

**Janusz Kroik, Agata Bechowska-Gebhardt**

Politechnika Wroclawska

## **KSZTAŁTOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W INICJATYWIE KLASTROWEJ NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO DOLNEGO ŚLĄSKA**

### **1. Przesłanki powstania i funkcjonowania struktury sieciowej**

Zjawisko przestrzennej koncentracji przedsiębiorstw powiązanych między sobą różnorodną siatką więzi kooperacyjnych i konkurencyjnych jest w ostatnich latach coraz bardziej popularne w gospodarce. Często taka sieć powiązań budowana jest wokół współdziałających instytucji i władz regionalnych, jak również ośrodków akademickich. Struktury sieciowe, zwane też klastrami, jako formę organizowania współdziałających ze sobą podmiotów tworzy się również z inicjatywy, tj. poprzez świadome (odgórne lub oddolne) działanie wzmacniające powiązania między przedsiębiorstwami i innymi instytucjami, samorządami, w celu budowania konkurencyjności firm i regionów. Cele te mogą być z kolei powiązane z ramowo nakreśloną wizją rozwoju (uczestników czy regionu), a klastery (inicjatywa klastrowa) stanowi efekt/poszukiwania rozwiązań o większej sprawności implementacji procesów i zjawisk sprzyjających rozwojowi. Inicjatywa takiej sieciowej platformy współdziałania może być też powiązana z ograniczaniem ryzyka i przeciwdziałaniem zagrożeniom, które ten rozwój mogą hamować w dłuższej perspektywie.

Forma współpracy sieciowej jest w naukach o zarządzaniu, w ostatnich latach, wyraźnie eksponowana. Rozwój zainteresowań ewoluuje w kierunku poznawania określonych typów sieci, w tym szczególnie o charakterze proinnowacyjnym. W tym ostatnim aspekcie poszukiwania badawcze koncentrują się wokół czynników stymulujących i ograniczających rozwój sieci, funkcjonowania w lokalnym środowisku i ich znaczenia dla konkurencyjności gospodarek narodowych, programów i organizacji klastrow jako elementów regionalnych systemów wsparcia działalności innowacyjnej [Kroik, Bechowska-Gebhardt 2008, s. 3; Kowalski 2008, s. 5]. Rezultaty badań są (mogą być) wskazówką dla tych podmiotów (m.in. przedsiębiorstw) do

formułowania własnych strategii ogólnych i rozwojowych, a także operacyjnych programów ich działania<sup>1</sup>. Wypracowana została bogata typologia i zbiór kryteriów klasyfikacyjnych klastrów [Góra 2008, s. 37]. W konkluzjach niektórych prac dostrzega się funkcję regulacyjną klastrów, m.in. samoregulację [Gorynia, Jankowska 2008, s. 25]. Siła tej regulacji, zdaniem autorów, jest po stronie specyficznych efektów oddziaływań wewnątrz zgrupowania, w postaci wypracowanych: standardów wartości, zachowań przedsiębiorstw, a nawet norm w postawach i decyzjach osób.

Szczególne odniesienie dla determinant tych oddziaływań stanowi przesłanka wykorzystywania w inicjatywach klastrowych specyficznych formuł zaangażowania społecznego, jakie tworzone są przy realizacji ich zadań. Można tym samym mówić o „swoistej okazji” dla przedsiębiorstw – jej walory zależą w dużej mierze od cech, jakie tworzy charakterystyka inicjatywy<sup>2</sup>. Kontekstem przedmiotowym niniejszego artykułu jest regionalna inicjatywa klastrowa na rzecz ograniczania ryzyka w obszarze energii elektrycznej. Podjęta analiza odnosi się do przesłanek i oceny korzyści wynikających z budowy i wsparcia image’u w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw – uczestników tego przedsięwzięcia.

## 2. Istota zagrożeń energetycznych i szanse ich ograniczenia

Zagrożenia płynące z ograniczeń w dostosowywaniu oferty energii elektrycznej (w tym strat z tego tytułu) są przedmiotem wielu opracowań naukowych i ekspertyz branżowych. Koniecznością staje się podejście innowacyjne do rozwiązywania tego problemu (zob. [Gnutek 2007, s. 18]).

Z konkluzji tych prac wynika też, że czysto techniczne podejście do zapewniania bezpieczeństwa energetycznego nie gwarantuje skutecznych rezultatów. Są one możliwe przy uzyskaniu jednocześnie wysokiego poziomu spójności celów między podmiotami odpowiedzialnymi za dostawy energii, a więc w pierwszej kolejności samorządami i przedsiębiorstwami sektora energetycznego oraz instytucjami je wspierającymi. Spójność celów z kolei uzyskuje się w drodze powoływania organizacji sieciowych.

