



**POLITECHNIKA ŚLĄSKA W GLIWICACH
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

Spoleczna odpowiedzialność w klastrach

mgr Anna Horzela

Autoreferat Rozprawy Doktorskiej

Promotor:

- ❖ Dr hab. inż. Sławomir Olko, prof. PŚ

Recenzenci:

- ❖ Prof. dr hab. Ewa Bojar (Politechnika Lubelska)
- ❖ Dr hab. inż. Piotr Bartkowiak (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- ❖ Dr hab. Bogusław Bembenek, prof. PRz (Politechnika Rzeszowska)

Zabrze, 2023

Spis treści

1.	Wstęp	3
2.	Model badawczy	6
3.	Badania bezpośrednie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach ..	11
	3.1. Studia przypadków klastrów zagranicznych	11
	3.2. Analiza działań CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem	19
	3.3. Badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce	24
	3.4. Model społecznej odpowiedzialności klastra	25
4.	Podsumowanie i wnioski	31

1. Wstęp

Wraz z rozwojem rynku oraz globalizacją podejście do roli biznesu w społeczeństwie uległo zmianom. Organizacje stały się bardziej świadome tego, że dbanie o wysoką jakość produktów czy usług nie jest już wystarczające. Koniecznością stały się działania związane z troską o środowisko naturalne, relacje ze społecznością lokalną czy samymi pracownikami. Wymagane staje się tworzenie nowej jakości, która uwzględnia oczekiwania nie tylko indywidualnych osób, ale wszystkich interesariuszy. W ciągu ostatnich kilku dekad idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) bardzo ewoluowała, a zainteresowanie tą tematyką obecnie jest coraz większe. Rozumienie CSR i sposób, w jaki jest on wdrażany, różni się w zależności od kraju i czasu, gdyż to różne środowiska biznesowe determinowały tempo rozwoju tej koncepcji. W rzeczywistości CSR jest reprezentowany jako pojęcie zbiorcze obejmujące różnorodny zakres zagadnień, których znaczenie dla wyników biznesowych na poziomie globalnym stale rośnie. Zgodnie z ideą CSR przedsiębiorstwa zmieniają swoje tradycyjne cele gospodarcze, koncentrując się również na kwestiach środowiskowych, społecznych i etycznych oraz dostosowując do nich swoją misję, wizję i strategię. Rozdział pierwszy rozprawy doktorskiej stanowi ogólny opis koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie teoretycznym. Zaprezentowano w nim krótki rys historyczny CSR, przegląd definicji, istotę badanego zagadnienia, charakterystykę wybranych norm i standardów CSR oraz podkreślono rolę interesariuszy w społecznej odpowiedzialności biznesu.

Obecnie żaden podmiot gospodarczy nie funkcjonuje w pełnej izolacji od innych podmiotów. Specyficzny charakter procesów gospodarczych powoduje, że muszą one wchodzić w ciągłe relacje formalne lub mniej formalne z innymi podmiotami, instytucjami lub organizacjami w układach pionowych lub poziomych. Na podstawie tych relacji można diagnozować formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami¹. Stopień natężenia tych relacji jest szczególnie ważny w przypadku prowadzenia działalności w wyspecjalizowanych koncentracjach sektorowych lub aglomeracjach. W tym kontekście szczególnie istotna w ostatnich dwudziestu latach stała się koncepcja klastrów. Stanowią one formę samoorganizacji działalności gospodarczej niezależnych, ale wzajemnie powiązanych, tworzących mniej lub bardziej skoncentrowane przestrzennie systemy gospodarcze. Istotą istnienia klastrów jest pobudzanie współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach klastra oraz rozwój procesów innowacyjnych, co stanowi nowy sposób myślenia o tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Rozdział drugi rozprawy doktorskiej zawiera

¹ Oliński M.: Model biznesu sieci przedsiębiorstw. PWN, Warszawa 2019, s. 7.

genezę istnienia klastrów, charakterystykę koncepcji sieci oraz klastrów, oraz przegląd ich kluczowych definicji. W dalszej części rozdziału autorka skupia się na identyfikacji rodzajów klastrów, biorąc pod uwagę wybrane kryteria, m.in. zasięg terytorialny, wielkość i strukturę własności klastra, rodzaj prowadzonej działalności oraz fazy rozwoju. W rozdziale drugim przedstawiono również europejskie i polskie standardy zarządzania klastrem. Ostatni podrozdział dotyczy wartości współpracy w klastrach, gdzie uwagę skupiono na idei współpracy oraz podejściu do klastra jako stymulatora innowacji.

Istotność podjęcia tematu społecznej odpowiedzialności w klastrach po pierwsze wynika z luki badawczej występującej w literaturze. W literaturze przedmiotu badacze zajmują się koncepcją CSR w odniesieniu do klastrów od stosunkowo niedawna. Jak wykazała analiza bibliometryczna tych dwóch obszarów, jak dotychczas nie powstało wiele prac związanych ze społeczną odpowiedzialnością w klastrach. Zarówno w bazie Scopus jak i Web of Science nie odnotowano żadnej publikacji zwartej poruszającej to zagadnienie. Wśród prac dominują artykuły naukowe, a ich łączna liczba nie przekracza 23. Po drugie, koncepcja CSR uwzględnia oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw w aspekcie ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym. CSR odpowiada również za zachowania podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem, dlatego też może być ona analizowana w odniesieniu do klastrów i członków klastra. Analizując te dwa obszary należy zwrócić uwagę na kilka aspektów, które zdaniem autorki niniejszej rozprawy łączą zagadnienia klastrów i CSR. Są to m.in.: zaufanie, współpraca, konkurencyjność, zrównoważony rozwój, eko-innowacje, otwartość, wiedza i tworzenie nowych wartości.

Klasy, aby czerpać korzyści ze współpracy muszą zaufać swoim partnerom. Takie podejście pozwala na osiągnięcie efektu synergii i tworzenie nowej wartości. Jedną z korzyści płynących z funkcjonowania klastrów jest wspieranie rozwoju regionalnego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Prężny rozwój sektora przedsiębiorstw oznacza rosnące zatrudnienia, spadek bezrobocia, a w konsekwencji wyższe zarobki mieszkańców, co realizuje cel rozwoju regionalnego. Z drugiej strony rozwój klastrów może wspierać realizację zasady zrównoważonego rozwoju na szczeblu regionalnym. Klasy przyczyniają się także do rozwoju lokalnych rynków pracy, dbają o rozwój społeczności lokalnej, co zdaniem autorki jest zbieżne z obszarami CSR. Do czynników sprzyjających wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze można zaliczyć m.in. budowanie marki klastra, pozyskiwanie zaufania inwestorów oraz społeczności lokalnej, a także zwiększanie siły negocjacyjnej klastra na arenie międzynarodowej. Z drugiej strony takie działanie może mieć negatywne skutki, jak np. sceptycyzm koordynatorów klastra, niechęć do współpracy we

wspólnych działaniach i inwestowania w CSR czy priorytetowe traktowanie czynników ekonomicznych.

Identyfikacja m. in. obszarów CSR w klastrach oraz działań jakie podejmują klastry i członkowie klastra w zakresie społecznej odpowiedzialności stanowi kluczowe zamierzenie badawcze i ma bardzo dużą wartość poznawczą w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W rozdziale trzecim rozprawy przeprowadzono analizę bibliometryczną pojęć: cluster, regional cluster, industrial cluster, CSR, Corporate Social Responsibility. Źródłem informacji były następujące bazy: Web of Science Core Collection, Scopus oraz Lens. Druga część rozdziału zwraca uwagę na wybrane perspektywy teoretyczne, pozwalające prowadzić rozważania nad społeczną odpowiedzialnością klastrów. Na podstawie dostępnych źródeł literaturowych przeprowadzono analizę CSR w klastrach opisując czynniki łączące te dwa zagadnienia. Dokonano charakterystyki m.in. zrównoważonego rozwoju, zaufania oraz współpracy.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych autorki rozprawy. Wprowadzenie do rozdziału stanowi charakterystyka procedury badawczej oraz opis opracowanego modelu badawczego. Za główny cel pracy przyjęto określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy wymagało zrealizowania kilku pomocniczych zadań badawczych. W tym celu przyjęto w pracy dwa cele teoriopoznawcze oraz sześć celów utylitarnych. Problem badawczy został sformułowany w postaci pytań badawczych, natomiast uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło w wyniku sformułowania pięciu hipotez. Podmiotami badań są klastry, koordynatorzy klastra i członkowie klastra, natomiast przedmiotem badań jest społeczna odpowiedzialność biznesu, działania klastra związane z obszarami CSR, strategia klastra oraz standardy zarządzania klastrem. W części empirycznej rozprawy, pierwszym etapem była analiza wybranych klastrów zagranicznych. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę klastrów polskich, na którą składały się: analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce, analiza obszarów CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem oraz badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce. W pracy zastosowano metody badawcze takie jak: analiza literatury, analiza bibliometryczna, wielokrotne studium przypadku, analiza dokumentacji, analiza danych wtórnych, wywiad pogłębiony. Biorąc pod uwagę analizę klastrów zagranicznych i polskich, w rozprawie kierowano się logiką doboru celowego. Do badań wybrano 6 klastrów europejskich oraz 6 klastrów polskich, jako kryterium doboru przyjęto zróżnicowanie geograficzne i specjalizacyjne.

Rozprawę wieńczą wnioski oraz dyskusja. We wnioskach podkreślono jakie działania społecznie odpowiedzialne są realizowane przez klastry, co było celem głównym pracy. Opracowane wnioski przyczyniły się do zbudowania modelu społecznej odpowiedzialności klastra, w którym wyróżnione 4 wzorce zachowania klastrów: biznesowy, scentralizowany, samoorganizujący się oraz klubowy. Dyskusja stanowi dialog pomiędzy wynikami uzyskanymi przez autorkę pracy a wynikami badań innych badaczy. Praca zawarta została na łącznej ilości 258 stron, w tym 222 strony tekstu rozprawy. Rozprawa liczy 376 pozycji literatury, 36 źródeł internetowych, 26 tabel, 36 rysunków oraz 1 załącznik.

