

142 / 2006

Raport Badawczy
Research Report

RB/63/2006

**Refleksje, uwagi z doświadczeń
procesu organizowania klastrów**

J. Machulik

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences



POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 8373578

fax: (+48) (22) 8372772

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2006

Refleksje, uwagi z doświadczeń procesu organizowania klastrów

W pracy przedstawiono elementy metodyki organizowania klastrów w kontekście zarządzania tym procesem, w którym istotną rolę spełnia kapitał społeczny. Sformułowano również podstawowe rekomendacje dla procesu organizowania klastrów przemysłowych, wynikające z doświadczeń, badań oraz studiów literaturowych.

1. Procesy klastrowania a kapitał społeczny

Teoria klastrów łączy ze sobą problematykę rozwoju regionalnego, innowacji, konkurencyjności przedsiębiorstw, kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego oraz form powiązań pomiędzy partnerami życia społeczno – gospodarczego. Według M.E. Portera klastry są to: *geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale także współpracujących* (Porter, 2001).

Natomiast S.A. Rosenfeld podkreśla, że klastry winny posiadać aktywne kanały dla komunikowania się, dialogu i zawierania transakcji biznesowych: *bez aktywnych kanałów nawet duża liczba powiązanych ze sobą firm nie stanowi lokalnego systemu produkcyjnego czy społecznego i nie może być uznana za klastę* (Rosenfeld, 1997).

Procesy klastrowania (klasteringu) wiążą się z propagowaną przez UE gospodarką opartą na wiedzy i kreowaniem regionów „uczących się”, których gospodarka winna tworzyć innowacyjną sieć powiązań wielu współpracujących podmiotów. Przeobrażanie lokalnych systemów produkcyjnych i transformacja regionów w innowacyjne systemy społeczno - gospodarcze wymaga:

- budowania klastrów jako partnerskich sieci współpracujących z sobą przedsiębiorstw, instytucji i innych organizacji,
- mobilizowania potencjału ludzkiego dla rozszerzania innowacji technologicznych i organizacyjnych,
- wzmacniania kreatywności, zdolności do tworzenia innowacyjnych rozwiązań w procesach ciągłego organizacyjnego uczenia się.

Z doświadczeń światowych wynika, że najczęściej występują trzy ścieżki powstawania (organizowania) klastrów (Grzybowski, 2006; Nelson, Pellegrino, 2000):

- klastry spontaniczne – powstające z inicjatywy podmiotów prywatnych, w formie jednolitej organizacji sieciowej, które przeszły drogę współpracy od handlowej wymiany do współdziałania na rynku (Napa Valley, Wine Cluster, Silicon Valley, Turku Cluster),
- klastry tworzone dla uzyskania silnej pozycji rynkowej przez liderujące przedsiębiorstwo, które powstają dla wzmocnienia skali procesów wytwarzania, integracji w ramach łańcucha wartości, wspólnych działań marketingowych (duński klaster drzewny, norweski klaster turystyczny, Optics Valley),
- klastry tworzone z inicjatyw organizacji samorządowych lub innych instytucji wsparcia – w celu osiągnięcia założonych celów rozwoju społeczno – gospodarczego (klastry tworzone na bazie dystryktów przemysłowych we Włoszech, klastry w krajach południowo amerykańskich, azjatyckich, skandynawskich, klastry powstające w Polsce).

Uwzględniając sposób kształtowania się procesów innowacyjnych wewnątrz klastra, można wyróżnić następujące typy klastrów (Szultka, 2004):

- klastry oparte o wiedzę – ważny jest tu bezpośredni dostęp do wyników badań podstawowych realizowanych przez publiczne instytucje badawcze oraz publiczne i prywatne uczelnie. Klastry tej formy tworzą firmy należące do sektorów o wysokiej innowacyjnej działalności i są powiązane ściśle z ośrodkami B+R oraz uniwersytetami i politechnikami,
- klastry oparte na korzyści skali – ten typ klastra tworzą duże firmy o dużej skali produkcji, powiązane z instytucjami technicznym i jednostkami naukowymi oraz B+R,