Problem odpowiedzialności za bezpieczeństwo energetyczne, wynikający z harmonijnego współdziałania podmiotów je ponoszących, okazuje się złożony, jeśli prześledzi się istniejące regulacje prawne, strukturę uczestników dostaw energii oraz praktykę podejmowanych decyzji społeczno-gospodarczych. Z drugiej strony wzrost poziomu bezpieczeństwa energetycznego wiąże się z transferem wiedzy B+R do praktyki gospodarczej. Tak więc w dobie rozwoju GOW jest powiązany z formalny-

<sup>1</sup> Wsparcie rozwoju klasteringu, świadczące o uznaniu takiego podejścia za priorytetowe, mieści się w ramach działania 5.1 *Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym* programu operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

<sup>2</sup> O znaczeniu klastrów dla rozwijania kapitału społecznego świadczy też źródło finansowania, m.in. projekt *Rozwój Klastrów w Regionie Dolnośląskim*, ogłoszony we wrześniu 2008 r. przez Urząd Marszałkowski WD, w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki.

mi programami tego transferu na poziomie krajowym i regionalnym. Dla Dolnego Śląska jest to Strategia Innowacyjna i Strategia Energetyczna oraz Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego (RPO WD). Wątek tworzenia organizacji sieciowych jest wskazywany, jak wspomniano, nie tylko w sferze rozwoju innowacji, ale w związku z rozwojem kapitału społecznego. Inicjatywa takiego powiązania organizacyjnego dla energetyki, określanego jako klaster, była przedmiotem wielu dyskusji. Uzyskała już akceptację przedsiębiorstw energetycznych [Skomudek 2008, s. 2], a dla tej inicjatywy przyjęto umowną nazwę Dolnośląskie Centrum Bezpieczeństwa Energetycznego (DCBE). Zachowano tu zgodność nazwy „centrum” z innymi inicjatywami dolnośląskimi na rzecz sieci innowacyjnych (zob. [Sygit 2007, s. 28]).

Tabela 1. Związki DCBE z programami i przedsięwzięciami regionalnymi

Nazwa programu operacyjnego/strategii	Argumenty, charakter związków
Energetyka RPO WD, priorytet V	Poprawa stanu infrastruktury energetycznej pod kątem zabezpieczenia jej dostaw z uwzględnieniem wymogów ochrony środowiska
Przedsiębiorstwa i innowacje RPO WD, priorytet I	Wspiera infrastrukturę proinnowacyjną (np. pozyskiwanie uczestników klastra wśród podmiotów działających w parkach technologicznych i przemysłowych) i bezpośrednich innowacji na rzecz bezpieczeństwa energetycznego
Środowisko i bezpieczeństwo ekologiczne RPO WD, priorytet IV	Koordinacja i planowanie energetyczne (wytwarzanie, przesył, rozdział) w kontekście zagrożeń ekologicznych
Strategia Energetyczna Województwa Dolnośląskiego, Strategia regionalna przyjęta w 2002 r.	Wątek bezpieczeństwa energetycznego stanowi odrębny panel studialno-analityczny przy jej opracowywaniu
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 r., Strategia regionalna przyjęta w 2005 r., priorytet 5	Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego regionu jako jeden z priorytetów strategii
Dolnośląska Strategia Innowacyjna, Strategia regionalna przyjęta w 2007 r.	Uznanie kapitału społecznego jako spoiwa całego systemu innowacyjnego, systemowa rozbudowa istniejących kompetencji w sieciowych strukturach współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Można wyróżnić co najmniej cztery przesłanki, aby problemowi bezpieczeństwa energetycznego regionu nadać status „wykonalności”:

- zdiagnozowane zasoby i uwarunkowania energetyczne regionu,
- transparentny wymiar korzyści gospodarczo-społecznych podmiotów odpowiedzialnych i wpływających na bezpieczeństwo energetyczne,

- wymóg konieczności uporządkowania działań przedsiębiorstw, samorządów, jednostek badawczo-wdrożeniowych na rzecz bezpieczeństwa,
- wzmocnienie presji na modernizację rozwiązań technologicznych<sup>3</sup>.

