

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Krystyna Moszkowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Bogusław Bembenek**

Politechnika Rzeszowska

---

## STRATEGIA ROZWOJU WIEDZY W KLASTRZE

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje inteligentny charakter klastra. Podkreśla rolę zaufania w procesie organizacyjnego uczenia się. Autorzy, analizując istotę strategii rozwoju wiedzy, zwracają uwagę na kluczowe formy tworzenia i przekazywania wiedzy w klastrze.

**Słowa kluczowe:** strategia, wiedza, inteligencja, współpraca, klastry, rozwój, konkurencyjność.

### 1. Wstęp

Strategia rozwoju wiedzy urasta obecnie do rangi priorytetowego problemu każdego klastra, gdyż możliwości w zakresie kształtowania innowacyjności i konkurencyjności w warunkach turbulentnego otoczenia zależą m.in. od jakości i ilości posiadanej wiedzy. Profesjonalne podejście do wykorzystania wiedzy, w tym opracowania i implementowania strategii jej rozwoju, pozwala na sprawne usytuowanie klastra wobec otoczenia w procesie obsługi rynku. Efektem takich działań może być przewaga konkurencyjna bazująca na asymetryczności, wyróżnianiu, innowacyjnej wiedzy i kluczowych umiejętnościach.

Celem artykułu było zarówno podkreślenie inteligentnego charakteru klastra będącego „siecią uczenia się” i analiza wybranych aspektów procesu rozwoju wiedzy w tej strukturze.

### 2. Inteligentny charakter klastra

Klastry są skupiskami autonomicznych, heterogenicznych jednostek, które w oparciu o sieć formalnych i nieformalnych relacji funkcjonują na danym terenie, posiadają komplementarne zasoby, reprezentują różne logiki działania i interesy. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Komisję Europejską przyjęto, iż klastry to wyodrębniona grupa przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi podmiotów gospodarczych i instytucji, które zlokalizowane są blisko siebie i osiągnęły wielkość wystarczającą

do rozwinięcia specjalistycznego doświadczenia, usług, zasobów, dostawców i umiejętności<sup>1</sup>. W ujęciu R. Cowan, P. Davida, D. Foraya struktury klastrowe stopniowo wykształcają własny język komunikacji i interpretowania informacji, co zwiększa umiejętności członków klastra do koordynowania swoich działań i dzielenia się wiedzą, nawet cichą, niezwerbalizowaną<sup>2</sup>.

Inteligencja klastra wyraża się w jego zdolności: sprawnego korzystania z posiadanej wiedzy, celowego działania, logicznego i lateralnego myślenia, przetwarzania złożonych informacji, skutecznego identyfikowania i rozwiązywania pojawiających się problemów, przystosowania (adaptacji) do istniejących i przyszłych zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Ponadto nie bez znaczenia jest zdolność tej organizacji do integracji inteligencji poszczególnych jej członków. Tym bardziej o inteligencji klastra decydują wiedza, doświadczenie, umiejętności członków tej organizacji dotyczące m.in.: myślenia strategicznego, zarządzania wiedzą, podejmowania decyzji, koncentracji na kluczowych kompetencjach, ciągłej innowacyjności.

W klastrze, traktowanym jako zbiorowość ludzi, istnieje zjawisko umysłu zbiorowego. Umysł ten ma pamięć kolektywną i wiedzę lokowaną indywidualnie w danej zbiorowości, wynikającą ze zjawiska synergii i z rozwoju potencjału umysłu zbiorowego. M. Brzeziński konstatuje, iż w umyśle zbiorowym, stanowiącym bazę informacji i wiedzy zbiorowej, poszczególne jednostki tej zbiorowości stają się kanałami przekazu i źródłami informacji zawartymi w zespołach, grupach projektowych, podsystemach i całej organizacji<sup>3</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia inteligencję definiuje się jako pewną właściwość pozwalającą na postrzeganie, szybką analizę i aktywne przystosowanie się do nowej sytuacji albo pojawiających się problemów<sup>4</sup>. Inteligencja, która jest czymś więcej niż samo uczenie się, wyraża umiejętność przystosowania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia, stanowiąc wytwór wspólnego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i innych form aktywności<sup>5</sup>.