2. Model badawczy

Głównym celem pracy jest określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy wymagało zrealizowania kilku pomocniczych zadań badawczych. Cele szczegółowe, mające pomóc w realizacji przyjętego głównego celu pracy podzielono na cele teoriopoznawcze oraz utylitarne, które zaprezentowano poniżej.

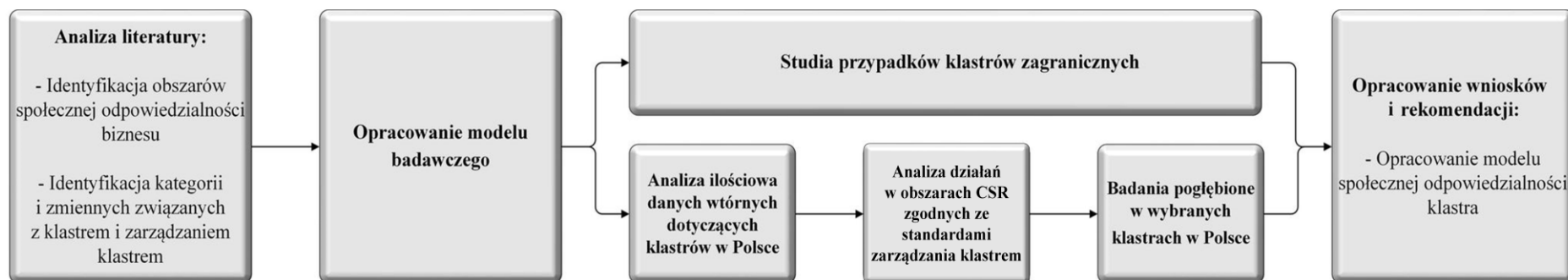
Cele teoriopoznawcze:

1. Identyfikacja obszarów CSR.
2. Identyfikacja kategorii i zmiennych związanych z klastrem i zarządzaniem klastrem w naukach o zarządzaniu i jakości.

Cele utylitarne:

1. Identyfikacja możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych.
2. Szczegółowa charakterystyka ilościowa klastrów w Polsce na podstawie danych wtórnych.
3. Określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR.
4. Weryfikacja spełnienia standardów i obszarów CSR na podstawie danych ilościowych.
5. Identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce.
6. Opracowanie wniosków oraz modelu społecznej odpowiedzialności klastra.

Przedstawiona na rysunku 1 procedura badawcza ilustruje przebieg prac badawczych niniejszej rozprawy oraz efekty uzyskane na każdym z etapów.



Rysunek 1. Procedura badawcza

Źródło: Opracowanie własne.

Badania rozpoczęto od przeglądu literaturowego z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcji klastrów oraz przesłanek teoretycznych społecznej odpowiedzialności w klastrach. Na tym etapie dokonano identyfikacji obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu zgodnie z normą ISO 26000 oraz identyfikacji kategorii i zmiennych związanych z klastrem i zarządzaniem klastrem. Do metod badawczych w tej części pracy zaliczono analizę literatury oraz analizę bibliometryczną. Powyższe działania pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego w postaci pytań badawczych. Podstawowe pytania badawcze, nawiązujące do celu głównego pracy oraz celów szczegółowych brzmiały następująco:

P1: Jakie działania klastrów wpisują się w obszary CSR?

P2: W którym obszarze CSR i dlaczego klastry i członkowie klastrów podejmują najwięcej działań?

P3: Co motywuje klastry i członków klastra do działań CSR?

P4: Jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra?

Pytania te zostały postawione przed przystąpieniem do przygotowania szczegółowego planu badań niniejszej rozprawy. Uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło w wyniku sformułowania następujących hipotez badawczych:

H1: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją.

H2: Istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR.

H3: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności.

H4: Głównymi motywatorami podejmowania działań CSR są czynniki wewnętrzne związane z systemem wartości i osobistych przekonań klastra.

H5: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów.

Następnie został opracowany model badawczy (rysunek 2). Przedstawione w rozdziale trzecim teoretyczne przesłanki społecznej odpowiedzialności w klastrach zostały zaprezentowane w pracy również w sposób empiryczny, na opisanych przykładach wybranych klastrów polskich i europejskich. Na tym etapie istotne było opracowanie metodyki badań dostosowanej do specyfiki klastrów. W pracy zastosowano zróżnicowane metody badań. Zgodnie z powyższym do analizy wybranych klastrów zagranicznych wykorzystano wielokrotne studium przypadku, analizę danych wtórnych oraz analizę dokumentacji. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę klastrów polskich, na którą składały się: analiza ilościowa danych wtórnych dotyczących klastrów w Polsce, analiza obszarów CSR

zgodnych ze standardami zarządzania klastrem oraz badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce (zastosowano wywiady pogłębione). Ostatni etap badań zakładał opracowanie wniosków oraz opracowanie modelu społecznej odpowiedzialności klastra. Omówione etapy badań odpowiadają również celom szczegółowym pracy.

Biorąc pod uwagę analizę klastrów europejskich i polskich, w rozprawie kierowano się logiką doboru celowego (zwanego również teoretycznym)². Metoda ta charakteryzuje się nielosowym doбором próby badawczej, gdzie jednostki wybierane są na podstawie arbitralnej decyzji badacza, natomiast kryterium doboru celowego jest wyłącznie fakt, że dany uczestnik spełnił określone kryteria³. Takie podejście oznacza dobór próby na podstawie własnej wiedzy o respondentach, którzy w opinii prowadzącego badanie „dostarczą optymalnych informacji z punktu widzenia celu badania”⁴. Próba badawcza dla klastrów zagranicznych miała charakter kontekstowy, przypadki te omówiono w celu pokazania jakie są możliwe do wystąpienia działania CSR w dojrzałych klastrach europejskich. Dojrzałość klastra oceniono na podstawie m.in. aktualnego spełnienia standardów zarządzania klastrem ESCA (odznaczenie Gold lub Silver), wieku klastra (minimum 10 lat) oraz liczby członków klastra (minimum 50 członków). W pracy wykorzystano także metodę zróżnicowania podmiotów zgodnie z podejściem W. Czakona, które zakłada, że jednym z kryteriów poznawczych doboru przypadków do badań jest różnorodność – zebrane dane mogą zostać wykorzystane do dyskusji i analizy porównawczej. Jako inne kryteria W. Czakon podaje: jaskrawość przypadku, krytyczność, metaforę, treść i dostępność danych możliwych do uzyskania⁵. Zgodnie z zaleceniami K. Eisenhardta co do liczby badanych przypadków (powinna mieścić się w przedziale 4-10)⁶, do badań wybrano 6 klastrów europejskich oraz 6 klastrów polskich, jako kryterium przyjęto zróżnicowanie geograficzne i specjalizacyjne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury oraz biorąc pod uwagę opracowane cele pracy, pytania badawcze i hipotezy, doktorantka opracowała model badawczy (rysunek 2).

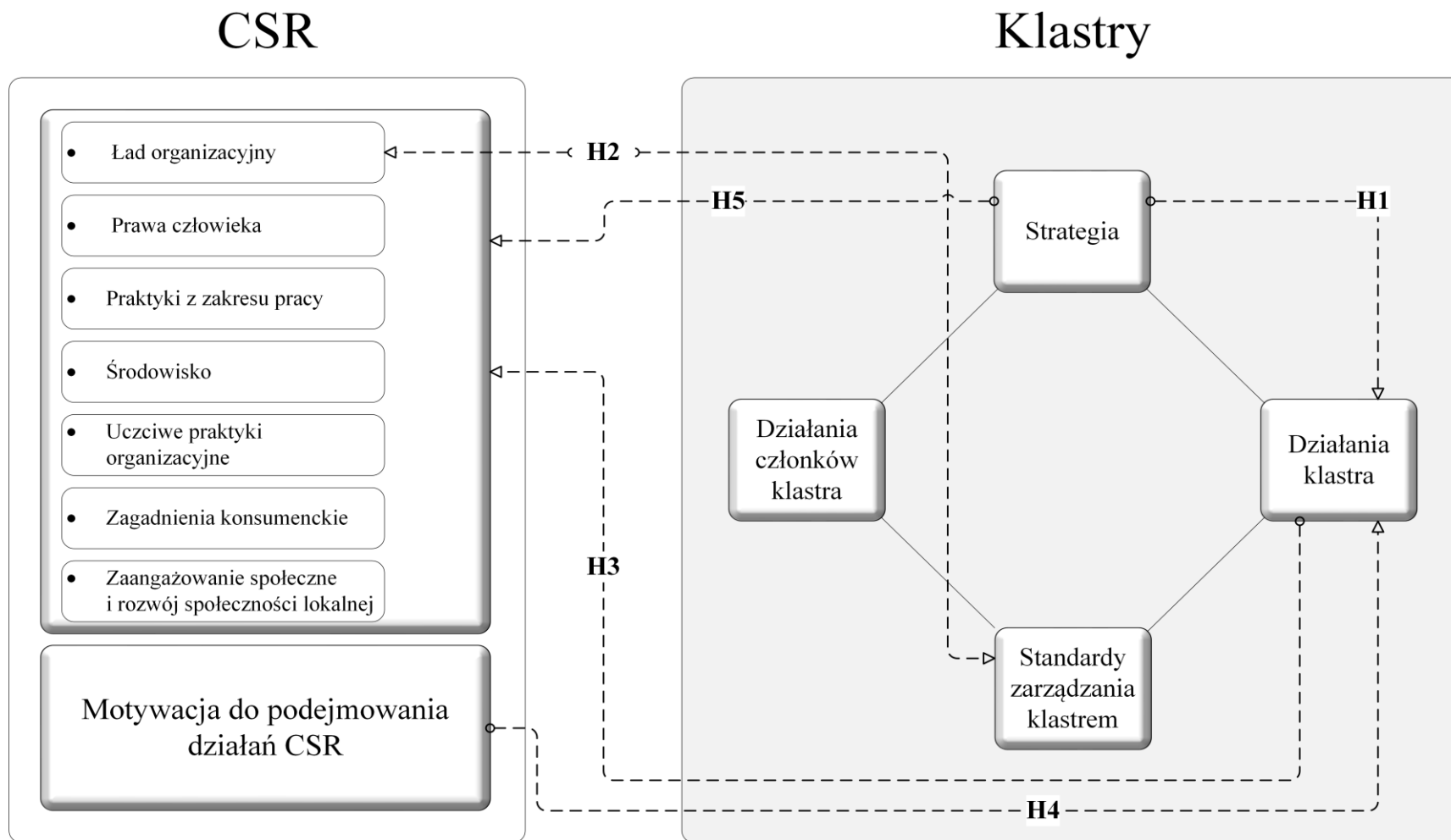
² Yin R. K.: Studium przypadku w badaniach naukowych: projektowanie i metody. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków, 2015, ss. 75-76.

