

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

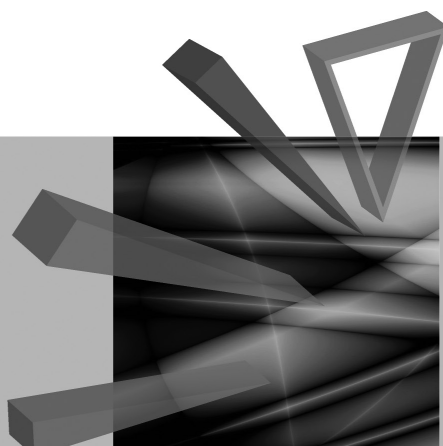
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**267**

# **Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu**

**Tom 2**



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk, Małgorzata Domiter,  
Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Jarosław Kundera, Leon Olszewski, Zdzisław Puślecki,  
Kazimierz Starzyk, Krystyna Żołądkiewicz

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-243-7 t. 2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Piotr Liszek:</b> Polski handel zagraniczny gazem płynnym w latach 2004-2011 .....	9
<b>Marek Maciejewski:</b> Otwartość polskiej gospodarki w warunkach liberalizacji przepływów kapitałowych .....	19
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Obsługa logistyczna sektora handlu .....	30
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Wpływ kryzysu żywnościowego na wykorzystanie ograniczeń eksportowych w handlu międzynarodowym surowcami rolnymi .....	39
<b>Jakub Marszałek:</b> Związki rynkowej wyceny akcji i obligacji zamiennych na akcje – analiza sektorowa na giełdzie papierów wartościowych w Tel Awiwie .....	49
<b>Grzegorz Mazur:</b> Powszechny system preferencji celnych UE – w kierunku nowych rozwiązań .....	60
<b>Jakub Mazurek:</b> Międzynarodowa strategia spekulacyjna Carry Trade. Sprzeczność z teorią nieobciążonego parytetu stóp procentowych i ryzyko kryzysu walutowego jako determinanta ponadprzeciętnej stopy zwrotu ...	72
<b>Bartosz Michalski:</b> Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie koncepcji <i>soft power</i> .....	83
<b>Ewa Mińska-Struzik:</b> Konkurencyjność polskiego eksportu produktów wysokiej techniki .....	95
<b>Edward Molendowski:</b> Główne tendencje w handlu zagranicznym Nowych Państw Członkowskich (UE-10) wynikające z akcesji do UE .....	106
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Procesy globalizacji i ich wpływ na zarządzanie marką sieci franczyzowych .....	122
<b>Wanda Nowara:</b> Cechy filii zagranicznej jako determinanty jej dezinvestycji	132
<b>Anna Odrobina:</b> Korporacje transnarodowe a globalna działalność badawczo-rozwojowa .....	144
<b>Monika Paradowska:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju transportu w kontekście międzynarodowego handlu i inwestycji .....	155
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Powiązania inwestycyjne między Japonią i Koreą Południową .....	168
<b>Iwona Pawlas:</b> Relacje handlowe Polski z wybranymi krajami Unii Europejskiej w okresie niestabilności gospodarczej .....	179
<b>Bożena Pera:</b> Wymiana handlowa krajów Unii Europejskiej a globalny kryzys finansowy .....	191

<b>Katarzyna Puchalska:</b> Korporacje transnarodowe i ich znaczenie we współczesnej gospodarce światowej .....	203
<b>Łukasz Puślecki:</b> Zarządzanie aliansami na podstawie wyników najnowszych badań .....	213
<b>Denisa Repková:</b> Financing financial crisis in banking sector .....	225
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> Korporacje transnarodowe wobec wyzwań semiglobalnego otoczenia .....	231
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Wpływ globalnego kryzysu finansowego na zadłużenie krajów strefy euro .....	241
<b>Iwona Sobol:</b> Analiza instrumentów pochodnych z perspektywy finansów islamskich .....	252
<b>Tadeusz Sporek:</b> Konkurencyjność rozwoju gospodarki w procesie globalnej konkurencji i internacjonalizacji .....	262
<b>Magdalena Kinga Stawicka:</b> Handel zagraniczny a bezpośrednie inwestycje zagraniczne – zjawiska komplementarne czy substytucyjne w gospodarce polskiej? .....	269
<b>Krzysztof Szaflarski, Anna Sobczyk-Kolbuch:</b> Wpływ procesów globalizacyjnych na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji górnośląskiej .....	278
<b>Barbara Szymoniuk:</b> Budowanie kapitału społecznego klastrów w semiglobalnym otoczeniu .....	289
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska:</b> Stan i tendencje rozwoju handlu w ramach rynku wewnętrznego usług Unii Europejskiej .....	298
<b>Marek Wróblewski:</b> Międzynarodowy Fundusz Walutowy wobec kryzysu finansowego w Europie .....	307
<b>Waldemar Zadworny:</b> Analiza postaw przedsiębiorczych w sektorze MŚP na Podkarpaciu (w świetle wyników badań ankietowych) .....	318
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Zyski jako determinanta inwestycji w teorii ekonomii .....	331
<b>Wojciech Zysk:</b> Działalność eksportowa spółek z udziałem zagranicznym w Polsce w latach 2004-2010 .....	342

