

Szkoła Główna Handlowa
Carlson School of Management
University of Minnesota



WARREN EXECUTIVE
MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION

Przerażony kameleon

Eseje o przyszłości zarządzania

pod redakcją Piotra Płoszajskiego



Przerażony kameleon

Eseje o przyszłości zarządzania

pod redakcją Piotra Płoszajskiego

Warszawa, październik 2005

© Copyright by

Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH

Al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
tel./fax (22) 849 53 74
Program WEMBA
<http://wemba.edu.pl>
biuro@wemba.edu.pl

Fotografia zamieszczona na okładce pochodzi z zasobów Wikipedii
– Wolnej Encyklopedii: www.wikipedia.pl

Korekta: Anna Matysiak

ISBN 83-923134-0-2
Nakład: 500 egz.

Spis treści

<i>Piotr Płoszajski</i> Wstęp: 10 lat w wieku nieciągłości.....	5
<i>Krzysztof Droń, Andrzej Jacaszek, Sławomir Kolarz, Krzysztof Nowakowski</i> Organizacja jutra	13
<i>Michał Bichniewicz, Krzysztof Grzegorzczak, Agata Hooper, Paweł Mikutowicz, Jakub Napierała, Zbigniew Przybyłowski</i> Organizacja przyszłości. Krótki komentarz na temat wpływu Internetu na przyszłość organizacji, ich klientów i środowiska	22
<i>Dariusz Gorzeń</i> Rozwój organizacji w przyszłości. Wybrane zagadnienia	35
<i>Adam Morawski</i> The Future CEO And Other Reflections on the Future of Organizations and Technology.....	41
<i>Adam Drabik, Piotr Igor Hlebiak, Piotr Sandomierski</i> Organizacja przyszłości – ludzie i wiedza	46
<i>Bohdan Bartoszewicz, Paweł Jakomulski, Robert Korn, Maria Szreder</i> Pamiętnik z przyszłości	57
<i>Bogusława Chlebicka, Bartosz Chłap, Jacqueline Glass-Brudzińska, Ireneusz Mirgos, Adam Świrski</i> HoloBox	63
<i>Katarzyna Czuperska, Sebastian Gościniarek, Jarosław Hermann, Anna Radecka, Marek Skorwider</i> Organizacja jutra. Pytania do przyszłości.....	78
<i>Maciej Górski, Bartosz Jura, Tomasz Najda, Anna Napierała</i> Organizacja przyszłości. Przeżyją najlepiej przystosowani.....	87
<i>Agnieszka Grous, Aleksander Matyja, Arkadiusz Szperna, Marek Ryfka, Jerzy Żywicki</i> Projekt organizacji spółki w nowej ekonomii.....	94
<i>Piotr Bednarek, Adam Dombrowski, Artur Jędrzejewski, Krzysztof Kamiński, Jerzy Pietrasiak</i> Przyszłość organizacji.....	105

<i>Marek Kawiorski, Marek Pietrzak, Marek Tomanek, Maciej Tomczak, Karina Sadowska</i> Genetic Management	120
<i>Tomasz Kruk</i> Kadra menedżerska w XXI wieku	132
<i>Tomasz Filipek, Agnieszka Frelek, Waldemar Saniewski, Paweł Śmigieński</i> Przedsiębiorstwo przyszłości	138
<i>Jarosław Grzybowski, Adam Jac, Dariusz Łukasiewicz, Teresa Mielechow, Paweł Piasecki, Daniel Walczuk</i> Przyszłość organizacji, struktur, procesów i otoczenia biznesu	146
<i>Tomasz Magaj, Michał Mirowski, Andrzej Mróz, Adam Tomczak, Leszek Wojtowicz</i> The organization of tomorrow as seen today beginning from a yesterday perspective.....	157
<i>Sylvia Andrejczuk, Rafał Federowicz, Piotr Grupiński, Michał Marszałek, Piotr Śledziński</i> All U Need – firma przyszłości	164
<i>Anna Duchnowska, Bartłomiej Rusiniak, Paweł Rychliński, Roksana Trojanowska, Michał Witkowski</i> General Public Solutions (GPS) – firma przyszłości	173
<i>Tomasz Kisiel, Jakub Król, Piotr Łukasiek, Dorota Serafin, Sławomir Szymankiewicz</i> Zbiór wybranych rozważań dotyczących kierunków rozwoju sektora logistycznego w niedalekiej przyszłości z perspektywy kadry wyższego szczebla	183
<i>Janusz Niwiński, Marek Solak, Rafał Szysz, Mirosław Wilczyński, Agata Woszczyk</i> Hierarchia czy heterarchia?.....	194

