

Katarzyna Żak

Przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 619-627

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Katarzyna Żak

PRZEDSIĘBIORSTWO ERY NOWEJ GOSPODARKI

Wprowadzenie

Gospodarka przełomu XX i XXI wieku znajduje się w stadium przemian, które są wynikiem zmian spowodowanych adaptacją technologii innowacyjnych i praktyk biznesowych oraz rosnącą konkurencją o charakterze globalnym. Jej centralnymi zagadnieniami są niezwykle postęp technologiczny i organizacyjny oraz szybki wzrost wydajności¹. Koncepcja nowej gospodarki (*The New Economy*) oparta jest na informacji lub na sieciowych systemach cyfrowych. Stąd przyjęto określenie nowej koncepcji gospodarki jako gospodarki opartej na sieciach².

Powszechnie przyjmuje się, że kraje wysoko rozwinięte przechodzą od koncepcji gospodarki przemysłowej do gospodarki budowanej na krzemie, komputerach i sieciowych systemach cyfrowych. Społeczeństwa tych krajów przechodzą od komputerów, które zajmowały całe budynki, przez „pecety” biurkowe i przenośne do mikrokomputerów (palmtopów, tabletów itp.). W filozofii nowej gospodarki występują nowe procesy dynamiczne, nowe zasady, nowe siły napędowe rozwoju i nowe modele firmy, podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej³.

¹ Zob. R. Alcala, *The New Economy. What it is, How it Happened, and Why it is to Last*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2003.

² D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1996, s. 7-10.

³ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*. Wig-Press, Warszawa 2001; oraz D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Businessman Book, Warszawa 1998.

Reguły rządzące funkcjonowaniem nowej gospodarki sformułował K. Kelly⁴. Po dokonaniu pewnych zmian, w dużym skrócie można je przedstawić w sposób zaprezentowany w tabeli 1.

Koncepcja nowej gospodarki ma swoje słabości, które stanowiąc mogą poważne zagrożenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Szybki rozwój sieci cyfrowych wywołuje poważne niepokoje w kwestiach społecznych i gospodarczych. Obserwujemy załamywanie się dotychczasowych norm, reguł i praw.

Tabela 1. Reguły rządzące funkcjonowaniem nowej gospodarki

Reguła	Charakterystyka
Obfitości	Udowodniono matematycznie, że podczas gdy liczba węzłów w sieci wzrasta arytmetycznie, wartość sieci wzrasta według funkcji wykładniczej. Dodając kilku nowych użytkowników można dramatycznie zwiększyć wartość dla wszystkich użytkowników sieci.
Wykładniczego wzrostu wartości	Krzywe tendencji rozwojowych sukcesu (np. dochodu, zysku) wskazują, że w ciągu pierwszych 10 – 30 lat działalności biznesowej w większości firm występował minimalny wzrost zysków, po których nastąpił wybuch wykładniczego wzrostu. To galopujące tempo wzrostu zostało wywołane dramatycznym wzrostem rozwoju systemów technologicznych i penetracji rynku.
Rosnących zwrotów	Przykładem tego zjawiska jest Dolina Krzemowa. Każde pojawienie się nowej firmy powodowało powstawanie nowych firm high-tech, co z kolei przyciągało więcej kapitału i zdolności i jeszcze więcej nowych przedsiębiorstw. Rosnące sieciowe zwroty są tworzone i dzielone przez całą sieć. Wiele firm, pośredników, użytkowników i konkurentów razem tworzy wartość sieci. Wprawdzie korzyści czerpane z rosnących zwrotów mogą być zbierane nierównomiernie przez poszczególne firmy, wartość korzyści jest uzależniona od zakresu wzajemnych powiązań w sieci.
Inwersji ceny	W dobie informacji konsumenci coraz częściej otrzymują produkty coraz wyższej jakości po coraz niższej cenie. Krzywe jakości i ceny rozchodzą się tak drastycznie, że czasami wydaje się, że im coś jest lepsze, tym mniej będzie kosztować.
Hojności	Jedną cech nową gospodarki jest dostarczanie klientom coraz większej liczby produktów za darmo (np. Microsoft oferuje za darmo swój web browser Internet Explorer). Wraz ze wzrostem ilości danego produktu oraz wzrostu jego wartości użytkowej wzrasta jego wartość całkowita. Po ustaleniu wartości i istotności danego produktu personel firmy rozpoczyna sprzedaż usług pomocniczych.
Lojalności	Wyróżniającą właściwością sieci jest to, że nie mają ściśle określonego centrum i zewnętrznych granic. W modelu gospodarki sieciowej odróżnienie przedsiębiorstw traci na znaczeniu. Istotne jest to, czy firma jest użytkownikiem sieci, czy nie. Najpewniejszą drogą do podniesienia wartości firmy jest podniesienie dochodów czy zysków całego systemu sieciowego.