- klastry uzależnione od dostawcy – obejmują firmy importujące nowe technologie oraz półprodukty; ich działalność innowacyjna uzależniona jest w dużym stopniu od zdolności współdziałania z dostawcami i odbiorcami,
- klastry wyspecjalizowanych dostawców – tworzą je przedsiębiorstwa o dużej innowacyjności produktowej, zazwyczaj w skupiskach bliskich dostawców i odbiorców (producenci maszyn, części maszyn, instrumentów, komponentów i oprogramowania).

Badania i analizy prowadzone przez zespół T.Andersson`a (2004) pozwoliły sformułować 5-cio fazowy modelowy cykl życia klastrów:

- 1) faza poszukiwania i doboru partnerów (planowania klastra),
- 2) faza konsolidacji podmiotów w klastrze ,
- 3) faza innowacyjnego rozwoju klastra,
- 4) faza dojrzałości klastra,
- 5) faza podziału klastra.

Szczególnie ważne dla procesów klasteringu w polskich uwarunkowaniach są trzy pierwsze fazy (można je nazwać etapem organizowania klastra). Procesy (działania, przedsięwzięcia) w tych fazach winny być nadzorowane, monitorowane i zarządzane w sposób profesjonalny.

Uwzględniając badania Andersson`a (2004) oraz propozycje Doz`a i Hamel`a (2006) fazy te można bliżej scharakteryzować jako proces nadzorowany, monitorowany i zarządzany przez jego inicjatorów, liderów klasteringu.

Faza 1. Poszukiwanie i dobór partnerów.

Jest to faza planowania potencjalnego klastra. Głównym zadaniem tej fazy jest określenie rodzaju partnerów przewidywanych do potencjalnej współpracy w klastrze, określenie domen działalności, sieci powiązań, wewnętrznych funkcji i systemów działania oraz wstępne projektowanie możliwych warunków ściślejszej wzajemnej kooperacji.

Faza 2. Konsolidacja podmiotów w klastrze,

Jest to faza organizowania klastra, faza najbardziej istotna, bo warunkująca jego formalne utworzenie. Szczególnie istotne są tu następujące działania:

- a) mobilizowanie potencjalnych partnerów do dzielenia się informacjami i uświadamianie konieczności rozpoznania i definiowania potencjalnego wspólnego celu biznesowego,
- b) definiowanie wspólnej wizji rozwoju, misji oraz wspólnego celu strategicznego.

Zakładając, że klaster ma funkcjonować w dłuższym czasie i budować swą przewagę konkurencyjną na określonych rynkach niezbędne jest wspólne ustalenie wizji przyszłości, misji klastra i jego strategii, w tym:

- inicjowanie nieformalnej i formalnej współpracy oraz określenie jej zakresu (co rozwijać samodzielnie a co wnieść do sieci współdziałania),
- mobilizowanie do ustalania formalnych standardów wspólnych zachowań (podjęcie zamiaru uczenia się i internalizowania umiejętności w sieci, wdrażania innowacyjnych rozwiązań),
- ustalanie wspólnych standardów miar ilościowych i jakościowych dla oceny realizacji celów ekonomicznych i społecznych.

c) doprowadzenie do podjęcia formalnych zobowiązań wśród partnerów klastra w zakresie:

- wzajemnej wymiany i informacji,
- wspólnego działania w określonych obszarach biznesu,
- podejmowania wspólnych przedsięwzięć innowacyjnych,
- wspólnej koncepcji marketingowej i kształtowania wizerunku klastra w otoczeniu,
- dążenie do realizacji określonej misji i wspólnego celu strategicznego,
- podjęcia procesu uczenia się organizowania szkoleń w zakresie doskonalenia umiejętności zarządzania w aspekcie ekonomicznym i społecznym,
- konsolidacja formalna poszczególnych podmiotów w klaster powinna się odbywać na podstawie umów opartych na przepisach prawa, w których zostaną określone wzajemne zobowiązania partnerów¹,

d) przechodzenie od zobowiązań do procesów ich realizacji w klastrze wymaga profesjonalizmu zarządzających.

