

Sławomir OLKO  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Sławomir.Olko@polsl.pl

## BADANIE KOMPETENCJI W SIECIACH I KLASTRACH W PRZEMYSŁACH KREATYWNYCH

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia propozycje metodologiczne związane z badaniem kompetencji w sieciach i klastrach występujących w przemysłach kreatywnych. Zgodnie z koncepcją zarządzania opartego na kompetencjach (*competence-based management*) określenie kompetencji jest podstawą stworzenia strategii zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla sieci lub klastrów. Metoda badania kompetencji opiera się na mapie kompetencji – instrumencie wspomagającym zarządzanie wiedzą w dużych przedsiębiorstwach. W przypadku sieci i klastrów istotne jest uzupełnianie kompetencji oraz unikanie bezpośredniej konkurencji w przypadku kluczowych kompetencji (*core competences*).

**Słowa kluczowe:** kompetencje, sieci, klastry, przemysły kreatywne.

## RESEARCHING COMPETENCE IN NETWORKS AND CLUSTERS IN CREATIVE INDUSTRIES

**Summary.** The paper presents the methodological propositions concerning research of competence in networks and clusters in creative industries. According to the concept of competence-based management, accurately description of competence is the basis for creation the strategy for company as well as for the network or clusters. The presented method is based on competence map – the knowledge management tool used in large companies. In case of network and clusters very important is complement of the competence and avoid the direct competition in case of core competence.

**Keywords:** competence, networks, clusters, creative industries.

## 1. Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować duże zainteresowanie przemysłami kreatywnymi ze względu na ich rolę, jaką odgrywają w tworzeniu produktów narodowych, oraz oddziaływanie społeczne, które trudno jest zmierzyć: polepszanie jakości życia, zwiększanie atrakcyjności miejsc i regionów, a także rolę w kreowaniu kultury. Organizacje funkcjonują sprawnie dzięki podziałowi pracy oraz kompetencji pomiędzy uczestnikami organizacji. Sieci i klastry pomimo znacznie większej otwartości są organizacjami, które wykorzystują tę zasadę w celu maksymalizowania efektywności swojego działania. Aby racjonalizować procesy zarządzania w sieciach, konieczne jest poznanie kompetencji członków klastra w celu określenia strategii rozwoju opartych na kluczowych kompetencjach.

Celem artykułu jest przedstawienie metody badania kompetencji w sieciach i klastrach opierającej się na najważniejszych przesłankach poznawczych oraz uwzględniającej potrzeby nowoczesnych środowisk kreatywnych: sieci i klastrów.

## 2. Kompetencje organizacji i przewaga konkurencyjna

Pojęcie kompetencji organizacji wynika bezpośrednio z rozumienia przewagi konkurencyjnej. Według podejścia zasobowego organizacja ma przewagę konkurencyjną, posiadając unikalne zasoby, którymi w szczególności mogą być wiedza i składające się na nią kompetencje. Przewaga konkurencyjna w ramach zasobów jest trwała, gdy zasoby te mają cechy określone akronimem VRIN, oznaczającym: V – *valuable*, czyli wartościowe, R – *rare*, czyli rzadkie, I – *inimitable*, czyli nieimitowalne, N – *nonsubstitutable* – niemożliwe do substytucji (Czakon 2012, s. 93). Wszystkie te cechy mają w szczególności kompetencje, jako składniki wiedzy organizacji, przy czym warto od razu wskazać cechy specyficzne wiedzy związane z tymi elementami.

Pojęcie kompetencji oraz proces zarządzania kompetencjami w szerszym rozumieniu wpisują się w koncepcję zarządzania wiedzą, bardzo szczegółowo opisywaną w literaturze zarządzania (m.in. Davenport i Prusak, Nonaka i Takeuchi). Zarządzanie wiedzą podobnie jak szkoła zasobów i kompetencji zakłada, że zasób wiedzy i umiejętności firmy jest czynnikiem istotniejszym w procesie tworzenia strategii niż sytuacja w otoczeniu (Obłój 2007, s. 125). W szczególności możemy w ramach tej szkoły wskazać koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach (*competence based management*), określającego tryby doskonalenia kluczowych kompetencji organizacji (Sanchez 2004).

