

Problemy zarządzania sieciami gospodarczymi a realizacja celów modernizacyjnych

WPROWADZENIE

Upowszechnianie struktur sieciowych rodzi zapotrzebowanie na skuteczne zarządzanie nimi. Tymczasem nauki o zarządzaniu nie dają odpowiedzi na wiele pojawiających się pytań. Istniejące koncepcje fragmentarycznie wspomagają procesy zarządzania według podejścia sieciowego (*network approach*). Przykładem może być wykorzystywanie aktywnego zarządzania relacjami z otoczeniem w ramach marketingowych sieci dystrybucyjnych [Hakanson, 1982], czy stosowanie koncepcji interesariuszy [Luoma-aho, Vos, 2010, s. 315–331] w zarządzaniu sieciami międzyorganizacyjnymi, których przykładem jest porterowski klaster¹, stanowiący główny punkt odniesienia w ramach niniejszego opracowania. Braki teorii próbuje się nadrabiać w praktyce przez identyfikowanie tzw. dobrych praktyk i tworzenie w sposób oddolny (także w ramach inicjatyw europejskich) podstaw zarządzania klastrami [*Europejska sieć...*, 2007]. W opracowaniu zaakcentowano możliwość poszerzenia teoretycznych podstaw zarządzania sieciami gospodarczymi w przypadku zaakceptowania przez środowisko naukowe włączenia zarządzania publicznego [Hausner, 2008], szczególnie tzw. nowego zarządzania publicznego [Supernat, 2004; Osborn, Gaebler, 1994] w zakres nauk o zarządzaniu [Sudoł, Koźuch, 2010]. Przedmiot zainteresowania tej stosunkowo nowej dziedziny wiedzy pozwala objąć procesami zarządzania ogół podmiotów (graczy) zaangażowanych w funkcjonowanie klastrów, łącznie z jednostkami sfery badawczo-rozwojowej, edukacji czy jednostkami sektora samorządowego. Celem opracowania jest inwentaryzacja problemów, jakie ujawniają się przy podejmowanych próbach określenia podstaw zarządzania sieciami gospodarczymi.

Z racji wyjątkowej roli struktur sieciowych w dokonującej się modernizacji (różnych typów) rozważania prowadzone są w kontekście realizowanych celów modernizacyjnych. W najszerszym podejściu cele modernizacyjne odnoszą się

¹ W opracowaniu konsekwentnie będzie stosowana nazwa klaster (pochodząca z ang. *cluster*), choć Andrzej Ehrlich, tłumacząc dzieło Michaela Portera, posłużył się nazwą grono, zob. [Porter, 2001].

do wszystkich sfer bytu ludzkiego. W tym zintegrowanym ujęciu modernizacji [Woźniak, 2010] realizacja celów gospodarczych (ekonomicznych) nie powinna przebiegać bez respektowania wielu innych celów, nierozzerwalnie związanych z kształtowaniem wartościowego życia człowieka.

W opracowaniu *modernizacja* rozumiana jest nie tylko tradycyjnie jako proces „unowocześniania – przy pomocy techniki – gospodarki, struktury gospodarczej, majątku trwałego, technicznego uzbrojenia pracy, organizacji, przedsiębiorstwa, produkcji, struktury wymiany z zagranicą (pośrednio), gospodarstwa domowego, życia ludzi (zbiorowego i indywidualnego) itp.” [Zacher, 2010, s. 254]. W nurcie tradycyjnego podejścia do modernizacji mieści się też definicja mówiąca o przejmowaniu wzorców rozwiązań społecznych, politycznych i ekonomicznych od społeczeństw o ugruntowanej demokratycznej formie rządów i konkurencyjnym porządku gospodarczym [Jeziński, 2004].