⁴ K. Kelly, *New Rules for the New Economy: Twelve Dependable Principles for Thriving in a Turbulent World*, Wired Magazine.

Reguła	Charakterystyka
Ujemnego sprzężenia zwrotnego	Organizacje w gospodarce sieciowej napotykać dwa zasadnicze problemy w związku z koniecznością dostosowania się do turbulentnego otoczenia: – określenie, które produkty są dla firmy najlepsze i jaką pozycję przedsiębiorstwo powinno zająć na rynku; – w jaki sposób stale odbudowywać swoją działalność biznesową. Przedsiębiorstwo powinno mieć, obok ekspertyz w zakresie innowacji, ustabilizowane zdolności destrukcyjne. W gospodarce sieciowej zdolność do zaniechania produktu, zawodu czy przemysłu znajdującego się na szczycie będzie bezcenna.
Substytucji	W gospodarce cyfrowej sieć wygrywa. Wszystkie transakcje i obiekty będą podporządkowane logice sieci. Nowe materiały, takie jak tworzywa polimerowe, materiały złożone z włókien szklanych oraz układy scalone, przenikną do wszystkich sfer życia.
Postępu	Postęp jest twórczą siłą destrukcji i narodzin. Postęp doprowadza do wycofania istniejących produktów czy usług. Tworzy on możliwości dalszej działalności innowacyjnej i narodzin. W nowej gospodarce przedsiębiorstwa rodzą się i giną, kariery są powiązaniem zawodów, przemysły są nieskończonym grupowaniem zmieniających się firm.
Nieefektywności	Pytanie „Jak wykonać pracę właściwie?” zastępuje pytanie „Co jest właściwe do zrobienia?”. W gospodarce sieciowej wydajność nie jest najistotniejszym problemem. P. Drucker nawołuje, aby nie rozwiązywać problemów, lecz poszukiwać możliwości. Poszukując możliwości, polegasz na sieci, a ona wspiera człowieka w procesie tworzenia nowych wartości*.

* P. Drucker, *Managing for the Future*, Truman Talley Books/Dutton, New York 1992.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Krawiec, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005, s. 167-179.

1. Przedsiębiorstwo tradycyjne a przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki

W koncepcji gospodarki sieciowej szczególną uwagę należy zwrócić na nowe modele firmy, które znacznie różnią się od pionowo zintegrowanej korporacji, która funkcjonowała w erze gospodarki przemysłowej. Dotychczasowa koncepcja przedsiębiorstwa jest wypierana w wielu przemysłach przez bardziej efektywne i konkurencyjne modele wykorzystujące Internet w procesie tworzenia wartości. W każdym z nich postępuje dezagregacja wartości nie tylko do bogatych w wiedzę lub poszerzonych o usługi produktów, lecz także do nowych konfiguracji struktur organizacyjnych, które D. Tapscott nazywa e-społecznościami biznesowymi⁵.

⁵ D. Tapscott, *Gospodarka...*, op. cit., s. 34.

Nowe formy organizacyjne to sieci dostawców, dystrybutorów i odbiorców, którzy dokonują znacznych interakcji biznesowych i transakcji poprzez Internet i inne media elektroniczne. Te nowe formy organizacyjne umożliwiają tworzenie i marketing unikalnych nowych wartości dla odbiorców w sposób, który dramatycznie redukuje czas, dzieli ryzyko i obniża koszty.

Podstawą gospodarki sieciowej jest nowa doktryna wartości ekonomicznej firmy. Obraz całościowej wartości rynkowej przedsiębiorstwa w tej koncepcji gospodarowania tworzy zestaw zupełnie nowych czynników⁶.

Wyłaniająca się gospodarka sieciowa opiera się na wiedzy, wykorzystaniu *know-how* we wszystkich procesach wytwórczych i usługowych. W nowej filozofii gospodarowania przyrost wartości dodanej jest efektem pracy umysłowej, a nie wytwórczej. Wartość dodana w postaci wiedzy w produktach i usługach wzrasta wraz ze wzrostem znaczenia i udziału technologii, wyobrażeń konsumentów i wkładu informatycznego, które rewolucjonizują wszystkie dziedziny życia. Dostawanie do produktów i usług wartości niewymiernych w postaci wiedzy staje się kluczem do dobrobytu⁷.