Wstęp: 10 lat w wieku nieciągłości

W perspektywie historycznej 10 lat to niezbyt wiele. Są jednak okresy i sytuacje, kiedy czas płynie inaczej, nieporównanie szybciej. Żyjemy w takim właśnie okresie.

Internet ma nieco więcej niż 10 lat. Biorąc pod uwagę dramatyczne zmiany, jakie spowodował w cywilizowanym świecie, trudno w to uwierzyć. Tym bardziej, że dla znaczącej części, jego kilku-, nasto- i dwudziestoparoletnich dzisiejszych użytkowników istniał „zawsze”.

Internet zaczynał swój decydujący, dojrzały etap rozwoju w połowie lat 90. w sposób typowy dla każdej przełomowej technologii, która wymaga czasu, niekiedy bardzo długiego, aby system nauczył się jej używać. Pionier komputerów, Vannevar Bush wystąpił po raz pierwszy z ideą metatekstowych (hiperlinkowych) stron już w 1945 roku. Dopiero wszakże w 1965 roku niejaki Ted Nelson stworzył na tej podstawie swój model takiego systemu, którego nie udało mu się jednak przerobić na użyteczne narzędzie. Prawdopodobnie, nawet o tym nie wiedząc, stał się on ofiarą niefortunnego prawa innowacji(?): pierwsza próba komercjalizacji przełomowego wynalazku prawie nigdy nie jest sukcesem. Dzieje się tak dlatego, że znaczący rynek dla tejże innowacji jeszcze nie istnieje, wynalazca najczęściej nie wie jak zarobić na niej pieniądze, a model biznesowy dla niej jeszcze nie powstał. Istotę tego zjawiska dobitnie wyraził guru inwestorów giełdowych Warren Buffett, pisząc w „Fortune Magazine” w 1999 roku, że z jego analiz historycznych wynika, „iż nigdy pierwsze użycia przełomowych technologii nie dały inwestorom długofalowego zysku”. (Paradoksalnie – lub raczej naturalnie – jego artykuł został zignorowany przez tysiące dużych i małych inwestorów nadmuchujących dokładnie w tym samym czasie gigantyczny bąbel dot.comowy w oparciu o, zapewne, tezę dokładnie przeciwną).

Dalszy rozwój Internetu jest równie typowy. Kiedy w połowie lat 90. (czyli 30 lat później), po okresie prób na mniejszą, zamkniętą skalę uruchamiano sieć dla powszechnego użytkownika, nawet wtedy rozumienie potencjalnej siły tego instrumentu było zdumiewająco niskie. W czerwcu 1994 r. David Quinn, ekspert z British Telecom, wyznał na konferencji wydawców softwarowych, że nie ma pojęcia jak można by zrobić pieniądze na Internecie. Pod koniec tegoż roku magazyn „Time” skonkludował, że Internet nigdy nie będzie czymś istotnym (*mainstream*), „bo nie został zaprojektowany dla prowadzenia handlu”. Parę miesięcy później, w lutym 1995 r., „Newsweek” wyraził to jeszcze wyraźniej w nagłówku: „Internet? Dajcie spokój!” (*The Internet? Bah!*). W tymże artykule jego autor – astrofizyk Cliff Stoll wy-

raził powszechny wówczas sceptycyzm co do potencjalnych szerokich pożytków z Internetu jednym słowem: „dęte!”¹.