W kontekście tematu² proponuje się objąć terminem modernizacji także proces poszukiwania odpowiedzi na wyzwania współczesne i przyszłe, które ujawniają się lub mogą się ujawnić w różnych sferach. Ostatecznie, poprzez wdrożenie koncepcji modernizacyjnych, oczywiście mamy do czynienia z unowocześnianiem tych sfer. Jeżeli nawet czerpie się z doświadczeń innych kultur, to zgodnie z teorią zapożyczeń Addy Bezemana [1975, s. 5 i nast.] mają one selektywny charakter i ulegają przekształceniom i asymilacji „w taki sposób, by wspomóc i zapewnić przetrwanie podstawowych wartości własnej kultury” [Huntington, 2007, s. 112]. Wydźwięk tej teorii ma znaczenie dla praktyk dotyczących unowocześniania zarządzania³, bowiem „zapożyczanie reform w zakresie zarządzania może stać się swoistą modą służącą pozyskaniu korzystnego, zewnętrznego wizerunku nowoczesności” [Lissowski, 2009, s. 46]. Wciąż aktualna jest teza dotycząca współczesnych menedżerów, którzy „opierają się na dominującym paradygmacie odtwórczego, tzn. powielanego kształtowania rzeczywistości gospodarczej, zapożyczając z zagranicy tzw. *best practices*” [Perechuda, 2005, s. 9]. Negatywny ton zawarty w powyższych wypowiedziach, związany z korzystaniem z dobrych praktyk innych, nie koliduje z ideą *benchmarkingu*, który – bez względu na jego rodzaj – jest procesem uczenia się w oparciu o cudze doświadczenia.

² Należałoby właściwie nawiązać do modernizacji, o której pisze Samuel Huntington, jako zakrojonym na szeroką skalę rewolucyjnym procesie, trwającym od XVIII wieku, na który „składa się industrializacja, urbanizacja, coraz powszechniejsza umiejętność czytania, coraz wyższy poziom wykształcenia, zamożności, a także bardziej złożone i zróżnicowane struktury zawodowe”, który był „konsekwencją ogromnego rozwoju wiedzy naukowej i technicznej [...] i umożliwił ludziom panowanie nad środowiskiem oraz jego kształtowanie na bezprecedensową skalę” [2007, s. 97–98]. Modernizacja ta, zdaniem Huntingtona, jest najbardziej ogólnym argumentem za powstaniem *uniwersalnej cywilizacji* [Naipaul, 1990, s. 20], która „zakłada kulturowe jednoczenie się ludzkości i coraz powszechniejszą akceptację wspólnych wartości, przekonań, orientacji, zwyczajów i instytucji przez narody całego świata” [Huntington, 2007, s. 77].

³ Zob. np. *Iluzja importu prostych rozwiązań i uwarunkowania kontekstualne*, w: [Lissowski, 2009, s. 45–49].

PROBLEM JAKO TYTUŁOWA KATEGORIA OPRACOWANIA

Pojęcie *problem* w naukach o zarządzaniu występuje we wszystkich znaczeniach tego terminu. W znaczeniu słownikowym problem jest kwestią wymagającą rozwiązania czy zagadnieniem czekającym na rozwiązanie. W rozumieniu potocznym kojarzony jest z koniecznością wykonania określonego zadania, a częściej z trudnościami związanymi z osiągnięciem zamierzonego celu.

W ramach dydaktycznego przedmiotu pod nazwą *Współczesne problemy zarządzania* proponuje się traktować problem jako dystans między stanem oczekiwany (pożądanym) a stanem aktualnym. Skala problemu może być zatem mierzona wielkością nakładów i czasu potrzebnego na odrobienie tego dystansu. Przy czym w zarządzaniu nie bez znaczenia jest kolejność uwzględniania obu stanów: przyszłego i aktualnego. Ludzie, z natury swej, niezależnie od roli zawodowej, częściej zaczynają od analizy aktualnej sytuacji. Z założeń koncepcji organizacji uczącej się [Senge, 1998], która to koncepcja może stanowić użyteczną podstawę wyznaczania kierunków modernizacji każdej organizacji, jednoznacznie wynika, że przy identyfikowaniu problemu i jego skali, należy mieć na uwadze przede wszystkim wizję przyszłości⁴, bowiem w istocie to ona wyznacza skalę zamierzeń. W odniesieniu do zarządzania sieciami gospodarczymi, jako obszaru stosunkowo nowego z punktu widzenia teorii i praktyki, ale dynamicznie rozwijającego się, problemy przyjmują w opracowaniu postać dylematów, z których trzy są przedmiotem dalszych rozważań, a w szczególności chodzi o: rozumienie sieci gospodarczych, zarządzanie w sieciach czy zarządzanie sieciami, w ramach nauk o zarządzaniu czy z włączeniem zarządzania publicznego.