³ Babbie E.: Badania społeczne w praktyce. PWN, Warszawa 2004, s. 205.

⁴ Wasilewska E.: Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, s. 30

⁵ Czakon W.: Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna Wolters Kluwer business. Warszawa 2015, ss. 55-56.

⁶ Eisenhardt K.: Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, vol. 16, No. 3, 1991, pp. 620-627.



Rysunek 2. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany na rysunku 2 model badawczy stanowi przyjętą koncepcję badań. Model ten zawiera dwa główne obszary badań, tj. CSR i klastry. Biorąc pod uwagę CSR analizie poddano 7 obszarów CSR, tj. ład organizacyjny, prawa człowieka, prawa człowieka, środowisko, uczciwe praktyki organizacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Odrębnym aspektem w polu dotyczącym społecznej odpowiedzialności jest motywacja do podejmowania działań CSR zarówno przez członków klastrów jak i przede wszystkim przez koordynatorów klastrów. Z kolei biorąc pod uwagę obszar klastrów uwagę skupiono przede wszystkim na strategii, standardach zarządzania klastrem, podejmowanych działaniach klastra i działaniach członków klastra. Na modelu zaprezentowano również relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi oraz przyjęte w pracy hipotezy.

3. Badania bezpośrednie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach

3.1. Studia przypadków klastrów zagranicznych

Zaprezentowane w rozprawie klastry zagraniczne, wykazują duże zaangażowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności. W wyborze klastrów kierowano się dojrzałością klastra, określoną poprzez wiek klastra, liczbę członków oraz spełnienie standardu ESCA. Wdrożenie przez badane klastry działań oraz realizacja różnych projektów z zakresu CSR przyczyniają się m.in. do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a także rozwoju społeczności lokalnej. To właśnie te dwa obszary najczęściej pojawiały się w realizowanych przez klastry działaniach. W tabeli 1, zaprezentowano zbiorcze wyniki przeprowadzonej analizy, która związana była głównie z realizacją celu użytecznego pracy, tj. identyfikacją możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych.

Tabela 1. Zestawienie zbiorcze wyników badań klastrów zagranicznych

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
Biowin	Belgia (2006)	SILVER do 31.08.2023 BRONZE do 28.03.2015	234 członków	Zdrowie ludzkie. Medycyna. Biofarmaceutyka. Pomoc społeczna.	Głównym celem klastra jest przyspieszenie innowacji, aby sprostać przyszłym wyzwaniom w zakresie zdrowia publicznego, a także rozwój wiedzy, zatrudnienia i konkurencyjności wszystkich graczy w ekosystemie sektora zdrowia w Walonii.	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. Asthma and COPD. 2. Be4OneW. 3. BioCloud 4.0. 4. 3D Printed Biomaterials and OPTimized for Regeneration Oral Bone.	1. Magia – COSME Cluster Go international project. 2. TERM – Tissue Engineering and Regenerative Medicine. 3. Nanocardio – INTERREG Project. 4. Elisa. 5. HOPE 4 PD. 6. Colvir.
Chemie Cluster Bavaria	Niemcy (2006)	BRONZE do 08.06.2019 SILVER do 31.08.2022 GOLD do 13.03.2015	105 członków	Innowacje, zakładanie nowych firm i zwiększanie skali działalności. Dostęp do rynku w między-sektorowych i transnarodowych łańcuchach wartości. Nowe materiały. Polimery oparte na biologii. Gospodarka cyrkularna.	Za pośrednictwem naszej sieci łączymy firmy, nowo powstałe przedsiębiorstwa i instytucje badawcze bawarskiego przemysłu chemicznego. Realizujemy rozwój Twojej firmy, jak również transfer wyników badań naukowych	Środowisko.	1. "Alternative technological approaches for materials, nutrition, chemistry, agriculture and additive manufacturing – WECLA". 2. "BE STROCAL! – BioEconomic regions grow through STRONG loCAL value chains".	1. "Cross Cluster Project to build new value chains". 2. „Cross-Cluster Project WeReLaNa”. 3. Projekt manufacturing – Horizon2020 POWER4BIO. 4. „HoBB-C3 – Umfeldanalyse mit Technologie-Radar für eine holzbasierte

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
					do zastosowań przemysłowych. Wspieramy w składaniu wniosków o dofinansowanie oraz w zarządzaniu projektem.		3. „ISEF-International Sustainable Economy Forum“. 4. „Cross-Cluster Projekt rebana”.	Bioökonomie in Bayern”. 5. “Wiintech – Worldwide intercluster initiative for new materials and processes focused on clean technologies”.
Green Tech Cluster Styria GmbH	Austria (2005)	GOLD do 31.12.2023	233 członków	Zrównoważone innowacje. Ekoinnowacje. Efektywne gospodarowanie zasobami. Zrównoważona energia i odnawialne źródła energii. Gospodarka odpadami. Inteligentne intermodalne i zrównoważone obszary miejskie.	Celem klastra jest trwałe wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw i instytucji badawczych w południowej Austrii oraz rozszerzenie ich wiodącej pozycji technologicznej i rynkowej w dziedzinie technologii energetycznych i środowiskowych na arenie międzynarodowej.	Środowisko.	1. Green Tech Jam. 2. Green Tech Hub. 3. Model Region Energy Funding agency: Austrian Research Promotion Agency. 4. GRETA – Green Tech Academy Austria. 5. Volterio.	1. Top of Green Tech. 2. Climate Tech Startups Austria 22. 3. BioEnergyTrain. 4. BAT-SAFE. 5. DC FastCharger.
Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l.	Włochy (2009)	SILVER 30.11.2023	248 członków	Produkcja sprzętu transportowego.	Głównym celem klastra jest sprawić, by system terytorialny	Środowisko.	1. Water Control System. 2. ABE. 3. SAFE.	1. PLASTICO. 2. METRO. 3. MISTRAL. 4. TIP!.

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
				Budowa statków i konstrukcji pływających. Przemysł niebieskiego wzrostu. Błękitna energia odnawialna. Budowa łodzi wycieczkowych i sportowych.	technologii morskich stał się głównym podmiotem konkurencyjnego wzrostu w procesach krajowych, europejskich i międzynarodowych.		4. InnovaMare. 5. Navigando. 6. Summer School.	5. NAVRED@CRUISE.
Nanoprogress	Czechy (2010)	GOLD do 14.12.2022	60 członków	Nanotechnologia. Zrównoważone innowacje. Zrównoważona energia. Niebieska energia odnawialna.	Stanie się wiodącą europejską organizacją klastrową wspierającą cały cykl innowacji i wprowadzającą wspólnie wypracowane rozwiązania na rynek globalny.	Środowisko. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. Projekt Green & Small Smart Cities (GSSC). 2. Day of cluster. 3. Education is the future.	1. Nanoprogress (2010-2013). 2. Recovery of multi-spectrally polluted waters (2016-2019). 3. Electrospinning AC.
Basque Energy Cluster	Hiszpania (1996)	BRONZE do 12.05.2018 GOLD do 30.11.2022	177 członków	Wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej i powietrza do układów klimatyzacyjnych. Branża niebieskiego wzrostu.	Celem klastra jest poprawa konkurencyjności w baskijskim sektorze energetycznym, szczególnie w MSP, poprzez współpracę między firmami oraz partnerstwo	Środowisko. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.	1. BIDELEK SAREAK. 2. WINDBOX. 3. Wave Energy Basque Country. 4. GRETHA.	1. AZKARGA. 2. Atlantic Power Cluster. 3. EcoCLUP.

Nazwa klastra	Kraj pochodzenia (rok założenia)	ESCA	Liczba członków	Specjalizacja	Cele klastra	Wiodący obszar CSR	Działania klastra związane z CSR – Projekty realizowane	Działania klastra związane z CSR – Projekty zrealizowane
				Energia odnawialna. Zrównoważona energia.	publiczno- prywatne. Mając to na uwadze, Klaster wnosi wartość dodaną dla swoich członków w dziedzinie technologii, internacjonalizacji, talentów, innowacji i zrównoważonego rozwoju.			