Zaledwie po 10 latach zakres zjawiska o nazwie Internet jest obezwładniający. Ogólna liczba stron, wliczając również te tworzone dynamicznie na żądanie i pliki dokumentowe dostępne poprzez linki, przekracza, jak się szacuje, 600 mld, co oznacza po 100 stron na każdego mieszkańca Ziemi. Każdy z 1 mld użytkowników sieci ma natychmiast, na wyciągnięcie ręki (lub raczej myszy komputerowej): zdjęcia satelitarne Ziemi, numery telefonów, wyniki zawodów sportowych, setki tysięcy utworów muzycznych i wideo, bieżące wiadomości światowe i kursy walut, formularze wizowe, katalogi bibliotek, dowolne oprogramowanie, programy TV, archiwalne egzemplarze gazet, zbiory sztuki, adresy sklepów, ceny towarów, podgląd na główne skrzyżowania w setkach miast i... cokolwiek innego przyjdzie mu/jej do głowy. W wędrowaniu po tej monstrualnej bazie danych pomaga mu jedna z niewiarygodnie łatwych w obsłudze i fenomenalnie szybkich (lista milionów stron sporządzana zwykle w 0,2–0,3 sekundy) przeszukiwarek z Google na czele.

Po nie więcej niż 12 latach od momentu powstania, jako – początkowo – niewielki eksperyment z lokalnym sklepem w Bay Area, eBay stał się najbardziej dochodowym zastosowaniem hipertekstu. W dowolnym momencie odbywa się z jego pomocą 50 mln aukcji; w ciągu roku jest ich prawie 1,5 mld, a uczestniczyć w nich można siedząc przy własnym, kuchennym stole. Jeszcze kilka lat temu specjaliści wąpili w możliwość sprzedawania w eBay samochodów; w ubiegłym roku sprzedano ich z jego pomocą na łączną kwotę 11 mld dolarów.

Piszę o tym nie po to, aby epatować Czytelnika robiącymi wrażenie liczbami. Przykład Internetu był mi potrzebny, żeby dostarczyć spektakularnej ilustracji dla ogólniejszej tezy: żyjemy dzisiaj w wieku krótkookresowych nieciągłości powodowanych przez nowe, radykalne technologie i/lub idee. Rozwój cywilizacyjny zawsze w historii odbywał się przez pojawianie się co jakiś czas takich „nieciągłości” tyle, że dawniej były one przedzielone względnie długimi, trwającymi kilka generacji, okresami stabilizacji. Dziś następują one po sobie nieporównanie częściej niż kiedyś.

Jeśli przyjrzeć się natomiast charakterowi technologii i idei powodującymi te globalne lub semiglobalne zakłócenia, to pojawia się interesująca konstatacja, o której coraz częściej mamy się okazję przekonać: o losach świata (w tym także świata biznesu) decydowały zawsze zdarzenia, które w świetle aktualnych przekonań „nie miały prawa się wydarzyć” – w każdym razie tak szybko! Świadczą o tym liczne zawstydzające porażki wyobraźni w ciągu ostatniego wieku – choćby takie, jak:

- Charles Duell, Prezydent US Patent Office, 1899 r.: „Wszystko, co mogło być wynalezione, jest już wynalezione”;
- Robert Merton i Myron Scholes, laureaci Nagrody Nobla z zakresu ekonomii, eksperci rynków finansowych przegrali całą swoją nagrodę na operacjach giełdowych;
- Słynny Klub Rzymski, 1972 r.: „światowa populacja na początku XXI wieku osiągnie 15 mld, spowoduje globalny głód i załamanie gospodarcze”;
- Thomas Watson, założyciel i prezes IBM, 1950 r.: „Świat potrzebuje nie więcej, niż 5 komputerów rocznie”;
- Eksperci IBM, 1980 r.: „PC-ty nie mają przyszłości”;
- Harry M. Warner (Warner Brothers), 1930 r. (na 2 lata przed wielkim sukcesem

¹ K. Kelly, *We are the Web*, WIRED, August 2005.

perwszego filmu dźwiękowego „The Jazz Singer”): „Nikt nie potrzebuje dźwięku w filmach”;

- 20th Century Fox, 1945 r.: „TV nie ma przyszłości”;
- Prezydent banku kredytującego początki rozwoju Ford Motor Co.: „Nic nie zastąpi konia; samochód jest fanaberią”.