Działający klaster powinien przynosić konkretne ponad przeciętne efekty ekonomiczne i budować pozytywny wizerunek dla tworzących go podmiotów. Stąd konieczne jest nadzorowanie procesu zwiększania umiejętności i aktywności klastra na rynku oraz właściwego zarządzania tym procesem, w każdym z podmiotów, z uwzględnieniem zarządzania kapitałem społecznym

Przechodzenie od podjętych przez podmioty klastra zobowiązań do procesu ich urzeczywistnienia musi być procesem realizacji obranej strategii wzrostu wartości

¹ por. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000, nr 94; Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2003, nr 229).

rynkowej klastra oraz jego poszczególnych podmiotów. Proces ten wymaga jednak stałego nadzoru strategicznego w zakresie:

- mobilizowania do realizacji zobowiązań formalnych na poziomie instytucjonalnym,
- kształtowania potencjału kapitału społecznego i zwiększania poziomu jego potencjału (w drodze przechodzenia w procesie realizacji do kształtowania bardziej nieformalnej współpracy opartej na więziach zaufania i lojalności),
- przechodzenia z poziomu instytucjonalnej współpracy do poziomu osobowego tj. zwiększania umiejętności współdziałania i profesjonalizmu kadry kierowniczej i pracowników w procesie uczenia się (szkolenia w zakresie zarządzania opartego na wartości (VBM), szkolenia w zakresie controllingu operacyjnego i strategicznego, metody Management by Values czy też innych szkoleń w zakresie zarządzania jakością).

Skuteczna realizacja fazy konsolidacji warunkuje osiągnięcie fazy trzeciej tj. rozwoju klastra.

Faza 3. Rozwój innowacyjny klastra.

Należy założyć że utworzony klastr, będzie się rozwijać zarówno poprzez zwiększanie rynkowej aktywności, przez indywidualny innowacyjny rozwój każdego z podmiotów uczestniczących w klastrze, jak również poprzez dołączanie nowych podmiotów wnoszących nowe specjalizacje (kompetencje) potrzebne do procesu rozwojowego.

Proces ten wymaga również nadzoru i monitorowania ze strony inicjatorów klastra aż do fazy usamodzielnienia się klastra, czyli osiągnięcia fazy dojrzałości.

Faza 4. Faza dojrzałości klastra.

Faza ta wymaga osiągnięcia doskonałości operacyjnej, stałego samodzielnego diagnozowania trendów rynkowych (i korzystania w tym zakresie z instytucji wsparcia) dla zwiększania kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego. Okres trwania tej fazy uzależniony jest zarówno od powyższych czynników jak też zmian dokonujących się na rynkach. Często faza dojrzałości klastra wymaga udoskonalenia i racjonalizacji istniejących struktur, procesów i procedur, a często także przeformułowania lub reorientacji strategii (w tym względzie konieczne może okazać się korzystanie z usług profesjonalnych konsultantów).

Faza 5. Faza podziału klastra.

Z badań Andersson'a (2004) wynika, iż bardzo często już w fazie dojrzałości zachodzi konieczność wyodrębnienia z nadmiernie rozbudowanego klastra samodzielnymi firmami mogącymi tworzyć własne klastry. Takie wyodrębnione i usamodzielnione klastry działają

często w ciągłym procesie kooperacji (co – opetition) z głównymi podmiotami „klastra macierzystego”.

We wszystkich fazach cyklu życia klastra istotną rolę odgrywa kapitał społeczny, definiowany jako szczególne zasoby ludzkie i kluczowy czynnik kapitału intelektualnego – czynnik sprawczy, dzięki któremu zasoby ludzkie nabierają potencjału kreatywności w działaniach. Kapitał społeczny w dobie globalizacji stał się czynnikiem niezbędnym dla formułowania skutecznych strategii rozwoju współczesnych organizacji.

