia odbywa się w tzw. potrójnej helisie (władza, przemysł, nauka). Nasilenie określonego obszaru działalności definiuje jego model, a tym samym strategię działania. Dr hab. Jolanta Staszewska w swoich publikacjach czytelnie przedstawia najpopularniejsze modele teoretyczne klastrów wskazując kluczowe różnice pomiędzy nimi.

### 2.4.1 Model włoski

Model włoski klastra charakteryzuje się występowaniem silnych związków rodzinnych w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi, bardzo mocny akcent na powiązania lokalne, a także niezależność lub bardzo wysoki jej stopień w stosunku do rządu centralnego.

Schemat 8. Model włoski klastra

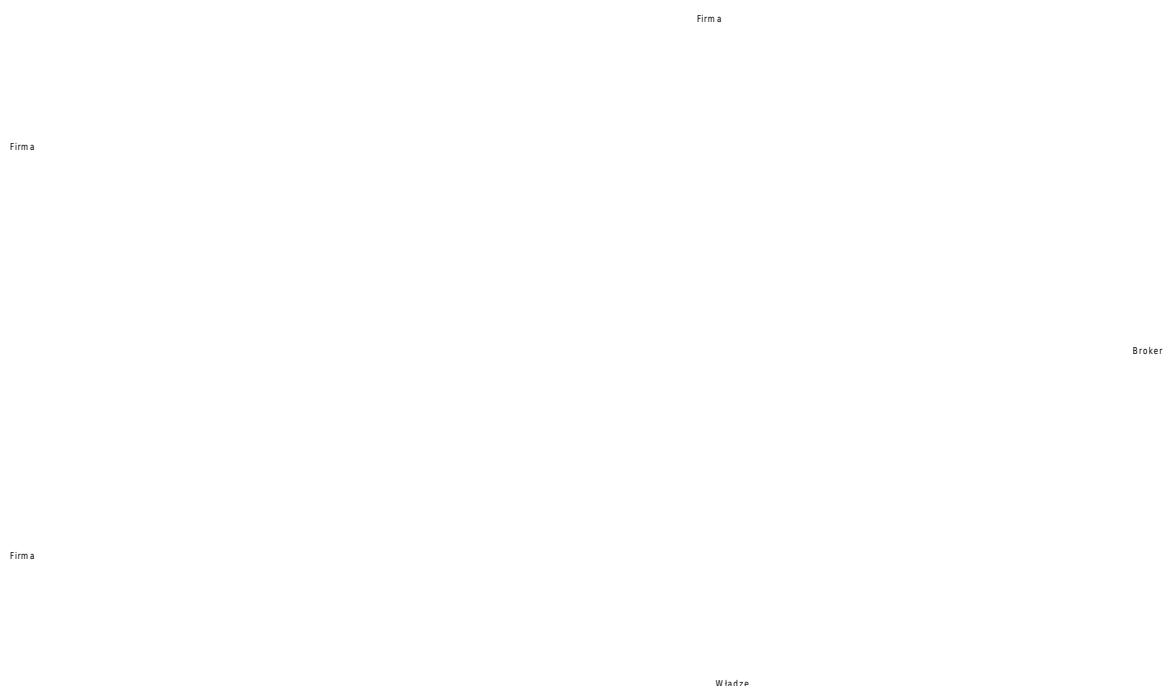


Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, MNiSW, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, Warszawa 2008, s. 46.

## 2.4.2. Model duński

Model duński zakłada odgórne podejście do tworzenia klastra i wszelkich powiązań sieciowych. Głównym podmiotem (aktorem) jest koordynator, tzw. broker sieciowy, którego zadaniem jest inicjowanie, nawiązywanie kontaktów pomiędzy partnerami, doradztwo, wsparcie operacyjne. Działalność brokera jest ściśle powiązana z polityką rządową, która w swojej strategii wpisuje działalność wspierającą klastry. Po wypełnieniu strategicznych zadań Koordynator przekazuje „władzę” w ręce stowarzyszenia lub podobnej organizacji, która zajmie się koordynacją procesów zachodzących w klastrze.

### Schemat 9. Model duński

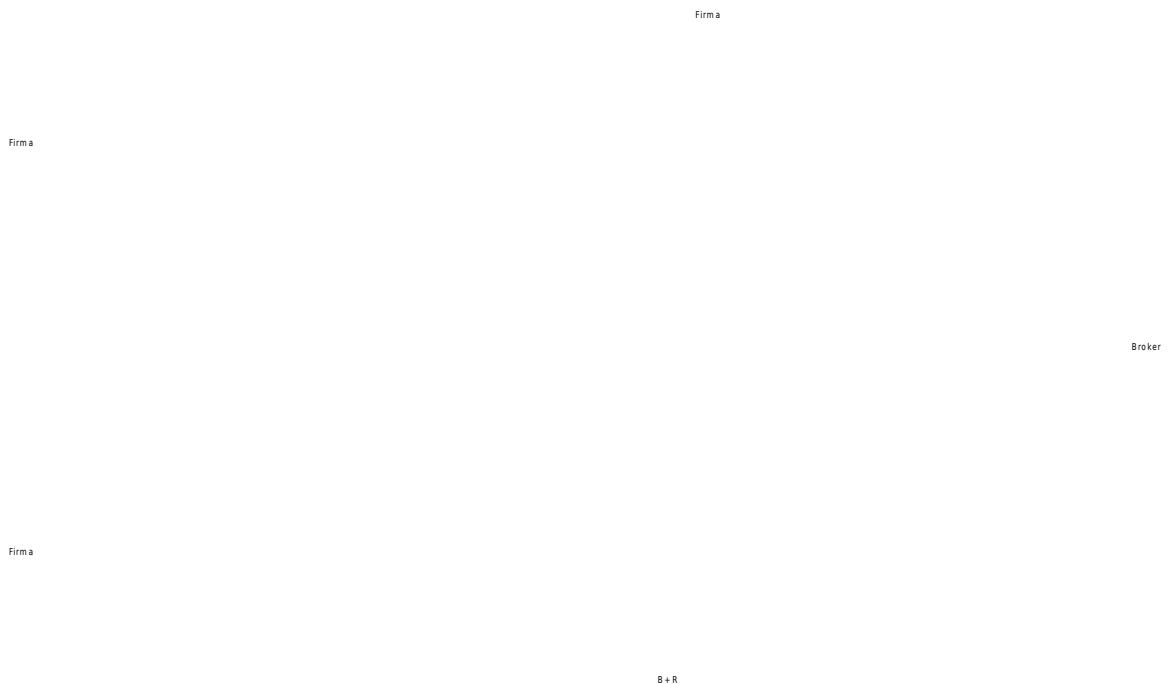


Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, MNiSW, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, Warszawa 2008, s. 46.

## 2.4.3. Model holenderski

Model holenderski zakłada ścisłą współpracę z ośrodkiem badawczo-rozwojowym lub placówką rozwojową. Model zakłada silny nacisk na nowatorstwo, aktywną politykę rządu i konkretną współpracę z ośrodkiem badawczo-rozwojowym. Efektem takiej współpracy ma być oszczędność kosztów opracowania i wdrożenia nowatorskich technologii, urządzeń, a tym samym wzmocnienie konkurencyjności klastra.

#### Schemat 10. Model holenderski klastra



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, MNiSW, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, Warszawa 2008, s. 46.

Ciekawą typologię przedstawił również Meyer-Stamer:

1. Klaster pokrewny włoskim dystryktom przemysłowym, którego najbardziej znanym przykładem jest słynna amerykańska Dolina Krzemowa. Ten typ klastra charakteryzuje się m.in. dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją jak również silną wzajemną rywalizacją z jednoczesnym funkcjonowaniem systemu powiązań sieciowych opartych przede wszystkim na zaufaniu. Występowanie tych czynników umożliwia m.in. elastyczną specjalizację,

wysoką produktywność oraz kreuje potencjał innowacyjny. Przedsiębiorstwa w klastrze wykorzystują zalety nieosiągalne dla przedsiębiorstw gdzie indziej, na przykład dostęp do lokalnej wiedzy i rynku pracy, niskich kosztów transportu i kosztów transakcyjnych, pokłady elastyczności, zaufanie i współpracę oraz lokalną infrastrukturę, która wspomaga specjalizowaną sprzedaż, usługi i sieci dostawców. Model taki często w literaturze zwany jest „amerykańskim”;

2. Klaster typu hub-and-spoke charakteryzujący się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MSP (np. Seattle - Boeing czy Toyota City). Klaster tego typu bazuje w dużym stopniu na sile wielkich lokalnych korporacji charakteryzując się jednocześnie elastycznością działania oraz wykorzystaniem przewag kosztowych;

3. Klaster satelitarny z dominującym udziałem przedsiębiorstw sektora MSP uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna opiera się z reguły na niższych kosztach (np. Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii)<sup>211</sup>.

Warto również wskazać typologię brytyjskiego Departamentu Handlu i Przemysłu (DTI 2001), który określa rodzaj klastra w oparciu o kluczowe i wyróżniające go cechy:

- łańcuch wartości dodanej - jądro klastra stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej; zasadnicze znaczenie mają w tym przypadku pionowe powiązania w procesach produkcyjnych;
- agregacja powiązanych sektorów - wielkoskalowy typ klastra wyodrębniony przez Portera (1990) składający się z czterech zasadniczych części: segmentu produkcji dóbr finalnych, produkcji maszyn i urządzeń, wyspecjalizowanych nakładów oraz wspierających usług;
- klastry regionalne - agregacja powiązanych sektorów skoncentrowana przestrzennie w ramach regionu co warunkuje jego globalną konkurencyjność,
- dystrykty przemysłowe - lokalne skupiska małych i średnich przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, silnie powiązane z środowiskiem lokalnym, w oparciu o zaufanie i więzi kooperacyjne,

---

211 Klaster firm informatycznych Polski Wschodniej, *Typologia klastrów*, <http://www.klasterit.pl/baza-wiedzy/artykuly/typologia-klastrow/>, stan na 1.03.2018 r.

- sieć - specyficzna forma powiązań pomiędzy aktorami gospodarczymi oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie),
- środowisko innowacyjne - synergia czynników ekonomicznych i instytucjonalnych na obszarach koncentracji przemysłów wysokotechnologicznych prowadząca do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.<sup>212</sup>

Należy wziąć pod uwagę, że dostępne typologie odnoszą się do konkretnych, zdiagnozowanych obszarów, na których zauważono występowanie sieciowych struktur organizacyjnych określanych mianem klastra. O ich specyfice świadczą uwarunkowania kulturowe, społeczne, instytucjonalne, historyczne. Mając na uwadze fakt, że idea klasteringu staje się w obecnych czasach mocno popularna, a przez to „kopiowana” do różnych krajów i regionów jako forma i źródło podnoszenia konkurencyjności gospodarki, intrygująca staje się możliwość analizy i porównania modelu, struktury, organizacji nowych klastrów w oparciu o teoretycznie przyjęte „schematy”, czyli „odkrycie” właściwego modelu klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno właśnie w oparciu o przytoczoną literaturę i kategoryzację.

## 2.5. Etapy życia klastra

Mnogość struktur klastrowych funkcjonujących w przeszłych i obecnych czasach pozwala naukowcom przyrzeć się niemal każdemu ich aspektowi, a co za tym idzie, dokonać dogłębnej analizy tego zjawiska, a także skategoryzować pewne, powtarzające się elementy. Do takich zalicza się również podział na etapy życia klastra. Jak każda inicjatywa powstająca w jakimś konkretnym celu, ma swój początek, okres dynamicznego funkcjonowania i swój kres.

Początki powstawania klastrów są różnie określane w literaturze, choć ich charakterystyka jest podobna. Pierwszy etap, zwany jest pierwszym cyklem, pierwszą fazą, fazą embrionalną.

Z początku ma charakter niezamierzony, niezaplanowany i spontaniczny. Najczęstszymi powodami rozpoczęcia współpracy są albo działania oddolne kilku potencjalnych członków, albo liderzy branżowi, ale także instytucje wspierające klastry zarówno publiczne jak i pozarządowe<sup>213</sup>. Nie zauważa się w tej fazie silnych więzi członków, a bardziej wzrost

<sup>212</sup> Ibidem.

<sup>213</sup> K. Kładź-Postolska, *Współpraca w klastrach w różnych fazach ich cyklu życia*, Gospodarka Narodowa, nr 11-12/2013, Warszawa, s. 94.



świadomości

z ewentualnych korzyści wstąpienia do klastra. Faza ta nasycona jest promocją kooperacji, prezentacją korzyści wynikających z funkcjonowania w klastrze. Ostatnimi laty znaczącą rolę w tworzeniu klastrów można przypisać dostępnym funduszom europejskim, które politykę rozwoju opierają również na zacieśnianiu więzi i nawiązywaniu współpracy i integracji społecznej i gospodarczej.

Faza druga zwana fazą wzrostu<sup>214</sup> to okres, w którym liczba członków zaczyna się powiększać, a co najważniejsze, powiązania z otoczeniem społecznym i gospodarczym stają się coraz silniejsze, co przekłada się na sukcesy klastra. W tej fazie zauważalne jest nie tylko dołączanie do klastra nowych członków, ale tworzenie się wysoce wyspecjalizowanych dostawców i firm. Zwiększa się również dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. W tej fazie widoczny jest więc wzrost kapitału strukturalnego, ludzkiego, ale to co najważniejsze, rośnie jakość kapitału społecznego, za pomocą którego możliwe jest zwiększanie liczby członków i realizacja wspólnych inicjatyw. To właśnie wysoki kapitał społeczny, w tym wysokie zaufanie członków klastra, umożliwia skuteczny przepływ wiedzy, co w efekcie prowadzi do powstania wielu rozwiązań proinnowacyjnych i ostatecznie wzrostu konkurencyjności klastra.

W fazie trzeciej zwanej dojrzałą, utrzymuje się wzrost liczby członków klastra, jednak klaster zaczyna mierzyć się z charakterystycznymi dla tej fazy wyzwaniami, a są nimi pojawiające się konkurencyjne podmioty, które naśladują działalność klastra w postaci produktów i usług. Kluczową rolę zaczyna odgrywać polityka cenowa, z którą członkowie klastra muszą się mierzyć. W wyniku przesylenia rynku produktami i usługami, członkowie klastra poszukują nisz rynkowych i innych sposobów na poprawę produktywności i konkurencyjności.

Kiedy produkty i usługi klastra są na rynku w pełni zastępowalne, następuje stopniowe osłabienie relacji. Malejąca ilość relacji może powodować (choć nie musi), przejście w ostatnią fazę, tzw. „schyłkową”. Jest to kluczowy etap. Niektórzy uważają, że jest to etap starzenia się danej branży<sup>215</sup>, etap spadku powiązań między członkami klastra. Komisja Europejska zauważa, że w tym etapie klaster rozpada się z jednej głównej przyczyny, niezdolności do zmian<sup>216</sup>. To właśnie ta niezdolność uniemożliwia organizacjom szybkie i efektywne przystosowanie się do zmieniających się realiów społecznych i gospodarczych. Jest to niewątpliwie kryzys, ale kryzys wielu składowych klastra, które w pierwszym rozdziale opisano jako kapitał

214 J. Hołub-Iwan, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, Raport ogólny, PARP, Warszawa 2012, s. 30.

215 Ibidem, s. 31.

216 European Commission, *Regional cluster in Europe*, Observatory of European SMEs, No. 3, 2002, s. 16.

intelektualny. Kryzys, który uniemożliwia klastrowi przetrwanie może dotyczyć wiedzy (kapitał ludzki), struktury (kapitał strukturalny), czy ogólnie rzecz ujmując, zaufania (kapitał społeczny). Warto więc w tym miejscu przytoczyć dodatkowy i bardzo wartościowy model powstawania, rozwoju i upadku klastra opierający się na przewyciężaniu kryzysów<sup>217</sup>. To właśnie ich niwelowanie pozwala klastrowi przebrnąć przez poszczególne etapy i umożliwia ukształtowanie organizacji sieciowej o wysokim kapitale intelektualnym, a co za tym idzie, zdolnym do adaptacji, a przez to konkurencyjnym i innowacyjnym.

W pierwszej fazie cyklu życia klastra następuje identyfikacja obszarów i potrzeb potencjalnych członków klastra. Działania klastra koordynuje podmiot inicjujący jego powstanie. Z uwagi na niski poziom zaufania członków dopiero powstałego klastra, a co za tym idzie potencjalna niechęć do realizacji wspólnych działań może doprowadzić do wystąpienia pierwszego kryzysu, tzw. kryzysu inicjatywy.

Wykres 1. Sytuacje kryzysowe w cyklu życia klastra



Źródło: [Knop, Olko, 2011, s. 358]

Źródło: L. Knop, S. Olko, *Crises in the Cluster Life-cycle, Management, Knowledge and Learning, International Conference*, <http://upload.tovarnaidej.com/data/MFDPS/MakeLearn2011/Zbornik%202011/papers/ML11-39.pdf>, stan na 30.04.2017 r.

217 L. Knop, S. Olko, [2011], *Crises in the Cluster Life-cycle, Management, Knowledge and Learning, International Conference*, <http://upload.tovarnaidej.com/data/MFDPS/MakeLearn2011/Zbornik%202011/papers/ML11-39.pdf>, stan na 2.03.2018.

W drugim etapie określanym przez Knop, Olko inicjatywą klastrową, następuje specjalizacja wiedzy w klastrze. Członkowie klastra zaczynają wymieniać wiedzę, doświadczenia, realizują nowe projekty innowacyjne. Zakończenie drugiej fazy może wiązać się z tzw. kryzysem zaufania. Aby go przezwyciężyć należy skonkretyzować odpowiedzialność partnerów za wspólnie realizowane zadania, a także umacniać więzi kooperacyjne oraz wspierać rozwój kapitału społecznego. Trzecia faza opiera się na innowacyjnym rozwoju klastra. Przezwyciężenie kryzysu zaufania powoduje wzrost zaufania członków klastra, a co za tym idzie efektywny transfer wiedzy, czego efektem jest powstawanie i wdrażanie innowacji. Ta faza z uwagi na rozpoczętą formalizację klastra, określenie sposobów finansowania, kreowanie nowych kompetencji członków, może doprowadzić do kryzysu struktury. W tym przypadku niezbędne jest efektywne zarządzanie klastrem i znalezienie przewagi konkurencyjnej stanowiącej dla członków klastra kluczowy motyw utrzymania struktury. Wypracowane standardy współdziałania pozwalają (faza dojrzałości) utrzymać przewagę konkurencyjną. Stabilna struktura i wysoki kapitał społeczny, pozwalają tworzyć nową wiedzę i dzielić się nią. W tej fazie następuje zazwyczaj kryzys tożsamości, który wynika głównie ze sposobu finansowania „struktury klastra”. Autor zaznacza, że w przezwyciężeniu tego kryzysu pomaga wypracowanie modelu finansowania innowacji. Ostatnia faza cyklu życia klastra określana jest mianem transformacji. Wysoki kapitał ludzki i społeczny, który umożliwia transfer i wymianę wiedzy, powstawanie innowacji, umożliwia również efektywną i szybką adaptację do zmieniających się realiów rynkowych. Dzięki temu w przypadku chęci utrzymania się na rynku klastr może w szybki sposób zmodyfikować swoją strukturę i zaktualizować cele<sup>218</sup>.

## 2.6. Zarządzanie wiedzą w klastrze

Informacja towarzyszyła człowiekowi od zawsze. Jej znaczenie wzrosło jeszcze bardziej, gdy w latach siedemdziesiątych XX wieku zaliczono ją, obok ziemi, środków finansowych oraz pracy do strategicznych zasobów społeczeństwa. Ponadto w gospodarce rynkowej okazało się, że informacja jest towarem, który można kupić i sprzedać. Wiek XXI opiera się na informacji oraz na środkach jej przetwarzania i przesyłania. Informacja należy do kluczowych wartości

w dziejach człowieka. Człowiek był zawsze związany z informacją. Związek ten wynikał z niezbędności informacji w utrzymaniu egzystencji ludzkiej. To informacja jest jednym

<sup>218</sup> K. Kładź-Postolska, *Współpraca w klastrach w różnych fazach ich cyklu życia*, Gospodarka Narodowa, nr 11-12/2013, Warszawa, s. 96-97.

z istotnych składników otaczającej rzeczywistości. Cywilizacje rozwinięte wykazują coraz większe zapotrzebowanie na wiedzę. Informacja jest (i będzie) bez wątpienia kluczem do rozwiązania wielu problemów i zagadnień współczesnej cywilizacji. Obecnie informacja (wiedza) stały się źródłem strategii rozwoju społeczeństw i państw<sup>219</sup>.

Nasi przodkowie żyli w wieku kamienia łupanego, pary, czy żelaza, a dziś żyjemy w wieku informacji, która stała się naszą cechą szczególną. XX-wieczna rewolucja w zarządzaniu, poprzez mechanizację i automatyzację w przedsiębiorstwach, doprowadziła do zwiększenia wydajności pracy. Z kolei mechanizacja i automatyzacja pracy wymusiły szybki rozwój nowoczesnego zarządzania i procesów decyzyjnych, adekwatnych do nowych realiów gospodarczych. Od teraz podejmowanie szybkiej, ale i trafnej decyzji uwarunkowane było posiadaniem aktualnej informacji. Konieczność jej posiadania wymusiło powstanie i rozwój nowych technologii pozwalających na szybszą wymianę informacji. Od pierwszej dekady XXI wieku społeczeństwo zaczęło n określać społeczeństwem informacyjnym, ponieważ zauważono wartość samej informacji w sposobie jego funkcjonowania. Od teraz gospodarka, systemy finansowe, energetyka, transport, media i wojsko stały się szczególnie uzależnione od sprawnej wymiany informacji. Człowiek od zawsze dążył do poszukiwania informacji o warunkach i sposobach stwarzania sobie lepszego i łatwiejszego życia, a nowa era pozwoliła na jeszcze większą

możliwość

do wykorzystania wiedzy w celu zaspokajania rozmaitych potrzeb. W miarę intelektualnego rozwoju i politechnizacji życia, informacje zaczęły nabierać coraz większych wartości. Informacje stały się warunkiem lepszego życia. Człowiek dysponując wiedzą miał możliwość skuteczniej konkurować i rywalizować z innymi. Proces ten doprowadził do stanu, kiedy to informacja stała się tak samo cenna jako dobro materialne. Część ekspertów twierdzi, że informacja staje się nawet więcej warta niż dobro materialne, co szczególnie zauważalne jest w przedsiębiorstwach

i organizacjach. Informacja stanowi bowiem nie tylko o potędze intelektualnej człowieka, ale szczególnie o potędze gospodarczej firm i organizacji<sup>220</sup>.

Dzisiejszy świat jest złożony, wymaga korzystania z wielu informacji. Ludzie są włączeni w różnorodne procesy społeczne, polityczne, gospodarcze, ekonomiczne i „zalewani” ogromem wiedzy. Informacji w obecnym świecie jest tak dużo, że społeczeństwa bez rzeczowo i racjonalnie ukształtowanej sfery informacyjnej nie mogą skutecznie funkcjonować. Wiedza organizacji klastrowej jest wytwarzana przez sieć. Nie jest ona

---

219 W. Krztoń, *XXI wiek – wiekiem społeczeństwa informacyjnego*, *Moderd Managment Review*, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska 2015, s. 101-102.

220 *Ibidem*, s. 104.

jednak bytem powstającym w społecznej próżni niezależnie. Duża uwaga jest więc poświęcana człowiekowi jako wytwórcy wiedzy. Świat społeczny organizacji jest fraktalem świata społecznego w ogóle, dlatego tak dużą wagę przypisuje się współcześnie idei szeroko pojętej sieciowości.

Peter F. Drucker pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku ogłosił nadejście społeczeństwa wiedzy, a wraz z nim konieczność budowania skutecznych systemów organizacji, które dzięki dobrze zarządzanym instytucjom zatrudniającym specjalistów, umożliwiają syntezę poszczególnych fragmentów wiedzy. Od tej pory stało się jasne, że procesy koordynowania działań, czyli zarządzania nimi, są konieczną funkcją społeczną.<sup>221</sup> Kluczowym elementem tej funkcji jest proces planowania, a więc ustalenia kierunku działania, a także sposobu osiągnięcia tego, co planujemy<sup>222</sup>. Ważny jest więc cel i jego znaczenie, dlatego jednym z początkowych etapów planowania jest opracowanie misji i określenie wartości, jakimi organizacja zamierza się kierować. Warunkiem skutecznego planowania staje się spójność przyjmowanych celów i kierunków działania.

Ciężko nie przyznać racji stwierdzeniu, że jednym z najbardziej zakorzenionych w potocznej świadomości określeniach współczesnej rzeczywistości jest fakt, że żyjemy w erze informacji. Społeczeństwo informacyjne, informatyczne, komunikacyjne, sieciowe, społeczeństwo wiedzy, wszystkie te pojęcia są próbą wyznaczenia pól znaczeniowych umożliwiających doprecyzowanie, o jaki rodzaj społeczeństwa chodzi.<sup>223</sup> W ostatnich latach można zauważyć dominację orientacji społecznej w teorii i praktyce zarządzania wiedzą. Kluczowym warunkiem wymiany i powstawania wiedzy w społeczeństwie/organizacji jest konieczność zaistnienia relacji pomiędzy jej aktorami. Organizacja w tradycyjnym tego słowa rozumieniu kreuje wiedzę w znacznie odmienny sposób od tego zaobserwowanego w organizacjach sieciowych definiowanych za K. Perechudą.

Charakteryzuje się on następującymi cechami:<sup>224</sup>

- kreowanie wiedzy jest rozproszone,
- wiedza nie ma charakteru zinstytucjonalizowanego,

221 P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 445-461.

222 J.R. Schermerborn., *Management for Productivity*. John Wiley & Sons Inc., New York 1993, p. 190, za: G. Osika, *Aksjologiczne dylematy inteligentnego rozwoju*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Wydział Organizacji

i Zarządzania, katedra Stosowanych Nauk Społecznych, nr 1943/2015, s. 395-396.

223 G. Osika, *Społeczeństwo wiedzy czy społeczeństwo informacji?*, [w:] J. Broda, A. Musiał, J. Rąb (red.): *Świadectwo Petera Druckera*. Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Zabrze 2008, s. 1

224 K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

- kreowane są wyspy wiedzy,
- dochodzi do asymetrycznego tworzenia kapitału intelektualnego.

Wiedza w organizacji powstaje w procesie wzajemnych interakcji i grupowego uczenia się<sup>225</sup>. Głównym elementem systemu zarządzania wiedzą jest człowiek, jako nośnik struktury niejawniej. Proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością poznawczą, w wyniku której jednostki wytwarzają wiedzę ukrytą, uzewnętrznianą w ramach specyficzno-kontekstowych interakcji międzyludzkich. Wiedza powstaje zatem w ramach spontanicznie wyłaniających się układów relacyjnych, obejmujących różnych członków organizacji<sup>226</sup>.

Należy zauważyć, że sieci relacji powstają poprzez wspólny obszar zainteresowania. Grupa ludzi, która podziela pasję tworzenia, dzielenia się i wykorzystywania nowej wiedzy dla określonych celów biznesowych w literaturze nazywana jest wspólnotą wiedzy (Knowledge Community, Community of Knowledge<sup>227</sup>). Efektem podzielanych wartości, wysokiego stopnia zaangażowania członków wspólnoty we wspólne prace, jest wytworzenie się wspólnej tożsamości, zaufania i otwartości we wzajemnych kontaktach<sup>228</sup>. Można stwierdzić, że zaistniałe wyżej warunki zwiększają poziom kapitału społecznego, który daje „wspólnotom”, organizacjom, przewagi na rynku, które są nieosiągalne dla innych form działania. Wielu naukowców twierdzi, że wspólnoty wiedzy stanowią narzędzie do tworzenia się innowacji. Próbując udowodnić tą tezę, należy skupić się na zasięgu i sposobie powstawania wspólnoty wiedzy. W przeciwieństwie

do organizacji, struktury wspólnot wiedzy są wysoce rozmyte, zapewniają swoim pracownikom szeroką autonomię w ich działaniu i podejmowaniu decyzji. Natomiast powstała w ich ramach wiedza podlega samodzielnej filtracji, a jej przydatność jest wykorzystywana w czasie rzeczywistym w określonym kontekście<sup>229</sup>. Wiedza powstaje w organizacji zawsze w jej pewnym obrębie, w ramach którego zaistniały określone wspólne cele i działania.

225 I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014, s. 24.

226 K. North, G. J. Romhardt, B. Probst, *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften - Communities of Practice*. QUEM-Report, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2004, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014, s. 24.

227 R.J. Boland Jr, R.V. Tenkasi., *Perspective making and perspective taking in communities of knowing*. „*Organization Science*”, Vol. 6, No. 4, 1995, s. 350-372.

228 J. Botkin, *Smart business. How knowledge communities*, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014, s. 25.

229 K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Istotę wspólnoty działań stanowią ciągłe interakcje jej członków oraz powstałe w ich wyniku więzi społeczne. Wspólnota funkcjonuje tak długo, jak długo jej członkowie chcą współpracować ze sobą, wykazując zainteresowanie danym tematem. Jednakże sama współpraca nie jest czynnikiem wystarczającym do stworzenia wspólnoty.

Wspólne działanie jest uzależnione od następujących trzech wymiarów:

- współpracy (ang. Mutual Engagement),
- domeny (ang. Joint Enterprise),
- wspólnych zasobów (ang. Shared Repertoire)<sup>230</sup>

Charakterystycznym wymiarem wspólnoty działań jest określony obszar zainteresowań stanowiący dla członków wspólnoty problem do rozwiązania. Jego wybór jest od nich uzależniony, co może wynikać z indywidualnych potrzeb w tym zakresie. W rezultacie wspólnota ma określony kierunek działania, który nie stanowi jednakże jasno wyznaczonego celu. Nadrzędnym celem wspólnoty (w dalszym ciągu) pozostaje kreowanie wiedzy i uczenie się. Zostanie on osiągnięty z chwilą wytworzenia zasobów wiedzy, które w odczuciu członków wspólnoty zaspokajają ich potrzeby, związane z wybraną domeną.

Trzecim wymiarem konstytuującym wspólnotę działań jest wypracowanie zasobu procedur, zachowań, pojęć, poglądów, które są dostępne wszystkim członkom wspólnoty, w zależności od ich indywidualnego poziomu aktywności i zaangażowania.

W celu przejścia do dalszych rozważań, ważne jest sprecyzowanie i zdefiniowanie procesu zarządzania wiedzą<sup>231</sup> oraz zarządzania kapitałem intelektualnym. W wielu opracowaniach terminy te są traktowane jako synonimy, choć nie powinny. Jak przedstawiono, współcześnie to właśnie wiedza w dobrze funkcjonującej organizacji sieciowej stanowi najwyższą wartość, dzięki której organizacja jest w stanie efektywnie zrealizować postawione przed sobą cele.<sup>232</sup>

Wiedzę najprościej zdefiniować posługując się tzw. „piramidą wiedzy” (2005 r.). U podstawy piramidy znajdują się dane, które przechowywane są w systemach informatycznych, z kolei dane umieszczone w odpowiednim kontekście (odpowiednio interpretowane) stają się informacją, ostatecznie umiejętnie spożytkowana informacja staje się wiedzą, która stanowi szczyt piramidy.

---

230 J. Lave, E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991, za: J. Bendkowski, *Technologiczne czynniki kreowania i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki.

231 Por. M. Granovetter, Ignorance, Knowledge and Outcomes in a Small World, *Science* 301 (8 August) 2003.

232 Por. M. Granovetter, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, *Journal of Economic Perspectives* –Volume 19, Number 1- Winter 2005.

Schemat 11. Piramida wiedzy



Źródło: E. Szwarc, M. Kopczewski, Politechnika Koszalińska, [http://mit.weii.tu.koszalin.pl/MIT3/Modele%20inzynierii%20teleinformatyki%203\\_37%20Szwarc%20Kopczewski.pdf](http://mit.weii.tu.koszalin.pl/MIT3/Modele%20inzynierii%20teleinformatyki%203_37%20Szwarc%20Kopczewski.pdf), stan na 1.07.2018.

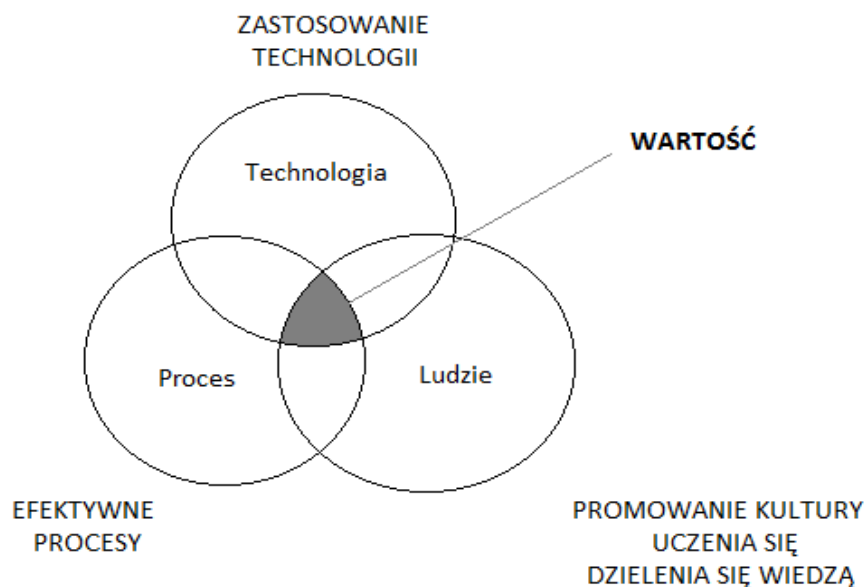
We współczesnych czasach powstało wiele definicji zarządzania wiedzą. Ogólnie można przyjąć, że jest to sposób, w jaki organizacja/przedsiębiorstwo wykorzystuje istniejące zasoby wiedzy, pozyskuje oraz tworzy nowe. Skuteczne zarządzanie wiedzą odkrywa drogi dojścia organizacji do postawionego celu.<sup>233</sup>

Schemat 12. Zarządzanie wiedzą w korporacji

---

<sup>233</sup> B. Mierzejewska, *Czym jest (nie)zarządzanie wiedzą*, E-mentor nr 1/3, 2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/3/id/22>, stan na 2.08.2018.





Źródło: EIRMA, *The Management of Corporate Knowledge*, Paris, 1999.

Skuteczne zarządzanie wiedzą opiera się na wykorzystaniu i połączeniu jej trzech wymiarów, które pozwolą osiągnąć jak największe efekty synergii. Realizacja strategii zarządzania wiedzą jest możliwa dopiero wtedy, gdy jej poszczególne elementy zostaną włączone w biznesowe procesy organizacji. Uwzględnienie perspektywy procesowej umożliwia ukierunkowanie zarządzania wiedzą na poprawianie działalności organizacji na poziomie operacyjnym. Uwzględnienie w procesach czynności związanych z zarządzaniem wiedzą jest konieczne nie tylko do ich usprawnienia, lecz także by mieć pewność, że będą one wykonywane przez pracowników. Pozwala także dokładniej szacować korzyści i koszty związane z implementacją określonych narzędzi. Dodatkowo daje możliwość dekompozycji strategii zarządzania wiedzą na określone czynności w ramach poszczególnych procesów. Dopiero taka forma daje bowiem szansę osiągnięcia zamierzonych przez organizację celów. Dla przykładu, jeśli celem strategicznym firmy jest wzrost satysfakcji klientów, wówczas jednym z celów zarządzania wiedzą może być rozwój kompetencji organizacji w zakresie pozyskiwania wiedzy od klientów oraz wykorzystywania jej w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które klientowi zapewnią sukces. Zarządzanie wiedzą nie jest więc jedynie sofistycznym wytworem laboratoriów uniwersyteckich, ale adresuje realne problemy biznesowe, przed jakimi stają współczesne organizacje<sup>234</sup>.

<sup>234</sup> B. Mierzejewska, *Czym jest (nie)zarządzanie wiedzą*, E-mentor, nr 1/3, 2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/3/id/22>, stan na 2.08.2008.

W tym miejscu należy doprecyzować pewne zjawisko. W pracy przyjęto, że jednym z kluczowych atutów klasteringu jest umiejętność zarządzania wiedzą, jej wymiana i tworzenie. Sama wiedza nie przesądza jednak o sukcesie organizacji, a jej wymiana musi podlegać pewnym regułom, nie algorytmom. W procesie zarządzania wiedzą najsilniej uwikłany jest człowiek jako sprawca wszelkich zmian w organizacji. To człowiek stoi u podnóża piramidy, na której opiera się idea kapitału intelektualnego. W przedsiębiorstwie określanym jako nowoczesne i skuteczne, w centrum uwagi znajduje się człowiek jako podstawa i adresat kreowania kapitału ludzkiego. Tylko z jego inspiracji, woli i potrzeb jest generowana wiedza, a następnie w ramach organizacji i poprzez kontakty interpersonalne przetwarzana, przekazywana i upowszechniana. Wobec tego o efektywności firmy inteligentnej - klastra, budującej trwałe podstawy zarządzania wiedzą, decyduje gotowość pracowników do uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji, oduczania się starych nawyków i procedur, dzielenia się posiadanymi wiadomościami i umiejętnościami z innymi i wymiana informacji.<sup>235</sup> Jednakże zarządzanie wiedzą można rozdzielić od zarządzania kapitałem intelektualnym. W warunkach społeczeństwa wiedzy często pojawia się pytanie o relacje, jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym. Zarządzanie wiedzą jest bliższe naukom organizacji i zarządzania, a zarządzanie kapitałem intelektualnym bliższe jest ekonomii i rachunkowości, są to tylko dwie różne nazwy charakteryzujące ten sam problem, to gałęzie tego samego drzewa. Według twórcy koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym K. E. Sveiby'ego, kapitał intelektualny jest bardziej statyczny, a wiedza dynamiczna. Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania i zarządzania aktywami intelektualnymi, natomiast zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny i koncentruje się wokół tworzenia kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy (L. Edvinsson, pierwszy na świecie dyrektor kapitału intelektualnego w firmie Skandia AFS w Szwecji)<sup>236</sup>.