O wartości kompetencji, jak każdego zasobu, decyduje jej użyteczność, która zależy od specyficznych potrzeb sytuacyjnych organizacji. Prowadzi nas to do wniosku, że nie ma

kompetencji uniwersalnych – wartość kompetencji jest uzależniona od indywidualnych (lokalnych) potrzeb organizacji. Kompetencje, jak każda wiedza, nie są rzadkie, w szczególności zasoby wiedzy opisowej (*know-what*) opisanej w literaturze są dostępne dla każdego. Cechę rzadkości mają natomiast kompetencje związane z doświadczeniem i wiedzą określaną jako *know-how*, która jest nabywana tylko przez doświadczenie. Kompetencje mogą być do pewnego stopnia imitowalne, np. przez naśladowanie wiedzy typu *know-what*, takiej jak opisane procedury, procesy technologiczne lub naśladowanie kształtów i wymiarów produktów. Mimo aktywności zmierzającej do ochrony zasobów wiedzy mamy świadomość, że mogą one być naśladowane. Wiedza i kompetencje mają również do pewnego stopnia cechę polegającą na możliwości substytucji – występują w praktyce gospodarczej substytutami technologii. Nie mając danej technologii, możemy zastąpić ją inną technologią, która daje podobny rezultat dla odbiorcy. Są oczywiście przykłady pełnego braku możliwości substytucyjności kompetencji. Organizacja ma niesubstituowane i rzadkie zasoby ma istotną przewagę konkurencyjną zbliżającą ją do praktyki monopolistycznej na rynku.

Kompetencje organizacyjne (określonego podmiotu) są ściśle związane z kompetencjami indywidualnymi pracowników. W przypadku mikroprzedsiębiorstw kompetencje dotyczą niewielkiej liczby pracowników, a przede wszystkim samego właściciela przedsiębiorstwa. W tym ostatnim przypadku pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa i kompetencji indywidualnych jest równoznaczne. Taka sytuacja dotyczy dużej liczby podmiotów należących do sektora kreatywnego, np. projektantów, architektów, artystów, agentów i innych podmiotów działających w większości przypadków jednoosobowo. Dlatego przyjmując założenie, że kompetencje organizacji to kompetencje pracowników tej organizacji, nie popełniamy istotnego błędu metodycznego. Jest to szczególnie istotne dla sieci składających się w dużej części z mikroprzedsiębiorstw.

W przypadku kompetencji indywidualnych (związanych najczęściej z wykonywanym zawodem) przyjęto podział na trzy rodzaje kompetencji:

- wiedza lub kompetencje wiedzy (*knowledge competencies*) – związane praktycznym lub teoretycznym zrozumieniem przedmiotu<sup>1</sup>,
- umiejętności i zdolności – naturalne lub wyuczone możliwości związane z wykonywaniem określonej działalności,
- kompetencje społeczne – związane z zachowaniem w środowisku społecznym (*behavioral competencies*), które również mogą być nauczone i związane z akceptacją norm i wartości społecznych, postaw, wzorców zachowań.

Trudno faworyzować którąkolwiek z przedstawionych powyżej grup kompetencji, możemy jednak zwrócić uwagę na fakt niedoceniań w praktyce gospodarczej kompetencji społecznych. Zwraca na to uwagę F. Civelli, powołując się na zjawisko zatrudnialności (*employability*), czyli zdolności do zatrudnienia dzięki posiadaniu oczekiwanych przez pracodawców

---

<sup>1</sup> Ten obszar kompetencji jest znacznie węższy pojęciowo od wiedzy definiowanej w literaturze zarządzania wiedzą, która obejmuje również wiedzę jawną (*explicit knowledge*) niezwiązaną z konkretną osobą.

kompetencji. Na podstawie własnych doświadczeń autor ten stwierdza, że organizacje nie mają wiedzy o zarządzaniu kompetencjami oraz koncentrują się na określaniu kompetencji technicznych (z pierwszej grupy kompetencji), nie doceniając kompetencji społecznych (Civelli 1998, s. 49).