JAKIE TREŚCI NIESIE POJĘCIE SIECI GOSPODARCZEJ

Pojęcie *sieci* zdominowało rzeczywistość początku XXI wieku. Wszyscy zdają się wiedzieć o czym mowa, gdy tymczasem w istocie podkładane są pod to pojęcie różne treści⁵. Sytuacja nie staje się jednoznaczna nawet wówczas, gdy chcemy mówić o sieciach gospodarczych.

Termin *sieć* (*network*) opisuje warunki strukturalne, dzięki którym oddzielne *węzły* (ludzie, komputery, firmy) połączone są ze sobą dzięki powiązaniom (*więziom*) oraz przepływom (*flows*) [Barney, 2008, s. 9, 37]. Powiązania powstają w płaszczyźnie społecznej, technicznej czy gospodarczej i stąd – ujmując w uprosz-

⁴ Peter Senge przywołuje obraz odpowiednio napiętej gumowej taśmy łączącej wizję z obecną rzeczywistością, zob. [Senge, 1998, s. 155–160].

⁵ W świadomości funkcjonuje bowiem tradycyjne rozumienie sieci (transportowe, handlowe, dystrybucyjne, bankowe). Współcześnie one również nabierają nowego wymiaru, tzn. zaczynają funkcjonować zgodnie z logiką sieci.

czeniu – można mówić o społeczeństwie sieci, sieciach komputerowych czy sieciach gospodarczych, choć w praktyce między wyodrębnionymi bytami występują ściśle powiązania. Wskazuje na to przykładowo wypowiedź Manuela Castellsa, że „sieci stanowią nową morfologię społeczną naszych społeczeństw, a rozprzestrzenianie się logiki usieciowienia w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, doświadczenia, władzy i kultury” [2008(2007), s. 467].

Zdaniem Darina Barneya zwrot *społeczeństwo sieci* odnosi się do tych społeczeństw, które wykazują dwie zasadnicze cechy [2008, s. 36–37]:

- pierwszą jest obecność w tych społeczeństwach wyrafinowanych – prawie wyłącznie cyfrowych – technologii komunikacji sieciowej i zarządzania dystrybucją informacji; technologii, które tworzą podstawową infrastrukturę coraz większego układu społecznych, politycznych i ekonomicznych praktyk,
- drugą, prawdopodobnie bardziej intrygującą cechą społeczeństw sieci jest reprodukcja i instytucjonalizacja – poprzez (i pomiędzy) tymi społeczeństwami – *sieci*, rozumianych jako podstawowe formy społecznej organizacji oraz relacje w poprzek szerokiego zakresu społecznych, politycznych i ekonomicznych konfiguracji i połączeń.

Odnosząc się do powiązań w płaszczyźnie technicznej, najlepiej wskazać wprost sieć komputerową, a jeszcze lepiej – sieć internetową. Obie są wynikiem rewolucyjnego bez wątpienia rozwoju technologii ICT⁶ (*information and communication technology*). Tworzą infrastrukturę dla odmiennego komunikowania się ludzi we wszystkich sferach, w tym prywatnej i zawodowej, jako obywateli społeczeństwa informacyjnego czy jako uczestników działalności biznesowej. Miarą spożytkowania tej infrastruktury jest dostęp do sieci telekomunikacyjnych, wyposażenie w odpowiedni sprzęt, posiadanie właściwego oprogramowania, jakość usług towarzyszących i stopień ich rozwoju, ale także umiejętności korzystania z technologii informacyjnych i komunikacyjnych⁷. O ile jednak możliwe jest ogarnięcie sieci technicznych, o tyle w odniesieniu do sieci gospodarczych nie jest to równie proste, choć Francis Fukuyama przekonuje, że sposobem na zrozumienie sieci w ogóle jest zrozumienie istoty sieci społecznej. Według niego sieć społeczna jest moralną relacją zaufania w grupie jednostek, które dzielą normy nieformalne lub wartości wykraczające poza te, które okazują się niezbędne do przeprowadzania zwykłych transakcji rynkowych [1999, s. 185].

⁶ Jak dowodzi Wojciech Cellary, każda kolejna rewolucja gospodarcza i dalej w konsekwencji – społeczna, jest wynikiem pojawienia się nowego środka transportu i komunikacji. W naszych czasach taki właśnie środek pojawił się pod nazwą *Internet* i stał się najważniejszym narzędziem gospodarki w aspekcie komunikacyjnym i transportowym [2002, s. 18].