## Summaries

<b>Piotr Liszek:</b> Polish foreign trade of liquefied petroleum gas in the years 2004-2011 .....	18
<b>Marek Maciejewski:</b> Openness of Polish economy in terms of capital account liberalization .....	29
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Logistic service for trade sector .....	38
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> The impact of the food crisis on the implementation of agricultural export restrictions in the world agricultural trade .....	48

<b>Jakub Marszałek:</b> Shares and convertible bonds market valuation relation – sector analysis on the Tel Aviv Stock Exchange.....	59
<b>Grzegorz Mazur:</b> Generalised system of customs preferences of the European Union – towards new regulations .....	70
<b>Jakub Mazurek:</b> Carry Trade – international speculative strategy. Contraction with uncovered interest rate parity and currency crash risk as a determinant of excessive rate of returns .....	82
<b>Bartosz Michalski:</b> International competitiveness of Polish economy in the perspective of the soft-power concept .....	94
<b>Ewa Mińska-Struzik:</b> Competitiveness of Poland's high-tech exports .....	105
<b>Edward Molendowski:</b> Main trends in foreign trade of New Member States (EU-10) resulting from the accession to the EU.....	121
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Globalization processes and their influence on franchise chain brand management .....	131
<b>Wanda Nowara:</b> Characteristics of foreign subsidiaries as determinants of its divestment.....	143
<b>Anna Odrobina:</b> Transnational Corporations and global research and development activities.....	154
<b>Monika Paradowska:</b> Problems of sustainable transport development in the context of international trade and investments .....	167
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Investment ties between Japan and the Republic of Korea.....	178
<b>Iwona Pawlas:</b> Trade relations between Poland and chosen EU member economies at the time of economic instability .....	190
<b>Bożena Pera:</b> European Union trade and global financial crisis .....	202
<b>Katarzyna Puchalska:</b> Transnational Corporations and their role in contemporary world economy .....	212
<b>Łukasz Puślecki:</b> Alliance management on the basis of results of recent studies.....	224
<b>Denisa Repková:</b> Finansowanie kryzysu w sektorze bankowym.....	230
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> Transnational Corporations in the Face of semi-global environment challenges .....	240
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Impact of the total financial crisis on the debts of the euro zone countries .....	251
<b>Iwona Sobol:</b> Analysis of derivatives from the perspective of Islamic finance .....	261
<b>Tadeusz Sporek:</b> Competitiveness of the development of economy in the process of global competition and internationalization .....	268
<b>Magdalena Kinga Stawicka:</b> Foreign trade and foreign direct investments – complementary or substitutable phenomena in Polish economy? .....	277
<b>Krzysztof Szafarski, Anna Sobczyk-Kolbuch:</b> Influence of globalisation on small and medium enterprises at Upper Silesian district .....	288

---

<b>Barbara Szymoniuk:</b> Building social capital of clusters in the semi-global environment .....	297
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska:</b> State and tendencies in the development of trade within the EU internal services market.....	306
<b>Marek Wróblewski:</b> International Monetary Fund towards the financial crisis in Europe .....	317
<b>Waldemar Zadworny:</b> Analysis of self-starter attitude in SME'S sector in Podkarpacie region (in the light of poll results) .....	330
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Profits as a determinant of investment in the theory of economics.....	341
<b>Wojciech Zysk:</b> Export activity of companies with foreign capital share in Poland in the years 2004-2010 .....	350

**Barbara Szymoniuk**

Politechnika Lubelska

---

## BUDOWANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO KLASTRÓW W SEMIGLOBALNYM OTOCZENIU

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli oraz metod budowania kapitału społecznego w klastrach w otoczeniu semiglobalnym. Rozważania będą oparte na analizie wyników badań nad klastrami, opublikowanych w latach 2008-2011 w serii wydawnictw Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a także na własnych doświadczeniach autorki nabytych podczas pracy eksperckiej w ramach projektów: Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności i Baltfood (*The Baltic Sea Region Food Cluster Innovation and Competitiveness in Action*).