Kapitał intelektualny w świetle dotychczasowych teorii opisujących procesy zachodzące w organizacji, uwidacznia najdokładniej skomplikowaną istotę funkcjonowania współczesnych organizacji. Nie wystarczy wiedzę posiadać, należy ją rozwijać w kierunku obranych celów organizacji, jednak to właśnie zarządzanie kapitałem intelektualnym pozwoli na pełne wykorzystanie zasobów organizacji.

---

235 A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 22

236 A. Probotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, nr 1 2012, s. 131.

Eryk Szwarc i Marian Kopczewski, w swoim opracowaniu wykorzystali pojęcie wiedzy „twardej” i wiedzy „miękkiej”<sup>237</sup>. Rozróżnienie to pozwoliło łatwiej rozumieć różnicę pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Wiedza w modelu kapitału intelektualnego (w tej interpretacji składającego się z kapitału ludzkiego i strukturalnego) ma różne wymiary. Składowa kapitału intelektualnego, kapitał strukturalny, zawiera wiedzę „twardą”, czyli wiedzę zapisaną w dokumentach. Wiedza „mięka” mieści się w kapitale ludzkim, a obrazuje tworzenie dobrej atmosfery wśród pracowników i promowanie dzielenia się nią.

Schemat 13. Zarządzanie wiedzą



Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 96.

Wiedza w organizacji może dodatkowo przybierać formę zasobu pierwotnego, czyli zasobu, który został do organizacji pozyskany, a także zasobu wtórnego, który w oparciu o specyficzną i unikatową pracę owej organizacji uległ modyfikacjom, dostosowania. Powyższy wykres również obrazuje, w jaki sposób wiedza wykorzystana dopiero jako „zasób wtórny”, zaimplementowana w strukturę organizacji zespołu, technologię, strategię, staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. To właśnie wiedza, informacja, zaufanie klientów, normy i wartości pracowników mogą wytworzyć przewagę konkurencyjną, która wpłynie na końcowy wynik przedsiębiorstwa.

<sup>237</sup> M. Kopczewski, E. Szwarc, *Zarządzanie wiedzą a zarządzanie kapitałem intelektualnym, Modele inżynierii teleinformatyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 266.

## 2.7 Podsumowanie

Podjmując się interpretacji zjawiska klasteringu w ujęciu socjologicznym, należy je określić jako powstawanie sieci, sieci gospodarczych, międzyinstytucjonalnych. Klaster jest nie tylko grupą firm, instytucji, ponieważ jest także grupą społeczną. Siła tego rodzaju powiązań gospodarczych tkwi w dużej mierze w jakości i intensywności kontaktów osobistych, jakie wiążą ludzi. Klastry sprzyjają bezpośrednim, międzyludzkim kontaktom, które są najlepszą gwarancją postępu. We współczesnej gospodarce wiedzy możliwość szybkiego i bezpośredniego konfrontowania doświadczeń, wymiany poglądów, uczenia się na cudzych błędach, mimo całego zaawansowania technologicznego, jest ciągle bezcenną wartością. Klastry budują więc powiązania także na poziomie społecznym, a nie tylko technicznym czy organizacyjnym. To znakomicie wpisuje się w obecne tendencje w zarządzaniu podkreślające przewagę kapitału intelektualnego nad klasycznie rozumianym kapitałem finansowym<sup>238</sup>.

Forma organizacyjno-biznesowa, nazywana powszechnie w tradycji europejskiej klastrem, jest doskonałym przykładem instytucji zakorzenionej w kulturze przedsiębiorczości konkretnych kręgów kulturowych, której schemat funkcjonowania urósł do rangi typu idealnego globalnej racjonalności gospodarczej. Strategia naśladownictwa rozwiązań rynkowych sprawdzająca się w rozwiniętych gospodarkach, ale jednocześnie nieuwzględniająca różnic kulturowych i instytucjonalnych wynikających z opóźnień technologicznych, doprowadziła do swoistej deformacji rozpoznanego wzorca przedsiębiorczości i rozprzestrzenienia się ekonomicznego trendu pozbawionego zakorzenienia w podłożu społeczno-kulturowym. Najbardziej rozpoznawalnym przejawem tego złożonego procesu jest pojawienie się standardowych siatek modeli klastrów i promowanie polityki implementacji ich założeń w rzeczywistych warunkach rynkowych bez poprzedzonej pogłębionej analizy socjologicznej konkretnych, kulturowo zakorzenionych rynków.

Szczególnie interesujące w kontekście przedstawionej dyskusji teoretycznej jest podjęcie tematu kapitału intelektualnego klastra i próba oceny stopnia jego oddziaływania na sposób funkcjonowania tejże struktury zakorzenionej w konkretnym układzie kulturowym. Tematyka ta jest nadal niezwykle aktualna, ponieważ prowadzone dotychczas badania nie uwzględniały tak szerokiego spektrum czynników, które mogą zostać poddane analizie dającej podstawę

---

238 PARP, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599), stan na 17.09.2018.

do stworzenia oryginalnego modelu kapitału intelektualnego klastra. Podejście socjologiczne umożliwia identyfikację elementów składowych kapitału intelektualnego sieci współpracujących przedsiębiorstw i organizacji pomijanych przez ekonomistów, a także teoretyków i praktyków zarządzania. Rynki są bardzo mocno zakorzenione w kulturze i analiza wartości niematerialnych wydaje się być bardzo ważnym przedmiotem badań.

Współczesne realia coraz bardziej uwidaczniają wpływ kapitału intelektualnego na tworzenie wartości organizacji. Według Ewy Bojar wciąż istniejącym problemem jest brak ujednoliconych standardów jego wyceny oraz pomiaru jego wykorzystania. To świadczy również o zbyt małym zaangażowaniu decydentów, kierowników i menadżerów w kierunku usystematyzowania wiedzy z tego obszaru. Według obecnie stosowanych systemów sprawozdawczości wciąż kluczową rolę odgrywa sprawozdawczość finansowa, a pomijane są aspekty niematerialne, które faktycznie i realnie oddziałują na kondycję organizacji. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga skoordynowanych procesów gospodarowania zarówno majątkiem trwałym, finansowym, ale i kapitałem intelektualnym. On bowiem ma decydujące znaczenie i wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.<sup>239</sup>

### **Rozdział III**

---

239 E. Bojar, A. Paździor, *Kapitał ludzki – klucz do rozwoju w gospodarce globalnej*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, materiały kongresowe, Warszawa, 2013.

## Metodologia badań własnych

### 3.1. Koncepcja badań własnych

M. Mroziewski wyodrębnił dwa podejścia badawcze kapitału intelektualnego: indywidualne, w którym kapitał intelektualny jest analizowany z perspektywy pojedynczego człowieka, a także organizacyjne, w którym kapitał intelektualny jest analizowany jako zestaw szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstwa, mających niematerialny charakter.<sup>240</sup> Z podejścia organizacyjnego wyróżnił natomiast następujące koncepcje kapitału intelektualnego<sup>241</sup>:

1. Koncepcję marketingową, w której podkreśla się zaspokajanie potrzeb klienta jako główny wyznacznik wartościowania składowych kapitału intelektualnego,
2. Koncepcję holistyczno-statyczną, która koncentruje się na zidentyfikowaniu autonomicznych czynników niematerialnych, wywierających wpływ na działalność przedsiębiorstwa,
3. Koncepcję socjologiczną (holistyczno-dynamiczną), która uwzględnia w aktywach niematerialnych aktywność samej organizacji, wprowadza do kapitału intelektualnego kapitał społeczny wynikający z jakości relacji międzyludzkich,
4. Koncepcję społeczną, która zwraca uwagę na tzw. społeczny kapitał innowacyjny, najbardziej wartościową i pożądaną formę kapitału innowacyjnego, będącego punktem wyjścia do tworzenia innych form kapitału i własności intelektualnych,
5. Koncepcję rachunkową podejmującą próbę ewidencji kapitału intelektualnego w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa.

W niniejszej rozprawie uwzględnione zostanie podejście indywidualne oraz organizacyjne, a także koncepcje społeczna i socjologiczna.

Podejście indywidualne do kapitału intelektualnego odnosi się do jednostki – pojedynczego człowieka. Kapitał intelektualny człowieka stanowi ogromny potencjał, który może być uwolniony w organizacji, stąd wykorzystanie drugiego podejścia w postaci podejścia organizacyjnego. W tym podejściu kapitał intelektualny jest rozumiany i analizowany jako niematerialne zasoby przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa stanowi swego rodzaju osobliwą formę przepływu wiedzy w ramach organizacji, której efektem jest kreowanie unikatowych wartości.

---

<sup>240</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju, Difin, Warszawa 2008, s. 28-29.

<sup>241</sup> Ibidem, s. 25-46.

Koncepcja socjologiczna uwzględnia aktywność organizacji. Dzieje się to za sprawą „swoistego smaru”, jakim jest kapitał społeczny. Kapitał społeczny warunkuje bowiem jakość i trwałość relacji pomiędzy członkami organizacji.

Koncepcja społeczna przyjmuje za najważniejszy i najbardziej wartościowy kapitał właśnie kapitał społeczny. Kapitał społeczny z jednej strony umożliwia efektywne budowanie i utrzymywanie relacji, jednak w myśl koncepcji społecznej najistotniejszą sprawą jest ukazanie społecznej mocy twórczej w organizacji, ponieważ to nie jednostki kreują innowacje. Inwencje twórcze coraz częściej powstają bowiem w efekcie pracy poszczególnych zespołów, czy całej organizacji.

### 3.2 Cel i przedmiot badań własnych

Cel badań to nic innego jak udzielenie odpowiedzi na nurtujące badacza pytania. Earl Babbie wyróżnia 3 podstawowe cele badań: eksploracja, opis i wyjaśnienie<sup>242</sup>. Charakter eksploracyjny badań pozwala na bardziej szczegółowe rozpoznanie problemu badawczego, zagłębienie się w jego szerszy kontekst. Badania społeczne bez opisu nie mogłyby istnieć: „głównym celem wielu badań społecznych jest opis jakiejś sytuacji lub wydarzenia”<sup>243</sup>. Wyjaśnienie natomiast jest wynikiem opisu i eksploracji, udzielenie odpowiedzi na postawione przez badacza pytanie badawcze. Stefan Nowak podkreśla, iż „cel badań powinien określać badaną zbiorowość, a nie odwrotnie.”<sup>244</sup> Podsumowując, celem badania jest udzielenie odpowiedzi na wcześniej postawione pytania, które zostało sformułowane w odpowiedzi na zaobserwowane zjawiska społeczne. Problem badawczy natomiast jest wynikiem zadawania pytań, które badacz zadaje na temat interesujących go zdarzeń, badanie zaś ma dostarczyć odpowiedzi na te pytania..

Przedmiot badań to nic innego jak pewne zjawiska, które zachodzą pomiędzy obiektami życia społecznego, są to interakcje i stosunki<sup>245</sup>. Przedmiot badań inaczej mówiąc to jednostki, które biorą udział w zjawiskach społecznych, stawiając pytania o te zjawiska badacz formułuje twierdzenia<sup>246</sup>.

Przedmiotem badań niniejszej pracy są członkowie klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, który funkcjonuje w województwie lubelskim.

---

242 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 107.

243 Tamże, s.109.

244 S. Nowak *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 45.

245 M. Guzik, *Podstawy metodologiczne prac promocyjnych*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2006, s. 31.

246 Tamże, s. 31.

Celem badania jest identyfikacja, pomiar i ocena kluczowych elementów wchodzących w skład kapitału intelektualnego badanego klastra, czyli tych wartości, które przyczyniają się do rozwoju funkcjonujących w klastrze firm i organizacji w ujęciu zarówno statycznym (zlokalizowanie kluczowych elementów kapitału intelektualnego), jak i dynamicznym (ocena jakościowa kapitału intelektualnego).

W oparciu o główny cel opracowano cele szczegółowe:

1. Usystematyzowanie terminologii z zakresu kapitału intelektualnego w kontekście zasobów klastra i przyjęcie optymalnej definicji i struktury kapitału intelektualnego.
2. Identyfikacja kluczowych elementów składowych kapitału intelektualnego.
3. Dokonanie pomiaru kapitału intelektualnego wśród członków klastra (firmy, instytucje).
4. Zweryfikowanie poziomu wykorzystania poszczególnych zasobów kapitału intelektualnego.
5. Ocena stopnia oddziaływania poszczególnych elementów kapitału intelektualnego na konkurencyjność klastra.
6. Zbadanie i określenie postaw członków klastra na temat istoty i wartości kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w klastrze.
7. Określenie i weryfikacja realizowanych przez przedsiębiorstwo działań na rzecz rozwoju kapitału intelektualnego.
8. Zweryfikowanie przydatności praktycznego wymiaru badań i teorii kapitału intelektualnego w odniesieniu do rzeczywistego stanu funkcjonowania klastra.

### **3.3. Problemy badawcze i hipotezy**

Problem badawczy można określić jako stan naszej niewiedzy w obrębie danej wiedzy. Według J. Apanowicza niewiedza ta musi mieć charakter obiektywny. Sformułowanie problemu polega na określeniu pewnego obiektywnego stanu niewiedzy na gruncie dotychczas zgromadzonej wiedzy.<sup>247</sup> Problem badawczy określamy jako pytanie, na które odpowiedzi próbujemy odnaleźć na drodze badań naukowych. Owe pytanie zadawane jest „przyrodzie” oraz otoczeniu, a nie innej osobie. Odpowiedź na pytanie powinna być zdobyta dzięki włożonemu wysiłkowi a nie gotowej odpowiedzi uzyskanej od drugiego człowieka.<sup>248</sup>

Formułowanie problemów jest niezwykle ważne przy opracowywaniu koncepcji pracy. Dzięki niemu jest możliwe doprecyzowanie kierunku badań i podążanie nim przez dalszą część

---

247 J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 44.

248 J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa 1967, s.67.



procesu badawczego.

Problemy badawcze, wyrażone w pytaniach, jakie autor postara się rozwiązać w niniejszej pracy:

1. Czy właściciele/kierownicy przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra dostrzegają wartość kapitału intelektualnego swoich organizacji?
2. Czy zasoby niematerialne członków klastra są transferowane do klastra?
3. Jakie elementy kapitału intelektualnego (ludzki, społeczny, strukturalny) klastra oddziałują w największym stopniu na rozwój i transfer wiedzy pomiędzy jego uczestnikami?
4. Czy kapitał intelektualny klastra SLD przyczynia się do powstania innowacji?
5. W jaki sposób przebiega proces integracji i nadzór nad procesami kreacji wymiany wiedzy i zarządzania kapitałem intelektualnym w klastrze?

Pojęcie „hipoteza” pojawia się w wielu dziedzinach. Hipoteza zawiera w sobie dawkę przypuszczenia, przewidywania w kontekście udzielonej na zadane pytania odpowiedzi. Chodzi tutaj o domysł, który wymaga sprawdzenia, czyli weryfikacji poprzez odpowiednie badania stosowane w danej nauce. Jest to propozycja odpowiedzi na zadane pytanie, wynikające z problemu badawczego, jest propozycją twierdzenia naukowego.<sup>249</sup>

Hipoteza jest przypuszczeniem lub prawdopodobieństwem istnienia (obecności) lub nie, danej rzeczy, zdarzenia, czy też zjawiska (procesu) w określonym miejscu lub czasie.<sup>250</sup>

Odwołując się do powyższych słów, iż problem badawczy to pewien zestaw pytań, to pytania nasuwają odpowiedzi, czyli hipotezy. Innymi słowy, hipotezy to przypuszczenia, przewidywania tego, jakie mogą być odpowiedzi uzyskane na wcześniej postawione pytania badawcze.

W niniejszej pracy Autor postara się zweryfikować następujące hipotezy:

**Hipoteza 1:** Istnieje niska świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego w badanym klastrze w procesie budowania konkurencyjności.

---

249 Mojasocjologia.pl, *Hipoteza badawcza*, <http://www.mojasocjologia.pl/hipoteza-badawcza/>, stan na 12.3.2019.  
250 Ibidem, s. 47.

**Hipoteza 2:** Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład SLD nie wpływa na budowanie kapitału intelektualnego klastra.

**Hipoteza 3:** Najważniejszym czynnikiem dla prawidłowego rozwoju klastra jest kapitał społeczny, w tym zaufanie i otwartość.

**Hipoteza 4:** Poziom kapitału intelektualnego klastra wpływa na potencjał innowacyjny klastra.

**Hipoteza 5:** Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze stoi na niskim poziomie.

### 3.4. Zmienne zależne i niezależne

Według S. Nowaka zmienna „określa pod jakim względem badacza interesują analizowane zjawiska i przedmioty”. Zmienna specyfikuje możliwe własności, zdarzenia lub stany, podlegające zjawiskom oraz podkreśla typy relacji uwzględnianych między przedmiotami, które rozpatrywane są pod pewnym względem.<sup>251</sup>

Zmienna niezależna to zmienna lub czynnik będący przyczyną zmiany innej zmiennej (zmiennej zależnej).<sup>252</sup> Gdy chcemy określić, co ma wpływ na interesujące nas zjawisko, stosujemy zmienne niezależne. Badacz obserwuje wpływ zmiennych niezależnych, aby zaobserwować konsekwencje, skutki ich działania.

Z kolei zmienna zależna jest wynikiem/skutkiem zmian zmiennych niezależnych.<sup>253</sup> W pracy badawczej zmienne zależne są oczekiwanym skutkiem działania zmiennych niezależnych.<sup>254</sup>

Zmienne, które zostały określone w niniejszej pracy to:

1. Świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego – zmienna niezależna; konkurencyjność klastra – zmienna zależna.
2. Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład klastra SLD – zmienna niezależna; niezależna, kapitał intelektualny klastra SLD – zmienna zależna.
3. Kapitał społeczny klastra SLD – zmienna niezależna; rozwój klastra – zmienna zależna.
4. Kapitał intelektualny klastra SLD – zmienna niezależna; potencjał innowacyjny klastra SLD – zmienna zależna.

---

251 S. Nowak, *Metody badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s.152

252 A. Giddens, *Socjologia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 739.

253 Ibidem.

254 A.N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 31.

5. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze – zmienna niezależna; transfer wiedzy i budowanie przewagi konkurencyjnej klastra- zmienna zależna.

### 3.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Nauki społeczne, szczególnie socjologia posiada bardzo szeroki zakres metodologiczny. Metody badawcze wg Stefana Nowaka to: „typowe i powtarzalne sposoby zbierania i opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych, służące do uzyskania maksymalnie lub optymalnie uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania”<sup>255</sup>. Badanie zatem jest zbiorem czynności wykonywanych przez badacza, które polegają na zebraniu danych, następnie poprzez analizę i interpretację mają dostarczyć wiedzę na temat problemu badawczego. Metodologia zatem jest „systemem jasno określonych reguł i procedur, do której odwołują się badania.”<sup>256</sup>

Według Janusza Sztumskiego metoda to system założeń i reguł, które pozwalają na uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności w taki sposób, aby można było osiągnąć cel, do którego badacz świadomie zmierza.<sup>257</sup>

Spośród metod badawczych można wyróżnić metodę obserwacyjną<sup>258</sup>, która polega na ciągłym i celowym obserwowaniu tego, czego zaistnienia według hipotezy oczekujemy. Kolejną metodą jest metoda eksperymentalna lub inaczej eksperyment naukowy, czyli taki sposób obserwacji, który umożliwi wpływ na przebieg badania. Następną metodą jest metoda monograficzna, która polega na szczegółowym badaniu indywidualnego przypadku, którą może być jednostka, instytucja, zakład, warsztat, grupa społeczna. Inną metodą jest badanie dokumentów wytworzonych przez daną organizację, instytucję. Dokumenty takie obejmują głównie zakres zadań, katalog działań, organizację, strukturę, efekty finansowe, informacje

z działalności. Kolejną jest metoda indywidualnych przypadków, która opiera się na analizie konkretnych osób lub zdarzeń. Metoda sondażu diagnostycznego z kolei polega na gromadzeniu faktów i informacji o zjawiskach oraz dynamice ich rozwoju. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa polega na analizie dotychczasowych źródeł informacji na dany temat, a jej istotą jest wykazanie celowości, oryginalności i unikatowości podjętego problemu

---

255 S. Nowak *Metodologia badań społecznych*, op. cit s.22.

256 Ch. F Nachmias, D. Nachmias *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s.603

257 J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999, s.66.

258 A. Boczkowski, *Obserwacja*. [w:] Encyklopedia socjologii, t. 3, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.

badawczego. Metoda analizy i konstrukcji logicznej opiera się zaś na analizie i syntezie. Ta metoda scala treści badanego problemu pozwalając wysunąć nowe rozwiązania. Metody statystyczne polegają na gromadzeniu i porządkowaniu faktów naukowych dotyczących danego systemu, instytucji, organizacji, procesu, czy zjawiska. Metoda symulacji komputerowej jest z kolei nową metodą polegającą na wykorzystywaniu technologii komputerowej do symulowania zjawiska, skutków i następstw procesów. Metoda ta jest wykorzystywana, gdy badanie zjawiska/procesu byłoby zbyt kosztowne lub niebezpieczne. Celem metody heurystycznej jest dochodzenie

do nowych rozwiązań poprzez wykrywanie nowych faktów i związków zachodzących między nimi.<sup>259</sup>

W niniejszej pracy Autor wykorzystał metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, monograficzną oraz metodę badania dokumentów. Ich zastosowanie pozwoliło na przeprowadzenie badania w sposób szczegółowy i rzetelny.

Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa pozwoli zgromadzić i przeanalizować dotychczasową literaturę, skonfrontować stanowiska różnych autorów, aby dogłębnie poznać problem i wykazać, na ile podjęty w rozprawie problem jest inny, wręcz oryginalny, a więc wnosi nową wartość w świecie badań.

Metoda monograficzna umożliwi Autorowi na przeprowadzenie szczegółowych badań klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno jako studium przypadku. Jej wykorzystanie pozwoli zgromadzić duże ilości informacji w formie jakościowo opisowej, które będą przedstawiały i charakteryzowały klastr. Dzięki tej metodzie Autor pozna m.in. strukturę klastra i specyfikę jego funkcjonowania.

Za wyborem metody badania dokumentów przemawia sformalizowany charakter klastra, a więc możliwość pozyskania i przeanalizowania informacji o klastrze, które są gromadzone w ramach i na potrzeby jego funkcjonowania w postaci dokumentów statutowych, regulaminów itp.

Według J. Sztumskiego techniki są „zespołem czynności, które związane są z różnymi sposobami przygotowania i przeprowadzania badań społecznych.”<sup>260</sup>

Wśród technik, jakie można wykorzystać w pracy badawczej wyróżnia się obserwację. Obserwacja w postaci techniki różni się od obserwacji jako metody w tym względzie, że jako technika ogranicza się tylko do spostrzegania jednostkowego faktu, zjawiska, osoby lub przedmiotu.<sup>261</sup> Wywiad to technika, którą stosuje się w przypadku braku możliwości pozyskania

---

259 J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 60-78.

260 Ibidem, s.75.

261 Ibidem s. 81.

danych innym sposobem i polega na pozyskaniu danych poprzez rozmowę, a więc w sposób bezpośredni. Ankiety to technika polegająca na pisemnym udzieleniu odpowiedzi na pytania, które tworzą spójny, świadomy i logiczny zestaw pytań służący pozyskaniu określonej wiedzy. Badanie dokumentów to technika polegająca na analizie treści w formie ilościowej i jakościowej. Techniki socjometryczne służą do określenia stosunków międzyludzkich w określonych grupach społecznych.<sup>262</sup>

Techniki, jakie zastosowano w niniejszej pracy to technika ankietowania i technika badania dokumentów. Badanie dokumentów (desk research) będzie przydatne do zgromadzenia najważniejszych informacji o klastrze, jego strukturze, a także o formalnych aspektach zapisanych i przechowywanych w klastrze. Desk research, nazywany „badaniem zza biurka”, opiera się na korzystaniu z danych zastanych (wtórnych), wykonywany jest już właściwie podczas przeglądu literatury. W przypadku badań socjologicznych nie zawsze udaje się ukazać dynamiczne procesy typu interakcje, relacje społeczne, mimo to Antoni Sułek twierdzi, że desk research, w powszechnej opinii socjologów i podręczników metodologii zaliczają dokumenty i dane urzędowe do podstawowych i najbardziej wartościowych źródeł informacji w socjologii.

W przypadku niniejszej pracy analizie poddane zostały dokumenty udostępnione przez koordynatora klastra w postaci dokumentów statutowych, sprawozdań z funkcjonowania klastra, a dodatkowo obszerny zbiór informacji zawartych na stronie internetowej klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.

Główną techniką zastosowaną do badania klastra będzie technika ankietowania. Jej zastosowanie pozwoli ograniczyć czas potrzebny na przeprowadzenie badania.

Narzędzia badawcze stanowią katalog przedmiotów, instrumentów, urządzeń, aparatury, których celem jest realizacja technik badań. Technikę badawczą należy rozumieć jako czynność, natomiast to narzędzie badawcze jest instrumentem, za pomocą którego tę czynność jesteśmy w stanie zrealizować.<sup>263</sup>

Wśród narzędzi badawczych można wymienić kwestionariusze ankiet, czyli ułożone w sposób spójny i logiczny zestawy pytań. Kolejnym narzędziem jest test, którego celem jest sprawdzenie pewnych określonych cech, zjawisk, sytuacji i porównanie wyniku z wymaganiami i normami. Innym narzędziem jest arkusz obserwacji. Arkusz obserwacji stanowi swego rodzaju

---

262 Ibidem, s. 80-90.

263 J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 90..

dziennik obserwacji, za pomocą którego badacz rejestruje te informacje, które będą służyły weryfikacji postawionych hipotez.

Na potrzeby niniejszej pracy Autor wykorzystał narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety. Według W. Okonia ankieta to badanie zjawisk masowych na podstawie odpowiednio opracowanego kwestionariusza.<sup>264</sup>

Kwestionariusz ankiety to „dokument zawierający pytania i inne narzędzia służące do zebrania informacji, które mają zostać przeanalizowane”<sup>265</sup>, innymi słowy „jest narzędziem zaprojektowanym specjalnie do zbierania informacji”<sup>266</sup>. Jest to sposób prowadzenia wywiadu pisemnego, polegający na rozdaniu ankiety respondentom. Wykorzystanie kwestionariusza ankiety pozwala zbadać dużą liczbę osób przy jak najmniejszym nakładzie kosztów i czasu.

### 3.6. Charakterystyka badanej grupy

Na przestrzeni ostatnich lat na terenie województwa lubelskiego można zauważyć rosnące zainteresowanie nowymi formami organizacji działalności gospodarczej opartej o szeroką sieć kontaktów wykraczających poza powszechnie pojmowaną strukturą przedsiębiorstwa. Klastry, jako najbardziej popularny model organizacji przedsiębiorstw i instytucji wspierających funkcjonujące w ściśle określonym celu, również w województwie lubelskim świadczą o tym, że trendy globalne dosięgnęły każdego zakątka świata, w tym Polski. O ile jeszcze niedawno oficjalne i formalne formy zrzeszeń i widocznej współpracy były określane jako cechy, izby, tak obecnie coraz częściej wymienia się klastry.

Przemysł drzewny i meblarski jest jednym z kluczowych sektorów w Polsce. W województwie lubelskim, mimo tego, iż nie zajmuje ono czołowego miejsca w poziomie lesistości (23,2% powierzchni województwa lubelskiego), widoczny jest rozwój tej branży, dzięki czemu w województwie znajduje się wiele firm reprezentujących ów sektor. Lubelszczyzna to producent mebli o ugruntowanej pozycji. Dodatkowo województwo lubelskie może poszczycić się korzystnym położeniem na szlaku tranzytowym, co może zwiększać szanse lubelskich firm w rozwoju działalności. Lubelskie produkty powstałe w wyniku obróbki drewna to przede wszystkim produkcja mebli, słomy, korka, papieru, tektury, celulozy. Lubelskimi produktami

---

264 W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s.30.

265 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 548.

266 Tamże, s.277.

zainteresowani są m.in. Niemcy, Litwa, Włochy, a z kolei eksport to jeszcze większa szansa na dynamizację rozwoju branży w regionie.

Mając powyższe na uwadze, nie dziwi fakt, iż lubelscy przedsiębiorcy coraz lepiej wyposażeni w wiedzę już w roku 2007 powołali do życia pierwszy klaster na terenie województwa lubelskiego pod nazwą Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Klaster powstał w sprzyjających warunkach z uwagi na coraz lepszy dostęp do informacji o globalnych trendach, położenie regionu, dostępność funduszy europejskich, a także pojawienie się lidera, który zrobił pierwszy krok w uczynieniu z grupy lubelskich przedsiębiorców prekursora klastra.

### **3.6.1 Geneza powstania klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno**

Pomysł utworzenia klastra pojawił się w momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wiedza o rozwoju przedsiębiorstw dzięki inicjatywom klastrowym na Zachodzie zrodziła chęć powołania klastra w regionie lubelskim. Przy współpracy Lubelskiej Izby Rzemieślniczej i Towarzystwa Pomocy Wzajemnej udało się powołać Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, Regionalny Klaster w Lublinie. W tym czasie był to pierwszy klaster utworzony w województwie lubelskim. Formalnie zarejestrowany był 23 lutego 2007 roku. Stowarzyszenie składa się z partnerów, na czele których stoi Zarząd klastra z Prezesem. Tworząc Stowarzyszenie, starano się wykorzystać zręby istniejącej, lecz powoli zanikającej współpracy przedsiębiorstw w branży drzewnej, wzmocnić ją i stopniowo rozszerzać wspólną ofertę opartą na innowacyjnej myśli technicznej. Klaster był inicjatywą lubelskich przedsiębiorców, którzy podjęli wspólne działania, by utworzyć dobrowolną, niezależną organizację biznesową.

Prezes Lubelskiej Izby Rzemieślniczej Pan Jerzy Miszczak w udzielonym wywiadzie Dziennikowi Wschodniemu w 2007 roku oznajmił, że myśl o utworzeniu klastra pojawiła się już w momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wiedza o rozwoju przedsiębiorstw dzięki inicjatywom klastrowym na Zachodzie zrodziła chęć wdrożenia tego przedsięwzięcia w regionie lubelskim. Dzięki współpracy Lubelskiej Izby Rzemieślniczej i Towarzystwa Pomocy Wzajemnej na początku 2006 roku udało się powołać Stowarzyszenie Lubelskie Drewno Regionalny Klaster w Lublinie. Priorytetem stało się wykorzystanie zrębów istniejącej, lecz powoli zanikającej współpracy przedsiębiorstw w branży drzewnej, jej wzmocnienie

i stopniowe rozszerzanie, a także rozbudzanie aktywności gospodarczej.<sup>267</sup> Scharakteryzowanie obecnej sytuacji w kontekście powiązań i współpracy gospodarczej lubelskich podmiotów jako „zręby” jest w tym przypadku warte omówienia, ponieważ istniało i istnieje wiele sformalizowanych organizacji określanych jako izby i cechy. Powyższy opis „praktyka” daje do zrozumienia, że w przypadku cechów i izb jakość współpracy nie stoi na poziomie, który pozwalałaby na efektywną pracę na rzecz podnoszenia rozwoju branży drzewnej na terenie województwa lubelskiego.

Wizja stworzenia klastra jawi się jako remedium na bolączki lubelskiego środowiska. W opinii założycieli klastrer będzie stanowić atrakcyjną ofertę dla potencjalnych partnerów, a dzięki swojej „sile” umożliwi to, co nie udało się do tej pory osiągnąć, a więc podniesienie innowacyjności, podnoszenie kompetencji i budowanie potencjału sektora drzewnego. Działania SLD już od samego początku funkcjonowania były nastawione na rozwój, zacieśnianie stosunków środowiska biznesowego, miały na celu wykorzystanie istniejących i funkcjonujących zrębów współpracy przedsiębiorstw, pomocy przedsiębiorcom i pobudaniu ich wzajemnej kooperacji oraz podwyższenia atrakcyjności regionu.

Założyciele klastra wyszli z przekonania, że w życiu gospodarczym i działalności biznesowej konkurencja nie wyklucza współpracy. Klastrer jest wzorem dobrych praktyk, promotorem przedsiębiorczości, innowacyjności, kompetentnym i rzetelnym partnerem biznesowym dla innych firm, instytucji publicznych oraz administracji samorządowej.<sup>268</sup>

Aktywiści z branży drzewnej dostrzegli zatem występujące ogniska współpracy, a w oparciu o posiadaną wiedzę i dostępne fundusze europejskie zainicjowali powstanie klastra i pozyskanie niezbędnych środków finansowych. Analizując historię powstania klastra na pierwszym miejscu można wskazać inicjatywę współpracujących firm z branży. Niemniej jednak ważne jest wsparcie w ramach funduszy unijnych, które umożliwiły wdrożenie szeregu działań zmierzających do uzupełnienia modelu klastra w wymagane, uznane za właściwe, mechanizmy i narzędzia.

Analizując genezę powstania klastra warto dostrzec aktywność lidera, inicjatora klastra, który zauważył chęć zjednoczenia się podmiotów w organizacji sieciowej. Lider i jednocześnie koordynator klastra potrafił nawiązać ścisłą współpracę z kluczowymi partnerami w postaci Marszałka Województwa Lubelskiego, który objął początkową działalność swoim patronatem, Fundacji Rozwoju Rzemiosła, Fundacja Willa Polonia, a także Lubelską Izbą Rzemieślniczą.

---

267 Dziennik Wschodni, *Domy z drewna wracają do lasu*, <http://www.dziennikwschodni.pl/dom/domy-z-drewna-wracaja-do-lask,n,1000063232.html>, stan na 1.06.2018.

268 Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, <http://www.lubelskiedrewno.org/Strona,Oferta,1.html>, stan na 1.10.2018.



Wykorzystanie wsparcia w postaci dedykowanych funduszy europejskich pozwoliło sfinansować początkowy okres funkcjonowania klastra. Stowarzyszenie Lubelskie Drewno Regionalny Klastr w Lublinie powołano przy współudziale funduszy europejskich, w ramach projektu 2.6 ZPORR Innowacyjna Sieć Współpracy Rzemiosła. Celem niniejszego projektu było wykorzystanie istniejących i funkcjonujących zrębów współpracy przedsiębiorstw, pomoc przedsiębiorcom i ich kooperacji, podwyższenie atrakcyjności regionu poprzez szereg działań w ramach współpracy przy rozwiązywaniu problemów zatrudnienia w sektorze usług budowlanych,

a w szczególności związanych z branżą stolarską, a także wspieranie rozwoju obszarów wiejskich<sup>269</sup>.

Można stwierdzić, iż powołanie klastra było inicjatywą odgorną, za pomocą której lider-animatorem wykorzystał istniejącą szansę pozyskania funduszy, ale i dysponował wiedzą umożliwiającą mu wykreowanie i sformalizowanie grupy lubelskich przedsiębiorców jako klastra.

Pięć miesięcy od momentu powołania klastra liczba członków wzrosła z 17 do 23. Do członków klastra dołączył Urząd Miasta Lublin oraz jego miasta partnerskie, a także Politechnika Lubelska. Członkowie klastra byli zatem świadomi tego, iż do wykreowania efektywnej struktury i organizacji niezbędne jest dalsze przyciąganie instytucji wspierających. Rozwijająca się współpraca i przyjmowanie do klastra członków reprezentujących zarówno sferę biznesu, ale również administracji i świata nauki pozwala wstępnie stwierdzić, że zaowocowała rozwojem struktury klastrowej zgodnej z modelową teoretyczną ideą klasteringu.

### **3.6.2 Działalność klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno**

Stowarzyszenie Lubelskie Drewno jest klastrem, który ciągle się rozwija poszerzając zarówno swoją ofertę, jak również liczbę członków. W momencie powołania klastra opracowano cele, które w wyniku działalności będą osiągane.

1. Zdefiniowanie obszarów wzajemnej współpracy między przedsiębiorcami działającymi w ramach Klastra poprzez budowanie świadomości na temat biobudownictwa jako innowacyjnej formy rozwiązywania problemów mieszkaniowych województwa lubelskiego i

---

<sup>269</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Klasy w województwie lubelskim*, Warszawa 2011, r., s. 49, [http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klasy/Polskie\\_klasy/Katalogi/Klasy\\_w\\_woj\\_lubelskim.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klasy/Polskie_klasy/Katalogi/Klasy_w_woj_lubelskim.pdf), stan na 10.11.2017.

realizację przedsięwzięć, które przyczynią się do promocji regionu lubelskiego, jako lidera wdrażania innowacyjnych rozwiązań ekobudowlanych.