Miał więc rację Karl Popper pisząc, że „historia nauczyła nas, że nic nas nie nauczyła”. Jedną z takich lekcji wynikających ze studiowania historii, o której już dawno pisał Charles Handy, brzmi: życie w wieku nieciągłości oznacza konieczność przewidywania tego, co niemożliwe. W wieku krótkookresowej nieciągłości ta umiejętność przewidywania nieprzewidywalnego staje się decydująca o powodzeniu lub klęsce, także w biznesie. Nie oznacza to, że futurizm umarł. Przewidywanie przyszłości wymaga jednak dzisiaj nie tylko i nie tyle bujnej literackiej wyobraźni, co zdolności wielowymiarowej analizy otoczenia technologicznego, społecznego i ekonomicznego, wyciągania wniosków i szybkiego uczenia się na błędach. Przewidywanie dzisiaj przyszłości wymaga rozumienia świata na innym, wyższym poziomie niż dawniej.

Rozumienie przyszłości

Stwierdzenie, że świat gospodarczy i organizacyjny znajduje się w momencie dramatycznych przemian, ma już wartość banału. Brzemienne w skutki paradoks wszakże polega na tym, że to właśnie pozorna trywialność tego stwierdzenia czyni z niego poważną, realną groźbę. Publicyści, pisarze i uczeni tak często je bowiem powtarzali przez ostatnie kilkadziesiąt lat, że uznając je za nudny banał, przestaliśmy się nim przejmować².

W 1969 roku 11 z 500 największych światowych firm z listy „Fortune” odnotowało straty. W roku 1985 było ich 70, a w 1992 – 149. W roku 2002 było ich wprawdzie mniej, bo „tylko” 119, ale istnieje podejrzenie, że to tylko dzięki kreatywnej księgowości. Coraz częściej znane, dobre przedsiębiorstwa popadają w kłopoty. Przyczyny są najczęściej dwie: przeoczone zmiany w otoczeniu lub petryfikacja wczorajszych struktur organizacyjnych. Samo zjawisko nie jest nowe – zaczęło się nieomal równocześnie z powstaniem współczesnych firm rynkowych i w jakimś sensie, co jest symptomatyczne, było rezultatem ich sukcesu. Tyle tylko, że okres rynkowej ślepoty lub organizacyjnego zwapnienia, wystarczający do spowodowania kryzysu, znacząco się ostatnio skrócił.

Prawie 20 lat samozadowolenia z Modelu T potrzebne było Fordowi, by doprowadzić firmę na skraj kryzysu w latach 20. XX wieku. Już tylko połowa tego czasu wystarczyła amerykańskim producentom opon w latach 70. XX wieku, by utracić światowy prymat na rzecz francuskich i japońskich opon radialnych, długo ignorowanych przez Amerykanów. Jeszcze na początku lat 80. IBM uparcie utrzymywał, że „prawdziwe firmy komputerowe nie robią zabawek PC”, by już 2 lata później szczerze tego żałować. Efekty spektakularnej ignorancji rynkowej wykazanej w ostatnich dziesięcioleciach przez międzynarodowych gigantów: Coca Cola Co. i Walt Disney pojawiły się jeszcze szybciej – już w pierwszych dniach po próbie wprowadzenia nowego smaku coli czy po otwarciu EuroDisneylandu.

² P. Płoszajski, *Zmiana i złożoność: Stare wyzwania nowej edukacji ekonomicznej*, „Nauka” 1997, nr 1.

Kierownicy wszystkich tych firm mieli zapewne rozległą wiedzę o funkcjonowaniu rynku oraz zastępy ekspertów. Wszyscy oni doskonale wiedzieli, że „otoczenie zmienia się nieustannie, jest wysoce złożone i wymaga baczego śledzenia”, uznając to za tak oczywiste, że aż banalne. Mimo tego, a może właśnie dlatego, zawiedli.

Nie lepiej spisali się ekonomiści; podobne, z punktu widzenia genezy, niepowodzenia mają miejsce w powojennej gospodarce światowej. Neoklasycyści zakładali, że świat jest w stanie bliskim równowagi gospodarczej, a procesy rozwojowe mają charakter liniowy. Powojenna polityka ekonomiczna przewidywała powstawanie globalnych powiązań, odrzucała protekcyjnizm i izolacjonizm, promowała działanie międzynarodowych instytucji takich, jak: Bank Światowy, IMF, EFTA.