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą wybranych klastrów zagranicznych oraz danymi zawartymi w tabeli zbiorczej (tabela 1) można uznać, że zaprezentowane klastry są społecznie odpowiedzialne. Materiały wykorzystane do badań to głównie informacje pochodzące ze strony internetowej danego klastra, dostępnych raportów klastra, Platformy Cluster Collaboration oraz Europejskiego Sekretariatu Analizy Klastra (ESCA). Wszystkie analizowane klastry posiadają aktualne odznaczenia ESCA. Doskonałe zarządzanie klastrami ma kluczowe znaczenie dla maksymalizacji korzyści, które mogą być osiągnięte poprzez klastry. Są to głównie wspieranie przemysłu, badań i rozwoju w regionach oraz poprawa konkurencyjności. Standardy zarządzania klastrami ESCA składają się z 28 wskaźników, przy czym żaden z nich nie odnosi się bezpośrednio do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tabelą 1 badane klastry charakteryzują się dużą dojrzałością. Biorąc pod uwagę ich wiek, najstarszy klastrow powstał w 1996 roku, najmłodszy zgodnie z założeniami badania, w 2010 roku. Pozostałe klastry powstawały w latach 2005-2009. Jeżeli chodzi o członków klastra, to najmniejszy analizowany klastrow liczy 60 członków, dwa klastry posiadają powyżej 100 członków, pozostałe trzy klastry zrzeszają minimum 200 członków. Każdy z analizowanych klastrów uzyskał odznaczenie ESCA minimum raz – zgodnie z założeniem badania wzięto pod uwagę klastry z aktualnym złotym lub srebrnym odznaczeniem.

Przeprowadzona analiza klastrów wykazała, że większość działań, które są podejmowane przez klastry jest prowadzona projektowo. Posiadają one zatem określony m.in. cel, czas trwania, budżet oraz zespół realizujący. Żaden z badanych klastrów nie posiadał bezpośredniej informacji o prowadzeniu działań CSR, natomiast analizując ich konkretne projekty, w każdym badanym przypadku można odnaleźć nawiązania do społecznej odpowiedzialności. Biorąc pod uwagę siedem głównych obszarów CSR, można wskazać dwa z nich jako wiodące, które występowały w badanych klastrach. Są to: środowisko oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Trudno było odnaleźć działania dotyczące np. ładu korporacyjnego czy praw człowieka z uwagi na brak ogólnego dostępu do danych wrażliwych klastra.

Otrzymane wyniki badań wybranych klastrów zagranicznych pozwoliły na osiągnięcie pierwszego celu użytecznego pracy, tj.: identyfikacji możliwych działań w obszarach CSR, które występują w klastrach zagranicznych. W przypadku każdego z analizowanych klastrów wyodrębniono kilka projektów, które zostały już zakończone oraz kilka projektów, które obecnie są w fazie realizacji. W tabeli 1 przedstawiono zbiorcze wyniki, dodatkowo na postawie działań klastra przyporządkowano do nich wiodący obszar CSR.

Badane klastry nie podkreślają, że realizowane przez nie działania mają ścisły związek z koncepcją społecznej odpowiedzialności, jednak ich analiza jasno wskazuje na ich powiązania z CSR. Pierwszy analizowany klaster – BioWin to klaster medyczny, który z samego celu głównego swojej działalności służy dobru społeczeństwa. Projekty, które realizuje, takie jak np. opracowanie innowacyjnych systemów inhalacyjnych, zapewnienie dostępu do opieki biofarmaceutycznej czy wprowadzenie inteligentnych biomateriałów do regeneracji kości, wykazują związek z obszarem CSR, dotyczącym zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, gdyż one służą dobru społeczeństwa. Z kolei Chemie-Cluster Bayern to klaster chemiczny, który skupia się przede wszystkim na wzmocnieniu bazy wiedzy bawarskich instytucji, przyspieszaniu wprowadzania innowacyjnych technologii oraz internacjonalizacji. Działania podejmowane przez klaster odnoszą się głównie do energii. Przykładem podejmowanych działań w obszarze społecznej odpowiedzialności jest np. stworzenie nowych łańcuchów wartości opartych na bioproduktach, rozwój biogospodarki Bawarii, innowacyjne wykorzystywanie pozostałości z rolnictwa i przemysłu spożywczego lub zrównoważone wykorzystywanie istniejących zasobów. Działania te można zaliczyć do obszaru środowiska, biorąc pod uwagę główne obszary CSR. Green Tech Cluster to klaster zielonych technologii. Tutaj również można odnaleźć działania CSR, związane z obszarem środowiska zarówno w specjalizacjach klastra (m.in. zrównoważone innowacje, ekoinnowacje, efektywne gospodarowanie zasobami, zrównoważona energia i odnawialne źródła energii, gospodarka odpadami) jak również w konkretnych działaniach, które klaster realizował: wsparcie zielonych start-upów, badania nad nowymi metodami energetycznymi, zmniejszanie śladu węglowego, opracowanie szybkiej ładowarki samochodowej. Kolejny analizowany klaster to morski klaster Maritime Technology Cluster FVG S.c.a.r.l. Jego działania społecznie odpowiedzialne również koncentrują się głównie wokół obszaru środowiska. Są to m.in.: opracowanie wysokiej jakości pokrywy silnika morskiego, która będzie miała wpływ na zrównoważony rozwój środowiska, zielone budownictwo okrętowe, redukcja wibracji i hałasu na statkach. Nanoprogress oraz Basque Energy Cluster swoje działania koncentrują wokół obszaru środowiska a także społeczności lokalnej. Nanoprogress to klaster nanotechnologiczny, którego działania skupiają się wokół zrównoważonych innowacji, zrównoważonej energii oraz niebieskiej energii. Podejmowane działania dotyczą głównie środowiska (np. opracowanie zmiennego modułowego systemu oczyszczania wody, rozpowszechnianie wykorzystywania zrównoważonych rozwiązań technologicznych) oraz aspektów związanych z zaangażowaniem społecznym np. opracowanie żelu peptydowego do regeneracji kości, zastosowanie struktur nanowłóknistych do regeneracji

tkanek lub organizowanie szkoleń pracowników. Z kolei klaster energetyczny – Basque Energy Cluster – kieruje się w swoich działaniach zrównoważonym rozwojem, co niejako łączy obszar środowiska i zaangażowania społecznego. Projekty, które klaster realizuje w tych obszarach związane są głównie z wdrożeniem inteligentnych sieci energetycznych na obszarach miejskich, rozwojem technologii umożliwiających pozyskiwanie energii poprzez wykorzystanie ruchu fal lub rozwojem turbin wiatrowych.

Podsumowując, analiza klastrów zagranicznych pozwoliła na potwierdzenie hipotezy trzeciej niniejszej rozprawy doktorskiej: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności. W każdym badanym przypadku można było wskazać wiele projektów, które zostały już zrealizowane oraz takie, które obecnie są realizowane, a ich zakres odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności. Badane klastry zagraniczne stanowią interesujący przykład zaangażowania różnych podmiotów w realizację koncepcji CSR. Przeprowadzona analiza wykazała, że również organizacje takie jak klastry mogą z powodzeniem realizować działania z zakresu CSR i tym samym można uznać je za społecznie odpowiedzialne. Działania te związane były głównie z obszarem środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, co jest zbieżne z istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności. Przeprowadzone badania nie potwierdziły hipotezy piątej rozprawy, tj.: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów. Analizowane klastry zagraniczne realizują te działania, natomiast nie jest to deklarowane w ich strategii. W kontekście rozumienia zachowania strategicznego organizacji ważniejsze jest działanie niż formalnie zapisany cel. Badane klastry wykazują wysoki stopień dojrzałości, w związku z powyższym na tyle oczywistym wydaje się podejmowanie działań ukierunkowanych na społeczeństwo i środowisko, że nie ma potrzeby zapisywania tego w strategii. Dla klastrów bardziej liczą się działania niż wypełnienie pewnych celów, które są zapisane w strategii. Z uwagi brak określenia działań CSR w strategii badanych klastrów nie potwierdziła się również hipoteza pierwsza pracy: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją. Badane klastry zagraniczne nie posiadają w swojej strategii konkretnych informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych, natomiast w rzeczywistości analiza poszczególnych projektów wykazała duże zaangażowanie w tym zakresie. Liczne działania, wpisujące się w obszary CSR dowodzą, że zgodnie z przyjętym ogólnym modelem zarządzania klastrem działanie jest ważniejsze niż założony plan.

3.2. Analiza działań CSR zgodnych ze standardami zarządzania klastrem

Jednym z celów użytych niniejszej rozprawy jest określenie powiązań standardów zarządzania klastrem z obszarami CSR. Do realizacji tego celu wykorzystano opracowane przez PARP standardy zarządzania klastrem oraz obszary CSR wskazane w normie ISO 26000. Ostatnią weryfikację standardów zarządzania klastrem przeprowadzono w 2016 roku na próbie 64 klastrów. Dobór próby do badania został dokonany w oparciu o kryteria, takie jak: zróżnicowanie regionalne klastrów, liczba podmiotów klastrowych, rok powstania klastra, udział w projektach, zróżnicowanie sektorowe klastra. Ocena stopnia spełnienia poszczególnych standardów odbywała się podczas spotkania w siedzibie klastra, przy udziale eksperta zewnętrznego oraz co najmniej dwóch przedstawicieli klastra tj. koordynatora klastra i członków klastra. Ocena była prowadzona w oparciu o narzędzie do autoewaluacji koordynatora i miała charakter zero-jedynkowy („spełnia” lub „nie spełnia” dany standard). W zależności od fazy rozwoju danego klastra (embrionalna, rozwoju, dojrzałości), standardy miały charakter obligatoryjny lub opcjonalny. Pozytywna ocena spełnienia standardów zarządzania klastrem była zależna od końcowej oceny wszystkich standardów obligatoryjnych dla danej fazy rozwoju klastra. Po każdym zakończonym spotkaniu, ekspert ds. weryfikacji wypełniał kartę informacji o spotkaniu, która była nośnikiem informacji o przebiegu oraz wynikach spotkania. Karta ta stanowiła również podstawę do analizy, na podstawie której opracowano raport z weryfikacji standardów zarządzania klastrem. Warto podkreślić, że w weryfikacji spełnienia standardów nie brały udziału klastry, które uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego, gdyż podlegały one ocenie konkursowej KKK w odrębnym trybie.