2. Podniesienie efektywności lubelskich firm z branży drzewnej na rynku krajowym i zagranicznym.

Cel ma być realizowany poprzez: uaktualnienie wiedzy co do zasad i metod produkcji oraz praktyki współpracy, wytworzenie trwałych połączeń kooperacyjnych w ramach grupy, unowocześnienie i modernizację procesów oraz produktów.

3. Tworzenie nowych innowacyjnych rozwiązań technologicznych

4. Rozwój współpracy między uczestnikami Klastra i wsparcie rozwoju przedsiębiorstw

5. Promocja Klastra

Powyższe cele związane są zarówno z chęcią rozwoju kapitału społecznego poprzez pomnażanie kontaktów, realizację spotkań, współpracę, ale również rozwoju kapitału ludzkiego, w wyniku którego zaplanowane zadania będą skierowane na podnoszenie wiedzy i kompetencji uczestników klastra.

Misją klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno jest wspieranie instytucji i przedsiębiorców działających w obszarze usług drzewnych i budowlanych skierowanych do przedsiębiorców poprzez stworzenie trwałych ram współpracy opartych na transferze wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych pomiędzy członkami klastra, instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami naukowo - badawczymi i instytucjami naukowymi i samorządami, w celu budowania i promocji mocnej pozycji konkurencyjnej w sferze usług budowlanych regionu Polski Wschodniej w szczególności województwa lubelskiego. Misją Klastra jest też stworzenie i rozwój silnej i innowacyjnej organizacji z Lubelszczyzny, promującej produkty drewniane - wytwarzane przy zachowaniu dbałości o ich wysoką jakość. Klastrer według założeń stawia na ciągle rozwijanie ponadregionalnej sieci współpracy, wspieranie innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie budownictwa, optymalizację transferu wiedzy i technologii, ułatwianie dostępu do wysokiej jakości usług.

Aby współpraca przebiegała w sposób efektywny, władze klastra przyjęły na siebie obowiązek opracowania harmonogramu dla poszczególnych projektów i przedsięwzięć, takich jak stworzenie wspólnego katalogu produktów i usług oraz dążenie do wypracowania wspólnych

produktów, wydawania wspólnych katalogów z produktami oraz stworzenia wspólnej, konkurencyjnej marki produktów lubelskich.

Ponadto klaster uwzględnił finansowanie lidera, do którego zadań należy przygotowanie strony internetowej i katalogu, poszukiwanie źródeł finansowania, stworzenie bazy o zasobach i potrzebach, organizacja wizyt studialnych w innych klastrach. Klaster jest odpowiedzialny za zdobywanie nowych rynków i klientów, a dzięki opracowaniu wspólnej oferty „działu handlowego” angażuje się w reprezentowanie członków klastra poprzez oferowanie potencjalnym klientom i partnerom zgromadzonych usług. Sprzedaż jest nierozdzielnie związana z produkcją usług i produktów, które będą stanowiły ofertę, dlatego klaster stawia na realizację wspólnych zleceń i rozwój specjalizacji oraz pozyskiwanie i rozwój technologii. Klaster przyjął również funkcję reprezentanta poszczególnych członków na wystawach i targach, na których będzie promowany wraz z dostępną ofertą.

### **3.6.3 Charakterystyka członków klastra**

W klastrze skupiono firmy i ich obecne powiązania w formie cech, izb, które świadczą swoje usługi w zakresie produkcji i obróbki drewna i innych elementów w sferze branży drzewno-budowlanej, instytucje wspierające (doradcze, administracja), a także instytucje naukowe. Klaster dąży do tego, aby skupione w jego strukturach firmy zacieśniały współpracę między sobą, aby produkty i usługi powstałe w wyniku działalności klastra cechowały się innowacyjnością i wypełniały nisze rynkowe.

W skład klastra wchodzi firmy zajmujące się usługami doradczymi, stolarką budowlaną, przetwórstwem drewna, stolarką drzwiową i okienną, produkcją mebli biurowych, kuchennych, produkcją drewnianych elementów konstrukcyjnych, galanterią drewnianą, produkcją parkietów, usługami budowlanymi i konserwatorskimi.

Analizując profile firm można stwierdzić, że produkcja stanowi przeważającą działalność klastra. Klaster stawia na innowacyjne budownictwo, w tym biobudownictwo. Oprócz budowy tradycyjnych domów drewnianych, klaster stara się propagować i rozwijać budownictwo domów z bali. Domy takie są bardzo wytrzymałe oraz długotrwałe. Mimo, iż technologia budowania tego typu domów rozwija się od setek lat, to przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii członkowie klastra są w stanie zapewnić najwyższą jakość produkcji przy zachowaniu

najwyższych standardów jakości. Kolejnym rodzajem produkcji jest budowa domów w systemie kanadyjskim, która jest niezwykle popularna na Zachodzie, w Polsce niestety budowa takich domów odbywa się rzadziej. Polacy, przyzwyczajeni do „ciężkiej bryły” uważają lekką konstrukcję domów szkieletowych za mało wytrzymałą, co nie jest odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ domy takie można również uznać za budowle wielopokoleniowe. Stowarzyszenie Lubelskie Drewno korzysta z badań przeprowadzonych na Politechnice Lubelskiej. W toku badań potwierdzono, że materiały użyte do budowy domów w stylu kanadyjskim sprawdzają się idealnie w polskim klimacie.

Wśród usług wymienić można usługi budowlane, konserwatorskie, a także usługi doradcze. Klaster jest organizacją wpisaną do Rejestru Instytucji Szkoleniowych. Wieloletnia współpraca z Lubelską Izbą Rzemieślniczą w zakresie szkoleń, doszkalań, kształcenia oraz kursów w zawodach rzemieślniczych sprawiają, że klaster ma wpływ na podnoszenie kompetencji pracowników lubelskich firm. Spośród ogromnego katalogu szkoleń można wymienić szkolenia na cieśli, stolarzy, obsługi urządzeń stolarskich, stolarki meblowej, stolarki artystycznej, technologii robót wykończeniowych, dekarza itp.

Tabela 6. Lista podmiotów klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno

L.p	Nazwa firmy/instytucji	Działalność, specjalizacja
1	Urząd Marszałkowski Województw Lubelskiego w Lublinie	Jednostka samorządu terytorialnego
2	Lubelski Park Naukowo- Technologiczny	B+R
3	Uniwersytet Przyrodniczy	B+R
4	Urząd Miasta Lublin	Jednostka samorządu terytorialnego
5	Politechnika Lubelska	B+R
6	CODOGNI SP.J.	Produkcja wyrobów metalowych, podzespoły
7	DREW-POL	Przetwórstwo drewna
8	Jaworski Marek	Stolarstwo
9	Nitor Sp. z o.o.	Stolarstwo
10	NJ Arcus J. Bień S.J.	Stolarstwo
11	TimberOne S.A.	Produkcja wyrobów drewnianych
12	Waldemar Stadnicki P.P.	Stolarka, produkcja mebli

	DREW - Pol	
13	Kazimierz Fil	Usługi budowlane
14	P.P. Anmar	Usługi budowlane
15	TPW Sp. z o.o.	Usługi ogólnobudowlane
16	Waldemar Śniadecki	Usługi Doradcze
17	Lubelska Izba Rzemieślnicza	Doradztwo, usługi budowlane, drzewne, szkolenia
18	Studium Doskonalenia Zdolności Poznawczych	Usługi doradcze
19	Information Mastery Sp. z o.o.	Usługi informatyczne
20	Forner Sp. z o.o.	Produkcja mebli i podzespołów
21	P.P.PH "M-BUD" Lublin	Usługi budowlane
22	Towarzystwo Pomocy Wzajemnej Sp. z o.o.	Usługi budowlane
23	Wood House	Usługi drzewne, budowlane
24	Lubelski Cech Stolarzy	Usługi stolarskie
25	Cech Rzemiosł różnych	Usługi budowlane, stolarka
26	Europejskie Centrum Pomocy Rodzinom i Osobom Zagrożonym Wykluczeniem Społecznym „Ankra”	Doradztwo
27	Cech Rzemiosł Budowlanych i Drzewnych	Usługi drzewne i budowlane
28	Toruńska Izba Rzemieślnicza	Usługi drzewne, budowlane, solarskie
29	Rzemieślniczy Yacht Club	Usługi turystyczne, rekreacyjne
30	ARP Sp. z o.o.	Usługi różne
31	DKiF Sp. z o.o.	Usługi różne
32	Polski Związek Izb Rzemieślniczych	Usługi doradcze, budowlane
33	Wrocławska Izba Rzemieślnicza	Usługi doradcze, budowlane
34	Kielecka Izba Rzemieślnicza	Usługi doradcze, budowlane
35	Akademia Rzemiosła Polskiego	Usługi doradcze, budowlane

36	Cech Wielobranżowy w Lublinie	Usługi doradcze, budowlane
37	Izba Rzemieślnicza Lubelszczyzny	Usługi doradcze, budowlane
38	Olsztyńska Izba Rzemieślnicza	Usługi doradcze, budowlane
39	Stowarzyszenie Polski Związek Cech Rzemieślniczych	Usługi doradcze, budowlane
40	Związek Pracodawców Kłastry Polskie	Usługi edukacyjne i specjalistyczne
41	Fundacja Willa Polonia	Usługi promocyjne i edukacyjne
42	OROQ Budownictwo Bartłomiej Franczak	Usługi budowlane
43	Zakład budowlany Kazimierz Pluta	Usługi budowlane
44	Stanisław Wójcik	Usługi budowlane
45	TU INTER-POLSKA S.A. w Warszawie	Ubezpieczenia
46	Kuratorium Oświaty w Lublinie	Oświata
47	Zakład Doskonalenia Zawodowego w Lublinie	Usługi edukacyjne
48	Stowarzyszenie na rzecz edukacji w budownictwie "EKOEDBUD"	Usługi edukacyjne
49	Wojewódzkie Towarzystwo Wiedzy Powszechnej	Działalność edukacyjna
50	Lubelski Cech Branży Budowlanej	Usługi doradcze, budowlane
51	Chełmski Cech Wielobranżowy	Usługi doradcze, budowlane i pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonych danych

Exodus ludności z miast na wieś sprawia, że polem działania przedsiębiorstw stają się głównie obszary wiejskie. Wartościami pożądanymi przez klientów klastra są spokój, wolniejsze tempo egzystencji, a także "kontakt z naturą". Realizacja wyobrażeń o zdrowym stylu życia

z aspektami ekologicznymi mieszkalnictwa drewnianego staje się więc wyzwaniem dla klastra, w następstwie czego jego działalność na obszarach wiejskich nieustannie się rozwija, klastrer obecnie zrzesza właścicieli lasów, przedsiębiorstwa z branży drzewnej, a także podmioty zajmujące się renowacją zabytków, stolarstwem artystycznym i rzeźbą.

Wracając do definicji klastra, M. E. Porter, określa klastry jako regionalne skupiska przedsiębiorstw, działających w jednej branży lub w branżach pokrewnych. Uniwersytety, instytuty naukowe, instytucje (finansowe, ubezpieczeniowe) i organizacje wspierające (doradcze, gospodarcze, rządowe) traktowane są w klastrze jako podmioty uzupełniające działalność podstawową (produkcję lub usługi).<sup>270</sup>

Firmy i instytucje zrzeszone w klastrze funkcjonują zarówno w Lublinie i jego okolicach, ale również swoją działalność prowadzą na terenach wiejskich. Porównując rozmieszczenie członków klastra można stwierdzić, że kluczowym miejscem jego funkcjonowania jest miasto Lublin. To tutaj mieści się siedziba Stowarzyszenia Lubelskie Drewno, tutaj również znajduje się grupa członków będących (zgodnie z ww. definicją) uzupełnieniem podstawowej działalności. Grupę tę tworzą jednostki samorządowe w postaci Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie i Urząd Miasta Lublin. Wsparcie w zakresie badań i rozwoju stanowi Lubelski Park Naukowo-Technologiczny, Politechnika Lubelska i Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie. Firmy wchodzące w skład klastra funkcjonują zarówno na obszarze Miasta Lublin, co nie dziwi z racji tego, iż w tym mieście mieści się największa liczba kluczowych uczelni i instytucji regionu. To tutaj firmy mają ułatwiony dostęp do instytucji naukowych, badawczych. Oprócz przeważającej części członków funkcjonujących w mieście Lublin, zrzeszone w klastrze firmy funkcjonują również na obszarach wiejskich, zatrudniając miejscowych wykwalifikowanych cieśli, stolarzy, dekarzy oraz wykorzystując naturalne zasoby leśne. Warto zwrócić uwagę jeszcze na jeden aspekt, a mianowicie partnerów klastra w postaci cechów. Z jednej strony klastrer zrzesza cechy funkcjonujące głównie w Mieście Lublin, z drugiej wśród cechów znajdują się podmioty indywidualne funkcjonujące w innych miastach Polski, takich jak Olsztyn, Kielce, czy Wrocław, Tarnobrzeg i Stalowa Wola.

### **3.6.4 Struktura klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno**

---

<sup>270</sup> M. E. Porter, *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008, s. 6.

Opierając się na kategoryzacji klastrów według M. Baran można stwierdzić, że Stowarzyszenie Lubelskie Drewno jest mikroklastrem, ponieważ swoim zasięgiem obejmuje obszar kilku województw, jednakże poziom „objęcia” specjalizacją drzewną nie jest na tyle wypracowany, kompleksowy i specjalistyczny, aby można było określić klaster jako megaklaster. Ten bowiem musi charakteryzować się wyraźną specjalizacją na poziomie kraju. Klastra nie można określić jako klaster krajowy, ani regionalny, wobec czego zostanie użyte określenie „klaster ponadregionalny”. Zakres świadczonych prac i usług nie wskazuje, aby klaster stanowił organizację, w ramach której wykorzystywana jest wysoka, czy też nawet średnia technologia. Specyfika funkcjonowania klastra wskazuje, że nie możemy go określić również jako lidera światowego, czy krajowego. Unikatowość podejścia do współpracy, zgromadzenie sporej liczby członków, czy też dostęp do katalogu usług może wskazywać, że klaster ten, w kontekście konkurencyjności, może być określany jako lider regionalny. Według lidera klaster ciągle się rozwija, co może wskazywać na rosnącą liczbę członków (klaster wzrostowy). Konsekwencją tego stanu może być wciąż rosnąca ilość osób zatrudnionych, rosnąca ilość usług, a także ilość relacji, a przez to dalszy wzrost ilości partnerów, czego efektem może być efektywny rozwój sieci powiązań. Sektory reprezentujące klaster są liczne w strukturze poziomej. Specyfika obecnych członków jasno wskazuje, że klaster nie składa się z dużej liczby ogniw jednego łańcucha produkcyjnego, wobec czego jest to klaster „płytki”. Z pewnością idealnym rozwiązaniem byłoby zjawisko występowania całego łańcucha produkcyjnego w klastrze. Świadczyłyby to o ogromnej atrakcyjności klastra jako organizacji, która potrafiłaby zagospodarować większą liczbę dostawców, poddostawców, odbiorców w pionowej strukturze produkcji. Taka forma mogłaby inicjować powstanie innowacyjnych usług i produktów, a jednocześnie motywować pozostałych partnerów do współpracy w ramach wypracowanych „dóbr”. Niestety póki co zjawisko to obserwowane jest głównie w wielkich klastrach Stanów Zjednoczonych, czy Japonii. Klaster Stowarzyszenie Lubelskie Drewno póki co skupia jedynie nieznaczną część reprezentantów sektora drzewnego, którzy mogą zaważać o dodatkowych klientów dzięki wypracowanej renomie i marce klastra, jako wiarygodnego partnera.

Wyniki prowadzonych badań rzucają nieco jaśniejsze światło na strukturę klastra. W oparciu o przedstawione w niniejszej pracy modele klastra ciężko jest jednoznacznie wykazać, który model będzie idealnie pasował do funkcjonującego modelu klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Model holenderski zakładający ścisłą współpracę z ośrodkiem badawczo-rozwojowym nie wpisuje się w model Stowarzyszenia.

Model włoski opiera się na niezależności od władzy centralnej, a także silnymi więziami lokalnymi. Badany klaster nie ma silnego powiązania z rządem centralnym (mimo iż klaster



wchodzi w skład kluczowych klastrów dla polskiej gospodarki), ponadto badania wykazały, że członkowie klastra niechętnie podchodzą do silnej współpracy w ramach klastra i nie stanowi to dla nich priorytetu w działaniu.

Przeprowadzona analiza desk-research wskazała, że w strukturze klastra dominującą rolę odgrywa koordynator, który w sposób znaczący wpływa na jej kształt. Model opiera się więc na wyraźnej aktywności lidera, natomiast członkowie w postaci przedsiębiorstw, zrzeszeń, instytucji wspierających stanowią wypadkową jego działalności. Lider poszukuje partnerów nawet spoza lokalnego środowiska, więc o wyłącznie silnych lokalnych więziach nie może być mowy.

Klaster jest otwarty na nowych członków. Podejście włoskie wyklucza zjawisko ciągłego nawiązywania współpracy z nowymi partnerami, tym bardziej tymi, którzy znajdują się w znacznej odległości od struktur lokalnych, „familijnych”.

Stowarzyszeniu najbliższym do modelu duńskiego, który powstaje w oparciu o lidera, tzw. „brokera”. To on inicjuje wiele aktywności, zajmuje się organizowaniem sfery doradczej, wspiera partnerów. Model ten zakłada przejęcie procesów koordynacyjnych w ręce powołanej organizacji, m.in. właśnie tego typu stowarzyszenia, które przejmuje koordynację kluczowych aktywności klastra. Warty zastanowienia jest fakt, iż mimo że Stowarzyszenie jest wpisane na listę kluczowych klastrów polskich, polityka klastrowa Polski nie sprawia, że klaster jest zasilany wsparciem rządowym w sposób ciągły i konsekwentny. Klaster bowiem korzysta z okazji i nawiązuje kolejne kontakty, w ramach których jest oferowane dodatkowe wsparcie. Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, mimo kilku powiązań i podobieństw do modeli opisanych w literaturze, posiada też kilka cech, które uniemożliwiają jednomyślne przyporządkowanie go do wybranego modelu. Z pewnością przeprowadzone badania powiedzą więcej o strukturze klastra, a co najważniejsze o aspektach społecznych, które określają bardziej precyzyjny i rzeczywisty charakter całego klastra.

Schemat 14. Model klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno

P	I	n	n	e	I	n	s				
w	i	n	s	t	t	y	t				
r	u	c	j	e	u	y	c	j			
a	r	s	p	i	e	B	+		K	o	
e	j	a	c	e	R				d	r	
s									n	y	
d									a	t	
i	e								o	r	
b		i									
o		r									
s		t									
w											
a											

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe klasyfikacje klastra również nie wskazują jasno, jakim klastrem, według współczesnej literatury, jest Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Firmy reprezentujące klaster nie stanowią ciągu pionowych powiązań w procesach produkcji, klaster nie posiada silnej specjalizacji, nie składa się ze skupisk małych i średnich przedsiębiorstw powiązanych silnie ze środowiskiem lokalnym, które stanowiłyby wyspecjalizowane etapy poszczególnych etapów produkcji. Z pewnością Stowarzyszenie jest siecią, przynajmniej z wypowiedzi osoby ankietowanej, a także opisu klastra. Teoretycznie istnieją tu specyficzne powiązania pomiędzy aktorami gospodarczymi, współzależności, kooperacja i zaufanie. Jaki jest ich poziom? To powinny ukazać dalsze wyniki badań. Przedstawiona aktywność klastra nie wskazuje również

na zjawisko silnych powiązań ze sferą naukową, w oparciu o którą klaster mógłby generować innowacyjne procesy organizacyjne i wytwórcze. Wykorzystywanie efektów prac naukowych jest sporadyczne.

Dalszy proces rozwoju klastra jest uzależniony od tych „niewidocznych” na pierwszy rzut oka procesów, na czele którego stoi jednostka (kapitał ludzki), a także wszelkiego rodzaju relacje (kapitał społeczny). Tylko skuteczna wymiana wiedzy, jej zarządzanie mogą sprawić, że klaster przybierze albo formę wyspecjalizowanej rzeczywistej organizacji sieciowej mogącej efektywnie konkurować na rynku, albo grupę firm, która trzyma jedynie formalny przymus uiszczania składek. Badając kapitał intelektualny, Autor postara się w sposób holistyczny przeanalizować potencjał klastra w zakresie funkcjonowania na zasadach, które stały za sukcesem największych klastrów na świecie – zaufanie, kooperacja, kooperacja.

### 3.7. Dobór próby

Badanie przy pomocy kwestionariusza ankiety zostały przeprowadzone wśród przedstawicieli podmiotów funkcjonujących w klastrze. Przedstawicielami podmiotów byli właściciele lub kadra kierownicza firm i instytucji. Uzasadnieniem doboru takich osób jest przekonanie, że to liderzy poszczególnych podmiotów posiadają najlepszą wiedzę dotyczącą własnej firmy/instytucji. To oni powinni być najbardziej zorientowani w sprawach związanych z funkcjonowaniem firmy/instytucji, kierunkach rozwoju, oczekiwaniach, czy też najważniejszymi bolączkami.

W badaniu wzięli udział wszyscy członkowie klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Badaniem zostało objętych 51 członków, z czego wypełnione kwestionariusze ankiet zostały pozyskane od 47 podmiotów.

Tabela 7. Charakterystyka badanej grupy pod kątem specjalizacji

Grupa	Liczba przebadanych osób
Przedsiębiorstwa	43
Instytucje wspierające	8
Ogółem	51

Źródło: opracowanie własne.

### 3.8. Przebieg badań

Proces badawczy został przeprowadzony w sposób uporządkowany, celowy i logiczny. Pierwszym etapem było zgromadzenie literatury przedmiotu i jej krytyczna analiza. Proces

analizy gromadzenia dokumentów dotyczących klastra przebiegł w dwóch etapach. W pierwszym etapie Autor spotkał się z koordynatorem klastra i zdobył najważniejsze dokumenty klastra, w oparciu o które klaster formalnie funkcjonuje. Dodatkowo Autor dokonał weryfikacji informacji zawartych na stronach internetowych, w tym na dedykowanej stronie klastra. Efektem tego działania było zdobycie podstawowych informacji o klastrze dotyczących genezy jego powstania, misji, wizji, celów, a także działalności od początku jego funkcjonowania.

Najważniejszym etapem było przeprowadzenie badań ankietowych. Opracowano autorski kwestionariusz ankiety, który został wysłany drogą pocztową do wszystkich podmiotów wchodzących w skład klastra. Ponadto Autor pracy mógł liczyć na wsparcie koordynatora klastra, który zarekomendował niniejsze badanie i zachęcił we własnym zakresie członków klastra

do udzielania odpowiedzi, co z pewnością pozwoliło przynajmniej w części zminimalizować niechęć wśród ankietowanych do wypełnienia ankiety. Dodatkowo w celu zwiększenia skuteczności przeprowadzenia badania posłużono się pozyskanymi adresami mailowymi, na które wysłano kwestionariusz. Na uzupełnienie kwestionariusza ankietowani mieli 2 miesiące. Badanie przebiegło zgodnie z planem.

Ostatecznie badanie zostało przeprowadzone z sukcesem, ponieważ jedynie 4 podmioty nie udzieliły odpowiedzi.

## **Kapitał intelektualny Stowarzyszenia Lubelskie Drewno**

### **4.1 Świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego**

Badania klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno przyniosły interesujące wnioski dotyczące zarówno jego powstania, struktury, charakteru, organizacji, a także realizowanych przedsięwzięć. Powołując klaster, koordynator dołożył wszelkich starań, aby struktura klastra i sposób jego funkcjonowania był zbliżony do tych klastrów na świecie, które osiągają wymierne korzyści społeczne i gospodarcze.

Dokonując porównania charakteru Stowarzyszenia (za. D. Elsnerem), można stwierdzić, że Stowarzyszenie posiada strukturę sieciową, a co za tym idzie, firmy/instytucje wchodzące w skład klastra przyjmują funkcję członków, a ich wstąpienie ma wymiar formalny. Członkowie chcący wstąpić do klastra podpisują stosowną umowę, która określa zasady współpracy, a także rozliczeń finansowych, które odbywają się cyklicznie. Podział pracy jest zmienny, wynika on bowiem z obecnej sytuacji w otoczeniu, w tym m.in. dostępnych szans i okazji na rozwój. Forma struktury jest płaska. Stowarzyszenie nie posiada hierarchicznego układu, na czele którego stoi „organ”. Tym „organem” jest wyłącznie partner, lider, który jednak nie posiada władzy nad pozostałymi członkami, ponieważ wszyscy przestrzegają takich samych zasad. Autorytet zdobył lider i jednocześnie prezes klastra jako osoba, która w opinii członków posiada duże doświadczenie i jest zaangażowana w rozwój klastra. Klaster organizuje spotkania organizacyjno-informacyjne raz na kwartał. Podczas zebrań omawiana jest sytuacja klastra, są analizowane również cele i kierunki rozwoju. Organizacja spotkań sprawia, że z założenia kontrolę nad rozwojem i funkcjonowaniem klastra przyjmują wspólnie członkowie, przez co kontrola zostaje zamieniona na samokontrolę.

Klaster posiada opracowane logo, którego zadaniem jest identyfikacja Stowarzyszenia, budowana jest więc marka dla wszystkich jego członków. Klaster posługuje się dedykowaną stroną internetową. Ponadto komunikacja z członkami klastra odbywa się w ramach ustalonych, cyklicznych spotkań organizacyjnych, a w pozostałym czasie wypracowaną metodą komunikacji stała się komunikacja telefoniczna i mailowa. Wykorzystanie tych zasobów pozwala na wypracowanie dodatkowych kanałów komunikacji, również przy wykorzystaniu sieci. Tak

ważna w organizacji sieciowej niezależność poszczególnych członków (odrębność prawna jednostek gospodarczych), a także możliwość realizowania różnorodnych przedsięwzięć, przy jednoczesnym zaangażowaniu koordynatora, to cechy, które według K. Perechudy również świadczą o zdefiniowaniu klastra jako organizacji sieciowej. Klastr posiada bazę danych obecnych i potencjalnych klientów i rynków, na których planuje prowadzenie działalności marketingowej, lobbingowej i gospodarczej.

Klastr Stowarzyszenie Lubelskie Drewno oferuje swoim członkom cykliczne szkolenia, których celem jest podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego poprzez zdobycie wartościowej wiedzy, rozwój kompetencji i umiejętności.

Wysoka świadomość lidera związana z istnieniem potrzeby rozwoju kompetencji członków klastra zaowocowała powstaniem kolejnych inicjatyw w zakresie działalności doradczej i szkoleniowej. Taką działalność można podzielić na dwa obszary. Pierwszym jest podnoszenie kapitału ludzkiego wśród obecnych jak i potencjalnie nowych członków poprzez organizację

i współorganizację szkoleń i warsztatów. Bardzo ważnym działaniem jest pozyskiwanie przez klastr zewnętrznych środków, głównie w ramach funduszy europejskich, które pozwoliły budować i rozwijać kapitał ludzki podmiotów. Drugim obszarem działalności jest aktywność klastra związana z zapewnianiem systematycznego udziału członków klastra w szkoleniach i warsztatach organizowanych przez różne instytucje.

W ramach funduszy europejskich klastr wraz ze swoimi partnerami zrealizował kilka projektów, których celem było podnoszenie i rozwój kompetencji jego członków.

Pierwszym Projektem, który stanowił jednocześnie impuls do powstania klastra był projekt pn. „Wsparcie na rozwój klastrów, poprzez szkolenia oraz promocję przedsiębiorców skupionych wokół klastra”, który został zrealizowany w 2007 r. i współfinansowany w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

Kolejnym Projektem był projekt pn. „Biobudownictwo – Ekologia Szansą Rozwoju Klastra Lubelskie Drewno”. Projekt obejmował działania zmierzające do wdrożenia innowacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwami przy jednoczesnym osiągnięciu gotowości przez podmioty działające w ramach klastra do wprowadzenia do oferty budowy oraz świadczenia usług w zakresie biobudownictwa. Celem projektu było zdefiniowanie obszarów wzajemnej współpracy między przedsiębiorcami działającymi w ramach klastra poprzez budowanie świadomości na temat biobudownictwa jako innowacyjnej formy rozwiązywania problemów mieszkaniowych na terenie województwa lubelskiego oraz realizację przedsięwzięć,

które przyczynią się do promocji regionu lubelskiego jako lidera wdrażania innowacyjnych rozwiązań ekobudowlanych.<sup>271</sup>

Następnym projektem była „Aktywizacja zawodowa mieszkańców Gminy Wilkołaz poprzez szkolenia z zakresu stolarstwa”. Projekt został zrealizowany w 2009 r. przez Stowarzyszenie Lubelskie Drewno w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Obejmował on szkolenia w zawodzie operator maszyn stolarskich lub cieśla stolarz. Głównym celem projektu było podniesienie zdolności do zatrudnienia oraz mobilności przestrzennej i zawodowej mieszkańców gminy objętej wsparciem poprzez przygotowanie ich do podjęcia pracy w zawodach pozarolniczych poprzez indywidualne i grupowe szkolenia interpersonalne oraz szkolenia na operatora maszyn stolarskich i cieślę stolarza.<sup>272</sup>

Kolejny projekt „Nowy Start – aktywizacja zawodowa osób pozostających bez zatrudnienia” realizowany był od 1 listopada 2013 r. do 28 lutego 2015 r. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt był również współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działanie 6.1. Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie, Poddziałanie 6.1.1. Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy. Celem projektu był wzrost aktywności zawodowej 120 osób zamieszkujących lub zameldowanych na terenie powiatu lubelskiego.

Działania realizowane w ramach projektu można podzielić na grupowe doradztwo zawodowe, indywidualne doradztwo zawodowe, przygotowanie indywidualnych planów działania, kursy zawodowe prowadzące do podniesienia, uzupełnienia lub zmiany kwalifikacji zawodowych w kierunkach technolog robót wykończeniowych w budownictwie, stolarz, cieśla, opiekun osób starszych, kucharz małej gastronomii, a także zapewniał uczestnikom możliwość odbycia trzymiesięcznego stażu u lokalnych pracodawców.

Projekt „Lubelska Izba Rzemieślnicza – animator idei klasteringu” polegał na świadczeniu przez Instytucje Otoczenia Biznesu jaką jest Lubelska Izba Rzemieślnicza nowych usług dla już skupionych przedsiębiorców oraz deklarujących chęć przystąpienia do powiązań kooperacyjnych w szczególności w branży drzewnej, meblarskiej i budownictwa.

W ramach projektu były wykonane usługi dotyczące opracowania dokumentów strategicznych, zadania promocyjne, organizacja konferencji oraz wdrożenie internetowej

---

271 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Klasy w województwie lubelskim*, 2012, s. 50.

272 Ibidem, s. 51.

platformy. Lista nowych usług wdrożonych przez Lubelską Izbę Rzemieślniczą jako animatora klasteringu jest naprawdę ogromna, a składają się na nią usługi przeznaczone dla przedsiębiorców z branży drzewnej, meblarskiej, budownictwa, eko-budownictwa, a także dla przedsiębiorców zrzeszonych w klastry, powiązania kooperacyjne i instytucje otoczenia biznesu. Projekt zapewniał również świadczenie usług w zakresie doradztwa w tworzeniu strategii rozwoju (analiza SWOT, opracowywanie harmonogramów działań, budowanie potencjału firmy, zapewnienie dostępności wykwalifikowanych zasobów pracowniczych, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, współpraca B + R). Ponadto uczestnicy mieli możliwość uzyskania profesjonalnego doradztwa w zakresie marketingu (identyfikacja wizualna, strategia promocji, marketing internetowy, certyfikaty ekologiczne itp.). Kolejnym rodzajem działań w projekcie było doradztwo i wdrażanie polityki jakości (ISO) raz polityki cenowej. Projekt stawiał również na  działalność  związaną z budowaniem kapitału społecznego wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Były to szkolenia i doradztwo w zakresie zasad budowy schematu komunikacji wewnętrznej, komputerowego wspomagania komunikacji wewnętrznej, podstawowych zasad komunikacji wewnętrznej, strategii public relations, innowacyjnego public relations w internecie, społecznej odpowiedzialności biznesu.

Członkowie klastra byli również wyposażeni w wiedzę związaną z rozwojem działalności eksportowej. W tym celu poruszano problematykę ustalania pozycji wyjściowej działań eksportowych przedsiębiorstwa, ustalania eksportowych celów rynkowych, wyboru docelowych rynków eksportowych dla produktów, opracowywania kryteriów wyboru produktów przeznaczonych na eksport, opracowywania reguł ustalania eksportowej strategii cenowej, określania kryteriów umożliwiających określenie budżetu działań proeksportowych, definiowania i charakteryzowania ryzyk związanych z działalnością eksportową. Bogaty katalog działań dotyczył również doradztwa w zakresie tworzenia polityki wobec dostawców i funkcjonowania w klastrze.

Działania w projekcie nie zamykały się na opracowanym i wdrażanym katalogu usług, ponieważ równie ważna była analiza potrzeb szkoleniowych i przeprowadzanie specjalistycznych szkoleń, diagnoza potrzeb szkoleniowych, opracowywanie nowoczesnych systemów motywacyjnych, czy badanie efektywności wdrażania programów szkoleniowych. Dodatkowymi usługami było wdrożenie platformy współpracy dla przedsiębiorców, działań promocyjnych, w tym kompleksowe przeprowadzanie kampanii promujących powiązania kooperacyjne,



kojarzenie partnerów, organizacja konferencji, spotkań, warsztatów mających na celu kojarzenie partnerów i zapewnienie moderatorów spotkań branżowych.

Stowarzyszenie Lubelskie Drewno skorzystało również ze szkoleń związanych z działalnością międzynarodową za sprawą uczestnictwa w 2008 r. w międzynarodowym projekcie CLEM (Clustered Learning Environment Model) „Model uczenia się w środowisku klastrowym”, współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu „Uczenie się przez całe życie – Leonardo da Vinci”. Celem projektu było przeniesienie modelu środowiska nauczania

w klastrach, który był pierwotnie opracowany w Szkocji i Finlandii. Projekt zakładał wykorzystanie istniejących danych badawczych z powyższych krajów, które dotyczyły funkcjonowania i dynamiki tworzenia klastrów. Doświadczenie partnerów z krajów Zachodnich (Dundee College ze Szkocji oraz University of Tampere z Finlandii) w połączeniu z wiedzą oraz doświadczeniem w nauczaniu partnerów z Polski (IDEA! Management Consulting z Warszawy, ITTI z Poznania oraz Europejskiego Centrum Kształcenia „Eureka” z Lublina) zostało wykorzystane do opracowania innowacyjnego programu szkoleń e-learningowych w systemie „blended learning” (połączenie nauczania tradycyjnego z kształceniem komplementarnym) skoncentrowanego na tematyce tworzenia i rozwijania klastrów.<sup>273</sup>

Efektom realizowanych szkoleń i działalności klastra było zdobywanie przez Stowarzyszenie Lubelskie Drewno kompetencji pozwalających na wdrażanie nowych i dodatkowych usług w zakresie podnoszenia kompetencji dotyczących bio-budownictwa i energii odnawialnej. Jak widać działalność edukacyjna klastra, stanowi znaczącą sferę jego funkcjonowania. Stowarzyszenie Lubelskie Drewno buduje świadomość na temat bio-budownictwa i odnawialnych źródeł energii jako innowacyjnych form rozwiązywania problemów ekonomiki energetycznej. Ważnym celem działań klastra stała się budowa wiedzy związanej z zasadami i metodami współpracy oraz tworzenie trwałych połączeń kooperacyjnych między partnerami.

Stowarzyszenie Lubelskie Drewno opracowało i wdrażało działania związane ze szkoleniem dla pracowników samorządowych, mieszkańców gmin oraz przedsiębiorców w aspekcie wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz planowania energetycznego. Szkolenia segmentowe w zakresie gospodarowania i oszczędzania energii, energetyki wodnej, energetyki wiatru, energetyki słonecznej, energetyki biogazowej, energetyki biomasowej i energetyki geotermalnej. Opracowano plan rozmieszczenia i uruchomienia punktów

---

273 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Klasy w województwie lubelskim*, 2012, s. 51.

doradczych i konsultacyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii oraz planowania energetycznego (stały punkt doradczy zlokalizowany przy Starostwie Powiatowym, obsługujący wszystkie gminy i stały punkt doradczy w gminach). Klaster świadczył abonament obsługi odnawialnych źródeł energii, w ramach którego oferowano działania w postaci mobilnego punktu doradczego zlokalizowanego przy Starostwie Powiatowym, obsługującego wszystkie gminy (doradztwo, monitoring, pomoc inwestorska, analizy rynku OZE i zasobów energetycznych, opracowanie zasobów oze w gminach, opracowanie strategii wykorzystania zasobów OZE).

Kolejnym działaniem jest współpraca z partnerami w zakresie świadczenia szkoleń dla członków klastra i pracowników z branży budowlanej, którego przykładem jest współorganizacja szkoleń dla pracowników oraz kadry zarządzającej firmami z branży budowlanej. Celem projektu było podniesienie kwalifikacji zawodowych i umiejętności technicznych pracowników branży budowlanej w zakresie audytu ekologicznego i tworzenia planu BIOZ.

Rok 2013 to również dystrybucja publikacji na dedykowanej stronie, w której zawarte są informacje na temat rekrutacji nowych partnerów i działania związane z sieciowaniem struktury klastra.