⁷ Umiejętności te stały się podstawą modelowego ujęcia świadomości potrzeb oraz możliwości korzystania z dóbr teleinformatycznych i stąd określenia: *Obywatel informujący się, Obywatel komunikujący się, Obywatel uczący się, Obywatel tworzący*, zob. [Abramowicz, 2002, s. 121–143].

Upowszechnianie się trendu tworzenia gospodarczych struktur sieciowych, pomimo braku jednorodności definicyjnej sieci w ogóle, doprowadziło do wyjątkowej różnorodności sieci biznesowych, nazywanych sieciami międzyorganizacyjnymi (*inter-organizational network*). O ile w odniesieniu do sieci w ogóle mówi się o węzłach, więziach i przepływach, to słownictwo właściwe dla sieci gospodarczych jest następujące: partnerzy (aktorzy), relacje i interakcje. Z ekonomicznego punktu widzenia sieci traktowane są jako alternatywna forma koordynacji działań podmiotów gospodarczych – pośrednia między rynkiem i hierarchią, a zatem posiadająca cechy rynku oraz cechy organizacji hierarchicznej [Williamson, 1998]. Spośród wielu rodzajów wskazano cztery, zdecydowanie różniące się między sobą, gospodarcze układy sieciowe:

- sieci kooperacyjne powstające w wyniku wydzielenia (*outsourcingu*) nawet znaczących obszarów działalności z jednorodnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, zgodnie z zasadą, że „wszystkie czynności obsługi i takie, które można wykonać gdziekolwiek na świecie lepiej i taniej ‘wypychane’ są na zewnątrz organizacji”, a pozostawiane jedynie podstawowe umiejętności (*core competencies*), dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną [Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 55]; powstaje w ten sposób kooperacyjna sieć wartości, czyli sieć organizacji wspólnie dostarczających wartości, docelowej grupie klientów [Agndal, Nilsson, 2009, s. 85–101];
- przedsięwzięcia wirtualne tworzone przez niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi, o innej każdorazowo konfiguracji (pomimo np. tej samej firmy-integratora);
- różnego typu alianse, głównie alianse strategiczne, jako układy partnerskie, porozumienia zawieranie między konkurentami, którzy czasowo lub w wybranym zakresie ograniczyli zachowania rywalizacyjne;
- sieci gospodarcze w formie klastrów (*clusters*), tj. geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [Porter, 2001, s. 246].

Ostatni z podanych przypadków sieci gospodarczej stanowi główny punkt odniesienia w dalszej części opracowania. Koncepcja porterowskiego klastra jest, jak podkreśla sam autor, nowym sposobem myślenia o gospodarce i o rozwoju gospodarczym; uwidacznia nową rolę firm, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności, w tym poprzez sprzyjanie innowacjom, traktowanym jako narzędzia modernizacji, które w warunkach klastra mają dogodniejsze warunki realizacji z kilku względów [Porter, 2001, s. 15, 246, 275–278]:

- firmy w klastrze często lepiej i szybciej potrafią dostrzec nowe potrzeby nabywców;

- uczestnictwo w klastrze często umożliwia uzyskanie przewagi w dostrzeganiu nowych możliwości technicznych, operacyjnych lub dostawczych;
- zwiększa się elastyczność i szybkość działania firm;
- firmy w klastrze mogą eksperymentować po niższych kosztach i z mniejszym ryzykiem innowacyjnym;
- czynnikami wzmacniającymi korzyści związane z innowacją są naciski występujące w klastrze: naciski konkurencyjne, naciski ze strony równorzędnych jednostek i ciągłe porównania.

Ponad wymienionymi uwagę zwraca klimat innowacyjny wynikający ze skupienia wysoko wyspecjalizowanych umiejętności i wiedzy, instytucji i rywali, pokrewnych przedsiębiorstw i wyrafinowanych klientów [Porter, 2001, s. 297]. Przepływy wiedzy i proces jej kapitalizacji w powiązaniu z interakcjami poszczególnych aktorów – jednostek sfery biznesu, sfery badawczo-rozwojowej i sfery administracji rządowej i samorządowej, tworzą tzw. model potrójnej spirali⁸. W oparciu o taki model kształtowane są inicjatywy klastrowe⁹, prowadzona jest polityka klastrowa, tworzone są klastry. Cechą charakterystyczną klastra jest powoływanie go z zamiarem realizacji określonego zamysłu strategicznego. Oznacza to, że w zarządzaniu siecią gospodarczą w postaci klastra, nadrzędny charakter ma zarządzanie strategiczne. Oczywiście w ramach rozwinięcia strategii mamy potem do czynienia z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym.