Biorąc pod uwagę opis spełnienia standardów zarządzania klastrem oraz istotę poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności, metodą mapowania arbitralnie przyporządkowano spełnienie danego standardu zarządzania klastrem do obszarów CSR. Z 36 standardów zarządzania klastrem wyodrębniono 22, które zdaniem autora niniejszej rozprawy mają związek z obszarami społecznej odpowiedzialności. Na podstawie wyników badania spełnienia standardów zarządzania klastrem opracowanych przez PARP oraz wskazanych powiązań, zestawiono spełnienie wyodrębnionych standardów z obszarami CSR. W tabeli 2 zaprezentowano procentowy wynik dla każdego standardu, wynik 100% oznacza spełnienie danego standardu zarządzania klastrem we wszystkich 64 klastrach. Na rysunku 3 przedstawiono procentowe wyniki zbiorcze poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowany do obszarów CSR.

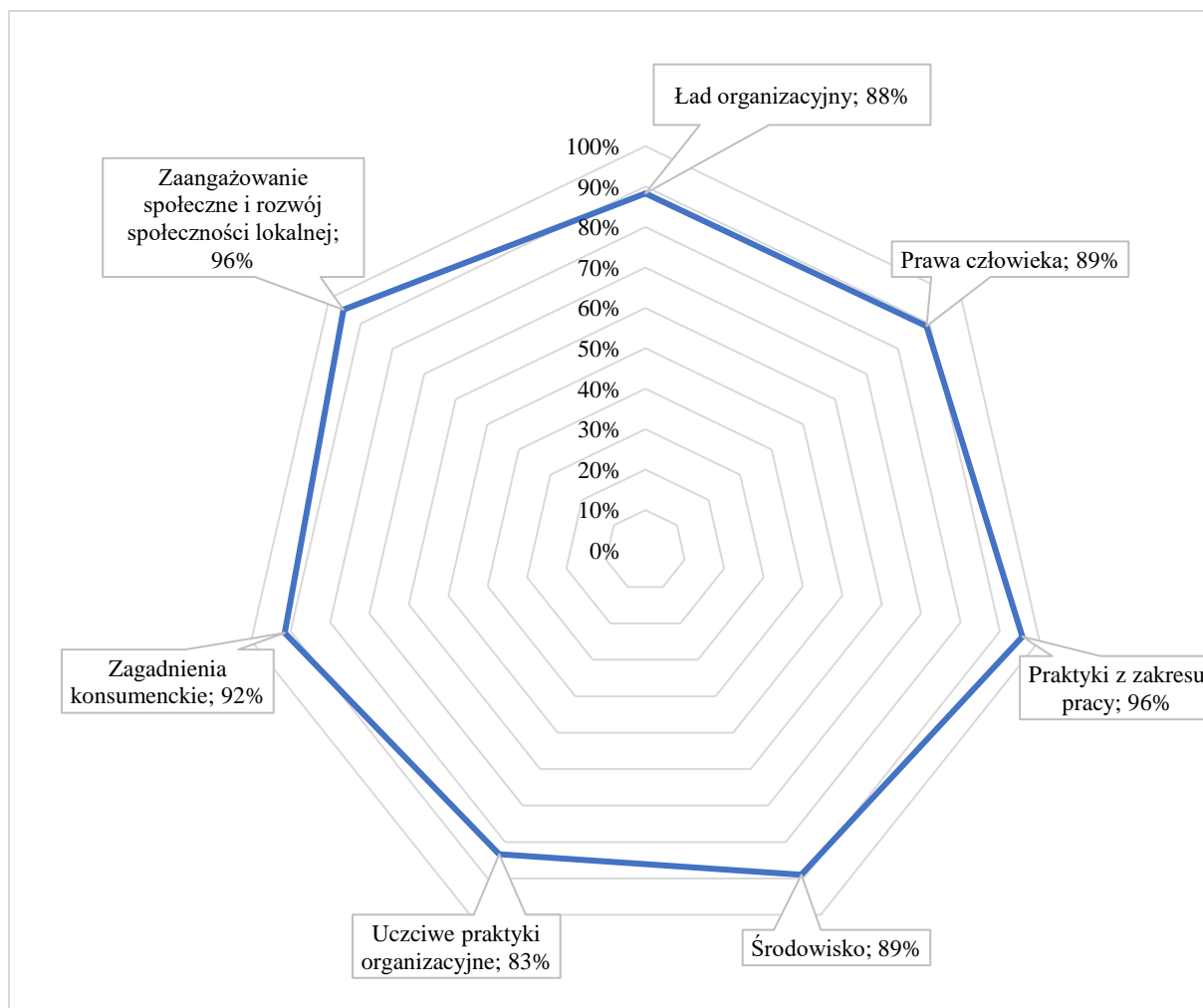
Tabela 2. Weryfikacja spełnienia obszarów CSR wynikających ze standardów zarządzania klastrem

Standardy zarządzania klastrem		Obszary CSR	Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	98%						
		1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	98%						
		1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	95%						
		1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze					92%		
	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	83%						
		1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią	94%						
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodności z planem finansowym					69%		
	2.2. Infrastruktura	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej			98%				
	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych	89%						

Standardy zarządzania klastrem		Obszary CSR	Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej
		zasobów i kompetencji w klastrze							
		2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem			95%				
3. Procesy	3.1. Marketing i PR	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej						94%	
	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków			100%				100%
	3.3. Rozwój klastra	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	75%						
		3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra							97%
		3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	73%						
3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	

Obszary CSR			Ład organizacyjny	Prawa człowieka	Praktyki z zakresu pracy	Środowisko	Uczciwe praktyki organizacyjne	Zagadnienia konsumenckie	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej
Standardy zarządzania klastrem									
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.2. Aktywność rynkowa	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości							97%
	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/ matchmaking	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu			94%				94%
	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków			98%				
5. Współpraca z otoczeniem	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego							95%
	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi							97%
	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów							95%
ŚREDNIA			88%	89%	96%	89%	83%	92%	96%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Poziom spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowany do obszarów CSR

Źródło: opracowanie własne.

Ogólny poziom zgodności standardów zarządzania klastrem z obszarami społecznej odpowiedzialności jest bardzo wysoki. Średnia dla wszystkich siedmiu obszarów CSR wynosi 90%. Największy wynik, bo aż 96% otrzymały dwa obszary, tj. praktyki z zakresu pracy oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Kolejny obszar z bardzo wysokim wynikiem to zagadnienia konsumenckie – 92%. Następnie po 89% otrzymały obszary: prawa człowieka oraz środowisko. Najmniejsze wyniki odnotowano dla obszarów: ład organizacyjny – 88% oraz uczciwe praktyki organizacyjne – 83%. Można zatem uznać, że badane klastry są społecznie odpowiedzialne. W każdym z siedmiu obszarów CSR wynik był powyżej 80%, co wskazuje na duże zaangażowanie klastrów w działania społecznie odpowiedzialne. Co więcej, weryfikacja spełnienia standardów zarządzania klastrem PARP wykazała, że standard 3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu został pozytywnie oceniony

dla 57 klastrów, co stanowi 89% badanych klastrów. Ten wynik również potwierdza, że klastry coraz częściej i chętniej podejmują działania związane z obszarami CSR. Powyższa analiza pozwoliła na osiągnięcie dwóch kolejnych celów użytkowych niniejszej rozprawy jakimi było określenie powiązań standardów zarządzania klastrami z obszarami CSR oraz weryfikacja spełnienia standardów i obszarów CSR na podstawie danych ilościowych.

Powyższe badania potwierdziły hipotezę 2, tj. istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR. Zgodnie z przeprowadzoną weryfikacją spełnienia obszarów CSR wynikających ze standardów zarządzania klastrem aż 9 standardów przyporządkowano do obszaru ładu organizacyjnego. Co więcej, dane zawarte w tabeli 2 wskazują, że średnio 88% badanych klastrów spełniło te standardy zarządzania klastrem. Za wyróżniki ładu organizacyjnego uznaje się m.in. politykę, kodeksy, strategie, dialog. Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła, że w zależności od rodzaju standardu od 73% do 98% klastrów stosuje wyróżniki ładu organizacyjnego. Do standardów tych zaliczono np. standardy z podobszaru strategii działania (1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra oraz 1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią). Zdecydowana większość z badanych 64 klastrów posiada aktualną strategię, politykę działania lub kodeksy. W związku z powyższym należy uznać, że istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR.

3.3. Badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce

Kolejnym etapem rozprawy doktorskiej były badania pogłębione w wybranych klastrach w Polsce. Realizacja tego etapu pozwoliła na osiągnięcie celu użytkowego jakim była identyfikacja działań w obszarach CSR w celowo wybranych klastrach w Polsce. Do badań wybrano te klastry, które były różne pod względem regionu oraz specjalizacji. Po opracowaniu kwestionariusza wywiadu, skierowano do wybranych klastrów drogą mailową oraz telefoniczną zapytanie z prośbą o udzielenie wywiadu na temat społecznej odpowiedzialności w klastrach. W pierwszej kolejności w procesie doboru klastrów kierowano się aktualnym statusem KKK. Z 11 klastrów pozytywnie odpowiedział 1 klaster (Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe). Następnie wzięto pod uwagę listę klastrów, które będą posiadały status KKK po 28 sierpnia 2022. W tym przypadku z listy 8 klastrów, pozytywnie odpowiedział 1 klaster (MedSilesia). Chcąc uzyskać większą próbę badawczą kolejne zapytania skierowano do klastrów, które uzyskały pozytywny wynik podczas weryfikacji standardów zarządzania klastrem. Na wywiad zgodziły się 4 klastry z 15 zapytanych (South Poland

Cleantech Cluster, Śląski Klaster Nano, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie, Klaster 3x20). Ostatecznie w procesie badawczym przeprowadzono 6 wywiadów w terminie od kwietnia do maja 2022 roku.