W procesie definiowania inteligencji zwraca się uwagę na zdolność rozumienia relacji istniejących między elementami sytuacji i dostosowania się do nich w taki sposób, by osiągnąć zamierzony cel<sup>6</sup>. Warto jednak podkreślić, iż w klastrach, podobnie jak u człowieka, obserwowalne jest stopniowe osłabienie funkcji intelektualnych, obniżenie sprawności intelektualnej – szczególnie widoczne w fazie schyłku klastra. Oczywiście zgodnie z prawem negatywnej entropii klastry mogą świadomie,

---

<sup>1</sup> *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 153.

<sup>2</sup> Zob. B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 118.

<sup>3</sup> M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 54.

<sup>4</sup> J. Didier, *Słownik filozofii*, Wyd. „Książnica”, Katowice 1995, s. 168.

<sup>5</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 20.

<sup>6</sup> N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wyd. „Książnica”, Katowice 1994, s. 104.

w ciągły sposób rozwijać swą inteligencję m.in. poprzez wdrażanie zmian, poprawę zdolności zarządzania wiedzą.

Klasytery charakteryzują się różnymi formami i poziomami inteligencji w zależności od kultury organizacyjnej, potencjału kapitału intelektualnego, indywidualnej inteligencji, w tym stopnia wykorzystania własnych kompetencji poznawczych członków tej struktury. Inteligencja klastra, która jest pochodną inteligencji jej członków, stanowi łączny zbiór różnych rodzajów i form inteligencji, tj.: twórczej, społecznej, emocjonalnej, abstrakcyjnej, informacyjnej, technologicznej, innowacyjnej, finansowej, marketingowej, organizacyjnej, ekologicznej<sup>7</sup>. Dowodzi to, iż inteligencja klastra przejawia się w zachowaniach zarówno intra-, jak i interorganizacyjnych angażujących takie procesy umysłowe, jak rozumowanie i wnioskowanie.

Inteligencja klastra wyraża się zasadniczo w jego zdolności uczenia się. Chodzi tu o rozwój zarówno potencjału każdego członka klastra, jak i o samodzielny rozwój klastra jako organizacji, łącznie z integracją wiedzy każdego z poszczególnych podmiotów z ogólną wiedzą klastra jako całości. Tym samym uczenie się klastra polega nie tylko na indywidualnym uczeniu się tej organizacji, ale także na uczeniu się poprzez doświadczenie członków klastra zdobywane w codziennym działaniu<sup>8</sup>. Według N. Dixon organizacja ucząca się świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do permanentnego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększania satysfakcji kluczowych interesariuszy<sup>9</sup>. J. Brillman wskazuje, iż wszyscy członkowie takiej organizacji powinni mieć swobodny dostęp do całej wiedzy na temat m.in. technologii wytwarzania, przyszłych produktów, zaawansowania prac badawczo-rozwojowych<sup>10</sup>. Dla organizacji tego typu uczenie się stanowi zasadniczą wartość, wizję, cel w codziennym działaniu i w jego ocenie<sup>11</sup>.

Organizacyjne uczenie się wymaga zdolności do refleksji, chęci stałego monitorowania własnych działań, motywacji do przekazywania wiedzy czy zdolności do przekształcania wiedzy operacyjnej na zmianę organizacyjną<sup>12</sup>. Wymaga także odpowiedniego poziomu autonomii jednostek i zespołów, przywództwa, twórczego klimatu pracy.

Realizacja organizacyjnego uczenia się, rozwój kapitału intelektualnego, doskonalenie inteligencji klastra pozwala w sposób naturalny przeobrazić się w organizację inteligentną. Organizacja ta określana jako samodoskonająca się, posiada

<sup>7</sup> Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 139.

<sup>8</sup> J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003, s. 82.

<sup>9</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wyd. Petit, Warszawa 1999, s. 23.

<sup>10</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 414.

<sup>11</sup> *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szałkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005, s. 57.