Bratnicki definiuje kompetencje przedsiębiorstwa w sposób czynnościowy jako: *działalności, które w przedsiębiorstwie są uznawane za unikatowe zasoby strategiczne* (Bratnicki 2000, s. 18). Traktuje kompetencje jako zasoby organizacji wykorzystywane do formułowania strategii przedsiębiorstwa w zamkniętym cyklu, który autor nazywa kołem badania strategicznego przedsiębiorstwa. Proces składa się z następujących etapów:

1. odwzorowanie kompetencji przedsiębiorstwa,
2. odkrycie kluczowych kompetencji,
3. analiza zasobów przedsiębiorstwa,
4. ocena procesów tworzenia strategii,
5. przegląd zamierzenia strategicznego i celów przedsiębiorstwa,
6. przegląd strategii rozwojowych,
7. sito kompetencji (Bratnicki 2000, s. 19).

Postępowanie to opiera się na założeniach, że strategia organizacji powinna nie tylko opierać się na kompetencjach, ale z nich wynikać, oraz iż kompetencje mogą zarówno być odkrywane wewnątrz organizacji, jak i pozyskiwane z zewnątrz. Świadome zarządzanie organizacją to kreowanie kluczowych kompetencji, czyli takich, dzięki którym organizacja uzyskuje istotną przewagę konkurencyjną. Bratnicki podaje definicję kluczowych kompetencji za Prahaladem i Hamelem: *Kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczny wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieci więzi zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią* (Bratnicki 2000, s. 23).

Kompetencja kluczowa powinna spełniać wg Prahalada i Hamela trzy warunki:

1. zapewniać potencjalny dostęp do różnorodnych rynków,
2. dostarczać istotny wkład w ramach postrzeganych korzyści klienta płynących z końcowego produktu,
3. być trudna do naśladowania przez konkurencję.

Istotną przesłanką badania kompetencji jest poddanie ich po etapie identyfikacji testowaniu pod względem wartości, unikalności, imitowalności oraz innych cech definiowanych przez ekspertów.

Według M. Bratnickiego kluczowe kompetencje składają się z hierarchicznie powiązanych: zdolności, procesów, podprocesów oraz służących do realizacji procesów zasobów, takich jak ludzie, systemy informacyjne, technologie, zasoby materialne. Poszczególne elementy są definiowane przez autora w następujący sposób:

- **kompetencja** jest możliwością integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami i procesami. Kompetencje mają charakter bardziej strategiczny niż operatywny. Ich głównym celem jest umożliwienie specyficznych odpowiedzi, a w szczególności realizacji zamierzenia strategicznego;
- **zdolność** może być definiowana jako zdolność do czegoś (wynikająca z nagromadzonych umiejętności, *know-how*, uczenia się i kultury organizacyjnej), związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych. Zdolności są często najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, ponieważ bywają one cenne, rzadkie i trudne do naśladowania. Mają one bardziej operatywny niż strategiczny charakter. Są zasobami zorientowanymi procesowo;
- **proces** jest podstawowym składnikiem budowy lub działalności przedsiębiorstwa. Z definicji może być ujęty w schemat przepływu i zmieniany pod względem skuteczności i efektywności. W praktyce procesy najczęściej poddaje się benchmarkingowi [...] (Bratnicki 2000, s. 33-34).