Pogłębiona argumentacja powyższych konkluzji wynika z analizy SWOT zamieszczonej w pracy Kroika [2007, s. 22]. Z kolei na tle tej analizy cel ogólny klastra DCBE należy wiązać ze skutecznym gospodarowaniem wiedzą na temat bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska.

Tak sformułowany cel ogólny określa cele szczegółowe dotyczące monitorowania stanu bezpieczeństwa wraz ze sporządzaniem ekspertyz, wykonywania prac planistycznych dostosowanych do ram układu prawnego, wypracowywania sprawnych mechanizmów i zasad współpracy z podmiotami współodpowiedzialnymi za zapewnianie bezpiecznych dostaw energii, prowadzenie działalności edukacyjnej i wydawniczej efektywnie promującej rozwiązania innowacyjne w energetyce.

Koncepcja klastra związanego z bezpieczeństwem energetycznym pozostaje, jak wspomniano, w ścisłym związku z priorytetami działań na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego. Jest też zgodna z modelami proponowanych zmian w energetyce [Lubicki 2007, s. 50]. Ten pierwszy związek ujęto syntetycznie w tab. 1. Szczegółową analizę tych relacji podał Kroik [2007, s. 10]. Zwraca uwagę aspekt argumentacji odniesionej dla Dolnośląskiej Strategii Innowacyjnej, która wprost sugeruje formułę współpracy w ramach klastra.

### 3. Budowanie społecznej odpowiedzialności uczestników inicjatywy

#### 3.1. Wymiary społecznego zaangażowania

Sposób powołania klastra DCBE, a szczególnie cele, jakie zamierza realizować poprzez sieciowe zgrupowanie, pozwala sądzić, że przedsiębiorstwa będące w jego strukturze mogą budować swoje strategie poprzez wymiar odpowiedzialności społecznej. Ten aspekt oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, popularny w zachodnich państwach, jest jeszcze stosunkowo nowym zjawiskiem w Polsce. Rozwijanie tendencji do eksponowania społecznego zaangażowania firm w Polsce jest już formalnie wyznaczane przez organizowanie swoistych rankingów wyceniających wartość społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR)<sup>4</sup>. Pozycja Polski w tym zakresie jest wyceniana nisko, przy czym na poziomie kraju jako przedmiotu oceny decydują implementowane przepisy prawa, działania rządu,

<sup>3</sup> Rozumiane jako pozyskiwanie, przetwarzanie i twórcze opracowywanie danych pozwalających na ocenę przedsięwzięć pod kątem techniczno-ekonomicznym, finansowym, społecznym i ekologicznym, prowadzącym do zapewnienia pożądanego poziomu bezpieczeństwa dostaw energii [Młodzianowski 2007, s. 14].

<sup>4</sup> Na przykład ranking listy 500 „Rzeczpospolitej”. CSR to takie prowadzenie przedsiębiorstwa, by w przestrzeni celów oprócz zysku uwzględniać wpływ na środowisko, społeczeństwo, pracowników, klientów, dostawców.

Tabela 2. Przesłanki wyzwalające aktywność na rzecz CSR

Rodzaj przesłank w kreowaniu postaw przedsiębiorstw sprzyjających idei CSR w inicjatywie klastrowej DCBE	Cechy sprawcze przesłanki
Stabilność rozwiązania strukturalnego	Stabilność tworzą instytucje, których cele nie pozwalają na szybkie przewartościowanie. Przedsiębiorstwa mają szansę dzięki temu utrzymywać współpracę z tymi samymi podmiotami o trwałych preferencjach i gwarancjach ciągłości działań. Formalnym aspektem stabilizacji są różnego typu porozumienia, ogóle regulacje wewnętrzne klastra, wspólne deklaracje programowe itp.
Długotrwałość przedsięwzięcia	Z natury celu podstawowego klastra wynika ciągłość działań uczestników o wieloletniej perspektywie. Jest to konieczne do osiągnięcia wymiernych efektów i korzyści wynikających z podniesienia poziomu bezpieczeństwa energetycznego regionu
Typ instytucji mogących brać udział w inicjatywie	Takie podmioty, jak: uczelnie, samorządy, instytucje pozarządowe, mają swoje statutowe zobowiązania wobec społeczeństw lokalnych. Połączenie tego faktu z celami klastra sprzyja rozwijaniu w uczestniczących przedsiębiorstwach postaw CSR
Zgodność z priorytetami programów finansowanych ze środków UE	Adekwatność z priorytetami programów operacyjnych oznacza z jednej strony możliwość merytorycznego odwoływania się do tych programów. Spełniona jest wówczas rola obiektywizacji użyteczności społecznej dla kierunku działań przedsiębiorstw. Z drugiej strony pozyskanie środków z programów wzmacnia przekonanie o tej użyteczności działań, szczególnie gdy beneficjentem docelowym jest duża grupa społeczna
Materia merytoryczna przyświecająca powstaniu klastra	Problematyka bezpieczeństwa stanowi jeden z kilku podstawowych celów na poziomie kraju i wspólnoty europejskiej. Klastrer wpisuje się w te cele, a przedsiębiorstwa uczestnicy są tym nieodzownym elementem zgrupowania, bez którego nie można efektywnie dochodzić do rezultatów zadawalających podmioty odpowiedzialne za rozwój regionu i dobro społeczne
Ranga społeczna lidera	Ukierunkowanie przesłania (idei) powołania klastra wyznacza „osobowość” lidera, który z racji roli, jaką ma odegrać, musi być instytucją zaufania publicznego, o dużym potencjale intelektualnym i zdolności do kreowania postaw uczestników
Transparentność idei w odbiorze społecznym	Niezależnie od priorytetów i celów strategicznych na poziomie kraju i wspólnoty UE bezpieczeństwo energetyczne jest „dotykalne” w wymiarze pojedynczych konsumentów energii, każdego z osobna, każdego jako elementu zbiorowości. W tym sensie przedsiębiorstwo może być identyfikowane jako to, które ma wpływ na gwarancje ciągłości świadczenia typowych usług z kategorii „pierwszej potrzeby”