Według definicji J.Stachowicza: *kapitałem społecznym grupy społecznej, organizacji i instytucji określamy zdolności ludzkie (a raczej ich potencjał) takie jak:*

- *zdolności, kompetencje oraz wiedzę ludzi dla tworzenia określonych struktur relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych,*
- *społeczne normy, powodujące i wspomagające zachowania współpracy w grupie organizacji i instytucji,*
- *podzielane w grupie społecznej, organizacji i instytucji zbiory wartości – w tym zaufanie.*

Kapitał społeczny stanowi potencjał przeobrażania zasobów grup, organizacji czy też instytucji w przyrost ich wartości, w tym także w przyrost kapitału społecznego jako głównego czynnika rozwoju tych grup organizacji i instytucji.(Stachowicz,2005a)

Kapitał społeczny to także proces tworzenia i rozwijania poziomu potencjału kapitału społecznego, potencjału; planowanego jako stan pożądany, który określony jest strategiczną wizją grupy, organizacji czy też instytucji. Powyższe wskazuje, iż kształtowanie kapitału społecznego w procesie organizowania klastrów powinno być procesem zarządzanym.

2. Rekomendacje dla procesu klastrowania²

...Współczesne przedsiębiorstwo funkcjonuje w sieciowej strukturze relacji między organizacyjnych i strukturze powiązań z różnymi interesariuszami w określonej społeczności lokalnej i regionalnej. Powiązania w klastrze to nie tyle struktura, ale głównie dynamiczny proces „stawania się klastrem „ w działaniach, który powinien być procesem sprawnie zarządzanym. Jest to proces wspólnego rozwiązywania problemów strategicznych, stąd winien być procesem planowanym, organizowanym, motywowanym i kontrolowanym, czyli procesem strategicznie zarządzanym. W określonej grupie, organizacji czy instytucji winny być tworzone warunki dla analizy strategicznej (analizy kultury organizacyjnej – jej

² Rozdział ten oparto na koncepcji kapitału społecznego oraz procesu zarządzania kapitałem społecznym sformułowanych w pracach prof. J.Stachowicza.

plaszczyzny normatywnej, analizy potencjału kapitału społecznego, jego pomiaru, analizy wpływu czynników wewnętrznych organizacji oraz wpływu czynników zewnętrznych na potencjał kapitału społecznego i tempo zmian tego potencjału). Niezbędny jest warunek profesjonalizmu – strategów, podejmujących proces zarządzania kapitałem społecznym. Programowanie i modelowanie (w tym kontrola strategiczna) procesu rozwoju kapitału społecznego winno uwzględniać wiedzę i doświadczenie, jakie dla skutecznego zarządzania w organizacjach wypracowała teoria zarządzania strategicznego i zmian organizacyjnych, w kontekście organizacji uczącej i teorii organizacji - jako systemu wiedzy.

Stąd ważne są rekomendacje praktyczne dla procesu organizowania klastrów, wynikające ze studiów literaturowych, przeprowadzonych badań i zdobytych doświadczeń.

A. Priorytetowym, zadaniem dla inicjatorów tworzenia klastra, jego organizatorów (animatorów) jest nadanie priorytetu zadaniom: określenia i uświadomionego podzielenia wśród członków klastra jego strategicznego celu – zadania biznesowego – przedsięwzięcia ogniskującego działania dla współpracy podmiotów klastra;

Określenie i uznanie celu – wspólnych przedsięwzięć przez uczestników klastra wymaga, aby w procesie organizowania klastra, zharmonizować, możliwie najściślej z realizacją wytyczonego celu lub przedsięwzięcia, działania i środki, jakie muszą być zaplanowane dla jego osiągnięcia. Dlatego, należy proces realizacji celów, wokół których następuje inicjatywa organizowania klastra, podporządkować zasadom, jakie wypracowało zarządzanie projektami i zarządzanie strategiczne. Należy więc, w miarę precyzyjnie określić poszczególne zadania dla uczestników przedsięwzięcia/projektu, czas realizacji, budżet, lidera, a także system kontroli – punkty pośrednie realizacji zadań oraz sposoby reagowania na odchylenia).