Zdawano sobie wprawdzie sprawę, że prowadzi to do znacznego wzrostu złożoności globalnego systemu, ale nie przewidziano jej konsekwencji. Zachowywano się tak, jakby jedyną funkcjonalną różnicą między systemem prostym a złożonym, była ich wielkość i liczba wewnętrznych powiązań. Zdawało się dominować podświadome przekonanie, że system złożony to „taki trochę większy system prosty”, a zatem metody sterowania nim i analizowania nie muszą być jakościowo inne.

Świat rzeczywiście miał 25 lat względnego spokoju gospodarczego. Później jednak coś się zaczęło załamywać. Pojawiły się kryzysy energetyczne lat 1973 i 1979, upłynnienie dolara, stagflacja i bezrobocie. Zaczęto na wielką skalę udzielać pożyczek krajom rozwijającym się, ale równocześnie podejmowano walkę z rosnącą inflacją. W latach 1980–1982 pojawiły się powszechnie trudności ze spłacaniem kredytów i wynikające stąd zakłócenia gospodarcze w me-gaskali. W końcu lat 80. kaskadowo załamały się systemy centralnie planowane z powodów, których – przynajmniej uczciwie – nie umiemy jednoznacznie wyjaśnić.

Opinia o „wzrastającej złożoności gospodarki” stała się więc takim samym banałem, jak „szybkie zmiany otoczenia” i takim samym paradoksem; traktowana jako banał nie przestrasza i nie zmusza do stosowania nadzwyczajnych, kompleksowych instrumentów, których zresztą najczęściej nie ma. Znamienne było wyznaczenie słynnego Leontiewa ogłoszone przy okazji wręczenia mu Nagrody Nobla: „Nigdy w historii tak niewiarygodnie wyrafinowane i złożone narzędzia statystyki ekonomicznej nie były używane z tak małymi efektami”.

Głównym pytaniem menedżerskim w epoce nieustannej nieciągłości jest więc: co może się zdarzyć, co „w zasadzie” nie ma prawa się zdarzyć w ogóle lub w każdym razie nie dzisiaj, co zmieni mój model biznesowy i zagrozi mojej egzystencji? Prowadzi to do uświadomienia sobie znamienego paradoksu naszej epoki: musimy nauczyć się jak szybko odpowiadać na pytania, których jeszcze nie znamy.

Jak pisał Alvin Toffler: „Szok przyszłości jest otepiającą dysorientacją umysłu spowodowaną przedwczesnym przybyciem przyszłości”. A więc czas nie jest jednokierunkową ulicą, którą poruszamy się w kierunku jutra. Również ono samo przybliża się do nas, ostatnio szczególnie szybko. Wszystkie organizacje oparte na starym, ciągle jeszcze nauczonym w szkołach, modelu przemysłowym są stworzone dla biznesu, którego albo już nie ma, albo właśnie przestaje istnieć. Jak widać Stanley Davis słusznie zwrócił uwagę na „Paragraf 22” współczesnych organizacji: „kiedy już znajdziesz się „tam”, gdzie zamierzałeś, owego „tam” już tam nie ma”.

Najpoważniejszym bodaj wyzwaniem stojącym przed biznesem jest dzisiaj efekt połączonego oddziaływania złożoności i zmienności: wspomniana wyżej krótkookresowa nieciągłość procesów rozwojowych. Firmy wyczerpały możliwości zawarte w podstawowej zasadzie rewolucji przemysłowej – specjalizacji ludzi i jednostek organizacyjnych. Jesteśmy więc w trakcie kolejnych jakościowych zmian, ale zasadnicze cechy nowego ładu są ciągle jeszcze nieznanne.

Kłopot polega jednak na tym, że wszyscy wprawdzie przeczuwają nadchodzącą rewolucję organizacyjną, ale nikt nie wie, jak organizacje XXI wieku będą naprawdę wyglądać. Miał rację Graucho Marx mówiąc, że „Przewidywanie jest trudne, szczególnie na temat przyszłości.”