Źródło: opracowanie własne.

aktywność mediów czy też organizacji pozarządowych<sup>5</sup>. Sama idea CSR nie jest kwestionowana wobec marketingowego przesłania, że programy na rzecz społeczeństwa lub środowiska wpływają na reputację, lojalność klientów i pracowników, a te wpływają na zyski. W praktyce występują jednak głosy, że konieczne są odpowiednie przepisy, które pozwolą na obiektywizację pomiaru działań społecznych. Chodzi o zapobieganie dobrowolności ocen podporządkowanych własnemu PR i rozwiązywaniu co najwyżej problemów społecznych w mikroskali, a nie osiągnięciu zrównoważonego rozwoju społeczeństwa (zob. [Porter, Kramer 2007, s. 78]). Ten pogląd o zagrożeniach konfrontowany z oczekiwaną ideą i praktyką funkcjonowania klastrów, określaną niekiedy jako „proces zarządzania kapitałem społecznym zgrupowania nastawiony na osiągnięcie skuteczności tego procesu i efektywności realizacji celów przedsięwzięcia – i zarazem celów przedsiębiorstw, organizacji w nich uczestniczących” [Stachowicz 2006, s. 31] to zagrożenie osłabia. Wydaje się więc, że funkcjonujący klaster DCBE w praktyce może wyzwać postawy strategiczne przedsiębiorstw na rzecz odpowiedzialności społecznej.

O takiej możliwości decydują następujące czynniki sprawcze: stabilność rozwiązania strukturalnego, długotrwałość przedsięwzięcia, typ instytucji mogących brać udział w inicjatywie klastrowej, materia merytoryczna przyświecająca powstaniu zgrupowania (jego cele), adekwatność do wielu priorytetów działań pozwalających na ich finansowanie ze środków UE, ranga społeczna lidera zgrupowania, transparentność idei działania klastra w odbiorze społecznym. Argumentacja tej kwestii ujęta jest w tab. 2.

Wymienione przesłanki dają operacyjne i strategiczne możliwości eksponowania CSR jako płaszczyzny integracji aktywności społecznej przedsiębiorstwa z działaniami gospodarczymi. Sygnalizowaną ogólnie rolę lidera zgrupowania należy rozpatrywać w kontekście nie tylko formalnych celów i zadań jemu przypisanych, ale również kształtowania relacji między uczestnikami wewnątrz struktury klastra w kierunku budowania i rozwijania wzajemnego zaufania, co wynika także z przedstawionych przesłanek.

### 3.2. Konwergencyjne oddziaływanie lidera DCBE na podmioty klastra

Ważnym uwarunkowaniem w rozwijaniu sieciowych efektów synergicznych na Dolnym Śląsku (w świetle poglądów wielu ekspertów oceniających zjawisko innowacji w gospodarce) jest tendencja do budowy współdziałania opartego nie tylko na zasadzie organicznego (strukturalnego) tworzenia powiązań, ale także na związkach emocjonalnych, relacjach personalnych czy wręcz normach zwyczajowych<sup>6</sup>. Per-

<sup>5</sup> Ranking UE i UNDP dla 8 krajów Europy Środkowo-Wschodniej dał Polsce w 2007 r. ostatnie miejsce, z zastrzeżeniem o jego subiektywności („Rzeczpospolita” 23.09.2008).