Tworzenie i doskonalenie kompetencji organizacji i sieci polega na identyfikowaniu takich kompetencji, które dają szeroki wachlarz przewag konkurencyjnych. Hatch zwraca uwagę na pułapki kompetencyjne polegające na wybiórczym doskonaleniu kompetencji, które dają przewagę konkurencyjną na małą skalę, lub nie dają jej wcale. Przyczynami są najczęściej błędna identyfikacja kompetencji lub za duże koszty rozwoju kompetencji w stosunku do uzyskanych efektów. Pułapką kompetencyjną jest również wprowadzenie uznanych i racjonalnych usprawnień, które co prawda zwiększają efektywność oraz powodują wzrost zaufania uczestników organizacji do nowych kompetencji, lecz w tym czasie rozwiązania konkurencyjne są o wiele bardziej efektywne (Hatch, s. 363).

Specyfika funkcjonowania klastrów i sieci podmiotów gospodarczych polega na opieraniu się na zasobach własnych członków. W ramach procesu zarządzania klastrem nie można decydować za członków klastra, które kompetencje i w jaki sposób mają być rozwijane. Można natomiast na podstawie zidentyfikowanej mapy kompetencji sugerować członkom klastra strategiczne decyzje o rozwoju wartościowych kompetencji lub zadbać o pozyskanie członków klastra reprezentujących kompetencje brakujące.

### 3. Kompetencje w przemysłach kreatywnych

Kompetencje w przemysłach kreatywnych są o wiele trudniejsze do analizowania niż np. kompetencje technologiczne, mające uznane i określone normy i standardy. Samo określenie specjalizacji w przemysłach kreatywnych jest trudne ze względu na brak szczegółowej klasyfikacji w tych branżach. Dla celów określania specjalizacji można wykorzystać opierającą się

na europejskiej polską klasyfikację działalności (PKD) lub klasyfikację zawodów<sup>2</sup>. Z pewnością jednak najbardziej zrozumiałym dla członków klastrów sposobem określania specjalizacji jest wskazywanie słów kluczowych. Kolejną trudność badania kompetencji w sektorach kreatywnych jest związana z oceną ich wartości kulturowej i rynkowej.

Przemysły kreatywne skupiają te podmioty, które tworzą wartość dodaną opartą na indywidualnej i zbiorowej kreatywności, czyli ludzkiej zdolności do tworzenia rozwiązań nowych. Jak to formułuje A. Klasik: *W najszerszym znaczeniu „kreatywnymi przemysłami są przemysły, których źródłem powstawania są prawa autorskie, patenty, projekty oraz marki handlowe. Generowanie kreatywnych przemysłów wymaga komercjalizacji wymienionych rodzajów własności intelektualnej opierając się na rynkowych i nierynkowych wartościach kultury i nauki, a szerzej rzecz ujmując – na talencie i wiedzy, na kreatywności indywidualnej i eksperymentowaniu* (Klasik 2008, s. 14).

Proponowana metoda analizy kompetencji zostanie zastosowana do badania tzw. klastrów kreatywnych, czyli klastrów występujących w przemysłach kreatywnych. Klaster kreatywny można zdefiniować w następujący sposób: *Grupa organizacji i osób, wylaniających się z lokalnych i regionalnych społeczności, którzy wywodzą się z biznesu, nauki, kultury, sztuki, edukacji, zdrowia, rozrywki i wypoczynku. Dynamika klastra opiera się na tworzeniu tożsamości regionu, innowacyjnym wykorzystaniu zasobów i poszukiwaniu (tworzeniu) talentów, przy zachowaniu i rozwoju wartości lokalnych i regionalnych. Stanowią bazę zasobów i kreatywnych umiejętności dla innych klastrów i rozwoju innowacji w regionie* (Knop in. 2013, s. 20).