**Słowa kluczowe:** klastry, kapitał społeczny.

### 1. Wstęp

„Kapitał społeczny” jest terminem z pogranicza ekonomii i socjologii i oznacza taki rodzaj kapitału (występującego zarówno w zorganizowanym społeczeństwie, jak i w przedsiębiorstwach), którego wartość wynika z wzajemnych relacji społecznych i wzajemnego zaufania jednostek. Dzięki jego istnieniu jednostki te mogą osiągać więcej korzyści – zarówno ze społecznego, jak i ekonomicznego punktu widzenia. W przeciwieństwie do kapitału finansowego pomnaża się on w czasie eksploatacji.

Inwestycja w budowanie kapitału społecznego staje się obecnie priorytetem w działalności coraz większej liczby przedsiębiorstw i klastrów. O wadze zagadnienia świadczy fakt, że badania nad istotą i zasobami kapitału społecznego prowadzi nawet Bank Światowy.

Budowanie kapitału społecznego ma szczególny wymiar w grupach współpracy nazywanych klastrami. Pojęcie „klastery gospodarczy”, lub w skrócie „klastery”, będziemy rozumieć jako sieć współpracujących podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w geograficznym sąsiedztwie, wspieraną przez miejscowe władze, instytucje i organizacje, a także szkoły wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe.

Otoczenie „semiglobalne” będzie w artykule rozumiane jako otoczenie międzynarodowe, ale jeszcze nie globalne. Jest to otoczenie, w którym realnie mają szansę efektywnie funkcjonować polskie firmy i ich klastry. Jak dotąd pełna globalizacja

działalności biznesowej wydaje się poza zasięgiem zarówno polskich przedsiębiorstw, jak i polskich klastrów.

Ilustrację podejścia klastrów do wybranych kwestii związanych z budowaniem kapitału społecznego w perspektywie polskiej i semiglobalnej będzie stanowić analiza wyników badań przeprowadzonych w latach 2008-2011 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>1</sup>, a także własne doświadczenia zdobyte przez autorkę podczas eksperckiej pracy w ramach projektów klastrowych: Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności oraz Baltfood<sup>2</sup>.

## 2. Kapitał społeczny i jego znaczenie dla klastrów

Pojęcie kapitału społecznego zostało wprowadzone do literatury socjologicznej w latach 70. XX wieku przez Pierre'a Bourdieu i następnie rozpowszechnione przez Jamesa Colemana i Roberta Putnama. Uczeni ci stworzyli dwie odmienne szkoły definiowania i rozumienia jego istoty. Według Bourdieu kapitał społeczny grupy jest zbiorem zasobów, dającym członkom tej grupy wsparcie w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw. Przykładem zinstytucjonalizowanej formy kapitału społecznego są według Bourdieu tytuły szlacheckie. Według Colemana i Putnama kapitał społeczny jest, podobnie jak inne formy kapitału, produktywny. Przykładem może być tu wspólnota rolników, w której zwyczajem jest wzajemna pomoc i wypożyczanie narzędzi. Kapitał społeczny (czyli wspólny) umożliwia każdemu z rolników zaoszczędzenie własnych środków dzięki wykonywaniu pracy mniejszym nakładem kapitału materialnego (narzędzi i wyposażenia)<sup>3</sup>.

Obecnie w literaturze światowej funkcjonuje wiele tysięcy definicji i interpretacji pojęcia „kapitał społeczny”. W niniejszym opracowaniu przyjmujemy prostą definicję, sformułowaną przez S. Walukiewicza: „kapitał społeczny to formalne i nieformalne relacje pomiędzy co najmniej dwiema osobami traktowanymi jako

---

<sup>1</sup> Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. Raport przygotował Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting SA.