Określenie wspólnego celu biznesowego przedsiębiorstw klastra może następować drogą złożonych analiz strategicznych w poszukiwaniu wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewag konkurencyjnych. Może to następować w procesie korzystania z doradców – ekspertów, a także poprzez rozwinięcie pomysłu liderów danego przedsięwzięcia, (np. osoby – twórcy nowej technologii w platformie technologicznej, czy też świadczenia konkretnych usług przez małe i średnie przedsiębiorstwa, w zintegrowanym łańcuchu wartości, na rzecz przedsiębiorstwa – lidera w danym sektorze).

Klaster to struktura lokalna w regionie gospodarczym, grupująca przedsiębiorstwa i organizacje, dla realizacji określonego wspólnego celu podejmowanego przedsięwzięcia. Jest to więc proces kształtowania wzajemnych relacji – więzi wewnątrz - organizacyjnych i

między organizacyjnych, opartych o społeczne normy zaufania, lojalności i odpowiedzialności. Proces klastrowania jest procesem kształtowania zaangażowania partnerów współpracy w realizację podjętego celu – procesem zarządzania kapitałem społecznym. Poziom kapitału społecznego w strukturze określonego klastra, powinien być wzmacniany i rozwijany w procesie klastrowania. Jest to bowiem czynnik procesu urzeczywistniania wspólnego celu i celów poszczególnych partnerów. Powinien osiągać w procesie klastrowania wartość dodatnią ($+\Delta K_s$) – przyrost potencjału kapitału społecznego.

B. Wszystkie działania składające się na proces budowy klastrow należy wiązać z dążeniem do skutecznego kreowania kapitału społecznego. Podejmowane działania należy oceniać z punktu widzenia osiągania założonego (planowanego) poziomu potencjału kapitału społecznego (ΔK_s).

W tym celu, korzystając z wyników analizy diagnostycznej potencjału K_s – w okresie początkowym, inicjującym proces klastrowania należy dążyć, aby każde działanie procesu klastrowania miało swoje uzasadnienie w dążeniu do wzrostu potencjału K_s , w sekwencji odpowiedzi na pytania:

- czy planowe działanie związane z realizacją dążenia do celu wspólnego, wpłynie na wzrost poziomu zaufania (zgodnie z hierarchią oddziaływania na poszczególne określone wymiary zaufania ?,
- czy i jakim zakresie wzrost poziomu zaufania wpłynie na założony wzrost kapitału społecznego ?

Pozytywne odpowiedzi na te pytania winny być czynnikami oceniającymi dobór i skuteczność różnych technik pracy zespołowej z członkami klastra, pracy animatorów, oceny skuteczności dążeń lidera czy konsultantów.

Proces klastrowania jako proces zarządzania kapitałem społecznym, to także proces wspólnego organizacyjnego uczenia się; proces rozwoju wiedzy organizacyjnej w zgrupowaniu przedsiębiorstw klastra, dla skutecznej realizacji wspólnego celu strategicznego. Z konstatacji, iż proces klastrowania, jako proces zarządzania kapitałem społecznym, jest także procesem kreowania i rozwoju wiedzy organizacyjnej wynikają dalsze rekomendacje dla procesu klastrowania.

C. Procesy organizowania klastra są procesami tworzenia i rozwoju wiedzy organizacyjnej w strukturze zgrupowanych podmiotów klastra. Są to procesy zarządzanego uczenia się dla skutecznego osiągnięcia podstawowego biznesowego celu klastrowania, a także dla uświadomienia celu konieczności rozwoju potencjału kapitału społecznego do założonej wielkości ($+\Delta K_s$).