Tabela 8. Lista wydarzeń o charakterze szkoleniowym, warsztatowym, w których wziął udział klaster

Data	Nazwa wydarzenia	Charakterystyka
28.09.2012	Udział w szkoleniu podczas konferencji projektu „Lubelska Izba Rzemieślnicza – animator klasteringu”	Szkolenie w zakresie wykorzystania platformy internetowej
16.10.2012	Udział w konferencji organizowanej przez Województwo Lubelskie „Klastering motorem napędowym gospodarki i regionu”	Zdobycie informacji w zakresie wsparcia klastrów przez administrację i fundusze europejskie
20- 21.11.2012	Udział w Kongresie Polski Wschodniej w Białymstoku	Wymiana doświadczeń w zakresie funkcjonowania klastrów.
11.12.2012	Udział w VI Forum Gospodarczym w Warszawie	Pozyskanie informacji w zakresie wsparcia nowych technologii przez instytucje rządowe

9-11.08.2013	Udział w Sopot Cluster Cup 2013	Udział członków klastra w warsztatach specjalistycznych
23.09.2014	Udział w Warsztatach Komisji Europejskiej Cluster Excellence w Brukseli	Wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie funkcjonowania i rozwoju klastra, współpraca przy opracowaniu dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Lider klastra dbając o utrzymanie członków klastra podejmował się wielu przedsięwzięć skierowanych na budowanie i wzmacnianie relacji pomiędzy nimi, a także budowanie relacji z nowymi potencjalnymi partnerami lub członkami. Budowanie relacji w działalności klastra można podzielić na różne aktywności, począwszy od ciągłego nawiązywania formalnej współpracy, podpisywania listów intencyjnych z nowymi partnerami, udział w imprezach o charakterze sportowo-rekreacyjnym, których celem jest budowa więzi z partnerami, skończywszy na ciągłym informowaniu partnerów klastra o dostępnych wydarzeniach, szkoleniach, warsztatach i uroczystościach za pomocą dedykowanej strony, a także telefonicznie.

Tabela 9. Lista działań klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno

Data	Nazwa wydarzenia	Charakterystyka
12.04.2012	Spotkanie na temat działań marketingowych w ramach realizacji projektu „Lubelska Izba Rzemieślnicza – animator idei klasteringu”	Przekazanie informacji członkom Stowarzyszenia
24.05.2012	Warsztat ds. wsparcia eksportu w ramach realizacji projektu „Lubelska Izba Rzemieślnicza – animator idei klasteringu”	Spotkanie w zakresie budowania relacji z partnerami zagranicznymi
23.08.2012	Spotkanie w sprawie działań Public Relation w Przedsiębiorstwach w ramach realizacji projektu „Lubelska Izba Rzemieślnicza – animator idei klasteringu”	Ustalenie działań w zakresie PR
16.10.2012	Konferencja województwa	Udział w wydarzeniu, spotkania

	lubelskiego "Klaster motorem napędowym gospodarki i regionu"	z administracją, oferta UMWL w zakresie wspierania, udział klastra, wymiana doświadczeń
20-21.11.2012	Kongres Polski Wschodniej w Białymstoku	Wymiana doświadczeń, podpisanie listu intencyjnego w sprawie powołania Związku Pracodawców Klastry Polski Wschodniej
2011	Przystąpienie do Związku Kłastrów Polskich	Podpisanie listu intencyjnego
11.12.2012	VI Forum Gospodarczym w Warszawie	Udział, wymiana doświadczeń, zdobywanie wiedzy, informacji o wsparciu, nowych technologiach
13.03.2013	Kongres profesjonalistów IT w Rzeszowie	Udział, omówienie wątku klasteringu, współpracy z administracją, B+R,
16.04.2013	Międzynarodowa konferencja kłastrów w Ostródzie	Udział w wydarzeniu
3.06.2013	I Kongres Kłastrów Polskich w Sejmie RP	Udział w wydarzeniu, wymiana doświadczeń, spotkania z ministrami
01.07.2013	Nawiązanie współpracy pomiędzy SLD a Ogólnopolskim Klastrem Innowacyjnych Przedsiębiorstw	Podpisanie listu intencyjnego
9-11.08.2013	Sopot Cluster Cup 2013	Wspólne regaty członków kłastrów
22-24.08.2014	II Sopot Cluster Cup	Udział w regatach
20.06.2014	II Kongres Kłastrów Polskich	Zaproszenie partnerów na www na "Klastry polskie – ich rola i kondycja u progu nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020", ma dać pretekst do debaty na temat słabych i mocnych stron powstałych i powstających w Polsce kłastrów w kontekście rozwoju

		przedsiębiorczości naszego kraju i konkurencyjności polskich firm w Unii Europejskiej.
6-7.11.2014	Kongres Gospodarczy Poland Africa 2014	Udział w wydarzeniu, spotkania z potencjalnymi partnerami
2014	Strategia łatwiejszego dostępu do własnego mieszkania	Współpraca z Rządem w przygotowaniu dokumentu
2014	Spotkanie klastrów na Słowacji	<p>Podpisanie umowy partnerskiej. Wspólną strategią międzynarodowej współpracy był eksport polskich klastrów i przedsiębiorstw współpracujących z klastrem Stowarzyszenie Lubelskie Drewno na Słowację. Priorytetowymi kierunkami współpracy było:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie i wdrożenie innowacyjnych projektów dla małych i średnich przedsiębiorstw;</li> <li>- uczestnictwo w projektach inwestycyjnych;</li> <li>- przygotowanie i szkolenie profesjonalnych menedżerów i specjalistów;</li> <li>- integracja słowackiego partnera z uczestnikami medycznego, edukacyjnego, turystycznego, budowlanego i innych sektorów współpracujących ze Stowarzyszeniem.</li> </ul> <p>Podjęta współpraca była skierowana na realizację</p>

		<p>projektów na terytorium Słowacji i Polski, a także krajów Unii Europejskiej.</p> <p>Klaster Lubelskie Drewno zaangażował się w międzynarodową współpracę poprzez prowadzenie projektów i współpracę pomiędzy partnerami polskimi i słowackimi.</p>
11.08.2014	Współpraca z „Ankra”	Stowarzyszenie Lubelskie Drewno nawiązało współpracę z Europejskim Centrum Pomocy Rodzinom i Osobom Zagrożonym Wykluczeniem Społecznym "ANKRA".
18.10.2014	V Forum Polskiego Biznesu w Niderlandach	Udział w wydarzeniu
2014	Projekt Lewiatana oraz "Lubelskiej Pracowni".	Zaproszenie partnerów do udziału w projekcie Cykl szkoleń 23.09.2014 Zamość, 05.11.2014 Chełm, 20.01.2015 Biała Podlaska, 11.03.2015 Lublin dotyczących korzystania z portalu dla pracodawców
2-3.12.2014	I Światowy Kongres Klastrow	Udział w wydarzeniu
1-4.09.2014	XXIV Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju	Udział w wydarzeniu
18-19.11.2014	V Międzynarodowe Forum Energii CEDEF - Biomasa	Udział w wydarzeniu oraz zaproszenie członków klastra i potencjalnych partnerów do udziału w wydarzeniu
18-19.11.2014	Wschodni Kongres Gospodarczy w Białymstoku	Udział w wydarzeniu
18-19.11.2014	BSR Start Clusters w Berlinie	Spotkanie w siedzibie Ministerstwa Gospodarki

		i Energetyki Niemiec. Spotkanie Europejskich Klastrow
22-25.09.2014	IV Europejski Kongres Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Katowicach	Udział w wydarzeniu
22-25.09.2014	Wizyta delegacji Węgier w Polsce	Spotkanie członków klastrow z branży budowlano-energetycznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Aby skonfrontować działania kreowane i realizowane przez lidera klastra, Autor dokonał badania wśród członków klastra w postaci kadry kierowniczej. Ankietowani zostali zapytani o cechy klastra, które w ich przekonaniu ułatwiają mu funkcjonowanie. Pytanie to stanowi podstawę dalszych rozważań, a odpowiedzi na nie pozwoliły poznać faktyczne postawy i działania członków klastra. Informacje uzyskane w ramach desk-research, dotyczące aktywności członków klastra mogły stanowić formę początkowego, entuzjastycznego zaangażowania podmiotów wstępujących do klastra w ramach wyidealizowanej wizji klastra i korzyści płynących z uczęszczania w jego strukturach. Ważne jest zatem zweryfikowanie wiedzy o klastrze z faktycznym doświadczeniem członków powstałym w wyniku współistnienia w tym klastrze.

Wykres 2. Cechy klastra ułatwiające funkcjonowanie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Rozkład odpowiedzi w przypadku niniejszego pytania wskazuje, że najczęściej podawaną cechą klastra ułatwiającą funkcjonowanie jest efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie aktualnej wiedzy rynkowej (26,3%). Świadomość takiego stanu rzeczy jest aspektem pozytywnym, ponieważ zarządzanie wiedzą w klastrze respondenci stawiają jako wartość fundamentalną stanowiącą paradygmat społeczeństwa wiedzy. Przekonanie, że wiedza stanowi podstawę i źródło sukcesu własnej organizacji powinno sprawić, że firmy i instytucje wchodzące w skład badanego klastra będą efektywnie korzystać z wiedzy w nim zgromadzonej. Na konkurencyjność jako cecha klastra wskazuje 22,4% odpowiedzi, a wysoki poziom innowacyjności 19,7%. W dalszej kolejności wskazywano, że klastr zapewnia wysoki poziom adaptacyjności do otoczenia oraz potencjał pozwalający budować rynkową pozycję (po 15,8%).

Pozyskane informacje wskazują, że lider klastra, zakładając Stowarzyszenie Lubelskie Drewno podjął wielopłaszczyznowe i wielokierunkowe działania na rzecz powstania, funkcjonowania i rozwoju danej organizacji. Na pierwszym planie można dostrzec troskę, aby sposób funkcjonowania klastra był zbliżony do funkcjonowania światowych odnoszących sukcesy gospodarcze klastrów. Wysoka świadomość lidera dotycząca potencjału gospodarczego



klastra zaowocowała realizacją wielu przedsięwzięć, których celem było wzmacnianie kapitału ludzkiego, w tym podnoszenie umiejętności członków klastra, kompetencji, wiedzy, a także wzmacnianie kapitału społecznego zarówno pomostowego jak i spajającego. Liczne spotkania organizowane przez Stowarzyszenie miały na celu budowanie tożsamości grupy i zaufanie do członków klastra. Ponadto członkowie klastra uczestniczyli w wielu przedsięwzięciach krajowych i międzynarodowych, które stanowiły szansę na powiększenie liczby partnerów biznesowych.

Badania przeprowadzone na członkach klastra również potwierdziły wysoką świadomość związaną z istotą klasteringu. Niniejszym hipoteza *„Istnieje niska świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego w badanym klastrze”* została obalona. Autor założył, że motywem powstania klastra i przystępowania członków były tylko i wyłącznie aspekty materialne, chęć szybkiego osiągnięcia korzyści ekonomicznej w postaci uzyskania dostępu do rynków zbytu i klientów. Jak się natomiast okazało, zarówno lider jak i badane podmioty najczęściej wskazywały inne, niematerialne atuty klastra jako te najważniejsze, wśród których należy wymienić możliwości efektywnej wymiany wiedzy, konkurencyjność, czy perspektywy rozwoju procesów innowacyjnych dzięki funkcjonowaniu w klastrze.

#### **4.2. Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład SLD w budowaniu kapitału intelektualnego klastra**

Jak wspomniano w pierwszym rozdziale, kapitał intelektualny może przybierać formę indywidualną, jednostkową, ale również formę organizacyjną. W wielkim uproszczeniu można założyć, że poziom kapitału intelektualnego klastra będzie wynikał z poziomu kapitału intelektualnego poszczególnych członków.

Wyniki badań ankietowych wskazują, że znaczna większość ankietowanych (liderzy poszczególnych podmiotów wchodzących w skład klastra) wskazuje dysponowanie przez swoich pracowników wykształceniem zawodowym. Dominacja osób posiadających wykształcenie zawodowe z racji specyfiki realizowanych przedsięwzięć wydaje się uzasadniona, niemniej interesujące może być pogłębienie wiedzy z zakresu chęci i motywów dalszych działań pracowników w drodze do podnoszenia wiedzy i kompetencji. Kapitał ludzki stanowi fundament

właściwie działającej firmy/organizacji, a nawet bodziec, dzięki któremu firma ma szansę na efektywny rozwój.

Wykres 3. Poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Źródła powyższych wyników można doszukiwać się na podstawie specjalizacji wchodzących w skład badanego klastra. Jest to branża drzewna, która wymaga stosownych uprawnień w zakresie wykonywania prac związanych z obróbką drewna, budownictwem, wykonawstwem półproduktów itp.

Zaledwie 14,9% respondentów wskazuje na dysponowanie w przeważającej większości wykształceniem średnim, natomiast wykształcenie wyższe wskazuje nieco więcej, bo 17% ankietowanych. Posiadanie wyższego wykształcenia może być związane z charakterem rynku pracy, który wymaga posiadania takowego wykształcenia na wielu stanowiskach.

Funkcjonowanie firmy w czasach globalizacji wymaga posiadania takich umiejętności, które pozwolą sprawnie zarządzać wiedzą i budować relacje często wykraczające poza granice regionu, czy kraju. Zjawisko globalizacji i idące za nim możliwości i perspektywy przynosi szansę kontaktu z potencjalnymi partnerami funkcjonującymi poza granicami kraju. Należy jednak wziąć pod uwagę, że globalizacja to również możliwość prowadzenia biznesu przez zagraniczne firmy na naszym rodzimym rynku, a więc możliwość zbudowania więzi na miejscu.

Aby sprostać wyzwaniom współpracy wykraczającej poza kraj, posługiwanie się dodatkowymi językami stanowi wymóg konieczny.

Wykres 4. Znajomość języków obcych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

38,3% ankietowanych deklaruje, że w firmie/instytucji są zatrudnione osoby znające języki obce. Brak znajomości języków przez pracowników firmy w ilości 21,3% odpowiedzi respondentów może świadczyć o tym, że taka umiejętność nie jest wymagana lub oczekiwana, a więc sieć relacji biznesowych występuje na rynku krajowym lub lokalnym. Brak wiedzy o posługiwaniu się językiem obcym przez pracowników (aż 38,3%) może natomiast świadczyć zarówno o tym, że umiejętność ta nie jest wymagana, ale również przynosi bardziej pesymistyczną informację. Właściciele podmiotów wchodzących w skład klastra SLD mogą nie być świadomi potencjału tego komponentu kapitału ludzkiego pracowników, a tym samym nie są w stanie

w najbardziej efektywny i optymalny sposób wykorzystać tych kompetencji do rozwoju firmy i instytucji. Niska świadomość właścicieli firm i instytucji może również świadczyć o tym, że nie są zainteresowani rozwojem firmy i wykorzystaniem wszystkich jej potencjałów w nowych obszarach. Obecny trend i świadomość wysokiej wartości kapitału ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych sprawia, że firmy zaczynają rywalizować o najlepszych pracowników zachęcając ich systemem atrakcyjnych wynagrodzeń i podnoszenia kompetencji. Na tym polu

uzyskane odpowiedzi nie wskazują, aby podobny trend panował w firmach i instytucjach wchodzących w skład klastra.

Wśród niemal 40% firm i instytucji klastra, w których pracownicy znają języki obce, największy odsetek posługuje się językiem angielskim (44,2%), który nieformalnie stanowi język uniwersalny, za pomocą którego można posługiwać się w większości miejsc na świecie. W dalszej kolejności jest to język rosyjski (23,3% odpowiedzi), który otwiera drogę do budowania relacji

w państwach wschodnich, a także język niemiecki, którego znajomość deklaruje 20,9% badanych. Mniej ankietowanych (9,3%) wskazuje język francuski, natomiast odpowiedź „inne” wskazuje 2,3% respondentów.

Wykres 5. Rodzaje języków obcych, którymi posługują się członkowie klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań.

Kapitał ludzki odzwierciedla m.in. kompetencje pracowników organizacji. Niemal połowa badanych posiada więc możliwości komunikacji, które teoretycznie pozwalają na realizację przedsięwzięć międzynarodowych. To swego rodzaju złamanie istotnych barier, dlatego takie kompetencje, w dobie ery globalizacji, mogą pozytywnie świadczyć o poziomie kapitału ludzkiego, jakim dysponują podmioty będące członkami klastra.

Celem kolejnego pytania było uzyskanie informacji o działaniach zmierzających do podnoszenia kapitału ludzkiego, a także źródeł, z jakich podmioty korzystają w celu jego rozwoju.

Wykres 6. Udział członków klastra w szkoleniach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Kapitał ludzki, jak już wcześniej wspomniano, stanowi podstawę kondycji współczesnej organizacji. Jego rozwój w dobie społeczeństwa wiedzy jest nieodzowny. 61,7% ankietowanych deklaruje, że pracownicy firmy i instytucji odbywają szkolenia. Brak takich działań deklaruje 21,3% respondentów, a brak wiedzy na ten temat 17%. Suma dwóch ostatnich odpowiedzi wskazuje, że prawie 40% firm i instytucji nie przykładają troski do podnoszenia kompetencji swoich pracowników. W obecnych czasach to właśnie człowiek i jego zasoby stanowią fundament potencjalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zastanawiający jest fakt, że podmioty wchodzące w skład klastra częściej korzystają z zewnętrznych środków i narzędzi do rozwoju wiedzy, kompetencji i umiejętności, niż z potencjału klastra. Odpowiedzi na postawione pytania jasno wskazują, że kluczową rolę w rozwoju kapitału ludzkiego odgrywają fundusze europejskie, które jako źródło szkoleń wskazuje 59% ankietowanych. 17,9% badanych czerpie wiedzę w ramach wsparcia oferowanego przez Stowarzyszenie Lubelskie Drewno i tyleż samo angażuje własne środki w celu organizacji szkoleń swoim pracownikom. 5,1% respondentów wskazuje z kolei inne, bliżej nieokreślone źródła finansowania szkoleń.

Wykres 7. Źródło finansowania szkoleń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Fundusze europejskie dostępne są w Polsce od roku 2004 i w sferze wspierania działalności edukacyjnej zajmują swoją ugruntowaną pozycję. Wiele firm i instytucji korzysta z tej formy wsparcia, ponieważ nie generuje ona dodatkowych kosztów leżących po stronie pracodawcy. Niemal 20% podmiotów czerpie wiedzę pozyskaną na szkoleniach organizowanych przez klaster. W początkowym okresie funkcjonowania klastra, jak opisano powyżej, dużą aktywność

w organizacji szkoleń zaobserwowano przy wykorzystaniu funduszy europejskich. Badani wskazują, że klaster jest często inicjatorem szkoleń, należy jednak doprecyzować, że zaangażowanie klastra w podnoszenie wiedzy i kompetencji członków klastra jest również efektem pozyskanych funduszy europejskich. Niemal 20% ankietowanych angażuje własne fundusze na szkolenia pracowników, co w tym przypadku jeszcze bardziej świadczy o wysokiej świadomości tej grupy o wysokiej wartości kapitału ludzkiego jako ważnego zasobu w organizacji.

Badania wykazują, że podmioty wchodzące w skład klastra posiadają optymalny poziom kapitału ludzkiego, ale również potrafią współpracować w grupie. Tyczy się to głównie poszczególnych firm i instytucji, w których według ankietowanych, współpraca wewnątrz stanowi najsilniejszą cechę danej organizacji. Ankietowani członkowie klastra za największą zdolność przyjmują współpracę w zespole w ramach własnej firmy/organizacji (wykres 10). Kapitał społeczny umożliwiający budowanie i utrzymanie relacji jest zauważalny głównie

w ramach poszczególnych firm, jednak nie jest tak silny w klastrze, co zostanie przedstawione w dalszej części pracy.

Wiedza zgromadzona w klastrze powinna stanowić ogromną bazę, z której mogą czerpać poszczególni jej członkowie. Aktywność lidera polegająca m.in. na licznych wyjazdach krajowych, zagranicznych, organizacji spotkań i szkoleń powinna sprawić, że członkowie będą wyposażeni w ważną i aktualną wiedzę, która pozwoli im na podejmowanie strategicznych decyzji, a być może działań bardziej odważnych, ryzykownych, których nie podjęliby się funkcjonując samodzielnie bez dostępu do tych informacji. Sama aktywność lidera i jakże bogaty katalog oferty dla członków nie wpływa znacząco na pozytywny jej odbiór. Brak spójności wizji, celów i misji negatywnie wpływa na kierunki rozwoju klastra i członków, przez co ich drogi się rozchodzą.

Dysponowanie zasobami informatycznymi w dobie powszechnej informatyzacji stanowi niejako obowiązek i wymóg spoczywający na współczesnym przedsiębiorstwie. Wykorzystywanie w komunikacji takich narzędzi wskazuje 72,3% ankietowanych.

Wykres 8. Wykorzystanie przez członków klastra komunikacji internetowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Internet stał się podstawą rewolucji informacyjnej, umożliwiając tworzenie nowych modeli biznesowych<sup>274</sup>, dlatego stworzenie dedykowanej strony internetowej, która służy zarówno członkom, jak i klientom, którzy mogą pozyskać informacje o ofercie klastra, powinno

274 Ł. Szewczyk, *BCC o internecie rzeczy: Czeka nas kolejna rewolucja?*, <http://media2.pl/telekomunikacja/117761-BCC-o-internecie-rzeczy-Czeka-nas-kolejna-rewolucja.html>, stan na 7.08.2019.

w znacznym stopniu wpłynąć na odbiór przez potencjalnych klientów, a co za tym idzie, zwiększenie dochodów.

Według raportu Orange Insights opracowanego wspólnie przez firmę Orange i Harvard Business Review, w opinii ankietowanych technologie informatyczne coraz częściej stanowią źródło większych przychodów. Aż 2/3 respondentów twierdzi, że ich organizacja wykorzystuje ogólne trendy technologiczne w celu poprawienia efektywności biznesowej, a także że korzysta z integracji systemów informatycznych (42%) oraz elektronicznych kanałów komunikacji i sprzedaży (41%). 77% badanych zgadza się, że informatyzacja przyczynia się do wzrostu przychodów (częściej twierdzą tak prezesi – 93%), 70% jest zdania, że technologie informatyczne pomagają porządkować i automatyzować procesy, 60% – że usprawnia zarządzanie operacyjne, a 42% badanych uważa, że jest to kluczowa kompetencja w ich branży. Firmy lepiej zainformatyzowane o wiele częściej zgadzają się, że informatyzacja przyczynia się do wzrostu przychodów i umożliwia szybsze w podejmowanie strategicznych decyzji oraz trafną ocenę ryzyka i eliminację zagrożeń.<sup>275</sup>

Wracając do badań własnych, ankietowani w ponad 70% posiadają i wykorzystują komunikację internetową w ramach prowadzonej działalności. Mając na uwadze specyfikę funkcjonujących w klastrze firm, które działają głównie lokalnie i bardzo często korzystają z tradycyjnych środków komunikacji w postaci spotkań, liczbę członków korzystających z komunikacji internetowej można ocenić na zadowalającą. Potencjalnie klaster jest w stanie stworzyć sieć komunikacyjną, dzięki której wymiana informacji przebiega w sposób szybki i efektywny.

Przydatność wiedzy zgromadzonej w klastrze pozytywnie ocenia zaledwie 10,6% respondentów („Zdecydowanie tak” 2,1 % i „raczej tak” 8,5%). Trudno zgodzić się z takim stwierdzeniem deklaruje 48,9% badanych. „Raczej nie” wskazuje 34% ankietowanych, a „zdecydowanie nie” wskazuje 6,4%. Otrzymane wyniki pozwalają stwierdzić, że przydatność wiedzy zawartej w klastrze Stowarzyszenie Lubelskie Drewno niezadowalająca. Klaster nie jest w sposób wyraźny i efektywny wyposażyć swoich członków w wiedzę, która umożliwiłaby im budowanie swojej przewagi konkurencyjnej.

---

275 P. Kwiatkowski, M. Andrejczuk, *Informatyzacja przedsiębiorstw, kierunki i trendy*, artykuł z HBRP nr 178-179, 2018., [https://www.hbrp.pl/a/informatyzacja-przedsiębiorstw-kierunki-i-trendy/DWVGgYhmf?](https://www.hbrp.pl/a/informatyzacja-przedsiębiorstw-kierunki-i-trendy/DWVGgYhmf?NO_COOKIES=1) NO\_COOKIES=1, stan na 11.07.2019



Wykres 9. Przydatność wiedzy zgromadzonej w klastrze w opinii członków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Członkowie klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno dysponują kapitałem intelektualnym, który umożliwia im jego względnie efektywne wykorzystanie w firmie i instytucji, niekiedy nawet zapewnia warunki do ciągłego rozwoju. Jednak to, czy owe kompetencje będą wykorzystywane i konsumowane w ramach klastra (a przecież motywem założenia klastra było dążenie do wypracowania wspólnych rozwiązań, technologii i innowacji, przy równoczesnym budowaniu silnej marki), pokazują wyniki odnoszące się do kapitału społecznego.

Wykres 10. Kluczowe zdolności członków klastra



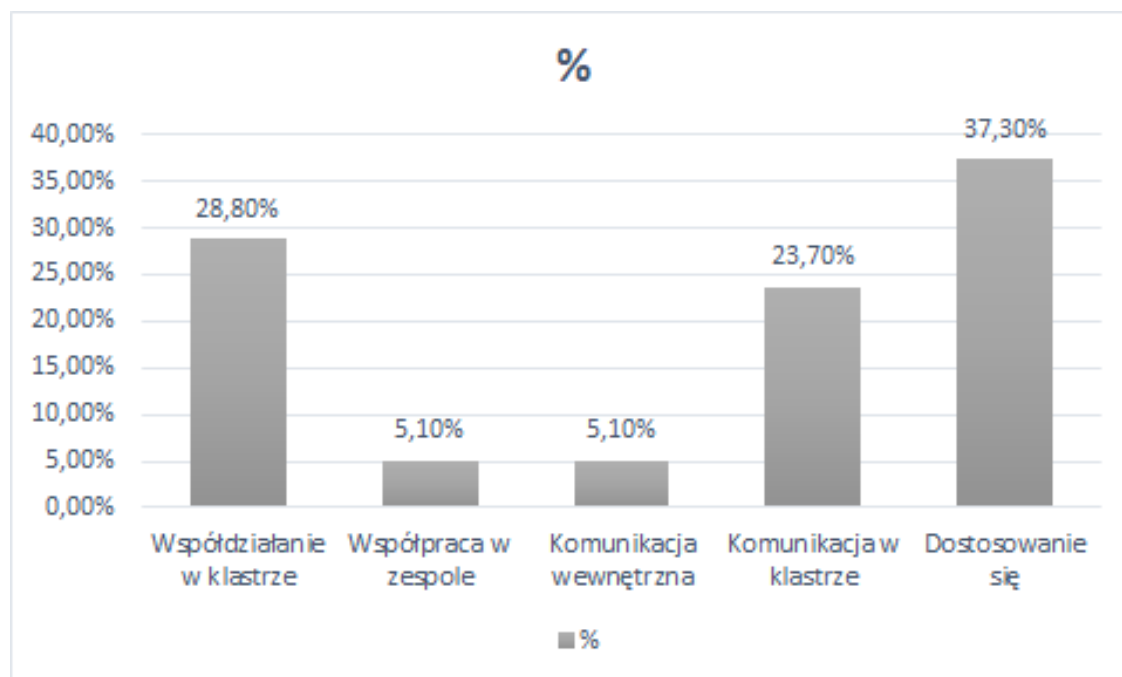
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Najczęściej wskazywaną zdolnością pracowników podmiotów wchodzących w skład klastra jest współpraca w zespole (53,8%). Zdolność komunikacji w firmie wskazuje niemalże ćwierć ankietowanych, a dostosowywanie się do zmian 17,9%. Wyniki wskazują, że ankietowane firmy skupiają się na wykorzystaniu w miarę swoich możliwości własnych zasobów, a właściciele firm i instytucje dostrzegają panujące w danej organizacji normy i wykreowaną kulturę organizacyjną. Badane podmioty potrafiły zbudować sieć wewnętrznych relacji, efektywną komunikację, a co najważniejsze, umiejętność wspólnego działania. Tak wytworzona unikatowa kultura organizacyjna dopełnia wartość poszczególnych członków klastra. Ich kapitał intelektualny zdaje się zawierać niezbędne komponenty w postaci kapitału ludzkiego, społecznego i strukturalnego.

Nieco inaczej sprawa wygląda w przypadku współpracy z klastrem. Zdolność współdziałania w klastrze wskazuje zaledwie 3,8% ankietowanych, a zdolność komunikacji pomiędzy członkami klastra nie wskazał nikt. Można zatem stwierdzić, że więź z pozostałymi członkami klastra niemalże nie występuje.

Oprócz zdolności podmiotów wchodzących w skład klastra, zapytano o źródła największych trudności w funkcjonowaniu organizacji w klastrze.

Wykres 11. Źródła trudności pracowników w opinii członków klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Dostosowanie się do zmieniających się warunków wskazuje 37,3% ankietowanych. Ten wynik przynosi co najmniej dwie ważne informacje. Jedną z nich jest wysoka świadomość zmieniających się realiów społecznych i gospodarczych, które dostrzegają właściciele firm. Współczesne firmy w dobie globalizacji nie mogą być pewne swojej przyszłości. Baza klientów nie stanowi własności wypracowanej raz na zawsze. Obecność wielkich korporacji oraz powszechny dostęp do sieci sprawiają, że firmy w znacznie większym stopniu niż dawniej odczuwają „oddech” konkurencji. Drugim ważnym aspektem jest świadomość faktu, że zespoły ludzi tworzące firmę nie posiadają optymalnych umiejętności pozwalających na efektywne dostosowanie się do zmian otoczenia.

Mimo ucieczki w przód, jaką jest remedium w postaci członkostwa w klastrze, współdziałanie i komunikacja w nim to kolejne największe trudności (28,8%). Firmy odczuwają zdecydowany brak poczucia wspólnoty, a u jej fundamentów leżą jakże elementarne umiejętności, jak porozumiewanie się i współdziałanie. Wydaje się, że poczucie tożsamości pozwala traktować głównie „swoich z firmy” jako partnerów, najrzadziej wskazywanymi trudnościami są właśnie wewnętrzne bariery komunikacyjne i te związane ze współdziałaniem, co potwierdzają wyniki wcześniejszych pytań. Coś, co działa w firmie, nie sprawdza się w

klastrze. Taki stan rzeczy z pewnością ma swoje podstawy i uzasadnienia.

Porównując świadomość właścicieli związaną z zasadnością uczestnictwa w klastrze poprzez najczęstsze wymienianie pozyskiwanie i wykorzystywanie aktualnej wiedzy rynkowej jako najważniejszej cechy klastra, z odpowiedziami wskazującymi, że firma/instytucja nie angażuje się w działania na rzecz klastra wynika, że relacje pomiędzy członkami klastra są niskiej jakości. Kluczowym warunkiem wymiany i powstawania wiedzy w społeczeństwie/organizacji jest natomiast konieczność zaistnienia relacji pomiędzy jej aktorami. Bez zaangażowania w praktyczne budowanie organizacji społecznej, wiedza przedstawicieli badanych podmiotów stanowi jedynie teoretyczny i niepraktyczny potencjał. Wiedza w organizacji powstaje w procesie wzajemnych interakcji i grupowego uczenia się.<sup>276</sup>

Respondenci zostali zapytani o ich zaangażowanie w kierunku rozwoju klastra. Po raz kolejny zostały uwidocznione niepokojące sygnały świadczące o niskiej jakości powiązań społecznych w ramach klastra.

Wykres 12. Podejmowanie się dodatkowych działań w kierunku rozwoju klastra przez członków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

<sup>276</sup> I., Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa, 2000, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014, s. 24.

Przeważająca część odpowiedzi wskazuje, że firma/instytucja niechętnie podejmuje się dodatkowych działań w kierunku rozwoju klastra: trudno powiedzieć wskazuje 31,9% odpowiedzi, raczej nie 40,4%, a zdecydowanie nie 4,3% respondentów. Raczej tak i zdecydowanie tak wskazuje łącznie 23,4% ankietowanych.

Spośród zadań wspólnie realizowanych z klastrem najczęściej wymieniane są spotkania (20,6%), zebrania (13,2%), realizacja działań promocyjnych (14,7%). Wspólne prace nad nowymi rozwiązaniami wskazuje zaledwie 5,9%, a wspólne projekty realizuje również niewielka grupa ankietowanych (5,9%). Inne działania wskazuje 1,5% badanych.

Wykres 13. Wspólne zadania realizowane z klastrem.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

36,8% ankietowanych nie realizuje działań z klastrem, a 1,5% realizuje je z innymi firmami. Wyniki badań wskazują, że współpraca członków klastra ma charakter raczej powierzchowny, który obejmuje swoim zakresem jedynie spotkania i zebrania. Można stwierdzić, że do czegoś jednak trzeba zacząć. Jednak mając na uwadze fakt, że klaster funkcjonuje już od 2007 roku,

powinien do tej pory wypracować takie mechanizmy, które oprócz skupiania się na budowaniu relacji społecznych będą potrafiły w efektywny sposób przejść na działalność, w ramach której firmy poczują korzyści ekonomiczne, nie tylko społeczne.

Wyniki badań dotyczące niskiej aktywności w ramach sieci współpracy mogą być przyczyną niskiego poziomu zaufania do członków klastra, co zostanie przeanalizowane w dalszej części badania.

Powyżej opisane bariery i trudności we współpracy z innymi podmiotami wchodzącymi w skład klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno rzutują na niską aktywność tych podmiotów do realizacji wspólnych działań. Można stwierdzić, że istnieją poważne bariery w klastrze uniemożliwiające budowanie wspólnego kapitału ludzkiego, efektywne budowanie kapitału społecznego, a co za tym idzie, również budowanie kapitału strukturalnego, w tym unikatowej kultury organizacyjnej. Taka sytuacja powoduje znaczne trudności w transferze i przeobrażeniu kapitału intelektualnego poszczególnych podmiotów w kapitał intelektualny klastra. Druga hipoteza pn. „*Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład SLD nie wpływa na budowanie kapitał intelektualnego klastra*” została potwierdzona.

#### **4.3. Kapitał społeczny klastra w budowaniu kapitału intelektualnego**

W myśl teorii Bourdeiu, kapitał społeczny stanowi zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie są związane z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw i wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym tego słowa znaczeniu. Sam kapitał społeczny jest teoretycznie możliwy do zdefiniowania, jednak jego praktyczna wartość może być ukazana jedynie pod postacią innych kapitałów. Dysponując wysokim poziomem kapitału społecznego jednostki i organizacje posiadają wysoki poziom zaufania, co z kolei umożliwia im poszerzanie kręgu partnerów, kontrahentów, nawiązywanie nowych relacji, a przez to uzyskanie dostępu do nowych zasobów, w tym wiedzy.

Zaufanie jest nierozdzielnie związane z przeświadczeniem, że nasz wybór jest racjonalny i świadomy. Ufam, ponieważ wiem i zakładam, że osiągnę dzięki temu określone korzyści. U źródła zaufania wśród badanych leży przeświadczenie o atutach klastra. Mimo, iż badani

są świadomi zalet płynących ze wstąpienia do klastra, praktyka pokazuje inną stronę medalu. W opinii badanych klastr nie daje poczucia stabilności swoim członkom, co rodzi dalsze złożone konsekwencje natury psychologicznej, społecznej i gospodarczej.

Klastr powinien stanowić przestrzeń, w której podmiot wchodzący w jego skład może odnaleźć potrzebne zasoby umożliwiające mu przetrwanie i rozwój. To jednak miejsce, w którym panuje zarówno współpraca jak i konkurencja. Nie może być jednak mowy, żeby przy pełni świadomości zalet płynących z funkcjonowania w klastrze, członkowstwo w nim interpretować jedynie w ciemnych i negatywnych barwach. Klastr to miejsce o dużym potencjale rozwojowym, które powinno się interpretować w kategoriach ewentualnych wyzwań, a nie przez pryzmat ciągłych barier. Klastr powinien być to miejscem przyjaznym.

Wykres 14. Przyjazność klastra w opinii członków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ankietowani stwierdzili w 59,6%, że trudno określić, czy klastr to miejsce przyjazne, raczej nieprzyjazne określiło 14,9%, a zdecydowanie nieprzyjazne 6,4% respondentów. Ustalenie wspólnego kierunku działań, wspólnej wizji i misji, a także ciągła praca nad rozwojem kontaktów i relacji stanowią główne cele klastra SLD, dziwi więc fakt tak dużej liczby mieszanych

i negatywnych ocen odnoszących się do oceny klastra w kontekście jego przyjazności. Niecałe 20% badanych określa klaster jako miejsce przyjazne.

Ankietowanych poproszono o opinię dotyczącą szybszej adaptacyjności klastra w porównaniu z samodzielnym funkcjonowaniem. Racjonalne jest założenie, że w przypadku stwierdzenia,

że klaster umożliwia szybszą adaptację do zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych, członkowie klastra chętnie podejną do współpracy i zaangażowania w działalność klastra, ponieważ klaster będzie stanowić tzw. „parasol ochronny” w niestabilnej rzeczywistości gospodarczej, a także motor napędowy koniecznych zmian.