<sup>2</sup> Projekt „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności” nr POPW.01.04.03-00-013/09-00, realizowany w okresie od stycznia 2010 do grudnia 2013, jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, a koordynowany przez Instytut Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa PIB w Puławach. Projekt Baltfood (*The Baltic Sea Region Food Cluster Innovation and Competitiveness in Action*) był współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego BSR 2007-2013. Okres realizacji projektu: styczeń 2009 – styczeń 2012.

<sup>3</sup> Najbardziej znane dzieła wspomnianych autorów, stanowiące podwaliny teorii kapitału społecznego, to: 1) P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241-258; 2) J.S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology” 1988, vol. 94. Supplement (s. 95-120); 3) R.D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000.



samodzielne istoty ludzkie<sup>74</sup>. Relacje w klastrach to relacje formalne i nieformalne pomiędzy ludźmi. Ludzie ci reprezentują jednostki sfery biznesu, nauki i administracji państwowej bądź samorządowej.

Klastry, podobnie jak wszystkie inne organizacje, mają swój cykl życia, w których występują fazy: embrionalna, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Choć wszystkie klastry z biegiem czasu zmieniają się, to jednak zgodnie z przysłowiem: „czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci”, ich kultura organizacyjna i zaczątki strategicznie istotnych więzi społecznych są kształtowane już w fazie embrionalnej. Od momentu inkubacji klastra należy starannie pielęgnować jego delikatną tkankę relacji międzyludzkich, które w warunkach zaufania partnerów kształtują kapitał społeczny.

Niebezpieczna dla klastrów jest sytuacja, kiedy ich kapitał społeczny wewnątrz jest na tyle słaby, że zaczynają być niejako „sterowane z zewnątrz”. Nawet jeśli z finansowego punktu widzenia zdają się wydolne i efektywne, to jednak faktycznie stają się „przeżuwaczami” zewnętrznych funduszy. Realizują wówczas raczej cudze wizje i projekty, tracąc z pola widzenia długookresowe dobro własnych uczestników. Kiedy funduszy zewnętrznych zabraknie, a zaniedbana została własna misja, brakuje im zarówno „siły napędowej”, jak i koncepcji: „co robić dalej”.

Budowanie kapitału społecznego w klastrach ma dwa istotne cele:

1) strukturalny, związany z wewnętrzną integracją, budowaniem jednej „drużyny”, której uczestnicy darzą się zaufaniem i w której dzięki efektowi synergii powstaje siła i chęć do działania,

2) czynnościowy, polegający na tworzeniu i odnawianiu wspólnej wizji przyszłości dla klastra oraz wspólnych celów realizujących tę wizję w różnych obszarach działania, dając wszystkim zainteresowanym wymierne korzyści ze współpracy.

Badania benchmarkingowe, wykonane w 2010 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, mające na celu upowszechnienie najlepszych praktyk klastrowych w Polsce, dotyczyły wybranych zagadnień związanych z budową wzajemnego zaufania w klastrach<sup>5</sup>. Przebadano 15 klastrów z branż wysoce innowacyjnych (sektory lotnictwa, ekoenergetyki, informatyki), 19 klastrów średnio innowacyjnych (turystyka i hotelarstwo) oraz 13 klastrów nisko innowacyjnych (poligrafia, budownictwo, branża drzewno-meblarska)<sup>6</sup>.

Analizując wyniki badań przedstawione w Raporcie, można sformułować kilka istotnych wniosków, związanych z czynnikami krytycznymi dla budowania kapitału społecznego w klastrach.

**1. Wzajemne zaufanie.** Największą przeszkodą w budowaniu kapitału społecznego jest niewystarczający poziom wzajemnego zaufania wśród uczestników klastra. Utrudnia on współpracę biznesową i hamuje rozwój. Przyciąganie nowych

<sup>4</sup> S. Walukiewicz, *Kapitał ludzki*, Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2010, s. 48.

<sup>5</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce...*, s. 114-120.

<sup>6</sup> Tamże.

członków klastra jest utrudnione, a proces zdobywania zaufania długotrwały i niepewny.

Mimo że samo zaufanie powinno być powszechnym zjawiskiem w klastrze, to za sam proces budowania tego zaufania czują się odpowiedzialni koordynatorzy klastrów. Powinni oni przede wszystkim równo traktować wszystkich uczestników klastra (udostępniając informacje, dzieląc zasoby itp.) oraz podejmować rozmaite działania jednoczące członków i tworzące specyficzną kulturę organizacyjną, takie jak:

- a) imprezy integracyjne,
- b) fora spotkań połączone z prezentacją ofert,
- c) wspólna promocja,
- d) wspólne opracowanie kodeksu etycznego.