ZARZĄDZANIE SIECIOWE, ZARZĄDZANIE W SIECI CZY ZARZĄDZANIE SIECIĄ

Wszystkie określenia *zarządzanie sieciowe*, *zarządzanie w sieci* czy *zarządzanie siecią* funkcjonują w słownictwie biznesowym i odnoszą się do sieci gospodarczych, aczkolwiek różnią się sensem.

Zarządzanie sieciowe może być traktowane jako zarządzanie komputerowe i jako takie sprowadza się do wykorzystywania systemów informatycznych w zarządzaniu poszczególnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarządzanie w sieci może być odnoszone do sposobów wpływania sektora prywatnego na podnoszenie poziomu klastra (sposoby te ujęto za Porterem¹⁰ według czterech jego wyznaczników) [2001, s. 324]:

⁸ *Triple helix*, zob. [Etzkowitz, 2002, s. 1–16; Metcalfe, 2010, s. 503–519].

⁹ Inicjatywy klastrowe występują w postaci zorganizowanych regionalnych sieci sektorowych pomiędzy partnerami gospodarczymi, ukierunkowanych na poprawę wyników innowacyjnych oraz konkurencyjność międzynarodową, zob. [*Europejska sieć...*, 2007, s. 13].

¹⁰ Wskazania co do zarządzania klastrem, określił sam Michael E. Porter wyprowadzając je z „wierzchołków” rombu narodowej przewagi konkurencyjnej [Porter, (1990)1998, s. 69–175]. Teoria rombu jest według słów Portera narzędziem dla menedżerów, ale także mikroekonomicznym sposobem traktowania rozwoju gospodarczego przez władze, ściśle związanym z rzeczywistą konkurencją, zob. Przedmowa do [Porter, 2001, s. 15].

- strategia i rywalizacja firm (wspólny marketing za pomocą targów branżowych i delegacji, współdziałanie z władzami w promocji eksportu, tworzenie książek adresowych uczestników klastra);
- warunki czynników produkcji (wspólne wypracowywanie programów nauczania zawodowego, technicznego i uniwersyteckiego, sponsorowanie wyspecjalizowanych uniwersyteckich ośrodków badawczych, utrzymywanie ścisłej łączności z jednostkami tworzącymi infrastrukturę, organizowanie kursów dla menedżerów na temat zagadnień prawnych, jakości i zarządzania);
- warunki popytu (współdziałanie z władzami w celu upraszczania przepisów i ich modyfikacji dla zachęcania do innowacji, tworzenie miejscowych organizacji sprawdzania jakości i normowania);
- sektory pokrewne i wspomagające (utworzenie stowarzyszenia branżowego, zachęcanie przez działania indywidualne i zbiorowe do tworzenia miejscowych firm dostawców i przyciąganie dostawców z innych miejscowości do inwestowania na miejscu).

Zarządzanie siecią może być odnoszone do sposobów wpływania jednostek rządowych i samorządowych na podnoszenie poziomu klastra (sposoby zestawiono według tych samych czterech wyznaczników rombu Portera) [2001, s. 317]:

- strategia i rywalizacja firm (eliminowanie barier konkurencji miejscowej, organizowanie odpowiednich urzędów wokół klastrów, podejmowanie wysiłków w celu przyciągnięcia do klastrów zagranicznych inwestycji, skupianie promocji eksportu wokół klastrów);
- warunki czynników produkcji (organizowanie wyspecjalizowanych programów oświatowych i szkoleniowych, organizowanie prac badawczych w miejscowych uniwersytetach nad techniką związaną klastrami, ulepszanie wyspecjalizowanego transportu, komunikacji i innych elementów infrastruktury);
- warunki popytu (sprawne tworzenie skutecznych przepisów proinnowacyjnych dla: ograniczenia niepewności, pobudzania do szybkiego wprowadzania w życie, zachęcania do podnoszenia poziomu; sponsorowanie niezależnych jednostek testujących i certyfikujących wyroby i usługi klastra);
- sektory pokrewne i wspomagające (sponsorowanie forum, na którym mogą zbierać się uczestnicy klastrów, zachęcanie do działań związanych z klastrami dla przyciągania dostawców i usługodawców, ustanawianie stref wolnego handlu, parków przemysłowych lub parków dostawców nastawionych na grona).