Wykres 15. Sprawność adaptacyjna klastra w opinii badanych podmiotów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Najczęściej podawaną odpowiedzią respondentów jest wskazanie, że klaster raczej umożliwia szybszą adaptację do zmieniających się warunków, tak wskazało 36,2% badanych. Z kolei trudność stwierdzenia takiego stanu rzeczy wskazuje niewiele mniej, bowiem 34% badanych. Za tym, że klaster raczej nie powoduje szybszej adaptacji opowiada się 17% liderów podmiotów wchodzących w skład klastra. Na przeciwległych biegunach znajdują się odpowiedzi „zdecydowanie tak” – 8,5%, a także „zdecydowanie nie” – 4,3%. Ogólne przekonanie o wpływie klastra na szybszą adaptację wypada negatywnie.



Ankietowani krytycznie wypowiedzieli się na temat wpływu klastra na ich stabilność. Konsekwencją powyższych odpowiedzi jest kształtowanie się negatywnych postaw członków, które będą rzutować na dalsze, niekorzystne dla klastra działania.

Wykres 16. Wpływ klastra na poczucie stabilności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Według 42,6% ankietowanych klastr raczej nie daje poczucia stabilności, a 10,6% zdecydowanie nie daje. Zdecydowanie daje poczucie stabilności dla 2,1% osób, a raczej tak dla 8,5%. „Trudno powiedzieć” wskazuje 36,2% respondentów. Problematyczne jest odniesienie się do poczucia stabilności. Uczestnictwo w klastrze powinno pomóc firmom w utrzymaniu się na rynku, a w obecnych czasach utrzymanie się bardzo często oznacza walkę o wiedzę, technologię, klienta, a więc zysk. Dysponując odpowiednimi zasobami klastr powinien stwarzać większą możliwość w utrzymaniu firmy w odpowiednich sterach i zapewnić dalszy rozwój. Wskazane odpowiedzi mogą świadczyć o tym, że firmy i instytucje wchodzące w skład klastra oczekują gwarancji stabilności funkcjonowania wyłącznie poprzez samo „bycie” w klastrze. Niestety klastering to twór zarówno formalny, jak i nieformalny, społeczny, niezwykle dynamiczny, który wymaga zaangażowania wielu aktorów i nieustannej pracy.

Mieszane odczucia odnośnie zaufania do członków klastra wyraża 48,9% ankietowanych, raczej nie i zdecydowanie nie w sumie wskazuje 21,3% badanych, a raczej tak 29,8%. Współczesna organizacja w postaci klastra powinna wychodzić daleko poza ramy

„tradycyjnego” przedsiębiorstwa, ponieważ musi funkcjonować w oparciu o silne i trwałe relacje, wysokie zaufanie i współpracę w gronie uczestników. Wyniki badań wskazują, że zaufanie nie stanowi głównego czynnika współpracy, a powinno. To zaufanie jest swoistego rodzaju barometrem, które ukazuje, czy firmy dzięki dysponowaniu wysokim poziomem kapitału społecznego są w stanie zarówno utrzymywać ale i rozszerzać relacje społeczne i biznesowe.

Wykres 17. Zaufanie do członków klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Funkcjonowanie w klastrze ma charakter zmienny i dynamiczny. Zaufanie musi być odnawiane, zakłada otwartość, możliwość wykorzystywania nowych informacji oraz publiczną śmiałość.<sup>277</sup>

Wyniki badań potwierdzają interesujący punkt widzenia Pawła Skowrona<sup>278</sup>, który zakłada istnienie swoistego dualizmu w kwestii zaufania. Z jednej strony zaufanie odgrywa coraz większą rolę w budowaniu relacji biznesowych, z drugiej zaś strony organizacje i ludzie mają do siebie ograniczone zaufanie.

<sup>277</sup> A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, 2012, Lublin, s. 72.

<sup>278</sup> P. Skowron, *Zaufanie i ryzyko jego utraty jako determinanty współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance vol. 14, nr 3/2/2016, s. 227

Wysokie zaufanie pozwala na podejmowanie większego ryzyka. Jeśli komuś ufam, pozwalam mu na więcej. Kierowca samochodu rajdowego ufa swojemu pilotowi, dlatego pozwala sobie na bardziej agresywne prowadzenie samochodu. Łyżwiarka figurowa ufając partnerowi, odważy się na wykonanie ambitniejszych figur akrobatycznych ponieważ wie i ufa, że partner ją złapie. Tak samo jest w przypadku przedsiębiorcy, jeśli ufa swojemu partnerowi, częściej zadecyduje o podjęciu nowych kroków na agresywnym rynku.

Wykres 18. Wielkość ryzyka podczas podejmowania decyzji będąc członkiem klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Wyniki badań pokazują, że członkowie klastra nie ufają sobie nawzajem (raczej nie 51,1%, zdecydowanie nie 8,5%, trudno powiedzieć 38,3%). Brak zaufania stanowi poważną barierę w funkcjonowaniu we wspólnocie, ponieważ brak zaufania sprawia, że wspólnotę „trzymają” jedynie aspekty formalne.

68,1% ankietowanym trudno powiedzieć, czy członkowie klastra w przypadku wystąpienia kłopotów będą ich wspierać. Raczej nie wskazuje 21,3%, zdecydowanie nie 8,5%. Zaledwie 2,1% podmiotów wierzy w taką pomoc. Kolejny raz wyniki pokazują wyłącznie teoretyczną

wartość klastra. Badane aspekty społeczne wskazują wyraźnie, że nie można pisać o klastrze jako faktyczna, sieciowa, społeczna organizacja.

Wykres 19. Świadomość wsparcia członków klastra w przypadku kłopotów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Wyniki dotyczące stopnia zaufania do firm spoza klastra wskazują, że ankietowane podmioty przejawiają brak zaufania w stosunku do obcych firm ilości 57,4% odpowiedzi. Trudno powiedzieć, czy poziom zaufania do „obcych” firm jest niższy wskazuje 23,4%. Zdecydowanie nie zgadza się z tą kwestią 8,5% ankietowanych. Jedynie 10,6% wskazuje, że raczej ufa firmom spoza klastra. Analizując powyższy wynik można stwierdzić, że poziom zaufania w stosunku do firm spoza klastra występuje na zbliżonym poziomie, co w przypadku zaufania do firm i instytucji z klastra. Członkostwo w klastrze nie wpłynęło na wytworzenie się społecznej organizacji, w ramach której istniałby zwiększony poziom zaufania, który motywowałby podmioty do ściślejszej współpracy i współdziałania.

Wykres 20. Zaufanie do firm spoza klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ponad połowa ankietowanych zdecydowanie lub raczej potrafi odwzajemnić pomoc. Niecałym 20% respondentom trudno postawić taką tezę, natomiast 2,1 % raczej pomocy „nie odwzajemni”. Wysoki poziom kapitału społecznego objawiający się głównie pod kątem zaufania jest kluczowy w funkcjonowaniu organizacji typu klastr.

Wykres 21. Skłonność do odwzajemnienia pomocy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Kolejne pytanie dotyczyło pomocy wyświadczonej przez członków klastra w stosunku do innego członka.

Wykres 22. Pomoc wyświadczona przez członków klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

87,2% ankietowanych nie wyświadczyło pomocy w ramach klastra, natomiast 12,8% taką pomoc wyświadczyło. Oczywiście należy założyć, że podmioty funkcjonujące w klastrze nie odnotowały sygnałów od członków o potrzebie pomocy. Wyniki badania mogą więc ukazywać skalę oczekiwań i działań członków klastra w kontekście rozwiązywania indywidualnych problemów.

Ankietowanych przebadano również w kontekście przejawiania troski do utrzymywania kontaktów z członkami klastra.

Wykres 23. Troska członków do utrzymywania kontaktów z klastrem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Na wyniki niniejszego pytania z pewnością wpływają opisane wyżej czynniki w postaci odmienności wizji, celów, współpracy, przydatności wiedzy, świadomości niskiego wpływu

klastra na funkcjonowanie firm i instytucji wchodzących w skład klastra. Ankietowani raczej nie przykładają się do utrzymywania kontaktów z klastrem (raczej nie 25,5% i zdecydowanie nie 2,1%). Trudność w podjęciu decyzji wskazuje 55,3%, a raczej tak 17%.

Wyniki kolejnego pytania jasno wskazują, że podmioty nie przejawiają głębszych więzi społecznych z członkami klastra, które sprawiają, że w świadomości firm i w ich działaniu współpraca z klastrem tworzy elitarny krąg znajomości i specyficznej współpracy. Realizacja zadań z firmami spoza klastra jest chętnie wskazywana przez ankietowanych (61,7%), a zdecydowanie taka forma postępowania przypada 14,9%. Raczej nie wskazuje 17% wyników, a trudno powiedzieć 6,4%.

Wykres 24. Chęć podjęcia się realizacji zadań z firmami spoza klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

W porównaniu do współpracy z członkami klastra, to właśnie w przypadku współpracy firm spoza klastra badani wskazują większe zaangażowanie w nowe projekty (28% w stosunku do 5,9% w przypadku firm z klastra), czy opracowywaniem wspólnie nowych rozwiązań – 12% w



stosunku do 5,9 % w przypadku firm z klastra. Spotkania i zebrania dla badanej grupy ankietowanych, która liczy niemalże 40% wszystkich członków również odbywają się nieco częściej z firmami spoza klastra (kolejno 24% oraz 10,7% odpowiedzi).

Wykres 25. Charakter zadań podejmowanych z firmami spoza klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ankietowani chętnie deklarują zainteresowanie kontaktami poza klastrem (40,4% odpowiedzi na „raczej tak”, „zdecydowanie tak” 6,4%). Trudno powiedzieć wskazuje 44,7%, raczej nie 6,4%, a zdecydowanie nie 2,1%. Analizując przedstawione wyniki można stwierdzić, że źródłem

takiego stanu rzeczy jest zarówno względnie otwarta postawa firm i instytucji na budowanie nowych relacji, wysoki poziom kapitału społecznego, ale być może również rozczarowanie działalnością klastra i chęć poszukiwania nowych źródeł rozwoju biznesowego. W oparciu o całokształt odpowiedzi zawartych w kwestionariuszach ankiet można również stwierdzić, że kapitał społeczny nie jest konsumowany w całym klastrze, dlatego też firmy chętnie wychodzą poza strukturę klastra i próbują we własnym zakresie rozszerzyć swoje kręgi znajomości i wpływów, aby uzyskać spodziewane korzyści gospodarcze.

Wykres 26. Zainteresowanie członków kontaktami poza klastrem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Wyniki badań dotyczące zainteresowania ankietowanych kontaktami poza klastrem w zestawieniu z opinią dotyczącą poczucia stabilności w klastrze przynoszą interesujące

informacje. „Zderzenie” tych pytań uwidocznilo i potwierdziło postawy i nastawienie badanych do klastra. W przypadku stwierdzenia, że klastrer daje poczucie stabilności, badani nie wykluczają kontaktów z otoczeniem. W przypadku mieszanych odczuć w stosunku do opinii o stabilność

w klastrze, najczęściej deklarowano względną niechęć do kontaktów z potencjalnymi kontrahentami i partnerami spoza klastra. Może to świadczyć o zamkniętej postawie badanych nie tylko w ujęciu klastra, ale również w ujęciu szerszym. Być może badani ograniczają się wyłącznie do relacji wewnątrz własnej firmy/institucji, a wszelka „nowoczesna” i szersza forma współpracy możliwa jest głównie na linii sprzedawca-klient, a nie partner-partner. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na zaufanie, jako czynnik rzutujący na działalność organizacji. Jeżeli

nie obdarzamy zaufaniem członków klastra, nie jesteśmy wobec nich lojalni, a więc jesteśmy otwarci na poszukiwanie nowych partnerów.

W przypadku analizowanego klastra uwidaczniają się deficyty i bariery, które mogą usprawiedliwiać działania członków skierowane na współpracę z innymi podmiotami niezrzeszonymi w klastrze, jednak to wymaga dodatkowego czasu na budowanie nowych relacji, a dodatkowo generuje dodatkowe koszty.

Podczas badania uwidoczniono dodatkowe ciekawe związki i zależności. Jedną z nich jest korelacja pomiędzy poczuciem stabilności w klastrze a otwarciem na nowe znajomości.

Wykres 27. Korelacja pomiędzy poczuciem stabilności w klastrze a otwarciem na nowe znajomości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ankietowani, którzy mieli mieszane odczucia dotyczące poczucia stabilności w klanstrze, raczej ufają tym członkom, nieco mniej wskazuje trudność w udzieleniu odpowiedzi. Natomiast w przypadku stwierdzenia, że klanstr nie daje stabilności, widoczna jest większa niepewność w stwierdzeniu, że ufają członkom klanstra, a dodatkowo zostały uwidocznione tendencje, które pozwalają stwierdzić, że zaufanie raczej nie występuje. Osoby, które twierdzą, że klanstr nie daje poczucia stabilności jednocześnie najczęściej wykazują brak zaufania do klanstra i jego członków. Poczucie stabilności w klanstrze wpływa na chęć nawiązywania nowych znajomości. Im wyższa satysfakcja z uczestnictwa w klanstrze, tym niższa motywacja do poszukiwania nowych kontaktów i budowania koeljnych relacji.

Wykres 28. Korelacja pomiędzy poziomem zaufania a poczuciem stabilności w klanstrze



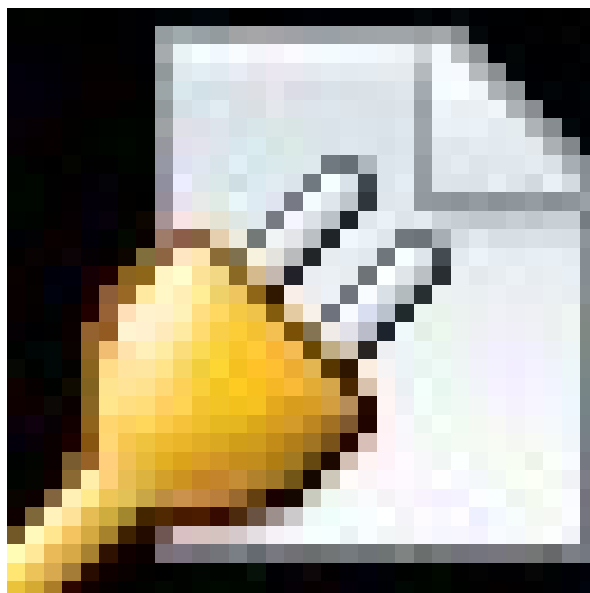
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Warto w tym miejscu zestawić poziom zaufania z działaniami ryzykownym. Poziom ryzyka powinien być tym większy, im jest wyższy poziom zaufania. Jak zauważa K. Żądło, zaufanie nie jest dane raz na zawsze, zaufaniem zostaje obdarzony ta organizacja, która podejmuje właściwe, a więc akceptowalne działania biznesowe, organizacyjne, etyczne. Ryzyko odpływu zaufania może być elementem, który jest pomijany w analizach biznesowych i analizach ryzyka. Jak zauważa Autor, zaufanie przychodzi wtedy, gdy nie mamy pełnej kontroli nad przyszłymi wydarzeniami, ale siłą sprawczą tych działań są ludzie. Dlatego podstawą zaufania jest ocena wiarygodności partnera w postaci adresata zaufania.<sup>279</sup>

Wykres 29. Zależność pomiędzy poziomem zaufania a działaniami ryzykownymi

---

279 K. Żądło, *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*, Instytut Zarządzania Wartością SGH, Poltext, Warszawa. 2014, s. 59.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Niniejsze badanie wskazuje, że istnieje widoczna zależność pomiędzy poziomem zaufania a podejmowanym ryzykiem. Poziom ryzyka jest największy wśród ankietowanych, którzy obdarzają członków klastra zaufaniem. Zmniejszenie poziomu zaufania skutkuje drastycznym zmniejszeniem działań wymagających podejmowania dodatkowego ryzyka.

Wykres 30. Korelacja pomiędzy zaufaniem do członków klastra a działaniami ryzykownymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Współczesne realia gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie współpracy, żadne z nich nie może działać w pojedynkę. Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do konkurencji na rynku z innymi przedsiębiorcami jest kooperacja polegająca na współpracy przy realizacji celu. To wymusza coraz częstsze powstawanie wszelkich aliansów strategicznych, organizacji sieciowych i wirtualnych, które powodują tworzenie się nowych rodzajów więzi organizacyjnych. Tradycyjna kontrola ustępuje miejsca formom opartym na dobrowolności i wzajemności. Następująca intensyfikacja procesów globalizacji prowadzi do hiperkonkurencji, prowadzenia działalności poza granicami przestrzennymi i czasowymi, lawinowego napływu informacji oraz rosnących oczekiwań klienta. Siła powiązań determinuje siłę zaangażowania stron w realizację zobowiązań. Zaufanie w czasach dekonunktury gospodarczej staje się więc podstawą. Organizacja zamierzająca funkcjonować w pojedynkę i w dłuższym okresie czasu, musi zdawać sobie sprawę, że zaufanie jest wartością szczególnie cenną, ponieważ wpływa na obniżenie kosztów transakcyjnych, zaangażowanie partnerów, zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Zaufanie obniża również koszty zabezpieczeń (sprawdzanie wiarygodności partnera, ochrona przed negatywnymi skutkami współpracy). Ponadto zaufanie obniża koszty związane z zawieraniem umów (poszukiwanie informacji, prowadzenie rozmów, nadzorowanie realizacji i egzekwowanie praw i postanowień umowy).<sup>280</sup>

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że kapitał społeczny opiera się na niezwykle kruchym fundamencie, jakim jest zaufanie społeczne.<sup>281</sup> Zaufanie społeczne ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania tak jednostek jak i zbiorowości, co rzutuje na organizację życia społecznego, poziom rozwoju społecznego i gospodarczego. Zaufanie lub nieufność w życiu społecznym generuje zjawiska, które przekładają się na uogólniony stosunek do rzeczywistości, których efekt jest widoczny w postaci zachowań zbiorowości, także w sferze gospodarowania. Generalnie rzecz ujmując wysoki poziom zaufania generuje świadomość podmiotowości zbiorowości społecznych, zaś jego niski poziom prowadzi do niechęci i alienacji.<sup>282</sup>

Według P. Sztompki zaufanie stanowi najważniejszą odmianę kapitału społecznego<sup>283</sup>, która rzutuje na zachowanie jednostek w danej zbiorowości. Jeśli członkowie klastra ufaliby i realizowaliby wspólne zadania, podejmowaliby świadome ryzyko. Jednak takiego ryzyka podejmować z reguły nie chcą, a gdyby mieli je podjąć, poziom takiego ryzyka w klastrze nie byłby niższy niż podobne działanie realizowane samodzielnie.

---

280 B. Zych, *Dlaczego zaufanie staje się głównym aktywem przedsiębiorstwa?*, HRstandard.pl, <https://hrstandard.pl/2014/03/30/dlaczego-zaufanie-staje-sie-glownym-aktywem-przedsiębiorstwa/>, stan na 27.05.2019

281 G. Krzymińska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*. Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LXV, zeszyt 2, 2003, s. 223.

282 Ibidem, s. 224.

283 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znaki, Kraków, 2007, s. 71.

Wyniki badań wskazują, że to właśnie kapitał społeczny stanowi najważniejszy, strategiczny czynnik budujący kapitał intelektualny klastra. Sam kapitał ludzki nie stanowi potencjału, jeśli nie zostanie wykorzystany w ramach kapitału społecznego. Wysoki poziom zaufania podmiotów klastra uwolniłby drzemący potencjał intelektualny i w dalszym etapie przyczyniłby się do stworzenia osobliwej kultury organizacyjnej klastra. Łącznik, jakim jest kapitał społeczny w badanym klastrze stanowi tzw. „wąskie gardło” uniemożliwiające ekspansję procesów społecznych. Hipoteza pn. *„Najważniejszym czynnikiem dla prawidłowego rozwoju klastra jest kapitał społeczny, w tym zaufanie i otwartość”* została potwierdzona.

#### **4.4. Wpływ kapitału intelektualnego klastra na działania innowacyjne**

Dotychczas omawiane zagadnienia były związane z fundamentalnymi aspektami funkcjonowania klastra w postaci niematerialnych aktywów, jakie składają się na kapitał intelektualny. Autor przyjął, że u podstawy sukcesu gospodarczego klastra stoi ten nienamacalny atut. Powyższe wyniki dowiodły, że kapitał intelektualny poszczególnych podmiotów stoi na dość wysokim poziomie. Każdy z komponentów owego kapitału funkcjonuje i nierozzerwalnie współistnieje z pozostałymi. Pracownicy badanych podmiotów posiadają zasoby w postaci kapitału ludzkiego, który przejawia się m.in. poprzez umiejętności, kompetencje, kwalifikacje, dążenie do podnoszenia wiedzy itp. Posiadają również to „spoiwo – superklej”, który pozwala realizować wewnętrzne przedsięwzięcia, buduje tożsamość grupy, ale również „smarowidło”, które świadczy o otwartości budowania nowych relacji. Badania pozwoliły dostrzec wypracowanie osobliwej kultury organizacyjnej w każdej z firm i instytucji. Tak działający społeczny mechanizm jest w stanie przynieść korzyści o charakterze gospodarczym. Najbardziej namacalnym efektem świadczącym o dobrze wykorzystywanej wiedzy w kierunku budowania konkurencyjności mogą być patenty, innowacyjne rozwiązania tworzone przez poszczególne podmioty.

Niemalże 80% badanych nie posiada patentów, a więc np. nowych unikatowych technologii, co jest spójne z wynikami badań dotyczącymi prowadzeni prac badawczo-rozwojowych (również niemal 80%). Firmy z terenu województwa lubelskiego poza wyjątkami cechuje niska efektywność w tworzeniu patentów, natomiast udział w klastrze powinien mocniej wpłynąć choćby na podjęcie prac nad takimi patentami. W tym przypadku liczba patentów wciąż stoi na niskim poziomie.



Wykres 31. Patenty posiadane przez członków klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Nieco optymistycznie przedstawiają się wyniki dotyczące wdrażania nowych technologii w podmiotach wchodzących w skład klastra. W tym przypadku ponad 1/3 badanych oznajmia, że takie technologie wdraża.

Wykres 32. Nowe technologie wdrażane przez członków klastra

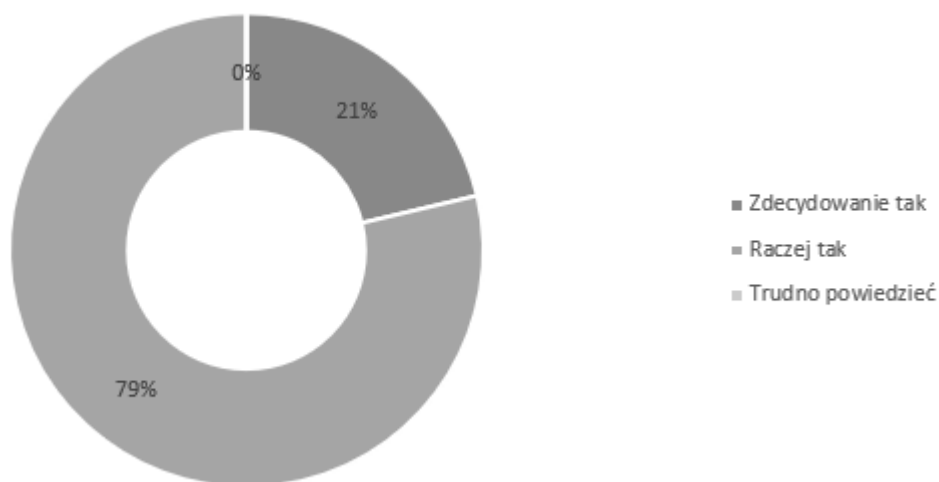


Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Nowe technologie wdraża 31,9% badanych firm i instytucji. Natomiast co druga (53,2%) nie wdraża takich technologii. Brak wiedzy w tym zakresie wskazuje 14,9% firm i instytucji. W przypadku samodzielnie funkcjonujących firm i instytucji, wdrażanie nowych technologii wymaga znacznych nakładów finansowych i czasowych. Nie każda firma może sobie pozwolić na dodatkowe zaangażowanie skierowane na prace związane z opracowaniem i wdrożeniem nowych technologii.

Naprzeciw takim barierom wychodzą fundusze europejskie, w ramach których przedsiębiorstwa mogą uzyskać stosowne wsparcie finansowe, jednak i to w wielu przypadkach za mało, aby zrealizować przedsięwzięcie. Nowe technologie wymagają dysponowania wysokimi kompetencjami oraz aktualną wiedzą. Idealnym rozwiązaniem okazuje się więc wykorzystanie potencjału klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, który oprócz dysponowania liczną grupą członków w postaci przedsiębiorstw, posiada w swoim składzie ośrodki naukowe i badawczo-rozwojowe o ugruntowanej pozycji. Wśród nich można ponownie wymienić Politechnikę Lubelską, Uniwersytet Przyrodniczy, czy Lubelski Park Naukowo-Technologiczny. Ta możliwość nie jest jednak wykorzystywana przez członków klastra.

Wykres 33. Prowadzenie prac B+R przez członków klastra



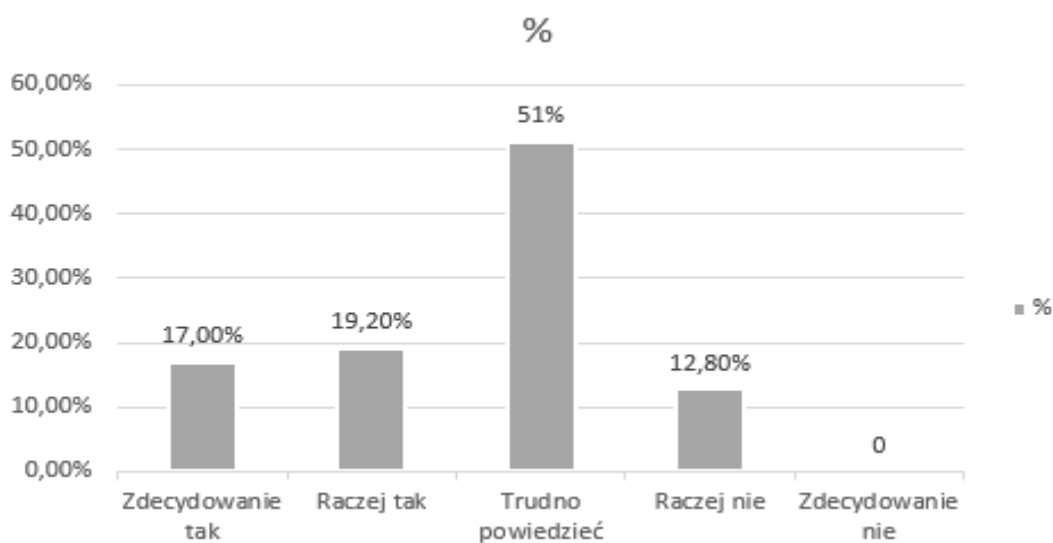
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ankietowani niemalże w 80% nie prowadzą prac badawczo-rozwojowych, pozostała grupa takie prace prowadzi. Badani członkowie nie wykorzystują zdawałoby się,

najważniejszego potencjału klastra w postaci zgromadzonych zasobów, które mogłyby zaowocować realizacją wielu przedsięwzięć, w ramach których powstawałyby innowacje. Innowacje według wielu opracowań i analiz stanowią realne źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Prowadzenie prac B+R w ilości oscylującej w okolicach 20% potwierdza dotychczasowe analizy w ramach pracy w zakresie poziomu potencjału innowacyjnego.

Ankietowani zapytani o potencjał członków klastra do opracowania nowych technologii w ponad 50% mają problem z jego określeniem. Wynik badania pozwala określić poziom potencjału innowacyjnego członków klastra jako niski, ponieważ jedynie odpowiednio 17% ankietowanych udzieliło odpowiedzi jako „zdecydowanie wysoki potencjał” oraz 19,2 % jako potwierdzenie potencjału (raczej tak).

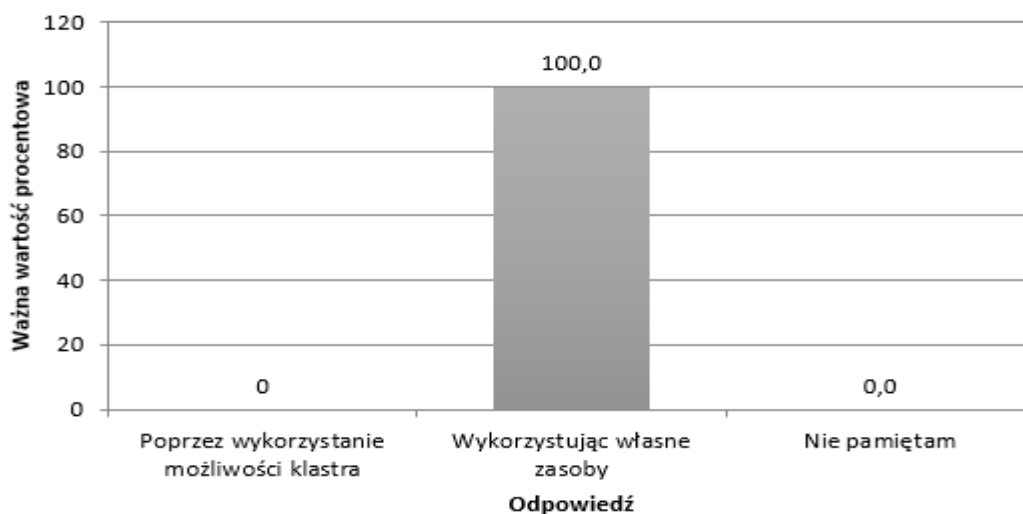
Wykres 34. Potencjał członków klastra do opracowania innowacji/kreatywnych rozwiązań na potrzeby działalności klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Kolejne wyniki potwierdzają założenia, że udział w klastrze nie przyczynia się do zdynamizowania procesów innowacyjnych u członków klastra.

Wykres 35. Źródło opracowania patentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Jedynie niecałe 20% podmiotów (wykres nr 31) wskazało, że opracowało własne patenty, jednak aż 100% ankietowanych deklaruje, że powstały one wyłącznie przy użyciu własnych zasobów. Z tego wynika, że klastr nie przyczynił się do tej pory do powstania patentów.

Po wejściu do klastra podmioty najczęściej zwiększają poziom relacji społecznych (46,3%), a także biznesowych (44,4%). W opinii ankietowanych członkostwo w klastrze rzadko zaowocowało podniesieniem kompetencji (7,4%, a tym bardziej innowacyjności (1,9%). Z powyższych wyników klastr i udział w nim jawi się jako miejsce spotkań i budowania luźnych więzi społecznych, które jednak nie powodują dalszych zmian w klastrze, a także w podmiotach w nim uczestniczących. Klastr SLD nie generuje innowacyjnych rozwiązań, a więc nie wpływa na wzrost konkurencyjności podmiotów.

Wykres 36. Odczuwalne zmiany w firmach po wstąpieniu do klastra w opinii ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Udział w klastrze w kontekście podniesienia wartości firmy krytycznie ocenia ponad 80% ankietowanych (raczej nie 78,7 % oraz zdecydowanie nie 2,1 %). Klastrer nie wpłynął na rozwój firmy w kategoriach ekonomicznych, a do tego przecież zmierza wejście do tego typu organizacji. Świadomość wzrostu wartości firmy odczuło zaledwie około 12 % badanych. Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów, które przystąpiły do klastra oraz ich specyfikę (obecność w klastrze największych ośrodków B+R w województwie), można zastanowić się nad zasadnością funkcjonowania w klastrze.

Wykres 37. Wpływ klastra na wzrost wartości firmy w opinii badanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Badanie przyniosło pewną interesującą zależność, która może okazać się wskazówką. Zestawiono znajomość kierunków rozwoju klastra z wdrażaniem nowych technologii. Okazało się, że badani, którzy takie technologie wdrażają, dysponują większą wiedzą o klastrze i kierunkach jego działania. Potwierdza ten stan zestawienie ankietowanych, którzy nie znają kierunków rozwoju klastra, w tym przypadku osoby takie deklarują, że nie wdrażają nowych technologii.

Wykres 38. Korelacja pomiędzy znajomością kierunków rozwoju klastra a wdrażaniem nowych technologii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

W warunkach wszechobecnej agresywnej konkurencji, budowanie przewagi w oparciu o innowacje staje się swego rodzaju paradygmatem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Z jednej strony może się wydawać, że firmy i instytucje wchodzące w skład klastra znalazły lek na stagnację w postaci wstąpienia do klastra. Za sprawą lidera podmioty z klastra otrzymały wartościowych partnerów w postaci instytucji naukowych, naukowo-badawczych, badawczo-rozwojowych. Wydawać by się mogło, że połączenie wszystkich firm z instytucjami skutecznymi i trwałymi relacjami, pozwoli stworzyć organizację sieciową na miarę współczesnej ery – ery wiedzy. Dzięki tej wiedzy podmioty mogą szybciej zareagować na wszelkie zaburzenia i zmiany społeczno-gospodarcze i szybko dostosować się do nowych warunków. Taka umiejętność adaptacji zapobiegałaby niewłaściwym zmianom i prowadziłyby klaster we właściwym kierunku. Owocem takiego procesu byłaby większa umiejętność generowania kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań, które stanowią gwarancję rozwoju, ale i gospodarczej egzystencji. Niestety funkcjonujący klaster nie dostrzega wszystkich możliwości, ale również barier, dlatego podmioty funkcjonujące w jego strukturze nie potrafią

uruchomić potencjału innowacyjnego. Hipoteza pn. „*Poziom kapitału intelektualnego klastra wpływa na potencjał innowacyjny klastra*” została potwierdzona.

#### **4.5. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze stoi na niskim poziomie**

Jak opisano w rozdziale drugim, funkcjonowanie w społeczeństwie wiedzy wymusza nowe podejście do budowania systemów organizacji, na czele których wysuwa się proces koordynowania działań. Proces koordynowania wymusza ustalenie spójnego kierunku działania i sposobu osiągnięcia celów. Znaczenie celu ma fundamentalne znaczenie w początkowym etapie zwanym etapem planowania, dlatego tak ważne jest opracowanie wspólnej misji, wizji, określenie wartości w organizacji. Te działania pozwoliłyby zmotywować członków organizacji do realizacji wspólnych przedsięwzięć. Warunkiem sukcesu jest spójność, transparentność i konsekwencja

w realizacji postawionych celów. Opracowanie wspólnych celów łączy członków organizacji, która może być określana jako wspólnota wiedzy. Identyfikując się z celami, poszczególne podmioty są w stanie zbudować wspólną tożsamość, która będzie przejawiała się w identyfikowaniu członków z organizacją. Ponadto poszczególni partnerzy będą charakteryzować się wysokim zaangażowaniem w realizacji wspólnych celów. To będzie kreowało wysoki stopień zaufania i otwartość w kontaktach i działaniu. Taki proces w naturalny sposób przyczynia się do budowania kapitału społecznego organizacji. Wspólnoty wiedzy przyczyniają się natomiast do tworzenia innowacji, dlatego brak spójnej wizji, misji i celów klastra może stanowić jedno z głównych źródeł niskiego potencjału innowacyjnego klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.

Pytania odnoszące się do wiedzy na temat klastra, jego wizji, celów, wskazują niski poziom owej wiedzy wśród członków reprezentujących kadrę kierowniczą/zarządzającą. Jej brak

może stanowić fundamentalną barierę, która będzie uniemożliwiać efektywną pracę i współpracę. Opisana w części pracy poświęconej analizie kapitału strukturalnego kultura organizacyjna tworzy się głównie w oparciu o spójną wizję, misję i obrane cele. Brak wspólnego kierunku działań zaburza powstanie i wypracowanie kultury organizacyjnej klastra, co będzie przekładało się na dalsze wyniki badań.



Wykres 39. Znajomość celów i strategii klastra przez członków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ponad połowa ankietowanych twierdzi, że pracownicy ich firmy/institucji raczej nie znają lub zdecydowanie nie znają celów i strategii klastra. Informacja ta jest zastanawiająca, ponieważ świadomość wspólnych celów stanowi podstawę wspólnych działań. 34% respondentów raczej zna strategię i cele klastra SLD, natomiast 14,9% badanych trudno o tym powiedzieć.

Funkcjonowanie w klastrze w porównaniu do funkcjonowania w przedsiębiorstwie wymaga dysponowania dodatkowymi zasobami, otwartością i większym zaufaniem. Klaster oprócz wyżej wymienionych cech ułatwiających funkcjonowanie, powinien wychodzić naprzeciw potrzebom poszczególnych jej członków. Aby tak się stało, wizja klastra, misja i cele powinny być spójne z celami poszczególnych jego członków, a przynajmniej wskazać istniejące

szanse rozwoju i motywować ich do obrania właściwego kierunku. Jedynie 4,3% badanych zauważa spójność celów klastra z celami firmy/institucji, raczej dostrzega 19,1%. Mieszane odczucia

ma aż 38,3% badanych. Z kolei 31,9% raczej nie widzi powiązania, a 6,4% ankietowanych zdecydowanie nie widzi powiązań, które umożliwiłyby większą aktywność we wspólnych działaniach.