**2. Sprawne zarządzanie klastrem i jego kapitałem społecznym.** Wiele klastrów funkcjonuje bez opracowanej strategii rozwoju lub nie jest ona sformalizowana. Uczestnicy klastrów nie wiedzą zatem, dokąd klastr zmierza, jaka będzie ich własna rola w jego rozwoju i jakie będą mieć korzyści z uczestnictwa w organizacji. Niedostatki w procesie zarządzania klastrami wynikają w znacznej mierze z faktu, że ich koordynatorzy często cierpią na brak czasu: muszą godzić pracę społeczną w klastrze z pracą zawodową. Sprawniejszą pracę koordynatorów klastrów i podejmowanie trafnych decyzji umożliwią następujące działania, budujące kapitał społeczny:

a) organizowanie grup zadaniowych bądź tematycznych/branżowych złożonych z uczestników klastra, pozwalające na lepsze wykorzystanie ich potencjału i budowanie między nimi więzi,

b) odciążenie koordynatora poprzez delegowanie uprawnień takim gremiom, jak np. Rada Klastra, Prezydium Rady Klastra czy Komitet Sterujący.

**3. Aktywizacja uczestników klastra.** Sprawnie działający klastr przypomina zgraną drużynę sportową. To właśnie wytworzony w drużynie kapitał społeczny sprawia, że potrafi ona zwyciężać i odnosić pasmo sukcesów w długim okresie. Nawet najlepszy kapitan drużyny nie jest w stanie nadrobić braku umiejętności sportowych i braku współpracy pomiędzy zawodnikami. Podobnie w klastrze – nawet najlepszy koordynator czy animator klastra, posiadający własny ogromny kapitał ludzki, nie zbuduje sam kapitału społecznego. Niestety, wskazać można wiele przykładów klastrów w Polsce, które podupadły lub rozpadły się wkrótce po tym, gdy zabrakło ich charyzmatycznych i ofiarnych koordynatorów. Jak pokazuje praktyka, najlepszy koordynator to taki, który potrafi zbudować i zarządzać kapitałem społecznym organizacji w taki sposób, aby bez jego obecności (przynajmniej w krótkich okresach) klastr był w stanie sprawnie pracować i się rozwijać.

Aby aktywizować uczestników klastra i budować z nich „jedną drużynę”, należy:

a) powierzać kierownictwo w realizacji określonych działań (często innowacyjnych) ich pomysłodawcom;

b) budować zespół liderów klastra o przywódczych kompetencjach: szkolić ich i przygotowywać do współzrządzenia organizacją;

c) organizować szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne dla wszystkich chętnych uczestników klastra, zgodnie z ich realnymi potrzebami;

d) tworzyć, aktualizować i udostępniać w ramach klastra bazę podstawowych informacji o jego uczestnikach – ułatwi to komunikację wewnętrzną i stworzenie wizji klastra jako struktury złożonej z autonomicznych jednostek<sup>7</sup>.

**4. Wspólne finansowanie działalności i wspólna odpowiedzialność.** Sytuacja finansowa klastra ma silny związek z budową jego kapitału społecznego. Posiadanie niezbędnych do działania zasobów finansowych daje uczestnikom klastra poczucie bezpieczeństwa. Wiele, jeśli nie większość, klastrów obiera sobie za cel pozyskiwanie środków zewnętrznych, w tym dofinansowania unijnego, na działanie (wynajem biura, księgowość, utrzymanie konta bankowego i strony internetowej, telefony itp.) oraz na projekty rozwojowe. Jednakże w dłuższej perspektywie czasu klustry nie powinny być stale dofinansowywane z zewnątrz. To one powinny generować własne zyski i tym samym wpływy z podatków na rzecz regionów, w których działają. Z tego względu klustry powinny wypracować już na początku istnienia mechanizmy wewnętrznego finansowania działalności, które będą dawać alternatywę dla środków publicznych i gwarantować ciągłość funkcjonowania. Wyniki badań benchmarkingowych polskich klastrów wskazują na opisane poniżej dobre praktyki, związane z finansowaniem klastrów, jednocześnie budujące ich kapitał społeczny.