<sup>12</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 112.

zasoby intelektualne trudne do skopiowania, czyni użytek z inteligencji członków, jest formą metodologicznego kontekstu dla procesów organizacyjnego myślenia i odpowiedniego wyposażania uczestników w narzędzia umożliwiające im użycie tej metodologii do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji<sup>13</sup>. Ponadto charakteryzuje ją m.in.<sup>14</sup>: zmiana sposobu myślenia i działania jej uczestników, elastyczność, kreatywność, innowacyjność, praca zespołowa, permanentna ciekawość intelektualna jednostek i zespołów, orientacja na kluczowych interesariuszy, samoorganizacja efektów formalnych i nieformalnych procesów uczenia się, umiejętność zarządzania wiedzą, wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej.

M. Morawski podkreśla, iż urzeczywistnienie modelu organizacji inteligentnej wymaga budowy wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów, tj. pracowników wiedzy, wysoko wykwalifikowanych, twórczych, energicznych, ambitnych, będących partnerami w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wyzwanom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo<sup>15</sup>. Pracownicy ci, produktywnie pozyskując, tworząc, wykorzystując, transferując wiedzę w organizacji i w jej otoczeniu oraz elastycznie zmieniając swoje zachowanie, dostosowując je do potrzeb, powierzonych zadań, funkcji, ról organizacyjnych, w sposób oczywisty przyczyniają się do rozwoju organizacji.

Konstatując, można przyjąć, iż klastry ujmowane jako organizacje inteligentne nie tylko nastawione są na kreowanie i pozyskiwanie nowej wiedzy, ale także na produktywnie jej zastosowanie. Ponadto inteligencja klastrów determinuje stopień, w jakim organizacje te wykorzystują szanse i możliwości, które stwarza otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne czy jakość zarządzania konkurencyjnością klastra, w tym posiadaną wiedzą.

### 3. Istota strategii rozwoju wiedzy

Definicja wiedzy jako zasobu niematerialnego jest bardzo szeroka; obejmuje różne formy, cechy i przejawy wiedzy. Tym samym wiedza traktowana bywa dychotomicznie, tj. zarówno jako zasób organizacji, jak i czynnik, który ułatwia sprawne

---

<sup>13</sup> W organizacji inteligentnej wyróżnia się cztery podstawowe cykle jej funkcjonowania, tj. poznanie, adaptację, innowacyjność, realizację. Cykle te stanowią sieć wzajemnych sprzężeń takich elementów, jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartości, zachowanie, wiedza. Zob. K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005, s. 35-39.

<sup>14</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, op. cit., s. 20-22.

<sup>15</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 103. Zob. B. Gajdzik, *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach nr 1, Katowice 2011, s. 36.

wykorzystanie innych zasobów, przez co wzrasta ich znaczenie, funkcjonalność i wartość<sup>16</sup>.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele określeń strategii. Analizując różne ujęcia tego zagadnienia i odnosząc je do kategorii wiedzy, można przyjąć, iż strategia rozwoju wiedzy jest<sup>17</sup>:

- ukierunkowanym na sprawne osiągnięcie celu, jakim jest rozwój wiedzy, sposobem działania organizacji w turbulentnym otoczeniu,
- przemyślaną, ogólną koncepcją działania w zakresie rozwoju wiedzy, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego oporu konkurencji,
- systemem pewnych wartości, za pomocą których organizacja rozpoznaje i ocenia szanse i zagrożenia związane z rozwojem wiedzy, a także zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie jej długofalowej egzystencji,
- wyprowadzonym z przyjętej koncepcji biznesu sposobem postępowania w zakresie rozwoju wiedzy, umożliwiającym organizacji zachowanie harmonijnej współpracy z otoczeniem, korzystnej stabilności względem otoczenia.