Do zarządzania klastrem odnosi się propozycja sformułowana w ramach międzynarodowego projektu *Cluster Linked over Europe*. Główne zadania w zakresie zarządzania inicjatywami klastra (*zarządzania w sieci i zarządzania siecią*) zostały podzielona na pięć obszarów [*Europejska sieć...*, 2007, s. 15]:

1. Informacja i komunikacja (szczegółowa baza danych, częste wywiady z klientami, Internet, katalog dostawców i usług, biuletyn, regularne wydania, wyjazdy firmowe, wizyty studyjne, comiesięczne informacje, książka prasowa).

2. Szkolenia i kwalifikacje (analiza wymagań edukacyjnych powiązanych z branżą, promowanie i mentoring utalentowanych pracowników, podwyższanie kwalifikacji pracowników, regularne wydarzenia: warsztaty, seminaria, wspólne uczenie się; współdziałanie z jednostkami edukacyjnymi, współdziałanie z jednostkami B+R).
3. Współpraca (inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy, nawiązanie kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu, współpraca z jednostkami B+R, edukacyjnymi czy dostawcami usług specjalistycznych, ustanowienie specjalnych programów wsparcia rozwoju innowacyjności).
4. Marketing i PR (informacje i materiały marketingowe, generowanie tożsamości regionalnej, krajowy i międzynarodowy PR i działania reklamowe, środki wzmocnienia wizerunku branży, targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów, lobbying).
5. Umiejdzynarodowienie (dostęp do międzynarodowych wydarzeń: kongresów, tematów, klientów, trenerów; wspieranie współpracy międzynarodowej, wspieranie przedsiębiorstw w procesie umiejdzynarodowienia, działania sieci pomiędzy porównywalnymi/komplementarnymi międzynarodowymi klastrami, organizowanie zagranicznych wizyt w klastrze).

Wszystkie podane za Porterem sposoby działań stanowiące podstawy procesu podejmowania decyzji w sieciach i decyzji dotyczących sieci, oparte są na amerykańskich i europejskich przykładach struktur klastrowych, pochodzących zarówno z rozwiniętych, jak i rozwijających się krajów. Pozostałe z wymienionych zadań wchodzą w zakres tworzonego *Europejskiego standardu zarządzania klastrami* [*Europejska sieć...*, 2007, s. 76].

PODSTAWY ZARZĄDZANIA SIECIAMI GOSPODARCZYMI TYPU KLASTRA

Dylemat przybiera postać alternatywy: czy dla skutecznego zarządzania sieciami gospodarczymi typu klastra wystarczające są podstawy teoretyczne zawarte w naukach o zarządzaniu, czy zasadne byłoby czerpanie z dorobku zarządzania publicznego.

Z definicji, „nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji życia gospodarczego, a zwłaszcza przedsiębiorstw [...]” [Sudoł, 2007, s. 28]. Zatem wydawałoby się, że w odniesieniu do firm klastra tradycyjna teoria organizacji i zarządzania, obecne nauki o zarządzaniu, powinny mieć zastosowanie. Tymczasem Porter dowodzi, że obecność klastrów wskazuje na to, że „przewaga konkurencyjna w znacznej części zależy od czynników znajdujących się poza daną firmą [...]. Istnienie klastrów wymaga wprowadzenia nowych programów dzia-

łań menedżerskich, których znaczenia na ogół się nie dostrzega”¹¹ [2001, s. 246–247]. To nowe znaczenie procesu podejmowania decyzji menedżerskich, wynikające z podejścia sieciowego uwzględnia społeczny kontekst zachowań firmy i polega na traktowaniu firmy jako fragmentu szerszego systemu wielu aktorów wzajemnie na siebie wpływających¹².