Wykres 40. Powiązanie celów klastra z celami firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Podobne wyniki uzyskano pytając członków klastra o spójność kierunków rozwoju klastra z ich oczekiwaniami. 61,7% ankietowanym ciężko wskazać, czy kierunki rozwoju klastra są spójne z działalnością firm i instytucji. Raczej nie i zdecydowanie nie to w sumie 21,2% odpowiedzi. Z kolei zaledwie „raczej tak” wskazuje 17% odpowiedzi. Źródłem takiego stanu rzeczy może być wiele zjawisk, jak choćby brak transparentności, błędy w komunikacji, słabe więzi społeczne.

Wykres 41. Spójność kierunków rozwoju klastra z oczekiwaniami firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ch.H. Cooley stwierdził, że istnieje zjawisko, które określić można jako identyfikację z grupą, która wyraża się za pomocą określenia „my”. Identyfikację wzmocnia współpraca członków wewnątrz danej grupy, a także poczucie odrębności w stosunku do otaczającego świata.<sup>284</sup> Zgromadzone wyniki pokazują, że w ramach poszczególnych firm taka współpraca istnieje, nie jest bowiem wskazywana jako bariera, trudność, a nawet wskazywana jako największa zdolność pracowników. Ponadto przynależność pracowników do firmy/institucji jest rzeczą

<sup>284</sup> Ch. H. Cooley, *Human Nature and the Social Order*. New York 1964, p. 209; A. Radziewicz-Winnicki, *Identyfikacja z zawodem...*, op. cit., s. 30.

na tyle widoczną, sformalizowaną, że pracownicy nie mają problemu z obiektywnym zdefiniowaniem swojej postawy i działań.

W każdym przedsiębiorstwie jest zauważalne zjawisko tworzenia grup społecznych. Grupa społeczna, zgodnie z definicją profesora P. Sztompki, to „zbiór jednostek, w którym wspólnota pewnych istotnych społecznie cech wyraża się w tożsamości zbiorowej i towarzyszą temu kontakty, interakcje i stosunki społeczne w jej obrębie częstsze i bardziej intensywne niż z osobami z zewnątrz.”<sup>285</sup>

W tym miejscu należy stwierdzić, że o istnieniu grupy społecznej jako całości stanowi charakter więzi. Jedną z najważniejszych odmian więzi subiektywnej jest więź moralna, która jest szczególną relacją do innych objętą kategorią „my”. Perymetr kategorii „my” wyznaczają trzy powinności moralne. „My” to ci, których obdarzamy zaufaniem, wobec których postępujemy lojalnie, których sprawy nas solidarnie obchodzą. A zatem, w tej interpretacji, trzy podstawowe składniki więzi moralnej to zaufanie, czyli oczekiwanie godnego postępowania innych wobec nas; lojalność, czyli powinność nienaruszania zaufania, jakim jesteśmy obdarzeni przez innych, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań; solidarność, czyli troska o interesy innych i gotowość podjęcia działań na ich rzecz, nawet gdy narusza to własne interesy.<sup>286</sup>

Identyfikacja widziana jest w relacji „członek-grupa”. Człowiek potrafi dostrzec daną grupę i uświadamia sobie, że jest częścią jakiejś grupy.<sup>287</sup> Pierwszy etap identyfikacji z grupą jest zjawiskiem świadomym, z kolei w późniejszym okresie człowiek ulega zjawisku konformizmu, przez co podąża za grupą w oparciu o wypracowany system i reguły.

Wykres 42. Identyfikacja członków z klastrem

---

285 P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków, 2004 s. 196.

286 Ibidem, s. 187.

287 A. Radziejewicz-Winnicki, *Identyfikacja z zawodem, grupą roboczą i zakładem pracy. Studium pedagogiczno-społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, tom 307, Katowice, 1979, s. 35.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Ankietowani w większości raczej nie identyfikują się z klastrem (38,3% odpowiedzi), trudno powiedzieć wskazało 29,8% respondentów, zdecydowanie nie 6,4%. Raczej tak wskazało 25,5%.

Wyniki wskazują, że ankietowani w większości nie traktują klastra w kategoriach „my”. O ile można stwierdzić, że zauważają istnienie tej większej grupy i jej odrębność, tak kwestia przynależności i dalszego etapu konformizacji nie jest taka oczywista. Wysoka świadomość obranych przez członków kierunków rozwoju sprawia, że odrębna wizja i kierunki klastra uniemożliwiają optymalne zaangażowanie wszystkich aktorów w rozwój klastra i budowanie konkurencyjności.

Słabą więź, jako barierę utrudniającą identyfikację z klastrem wskazuje 30,4% respondentów, co jest spójne z powyżej wyjaśnionym zjawiskiem kształtowania się tożsamości w grupie. Jan Turowski definiował więź społeczną jako „fakt uzależnienia się bądź zjednoczenia się członków danego zbioru ludzi wokół określonych wartości czy pełnionych funkcji społecznych. Wizja, cele i misja klastra powinna być spójna z celami poszczególnych członków. Takie podłoże stanowi naturalną drogę do budowania więzi społecznych i efektywnej pracy w klastrze. Z kolei kolejne wyniki wskazują na zauważalne rozbieżności reguł, wartości (20,9%), rozbieżności celów (19,1%), bariery o podłożu organizacyjnym (15,7%), a także konkurencję (13,9%). Współczesne organizacje często zmuszone są do funkcjonowania na zasadzie kooperacji, a więc występuje w nich zarówno zjawisko współpracy, ale i konkurencji.

Sama

konkurencja

nie powinna zatem posiadać wyłącznie negatywnych konotacji, a stanowić w znacznej mierze mobilizacyjny czynnik budowy swojej pozycji w organizacji.

Wykres 43. Bariery utrudniające identyfikację z klastrem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Klaster tworzą instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa. Siłą klastra są poszczególni jej partnerzy, którzy w oparciu o zgromadzoną wiedzę potrafią ją efektywnie wykorzystać budując swoją przewagę konkurencyjną. Właściwie i wspólnie określone cele, wizja i misja powinna budować i rozwijać klaster i poszczególnych jej członków, natomiast uzyskane wyniki wskazują, że 29,8% ankietowanych nie potrafi określić, czy ma wpływ na rozwój klastra, 42,6% raczej nie odczuwa wpływu, a 21,3% zdecydowanie nie odczuwa wpływu na rozwój klastra. Zdecydowanie odczuwa zaledwie 2,1% badanych, a 4,3% raczej odczuwa.

Wykres 44. Poczucie wpływu na rozwój klastra



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Wyniki badań sugerują, że istnieje korelacja pomiędzy znajomością celów klastra z podnoszeniem wiedzy. Porównano poziom wykształcenia pracowników firm i instytucji z dysponowaniem wiedzą na temat celów i strategii klastra. Okazało się, że istnieje zauważalna zależność w tym zakresie. Osoby deklarujące znajomość celów klastra chętniej uczestniczą w procesie podnoszenia swojej wiedzy. Z pewnością znajomość celów kształtuje w badanych jasny obraz obranych kierunków działania, co wpływa na poziom motywacji. Motywacja z kolei wpływa na podejmowanie dodatkowych działań ukierunkowanych na podnoszenie wiedzy.

Dodatkowe badanie wskazało, że znajomość, a tym samym identyfikacja z celami klastra podwyższa motywację członków do dalszego rozwoju. Jeśli więcej podmiotów znałoby cele klastra i identyfikowało się z nimi, z pewnością poziom zaangażowania widoczny w procesie budowania poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego byłby bardziej widoczny.

Wykres 45. Korelacja pomiędzy znajomością celów a częstotliwością odbywania szkoleń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań

Brak spójności w działaniu ostatecznie zaczął rzutować na identyfikację podmiotów ze Stowarzyszeniem. Klaster, który miał łączyć, zaczął dzielić wpływając na członków w sposób negatywny, ponieważ nie rozwijał kapitału społecznego. Niezwykle problematycznym do identyfikacji zjawiskiem w badanym klastrze jest kultura organizacyjna. Ta kultura istnieje wyłącznie na poziomie poszczególnych firm i instytucji. Kulturę organizacyjną definiowaną jako sposób odczuwania, myślenia i postępowania członków klastra trzeba traktować jako wypadkową oddziaływania poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Fundamentalnym czynnikiem budującym kulturę organizacyjną jest przyjęcie przez wszystkich członków klastra wspólnej misji, wizji i celów, a w dalszej kolejności kształtowanie wspólnie akceptowalnych ram funkcjonowania.

Wielu naukowców twierdzi, że nie wystarczy wiedzę posiadać, samo zaś zarządzanie wiedzą jest procesem wieloczynnikowym. Jednym z rozwiązań, które porządkuje ten proces jest kapitał intelektualny i jego zarządzanie. To właśnie organizacja o wysokim kapitale intelektualnym, która buduje tożsamość swoich członków, wyzwala i rozwija ich wszelkie umiejętności na potrzeby

tej organizacji i realizacji wspólnych celów. To wypracowana unikatowa kultura organizacyjna kreuje społeczne podłoże do transferu tak ważnej w dzisiejszych czasach wiedzy. W badanym klastrze, najczęściej na początku jego powstania, zdiagnozowano liczne inicjatywy, które miały na celu zbudowanie silnego kapitału społecznego i ludzkiego, co w konsekwencji mogłoby zasilić i wykreować kapitał strukturalny tej organizacji sieciowej. Jednak z upływem czasu,



kiedy

to zaczęto krytycznie patrzeć na praktyczne efekty funkcjonowania w klastrze, na jaw wyszły braki w zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Zdaje się, że pominięto proces wspólnego kreowania wizji, misji, celów. Można to przyrównać do dwóch polityków odmiennych partii – mogą pójść na wspólny bankiet, mogą porozmawiać, ale za dużo ich różni, żeby grać do jednej bramki,

nie mają wspólnego celu, mimo iż stoją na tym samym boisku. Mogą zagrać w grę, ale poza boiskiem realizują kompletnie inne cele. Takie samo odczucie Autor posiada w wyniku przeprowadzonych badań. Hipoteza pn. „*Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze stoi na niskim poziomie*” została potwierdzona.

#### 4.6. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu można doszukać się wielu koncepcji powstawania i funkcjonowania klastrów. Z reguły klastry powstają spontanicznie, w wyniku lokalnej, oddolnej inicjatywy, nie zaś działań władz publicznych. Model idealny to wysoka świadomość potencjalnych członków takich inicjatyw na temat korzyści wpływających z członkostwa w klastrze.

Coraz częściej jednak centralne i regionalne władze publiczne stosują instrumenty mające stymulować współpracę między lokalnymi aktorami w celu uruchomienia mechanizmów budowy klastrów. W państwach słabiej rozwiniętych (np. Meksyk, ze względu na brak inicjatywy oddolnej wynikającej z obawy przed kooperacją, przy niskiej chłonności rynku), próbuje się inspirować powstawanie klastrów odgórnie tj. poprzez tworzenie publicznych, lokalnych instytucji mających na celu stymulowanie innowacji i współpracy.<sup>288</sup>

W świecie wszechobecnej wiedzy, która ułatwia dokonanie wielu analiz procesów gospodarczych, stworzono wiele opracowań związanych z istotą klasteringu i dobrymi praktykami ze świata. Każdy zna takie marki jak Dolina Krzemowa, czy Toyota. Przedstawione przykłady dobrych praktyk spowodowały uruchomieniem mechanizmów stymulowania powstawanie klastrów jako źródła sukcesu gospodarczego firm, regionów i krajów.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w 2016 roku po raz kolejny wydała *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, który stanowi zarówno analizę

---

288 K. B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii*, PARP, 2011, s. 138., [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A).

dobrych praktyk, jak i wytyczne dotyczące sposobów efektywnego powołania i funkcjonowania klastrów w obecnej sytuacji społecznej i gospodarczej. Publikacja jest o tyle ważna i warta uwagi, że dotyczy polskich realiów, a w szczególności przedstawia wyniki i ewaluację z dotychczas funkcjonujących klastrów, które były powołane nierzadko jako pierwsze takie struktury w Polsce.

Stowarzyszenie Lubelskie Drewno w świetle niniejszej publikacji stanowi przykład sformalizowanej i rozwijającej się struktury klastrowej. Analiza literatury opisującej zjawisko klasteringu pozwala dostrzec w klastrze elementy niezbędne do jego właściwego funkcjonowania. Działalność Stowarzyszenia przejawia się zarówno w budowaniu kapitału społecznego (sieciowanie) poprzez organizację różnorodnych przedsięwzięć, budowaniu kapitału ludzkiego w wyniku prowadzonych zajęć i szkoleń, budowaniu pozycji rynkowej poprzez aktywność lobbingsową lidera, czy też budowaniu marki poprzez działania promocyjne.

Stowarzyszenie Lubelskie Drewno powstało w oparciu o impuls ludzki, powstanie świadomości zdobycia korzyści gospodarczych, jakie mogą przynieść nowoczesne rozwiązania organizacyjne. Liderzy dysponujący lokalną wiedzą, a także wiedzą z zakresu pozyskiwania środków zewnętrznych, przyczynili się do zorganizowania i sformalizowania klastra. Publikacja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazuje, że większość inicjatyw klastrowych powstała bez opracowania rzetelnej analizy strategicznej, a jedynie poprzez świadomość pewnej grupy aktywnych przedsiębiorców, którzy upatryli w nowej formie konkretne korzyści. Autorzy opracowania zwracają szczególną uwagę na świadomość liderów, animatorów związaną z ustaleniem określonych celów, które w przeciwieństwie do innych form współpracy (konsorcjum, umowy o współpracy), powinny być długofalowe. Misja zaś powinna precyzyjnie wskazywać, dokąd ma zmierzać dany klastrowy. Ponadto misja powinna jasno wskazywać istotę danej inicjatywy klastrowej.

Mając na względzie współczesny szybki dostęp do wartościowej wiedzy oraz obecnie duży wpływ funduszy europejskich na aktywność podmiotów gospodarczych, czego efektem jest również powstanie klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, idea zbadania poziomu kapitału intelektualnego jednego z lubelskich klastrów stała się niezwykle inspirująca i angażująca. Zaangażowanie w pracę ostatecznie zaowocowało dokonaniem analizy i weryfikacji klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno w kontekście dysponowania społecznym i gospodarczym potencjałem i predyspozycjami umożliwiającymi dalszy efektywny rozwój tej sieciowej organizacji. Uzyskano wiedzę o tym, czy jest klastrem wyłącznie formalnym, ideą narzuconą grupie przedsiębiorstw i instytucji, organizacją powstałą w oparciu o pewien impuls, który

w dłuższej perspektywie umożliwi utrzymanie i rozwój swojej struktury, czy stanowi społeczną grupę o silnych więziach i relacjach, które umożliwiają sprawne funkcjonowanie skutkujące odnoszeniem sukcesów ekonomicznych. Czy klaster stanowi przykład organizacji sieciowej z wysokim poziomem kapitału strukturalnego, ludzkiego i społecznego, trwałą strukturę społeczną pozwalającą rozciągnąć o wiele dłuższą perspektywę rozwoju, czy jest to inicjatywa napędzona krótkotrwałym impulsem finansowym?

Wyniki badań wskazują, że członkowie klastra posiadają zasoby kapitału ludzkiego, które pozwalają im na realizację wyspecjalizowanych zadań. Są to przeważnie osoby o wykształceniu zawodowym w prawie 70% przypadków. 60% ankietowanych wskazuje, że ich pracownicy podnoszą swoje kompetencje głównie dzięki funduszom europejskim. To ważna informacja pokazująca, jaki wpływ na rozwój kompetencji i umiejętności ma przynależność do Unii Europejskiej i korzystanie z pomocy w ramach wspólnoty. Ponadto prawie 40% pracowników posługuje się językiem obcym, co w czasach globalizacji może stanowić potencjał warty wykorzystania. Kapitału ludzkiego nie można kupić, jak każdego dobra na rynku, ale można go wytworzyć dzięki poświęceniu czasu, pieniądza, innych dóbr materialnych i usług innych osób. Wiedza zawsze towarzyszy człowiekowi, niezależnie od wykonywanej w danej chwili czynności.<sup>289</sup> Trzeba jednak zauważyć, że zgodnie z twierdzeniem Edvinssona, kapitał ludzki nie stanowi własności przedsiębiorstwa, a więc dostęp do niego i jego utrzymanie wymaga od pracodawcy spojrzenia wykraczającego o wiele dalej niż ujęcie wyłącznie w ramach „siły roboczej”.

Z uwagi na powyższe, warto skupić się nad innymi, niemniej ważnymi komponentami kapitału ludzkiego, jakimi są wartości, relacje, postawy. Wartości to koncepcje wyróżniające jednostkę lub grupę, które wpływają na wybór narzędzi oraz efekty działań poprzez określanie, czy dane działanie jest właściwe, czy też nie.<sup>290</sup> Relacje to zdolność dzielenia się wiedzą i zaufanie, które mają tworzyć wartość dla organizacji.<sup>291</sup> Na motywację składają się m.in. chęci do działania, predyspozycje osobowościowe do konkretnych zachowań lub skłonności do zachowań etycznych.<sup>292</sup> Postawy decydują o wykorzystaniu własnych umiejętności w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo założonych celów.<sup>293</sup>

---

289 J. Dziwulski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej* w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red.: W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012 s. 68.

290 Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 121.

291 Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje...*, op.cit., s. 120.

292 Por. M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

293 Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, Studia i prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24, Uniwersytet Szczeciński, 2001, s. 183.

Analiza badań wskazuje, że mimo dysponowania optymalnym, czasami nawet wysokim poziomem kapitału ludzkiego w postaci wiedzy, umiejętności, czy kompetencji, poziom kapitału ludzkiego w klastrze jest zaniedbany.

Ankietowani wskazują, że rozbieżność ich celów i kierunków w stosunku do tychże celów i obranych kierunków przez klaster uniemożliwia im wypracowanie właściwych postaw. Brak wspólnej wizji uwidacznia się w postaci braku działań skierowanych na wypracowanie wspólnych norm, zasad, a więc kultury organizacyjnej, która stanowi fundament wchodzący w skład kapitału strukturalnego. Kultura w organizacji powinna obejmować całą grupę pracowników.

Jest to „system założeń, wartości i norm społecznych będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”<sup>294</sup>.

O ile firma ograniczając się wyłącznie do własnych zasobów dysponuje optymalnym poziomem kapitału ludzkiego, ale i całego kapitału intelektualnego, w ramach którego pracownicy posiadają wiedzę, umiejętności, kompetencje, a także istnieje specyficzna forma kultury organizacyjnej, wyznawane są wartości, a każdy posiada ugruntowane postawy, w przypadku klastra, pracownicy firmy/instytucji stoją za „niewidzialnymi drzwiami”. Z jednej strony mogą przynieść klastrowi korzyść swoimi kompetencjami, z drugiej nie posiadają wiedzy na temat całościowej wizji, misji i celów klastra. Fundamentalne w tym przypadku byłoby transparentne, systematyczne współuczestniczenie w kreowaniu rozwoju klastra. Pracownicy posiadają wiedzę o tym, że rozwiązanie klastrowe pozwala na efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie aktualnej wiedzy rynkowej (26,3%), wiedzą, że klaster cechuje się konkurencyjnością (22,4%), wysokim poziomem innowacyjności (19,7%), czy wysokim poziomem adaptacyjności do otoczenia (15,8%), a także wysoką pozycją na rynku, możliwością wywierania siły, nacisku, który pozwoliłby w sposób bardziej agresywny zawalczyć o klienta. Świadomość umożliwienia dostosowania firmy do otoczenia i realiów gospodarczych, wskazywana jako cecha klastra, powinna dodatkowo zmotywować firmy do współdziałania, współpracy, ponieważ ankietowani tą właśnie cechą wskazywali jako największą trudność w funkcjonowaniu firm (37,3% wyników). Ankietowani wyrazili jednak negatywne zdanie na temat przydatności generowanej w klastrze wiedzy. 34% z nich uważa, że wiedza generowana w klastrze raczej nie jest przydatna, a aż 48,9% ma mieszane odczucia w zakresie przydatności tejże wiedzy, z kolei zdecydowanie podważa jej przydatność 6,4% badanych.

---

294 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 235

Dotychczasowe doświadczenia z uczestnictwa w klastrze uformowały postawy, których nie można nazwać pozytywnymi. Ostatecznie klaster dla większości podmiotów nie umożliwia szybszej adaptacji, a do tego nie daje poczucia stabilności. Dodatkowo badani niespecjalnie identyfikują się z klastrem, a wśród powodów wybierają kolejno słabą więź 30,4%, rozbieżność reguł 20,9%, rozbieżność celów 19,1%, bariery organizacyjne 15,7%, konkurencję 13,9%.

O ile dostrzegalnym jest fakt, że przedsiębiorstwa i instytucje w ramach własnych struktur wykształciły unikalną kulturę organizacyjną w kontekście pracy, współdziałania, realizacji celów, w przypadku ujęcia danej firmy jako członka klastra i interpretowania jej funkcjonowania

w szerszym kontekście wychodzą na jaw ogromne rozbieżności. Ankietowani do największych zdolności zaliczają więc współpracę w firmie, a także komunikację w zespole. Natomiast najrzadziej wskazują właśnie współdziałanie i współpracę z klastrem.

Duża odpowiedzialność spoczywa na właścicielach firm, zarządcach, menadżerach, ponieważ w trakcie udzielania odpowiedzi ukazali brak wiedzy na temat poszczególnych aspektów kapitału intelektualnego swoich pracowników, ich kompetencji i umiejętności, które mogłyby zaowocować w postaci powstawania nowych, unikatowych, bądź innowacyjnych rozwiązań. Istnieje więc duży problem dotyczący braku wiedzy na temat wizji, misji, celów klastra, a lidera w zakresie znajomości celów poszczególnych członków. Taka sytuacja uniemożliwia wypracowanie nowych, wspólnych zasad i reguł społecznych, które pozwoliłyby wspólnie funkcjonować pod szyldem większej organizacji społecznej, jaką jest klaster Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Braki w zarządzaniu ostatecznie rzutują na niski potencjał do tworzenia innowacji, a tym samym budowania faktycznej przewagi konkurencyjnej.

Człowiek żyje w zorganizowanym społeczeństwie, w którym istnieją takie wartości, jak zaufanie, w oparciu o które powstają liczne relacje społeczne. Owocem owych relacji jest możliwość osiągnięcia większej liczby korzyści i to tych zarówno społecznych, jak i ekonomicznych.

Według teorii Pierre Bourdieu, kapitał społeczny rozumie się w skali mikro jako zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa

(Bourdieu, 1985).<sup>295</sup> Poziom kapitału społecznego jest wypadkową innych kapitałów, dlatego na jego kształt i jakość wpływa w głównej mierze m.in. kapitał ludzki.

W ramach przeprowadzonej analizy klastra, duża uwaga została skupiona na aspekcie zaufania. I tak badani zaledwie w prawie 30% raczej ufają członkom klastra, natomiast prawie 50% (48,9%) ma co do zaufania w stosunku do członków klastra mieszane odczucia. Wysokie zaufanie to potencjalnie duża ilość relacji społecznych, ponieważ jego wysoki poziom to większa otwartość i mniejszy poziom ryzyka. Niski poziom zaufania w stosunku do członków klastra rzutuje na poziom ryzyka, ponieważ ankietowani jedynie w 2,1% przypadków deklarują możliwość podjęcia większego ryzyka będąc członkiem klastra, „zdecydowanie nie” 8,5%, a mieszane odczucia ze wskazaniem na negatywny wydzźwięk zbiera aż „89,4%” wszystkich wyników. Jak to jest w przypadku firm spoza klastra? Otóż nie można stwierdzić, że poziom zaufania do firm, które z poziomu klastra stanowią grupę tych „obcych” był drastycznie niższy. Ankietowani w 57,4 % wskazali, że raczej ufają tak samo „innym”, a 8,5% ankietowanych zdecydowanie ufa tak samo, jak członkom klastra. Jednakże trzeba zaznaczyć, że ogólny poziom zaufania podmiotów jest niski, co rzutowało na dalsze wyniki.

Niski poziom zaufania wpływa na częstość spotkań i relacji. Jeśli już się odbywają, polegają w większej części wyłącznie na ogólnych spotkaniach i zebraniach (33,9%), rzadziej są to opracowania wspólnych działań promocyjnych (14,7%), a najrzadziej na spotkaniach w sprawach nowych projektów i rozwiązań (po 5,9%). Najczęściej jednak podmioty nie realizują zadań wspólnie z klastrem (36,8%), co z uwagi na niski stopień zaufania i ugruntowane niekorzystne postawy stanowi naturalną konsekwencję postępowania. Współpraca z firmami spoza klastra wygląda identycznie, a więc firmy w zbliżonym stopniu angażują się we współpracę z obcymi, a ich charakter ma nawet bardziej konstruktywny wymiar. Ankietowani również zauważają deficyt rzetelnej współpracy w ramach klastra, ponieważ zmiany, jakie zauważyli,

a które wynikają ze wstąpienia do klastra, mają charakter wyłącznie rekreacyjny, mało angażujący. Firmy wskazywały najczęściej na wzrost relacji biznesowych, społecznych, o wiele rzadziej niż wzrost kompetencji, czy innowacji. Taka sytuacja jest zastanawiająca, ponieważ w pierwszym etapie lider klastra wykonał ogromną pracę, aby uwolnić potencjał wszystkich podmiotów zarówno w kierunku budowania kapitału ludzkiego jak i społecznego.

Niska atrakcyjność klastra rzutująca na elementy kapitału ludzkiego, ściśle i konsekwentnie wpływa na poziom kapitału społecznego w postaci ilości relacji. Ankietowani

---

295 P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, J. Richardson (ed.), New York, 1986.

raczej nie przykładają się do utrzymywania kontaktów z członkami klastra, jednocześnie są otwarci do nawiązywania kontaktów z firmami spoza klastra. Daje to dowód na to, że istnieje pewien potencjalny poziom zaufania i stanowi potencjał do zbudowania wartościowej grupy społecznej.

Wzajemność relacji w zaprezentowanych wynikach wskazuje, że jest marginalna, ponieważ większość odpowiedzi wskazuje, że ankietowani nie oczekują, że członkowie klastra pomogą im w razie kłopotów, mimo, iż sami raczej są skłonni do odwzajemnienia pomocy (25,5% zdecydowanie tak, a 53,2 % raczej tak).

## ZAKOŃCZENIE

Klaster, dysponując wysokim kapitałem intelektualnym, powinien stanowić przykład organizacji, która charakteryzuje się wysoką konkurencyjnością. Aby tak się stało powinien cechować się otwartością, unikalnością, odpornością na zmienne realia, a więc wysoką adaptacyjnością, ciągłym rozwojem, twórczością, trwałością, pozyskiwaniem wiedzy, innowacyjnością.<sup>296</sup>

Badania przeprowadzone na podmiotach wchodzących w skład Stowarzyszenia Lubelskie Drewno wykazały, że działania klastra w kierunku rozwoju poszczególnych firm i budowania organizacji społecznej, sieciowej, zakończyło się już na samym początku, w dalszym etapie klaster ograniczył się wyłącznie do pozyskiwania nowych członków. Po etapie realizacji projektów finansowanych w ramach Unii Europejskiej, które umożliwiły powołanie klastra i zainicjowanie budowania jego poszczególnych komponentów, uwidoczniło się bierność w kierunku utrzymania i rozwoju kapitału intelektualnego i ograniczanie się wyłącznie do kwestii formalnych. Klaster został zainicjowany przez koordynatora, który przy wykorzystaniu funduszy europejskich pozwolił na powstanie jednego z nielicznych klastrów w województwie lubelskim. Gromadząc instytucje wspierające przedsiębiorstwa, w tym zręby istniejących zrzeszeń w postaci cechów, zgromadzono ogromne zasoby i pokłady kapitału ludzkiego, wiedzę, umiejętności, kompetencje.

W trakcie tworzenia klastra przy wykorzystaniu funduszy europejskich klaster przejawiał bierną postawę w stosunku do współtworzenia idei, celów, misji i wizji klastra. Decyzje o wizji rozwoju zapadały jednogłośnie i odgórnie. Bardzo szybko okazało się, że klaster nie skupia grupy zwolenników jednej idei, a raczej skupia się na ilości członków mniej lub bardziej powiązanych ze specjalistyczną, odgórnie narzuconą wizją. W bardzo krótkim okresie po

---

<sup>296</sup> K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 255.



wstąpieniu do klastra, w przedsiębiorstwach zaczęły kształtować się negatywne postawy wobec tej organizacji. Członkostwo w nim ma charakter czysto formalny, pozbawiony głębszej idei przewodniej. Brak jest systematycznych działań zmierzających do pełnego wykorzystania i dalszego budowania kapitału ludzkiego, społecznego i strukturalnego. O ile w początkowym etapie widoczna była wyraźna aktywność w tym względzie, w późniejszym okresie funkcjonowania klastra przedsięwzięcia te zanikały. Ostatecznie budowało to wśród jego członków poczucie niezadowolenia, braku zrozumienia, co w dalszej kolejności tworzyło atmosferę zamknięcia, izolacji poszczególnych przedsiębiorstw. Taka sytuacja zaczęła rzutować na poziom kapitału intelektualnego, który zaczął tracić na wartości, począwszy od tego najważniejszego – kapitału społecznego, przechodząc na kapitał ludzki, kończąc na niewykorzystanej szansie budowania kapitału strukturalnego, który mógłby umocnić tę organizację. Poziom kapitału intelektualnego klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno nie znajduje się na poziomie, który w sposób optymalny pomógłby uwolnić potencjały drzemące w tej organizacji sieciowej. W badanym klastrze nie zauważono efektywnego przepływu wiedzy, nie wspominając o jej zarządzaniu.

Największe klastry potrzebowały wiele wysiłku, aby stworzyć ogromne, efektywnie funkcjonujące grupy instytucji, firm. Jeśli to się udało, wstępowanie do klastra, a nawet nieformalne uczestnictwo, stawało się procesem z oczywistych względów biznesowym, ale i naturalnym, ludzkim i co najważniejsze społecznym. W przypadku Stowarzyszenia Lubelskie Drewno nie ma jednej wizji, nie ma tożsamości, marki, są odrębne światy w ramach poszczególnych firm i instytucji, połączone wyłącznie sprawami formalnymi. W tym aspekcie kapitał intelektualny klastra nie może zostać w sposób proporcjonalny budowany, rozwijany i wykorzystywany. Brak jest wiedzy menadżerów i ich świadomości o wartości kapitału intelektualnego. Ten brak podejścia do klastra jako grupy ludzi, zbadania ich potrzeb, oprócz budowania kompetencji i wiedzy, również relacji, zarażenia wizją, motywem działania, skutkuje brakiem rozwoju klastra w sferze społecznej, a przez to ekonomicznej.

Ankietowani wskazali jedynie w 2 %, że wartość firmy wzrosła po wstąpieniu do klastra. Poziom zaufania, jak i pozostałe elementy kapitału społecznego stoi na niskim poziomie, dlatego nawet kompetencje, które istniały przed wstąpieniem do klastra nie są ani wykorzystywane, ani tym bardziej rozwijane. To spowodowało u członków klastra uczucie obojętności we współistnieniu w tej formalnie wykreowanej społeczności, a tym samym uniemożliwiło i uniemożliwia rozwój kapitału intelektualnego, który zaowocowałby zarówno rozwojem

poszczególnych podmiotów, jak również rozwojem klastra, czyli wspólnego budowania przewagi konkurencyjnej.

Zrealizowane badanie dostarczyło odpowiedzi na większość zadanych pytań, większość postawionych hipotez została zweryfikowana i potwierdzona. W toku prowadzonych badań podjęto próbę identyfikacji tych czynników, które w sposób znaczący wpływają na funkcjonowanie klastra. Badane podmioty jeszcze do niedawna zmagaly się z otaczającą rzeczywistością społeczną i gospodarczą jako odrębne organizacje. Po wstąpieniu do klastra nastąpiła konieczność dostosowania się do nowych warunków. W niniejszej pracy przedstawiono zagadnienia dotyczące istoty kapitału intelektualnego, które jasno wskazują, że odgrywa on kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. W obecnych czasach to nie dysponowana przez organizację technologia, wyposażenie, innowacje, odgrywają najważniejszą rolę, a całokształt zasobów firmy, na czele z zasobami niematerialnymi. Technologię jest bardzo łatwo skopiować, wyposażenie można kupić, dlatego stanowi to jedynie „suchą podwalinę” pod strategiczne zasoby. Tymi zasobami jest kapitał ludzki, społeczny i strukturalny. Jednak stworzenie unikatowej społecznej sieci, grupy, która będzie stale efektywna i w sposób dynamiczny będzie dostosowywać się do niezwykle szybko zmieniającej się rzeczywistości społecznej, gospodarczej, politycznej jest wyzwaniem wymagającym aktualizacji spojrzenia na powyższy problem. Kapitał intelektualny jest wartością, która powinna stanowić najważniejszy, a więc kluczowy zasób klastra. Tylko dzięki kompleksowemu ujęciu i przy sprawnym zarządzaniu kapitałem w klastrze, konkurencyjność będzie stanowić naturalny, ale i unikatowy, trwały i skuteczny atut organizacji. Wysoki poziom kapitału ludzkiego przejawia się zarówno w wysokich kompetencjach, umiejętnościach i kwalifikacjach pracowników, jednak taki zasób stanowi wyłącznie potencjał danej jednostki. Dysponowanie właściwymi postawami nakierowanymi na osobisty rozwój jednostki, wypracowane w toku funkcjonowania reguły, wartości, tworzą ostatecznie kulturę organizacyjną i pozwalają dalej na wytworzenie drugiego komponentu o wysokim poziomie, jakim jest kapitał społeczny.

Same przedsiębiorstwa mogą różnić się wielkością, czy swoją strukturą. Tworzone organizacje gospodarcze mogą mieć charakter kapitałowy, personalny czy kooperacyjny, a ilość i częstotliwość tworzonych związków przedsiębiorstw sprawia, że można je rozpatrywać jako dynamiczne i rozległe. Szeroki zakres tych powiązań zmusza tym samym przedsiębiorstwa działające w warunkach rynkowych do zarządzania i podtrzymywania tych relacji, rozwijając swój kapitał społeczny. Relacje mogą się odbywać na poziomie komunikacji z klientami, dostawcami, podwykonawcami, partnerami w ramach aliansów strategicznych czy ośrodkami

akademickimi

i badawczymi<sup>297</sup>. To dzięki kapitałowi społecznemu właściwości jednostek, czy też przedsiębiorstw mogą być efektywnie wykorzystywane przez innych partnerów, a tym samym jednostki mogą czerpać wiedzę od innych. W takim układzie wiedza przenika i dynamicznie wędruje zarówno w samym klastrze, jak i poza nim. Kluczowe w tym aspekcie jest zaufanie. Jego wysoki poziom wpływa na podejmowane działania i decyzje, które owocują częstymi kontaktami, relacjami. Takie relacje tworzone są zarówno w samym klastrze, ale również wychodzą poza niego zwiększając siłę oddziaływania i budując jego przewagi.

Zwrócenie uwagi na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa wynika głównie z jego rosnącego znaczenia i wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej. Aby ta mogła być skutecznie kreowana i powiększana, należy właściwie połączyć i zarządzać składowymi kapitału intelektualnego. Bardzo ważna jest interakcja pomiędzy nimi, ponieważ owe interakcje powodują wzrost wartości przewag konkurencyjnych.<sup>298</sup> To właśnie dynamiczne ujęcie, w ramach którego wielkość i częstość kontaktów sprawiają, że wiedza zarówno ciągle wędruje, jak i ulega sprawnym aktualizacjom. Silny kapitał intelektualny, oparty na aspektach społecznych, pozwala na własny rozwój, budowanie wewnętrznych i zewnętrznych relacji, efektywne wykorzystanie zasobów, prowadzenia prac B+R, dzięki czemu tworzone są nowe produkty, budowana jest marka, a tym samym reputacja firmy/institucji. Klaster o wysokim poziomie kapitału intelektualnego pozwala wykorzystać szanse w otoczeniu gospodarczym, społecznym i ekonomicznym tu i teraz, a w przypadku ich zmian, efektywnie się do nich dostosować pozostając „w grze”.

Kapitał ludzki i kapitał społeczny mają znaczący wpływ na jakość całego kapitału intelektualnego. Gdyby móc przyrównać katalog komponentów kapitału intelektualnego do zawodników sztafety, kapitał strukturalny będzie objawiał się w takich elementach jak właściwa bieżnia, warunki oświetleniowe, wyrysowane tory, po których będą poruszali się zawodnicy. Kapitał ludzki to właściwości jednostek takie jak ubiór, wiedza, przygotowanie kondycyjne, wytrzymałość, szybkość, siła. Warto zauważyć, że bieg sztafetowy jest biegiem drużynowym, dlatego motorem napędowym, który ruszy opisane wcześniej zasoby jest kapitał społeczny. Kapitał społeczny, objawiający się m.in. wysokim zaufaniem, które powstało w wyniku otwartości, postaw, przekonań jednostek, pozwala na budowanie sieci, relacji. Fukuyama zaufanie określił jako swoisty smar, który napędza grupę do działania. To dzięki niemu zawodnik

---

297 R.S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital* [w:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt, *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, Nowy Jork 2001 r., s. 110-123.

298 Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, op.cit., s. 40.

da z siebie wszystko, ponieważ wie i ufa, że na końcu jego drogi uda mi się przekazać pałeczkę, a jego partner dokończy dzieła i wspólnie zdobędą upragnione złoto.