Klastry kreatywne mogą mieć istotnie zróżnicowaną działalność dotyczącą: projektowania i designu; promocji, reklamy i komunikacji marketingowej, działalności mediów (telewizja, internet, radio, prasa); części sektora ICT rozwijającego oprogramowanie, szeroko rozumianej działalności kulturalnej obejmującej zarówno tworzenie, jak i dostarczanie wartości kultury. Według europejskiego obserwatorium klastrów *clusterobservatory* sektor przemysłów kreatywnych i kultury (*creative and cultural industries*) obejmuje 41 grup europejskiej klasyfikacji działalności (EKD) i w sposób szczegółowy precyzuje działalność opisanych wyżej sektorów. Według wstępnych badań identyfikujących, prowadzonych w ramach projektu, w Polsce możemy wskazać 30 klastrów kreatywnych. Większość z nich jest zlokalizowana w dużych ośrodkach miejskich oraz jest związana z branżą komputerową i medialną. Badania bezpośrednie pozwolą na uszczegółowienie informacji o specjalizacji klastrów kreatywnych w Polsce. Uzyskane wyniki umożliwią określenie sieci działań klastra/sieci, czyli ustrukturyzowanego, powtarzalnego sposobu tworzenia wartości sieci.

Należy założyć, że oprócz klastrów przedmiotem badań mogą być sieci podmiotów w przemysłach kreatywnych, charakteryzujące się znaczenie niższym poziomem sformalizowania i opierając się przede wszystkim na relacjach zaufania społecznego pomiędzy człon-

---

<sup>2</sup> Klasyfikacja zawodów i specjalności jest wprowadzona rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. (DzU nr 82, poz. 537 z dnia 17 maja 2010).

kami. Sieci w odróżnieniu od klastrów nie mają ustalonych celów ani strategii rozwoju – są dobrowolnymi zgrupowaniami osób danej branży. Mimo że sieci (w szczególności sieci społeczne) nie są zarządzane, można analizować w nich kompetencje oraz wykorzystywać tę wiedzę w celu racjonalizacji własnych działań.

#### **4. Propozycja metody badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemysłach kreatywnych**

Proponowana przez autora metoda badania kompetencji polega na określeniu i testowaniu kompetencji w sieci lub klastrze w celu racjonalizowania strategii rozwoju sieci/klastra. Metoda jest jednym z obszarów badań klastrów kreatywnych, przy czym autorzy są przekonani, że można ją stosować również w klastrach i sieciach innych branż. W projekcie badawczym pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce i UE” określono następujące obszary badań klastrów:

1. Analiza struktury sieci/klastra przy wykorzystaniu narzędzi Social Network Analysis (SNA) – odpowiadająca na pytanie, jakie są relacje pomiędzy podmiotami sieci/klastra oraz jakimi parametrami sieciowymi można opisać sieć/klastrę (Borgatti et al. 2013).
2. Analiza kompetencji w sieci – odpowiadająca na pytanie, jakie są kluczowe kompetencje uczestników sieci/klastra oraz jak mogą współprzyczynić się do sukcesu sieci i jej członków.
3. Określenie struktury sieci działań w sieci/klastrze – odpowiadające na pytanie, w jaki sposób na podstawie dostępnych zasobów tworzona jest wartość w sieci dla jej uczestników.

Badanie kompetencji w sieci jest zatem jednym z trzech istotnych obszarów szerokiego badania klastrów kreatywnych i składa się z następujących etapów:

1. określenie listy uczestników klastra sieci oraz osób udzielających informacji,
2. określenie pierwotnej listy kluczowych kompetencji istotnych dla tworzenia wartości w klastrze,
3. indywidualne wywiady z członkami sieci określające kluczowe kompetencje,
4. analiza kluczowych kompetencji przy użyciu mapy kompetencji (tabela 1),
5. testowanie kompetencji (wartości, unikalności, imitowalności),
6. określenie przesłanek dla rozwoju sieci/klastra oraz przesłanek dla określenia sieci działań klastra (kolejny obszar analizy sieci/klastra).