1. Tworzenie funduszu wewnętrznego klastra (na bieżącą działalność) ze składek członkowskich; składki te nie muszą być wysokie – ich głównym zadaniem jest danie płatnikom poczucia uczestnictwa w ponoszeniu kosztów funkcjonowania organizacji, a tym samym poczucia wspólnoty.

2. Pobieranie opłat w wysokości określonego procentu przykładowo od: a) każdej umowy podpisanej dzięki uczestnictwu w klastrze, b) wartości sprzedaży zrealizowanej za pośrednictwem wspólnej platformy internetowej lub podczas organizowanych wspólnie imprez handlowych (kiermaszy, jarmarków, targów itp.). Uczciwość (lub brak uczciwości) w rozliczaniu opłat wpływa pozytywnie lub negatywnie na poziom zaufania pomiędzy uczestnikami klastra, a tym samym na jego kapitał społeczny.

3. Obniżanie kosztów funkcjonowania uczestników klastra poprzez wspólne zakupy towarów (materiałów, komponentów) i usług (reklamowych, telekomunikacyjnych, energetycznych, księgowych, prawnych, pralniczych itp.). Zaoszczędzone środki mogą być w części lub całości przeznaczone na funkcjonowanie klastra, np. na utrzymanie biura. Wspólne przedsięwzięcia tego typu i związane z nimi oszczędności stanowią dla firm dobitny dowód na korzyści ze współpracy – podejmowanej nawet z rywalami rynkowymi.

---

<sup>7</sup> Źródła: 1) *Benchmarking klastrów w Polsce...*; 2) M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011; 3) doświadczenia autorskie z pracy eksperckiej w strukturach klastrowych.

4. Pozyskanie jako członka lub interesariusza instytucji finansowej (banku czy instytucji leasingowej), traktującej klastery i jego uczestników na preferencyjnych warunkach. Podobnie jak w przypadku wspólnych zakupów, korzystniejsze niż na rynku warunki finansowania udowadniają istnienie realnych korzyści z uczestnictwa w grupie klastrowej<sup>8</sup>.

### 3. Budowa międzynarodowego kapitału społecznego w procesie internacjonalizacji klastrów

Rozpoczynając działalność międzynarodową, a tym samym rozwój klastrów poprzez budowanie kapitału społecznego w skali międzynarodowej, jednostki zarządzające klastrami, w porozumieniu ze wszystkimi uczestnikami, powinny sprecyzować, kim mogą być ich strategiczni partnerzy za granicą po stronie popytowej. Z dalszych rozważań wykluczamy odbiorców oferty klastra (czyli partnerów po stronie popytowej), gdyż niniejszy artykuł dotyczy budowania kapitału społecznego wewnątrz klastrów i pomiędzy nimi.

Międzynarodowa współpraca klastrów z partnerami zagranicznymi (w tym także z innymi klastrami) zazwyczaj przejawia się w takich działaniach, jak:

- wspólna realizacja projektów (badawczo-rozwojowych, inwestycyjnych itp.),
- współpraca marketingowa z partnerami rynkowymi w procesach wdrażania nowych rozwiązań na rynkach międzynarodowych,
- szkolenia i wymiana kadry.

Wszystkie te działania związane są w jakimś stopniu z kapitałem społecznym: mogą go budować i umacniać, jeśli są realizowane odpowiednio i dają efekt synergii, bądź – w przeciwnym wypadku – degradować i niszczyć (zjawisko desynergii). Aby zminimalizować ryzyko porażki umiędzynarodowienia klastra i budowania jego kapitału społecznego w semiglobalnym otoczeniu, warto postępować według poniższej procedury<sup>9</sup>:

**Etap 1. Identyfikacja rynków docelowych dla uczestników klastra** jako całości, dla wybranych grup lub dla poszczególnych uczestników i – po przeprowadzeniu badań – pozycjonowanie ich na tych rynkach. Punktem wyjścia jest tu identyfikacja oczekiwań, potrzeb, preferencji i możliwości poszczególnych uczestników klastra odnośnie do współpracy z podmiotami zagranicznymi w procesie zdobywania nowych rynków. Następnie konieczne jest stworzenie wizji spójnego, zintegrowanego programu komunikacji marketingowej klastra na tych rynkach.