W modelu nowej gospodarki wartość jest tworzona w odmienny sposób. Wynika to stąd, że łańcuchy wartości stosowane w tworzeniu produktów i usług oraz dostawy na rynek są zdezagregowane. P.B. Evans i T.S. Wurster wskazują, że łańcuch wartości firmy składa się z wszystkich działań i operacji, jakie jej personel wykonuje w procesie innowacji w celu zdefiniowania koncepcji, projektowania, wytworzenia i wdrożenia produktu na rynek. Łańcuch wartości firm, które dostarczają i kupują jedno od drugich, razem tworzą łańcuch wartości przemysłu. W sercu tego łańcucha znajduje się informacja. Ta interaktywna relacja oznacza, że firmy te tworzą pewne łańcuchy komunikacji wokół osobistej znajomości, wzajemnego zrozumienia, zaufania, dzielonych standardów oraz głównego systemu sieci. W świecie sieci informacja jest przekazywana w formie dialogu, a nie monologu⁸.

W nowej koncepcji przedsiębiorstwa wiedza przenika każdy aspekt działalności biznesowej. Występuje w sieciowych dokumentach cyfrowych i sieciowo powiązanych umysłach pracowników wiedzy. Sieć staje się nową infrastrukturą stosowaną w dzieleniu i zarządzaniu wiedzą wewnątrz i pomiędzy firmami. Umożliwia efektywne przekształcanie danych, które po zinterpretowaniu staną

⁶ F. Krawiec, *Transformacja...*, op. cit., s. 115.

⁷ D. Tapscott, *Gospodarka...*, op. cit., s. 36.

⁸ P.B. Evans, T.S. Wurster, *Strategy and the New Economics of Information*, Harvard Business Review, IX-X, 1997.

się informacją. Sieć umożliwia tworzenie sieciowych powiązań ludzkiego intelektu, *know-how* i pomysłowości.

Obecnie w wielu publikacjach zwraca się uwagę, że pionowo zintegrowane przedsiębiorstwa XX w. stanowią tylko strukturę przejściową – podstawowa jednostka organizacyjna gospodarki przechodzi transformację od korporacji do indywidualnej osobowości. W tej nowej koncepcji formy organizacji działania wykonywane są autonomicznie przez niezależnych kontraktorów. Połączeni razem w zmiennej, tymczasowej sieci określają koncepcję, projektują, wytwarzają i wprowadzają na rynek i oferują serwis produktów i/lub usług.

Można zaryzykować stwierdzenie, że wracamy do modelu struktury organizacyjnej z ery przedprzemysłowej, obejmującej „mikrobiznesy”, jednakże z jedną zasadniczą różnicą. Owe „mikrobiznesy” mogą mieć dostęp do globalnych, sieciowo powiązanych zasobów, które jeszcze niedawno dostępne były przede wszystkim dla dużych firm.

W nowym modelu gospodarki cyfrowe media odgrywają istotną rolę nie tylko we wzbogacaniu wartości produktów poprzez informacje, wiedzę i usługi. Sieć staje się także nową podstawą wytwarzania produktów. Wirtualny zakład produkcyjny stał się realnością. Aby jednak takie przedsiębiorstwo mogło zacząć funkcjonować, muszą być spełnione trzy warunki⁹:

1. Sieć zewnętrzna (internetwork) musi umożliwiać przystosowanie odmiennych i o różnym stopniu kompleksowości IT występujących u poszczególnych uczestników sieci.
2. Sieć musi obejmować partnerów pozostających zarówno w przejściowych, jak i długookresowych relacjach i zapewnić akceptowalne bezpieczeństwo.
3. Sieć zewnętrzna musi zapewnić wysoki poziom funkcjonalności, umożliwiający partnerom egzekucję programów nie tylko na swoich komputerach, lecz także na komputerach każdego z uczestników sieci.

Należy dodać, że powyższe wymogi spełniane są w coraz większym zakresie poprzez standaryzację rozwiązań dotyczących komputerów działających w sieci, łączy szerokopasmowe, bezpieczeństwo i niezawodność.

Wiele zarządów, na przykład takich firm, jak ABB, General Electric, Hewlett & Packard, Microsoft, dokonało zasadniczych zmian w ich strukturach organizacyjnych i procesach zarządzania w celu dostosowania ich do doktryny nowej

⁹ D.M. Upton, A. McAfee, *The Real Virtual Factory*, Harvard Business Review, VII-VIII 1996.

gospodarki. W ten sposób została zapoczątkowana nowa forma korporacyjna określana mianem zindywidualizowanej korporacji (*individualized corporation*)¹⁰.