Wyniki wywiadów omówiono dla badanych sześciu klastrów zbiorczo, grupując odpowiedzi w wybrane zagadnienia:

- sukces klastra,
- rozumienie koncepcji CSR przez koordynatorów klastra,
- podmiot odpowiedzialny za działania CSR,
- podejście członków klastra do działań CSR,
- inicjator działań CSR w klastrze,
- działania CSR deklarowane w strategii klastra,
- realizowane działania CSR (w podziale na 7 obszarów CSR),
- planowane działania z zakresu CSR,
- działania CSR podejmowane przez członków klastra,
- motywacja do podejmowania działań CSR,
- działania z zakresu CSR wymagające poprawy,
- problemy w podejmowaniu działań CSR,
- podmiot zarządzający realizacją założeń CSR,
- raporty działań CSR.

3.4. Model społecznej odpowiedzialności klastra

Uzyskane wyniki badań w polskich klastrach wskazały na istotność dwóch zmiennych jakościowych, które w znaczący sposób różnicują zachowania strategiczne klastrów. Są to: inicjator działań CSR oraz dominujący obszar CSR. Inicjatorem działań CSR mogą być członkowie lub koordynator klastra, natomiast dominujące obszary CSR podzielono na zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne dotyczą głównie dostawców, klientów, kooperantów, sprzedaży oraz rynków. Z kolei obszar wewnętrzny związany jest z pracownikami oraz relacjami między członkami klastra. Kombinacja tych zmiennych jakościowych pozwoliła na stworzeniu modelu, który determinuje cztery wzorcowe zachowania klastrów: biznesowy, scentralizowany, samoorganizujący się oraz klubowy. Opracowany model zaprezentowano na rysunku 4.

Dominujący obszar CSR	Inicjator działań CSR	
	Członkowie klastra	Koordinator klastra
Zewnętrzny (dostawcy, klienci, kooperanci, sprzedaż, rynek)	<i>Biznesowy</i>	<i>Scentralizowany</i>
Wewnętrzny (pracownicy, relacje między członkami klastra)	<i>Samooorganizujący się</i>	<i>Klubowy</i>

Rysunek 4. Model społecznej odpowiedzialności klastra

Źródło: opracowanie własne.

Wzorzec biznesowy nastawiony jest na członków klastra, którzy inicjują podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych. Bazuje on zatem na inicjatywie oddolnej. Członkowie klastra ukierunkowani są na zewnętrzne obszary CSR. Nastawieni są na konkretne relacje i działania biznesowe, np. z klientami, dostawcami, kooperantami. Wzorzec biznesowy uwzględnia również aspekty rynkowe oraz sprzedażowe. Występują relacje zewnętrzne, które mają charakter kooperacji biznesowej. Członkowie klastra inicjują działania CSR chcąc osiągnąć efekty zewnętrzne, jak np. dobry wizerunek, poprawne relacje biznesowe, wysokie wyniki sprzedaży. Podejście biznesowe w modelu społecznej odpowiedzialności klastra dotyczy działań, które są podejmowane poza klastrem, a członkowie klastra doskonalą się w aspektach zewnętrznych CSR.

Wzorzec scentralizowany to wzorzec postępowania, w którym centralną rolę pełni koordinator. Jest on inicjatorem działań, przy jednoczesnym zachowaniu ich elastyczności. Koordinator centralizuje głównie działania biznesowe, decyzje podejmowane są przez niego lokalnie, jednak mają one globalny wpływ. Koordinator odpowiedzialny jest m.in. za tworzenie zewnętrznych relacji z dostawcami i odbiorcami, organizację łańcucha dostaw, logistykę. Relacje te mają charakter formalny, koordinator nie koncentruje się chociażby na wewnętrznych relacjach pomiędzy członkami klastra.

Wzorzec samoorganizujący się jest wzorcem społecznym, w którym reguły postępowania tworzą członkowie klastra. Zwraca się uwagę na pracowników oraz relacje pomiędzy członkami klastra, którzy sami budują te relacje i wzajemnie się docierają. We wzorcu samoorganizującym ważna jest inicjatywa podejmowanych działań, która ma charakter oddolny. Podjęcie działań w obszarze CSR jest samodzielną decyzją każdego podmiotu, wchodzącego w skład klastra. To konkretni członkowie klastra inicjują działania społecznie odpowiedzialne, zapraszając do współpracy koordynatora klastra i pozostałych jego

członków. Rola koordynatora w tym przypadku jest drugorzędna. Nie jest on inicjatorem podejmowania działań CSR, jednak może ich wesprzeć w realizacji tych zadań.

Wzorzec klubowy to grupa o wysokim kapitale społecznym. Podmioty współpracujące w klastrze dobrze się znają, a reguły postępowania tworzy koordynator klastra. Występuje gęsta sieć wymiany wiedzy i inspiracji, realizowane są wspólne projekty, a członkowie klastra mogą korzystać ze wspólnej infrastruktury. Istotą tego podejścia są wewnętrzne relacje między członkami klastra i pracownikami. Zadaniem koordynatora jest dbałość o wymianę wiedzy między członkami klastra, ich wzajemną współpracę oraz umacnianie relacji społecznych w środowisku wewnętrznym klastra, w szczególności biorąc pod uwagę pracowników oraz członków klastra. Takie działanie wymaga dużej świadomości koordynatora oraz wysokich kompetencji społecznych, żeby stworzyć aktywność zorientowaną na wewnętrzny obszar CSR.

Przedstawiony na rysunku 4 model ma charakter teoretyczny. Dla jego potwierdzenia posłużono się 6 klastrami polskimi, które zostały przeanalizowane w części empirycznej rozprawy. Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.

Dominujący obszar CSR	Inicjator działań CSR	
	Członkowie klastra	Koordynator klastra
Zewnętrzny (dostawcy, klienci, kooperanci, sprzedaż, rynek)	<i>Cleantech (K2)</i>	<i>Brak przykładów wśród analizowanych klastrów</i>
Wewnętrzny (pracownicy, relacje między członkami klastra)	<i>MedSilesia (K1)</i>	<i>Śląski Klaster Nano (K3)</i> <i>Klaster Poligraficzno-reklamowy w Lesznie (K4)</i> <i>Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe (K5)</i> <i>Klaster 3x20 (K6)</i>

Rysunek 5. Praktyczne przykłady klastrów zgodnych z opracowanym modelem społecznej odpowiedzialności klastra

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych klastrów polskich najwięcej praktycznych przykładów można znaleźć dla wzorca klubowego. Zaliczono do niego aż 4 z 6 badanych klastrów: Śląski Klaster Nano, Klaster Poligraficzno-reklamowy w Lesznie, Klaster Logistyczno Transportowy Północ-Południe oraz Klaster 3x20. Wynika to z faktu, że klastry te charakteryzują się dużym zaangażowaniem w relacje między członkami klastra. Istotą tych relacji jest duży kapitał

społeczny oraz budowanie trwałej współpracy i zaufania między nimi. W każdym z badanych klastrów podejmowanie działań CSR jest inicjatywą oddolną, a inicjatorem tych działań jest koordynator klastra. Jego rolą jest kształtowanie świadomości czym jest społeczna odpowiedzialność oraz zachęcanie członków klastra do udziału w danym projekcie. Podejmowane działania są wynikiem wewnętrznych potrzeb i przekonań koordynatora klastra, a także członków klastra. Działania społecznie odpowiedzialne klastrów wzorca klubowego mieszczą się w różnych obszarach CSR.

Klaster MedSilesia został przyporządkowany do wzorca samoorganizującego się. Był to jedyny klaster, który zadeklarował, że sam nie jest pomysłodawcą projektów społecznie odpowiedzialnych, jednak chętnie włącza się w takie działania. Inicjatorem takich zadań są członkowie klastra. Działania te nie mają wyłącznie charakteru biznesowego czy promocyjnego. Klaster MedSilesia angażując się w takie działania zorientowany jest na wewnętrzny aspekt CSR, związany przede wszystkim z tworzeniem relacji między członkami jako jego koordynator. Klaster ten najczęściej podejmuje działania w obszarze środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej.

Klaster Cleantech jest zorientowany biznesowo, dlatego też, ten wzorzec najlepiej do niego pasuje. Analiza wywiadu pogłębionego wykazała, że członkowie klastra są ukierunkowani tylko na te działania społeczne, do których realizacji są zobligowani prawnie (np. ESG). Koordynator klastra nie bierze udziału w realizacji tego typu zadań. Działania te są związane z zewnętrznymi obszarami CSR i mają wyłącznie charakter biznesowy – dotyczą bardziej relacji klient-sprzedawca. Nie dotyczą one chociażby relacji pomiędzy członkami klastra czy orientacji na pracownika. Koordynator klastra informuje swoich członków o idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak nie inicjuje takich działań, ani do nich nie zachęca. Koordynator klastra nie weryfikuje również, czy i jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra, natomiast zakłada, że celem takich działań byłoby tworzenie pozytywnego wizerunku na zewnątrz.

Spośród badanych klastrów żaden nie pasował do wzorca scentralizowanego, co nie oznacza, że wynik ten będzie taki sam dla większej próby, np. biorąc pod uwagę całą populację zweryfikowanych klastrów w Polsce (N = 134). Przedstawiony model posiada pewne ograniczenia. Zbudowany został on w oparciu o 2 zmienne: inicjator działań CSR oraz wiodący obszar CSR. Zaproponowany model nie uwzględnia zatem innych aspektów, jak np.: źródeł finansowania działań CSR (czy są to środki publiczne czy prywatne) lub typu rozwoju klastra (intensywny czy ekstensywny).