**Etap 2. Zaplanowanie działań z zakresu komunikacji marketingowej na zagranicznych rynkach.** Wiedząc, jak ważne dla budowania kapitału społecznego jest zaufanie, należy podjąć działania kreujące wizerunek i budujące wiarygodność

<sup>8</sup> Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce...*, s. 194.

<sup>9</sup> Opracowanie na podstawie: L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008, s. 167-168.

klastra jako całości i jego poszczególnych uczestników („wszystkich razem i każdego z osobna”) wobec potencjalnych partnerów rynkowych (kooperantów, pracowników, klientów) na docelowych rynkach. Należy także określić i promować tzw. *Unique Selling Proposition*, „pierwsze skojarzenie”, czyli unikalne, specyficzne cechy oferty klastra, wyróżniające ją na tle konkurencji. Komunikacja marketingowa klastra powinna być interaktywnym dialogiem pomiędzy nim a jego środowiskiem zewnętrznym i wewnętrznym, w tym z ośrodkami opiniotwórczymi oraz doradcami potencjalnych nabywców. W pewnych branżach strategiczne znaczenie mają także dostawcy komponentów, kapitału (np. akcjonariusze) lub producenci wyrobów komplementarnych. Do wymienionych uczestników rynku kierowane są komunikaty marketingowe, powodujące jednocześnie powstanie sprzężeń zwrotnych, czyli reakcji na te komunikaty.

**Etap 3. Czynne zaangażowanie się klastrów w międzynarodowe platformy współpracy.** Współpraca na tym etapie wymaga ogromnego kredytu zaufania ze strony partnerów międzynarodowego rynku. Zaufanie to jest tym większe, im bardziej:

- przewidywalne i jawne są procedury postępowania i jego standardy,
- działania są konsekwentne,
- informacja wymieniana regularnie.

W warunkach, kiedy partnerzy mają do siebie pełne zaufanie, mogą współpracować na podstawie umów ustnych. Im mniejszy jest poziom zaufania – tym umowy są bardziej formalne, rozbudowane i obwarowane zabezpieczeniami. Niestety, nietrudno zauważyć, że wobec ogromnej biurokracji związanej z obsługą projektów unijnych, poziom zaufania Komisji Europejskiej wobec polskich (i nie tylko) beneficjentów jest bardzo niski...

Podjmując trud tworzenia sieci współpracy w semiglobalnym otoczeniu, należy najpierw określić, w jakiego rodzaju programy międzynarodowe warto się włączać, a w jakie nie. Przykładowo, pomocowe programy unijne, choć zapewniają fundusze na rozwój klastrów, jednocześnie potrafią zniekształcać ich realną, pożądaną strategię funkcjonowania, skłaniając organizacje klastrowe do jej „naginania” do wymagań projektów. Innymi słowy – dla pieniędzy klastry rezygnują z własnej tożsamości, bywają też zmuszone lub skłonięte do tworzenia nowych więzi (nie zawsze realnie i logicznie uzasadnionych) kosztem dotychczasowych więzi społecznych. Dlatego już na etapie badań możliwości finansowania i tworzenia koncepcji wniosku o finansowanie nowego projektu należy zadbać o to, aby przyszły projekt służył realizacji pierwotnych, uznanych za słuszne, wizji i misji klastra.

Proces budowy kapitału społecznego klastrów w otoczeniu semiglobalnym przebiega analogicznie do tegoż procesu w skali regionalnej czy krajowej (opisanego w poprzednim rozdziale). Efekty współpracy są ewidentne:

- promocja i lepsza integracja członków klastra,
- wzrost prestiżu i międzynarodowej rozpoznawalności klastra,
- inspirująca wymiana doświadczeń, która może sugerować kierunki rozwoju lub sposób realizacji transgranicznego transferu technologii,

- wymiana wiedzy, np. poprzez wspólne szkolenia lub prace badawczo-rozwojowe,
- możliwość udziału w międzynarodowych projektach, wspólne aplikowanie o zewnętrzne środki finansowe (korzystny przepływ środków finansowych),
- zdobywanie pełnej i aktualnej informacji o rynkach zagranicznych, lepsze zrozumienie tych rynków, w tym zmieniające się potrzeby zagranicznych nabywców (przepływ wiedzy).