Strategia rozwoju wiedzy musi być spójna i zintegrowana z przyjętą ogólną strategią rozwoju klastra obejmującą fundamentalne problemy strategiczne, które decydują o konkurencyjności klastra i o tempie, kierunkach i metodach jego rozwoju, jak również decyzje dotyczące zmian samej organizacji, jej struktury i systemów<sup>18</sup>. Strategia ta, by mogła prowadzić do długofalowego sukcesu klastra, powinna być prosta w budowie i innowacyjna w treści, czytelna, otwarta na nowe horyzonty myślowe. Jednocześnie winna wskazywać nowe możliwości rozwojowe, uwzględniając mocne i słabe strony klastra, szanse i zagrożenia, jakie stwarza turbulentne otoczenie.

#### 4. Proces rozwoju wiedzy w klastrze

Przyjęta strategia rozwoju wiedzy powinna precyzować m.in. istotę, charakter, formę, metodykę i kierunki rozwoju tego zasobu niematerialnego w klastrze. Rozwój wiedzy w tej strukturze, decydując o stopniu jej innowacyjności, stanowi pewien

---

<sup>16</sup> Zob. *Metody organizacji i zarządzania*, red. W. Błaszczuk, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 209. Wiedza w teorii i praktyce gospodarczej identyfikowana jest najczęściej jako: powiązanie informacji z ich zrozumieniem, pozostałość myślenia, efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia, ogół wiadomości jednostki, potwierdzone przekonanie. Różnorodność definiowania tego pojęcia rodzi wciąż nowe typy wiedzy, np. wiedzę jawną, cichą, instrumentalną, intelektualną, duchową, deklarowaną, proceduralną, metawiedzę, syntetyczną, rutynową, spersonalizowaną, opisaną, osadzoną itp. Zob. *Zarządzanie wiedzą...*, s. 14-15.

<sup>17</sup> *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 47-48.

<sup>18</sup> Por. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 17.

zamknięty cykl składający się z działań, które uporządkowane są chronologicznie i logicznie; są nimi<sup>19</sup>:

- pozyskiwanie wiedzy poprzez penetrację wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy,
- wybór i ocena wiedzy związana z klasyfikowaniem, archiwizowaniem wiedzy,
- korzystanie z zasobów wiedzy, w tym zapewnienie dostępu do baz wiedzy, określenie mechanizmów dyfuzji wiedzy,
- zwiększenie zakresu wiedzy (samokształcenie, szkolenie, eksperymentowanie).

Ustalenie, czy klastr będzie podążać drogą rozwoju wewnętrznego, czy zewnętrznego w obszarze rozwoju wiedzy, jest jednym z kluczowych obszarów wyborów strategicznych. W przypadku rozwoju wewnętrznego klastr bazuje na tworzeniu potencjału nowej wiedzy w oparciu o własne zaplecze B+R, możliwości finansowe i organizacyjne. Z kolei rozwój zewnętrzny wiedzy dokonuje się w ramach współpracy interorganizacyjnej klastra z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi (partnerami biznesowymi, instytucjami naukowymi i badawczo-rozwojowymi, instytucjami okołobiznesowymi itp.). Może mieć charakter zarówno formalny, oparty na bilateralnych umowach, jak i nieformalny.

Szczególną formą rozwoju wiedzy opartego na zasobach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych jest model otwartej innowacji. W tym modelu istotne jest to, jak z innowacji tworzone będą korzyści, oraz kiedy i w jaki sposób pozyskiwana i wykorzystywana będzie wiedza zewnętrzna<sup>20</sup>. Zachodzi w nim efekt tzw. zapładniania się pomysłami.

Koncepcja otwartej innowacji dotyczy głównie przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie, rozwijających bilateralną współpracę, zlecających część swoich badań innym podmiotom, wskazując na możliwości tkwiące w zewnętrznych sposobach rozwoju, pozyskiwaniu i udzielaniu licencji, tworzeniu spółek typu *spin-off*, dzieleniu się wiedzą z innymi podmiotami przy utrzymaniu kontroli nad kluczo-

<sup>19</sup> *Metody organizacji ...*, op. cit., s. 217.