Wynika z powyższego konieczność analizy w procesie klastrowania, organizacyjnych barier uczenia się (mentalnych, formalnych), analiz i transferu potrzebnej wiedzy dla uczestników klastra. Potrzebne są również dalsze rozwiązania w procesie klastrowania (w jego dalszych fazach) tj. rozwinięcie procesu organizacyjnego uczenia w podwójną pętlę uczenia się oraz konieczność uświadamiania ograniczeń negatywnych skutków dla rozwoju innowacyjności wewnątrz klastrów, zamykania się na dalszy rozwój sieciowej kooperacji, utraty czujności wobec zmian rynkowych itp., – czyli zjawisk obniżających założony potencjał kapitału społecznego ($-\Delta K_s$).

Powyższe rekomendacje dla racjonalizacji procesu klastrowania zawarte w blokach A, B i C, prowadzą do wniosku, iż: proces klastrowania należy organizować, analizować i oceniać w jego 3-ch wymiarach:

- a) racjonalizacji procesu określania, uświadamiania, realizacji i rozwoju celu klastrowania,
- b) racjonalizacji procesu klastrowania jako procesu zarządzania kapitałem społecznym,
- c) racjonalizacji procesu klastrowania jako procesu uczenia się – organizowania wiedzy, jej przyswajania oraz internalizacji.

Poszukuje się odpowiedzi na pytania: czy planowane działanie, przedsięwzięcie pozytywnie wpływa na wzrost kapitału społecznego? i w którym jego wymiarze?, czy proces przybliży nas do założonego, planowanego wzrostu potencjału ($+\Delta K_s$)?

W zależności od oceny i analizy potencjału kapitału społecznego w strukturze klastrowanych przedsiębiorstw i organizacji (różnice wartościowania poszczególnych wymiarów kapitału społecznego) możemy mówić o różnych odmianach modelu procesu organizowania klastra.

Na załączonym rysunku zaprezentowano syntezę powyższych rekomendacji, w formie Modelu Procesu Organizowania Klastrowania.

Każde działanie, każde przedsięwzięcie z obszaru wymiarów „1” (racjonalizacja określania, uświadamiania, realizacji i rozwoju celu klastrowania) oraz „3” (racjonalizacja procesu klastrowania jako procesu uczenia się) należy poddawać i oceniać ze względu na założony wzrost potencjału kapitału społecznego K_s („2”).

Model Organizowania Klastrow

Inicjatywa tworzenia klastrow, inicjatywa lidera (potrzeby rozwoju technologii, lidera łańcucha wartości, lidera – eksperta, władz lokalnych)

(„K _s ”) początkowy potencjał kapitału społecznego					
	metody i techniki (K _s)		metody i techniki		metody i techniki
1. określenie klastra ↓ 2. uświadomienie celów ↓ 3. realizacja celu ↓	- mapowanie; ocena masy krytycznej w klastrze - analiza sektorowa; wspólne cele rynkowe, analiza łańcucha wartości; wspólne cele dla rozwoju kluczowych zdolności, praca zespołowa dla określenia wspólnych celów, - praca ekspertów, animatorów	2. społeczne kapitału Potencjał ΔK _s	- analiza strategiczna potencjału kapitału społecznego, - organizacja: pracy zespołowej dla pozytywnego rozwiązania kwestii oddziaływania na określone wymiary K _s <u>zaufanie</u> wzrost zaufania → → wzrost K _s	3. uczenia się ↓ Proces	- identyfikacja barier organizacyjnego uczenia się, - skuteczne oddziaływanie na eliminację skutków tych barier, wyjaśnienie i eliminacja formalnych barier,
	- organizowanie procesu realizacji wspólnych przedsięwzięć wg zasad zarządzania projektami, - organizowanie i urzeczywistnianie strategicznej kontroli (kompetentny komitet sterujący, system kontroli, środki),		- organizacja systemów komunikowania się w zespołach - konsekwentne rozwiązywanie problemów wspólnego celu (celów) klastrowania, <u>zaufanie</u> wzrost zaufania → → wzrost K _s		- eliminacja barier komunikacyjnych - organizowanie pracy zespołowej dla generowania innowacyjnych rozwiązań (wokół wspólnego celu klastra),
	- weryfikacja zaplanowanych wspólnych zadań, rozwój ilościowy i jakościowy wspólnych celów, - poszukiwanie nowych wspólnych celów.		- zakładanie różnych centrów organizacyjnego wspomagania zarządzania rozwojem kapitału społecznego np. - centra transfer – technologii - inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne <u>zaufanie</u> wzrost zaufania → → wzrost K _s		- organizacyjne wspomaganie procesu innowacyjnego, - organizowanie pracy doradców, konsultantów, - organizowanie szkoleń
Zaplanowany czas		(„K _s ”) rozwinięcia klastra	dalszy rozwój klastra		