Prace naukowe w obszarze społecznej odpowiedzialności w klastrach pozostają w stadium embrionalnym, brakuje w nich empirycznych dowodów na temat wpływu koncepcji CSR na np. rentowność lokalnych przedsiębiorstw, pracowników czy środowisko⁷. Ramy teoretyczne również nie oferują jasnych wyjaśnień dotyczących instytucjonalizacji i efektów CSR w lokalnych okręgach przemysłowych w krajach rozwijających się. Inne kluczowe ograniczenia tego nurtu badawczego obejmują nadmierną koncentrację na zorientowanych na eksport klastrach przemysłowych. Istnieje ryzyko, że CSR stanie się formą ekonomicznego i kulturowego imperializmu gospodarczego i kulturowego, a potencjał wspólnych inicjatyw CSR w klastrach małych i średnich przedsiębiorstw może oferować nową formę greenwashingu. Z jednej strony do czynników sprzyjających inicjatywom CSR można zaliczyć rolę globalnych łańcuchów wartości napędzanych przez nabywców w celu promowania wprowadzania zachodniego stylu polityki CSR dla klastrów w krajach rozwijających się. Z drugiej strony sytuacja ta może podważać standardy pracy i środowiska poprzez politykę cenową oraz groźbę przeniesienia zamówień do innych producentów. Przykładem działań skierowanych do członków klastra (MŚP) w obszarze środowiska CSR jest zamknięcie niektórych najgorszych fabryk w celu zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska. Jest to pozytywny aspekt, jednak prawdopodobnie takie działanie przełoży się na utratę miejsc pracy i dochodów przez przedsiębiorców oraz ich pracowników, co może skutkować ubóstwem, a to z kolei negatywnie wpłynie na dwa obszary CSR, tj. obszar zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej, a także praktyk z zakresu pracy. P. Lund-Thomsen i in. sugerują, że zdecydowana większość klastrów przemysłowych w krajach rozwijających się może angażować się w zachowania społecznie odpowiedzialne, jednak inicjatywy te mają ograniczony charakter. Wprowadzenie przez klastry czystych technologii związanych z poprawą jakości wody lub pomoc w zmniejszaniu obecności pracy dzieci w przedsiębiorstwach tworzących klastry to zdecydowanie niewystarczające działanie, aby uznać klastry za społecznie i środowiskowo odpowiedzialną organizację. Ważne jest również propagowanie zasad idei CSR, ciągłe podnoszenie świadomości członków klastra w tym zakresie oraz stałe podejmowanie różnych działań społecznie odpowiedzialnych.

Z kolei zespół badaczy A. Fayyaz, P. Lund-Thomsen, A. Lindgreen wskazują konkretne przykłady podejmowania inicjatyw społecznie odpowiedzialnych przez klastry, tj.: instalacja wspólnych oczyszczalni ścieków w klastrze garbarskim w Kasur w Pakistanie

⁷ Lund-Thomsen P., Lindgreen A., Vanhamme J.: Industrial Clusters and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: What We Know, What We do not Know, and What We Need to Know. *Journal of Business Ethics*, No. 133. Springer, 2016, p. 9.

oraz w klastrze tekstylnym w Tiruppur w Indiach, promowanie przyjaznych dla środowiska technologii w klastrze skórzanym w Leon w Meksyku, a także programy eliminacji pracy dzieci i wdrażania projektów opieki społecznej dla szwaczek i ich rodzin w klastrze produkcji piłki nożnej w Jalandhar w Indiach oraz Sialkot w Pakistanie⁸. Wszystkie te działania są realizowane przez klastry przy współudziale agencji pomocowych, władz sektora publicznego oraz organizacji pozarządowych. Takie wspólne inicjatywy pozwalają na osiągnięcie celów społecznej odpowiedzialności, przy jednoczesnym zachowaniu realizacji celów gospodarczych i ekonomicznych klastrów i jego członków. Projekty te mają wymiar długofalowy, są to rozbudowane programy powodujące korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron. Takie działania pozwalają na uznanie klastrów za społecznie odpowiedzialne.

Wyzwaniem intelektualnym dla klastra jest określenie okoliczności, w których inicjatywy CSR promują wspólne działania w klastrach przemysłowych i przynoszą pozytywne rezultaty dla lokalnych MŚP, pracowników i społeczności, uznając jednocześnie, że interesy tych aktorów nie zawsze są zbieżne. W niektórych okolicznościach mogą one nawet wchodzić w bezpośredni konflikt, więc decydenci muszą mieć jasność co do tego, czy w sieciach MŚP istnieje wystarczający kapitał społeczny, aby podtrzymać wspólne inicjatywy. Wysiłek ten wymaga również rozważenia, jak lokalni przedsiębiorcy z sektora MŚP postrzegają CSR i czy są skłonni wspierać takie zaangażowanie⁹.

Biorąc pod uwagę badania polskich naukowców, A. Zaleśna i A. Predygiar dokonały identyfikacji czynników sprzyjających i niesprzyjających realizacji koncepcji CSR przez klaster¹⁰. Do czynników sprzyjających wdrażaniu koncepcji CSR w klastrze zaliczono: budowanie marki klastra, pozyskiwanie zaufania inwestorów oraz zwiększanie siły negocjacyjnej klastra za granicą. Z drugiej strony czynnikami niesprzyjającymi wdrażaniu koncepcji CSR według autorek są: sceptycyzm właścicieli lub menedżerów oraz niechęć do podejmowania wspólnych działań i inwestowania w CSR. Analizowane czynniki współwystępują ze sobą, co może ograniczać wdrażanie koncepcji CSR przez klaster. Z badania wynika, że nieodłącznym problemem w kontekście wdrażania koncepcji CSR przez klaster jest tzw. "free-riding", polegający na tym, że część członków klastra, kierując się własnymi wartościami pozytywnie odnosi się do tej koncepcji, podczas gdy inni nie wykazują

⁸ Fayyaz A., Lund-Thomsen P., Lindgreen A.: Industrial Clusters and CSR in Developing Countries: The Role of International Donor Funding. *Journal of Business Ethics*, No. 146. Springer, 2017, pp. 632-633.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Zaleśna A., Predygiar A.: CSR in Clusters: Cluster Social Responsibility. *Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics*, No. 3(307), 2021, p. 41.

zrozumienia dla tej idei lub - na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji – wątpię w jej sens. Biorąc pod uwagę przeprowadzone w niniejszej rozprawie wywiady pogłębione w wybranych klastrach, „free-riding” nie należy uznawać za problem we wdrażaniu koncepcji CSR przez klastry. Każdy badany klaster, niezależnie czy został w modelu uznany za wzorzec biznesowy, klubowy czy samoorganizujący się, podkreślał, że decyzja o realizacji działań społecznie odpowiedzialnych należy zarówno do klastra, jak i jego członków. Różna w tym przypadku jest jedynie osoba inicjatora takich działań oraz obszar CSR. Jeżeli klaster chce realizować działania społecznie odpowiedzialne może to robić samodzielnie lub przy współpracy swoich członków. W przypadku, gdy część członków klastra nie odczuwa potrzeby podejmowania działań CSR to wcale nie oznacza, że sam klaster nie może wdrażać polityki społecznej odpowiedzialności i tym samym realizować takich projektów. Podobnie w sytuacji odwrotnej. Respondenci wskazali, że członkowie klastra niejednokrotnie sami podejmują działania CSR (np. **K1**), nie angażując w to koordynatora klastra.

Żadne z wyżej przytoczonych badań i innych dostępnych w literaturze przedmiotu, nie zawierają propozycji modelu społecznej odpowiedzialności klastra. Większość badań ma charakter teoretyczny lub stanowi studium wybranego przypadku wraz z opracowanymi rekomendacjami. Przeprowadzone w niniejszej rozprawie badania wskazują rozwiązania strategiczne, w których koordynatorzy klastra mają pewną wizję podejmowania działań, która jest silnie powiązana ze społeczną odpowiedzialnością. Opracowany model społecznej odpowiedzialności klastra uzupełnia zidentyfikowaną w pracy lukę badawczą i stanowi praktyczne zastosowanie, określając kierunek rozwoju zarówno klastrów polskich, jak i zagranicznych.

4. Podsumowanie i wnioski

Obecnie w warunkach dużej konkurencyjności gospodarki niezwykle istotne staje się nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw, instytucji badawczych, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych oraz władz lokalnych. Wyzwaniom tym mogą sprostać klastry, z uwagi na dużą umiejętność dynamicznej absorpcji oraz łatwość do podejmowania wspólnych działań. Równoległe do powiększania wartości ekonomicznej przedsiębiorstw, regionów i krajów coraz istotniejsze staje się działanie uwzględniające aspekty społeczne i środowiskowe, jak również relacje między wszystkimi interesariuszami danej organizacji.

Przeprowadzone badania literaturowe z zakresu społecznej odpowiedzialności klastrów wskazują na aktualność podjętej problematyki oraz na występujące zapotrzebowanie na badania empiryczne w tym zakresie. Szczególnie przeprowadzona analiza bibliometryczna

wykazała istotną lukę badawczą w tym obszarze. Jak dotychczas powstało niewiele prac związanych ze społeczną odpowiedzialnością w klastrach. Zarówno polscy jak i zagraniczni naukowcy podejmowali próby określenia społecznej odpowiedzialności klastra, jednak badania te miały bardziej charakter teoretyczny. Żaden z badaczy nie opracował teoretycznego modelu uwzględniającego społeczną odpowiedzialność klastra i nie zweryfikował go empirycznie.

Krytyczne studia literaturowe z zakresu społecznej odpowiedzialności klastrów pozwoliły na przygotowanie podstaw do przeprowadzenia badań empirycznych. Podmiotami badań były klaustry, koordynatorzy klastra i członkowie klastra, natomiast przedmiotem prowadzonych badań była społeczna odpowiedzialność biznesu, działania klastra związane z obszarami CSR, strategia klastra oraz standardy zarządzania klastrem.