W przypadku badanego klastra wykazano, że dysponując kapitałem ludzkim klastr nie jawi się jako efektywna organizacja społeczna. Wyniki badań wskazują, że zabrakło wspólnych działań, w ramach których będzie budowany i wzmacniany kapitał społeczny, w tym także ważne zaufanie. Badanie jasno wskazało, że firmy i instytucje wchodzące w skład klastra nie są zmotywowane do włożenia wysiłku we wspólne budowanie przewag konkurencyjnych, ponieważ tyle samo relacji istnieje i powstaje poza klastrem. Można wywnioskować, że gospodarcza sieć powiązań przyjmuje indywidualną mapę dla każdego z członków klastra. Przy optymalnym poziomie kapitału intelektualnego, który wymagałby udziału do rozwoju wszystkich kluczowych komponentów, w tym kapitału ludzkiego i społecznego, wykazane podczas badań negatywne zjawiska nie miałyby miejsca lub byłyby z pewnością drastycznie ograniczone.

Badania wykazały, że podmioty wchodzące w skład klastra są świadome zalet płynących z uczestnictwa w te organizacjami. Na takie stwierdzenie pozwoliła im z pewnością dotychczasowa „niepraktyczna” wiedza dotycząca zalet wstąpienia do klastra. Powodem takiego przeświadczenia jest chęć wstąpienia do klastra i chęć podniesienia poziomu innowacyjności. Badani stwierdzają, że w prawie 80% nie posiadają patentów, a ci respondenci, którzy takie stworzyli, dokonali przy użyciu własnych zasobów. Klastr powinien spełniać oczekiwania wszystkich członków, ponieważ tworzą go ludzie, członkowie odrębnych grup społecznych.

Niepokojąca jest informacja, że ankietowani w prawie 80% nie prowadzą działalności B+R, a przecież w skład klastra wchodzi uznana w Polsce i świecie jako ważny ośrodek badawczy Politechnika Lubelska, a także Lubelski Park Naukowo-Technologiczny, czy Uniwersytet Przyrodniczy. Pracownicy podmiotów wchodzących w skład badanego klastra w ponad 60% podnoszą swoje kompetencje poprzez udział w szkoleniach. Chęć nauki i rozwoju jest zauważalna, jednak w badanym klastrze nie jest domeną większości podmiotów. Ciężko dostrzeż społeczną naturę klastra i korzyści, jakie mogłyby płynąć przy takim podejściu. Kolejnym ważnym aspektem jest fakt, że 30% ankietowanych stwierdza, że jest w stanie opracować nowe technologie.

Budowanie kapitału ludzkiego w postaci podnoszenia kompetencji, uczenia się, rozwoju umiejętności jest niezwykle ważnym zasobem, ale jak już wcześniej wspomniano, nie jest to zasób firmy. Tylko przy stworzeniu unikatowego kapitału strukturalnego, który zaowocowałby powstaniem kultury organizacyjnej, a więc norm i wartości, taki zasób przekształciłby się w unikatowy społeczny system generujący wartości dla całej organizacji. Tylko w takim

przypadku można byłoby stwierdzić, że jest to zasób klastra – osobliwy, nie do podrobienia, powielenia.

Wstąpienie do klastra wpływa na sposób funkcjonowania firmy/instytucji, która musi liczyć się z koniecznością wprowadzania zmian. Ich akceptacja jednak musi być podparta określeniem wspólnej wizji i celów. Taki zabieg powinien odbyć się po gruntownym poznaniu potencjału, potrzeb i oczekiwań poszczególnych podmiotów. To z kolei spowodowałoby otwartość i chęć współdziałania. W badanym klastrze uwidacznia się największy problem funkcjonującego klastra, jakim jest zamknięcie się lidera na potrzeby swoich członków, odgórne stanowienie norm, zasad, wizji i misji. Takie działanie hamuje wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego i społecznego i strukturalnego.

Osobami badanymi w klastrze byli przedstawiciele firm i instytucji wchodzących w jego skład. Stanowili oni grupę właścicieli, a więc i menedżerów, którzy zarządzając przedsiębiorstwem (organizacją), powinni posiadać ogromną wiedzę o swoim zespole i jego specyfice. Wysoka świadomość powinna przełożyć się na wyniki badań, które udowodniłyby, że menedżerowie swoich firm potrafią wskazać te właściwości swojego zespołu, które przekładają się na potencjał firm, instytucji i całego klastra. Okazuje się, że wiedza dysponowana przez badanych w wielu przypadkach pozostaje niepełna. Respondenci nierzadko wykazywali się brakiem wiedzy związanej z posiadanymi przez swoich pracowników umiejętnościami, kompetencjami. Niska świadomość właścicieli o poziomie kapitału ludzkiego z pewnością wpływa na dalsze decyzje zarówno w działaniach zmierzających do jego podnoszenia, jak i wykorzystywania

w funkcjonowaniu klastra. Badani powinni być również liderami w kreowaniu kultury organizacyjnej, która umożliwiłaby zwiększanie relacji wewnątrz klastra. Wyniki pokazują, że nie przykładają się do rozwoju takich relacji, a więc budowania kapitału społecznego, tak ważnego we współczesnej organizacji. Niski poziom kapitału społecznego to niska jakość stosunków społecznych z członkami klastra. Wyniki wskazują ponadto, że o ile respondenci w wielu przypadkach pozytywnie wypowiadają się o klastrze jako miejscu, które pozwala na zwiększenie poziomu innowacji, szybsze adoptowanie się do zmian, efektywne wykorzystanie wiedzy, czy budowanie konkurencyjności, tak praktycznie okazuje się, że nie są świadomi, w jaki sposób

w pełni wykorzystać obecność w takiej sieciowej organizacji. Udział w klastrze nie stanowi oferty

w rozumieniu „zapłać i otrzymaj”. Czerpanie korzyści płynących z członkostwa to przestawienie się na inne tory funkcjonowania firmy i instytucji, które wymagają stałej pracy polegającej

na kształtowaniu, rozwoju i wykorzystywaniu kapitału intelektualnego, a więc wszystkich niematerialnych właściwości klastra. Tylko taki rodzaj świadomości pozwoliłby członkom na budowanie efektywnej organizacji społecznej, która umożliwiłaby wykreowanie realnej sieci powiązań zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz klastra. Taka struktura budowałaby kapitał ludzki, wyposażała członków w niezbędną wiedzę i umiejętności. Wspólny wysiłek na gruncie współistnienia pozwoliłby wykreować jedną akceptowalną wizję i cele klastra, które stanowiłyby jednolity kierunek działania. Klaster wypracowałby markę rozpoznawalną w otoczeniu, a członkowie utożsamialiby się z nim. Niestety wskazywane odpowiedzi ukazują ograniczone spojrzenie członków klastra, a więc świadomość menadżerów na temat wartości, jaką jest kapitał intelektualny jest niska i w kontekście rozwoju klastra, mało wartościowa.

Autor pozytywnie zweryfikował cztery z pięciu postawionych hipotez. Mimo założenia, że świadomość badanej grupy dotycząca społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego stoi na niskim poziomie, wyniki badań niniejsze założenie obaliły. Ankietowani charakteryzowali się wysoką świadomością znaczenia kapitału intelektualnego we współczesnej organizacji (hipoteza nr 1). Ta świadomość skłoniła firmy i instytucje do wstąpienia do klastra. Natomiast dalsze etapy funkcjonowania klastra potwierdziły następne hipotezy. Mimo dysponowania przez poszczególne przedsiębiorstwa i instytucje kapitałem intelektualnym na poziomie, który umożliwia w miarę efektywne ich funkcjonowanie, poszczególne komponenty kapitału nie są przekazywane na poczet całego klastra (hipoteza nr 2). Klaster nie potrafi rozwinąć silnego kapitału ludzkiego swoich członków. Sposób funkcjonowania klastra rzutuje na niską motywację jego członków. Ponadto kapitał społeczny, tak dobrze wiążący pracowników danej firmy, instytucji, nie stanowi skutecznego czynnika wiążącego wszystkich członków klastra. Podmioty nie ufają sobie, mimo iż w ich strukturach sytuacja wygląda zgoła odmiennie.

To właśnie kapitał społeczny Autor uznał za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego badanego klastra (hipoteza nr 3). Brak efektywnego budowania relacji uniemożliwia wykorzystanie kapitału ludzkiego, a dodatkowo blokuje budowanie kapitału strukturalnego na czele z takimi zjawiskami jak kultura organizacyjna klastra. Poziom badanego kapitału intelektualnego Autor ocenia na niski, co rzutuje na poziom innowacyjności klastra (hipoteza nr 4). Warto zauważyć i zaznaczyć, że działalność klastra nie przyczyniła się do podniesienia potencjału podmiotów wchodzących w jego skład do budowania potencjału innowacyjnego. Ostatecznie Autor dowiódł, że w badanym klastrze nie istnieje proces efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, co w efekcie nie pozwala podmiotom na budowanie przewagi konkurencyjnej (hipoteza nr 5), a to przecież w tym celu klaster został powołany.

Układy posiadające własności sieciowe powinny w inny sposób reagować na kryzysy i powstające obszary nowych ryzyk. Procesy standaryzacji hamujących elastyczność i adaptacyjną zdolność do rekonfiguracji głównych praktyk społecznych dotyczących sfery produkcji i dyfuzji wiedzy występują w każdym typie współczesnych przedsiębiorstw. Nie każda organizacja klastrowa nabiera jednak własności sieciowych. Struktura nie jest więc jedynym czynnikiem determinującym formę i kierunkowość zachodzących w jej ramach procesów. Czynniki ludzkie, pomimo licznych dyskusji na ten temat, nadal nie traci na znaczeniu.

## BIBLIOGRAFIA

- Alleyne A., *Narrative Networks Storied Approaches in a Digital Age*, Goldsmiths, University of London, SAGE Publications Ltd, 2014.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Banfield E., *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe IL 1958
- Baran M., *Klasyfikacja 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*, SGGW, Warszawa 2008.
- Beck U., *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
- Bendkowski J., *Technologiczne czynniki kreowania i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki, 2013.
- Bendkowski J., *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywę zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014.

Benkler Y., *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, New Haven, Conn: Yale University Press, 2006.

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.

Betlej A., *Peril and Promise of Internet Technology for Future Social Order*, [in:] Lech W. Zacher (ed. By), *Technology, Society and Sustainability. Selected Concepts, Issues and Cases*, Springer,

Betlej A., *Społeczeństwo sieciowe - relacje siły*, [w:] L. W. Zacher (red.), *Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2018.

Beyer K., *Od epoki agrarnej po gospodarkę opartą na wiedzy*, Studia i prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 30, 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Uniwersytet Szczeciński, 2012.

Beyer K., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 25, 2012.

Bojar E., Paździor A., *Kapitał ludzki – klucz do rozwoju w gospodarce globalnej*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, materiały kongresowe, Warszawa, 2013.

Boland R.J. Jr, Tenkasi R. V., *Perspective making and perspective taking in communities of knowing*. „*Organization Science*”, Vol. 6, No. 4, 1995.

Bombiak E., *Budowa kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa na przykładzie sieci sklepów Biedronka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90/2011.

Bombiak E., *Istota i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, nr 88/2011.

Bombiak E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce, 2013.

Borras S., Tsagdis D., *Polityki klastrowe w Europie*. Przedsiębiorstwa, instytucje i zarządzanie. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 26-30, za: Holecki T., Romaniuk P., *Regionalny klaster ochrony zdrowia*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013.

Botkin J., *Smart business. How knowledge communities*, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014.

Bourdieu P., *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. Richardson (ed.), New York, 1986.



Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.

Bucka M., *Koncepcja klastrów w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Polska w rozszerzonej UE – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Red. Klamut M., Pancer-Cybulska E., Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.

Burt R. S., *Structural Holes. The Social Structure and Competition*, Cambridge, Massachusetts and London, 1992.

Brózda J., Marek S., *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

Burt R.S., *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital* [w:] Lin N., Cook K., Burt R.S., *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, Nowy Jork 2001.

Castells M., *Informationalism, Networks, and The Network Society: a Theoretical Blueprinting, The Network Society: a Cross-Cultural Perspective*, Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.

Castells M., *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Cooley Ch. H., *„Human Nature and the Social Order*. New York 1964.

Chrzanowski M., *Stopień zaufania przedsiębiorstw wobec kontrahentów i partnerów biznesowych a poziom innowacyjności*, ekspertyza naukowa, Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013, projekt systemowy, SGH, Warszawa 2012.

Cortada J. W., *Where Did Knowledge Workers Come From*, [w:] tenże (red.) *Rise of the Knowledge Worker*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.

Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

Drucker P., *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Brothers, Publishers, New York 1959.

Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002.

Drucker P., *Post-Capitalistic Society*, Harper Business, New York, London 1994.

Drucker P., *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, November 1994,

za A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.

Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.

Działek J., *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, Kwartalnik naukowy, Studia regionalne i lokalne, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW nr 3 (45) 2011.

Dziwulski J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej* w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red.: W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

Edvinsson, L. Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

Edvinsson L., Malone M. S., *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa 2001.

Elsner D., *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” nr 9, 1997.

- European Commission, *Regional cluster in Europe*, Observatory of European SMEs, No. 3, 2002.
- Fiewel G. R., *Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*, Knoxville 1975
- Fijałkowska J., *Analiza porównawcza wybranych metod pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, nr 60, 2013.
- Frankowska M., *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2004.
- Fukuyama F., *Koniec człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa, Wydawnictwo PWN, 1997.
- Gajowiak M., *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*. Warszawa 2012.
- Giddens A., *Socjologia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Godziszewska B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, rec. Prof. Dr hab. Piotr Dominiak, MNiSW, Difin, Warszawa 2008.
- Granovetter M., *Business Groups and Social Organization*, [ w:] Smelser N. J., Swedberg R. (red.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2005.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure. The problem of Embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1992.
- Granovetter M., *Ignorance, Knowledge and Outcomes in a Small World*, Science 301 (8 August) 2003.
- Granovetter K., Castilla E., Hwang H., Granovetter E., *Social Networks in Silicon Valley*, [w:] Chong-Moon Lee, W. F. Miller, M. Gong Hancock, H. S. Rowen, (red.), The Silicon Valley Edge, Stanford University Press, Stanford 2000.
- Granovetter M., *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, Journal of Economic Perspectives –Volume 19, Number 1- Winter 2005.
- Granovetter M., *The Myth of Social Network Analysis as a special Method in the Social Sciences*, Spring- Summer 1990.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6 ( May), 1973.
- Grzybowski M. (kierownik projektu zleconego przez MNiI), *Metodyka projektowania i organizowania klastrów przemysłowo-usługowych w polskich mikroregionach*

*nadmorskich*. Praca wykonana w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 074 27, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w latach 2004-2005.

Gudkova S., *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Standardy Unii Europejskiej oraz najlepsze praktyki skandynawskie*, Raport z konferencji Knowledge Café, 2002.

Guzal-Dec D., Zwolińska-Ligaj M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa a otoczenie lokalne*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2006.

Guzik M., *Podstawy metodologiczne prac promocyjnych*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2006.

Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, No. 5/6, s. 79.

Por. J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9, 2008.

Harrison L. E., Huntington S. P., *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2003.

Holecki T., Romaniuk P., *Regionalny klaster ochrony zdrowia*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013.

Hołub-Iwan J., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, Raport ogólny, PARP, Warszawa 2012.

Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce*. Raport z badań, Szczecin 2008.

Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002.

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Kasiewicz S., *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Kleer J., *Czym jest G.O.W.*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy, Perspektywy Banku Światowego*, Warszawa 2003.

Klein N., *No logo*, Świat Literacki, Warszawa 2004.

Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin, 2012.

Klimowicz M., Bokajło W., *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2010.

Kładź-Postolska K., *Współpraca w klastrach w różnych fazach ich cyklu życia*, Gospodarka Narodowa, Warszawa nr 11-12, 2013.

Kopczewski M., Szwarc E., *Zarządzanie wiedzą a zarządzanie kapitałem intelektualnym, Modele inżynierii teleinformatyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

Kozera-Kowalska M., *Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstw rolnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań. 2017.

Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Król J., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

Krztoń W., *XXI wiek – wiekiem społeczeństwa informacyjnego*, *Moderd Managment Review*, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, 2015.

Krzyminiewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, rok LXV, zeszyt 2, 2003.

Labarre P., *The rush on Knowledge*, "Industry Week", 1996.

Lave J., Wenger E., *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991

Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, nr 1/2013.

Lin N., *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001.

Lynch R. P., *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993.

Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji*, PWN, Warszawa, 2009.

Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*” nr 9, 2008.

Marcinkowska M., *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

Madej Z., *Międzynarodowa sytuacja polskiej i rosyjskiej gospodarki*, w: *Uwarunkowania przekształceń wschodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź–Warszawa 2000.

Makowska M., *Analiza danych zastanych*. Przewodnik dla studentów. Scholar, Warszawa 2012.

Matusiak K. B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., *Rola klastrów w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Przykład klastrów japońskich*, Warszawa 2008.

Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce - Projekt*, Warszawa, październik 2009.

Misztal B. A., *Trust In Modern Societies*, Cambridge, UK,: Polity Press, 1996.

Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Podstawy, teoria, empiria*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Morawski W., *Zmiana instytucjonalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin Warszawa, 2008.

Nachmias Ch.F, Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Nahapiet J., Sumantra G., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, 23, 2, 1998

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

North K., Romhardt, G. J., Probst B, *Wissenserzeugung und austausch in Wissensgemeinschaften - Communities of Practice*. QUEM-Report, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2004, za: J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywę zarządzania wiedzą*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1923/2014.

Norton R. D., *The geography of the new economy*, The Web Book of Regional, 1999, s.23.

*rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2016.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.

Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, czasopismo: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Katedra Teorii Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 7, 2005.

Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Osika G, *Społeczeństwo wiedzy czy społeczeństwo informacji?*, [w:] Broda J., Musiał A., Rąb J. (red.): *Świadectwo Petera Druckera*. Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Zabrze 2008.

Partycki S., *Matematyczne Symptomy Społeczeństwa Sieci*, [w:] Partycki S. (red.), *Organizacja społeczna w strukturach sieci. Doświadczenia i perspektywy rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Naukowe KUL, 2016.

Partycki S., *Socjologia gospodarki. Wybrane problemy badawcze*, Łomża 2001.

Partycki S. *Zarys Teorii Socjologii Gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2003.

Paździor A., *Działania innowacyjne w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny*, ekspertyza naukowa, *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013*, projekt systemowy, Politechnika Lubelska, Lublin, 2012.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Perechuda K., *Orientacja sieciowa w transformacji przedsiębiorstwa*, [ w:] R. Borowiecki, A. Jahr (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstwa w procesie globalizacji gospodarki*, AE w Krakowie, Kraków 2005.

Perechuda, K., *Prezentacja „Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym”*, wyd. UE Wrocław, 2007.

Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław –Warszawa 1967

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Klasy w województwie lubelskim*, 2012.

Popiel I., *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XCV, 2015.

Porter M. E., *Clusters and Competition: New Agenda for Romanies, Governments and Institutions*, [ w:] *On Competition*, Boston, Harvard Business Press, 1998.

Porter, M. E., *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008.

Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 14 i n.; M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, *Economicus*, Szczecin 2009.

Probotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, nr 1, 2012.

Putnam R. D., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, “*Journal of Democracy*”, 1995.

Putnam R. D., *Samotna gra w kręgle*, WAiP, 2008.

Putnam R.D., *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, “*Political Science and Politics*”, grudzień 1995.

Radziewicz-Winnicki A., *Identyfikacja z zawodem, grupą roboczą i zakładem pracy. Studium pedagogiczno-społeczne*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego*, tom 307, Katowice, 1979.

Roos G., Roos J., *Measuring your company's intellectual performance*. Long Range Planning, 1997.

Rybałtowska A., Zyrn E., *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.

Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

Rybicki J., Pawłowska B., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 25/2012.

- Rzempala J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Schermerborn J. R., *Management for Productivity*. John Wiley & Sons Inc., New York 1993, p. 190, za: G. Osika, *Aksjologiczne dylematy inteligentnego rozwoju*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Wydział Organizacji i Zarządzania, katedra Stosowanych Nauk Społecznych, nr 1943/2015.
- Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, Studia ekonomiczne, nr 1 (I, XVIII) 2011.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Skowron P., *Zaufanie i ryzyko jego utraty jako determinanty współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance vol. 14, nr 3/2/2016.
- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*. Perspektywy Banku Światowego, Kukliński A. (red.), KBN, Warszawa 2003.
- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8, 2000.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Stańczyk J., Kryński Z., *Metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Rzeszowski, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 10, 2007.
- Staszewska J., *Klastering szansą dla przedsiębiorców z sektora MSP*, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Studia i Materiały, nr specjalny 2010, 2014.
- Stefanowicz B., *Informacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Stos-Roman A., *Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa*, , Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 261, 2011.

Strojny M. *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, (w:) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, (red.) Dobija D., Warszawa, PFPK, 2003, s. 105–106

Toffler A. H. , *Budowa nowej cywilizacji – polityka II fali*, Poznań 1996; tenże, *Szok przyszłości*, Poznań 1996; tenże, *Trzecia fala*, Warszawa 1995.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

Sulek A., *Ogród metodologii socjologicznej*, Warszawa 2002.

Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm, 1989.

Szaban J., *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013.

Szara K., Pierścieniak A., *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstw (wybrane aspekty teoretyczne)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.

Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 24, Uniwersytet Szczeciński, 2001.

Sztompka P., *Czy istnieje kryzys zaufania w społeczeństwie polskim*, *Acta Collegium Invisibile*, zeszyt 2, 1997.

Sztompka P., *Socjologia*, Kraków, 2004.

Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków, 2007.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999.

Śledzik K., *Kapitał Intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.

Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2013..

Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.

Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005.

Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] tenże (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr i WSPIZ, Warszawa 2001.

Vassileva B., *Cluster Branding Strategy for Lodz Region*. The Entrepreneurship and Economic Development Research Institute in Lodz Working Papers 2009.

Zacher L., *E-społeczeństwo: powstanie, rozwój i transformacje*, [w:] S. Partycki (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, t.1, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2007.

Zacher L. W., „*Nowa gospodarka*” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa, [ w:] red. G. W. Kołodko, „*Nowa gospodarka*” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2001.



Zacher L. W., *Reconfigurations in the World System - Between the Old Driving Forces and New Networks*, Transformacje, 3-4 (78-79), 2013.

Zacher L. W., *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

Żądło K., *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*, Instytut Zarządzania Wartością SGH, Poltext, Warszawa. 2014.

## Netografia

1. Coleman J. S, Smith R. B., *The Mathematics of Collective Action*, 1973, tekst dostępny na stronie internetowej: [http://books.google.pl/books?id=KTatmFs\\_dwAC&dq=coleman+the+mathematics+of+collective+actions&printsec=frontcover&source=bl&ots=&sig=kasGcggp6SCVaqhbzPeyZdVH59U&hl=pl&ei=xMKW SYGnLoSk0QXindG7Ag&sa=X&oi=book\\_result&resnum=2&ct=result#PPR34,M1](http://books.google.pl/books?id=KTatmFs_dwAC&dq=coleman+the+mathematics+of+collective+actions&printsec=frontcover&source=bl&ots=&sig=kasGcggp6SCVaqhbzPeyZdVH59U&hl=pl&ei=xMKW SYGnLoSk0QXindG7Ag&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPR34,M1), 10.08.2019.
2. Dessoutter, *Rewolucja przemysłowa – od Przemysłu 1.0 do Przemysłu 4.0*, <https://www.desouttertools.pl/przemysl-4-0/wiadomosci/606/rewolucja-przemyslowa-od-przemyslu-1-0-do-przemyslu-4-0>, stan na 6.03. 2017.
3. Dziennik Wschodni, *Domy z drewna wracają do łask*, <http://www.dziennikwschodni.pl/dom/domy-z-drewna-wracaja-do-lask,n,1000063232.html>, stan na 1.06.2018.
4. Hoffman-Bang P., Martin H., *IC rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, E-mentor, 4/11/2005
5. Klaster firm informatycznych Polski Wschodniej, *Typologia klastrów*, <http://www.klasterit.pl/baza-wiedzy/artykuly/typologia-klastrow/>, stan na 1.03.2018 r.
6. Knop L., Olko S., [2011], *Crises in the Cluster Life-cycle*, Management, Knowledge and Learning, International Conference, <http://upload.tovarnaidej.com/data/MFDPS/MakeLearn2011/Zbornik%202011/papers/ML11-39.pdf>, stan na 2.03.2018.
7. Kwiatkowski P., M. Andrejczuk, *Informatyzacja przedsiębiorstw, kierunki i trendy*, artykuł z HBRP nr 178-179, 2018., [https://www.hbrp.pl/a/informatyzacja-przedsiębiorstw-kierunki-i-trendy/DWVGgYhmf?NO\\_COOKIE=1](https://www.hbrp.pl/a/informatyzacja-przedsiębiorstw-kierunki-i-trendy/DWVGgYhmf?NO_COOKIE=1), stan na 11.07.2019

8. Matusiak, K. B., *Innowacje i transfer technologii*, PARP, 2011, s.138.,[http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A)
9. Mierzejewska B., *Czym jest (nie)zarządzanie wiedzą*, E-mentor nr 1/3, 2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/3/id/22>, stan na 2.08.2018.
10. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Klasy w województwie lubelskim*, Warszawa 2011, r., s. 49, [http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klasy/Polskie\\_klasy/Katalogi/Klasy\\_w\\_woj\\_lubelskim.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/klasy/Polskie_klasy/Katalogi/Klasy_w_woj_lubelskim.pdf), stan na 10.11.2017.
11. Mojasocjologia.pl, *Hipoteza badawcza*, <http://www.mojasocjologia.pl/hipoteza-badawcza/>, stan na 12.03.2019.
12. PARP, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=07983AF8204B4040A487DCF7A1C67774), stan na 10.03.2018 r.
13. PARP, *Klaster to zaufanie*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599), stan na 8.07.2018.
14. Pomorska Izba Finansowo-Handlowa, *Kapitał ludzki i teoria kapitału ludzkiego*, [http://www.pifhprofit.com.pl/?id\\_akt=129&status=3](http://www.pifhprofit.com.pl/?id_akt=129&status=3), stan na 12.03. 2017 r.
15. Siemiaszko-Skiendziul A., *Sila współpracy, czyli rzecz o klastrach*, <http://www.klasterturystyczny.pl/pomoc/baza-wiedzy/sila-wspolpracy-czyli-rzecz-o-klastrach,3.html>, stan na 8.08.2019.
16. Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, <http://www.lubelskiedrewno.org/Strona,Oferta,1.html>, stan na 1.10.2018.
17. Szewczyk Ł., *BCC o internecie rzeczy: Czekają nas kolejna rewolucja?*, <http://media2.pl/telekomunikacja/117761-BCC-o-internecie-rzeczy-Czekaja-nas-kolejna-rewolucja.html>, stan na 7.08.2019.
18. Szwarz, E. Kopczewski M., Politechnika Koszalińska, [http://mit.weii.tu.koszalin.pl/MIT3/Modele%20inzynierii%20teleinformatyki%203\\_37%20Szwarc%20Kopczewski.pdf](http://mit.weii.tu.koszalin.pl/MIT3/Modele%20inzynierii%20teleinformatyki%203_37%20Szwarc%20Kopczewski.pdf), stan na 1.07.2018.
19. Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 5/37, 2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784> , stan na 14.04.2018.
20. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” nr 2 (34), 2010. [www.ementor.edu.pl/artykul/index/numer/34/id/727](http://www.ementor.edu.pl/artykul/index/numer/34/id/727), stan na 15.10.2017.
21. Wikipedia, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalna\\_wioska](http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalna_wioska).
22. Wąsowski M., *Ile zarabia się w Google, Facebooku czy Yahoo? Stażyści w Apple dostają ponad 4 tys. dolarów miesięcznie*, <http://natemat.pl/86785,ile-zarabia-sie-w-google-facebooku-czy-stazysci-w-apple-dostaja-ponad-4-tys-dolarow-pracownicy-na-start-prawie-9-tys> , stan na 17.06.2019.

23. Wołodkiewicz-Donimirski Z., *O niektórych aspektach konkurencyjności gospodarki polskiej*, Informacja nr 628, Biuro Studiów i Ekspertyz 1998, [biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm), stan na 1.03.2018.
24. Zych B. , *Dlaczego zaufanie staje się głównym aktywem przedsiębiorstwa?*, HRstandard.pl, <https://hrstandard.pl/2014/03/30/dlaczego-zaufanie-staje-sie-glownym-aktywem-przedsiębiorstwa/>, stan na 27.05.2019.

#### **Pozostałe:**

1. Rozporządzenie nr 772/2004 w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień transferze technologii, Dz. U. L 123 z 27.04.2004.
2. Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Tytuł niniejszej pracy zawiera trzy składowe: dwa niezwykle szerokie pojęcia, jakimi są klaster i kapitał intelektualny oraz „Stowarzyszenie Lubelskie Drewno” jako klaster stanowiący przedmiot badania.

Za opracowaniem niniejszej rozprawy doktorskiej stoi zwykłą ciekawość i determinacja w zdobyciu wiedzy na temat funkcjonującego na terenie województwa lubelskiego klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.

Owa ciekawość wynika ze złożoności zjawiska klasteringu i kapitału intelektualnego w erze, która określana jest jako „era wiedzy”. Oba pojęcia mogą być rozpatrywane w różnych aspektach. Oba wywodzą się ze sfery ekonomicznej, która definiowała je w kontekście zysków, jakie przynoszą organizacjom, z drugiej zaś strony nie możemy zapomnieć, że za sukcesem organizacji zawsze stoją ludzie. Niniejsza praca będzie opierać się na społecznych aspektach klasteringu oraz kapitału intelektualnego.

Zanim jednak w pracy zostaną opisane powyższe zjawiska i zbadany zostanie lubelski klaster, postaram się stworzyć swego rodzaju kontekst do dalszych rozważań. Tym kontekstem będą czasy w dobie globalizacji. Może i niektórzy jeszcze dziś wierzą w płaską ziemię, jednak ziemia nigdy nie była bardziej płaska jak dziś. Jeszcze nigdy nie mogliśmy w tak łatwy sposób podróżować nawet do najdalszych zakątków globu, nie wspominając o komunikacji, której obecny sposób prowadzenia łamie wszelkie dotychczasowe bariery. Nie musimy utrzymywać kontaktów

tylko

ze znajomymi „z podwórka”, równie dobrze może to być znajomy żyjący na drugim końcu świata. Przykładów można by wymieniać bez końca, jednak jeden w kontekście niniejszej pracy wart jest odnotowania. Globalizacja to zarówno korzyści, ale też zagrożenia. Jeszcze do niedawna właściciel lokalnej firmy miał gwarancję zysku u swoich lokalnych klientów, jednak efekty globalizacji sprawiły, że nawet ten „lokalny przedsiębiorca” musi liczyć się z zagrożeniem zarówno swoich lokalnych konkurentów, ale również globalnych korporacji, które stanowi niespotykane dotąd zagrożenie. Wydawało się, że postępujące procesy modyfikacji życia społeczno-gospodarczego, czy kulturowego, przyjęły jeden przewidywalny kierunek. Procesy unifikacji prowadzące do powstania światowej monokultury zaczęły budzić niepokój wśród rzeszy intelektualistów. Ryzyko dominacji światowych korporacji, które miałyby zlikwidować wszelkie gospodarcze zjawiska lokalne, staje się jedynie teorią, która w perspektywie ostatnich lat, mimo swojego silnego wpływu, zdaje się odbiegać od rzeczywistości. Świat zauważył zjawiska przeciwstawne, które stanowią swego rodzaju lekarstwo na część negatywnych skutków procesów globalizacji. Można zaobserwować coraz częstsze i silniejsze poszukiwanie

tożsamości

w społecznościach narodowych oraz lokalnych. Decentralizacja ustrojowo - ekonomiczna stała się aksjomatem w rozwiniętych i aspirujących do tego miana krajach. W obraz ten wpisuje się, jako przeciwieństwo wielkonakładowej, ponadnarodowej przedsiębiorczości korporacyjnej, renesans małej i średniej przedsiębiorczości, w tym rozwój regionalnych przejawów ich współpracy, czyli klastrów zwanych w literaturze przedmiotu również gronami przemysłowymi.<sup>299</sup>

Warto zaznaczyć, że małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) na całym świecie odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności we wszystkich branżach. Zrównoważony rozwój sektora MSP ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki każdego państwa.<sup>300</sup> To właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa w sposób dynamiczny i elastyczny są w stanie szybko reagować na zmiany gospodarcze, w celu utrzymania się na rynku próbują kreować i inicjować różne formy organizacji (klastry, inicjatywy klastrowe, cechy), aby stać się innowacyjne na rynku i móc konkurować w „globalnej wiosce”. W Polsce w roku 2013 przedsiębiorstwa z sektora MŚP stanowiły ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw w kraju – wynika z raportu Głównego Urzędu Statystycznego „Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013”.<sup>301</sup>

Porter (1990) uznał klastry za źródło budujące przewagę konkurencyjną poszczególnych narodów, co jest podzielane przez coraz większe grono ekspertów, a analiza gospodarki regionalnej pod kątem występowania klastrów i dążenie do wspierania ich rozwoju stała się w ostatnim okresie swoistym paradygmatem współczesnej polityki rozwoju regionalnego. Z tego powodu dużą popularnością cieszy się w ostatnich latach koncepcja tzw.– polityki rozwoju klastrów (cluster-based policy), czy polityki rozwoju opartej o klastry. Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się, istnieją dowody świadczące o tym, że efektywnie prowadzona polityka klasteringu może pomóc podmiotom gospodarczym, w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom, w zwiększaniu ich pozycji konkurencyjnej.<sup>302</sup>

Inicjatywy klastrowe w Polsce zaczęto obserwować i opisywać w Polsce w latach 90-tych. Największą dynamikę ich powstawania zdiagnozowano wraz z powstaniem mechanizmów finansowania z UE, które rozpoczęły się od 2006 roku. Obecnie w województwie lubelskim

---

299 Ibidem.

300 J. Kozłowski, *Sektor MSP w Polsce i UE*, <http://msp-24.pl/Sektor-MSP-w-Polsce-i-UE,8,78.html>, stan na 2.09.2019.

301 Portal Samorządowy, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – ile jest ich w Polsce*, <http://www.portalsamorzadowy.pl/praca/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-ile-jest-ich-w-polsce,71139.html>, stan na 1.09.2019.

302 Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce - Projekt*, Warszawa, październik 2009, s. 15.

funkcjonuje około 25 klastrów i inicjatyw klastrowych. Wiele z nich jest uśpionych i nie wykazuje znaczącej dynamiki funkcjonowania i rozwoju. Przykłady ze świata pozwalają jednak stwierdzić, że idea klasteringu umożliwiła takim krajom jak Stany Zjednoczone Ameryki, czy Japonia, zbudować swoją potęgę gospodarczą, a przez to mogą stanowić wzór do naśladowania.

Klastrami określić można regionalne skupiska przedsiębiorstw, działających w jednej branży lub w branżach pokrewnych. Uniwersytety, instytuty naukowe, instytucje (finansowe, ubezpieczeniowe) i organizacje wspierające (doradcze, gospodarcze, rządowe) traktowane są w klastrze jako podmioty uzupełniające działalność podstawową (produkcję lub usługi).<sup>303</sup>

Forma organizacyjno-biznesowa, nazywana powszechnie w tradycji europejskiej klastrem, jest doskonałym przykładem instytucji zakorzenionej w kulturze przedsiębiorczości konkretnych kręgów kulturowych, której schemat funkcjonowania w kulturze europejskiej urósł do rangi *typu idealnego globalnej racjonalności* gospodarczej. Strategia naśladownictwa rozwiązań rynkowych sprawdzających się w rozwiniętych gospodarkach, nieuwzględniająca różnic

kulturowych

i instytucjonalnych wynikających z opóźnień technologicznych, doprowadziła jednak do swoistej deformacji rozpoznanego wzorca przedsiębiorczości i rozprzestrzenienia się ekonomicznego trendu pozbawionego zakorzenienia w podłożu społeczno-kulturowym. Najbardziej rozpoznawalnym przejawem tego złożonego procesu jest pojawienie się standardowych siatek modeli klastrów i promowanie polityki implementacji ich założeń w rzeczywistych warunkach rynkowych niepoprzedzonej pogłębionymi analizami socjologicznymi konkretnych, kulturowo zakorzenionych, rynków.

W niniejszej pracy zostanie dokonana analiza klastra i oceny jego kapitału intelektualnego poprzez ukazanie sposobu funkcjonowania tejże struktury, zakorzenionej przecież w konkretnym układzie kulturowym.

Klaster w świetle teorii i wielu praktyk stanowiąc nowoczesną i udowodnioną formę konkurowania na rynku. Jak więc ma się ta teoria i praktyki do województwa lubelskiego? Czy stworzenie klastra może nastąpić poprzez powielenie wybranego modelu, dzięki czemu poziom innowacji i konkurencyjność lokalnych firm wzrośnie jak za dotknięciem magicznej różdżki?

Aby zweryfikować zjawisko klasteringu w badanym klastrze, w niniejszej pracy zostanie dokonana analiza struktury klastra definiowana jako kapitał intelektualny, który oprócz aspektów

---

303 M. E. Porter, *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January 2008, s. 6.

czysto materialnych obejmuje swoim zakresem wiele kluczowych zasobów niematerialnych, które w opinii wielu stanowią o faktycznym potencjalne danej organizacji.