Legenda:

1. – wymiar procesu organizowania klastrow (racjonalizacji określenia, uświadomienia, realizacji i rozwoju celu klastrowania)
2. – wymiar procesu organizowania klastrow i zarządzania kapitałem społecznym (racjonalizacji procesu klastrowania jako procesu zarządzania kapitałem społecznym).
3. – wymiar procesu organizowania klastrow. (racjonalizacji procesu klastrowania jako procesu uczenia się – organizowania wiedzy organizacyjnej).

Literatura

- [1] Andersson T (2004) *The Cluster Policies* IKED, Ottawa
- [2] Bojar E., Bis J. (2006) *Czynniki zagrażające klasteringowi – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce – referat na Konferencji Naukowej pt.: Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego.* Nałęczów.
- [3] Coleman J.S. (1990) *Social capital in the creation of human capital.* "American Journal of Sociology", 94 (Supplement).
- [4] Doz Y.L., Hamel G. (2006) *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę.* Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- [5] Gancarczyk J., Gancarczyk M. (2002) *Współdziałanie przedsiębiorstw w układzie regionalnym na przykładzie clusteru,* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące* (red. Z.Dworzecki). Wydawnictwo Euro Expert Grupa Doradcza. Warszawa.
- [6] Gorzelak G., Olechnicka A. (2003) *Innowacyjny potencjał polskich regionów* [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy* (red. L.Zienkowski) Wydawnictwo Naukowe SHOLAR, Warszawa.
- [7] Grzybowski M.,(2006) *Projektowanie klastrów przemysłowo-usługowych w regionach nadmorskich o wysokim bezrobociu strukturalnym.* Referat na Konferencję Naukową pt.: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego.* Nałęczów.
- [8] Edvinsson L., Malone M.S., (2001) *Kapitał intelektualny.* Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- [9] Fukuyama F. (1997) *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu.* Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [10] Nielson J.,Pellegrino C.(2000) *Using cluster approaches to specific commitments for independent services.* OECD. Paris
- [11] Porter M.E. (2001) *Porter o konkurencji PWE,* Warszawa.
- [12] Rosenfeld S.A. (1997) *Bringing Business Clusters into th Mainstream of Economic Dvelopment.* "European Planning Studies" No 5
- [13] Stachowicz J.(2005) *W kierunku nowego paradygmatu nauk zarządzania. Zeszyty Naukowe. Seria Organizacja i Zarządzanie.* Wydanie Jubileuszowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice .
- [14] .Stachowicz J.(2005a) *Klastry w turystyce narzędziem rozwoju regionalnego.* Referat na Konferencję Naukową pt.; *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy.* Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- [15] .Stachowicz J., Kordel P.(2005) *Synteza wyników badań kapitału społecznego w procesie organizowania klastrów na Śląsku.* Prace w ramach projektu Nr 2H02D 03225 pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych.*
- [16] Stachowicz J.(2006) *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim .* Referat na Konferencję Naukową pt.: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego.* Nałęczów
- [17] Stachowicz-Stanusch A. (2004) *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.* Monografia. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [18] P.L.Schindler, C.C.Thomas (1999) *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace.* „Psychological Reports”. October.
- [19] Szultka S.(2004) *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski.* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