Sieci gospodarcze typu klastra jako struktury rozproszone i słabo ustrukturyzowane wykazują właściwości, na które nie mają gotowych odpowiedzi nauki o zarządzaniu, ale znajdujemy nawiązanie do tych właściwości w zarządzaniu publicznym¹³:

- zarządzanie w organizacjach zawiera się w ramach pojedynczej organizacji, choćby ona była rozczłonkowana i terytorialnie rozproszona, gdy tymczasem w strukturze klastra występuje wiele organizacji i instytucji (zarządzanie publiczne dotyczy właśnie mniejszej lub większej zbiorowości instytucji);
- prawo zarządzania w organizacjach gospodarczych, które stanowią główne obiekty nauk o zarządzaniu, wynika z prawa własności, a klastr jest skupiskiem firm niezależnych kapitałowo i samodzielnych w świetle prawa (ale w zarządzaniu publicznym prawo do zarządzania wynika z innych przesłanek niż prawo własności);
- zarządzanie w organizacjach gospodarczych realizują ich zarządy lub inne formy ich instancji kierowniczych, podczas gdy zarządzanie publiczne realizują organy publiczne i taka sytuacja może występować w sieciach gospodarczych typu klastra;
- organizacją zarządza jej organ kierowniczy (którego istnienie jest konieczną cechą każdej organizacji), kierując się jej jednostkowym dobrem, podczas gdy w klastrze chodzi o dobro sieci – podobnie jak w zarządzaniu publicznym chodzi o dobro społeczności regionu, województwa);
- efektywność funkcjonowania organizacji gospodarczych ustalana jest w oparciu o kształtowanie się zysku lub ich wartości rynkowej, podczas gdy w instytucjach życia publicznego liczą się inne niż ekonomiczne cele.

Wniosek wynikający z dokonanej prezentacji wskazuje na użyteczność zarządzania publicznego dla potrzeb zarządzania sieciami gospodarczymi. Z kolei konkluzja sformułowana przez Stanisława Sudoła [2007, s. 42] i uzasadniana na zjeździe z okazji 100-lecia nauk o zarządzaniu [Sudoł, Koźuch, 2010, s. 389–398] przybrała następującą postać: *mimo dużej odmienności zarządzania pu-*

¹¹ Słowa Portera pochodzą z 1998 roku. Europejski projekt *Cluster Linked over Europe*, zainicjowany w 2004 r. w postaci sieci siedmiu, a potem łącznie 15 regionów (bez Polski!) może być przykładem wzrostu tej świadomości. Zob. też [*Benchmarking...*, 2010].

¹² Zob. szerzej na temat podejścia sieciowego w kontekście internalizacji [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 91–98].

¹³ Zestawiono z wykorzystaniem niektórych pozycji ze specyfikacji dokonanej przez prof. Stanisława Sudoła, zob. [Sudoł, 2007, s. 40–42].

blicznego – możliwe jest zaproponowanie – zgodnie z trendem światowym – rozszerzenia obszaru nauk o zarządzaniu o to zarządzanie.

Dodatkowo, jak podkreśla Jerzy Supernat, nowe publiczne zarządzanie wskazuje na podobieństwo organizacyjnych cech administracji publicznej i sektora prywatnego, a także sektora pozarządowego, eksponując znaczenie profesjonalnego zarządzania i efektywności [2004, s. 469]. Zatem rozstrzygnięcie dylematu sformułowanego w ramach niniejszego punktu wskazuje na zasadność czerpania z dorobku zarządzania publicznego w procesach zarządzania sieciami gospodarczymi typu klastra.

ZAKOŃCZENIE

Jeżeli zgodzimy się z tezą Michaela Portera, że teoria klastra jest „sposobem ściślejszego połączenia teorii sieci, teorii kapitału społecznego i teorii zaangażowania obywatelskiego z konkurencją gospodarczą i powodzeniem ekonomicznym” [2001, s. 283], to uzyskamy odpowiedź na pytanie o współczesne czynniki sukcesu w warunkach turbulentnego otoczenia i konkurencji o dynamicznym charakterze, opartej na innowacji oraz na poszukiwaniu strategicznych różnic, nie tylko w wymiarze biznesowym, ale szerszym – społecznym, umożliwiającym realizację celów modernizacyjnych. Koresponduje to z teorią Elinor Ostrom [1990] – laureatki nagrody Nobla z 2009 roku. Dowodziła ona mianowicie, że nieprawdą jest pogląd o złym zarządzaniu wspólną własnością przez organizacje użytkowników i konieczności przejmowania funkcji zarządczych przez państwo czy firmy prywatne.