Miejsce megakorporacji zajmują dynamiczne jednostki organizacyjne oraz związki samodzielnych pracowników i podmiotów. Przedsiębiorstwa przyjmują strukturę molekularną, opartą na jednostkach. Następuje stopniowe zanikanie pojęcia produkcji masowej, a na jej miejsce wchodzi proces cząstkowego tworzenia wartości w formie wiedzy i intelektu. W tym układzie cykl produkcji rozpatruje się w kategoriach wytwarzania cząstki, a nie miliona jednostek tego samego produktu. Nowe wartości dodane są wynikiem pracy wysoko motywowanych, samodzielnych, przedsiębiorczych „ludzkich molekuł”, pracowników wyposażonych w wysoko sprawne narzędzia teleinformacyjne w sieci.

Infrastruktura sieciowa umożliwia efektywną segmentację rynku, na którym liczy się każdy odbiorca, a także budowę cząstkowego systemu dystrybucji usług. Z kolei relacje hierarchiczne systemów władzy nakazowo-kontrolnej wypierane są przez bardziej płaskie, dynamiczne struktury obejmujące zespoły robocze. Tego typu infrastruktura zwiększa możliwości wzajemnej współpracy i interakcji pracowniczej.

Przedsiębiorstwo nowego typu jest zbiorem połączonych w sieć rozproszonych zespołów pełniących wobec siebie funkcje odbiorców i serwerów na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu¹¹. Tak zdefiniowane przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki jest w literaturze określane jako „organizacja relacji”, „organizacja związków”, „sieć relacji międzyludzkich”, „demokratyczne przedsiębiorstwo”¹².

Działalność gospodarcza „przedsiębiorstwa relacji” oparta jest na potężnej sieci wzajemnych powiązań pomiędzy uwolnionymi z wewnętrznych uwarunkowań i ograniczeń różnorodnymi poziomami i strukturami funkcjonalnymi. Podstawą jego działania jest nieograniczony dostęp do dostawców, partnerów strategicznych, konkurentów i odbiorców, gotowość i łatwość zmiany wzajemnych stosunków między zespołami oraz szeroka możliwość zlecenia operacji czy zadań wykonywanych przez potencjalnych kooperantów¹³.

¹⁰ S. Ghoshal, C.A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, Harper Collins, New York 1997.

¹¹ D. Tapscott, *Gospodarka...*, op. cit., s. 13.

¹² Por. P. Keen, *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1991; D.Q. Mills, *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, New York, 1991; R.L. Ackoff, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.

¹³ F. Krawiec, *Transformacja...*, op. cit., s. 128.

„Usieciowienie” znaczy dużo więcej niż zjawisko technologiczne czy wysoce dynamicznie rozwijający się przemysł. Tam, gdzie do niedawna były struktury hierarchiczne, kierownicy, wydziały, pracownicy umysłowi i robotnicy, dzisiaj wprowadzane są sieci, węzły, grona (klastry), zespoły. W firmach, w których bogactwo stanowi kapitał intelektualny, to sieci, a nie hierarchie są właściwą strukturą organizacyjną, sieci stały się środkiem realizacji operacji, zadań i projektów. Transakcje w firmach handlowych, brokerskich, na giełdach papierów wartościowych, w biurach podróży, liniach lotniczych, supermarketach czy biurach projektowych odbywają się *on line*.

Nadzwyczajna siła ekonomiczna sieci – kosztowna w budowie, tania i szybka w użyciu, osiągalna z każdego punktu i w każdym czasie – jest dostępna dla każdej firmy, która chce osiągnąć najwyższą stopę zwrotu nakładu czy poziom produktywności swoich kapitałów intelektualnych. Największym wyzwaniem zarządu przedsiębiorstwa nowej gospodarki jest zbudowanie struktury organizacyjnej, która będzie mogła dzielić efektywnie wiedzę. Sieci spełniają ten wymóg: łączą ludzi z ludźmi i ludzi z danymi oraz informacjami.

Sieci zmieniają charakter i zakres władzy menedżerów. Inspirują nieformalny styl komunikacji międzyludzkiej. Ludzie komunikujący się przez sieci elektroniczne są mniej skrępowani przez swoich zwierzchników i śmieiej wyrażają swoje poglądy.

Przewaga sieci polega też na tym, że może ona dostarczyć informacji w czasie rzeczywistym, może tworzyć nową wartość (tzw. wartość informacyjną) szybciej i dokładniej niż systemy, które dominowały w zbiurokratyzowanej korporacji. Dzieje się tak, ponieważ hierarchie filtrują informacje, które przepływają „kanałami” w górę i w dół. Może to w konsekwencji oznaczać, że informacja jest redagowana, opóźniana, upolityczniana, a czasem i niszczone¹⁴.