<sup>20</sup> Pojęcie to jako pierwszy zastosował H.W. Chesbrough, opisując przechodzenie firm od tzw. zamkniętego procesu innowacji do coraz bardziej otwartego sposobu prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. W modelu tym wiedza posiadana przez poddostawców i inne podmioty uczestniczące w łańcuchu dostaw jest coraz bardziej znacząca dla powodzenia procesu innowacyjnego. Zasady otwartego procesu innowacyjnego są m.in. następujące: tworzenie skutecznego modelu biznesowego jest ważniejsze niż pierwszeństwo na rynku, nie musimy być wykonawcami badań, aby odnosić z nich korzyści. Zob. *Innowacje i transfer technologii*, red. K. Matusiak, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 177. W modelu otwartej innowacji wyznacznikiem jest komercjalizacja pomysłów, tworzenie wartości dodanej, minimalizacja czasu niezbędnego na wprowadzanie nowego produktu na rynek, ograniczenie ryzyka z tym związanego. Zob. H.W. Chesbrough, *The era of open innovation*, "MIT Sloan Management Review" 2011, Winter, s. 35; *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, eds. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, New York 2006, s. 1.

wymi technologiami<sup>21</sup>. Dla klastrów powstałe platformy otwartej innowacji mogą mieć istotne znaczenie w dwóch priorytetowych wymiarach<sup>22</sup>:

- skrócenia czasu od pomysłu do wdrożenia nowych rozwiązań na rynku,
- minimalizowania kosztów prac B+R dzięki zaangażowaniu w wirtualnym środowisku specjalistów z różnych dziedzin i innych interesariuszy wokół wspólnego projektu oraz szybkim eksperymentowaniu w zakresie nowych rozwiązań z określonymi ich grupami, np. dostawców, klientów (prosumentów), będących częstokroć współtwórcami nowego produktu/usługi.

Badania prowadzone w klastrach w 2008 roku wykazały, iż transfer i komercjalizacja technologii miały większą rangę dla członków inicjatyw klastrowych finansowanych z budżetów przedsiębiorców oraz z budżetów wspólnych niż dla jednostek finansowanych z funduszy rządowych<sup>23</sup>.

W modelu japońskim, odnoszącym się do procesu rozwoju wiedzy, którego autorami są I. Nonaka i H. Takeuchi, do kluczowych form tworzenia i przekazywania wiedzy jako informacji cennej i zaakceptowanej, integrującej dane, fakty i informacje zaliczyć można<sup>24</sup>:

- socjalizację tworzącą wiedzę podzielaną (od wiedzy cichej do wiedzy cichej), gdzie poprzez pracę zespołową, *coaching*, mentoring, zastosowanie metod heurystycznych, czyli wchodzenie w ożywione interakcje interpersonalne, wiedza cicha jednej osoby lub kilku osób może stać się wiedzą wewnętrzną, cichą innych osób;
- eksternalizację, czyli przekształcanie wiedzy cichej w wiedzę jawną;
- asocjację, tj. proces przejścia od wiedzy jawnej do wiedzy jawnej, tworzący wiedzę usystematyzowaną na własny użytek, łączący nowe i obecne składniki wiedzy zapisanej;
- internalizację, przyswajanie wiedzy jawnej, która staje się indywidualną wiedzą ukrytą.

Przedstawione fazy procesu konwersji wiedzy (spirali wiedzy), przebiegające naprzemiennie, oparte na uspołecznieniu, uzewnętrznieniu, uwewnętrznieniu, kombinacji, dowodzą, iż wiedza jako zjawisko złożone, dynamiczne może rozprzestrzeniać się w nieskończoność, przyjmując różne formy. Należy jednak podkreślić,

---

<sup>21</sup> Zob. J. Penin, C. Hussler, T. Burger-Helmchen, *New shapes and new stakes: A Portrait of open innovation as a promising phenomenon*, "Journal of Innovation Economics" 2011, no 7, s. 4-6.

<sup>22</sup> Rozwój współpracy w obszarze B+R w modelu otwartej innowacji można wspierać m.in. poprzez: internetowe platformy komunikacyjne i wiedzy, seminaria typu *trouble-shooting*, metody twórczego myślenia. Zob. L. Palmén, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>23</sup> Celem badań było określenie stopnia/etapu rozwoju innowacyjnych form kooperacji – inicjatyw klastrowych w Polsce. Badania prowadzone były we wrześniu 2008 roku na próbie 13 inicjatyw klastrowych funkcjonujących na terenie kraju. Zob. J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008, s. 44.