Łatwo zrozumieć współczesne pojęcie organizacji w postaci klastra, kiedy to w sposób widoczny, bo formalny widać, jak bardzo struktura organizacji wykracza poza standardowe ujęcie przedsiębiorstwa. Od teraz jest to grupa przedsiębiorstw o charakterystycznym profilu działalności, ulokowanym we względnie bliskiej odległości, wspierana przez instytucje B+R, samorządy. Największe klastry liczą ponad 250 podmiotów i rzucają nowe spojrzenie w aspekcie funkcjonowania organizacji zarówno w kontekście ekonomicznym, ale i społecznym. W jaki sposób członkowie tak dużej organizacji potrafią współpracować choćby wyłącznie wewnątrz klastra? Czy sobie ufają i co musi się stać, żeby rozszerzali kręgi zaufania do tak dużej skali? W jaki sposób efektywnie się komunikują? W jaki sposób potrafią zrealizować wspólne przedsięwzięcia?

W każdym pytaniu zawarty jest niezwykle złożony aspekt społeczny, który kryje się w niemniej złożone pojęcie „kapitał intelektualny”.

Podjęmując się interpretacji zjawiska klasteringu w ujęciu socjologicznym, należy je określić jako powstawanie sieci, sieci gospodarczych, sieci międzyinstytucjonalnych. Klaster jest nie tylko grupą firm, instytucji, podmiotów naukowych – jest także grupą społeczną. Siła tego rodzaju powiązań gospodarczych tkwi w dużej mierze w jakości i intensywności kontaktów osobistych, jakie wiążą ludzi. Klastry sprzyjają bezpośrednim, międzyludzkim kontaktom, które są najlepszą gwarancją postępu. We współczesnej gospodarce wiedzy możliwość szybkiego i bezpośredniego konfrontowania doświadczeń, wymiany poglądów, uczenia się na cudzych błędach – mimo całego zaawansowania technologicznego – ciągle jest bezcenną wartością. Klastry budują więc powiązania także na poziomie społecznym, a nie tylko technicznym, czy organizacyjnym. To znakomicie wpisuje się w obecne tendencje w zarządzaniu, podkreślające przewagę kapitału intelektualnego nad klasycznie rozumianym kapitałem finansowym<sup>304</sup>.

XXI wiek to era nie tylko globalizacji i powszechnej informatyzacji, ale również nowych procesów w sferze zarządzania ukierunkowanych na doskonalenie działań zarówno operacyjnych, jak i finansowych. We współczesnej gospodarce zanika znaczenie zasobów materialnych.

To właśnie zasoby niematerialne stają się podstawowym kreatorem wartości przedsiębiorstwa funkcjonującego w turbulentnym otoczeniu, odznaczającym się wysoką dynamiką i jednocześnie

---

304 PARP, *Klaster to zaufanie*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=02091BA6083F43EA929DC1546E4B1599), stan na 8.07.2018.

nieprzewidywalnością. W takich warunkach istotne i kluczowe dla każdego podmiotu jest to, by wytwarzany przez niego produkt, bądź świadczona usługa była nowatorska, unikalna, a przez to konkurencyjna. Realizacja tego zadania jest możliwa wyłącznie w tych przedsiębiorstwach, gdzie właściwie wykorzystuje się zasoby niematerialne, kapitał intelektualny, w wyniku czego może dojść do kreowania i praktykowania innowacji. We współczesnej firmie to właśnie zasoby niematerialne pełnią rolę motoru napędowego, są jednym z kluczowych czynników wartości przedsiębiorstwa. W dotychczasowych rozważaniach na temat wartości dla przedsiębiorstw kapitał intelektualny rzadko był brany pod uwagę.

Uwarunkowania nowej gospodarki opartej na wiedzy sprawiły, że osiągnięcie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości, nie może odbywać się z wyłączeniem zasobów niematerialnych, kształtujących postawy innowacyjne.<sup>305</sup> Mimo wzrastającej z roku na rok świadomości, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i decydentów politycznych, na temat wpływu kreatywności na rozwój gospodarczy, Polska w dalszym ciągu jest krajem o jednym z najniższych poziomów innowacyjności w Europie. Spośród krajów UE gorzej w tym zestawieniu wypada jedynie Słowacja, Rumunia, Litwa, Bułgaria i Łotwa<sup>306</sup>. W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej na określenie innych zasobów niż materialne, generujące wartość przedsiębiorstwa, stosuje się różne terminy: wartości niewymierne, aktywa intelektualne, aktywa niematerialne, kapitał intelektualny, a także aktywa oparte na wiedzy<sup>307</sup>.

Głównym celem pracy jest identyfikacja, pomiar i ocena kluczowych elementów wchodzących w skład kapitału intelektualnego badanego klastra, czyli tych wartości, które przyczyniają się do rozwoju funkcjonujących w klastrze firm i organizacji w ujęciu zarówno statycznym (zlokalizowanie kluczowych elementów kapitału intelektualnego), jak i dynamicznym (ocena jakościowa kapitału intelektualnego). Aby osiągnąć założony cel, dokonano opracowania następujących celów szczegółowych: usystematyzowanie terminologii z zakresu kapitału intelektualnego w kontekście zasobów klastra i przyjęcie optymalnej definicji i struktury kapitału intelektualnego; identyfikacja kluczowych elementów składowych kapitału intelektualnego; dokonanie pomiaru kapitału intelektualnego wśród członków klastra (firmy, instytucje,

---

305 A. Paździor, *Działania innowacyjne w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny*, ekspertyza naukowa, Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013, projekt systemowy, Politechnika Lubelska, Lublin, 2012, s. 3-4.

306 Ibidem, s. 5.

307 G. Urbank, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 36-37.



organizacje); zweryfikowanie poziomu wykorzystania poszczególnych zasobów kapitału intelektualnego; ocena stopnia oddziaływania poszczególnych elementów kapitału intelektualnego na konkurencyjność klastra; badanie i określenie postaw członków klastra na temat istoty

i wartości kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w klastrze; określenie i weryfikacja realizowanych przez przedsiębiorstwo działań na rzecz rozwoju kapitału intelektualnego; zweryfikowanie przydatności praktycznego wymiaru badań i teorii kapitału intelektualnego w odniesieniu do rzeczywistego stanu funkcjonowania klastra.

W niniejszej pracy autor dokona pomiaru poziomu kapitału intelektualnego i weryfikacji komponentów klastra najsilniej oddziałujących na jego konkurencyjność. Ponadto autor przeprowadzi analizę krytyczną mechanizmów powstawania i funkcjonowania badanego klastra w świetle bieżącej sytuacji społecznej i gospodarczej, a także w oparciu o dostępną literaturę.

Cele szczegółowe:

1. Usystematyzowanie terminologii z zakresu kapitału intelektualnego w kontekście zasobów klastra i przyjęcie optymalnej definicji i struktury kapitału intelektualnego.
2. Identyfikacja kluczowych elementów składowych kapitału intelektualnego.
3. Dokonanie pomiaru kapitału intelektualnego wśród członków klastra (firmy, instytucje, organizacje).
4. Zweryfikowanie poziomu wykorzystania poszczególnych zasobów kapitału intelektualnego.
5. Ocena stopnia oddziaływania poszczególnych elementów kapitału intelektualnego na konkurencyjność klastra.
6. Zbadanie i określenie postaw członków klastra na temat istoty i wartości kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w klastrze.
7. Określenie i weryfikacja realizowanych przez przedsiębiorstwo działań na rzecz rozwoju kapitału intelektualnego.
8. Zweryfikowanie przydatności praktycznego wymiaru badań i teorii kapitału intelektualnego w odniesieniu do rzeczywistego stanu funkcjonowania klastra.

W oparciu o sformułowane cele, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy właściciele/kierownicy przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra dostrzegają wartość kapitału intelektualnego swoich organizacji?
2. Czy zasoby niematerialne członków klastra są transferowane do klastra?

3. Jakie elementy kapitału intelektualnego (ludzki, społeczny, strukturalny) klastra oddziałują w największym stopniu na rozwój i transfer wiedzy pomiędzy jego uczestnikami?
4. Czy kapitał intelektualny klastra SLD przyczynia się do powstania innowacji?
5. W jaki sposób przebiega proces integracji i nadzór nad procesami kreacji wymiany wiedzy i zarządzania kapitałem intelektualnym w klastrze?

W oparciu o pytania badawcze, określono następujące hipotezy:

H1: Istnieje niska świadomość społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego w badanym klastrze w procesie budowania konkurencyjności.

H2: Kapitał intelektualny podmiotów wchodzących w skład SLD nie wpływa na budowanie kapitału intelektualnego klastra.

H3: Najważniejszym czynnikiem dla prawidłowego rozwoju klastra jest kapitał społeczny, w tym zaufanie i otwartość.

H4: Poziom kapitału intelektualnego klastra wpływa na potencjał innowacyjny klastra.

H5: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w klastrze stoi na niskim poziomie.

Efektem prowadzonych badań było wyjaśnienie postawionych problemów badawczych, w tym weryfikacja przyjętych hipotez. Autor pozytywnie zweryfikował cztery z pięciu postawionych hipotez. Mimo założenia, że świadomość badanej grupy dotycząca społecznego i rynkowego znaczenia kapitału intelektualnego stoi na niskim poziomie, wyniki badań niniejsze założenie obaliły. Ankietowani charakteryzowali się wysoką świadomością znaczenia kapitału intelektualnego we współczesnej organizacji (hipoteza nr 1). Ta świadomość skłoniła firmy i instytucje do wstąpienia do klastra. Natomiast dalsze etapy funkcjonowania klastra potwierdziły następne hipotezy. Mimo dysponowania przez poszczególne przedsiębiorstwa i instytucje kapitałem intelektualnym na poziomie, który umożliwia ich w miarę efektywne funkcjonowanie, poszczególne komponenty kapitału nie są przekazywane na poczet całego klastra (hipoteza nr 2). Klaster nie potrafi rozwinąć silnego kapitału ludzkiego swoich członków. Sposób funkcjonowania klastra rzutuje na niską motywację jego członków. Ponadto kapitał społeczny, tak dobrze wiążący pracowników danej firmy, instytucji, nie stanowi skutecznego czynnika wiążącego wszystkich członków klastra. Podmioty wchodzące w skład klastra nie ufają sobie, mimo iż w tych podmiotach sytuacja wygląda zgoła odmiennie. To właśnie kapitał społeczny Autor uznał za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego badanego klastra (hipoteza nr

3). Brak efektywnego budowania relacji uniemożliwia wykorzystanie kapitału ludzkiego, a dodatkowo blokuje budowanie kapitału strukturalnego na czele z takimi zjawiskami jak kultura organizacyjna klastra. Poziom badanego kapitału intelektualnego Autor ocenia na niski, co rzutuje na poziom innowacyjności klastra (hipoteza nr 4). Warto zauważyć i zaznaczyć, że działalność klastra nie przyczyniła się do podniesienia potencjału podmiotów wchodzących w jego skład do budowania potencjału innowacyjnego. Ostatecznie Autor dowiódł, że w badanym klastrze nie istnieje proces zarządzania kapitałem intelektualnym, co w efekcie nie pozwala podmiotom klastra na budowanie przewagi konkurencyjnej (hipoteza nr 5), a to przecież w tym celu klaster został powołany. Zarządzanie wiedzą oraz kapitałem intelektualnym ma współcześnie charakter strategiczny i bezpośrednio wpływa na tworzoną w przedsiębiorstwach wartość. Dlatego też tak istotne jest odpowiednie podejście do oceny niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które niejako z definicji wymykają się powszechnemu podejściu ilościowemu. Metodami predysponowanymi do takich badań są metody jakościowe z zakresu studiów nad kulturą organizacyjną. Dzięki traktowaniu kultury organizacyjnej jako dynamicznej sieci znaczeń pozwalają one na badanie wiedzy organizacyjnej w odniesieniu do rzeczywistych praktyk i relacji, w których uczestniczą pracownicy i interesariusze. Dlatego uwzględnienie miękkich kompetencji uczestników klastra wydaje się konieczne do kompleksowego i skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym.

W rozdziale pierwszym Autor dokonał analizy i interpretacji zjawiska kapitału intelektualnego. Począwszy od genezy pojęcia wywodzącej się z nauk ekonomicznych, zinterpretował on zjawiska w ujęciu socjologicznym, dokonał szczegółowej analizy dostępnej literatury pod kątem genezy kapitału intelektualnego, struktur kapitału intelektualnego, przyjętych w literaturze, metod i narzędzi pomiaru. Autor zdefiniował kapitał intelektualny stanowiący podstawę dalszych rozważań, a także przyjął autorską strukturę kapitału intelektualnego

w podziale na kluczowe komponenty w postaci kapitału strukturalnego, ludzkiego i społecznego.

W rozdziale drugim Autor przeanalizował zjawisko globalizacji jako to, które determinuje zachodzące w społeczeństwach zmiany, głównie w sferze społecznej i gospodarczej. Klastering stanowi odpowiedź na rozszerzające się wpływy globalnych korporacji. To odpowiedź w postaci procesu jednoczenia się określonych grup, którego celem jest podjęcie walki gospodarczej i osiągnięcie oczekiwanych celów gospodarczych. W niniejszym rozdziale została dokonana analiza zjawiska klasteringu, geneza powstania oddolnych ruchów społecznych, które zaowocowały rozwojem wielu grup społecznych. W oparciu o literaturę, został przedstawiony wpływ klastra na jego konkurencyjność i wchodzących w jego skład przedsiębiorstw i instytucji.

Zgromadzona literatura pozwoliła zaprezentować kluczowe definicje klastra, rodzaje struktur, cyklu życia klastra, a co najważniejsze zgłębiono wiedzę związaną z obiegiem wiedzy w klastrze. To właśnie przepływ wiedzy w klastrze (charakteryzującym się wysokim kapitałem intelektualnym) stanowi o jego konkurencyjności. W kolejnych podrozdziałach autor dokonał charakterystyki badanego klastra, genezy jego powstania, struktury i działalności.

W rozdziale trzecim Autor przedstawił metodologię badań własnych. Wskazując cele główny i szczegółowe, zaproponował problemy badawcze, hipotezy, a także zmienne. Autor przyjął organizację prac badawczych w oparciu o metody badawcze: metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę monograficzną oraz metodę badania dokumentów. Zastosowanie tych metod pozwoliło na przeprowadzenie badania w sposób szczegółowy i rzetelny.

Techniki, jakie zastosowano w niniejszej pracy to technika ankietowania i technika badania dokumentów.

Na potrzeby niniejszej pracy autor wykorzystał narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety.

Badanie dokumentów pozwoliło na zgromadzenie i usystematyzowanie zgromadzonej wiedzy o klastrze, które umożliwiło określenie jego struktury i ogólnej charakterystyki funkcjonowania. Ostatecznie zastosowano wywiad kwestionariuszowy, za pomocą którego zostało zbadanych 51 członków klastra. Badania objęły swoim obszarem trzy wyodrębnione komponenty kapitału intelektualnego, jakimi są kapitał strukturalny, kapitał ludzki oraz kapitał społeczny.

W rozdziale czwartym Autor opisuje wyniki badań w zakresie trzech komponentów kapitału intelektualnego. Postawione hipotezy zostały w większości potwierdzone. Wyniki badań sugerują niewielką efektywność przeobrażenia kapitału intelektualnego poszczególnych podmiotów w kapitał intelektualny klastra. Kapitał społeczny stanowi najsłabsze ogniwo klastra, ponieważ jego niski poziom uniemożliwia skuteczne budowanie organizacji, w tym ostatecznie kultury organizacyjnej stanowiącej jeden z kluczowych elementów kapitału strukturalnego. Badanie wykazało istotną zależność wpływu kapitału intelektualnego na potencjał innowacyjny klastra. Niski poziom kapitału intelektualnego skutkuje niewystarczającym potencjałem do tworzenia innowacji w klastrze. Ponadto wyniki badań uwidaczniają istotne braki kadry podmiotów wchodzących w skład klastra w dysponowaniu umiejętnościami sprawnego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Mimo pesymistycznego obrazu klastra, przedstawiciele badanych podmiotów wykazują jednak wysoki poziom świadomości o rynkowym i społecznym znaczeniu kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Autor stara się udowodnić i utrzymać powszechnie obowiązujący pogląd o tym, że obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa powinny być analizowane nie tylko pod kątem materialnych aktywów, ale coraz bardziej pod kątem tych specyficznych indywidualnych i społecznych właściwości, dzięki którym organizacja może stać się organizacją efektywnie zarządzającą kapitałem intelektualnym, co stanowi klucz do sukcesu. W przypadku badanego klastra zostały uwidocznione fundamentalne bariery uniemożliwiające efektywne funkcjonowanie klastra jako organizacji sieciowej. Wśród tych barier na pierwszym miejscu plasuje się jakość relacji pomiędzy podmiotami. Charakter relacji wpływa na efektywność funkcjonowania klastra.

## **Summary**

### **Intellectual Capital of a Cluster on the Example of the Lublin Wood Association**

The main objective of the study is to identify, measure and evaluate key elements of the intellectual capital of the studied cluster, i.e. those values that contribute to the development of companies and organisations operating in the cluster in both static (locating key elements of intellectual capital) and dynamic (qualitative assessment of intellectual capital) terms. In order to achieve this objective, the following specific objectives have been developed: systematisation of terminology in the field of intellectual capital in the context of cluster resources and adoption of an optimal definition and structure of intellectual capital; identification of key components of intellectual capital; measurement of intellectual capital among cluster members (companies, institutions, organisations); verification of the level of use of particular intellectual capital resources; assessment of the impact of particular elements of intellectual capital on the competitiveness of the cluster; study and determination of the attitudes of cluster members on the nature and value of intellectual capital in the functioning of the enterprise in the cluster; drawing up and verification of activities carried out by the enterprise for the development of intellectual capital; verification of the usefulness of the practical dimension of research and theory of intellectual capital in relation to the actual state of functioning of the cluster.

This dissertation measures the level of intellectual capital and verifies those components of a cluster that have the strongest impact on its competitiveness. Moreover, the author tries

to make a critical analysis of the mechanisms of creation and functioning of the studied cluster in the light of the current social and economic situation, as well as on the basis of available literature.

The author is aware that it is not enough to "copy" the model structure of the most effectively functioning clusters in the world to achieve success. Each society creates individual, characteristic and peculiar collectives and organizations, and these function in a unique way, determined by the individual characteristics of individuals and groups.

1 Chapter. The first chapter begins with a context description. The author analyzed and interpreted the phenomenon of intellectual capital. Starting from the genesis of the notion derived from economic sciences, he interpreted the phenomenon in sociological terms. This chapter provides

a detailed analysis of the available literature in terms of the genesis of intellectual capital, the structures of intellectual capital adopted in literature, methods and tools of measurement. After the analysis and verification of the information contained in the literature, the definition of intellectual capital was adopted as a basis for further considerations, and the author's structure of intellectual capital was adopted, divided into key components in the form of structural, human and social capital. The above mentioned components constitute the author's approach to the structure of intellectual capital and will be the subject of further research in the project.

2 Chapter. Before analysing the phenomenon of clustering, the author points to the phenomenon of globalisation as those which determine the changes taking place in societies, mainly in the social and economic sphere. Clustering is a response to the expanding influence of global corporations. It is a response in the form of a process of unification of certain groups, the aim of which

is to undertake economic struggle and achieve expected economic goals. This chapter analyses the phenomenon of clustering, the genesis of grassroots social movements, which resulted in the development of many social groups. Based on the literature, the influence of a cluster on the development of many social groups was presented, as well as on its competitiveness and the enterprises and institutions that make up it. The analyzed literature allowed to present key definitions of a cluster, types of structures, life cycle of a cluster, and most importantly, the knowledge related to the circulation of knowledge in the cluster was deepened. It is the flow of knowledge in the cluster (characterized by high intellectual capital) that determines its competitiveness. In the following subchapters the author described the characteristics of the studied cluster, its origin, structure and activity

3 Chapter. The author presented the methodology of his own research. Pointing out the main and detailed objectives, he proposed a catalogue of research questions and hypotheses. The author accepted the organization of research works on the basis of two methods: examination of documents and in three basic stages. The first stage, using the desk-research technique, was the analysis of the cluster based on the available documents in the form of statutory documents, regulations, as well as the analysis of the website of the studied cluster. This study enables to systematise the accumulated knowledge about the cluster, which made it possible to determine its structure, i.e. structural capital. The next step in the process of systematising knowledge about the cluster, as well as the more detailed characterisation of the cluster, was the following research using unstructured interview technique, in which the leader of the cluster took part. This study allowed to supplement information about the cluster and highlighted aspects characteristic for the cluster, including the stages of cluster creation and functioning. Finally, a questionnaire-based interview technique was used to investigate 53 members of the cluster. The research covered three separate components of intellectual capital: structural capital, human capital and social capital.

4 Chapter. The author describes the results of research on three components of intellectual capital. Structural capital of the cluster The Lublin Wood Association gathered in the cluster includes all patents, equipment at its disposal, rules of functioning, communication systems. The results of structural capital research indicate that the cluster has a base for the implementation of joint ventures with its members, but in the opinion of the author, the other two components of intellectual, human and social capital, with a strong indication of the latter, will prove whether it will be used effectively.

In the case of human capital, the research showed that the cluster gathered a significant number of members with specialised competences and qualifications, and additionally it contributed to the increase of the level of human capital of its members. On the one hand, a wide range of trainings offered indicated the activity of a cluster leader in human capital development, on the other hand, the lack of cooperation resulted in an unfavourable, inadequate training catalogue, which was critically discussed by the respondents. The analysis of research indicates that despite having an optimal, sometimes even high level of human capital in the form of knowledge, skills or competences, the level of human capital in the sphere of culture, values, attitudes or relations is neglected. This, in turn, began to affect the level of social capital, including trust, which is a kind of lubricant with which, according to Fukuyama, such an organization could effectively cooperate.

The study of social capital showed numerous shortages of its individual components, such as trust and openness. The level of social capital in a cluster manifests itself in low quality of social relations within the studied cluster, which manifests itself in both rare, irregular contacts, and at the same time in openness to building and the development of social relations going beyond the structure of the cluster.

The author tries to prove and maintain the universally accepted view. About the fact that currently operating enterprises must be analyzed not only in terms of material assets, but increasingly in terms of those specific individual and social characteristics, thanks to which the organization can become an organization effectively managing intellectual capital, as a key to success. The second aspect raised is the need for an approach. Harmonious development of all components that make up the intellectual capital is very important for effective work of a cluster. The weakness of one component affects the others. In the case of the studied cluster, fundamental barriers preventing the effective functioning of the cluster as a network organisation have been highlighted. Among these barriers, the quality of relations between entities comes first. The nature of relations affects the effectiveness of cluster operations. In the case of a studied cluster, the level of social capital, including mainly the level of trust in the members of the cluster, is not at a high level, and is not noticeably higher than the trust in potential partners outside the cluster. The network creates added values impossible to be achieved by a single company - a member of the cluster. Finally, the Lublin Wood Association can only be considered as a cluster in the formal terms. Social aspects, which should be in the first place in such a cluster, do not play a significant role in its functioning. Therefore, companies were mainly bounded by the last expectations and the formal obligation.



## SPIS TABEL I WYKRESÓW

### Wykaz schematów

Schemat 1. Efekt synergiczny oddziaływania komponentów kapitału intelektualnego.....	26
Schemat 2. Cechy kapitału intelektualnego w kontekście przewag konkurencyjnych.....	27
Schemat 3. Koncepcja struktury kapitału intelektualnego.....	31
Schemat 4. Model kapitału intelektualnego Skandii.....	32
Schemat 5. Model kapitału intelektualnego w Platformie Wartości H. Saint-Onge'a.....	33
Schemat 6. Przyjęta koncepcja struktury kapitału intelektualnego.....	38

Schemat 7. Mechanizm wdrożenia polityki klastrowej w świetle UE.....	64
Schemat 8. Model włoski klastra.....	82
Schemat 9. Model duński klastra.....	83
Schemat 10. Model holenderski klastra.....	84
Schemat 11. Piramida wiedzy.....	94
Schemat 12. Zarządzanie wiedzą w korporacji.....	95
Schemat 13. Zarządzanie wiedzą.....	97
Schemat 14. Model klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno .....	120

## Wykaz tabel

Tabela 1. Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego.....	50
Tabela 2. Wady i zalety wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego.....	54
Tabela 3. Porównanie charakteru struktury sieciowej do struktury hierarchicznej.....	69
Tabela 4. Wyznaczniki konkurencyjności klastra.....	74
Tabela 5. Bariery związane z funkcjonowaniem w klastrze.....	76
Tabela 6. Lista podmiotów klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno.....	114
Tabela 7. Charakterystyka badanej grupy pod kątem specjalizacji.....	121
Tabela 8. Lista wydarzeń o charakterze szkoleniowym, warsztatowym, w których wziął udział klaster .....	128

**Wykaz wykresów**

Wykres 1. Sytuacje kryzysowe w cyklu życia klastra .....	88
Wykres 2. Cechy klastra ułatwiające funkcjonowanie.....	134
Wykres 3. Poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników.....	136
Wykres 4. Znajomość języków obcych.....	137
Wykres 5. Rodzaje języków obcych, którymi posługują się członkowie klastra.....	138
Wykres 6. Udział członków klastra w szkoleniach.....	139
Wykres 7. Źródło finansowania szkoleń.....	140
Wykres 8. Wykorzystanie przez członków klastra komunikacji internetowej.....	141
Wykres 9. Przydatność wiedzy zgromadzonej w klastrze w opinii członków.....	143
Wykres 10. Kluczowe zdolności członków klastra.....	144
Wykres 11. Źródła trudności pracowników w opinii członków klastra.....	145
Wykres 12. Podejmowanie się dodatkowych działań w kierunku rozwoju klastra przez członków.....	146

Wykres 13. Wspólne zadania realizowane z klastrem.....	147
Wykres 14. Przyjazność klastra w opinii członków.....	149
Wykres 15. Sprawność adaptacyjna klastra w opinii badanych.....	150
Wykres 16. Wpływ klastra na poczucie stabilności.....	151
Wykres 17. Zaufanie do członków klastra.....	152
Wykres 18. Wielkość ryzyka podczas podejmowania decyzji będąc członkiem klastra.....	153
Wykres 19. Świadomość wsparcia członków klastra w przypadku kłopotów.....	154
Wykres 20. Zaufanie do firm spoza klastra.....	155
Wykres 21. Skłonność do odwzajemnienia pomocy.....	155
Wykres 22. Pomoc wyświadczona przez członków klastra.....	156
Wykres 23. Troska członków do utrzymywania kontaktów z klastrem.....	157
Wykres 24. Chęć podjęcia się realizacji zadań z firmami spoza klastra.....	158
Wykres 25. Charakter zadań podejmowanych z firmami spoza klastra.....	159
Wykres 26. Zainteresowanie członków kontaktami poza klastrem.....	160
Wykres 27. Korelacja pomiędzy poczuciem stabilności w klastrze a otwarciem na nowe znajomości.....	161

Wykres 28. Korelacja pomiędzy poziomem zaufania a poczuciem stabilności w klastrze.....	162
Wykres 29. Zależność pomiędzy poziomem zaufania a działaniami ryzykownymi.....	163
Wykres 30. Korelacja pomiędzy zaufaniem do członków klastra a działaniami ryzykownymi..	163
Wykres 31. Patenty posiadane przez członków klastra.....	166
Wykres 32. Nowe technologie wdrażane przez członków klastra.....	166
Wykres 33. Prowadzenie prac B+R przez członków klastra.....	167
Wykres 34. Potencjał członków klastra do opracowania innowacji/kreatywnych rozwiązań na potrzeby działalności klastra.....	168
Wykres 35. Źródło opracowania patentów.....	169
Wykres 36. Odczuwalne zmiany w firmach po wstąpieniu do klastra w opinii ankietowanych..	170
Wykres 37. Wpływ klastra na wzrost wartości firmy w opinii badanych.....	171
Wykres 38. Korelacja pomiędzy znajomością kierunków rozwoju klastra a wdrażaniem nowych technologii.....	172
Wykres 39. Znajomość celów i strategii klastra przez członków.....	174
Wykres 40. Powiązanie celów klastra z celami firmy.....	175
Wykres 41. Spójność kierunków rozwoju klastra z oczekiwaniami firm.....	176
Wykres 42. Identyfikacja członków z klastrem.....	177

Wykres 43. Bariery utrudniające identyfikację z klastrem.....	178
Wykres 44. Poczucie wpływu na rozwój klastra.....	179
Wykres 45. Korelacja pomiędzy znajomością celów a częstotliwością odbywania szkoleń.....	180

**KWESTIONARIUSZ ANKIETY**

**Kapitał intelektualny klastra na przykładzie klastra Stowarzyszenie Lubelskie Drewno**

Szanowni Państwo,

Jestem doktorantem w Instytucie Socjologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Jestem w trakcie pisania pracy doktorskiej poświęconej problematyce kapitału intelektualnego klastra. W sposób szczególny interesuje mnie klaster Stowarzyszenie Lubelskie Drewno. Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie ankiety, która jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane w pracy naukowej. Mam nadzieję, że wyniki prowadzonych przeze mnie badań będą w przyszłości pomocne przy tworzeniu scenariuszy rozwoju kapitału intelektualnego klastrów w Polsce. Bardzo dziękuję za poświęcony mi czas. Państwa pomoc jest dla mnie bardzo ważna. Są Państwo najlepszymi ekspertami w zakresie tworzenia i rozwijania klastrów.

**PYTANIA**

- 1. Jaki jest średni poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników w Pana/i firmie (zaznacz 1 odpowiedź)**
  - a.) podstawowe
  - b.) zawodowe
  - c.) średnie
  - d.) wyższe
  
- 2. Czy pracownicy zatrudnieni w Pana/i firmie znajdują języki obce? (zaznacz 1 odpowiedź)**
  - a.) Tak (przejdź do pytania 4)
  - b.) Nie (przejdź do pytania 5)
  - c.) Nie wiem (przejdź do pytania 5)
  
- 3. Jakie języki obce znają pracownicy zatrudnieni w Pana/i firmie (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)**
  - a.) Angielski
  - b.) Rosyjski
  - c.) Niemiecki

- d.) Francuski
- e.) Inne

**4. Czy Pana/i zdaniem pracownicy znają strategię i cele klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**5. Czy pracownicy w Pana/i firmie odbywają szkolenia w celu uzyskania nowej wiedzy? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak (przejdź do pytania 6)
- b.) Nie (przejdź do pytania 7)
- c.) Nie wiem (przejdź do pytania 7)

**6. Skąd Pańska firma czerpie fundusze na edukację pracowników? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)**

- a.) fundusze unijne
- b.) środki własne
- c.) wsparcie w ramach klastra
- d.) Inne- jakie.....

**7. Czy pracownicy Pana/i firmy wdrażają nowe technologie w firmie? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak
- b.) Nie
- c.) Nie wiem

**8. Jakie zdolności posiadają pracownicy Pana/i firmy (wybierz 3 najważniejsze)**

- a.) zdolność współdziałania w klastrze
- b.) zdolność współpracy w zespole
- c.) zdolność komunikacji wewnętrznej ( w ramach firmy)
- d.) zdolność komunikacji pomiędzy członkami klastra
- e.) zdolność dostosowywania się do zmieniających się warunków

**9. Co sprawia największą trudność pracownikom w Pana/i firmie? (wybierz 3 najważniejsze)**

- a.) współdziałania w klastrze
- b.) z współpracy w zespole
- c.) komunikacji wewnętrznej ( w ramach firmy)
- d.) komunikacji pomiędzy członkami klastra
- e.) dostosowywania się do zmieniających się warunków



**10. Czy Pana/i pracownicy pańskiej firmy są w stanie opracować innowacje/kreatywne rozwiązania na potrzeby działalności klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**11. Czy Pana/i firma prowadzi działalność w zakresie badań i rozwoju? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- A.) Tak
- B.) Nie
- C.) Nie wiem

**12. Czy Pana/i firma wzięła udział w szkoleniach organizowanych dla klastrów/organizacji/przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 3 lat? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak – podaj liczbę w ilu:.....
- b.) Nie
- c.) Nie wiem

**13. Czy Pana/i zdaniem klastrów umożliwia szybszą adaptację do nowych warunków społeczno-gospodarczych? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**14. Jakie cechy klastra ułatwiają mu funkcjonowanie w trakcie zmian? (zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi)**

- a.) wysoki poziom innowacyjności
- b.) wysoki poziom adaptacyjności do otoczenia
- c.) efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie aktualnej wiedzy rynkowej
- d.) konkurencyjność
- e.) pozycja na rynku, siła, wywieranie nacisku, lobbying

**15. Czy podejmuje się Pan/i dodatkowych działań w kierunku rozwoju klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**16. Czy identyfikuje się Pan/i z klastrem? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**17. Jakiego Pana/i zdaniem mogą być bariery utrudniające identyfikację z klastrem jego członkom? (zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi)**

- a.) rozbieżność celów klastra z celami firmy
- b.) słaba więź z klastrem
- c.) rozbieżność reguł i wartości
- d.) wewnętrzna konkurencja
- e.) organizacyjne ( struktura, sposób komunikacji)
- f.) Inne- jakie

**18. Czy kierunki rozwoju przyjęte w klastrze są spójne z Pańskimi oczekiwaniami? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**19. Czy dostrzega Pan/i powiązanie celów klastra z celami firmy? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**20. Jakie wspólne zadania realizuje Pan/i z członkami klastra? (zaznacz max 3 odpowiedzi)**

- a.) organizacja wspólnych spotkań z członkami klastra
- b.) udział w zebraniach klastra
- c.) opracowywanie nowych rozwiązań/produktów
- d.) promocja, budowanie marki
- e.) realizacja projektów
- f.) Inne- jakie .....
- g.) nie realizuję z klastrem
- h.) zrealizuję z firmami spoza klastra

**21. Czy podejmuje się Pan/i realizacji nowych zadań z firmami/instytucjami spoza klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak (przejdź dopytania 22)
- b.) Raczej tak (przejdź dopytania 22)
- c.) Trudno powiedzieć (przejdź dopytania 23)
- d.) Raczej nie przejdź dopytania 23)
- e.) Zdecydowanie nie przejdź dopytania 23)

**22. Jaki charakter mają te zadania? (zaznacz max 3 odpowiedzi)**

- a.) organizacja wspólnych spotkań
- b.) udział w zebraniach
- c.) opracowywanie nowych rozwiązań/produktów
- d.) promocja, budowanie marki
- e.) realizacja projektów
- f.) Inne- jakie .....

**23. Co Pana/i zdaniem zmieniło się po wstąpieniu do klastra (zaznacz max 3 odpowiedzi)**

- a.) zwiększyła się liczba klientów
- b.) podniósł się poziom kompetencji pracowników
- c.) większa rozpoznawalność firmy
- d.) wzrost dochodów
- e.) wzrost poziomu innowacyjności
- f.) wzrost poziomu konkurencyjności
- g.) wdrożenie nowych produktów i usług
- h.) zwiększenie się relacji biznesowych
- i.) zwiększenie sieci relacji społecznych

**24. Czy wiedza zgromadzona w klastrze jest dla Pana/i przydatna? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**25. Czy przykłada Pan/i troskę o utrzymanie kontaktów i relacji z członkami klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**26. Czy w przypadku zaistnienia sytuacji konfliktowych są one szybko rozwiązywane w klastrze? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**27. Czy wspólnie z klastrem jest pan/i zainteresowany/a utrzymaniem i rozwojem kontaktów z instytucjami/firmami spoza klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**28. Czy klastr daje większe poczucie stabilności i pewności w prowadzeniu biznesu? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**29. Czy traktuje Pan członków klastra jako partnerów godnych zaufania? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**30. Czy działając w klastrze jest Pan/i w stanie podjąć większe ryzyko w biznesie niż działając w pojedynkę? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**31. Czy uważa Pan/i, że w przypadku problemów członkowie klastra będą Pana/ią wspierać? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć

- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**32. Czy według Pana/i klastr to miejsce przyjazne w prowadzeniu działalności i rozwoju? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**33. Czy darzy Pan/i mniejszym zaufaniem firmy i instytucje spoza klastra? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**34. Czy jest Pan/i skłonny/a odwzajemnić pomoc w klastrze? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**35. Czy zdarzało się, że wyświadczył Pan/i pomoc członkowi klastra w potrzebie? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak
- b.) Nie
- c.) Trudno powiedzieć

**36. Czy będąc w klastrze odczuwa Pan/i poczucie wpływu na jego rozwój? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

**37. Czy posiada Pan/i patenty będące własnością firmy? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak
- b.) Nie
- c.) Nie wiem

**38. W jaki sposób zostały opracowane patenty? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Poprzez wykorzystanie możliwości klastra
- b.) Wykorzystując własne zasoby
- c.) Nie pamiętam

**39. Czy wykorzystuje Pan/i systemy komunikacji internetowej? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Tak
- b.) Nie
- c.) Nie wiem

**40. Czy klaster spowodował wzrost wartości rynkowej Pańskiej firmy? (zaznacz 1 odpowiedź)**

- a.) Zdecydowanie tak
- b.) Raczej tak
- c.) Trudno powiedzieć
- d.) Raczej nie
- e.) Zdecydowanie nie

## **METRYCZKA**

Firma/instytucja (rodzaj):

.....

Branża:

.....

Wielkość (liczba osób zatrudnionych):

.....

Data rozpoczęcia działalności:

.....

Data wstąpienia do klastra (rok):

.....

Miejsce funkcjonowania:

.....