Zarządzanie w przedsiębiorstwie ery przemysłowej zasadało się na takich zasadach, jak: planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrola. W firmie o sieciowej strukturze organizacyjnej do priorytetowych zasad będzie należało: definiowanie, szkolenie i alokowanie (*define, nurture, allocate – DNA*)¹⁵.

Definiowanie:

Firma usieciowiona często sama się organizuje, a ludzie gromadzą się wokół projektów, które muszą być zrealizowane. Zarząd nie sprawuje nadzoru nad tymi

¹⁴ Ibidem, s. 130.

¹⁵ Ibidem, s. 132.

projektami i zespołami, lecz określa kierunki, w których podąża firma. Stąd zasadniczym problemem jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim jesteśmy?
- Dlaczego jesteśmy w biznesie?
- Co jest naszą misją i wizją i jakiego rodzaju wartości zamierzamy oferować naszym odbiorcom?

Szkolenie:

Kapitał ludzki, strukturalny i kapitał odbiorców, od którego przedsiębiorstwo zależy, powinien być wspomagany i zasilany przez menedżerów. Najistotniejsze problemy, które należy rozstrzygnąć, to:

- Jakiego rodzaju ludzi i wiedzy potrzebujemy?
- Jakiego rodzaju zdolności są zasadnicze dla naszego biznesu? Jak je pozyskać i utrzymać? Jak nagradzać ich pozyskanie?
- Jakiego rodzaju otoczenia potrzebujemy w celu osiągnięcia wysokiego poziomu wydajności i twórczości?
- Jakiego rodzaju systemy mogą łączyć ludzi o specjalistycznej wiedzy bez potrzeby angażowania mechanizmów biurokratycznych?
- W jaki sposób należy budować relacje z naszymi odbiorcami, tak aby oni dzielili nasz los, a my ich?

Alokowanie:

Zarządzanie to wybór, w związku z tym rozważenia wymagają takie kwestie, jak:

- Które spośród wielu możliwości należy wybrać i z jakim zaangażowaniem?
- Jakich zasobów potrzebujemy?
- W jaki sposób powinniśmy je pozyskać – przez nabycie, połączenie, dzierżawę czy alians?
- W jaki sposób mamy nimi zarządzać?
- W jaki sposób należy dokonywać pomiaru wyników pracy?

2. Mankamenty działania organizacji w nowej gospodarce

Era gospodarki sieciowej niesie potencjalne zagrożenie dla ludzi, organizacji i społeczności, które mają problem z nadążaniem za postępującymi zmianami.

Zagrożenia wynikają zasadniczo z tego, iż zachodzące przemiany obejmują nie tylko przedsiębiorstwa (starego typu), ale również instytucje władzy, organizacje społeczne i stosunki międzyludzkie. Nowe systemy teleinformatyczne wpływają także na zmianę sposobów zarabkowania. Potencjalnym zagrożeniem jest stratyfikacja społeczeństw, niespotykane znaczenie i ekspansja praw własności oraz praw autorskich, strukturalne bezrobocie, zbiorowe niepokoje i konflikty.

Zmiany systemów zarządzania czy schematów działania stwarzają konflikty, przyczyniają się do wzrostu niepewności i zamieszania. Nowe rozwiązania są zwykle chłodno przyjmowane, często z wrogim nastawieniem. Przeciwnikami zmian są najczęściej osoby, które są zainteresowane i zaangażowane w bieżące zarządzanie przedsiębiorstwami. A potrzeba przystosowania się do nowych warunków myślenia i funkcjonowania wymaga dużej otwartości i elastyczności. Nowa gospodarka stwarza olbrzymie możliwości biznesowe dla tych, którzy chcą dokonać zmiany, natomiast dla tych, którzy przeciwstawiają się zmianie, nowe okoliczności działania w sieci stanowią zagrożenie¹⁶.

CORPORATION OF ORGANIZATION IN THE NEW ECONOMY

Summary

This paper is focused on the New Economy conditions and on a model of modern corporation. It compares traditional organization and the new one and shows differences between them. Many of companies such as: ABB, General Electric, Hewlett & Packard, Microsoft changed their structures and managing processes in order to adapt to the rules of the New Economy. In this way the individualized corporation was began.

Translated by Katarzyna Żak

¹⁶ S. Kirchoff, S. Mendonca, *Winning Strategies for the Online Economy*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, N.J. 2000, s. 12.