<sup>24</sup> J. Brillman, op. cit., s. 403.

iz rozprzestrzenianie wiedzy w klastrze uzależnione jest m.in. od poziomu: twórczego chaosu (niestabilności), pożądanej różnorodności, zaufania między uczestnikami tej struktury.

Jedną z kluczowych cech klastra jest interakcyjność, co przejawia się w dynamicznie zmieniającym się charakterze relacji między poszczególnymi uczestnikami klastra. Szeroki wachlarz tych interakcji, zwłaszcza nieformalne relacje interpersonalne, stanowią istotne kanały transferu wiedzy w obrębie klastra, takie jak<sup>25</sup>:

- grupy benchmarkingowe, które działają w obrębie klastra,
- centra badawczo-rozwojowe, instytuty technologii, uczelnie wyższe, zajmujące się edukacją i szkoleniami obecnych i potencjalnych pracowników, programami wzajemnej współpracy, wspólnymi: pracami badawczo-rozwojowymi, inicjatywami w zakresie produkcji, projektowania produktów, marketingu i sprzedaży,
- instytucje skali mezo (np. stowarzyszenia branżowe), których zadaniem jest inicjowanie działań koordynujących i zarządzanie tymi procesami.

Zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania podejmowane są permanentne próby konstrukcji nowych metod i technik, czyli świadomie stosowanych sposobów postępowania prowadzących do osiągnięcia określonego celu. Konsekwencją tego jest ich różnorodność. Przykładowo W. Hürlimann w swej typologii uwzględnia osiem grup metod wykorzystywanych w procesie zarządzania, tj. metody: recepcyjne, asocjacyjne, zbierania i porządkowania, kombinacyjne, dedukcyjne, modelowania, indukcyjne, zintegrowane<sup>26</sup>. Większość tych metod może być użyta także w procesie rozwoju wiedzy. Jednak aktualnie największą popularnością w tym zakresie cieszą się takie koncepcje i metody, jak: *Business Intelligence*, *foresight*, metody heurystyczne, *coaching*, *mentoring*, *kaizen*, benchmarking, wywiad gospodarczy, obrady, grupy i zespoły wiedzy. Metody te pozwalają na sprawne pozyskiwanie informacji z otoczenia klastra, ich interpretowanie, rozprzestrzenianie wewnątrz struktury, przetwarzanie w wiedzę oraz konfigurowanie z posiadanymi już zasobami wiedzy. Niemniej jednak wskazane narzędzia zarządzania wiedzą powinny być stale uzupełniane i zasilane odpowiednimi narzędziami informatycznymi.

Z badań prowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej w 2006 roku<sup>27</sup> wynika, iż 62% badanych przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach na terenie Unii Europejskiej wskazało na wymianę informacji na temat rynku jako kluczowy obszar współpracy intraorganizacyjnej. Również popularnymi płaszczyznami współpracy biznesowej są wzmacnianie ducha przedsiębiorczości (61%), wymiana najlepszych praktyk (57%) czy wymiana informacji na temat technologii (55%).

<sup>25</sup> Wyniki badań dowodzą, że wzrost stopnia integracji wiedzy między firmami członkowskimi i wzrost globalnego zakresu konkurencji tych firm przekłada się na wyższe wyniki gospodarcze klastrów przemysłowych. Zob. P. Morosini, *Industrial clusters, knowledge integration and performance*, "World Development" 2004, vol. 32, nr 2, s. 315-316.

<sup>26</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 108.

<sup>27</sup> Zob. M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011, s. 32.