Podstawowym narzędziem jest mapa kompetencji, która wiąże przez proces mapowania aktorów sieci z konkretnymi kluczowymi kompetencjami. Mapa kompetencji jest typowym narzędziem wspomagającym procesy zarządzania wiedzą, nazywaną przez Probst i współautorów topografią wiedzy (Probst et al. 2002, s. 88). Proces mapowania odbywa się na podsta-

wie deklaracji członków sieci. Jeżeli dany podmiot ma dane kompetencje, na mapie oznacza się je znakiem +. W przypadku, gdy dany aktor wskazuje brak kluczowych kompetencji, określa się je na mapie znakiem -. Brak wypełnienia danej komórki oznacza, że dany podmiot nie ma danych kompetencji oraz nie odczuwa potrzeby występowania określonych kompetencji. Zaprezentowane podejście ma charakter jakościowy – respondent deklaruje: ma czy nie ma kluczowych kompetencji bez własnej oceny wartości (stopnia doskonałości) kompetencji. Analogiczne podejście proponują H. Harmsen i B. Jensen, którzy również do określania kompetencji używają mapy kompetencji (Harmsen, Jensen 2004, s. 538-542). Podejście to można uszczegółowić przez wprowadzenie skal oceny kompetencji. Ocena może być dokonywana przez same podmioty, innych członków sieci lub eksperta zewnętrznego. Wprowadzenie tego typu oceny będzie przedmiotem badań pilotażowych prowadzonych na etapie badań w klastrach.

Tabela 1

Mapa kompetencji członków sieci/klastra

Aktor sieci	Kluczowe kompetencje										
	Promocja międzynarodowa	Promocja krajowa	Przywódtwo w sieci	Posrednictwo na rynkach kultury i sztuki	Pozyskiwanie projektów i zarządzanie projektami	Projektowanie usług	Drukowanie 3D	Usługi konsultingowe	Szkolenia i rozwój personelu	Zarządzanie eventami	Umiejętności wykonawcze
1		+	+		+			+	+		
2	+			+	-					-	
3						+		+		+	
4	-	-	+		-	-					
5		+	+								
6								+	+		
7		+				-				+	
9											+
10			+	-	+						+
11											+
12				+							
13						+					
14											+
15										+	
16							+				

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe kompetencje niewielkiej sieci, liczącej 16 członków. Lista kluczowych kompetencji powstała na podstawie ogólnej charakterystyki działalności członków. Należy założyć, że szczegółowa lista kluczowych kompetencji powinna powstać na podstawie deklaracji członków, po utworzeniu mapy powinna ona być ostatecznie zweryfikowana przez respondentów. Poza kompetencjami dającymi indywidualną przewagę konkurencyjną członkom klastra należy wziąć pod uwagę kompetencje sieciowe związane z funkcjonowaniem danego aktora w sieci lub klastrze. Kompetencje te to: przywództwo w sieci, umiejętność koordynacji prac w sieci, świadomość kompetencji członków klastra, czyli wiedza typu *know-who*. Można zatem stwierdzić, że analiza kompetencji w sieci



jest również istotną kompetencją sieciową, którą powinien mieć przede wszystkim koordynator klastra.

## 5. Wnioski

Zaprezentowana w artykule metodyka stawia przez badaczami wiele warunków, lecz spełnia istotne przesłanki naukowe, poznawcze, a nawet praktyczne. Opracowanie strategii rozwoju klastra lub sieci wymaga określenia oczekiwań oraz kompetencji podmiotów, które są członkami klastra lub sieci. Na podstawie dotychczasowych obserwacji związanych z funkcjonowaniem klastrów w Polsce oraz zaprezentowanych założeń metody badania kompetencji w klastrach można sformułować następujące wnioski związane z zastosowaniem metody:

1. Badanie kompetencji jest instrumentem w procesie zarządzania wiedzą na poziomie sieci. Zastosowanie metod badania kompetencji pozwala na racjonalizację procesu zarządzania wiedzą na poziomie sieci oraz poszczególnych podmiotów – członków klastra lub sieci.
2. Najważniejszym dylematem do rozstrzygnięcia jest weryfikacja informacji o kluczowych kompetencjach oraz ocena kompetencji: czy opierać się na samoocenie uczestników sieci, czy też ocenie pozostałych uczestników sieci lub ocenie odbiorców.
3. Kompetencje zmieniają się w dynamiczny sposób, w związku z tym raz przeprowadzona analiza kompetencji może być nieaktualna już po kilku miesiącach. Wynika to zarówno ze zmiany składu uczestników sieci (odejście dotychczasowych, pozyskanie nowych), jak i z doskonalenia kompetencji dotychczasowych członków klastra lub sieci. Należy zauważyć, że najmniej zmienne są kluczowe kompetencje stanowiące podstawę przemysłów kreatywnych (np. umiejętności koncepcyjne, projektowanie, umiejętności artystyczne) oraz operacyjne (zarządzanie ludźmi, kompetencje interpersonalne, zarządzanie w sieci). Najbardziej zmienne są szczegółowe kompetencje techniczne i operacyjne związane z tworzeniem wartości i realizacją procesów w sieci (np. szczegółowe technologie informacyjne i komunikacyjne, technologie wytwarzania i świadczenia usług, monitorowanie mediów społecznościowych). Przesłanki te należy uwzględniać w trakcie powtarzania badań kompetencji w sieci lub w trakcie prowadzenia bieżącego monitoringu kompetencji.
4. Szczegółowymi przesłankami praktycznymi dla sieci/klastra, wynikającymi z badania kompetencji, są: ukierunkowanie strategii rozwoju sieci/klastra opartej na przewadze konkurencyjnej kluczowych kompetencji sieci, określenie strategicznego procesu (sieci działań) realizowanego w klastrze lub sieci, określenie luk kompetencji, wskazywanie obszarów doskonalenia kompetencji, wskazywanie obszarów merytorycznych dla prowadzenia projektów związanych z doskonaleniem kompetencji w określonych obszarach, określenie oczekiwanego profilu dla nowych członków, określenie oczekiwanego profilu dla nowych podmiotów, tworzonych np. w inkubatorach przedsiębiorczości.

Autor artykułu po zastosowaniu opisanej metodyki będzie mógł wskazać szczegółowe obserwacje dotyczące wartości poznawczych zaprezentowanej metody oraz ograniczeń badawczych.

## Bibliografia

1. Borgatti S.P., Everett M.G., Johnson J.C.: *Analyzing Social Networks*. Sage Publications, London 2013.
2. Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
3. Civelli F.: *Personal competencies, organizational competencies, and employability*, *Industrial and Commercial, Training*, Vol. 30/1998.
4. Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Wolters kluwer business, Warszawa 2012.
5. Davenport T., Prusak L.: *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 2000.
6. DCMS: *Creative Industries Statistical Estimates Statistical Bulletin*, London, UK: Department of Culture, Media and Sport, 2006.
7. Harmsen H., Jensen B.: *Identifying the determinants of value creation in the market. A competence-based approach*. *Journal of Business Research*, No. 57/2004.
8. Hatch M.J.: *Teoria Organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Klasik A.: *Budowanie i promowanie kreatywnej aglomeracji miejskiej*. „AE Forum”, nr 27, Katowice 2008.
10. Knop L., Stachowicz I., Krannich M., Olko S.: *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
11. Oblój K.: *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
12. Nonaka I., Takeuchi H.: *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.
13. Prahalad C.K., Hamel G.: *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, May–June 1990.
14. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Sanchez R.: *Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence*. *Journal of Business Research*, No. 57/2004.
16. Stachowicz J.: *Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, nr 9/2011.

**Abstract**

Competence is component of the knowledge of the organization representing its practical ability to create value for the environment and obtaining by this competitive advantage. Such as the competence of the organizations results from the competence of the individuals – employees, the competence of the cluster/network results from the competence of the entitles being the network/cluster member. In the proposed methodical approach we assume that the set of competence of the network/cluster results from core competence of the cluster/network members. The basis for the competence analysis is the competence map – the tool matching core competences with the certain actors of the cluster/network. We can describe the core competence of the entitle (company, scientific institution) without going into details of the employees competence. The specificity of the knowledge management and competence management in the creative networks and clusters consists of key importance of activities concerning idea generation, promotion and networking, collective working and team management rather than R&D, manufacturing, logistics, personnel management specific for the business or technology clusters.