Poruszając tematykę rozprawy w obszarze nauk o zarządzaniu warto nadmienić, że zgodnie z tradycjami prakseologicznymi zarządzanie oznacza naukę o sprawnym działaniu¹¹. Natomiast zmienną zależną w tym przypadku są wyniki działania¹². S. Sudoł definiuje pojęcie zarządzania w różny sposób, w zależności co w danym czasie i miejscu jest dla badacza ważne. Jednym z trzech proponowanych warunków zarządzania jest to, że dotyczy ono zespołowej, profesjonalnej działalności ludzi, tzn. działań podejmowanych wspólnie dla realizacji przyjętego celu przez większy lub mniejszy zespół ludzi¹³. W. Czakon twierdzi, że przedmiotem nauk o zarządzaniu jest współdziałanie ludzi¹⁴. Odnosząc się do powyższych twierdzeń, w pracy doktorskiej jako główny cel przyjęto: Określenie, które z działań klastrów i członków klastrów odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Osiągnięcie zasadniczego celu pracy było możliwe dzięki realizacji poszczególnych celów szczegółowych przyjętych w pracy: 2 celów teoriopoznawczych oraz 6 celów utylitarnych. Główny cel pracy oraz cele szczegółowe zostały osiągnięte w rozważaniach teoretycznych oraz na podstawie badań empirycznych.

W zaprezentowanych w pracy polskich oraz zagranicznych standardach zarządzania klastrem CSR jest obecny jako podstawa działania zapisana w dokumentach strategicznych oraz jako stosowana praktyka działania. Również kryteria oceny KKK po części odnoszą się

¹¹ Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A.: Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, nr 161, 2014, s. 39.

¹² Czakon W.: Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*. Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019, s. 122.

¹³ Sudoł S.: Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Zarządzanie*, nr 161, 2014, ss. 11-36.

¹⁴ Czakon W.: Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki, [w:] *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*. Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019, ss. 122-123.

do działań społecznych klastra, współpracy i relacji z otoczeniem. Zakłada się, iż podejmowanie działań CSR nie tylko zwiększa rozpoznawalność klastra, ale również wskazuje na jego duże zaangażowanie w problemy społeczności lokalnej, czyli otoczenia, w którym klastery prowadzi działalność. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrem przyporządkowanych do obszarów CSR. Ogólny poziom zgodności standardów zarządzania klastrem z obszarami społecznej odpowiedzialności jest bardzo wysoki. Średnia dla wszystkich siedmiu obszarów CSR wynosi 90%. Największy wynik, bo aż 96% otrzymały dwa obszary, tj. praktyki z zakresu pracy oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych. Wynik ten potwierdza, że polskie klastry, które spełniły standardy zarządzania klastrem coraz częściej i chętniej podejmują działania związane z obszarami CSR.

W wyniku przeprowadzonych badań klastrów polskich i zagranicznych oraz standardów zarządzania klastrem zweryfikowano pozytywnie następującą hipotezę badawczą:

H2: Istnieje zależność pomiędzy realizacją standardów zarządzania klastrem a wyróżnikami ładu organizacyjnego CSR.

W rozprawie sfalsyfikowaną następującą hipotezę:

H1: Istnieje różnica pomiędzy deklarowanymi w dokumentach strategicznych działaniami CSR a ich rzeczywistą realizacją.

Pozostałe trzy hipotezy zweryfikowano częściowo:

H3: Istotna część działań klastrów odpowiada obszarom społecznej odpowiedzialności.

H4: Głównymi motywatorami podejmowania działań CSR są czynniki wewnętrzne związane z systemem wartości i osobistych przekonań klastra.

H5: Działania CSR są deklarowane w strategii klastrów.

Na zweryfikowane częściowo hipotezy, biorąc pod uwagę klastry polskie głównie wpływ miały odpowiedzi klastra Cleantech, który zadeklarował brak podejmowania jakichkolwiek działań w obszarach CSR. Dotyczy to także jego członków. W związku z powyższym częściowo sfalsyfikowano hipotezy: H3, H4, H5. Natomiast dla pozostałych pięciu badanych klastrów została potwierdzona hipoteza H3 i H4. Częściowo potwierdzono hipotezę H5, gdyż tylko dwa z sześciu badanych klastrów posiadają w swojej strategii odniesienia do założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności. W przypadku analizy klastrów zagranicznych potwierdzono hipotezę H3. Wszystkie badane klastry realizują wiele projektów, które odpowiadają obszarom społecznej odpowiedzialności. Sfalsyfikowano hipotezę H5, ponieważ żaden z badanych klastrów nie posiada w swojej strategii odniesienia do działań CSR. Natomiast hipoteza H4 nie była weryfikowana dla klastrów zagranicznych, gdyż dane,

z których korzystano nie zawierały informacji na temat motywacji klastra do podejmowania działań CSR.

W pracy udzielono odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze:

P1: Jakie działania klastrów wpisują się w obszary CSR?

P2: W którym obszarze CSR i dlaczego klastry i członkowie klastrów podejmują najwięcej działań?

P3: Co motywuje klastry i członków klastra do działań CSR?

P4: Jakie działania CSR są podejmowane przez członków klastra?

Na podstawie przeprowadzonych badań klastrów polskich i europejskich można uznać, że najwięcej działań klastrów występuje w obszarze środowiska oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej. Często było to związane z celem głównym istnienia klastra i obszarem jego działalności, np. klaster energetyczny z założenia zorientowany jest na energię odnawialną lub sprawiedliwą transformację, co mieści się w obszarach CSR. W pracy wskazano kilka działań CSR, które są podejmowane przez członków klastra. Niewielka liczba przykładów była spowodowana brakiem wiedzy ze strony respondentów, którzy nie prowadzą tak szczegółowej ewidencji. W rozprawie opisano wiele działań klastrów, które można było zakwalifikować jako społecznie odpowiedzialne, przykładowe z nich to: współpraca z fundacjami, bezemisyjny transport, współdzielenie się zasobami, prowadzenie szkoleń i warsztatów dla lokalnej społeczności, prowadzenie gospodarki o obiegu zamkniętym.

W niniejszej rozprawie opracowano autorski model społecznej odpowiedzialności klastra w oparciu o dwie zmienne jakościowe, tj.: inicjatora działań CSR oraz dominujący obszar CSR. W modelu wskazano cztery wzorcowe zachowania klastrów: biznesowy, scentralizowany, samoorganizujący się oraz klubowy. Model ten został zweryfikowany empirycznie biorąc pod uwagę przeprowadzoną analizę wywiadów pogłębionych w polskich klastrach. Najwięcej klastrów przyporządkowano do wzorca klubowego, gdyż w czterech z sześciu badanych klastrów występuje silna relacja między członkami klastra oraz posiadają one duży kapitał społeczny. Inicjatorem działań społecznie odpowiedzialnych w tych klastrach jest koordynator klastra. Podejmowane działania są wynikiem wewnętrznych potrzeb i przekonań zarówno koordynatora klastra jak i członków klastra.

Większość zaprezentowanych w niniejszej rozprawie wniosków posiada charakter aplikacyjny. Opracowany teoretycznie i zweryfikowany empirycznie model społecznej odpowiedzialności klastra może być wykorzystany przez polskie i zagraniczne klastry. Aplikacyjnym walorem pracy jest również to, że koordynatorzy i członkowie klastra otrzymują

konkretne narzędzie umożliwiające identyfikację wzorca zachowania klastra, biorąc pod uwagę realizację działań CSR. Zaproponowany model posiada pewne ograniczenia. W przyszłości można by rozwinąć go o dodatkowe zmienne, np. źródło finansowania klastra lub fazę rozwoju klastra, a także zaproponować inne wzorce postępowania.

Przedstawione wnioski uzasadniają potrzebę oraz celowość prowadzenia dalszych prac badawczych, dotyczących społecznej odpowiedzialności klastrów. Interesujące zatem wydaje się podjęcie dalszych, pogłębionych badań w zakresie, np.: postrzegania klastrów jako organizacje społecznie odpowiedzialnych, wpływu podejmowanych działań CSR na wizerunek klastra, korzyści płynących z podejmowania działań CSR przez klaster, kapitału społecznego klastra w oparciu o realizowane działania CSR, źródłach finansowania działań CSR w klastrach.

Zastosowane w pracy metody badacze były skuteczne, gdyż pozwoliły na osiągnięcie wszystkich zamierzeń rozprawy. Wywiady pogłębione, umożliwiły swobodną rozmowę z przedstawicielami klastra i tym samym uzyskano wiele informacji związanych z tematem niniejszej dysertacji. Z pewnością przy zastosowaniu innych metod, jak np. ankieta internetowa, respondenci nie udostępniliby tak szczegółowych danych. Ograniczeniem wywiadu był fakt, że koordynator klastra nie posiadał zbyt wielu informacji o działaniach prowadzonych przez swoich członków. Rozwinięciem przeprowadzonych badań mogłyby być wywiady otwarte z każdym członkiem klastra. Takie podejście pozwoliłoby np. na zbadanie czy działania społecznie odpowiedzialne prowadzone przez klaster są zbieżne z działaniami podejmowanymi przez jego członków.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki praktyczne analizy klastrów polskich i europejskich można zauważyć wiele perspektyw rozwoju klastrów. Należy podkreślić, że działania społecznie odpowiedzialne klastra są często związane z jego podstawową działalnością, dlatego też ich realizacja nie wymaga od koordynatora klastra podejmowania dodatkowych działań. Wdrożenie do strategii klastra celów związanych z koncepcją CSR daje wymierne korzyści zarówno dla klastra jak i dla całego społeczeństwa. Można do nich zaliczyć m.in.: wzrost zaufania inwestorów i społeczności lokalnej do klastra, zwiększenie zakresu oferowanych produktów/usług oraz zwiększenie siły negocjacyjnej na arenie międzynarodowej. Realizacja tych założeń poprzez prowadzenie dialogu społecznego może przyczynić się także do trwałego wzrostu konkurencyjności danego klastra na poziomie lokalnym, jak i globalnym.