Tworzenie międzynarodowych więzi i budowa kapitału społecznego wymagają przygotowania publikacji w językach obcych. Brak takich publikacji nie tylko ogranicza możliwość ekspansji na zagraniczne rynki, ale także obniża wiarygodność klastra jako partnera rynkowego. Według respondentów polskich badań benchmarkingowych publikacje te to zazwyczaj foldery i ulotki klastra tłumaczone na inne języki przy okazji wyjazdów na misje handlowe, wizyty studyjne czy targi. Są to także artykuły na temat klastrów zamieszczane w prasie zewnętrznej (papierowej i internetowej). Jednakże mimo że duża część członków klastrów bierze udział w międzynarodowej wymianie handlowej, to prawie 25% klastrów nie posiada żadnych informacji na własny temat przygotowanych w języku obcym, a niektóre z pozostałych klastrów mają tylko ulotki w jednym języku zawierające jedynie informacje podstawowe<sup>10</sup>.

#### 4. Uwagi końcowe

Analizując problemy budowania kapitału społecznego klastrów jako swego rodzaju inwestycję we wzmocnienie pozycji firm i regionów w otoczeniu semiglobalnym, warto wspomnieć o wynikach skandynawskich badań krytykujących koncepcję klastrów i podających jako alternatywę tzw. pokrewną różnorodność. Badania te pokazują, że skupianie się na silnych regionalnych klastrach nie zwiększa regionalnej konkurencyjności ani kapitału społecznego pojmowanych globalnie. Konkurencyjności nie da się również zwiększyć poprzez rozmieszczenie ograniczonych zasobów regionalnych w wielu różnych sektorach niewspółpracujących ze sobą. Więcej sukcesów odnoszą regiony umożliwiające wzrost różnym sektorom oraz skupiające się na budowaniu synergii i kapitału społecznego pomiędzy tymi sektorami. Według skandynawskich naukowców „pokrewna różnorodność” i jej wykorzystywanie jako motoru innowacyjnej produktywności będzie w przyszłości stwarzać nowe kierunki dla polityki innowacyjnej – wiodące w stronę „platform rozwoju o wysokim poziomie kapitału społecznego”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> B. Szymoniuk, *Klustry jako stymulatory międzynarodowych przepływów gospodarczych*, [w:] *Problemy regionalizmu i globalizacji*, red. J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 221, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 691-702.

<sup>11</sup> V. Harmaakorpi, „*Metoda Platformy Rozwoju Regionalnego*” jako narzędzie polityki innowacyjnej, [w:] *Postklastrowa polityka innowacji*, red. A. Eriksson, Szwecja 2010, s. 14.



## Literatura

- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Harmaakorpi V., „*Metoda Platformy Rozwoju Regionalnego*” jako narzędzie polityki innowacyjnej, [w:] *Postklastrowa polityka innowacji*, red. A. Eriksson, Szwecja 2010.
- Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- Szymoniuk B., *Partnerstwo klastrów gospodarczych: szansa dla europejskich regionów peryferyjnych. Przypadek Lubelszczyzny*, „*Studia Regionalne i Lokalne*” 2008, nr 1.
- Szymoniuk B., *Benefits from value adding in clusters*, [w:] *Clusters. Policy. Management. Good Clustering Practices in the World*, red. E. Bojar, TNOiK, Toruń 2009.
- Szymoniuk B., *Klustry gospodarcze: od regionalnej podaży do globalnego popytu*, [w:] *Problemy regionalizmu*, red. Jan Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 150, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Szymoniuk B., *Klustry jako stimulatory międzynarodowych przepływów gospodarczych*, [w:] *Problemy regionalizmu i globalizacji*, red. J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 221, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Walukiewicz S., *Kapitał ludzki*, Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2010.
- Walukiewicz S., *Kapitał społeczny*, Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2012.

## BUILDING SOCIAL CAPITAL OF CLUSTERS IN THE SEMI-GLOBAL ENVIRONMENT

**Summary:** The aim of the present article is to indicate the role and methods of building social capital in clusters in the semi-global environment. The study will be based on the analysis of results of the research into clusters, published between 2008 and 2011 in a series of publications by the Polish Agency for Enterprise Development. Moreover, the article will be based on the author's own experience derived from her work as an expert within the projects: “The Development of Organic Food Valley Cluster” and Baltfood (“The Baltic Sea Region Food Cluster Innovation and Competitiveness in Action”).

**Keywords:** clusters, social capital.