<sup>6</sup> Zdiagnozowaną przy ocenie strategii innowacyjnej cechą Dolnego Śląska określono jako „płytką instytucjonalizację”. Powołanie klastra na rzecz bezpieczeństwa energetycznego wpisuje się w tę ocenę [Szalbierz 2006, s. 19]. Identyfikacja takich relacji była z kolei inspiracją przy analizie uwarunkowań [Kroik, Bechowska-Gebhardt 2008, s. 11].



spektywy takich kompatybilnych działań w znacznym stopniu zależą od rozszerzenia roli lidera zgrupowania, polegającej na skutecznym oddziaływaniu na dwa istotne – odmienne pod względem specyfiki działalności, ale wzajemnie ze sobą powiązane – obszary funkcjonowania klastra. W pierwszym byłyby to zadania (i związana z tym odpowiedzialność) wynikające z typowych działań operacyjnych (ustalenie priorytetów klastra, wyznaczanie kierunków współpracy, koordynacja współdziałania). W drugim obszarze wpływ lidera, determinujący, jak się wydaje, w znacznym stopniu efektywność współpracy sieciowej, obejmowałby profesjonalne, skuteczne oddziaływania na zachowania uczestników, zorientowane na budowanie i pogłębianie (jak również monitorowanie) silnych, wewnętrznie spójnych relacji między podmiotami. Do tak określonych celów i realizacji zadań lidera dążono by w oparciu o wykreowanie odpowiedniego systemu normatywnego, wyznaczającego i regulującego etyczne standardy pożądanego postaw i zachowań uczestników klastra. Oba te obszary oddziaływań lidera ugrupowania, a w szczególności drugi z nich, wymagają budowania i rozwijania sieci zaufania między podmiotami i z tego tytułu wprowadzenia zaufania jako elementu zarządzania [Grudzewski i in. 2008, s. 56]. Zbudowanie oraz zarządzanie złożoną siecią różnych rodzajów zaufania stanowi istotny komponent funkcjonowania klastra, gdyż umożliwia i jednocześnie stymuluje efektywną współpracę między podmiotami zgrupowania. W tym aspekcie szczególne znaczenie mają następujące rodzaje zaufania [Sztompka 2007, s. 147]: technologiczne odnoszące się bezpośrednio do istoty i celów DCBE oraz związane z tym proceduralne i instrumentalne, aksjologiczne i interpersonalne pomiędzy podmiotami, jak też indywidualnymi uczestnikami zgrupowania.

Tak założone cele i zadania lidera stanowią nie tylko akceptowalną alternatywę funkcjonowania klastra, ale wręcz społeczno-organizacyjny imperatyw, wpływający z założeń CSR, determinujący również synergiczną efektywność zgrupowania oraz tworzący uwarunkowania ukształtowania się samoregulującego systemu między uczestnikami klastra. Taka organizacja funkcjonowania klastra wymaga profesjonalnego, interdyscyplinarnego podejścia, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania odpowiedniego do założonych celów konglomeratu środków i metod o charakterze wpływu społecznego (m.in. metod i technik skutecznej oraz etycznej perswazji).

Na te możliwości lidera zgrupowania można spojrzeć przez pryzmat tzw. zjawiska konwergencji, spotykanego w problematyce współdziałania firm z otoczeniem społecznym. Chodzi tu o proces przenikania wspólnych dla obu stron regulatorów, pozwalających skutecznie realizować zawartą umowę społeczną, będącą wyrazem przyjęcia odpowiedzialności również przez przedsiębiorstwo. W tym nurcie specyficznych działań lidera kluczową formułą aktywności na rzecz konwergencji jest instrumentalizacja zaufania, m.in. poprzez orientację na osiągnięcie wysokiej skuteczności/efektywności działań zgrupowania wspartych wyspecjalizowaną wiedzą o charakterze eksperckim i kompetencjami. Spośród trzech zdefiniowanych form (obszarów) konwergencji, takich jak:

- wypracowanie standardów operacyjnych praktyk w związku z wspólnym gospodarowaniem wiedzą i umiejętnościami,
- stworzenie powiązanych działań marketingowych wykorzystujących wiarygodność każdej strony,
- adaptowanie norm zarządczych w celu lepszej koordynacji współpracy obu stron umowy [Brugmann, Prahalad 2007, s. 59],

lider zgrupowania, działając na rzecz budowy wzajemnego zaufania, może wspierać szczególnie pierwsze dwa obszary, choć i trzecia forma nie jest pozbawiona jego aktywnego wsparcia. Fakt działania w strukturze klastra wzmacnia taką możliwość<sup>7</sup>.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia ze zbieżnością z ogólnym celem przyjętym dla DCBE. Ułatwia to formułowanie procedur, ram działania, konwencji relacji, które mogą być traktowane jako standardy praktyk. Drugi obszar wymaga pokonywania szeregu barier i uprzedzeń do dzielenia się wiedzą rynkową w ramach wymiaru konkurencyjności przedsiębiorstw, z tym że jednak strona społeczna ma do zaoferowania swoje logo i autoryzowanie wiarygodności celów społecznych. Trzecia forma, mimo wysokiej autonomii przedsiębiorstw do regulacji spraw organizacji i kadr, może ulegać presji standaryzacji rozwiązań, szczególnie przy zintensyfikowaniu działalności szkoleniowej lidera.

Dla istniejących i nowo powstających przedsiębiorstw współdziałanie w ramach DCBE nie oznacza stawiania barier w formułowaniu własnych celów i strategii, ale przyjęcie, w ich urzeczywistnianiu, warunków uzgodnień i kompromisów (współdziałania). To oznacza z kolei stabilność i zmniejszanie ryzyka w działaniach operacyjnych. W ostatecznym efekcie korzyści te przełożyć się mogą na wymiar ekonomiczny.

## Literatura

- Brugmann J., Prahalad C.K., *Biznes – społeczeństwo: Nowa umowa*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 5.
- Gnutek Z., *Dolnośląski Regionalny Program Energia*, [w:] *Od Dolnośląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii do Europejskiego Instytutu Technologicznego*, DCZT, Wrocław 2007.
- Gorynia M., Jankowska J., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Góra J., *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, seria: Monografie, WSH, Wrocław 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, E-mentor nr 4 (26), SGH, Warszawa 2008.
- Kowalski A.M., *Klasy jako droga do zwiększania innowacyjności gospodarki*, [w:] *Szoki technologiczne w gospodarce światowej. Materiały konferencyjne*, 23.10.2008.

<sup>7</sup> Współpraca w ramach klastra uznawana jest za czynnik wspomagający CSR w jednej z dwóch perspektyw analizy strategicznej przedsiębiorstwa – „z zewnątrz do środka” [Porter, Kramer 2007, s. 85].



- Kroik J., *Wielopodmiotowa struktura sieci działań na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska*, Raport SPR nr 2, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2007.
- Kroik J., Bechowska-Gebhardt A., *Klaster na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska – uwarunkowania i perspektywy*, Raport PRE nr 21, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2008.
- Lubicki T., *Model przedsiębiorstw energetycznych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 4(5).
- Młodzianowski R., *Rynek energii elektrycznej jest bardzo ułomny*, „Wokół Energetyki” 2007, nr 4 (38).
- Porter M.E., Kramer M.R., *Biznes – społeczeństwo: Społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 6.
- Skomudek W., *Innowacyjny klaster na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska*, [w:] *Raport o parkach technologicznych*, „Gazeta Wyborcza” 31.01.2008.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie Śląskim*, [w:] E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006.
- Sygit M., *Dolnośląski Klaster Ekoenergetyczny EEI organizacją wspierającą wdrażanie nowoczesnych technologii w sektorze MŚP*, [w:] *Od Dolnośląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii do Europejskiego Instytutu Technologicznego*, DCZT, Wrocław 2007.
- Stalbierz Z., *Koncepcja innowacyjnego klastra na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska*, [w:] *Bezpieczeństwo Energetyczne Dolnego Śląska*, IASE, Wrocław 2006.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

## FORMING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CLUSTER'S INITIATIVE IN FAVOUR OF ENERGY SECURITY OF LOWER SILESIA

### Summary

The subject of analysis is the cluster created in favour of energy security of Lower Silesia. The paper focuses on a possibility of creation of a strategic dimension's approach of CSR (Corporate Social Responsibility) for an enterprise in cluster's structure realizing important social aims. Furthermore, it analyzes this possibility's premises. The author emphasizes the particular activity of cluster's leader in the field of convergence influence. The source of its influence is building confidence which strengthens, through cluster's structure, all fields of convergence.