LITERATURA

- Abramowicz W., 2002, *Obywatele globalnego społeczeństwa informacyjnego* [w:] *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego*, UNDP, Warszawa, s. 121–134.
- Agndal H., Nilsson U., 2009, *Interorganizational cost management in the exchange process*, “Management Accounting Research Volume”, June, vol. 20, no. 2, pp. 85–101.
- Barney D., 2008, *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Bezeman A.B., 1975, *Civilizations Under Stress*, “Virginia Quarterly Review”, Winter, no. 51.
- Castells M., 2008(2007), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cellary W., 2002, *Przemiany gospodarcze* [w:] *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego*, UNDP, Warszawa, s. 17–21.
- Etzkowitz H., 2002, *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, Science Policy Institute, Stockholm, “Working Paper”, no. 11, pp. 1–16.

- Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, Warszawa 2007.
- Fukuyama F., 1999, *The Great Disruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Free Press, New York.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2001, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hakanson H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
- Hausner J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Huntington S.P., 2007, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
- Jeziński, 2004, *Modernizacyjne tendencje akulturacyjne w polityce polskiej wobec integracji z Unią Europejską* [w:] *Konsekwencje poszerzenia Unii Europejskiej dla Europy Środkowej i Wschodniej*, red. M. Cichosz, J. Sroka, K. Zamorska, PAN, Warszawa.
- Lissowski O., 2009, *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne. Kierunki modernizacji instytucjonalnej w Unii Europejskiej i na świecie*, Wydawnictwo Naukowe CONTACT, Poznań.
- Luoma-aho V., Vos M., 2010, *Towards a more dynamic stakeholder model*, "Corporate Communications: An International Journal", vol. 15, no. 3, pp. 315–331.
- Metcalfe A.S., 2010, *Examining the Trilateral Networks of the Triple Helix: Intermediating Organizations and Academy-Industry-Government Relations*, "Critical Sociology", July, vol. 36 no. 4, pp. 503–519.
- Naipaul V.S., 1990, *Our Universal Civilization*, "New York Review of Books", 30 October.
- Osborn D., Gaebler T., 1994, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Ostrom E., *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, University Press, Cambridge 1990.
- Perechuda K., 2005, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Porter M.E., (1990)1998, *The Competitive Advantage of Nations. With a New Introduction*, PALGRAVE, New York.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sudoł S., 2007, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń.
- Sudoł S., Kozuch B., 2010, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Supernat J., 2004, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management* [w:] *Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar*, red. E. Ura, Mitel, Rzeszów, s. 469–490.

- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniak M.G., 2010, *Modernizacja technologiczna w zintegrowanym rozwoju Polski w warunkach globalnego kryzysu finansowego* [w:] *Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, red. M.G. Woźniak, artykuł w *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 16, s. 88–104.
- Zacher L.W., 2010, *Modernizacja techniczna polskiej gospodarki – uwarunkowania, poglądy, polityki* [w:] *Modernizacja Polski. Struktury. Agencje. Instytucje*, red. W. Morawski, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 254–285.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę rozstrzygnięcia kilku dylematów związanych z zarządzaniem sieciami gospodarczymi. Przedmiotem analizy uczyniono Porterowski klaster. Wspólnotowy wymiar takiej sieci gospodarczej obejmuje oprócz celów biznesowych również strategiczne cele rozwoju społeczno-gospodarczego terytorium, na którym sieć funkcjonuje. Po ukazaniu istoty sieci gospodarczej przytoczono szereg przykładów z zakresu zarządzania w sieci i zarządzania siecią, które mogą stanowić podstawę tworzenia *europejskiego standardu zarządzania klastrem*. Dowodzą one także zasadności czerpania z dorobku zarządzania publicznego w procesach zarządzania sieciami gospodarczymi typu klastra.

Problems of Economic Network Management in Comparison to Fullfilment of Modernization Goals

Summary

The article is an attempt of solving several dilemmas connected with economic network management in the context of modernization. The subject of the analysis relies on the Porterian cluster. The communal dimension of this economic network encompasses not only business, but also strategic goals of social and economic development of the territory in which the network functions. After presenting the essence of an economic network, several examples have been depicted in the scope of management within a network and network management. They may constitute the basis for creating the European standard of cluster management. Validity of taking advantage of public management has been also proved, especially within the processes of economic network (cluster) management.