Badania<sup>28</sup>, którymi objęto polskie klastry w 2010 roku, także pokazują, iż członkowie klastra przekazują sobie dane handlowe i technologiczne, informacje o niezrzetelnych kontrahentach czy klientach, a także wspierają się w pozyskiwaniu i transferze informacji związanych ze zmianami prawnymi, z możliwościami kooperacji, w tym opracowania i realizacji wspólnych projektów. Oczywiście nie jest to powszechna praktyka. Praktyka wymiany wiedzy jest charakterystyczna głównie dla klastrów o wysokim poziomie kapitału społecznego, w tym kapitału zaufania. Badania wskazują, iż wymiana informacji rynkowych jest bardziej popularna w klastrach, które posiadają większą liczbę uczestników, otrzymały zewnętrzne środki finansowe, oraz tych, których członkowie nastawieni są na rzeczywistą współpracę, a nie tylko na indywidualne korzyści.

## 5. Zakończenie

Badania teoretyczne i empiryczne potwierdzają tezę, iż struktury klastrowe nastawione są na świadome uczenie się od otoczenia i systematyczny rozwój wiedzy w ramach procesu organizacyjnego uczenia się. Świadomość korzyści wynikających z tego procesu wzmacnia jakość współpracy między członkami klastra.

Kluczowymi obszarami aktywności klastra istotnymi z punktu widzenia rozwoju wiedzy mogą być m.in. takie działania, jak<sup>29</sup>:

- współpraca z otoczeniem w taki sposób, aby jednym z głównych przedmiotów wymiany była wiedza tkwiąca w ludziach i w strukturach zewnętrznych i wewnętrznych (np. outsourcing, kontraktowanie usług, sojusze, konsorcja, fuzje itp.),
- budowanie struktur intraorganizacyjnych zorientowanych na tworzenie nowej wiedzy i jej efektywne zagospodarowanie (np. zespoły zadaniowe, projekty w miejsce funkcji, wielozadaniowość w miejsce wąskich specjalizacji),
- oparcie polityki personalnej na założeniu, iż wiedza jest ważnym zasobem strategicznym,
- tworzenie kultury organizacyjnej, której podstawową wartością jest wiedza i sposoby jej rozwoju, wykorzystania i ochrony.

Proces rozwoju wiedzy wymaga od osób pozyskujących, tworzących i transferujących wiedzę odpowiedniego poziomu inteligencji i profesjonalizmu. Wymaga także ciągłego inwestowania w rozwój technologii informacyjnej, kapitału relacyjnego i społecznego.

<sup>28</sup> Projekt *Benchmarking klastrów w Polsce* był realizowany od marca do listopada 2010 roku i obejmował analizę porównawczą 47 działających klastrów. Przeprowadzany był w ramach projektu systemowego PARP pt. *Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji*. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 69.

<sup>29</sup> Zob. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 37.

## Literatura

- Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Chesbrough H.W., *The era of open innovation*, "MITSloan Management Review" 2011, Winter.
- Didier J., *Słownik filozofii*, Wyd. „Książnica”, Katowice 1995.
- Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011.
- Gajdzik B., *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach nr 1, Katowice 2011.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008.
- Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, pod red. M. Koszarek, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Innowacje i transfer technologii*, red. K. Matusiak, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UE, Poznań 2012.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005.
- Metody organizacji i zarządzania*, red. W. Błaszczak, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Morosini P., *Industrial clusters, knowledge integration and performance*, "World Development" 2004, vol. 32, no 2.
- Open Innovation. Researching a New Paradigm*, eds. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, New York 2006.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wyd. Petit, Warszawa 1999.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Penin J., Hussler C., Burger-Helmchen T., *New shapes and new stakes: A portrait of open innovation as a promising phenomenon*, "Journal of Innovation Economics" 2011, no 7.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE, Katowice 2003.
- Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szalkowski, Wyd. AE, Kraków 2005.
- Sillamy N., *Słownik psychologii*, Wyd. „Książnica”, Katowice 1994.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## KNOWLEDGE DEVELOPMENT STRATEGY IN A CLUSTER

**Summary:** This paper presents a smart character of a cluster. It emphasizes the role of trust in the process of organizational learning. The authors analyze the essence of knowledge development strategy and pay attention to the key forms of knowledge creation and transfer in a cluster.

**Keywords:** strategy, knowledge, intelligence, cooperation, cluster, development, competitiveness.