10 lat myślenia o przyszłości w programie WEMBA

W perspektywie historycznej 10 lat – to w istocie niezbyt wiele. Ale w życiu pojedynczego programu zawansowanej edukacji menedżerskiej, jakim jest Warsaw Executive MBA, prowadzonego przez Szkołę Główną Handlową i Carlson School of Management University of Minnesota, to cały okres jego istnienia. Świadomość problemów związanych ze specyfiką i trudnością funkcjonowania biznesowego w epoce krótkoterminowej nieciągłości była tu zawsze wysoka. Na tyle wysoka, że w programie przewidziano specjalny przedmiot dedykowany analizie głównych wyzwań menedżerskich, obecnych i przyszłych. Początkowo był on realizowany w ramach kursu *General Management*. Później dokonano w nim dalszych zmian programowych w kierunku większego nacisku na analizę nowych zjawisk w otoczeniu ogólnym i ich dalekosiężnych konsekwencji dla przyszłości zarządzania. Zmieniono też nazwę na taką, która bardziej odpowiadała nowej treści: *Management Challenges and Organizational Behavior*.

Śluchacze byli zachęceni do myślenia o przyszłości i tworzenia jej potencjalnych scenariuszy. Powstało w ten sposób wiele ciekawych i błyskotliwych, pisanych niekiedy z wielką pasją, esejów. Z okazji 10 rocznicy Programu postanowiliśmy najlepsze z nich opublikować, aby w ten sposób dać unikalny obraz przemian sposobów rozumienia zmian procesów biznesowych w ciągu tych gorących 10 lat.

Od początku zarówno studenci, jak i ich profesor mieli świadomość, że myślenie, a jeszcze bardziej pisanie, o przyszłości w takim właśnie czasie krótkookresowej nieciągłości jest zadaniem tyleż niełatwym, co niewdzięcznym. Kłopot polega na tym, że wszyscy wprawdzie przeczuwają nadchodzącą rewolucję organizacyjną, ale nikt nie wie, jak organizacje XXI wieku będą naprawdę wyglądać³. Prawdopodobieństwo pomyłki jest duże, podobnie jak i skłonność uczonych do wymyśniania nietrafnych prognoz swoich kolegów.

Mimo wszystko nie jest łatwo oprzeć się tej pokusie, szczególnie kiedy nie chce się poprzestać na reporterskim opisie domniemanego kierunku zdarzeń. Dla teoretyka zarządzania staje się to bowiem wówczas zajęciem nie tylko ciekawym, ale przede wszystkim niezmiernie pouczającym.

Świat organizacyjny podlega zmianom tak głębokim i wielopostaciowym, że w ich efekcie wyłania się rzeczywistość niepoddająca się analizie z wykorzystaniem istniejących pojęć i instrumentów teoretycznych. „Przyszłość – jak z żalem skonstatował kiedyś Paul Valery – nie jest już dzisiaj w żadnym razie taka, jak kiedyś była”. Obserwacja wielu z tych nowych zjawisk i procesów nie tylko każe nam zakwestionować szereg starych teorii, podejść i kategorii analitycznych, ale prowadzić może do konieczności przeformułowania najbardziej fundamentalnych założeń dotychczasowej filozofii zarządzania.

Praca nad esejami wymagała na początku ustalenia co to jest przyszłość? Czy jest to punkt w czasie przed nami, od którego dopiero zacznie się dzieć coś nowego? Oczywiście, że nie. Przyszłość organizacji zaczęła się już wczoraj. Wiele z ponad 200 realnych przykładów organizacji zgromadzonych z etykietą „interesujące” w bazie danych słynnego projektu *Inicjatywa XXI wieku* w Sloan School of Management, MIT, wykazuje jednoznacznie, że przyszłość już jest tutaj.

³ P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod redakcją W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Diffin, Warszawa 2000.

Doszliliśmy do przekonania, że nie musimy czekać na jakieś symboliczne uderzenie zegara i chwilę zero, od której życie organizacyjne rozpocznie się na nowo. Już od pewnego czasu widoczne są objawy faktu, że organizacje wyczerpały możliwości zawarte w podstawowej zasadzie rewolucji przemysłowej – specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych. Gwoli historycznej uczciwości trzeba przyznać, że od czasu sformułowania tej zasady współczesny świat organizacyjny przeszedł kilka fal istotnych, kulturowych zmian. Szczególnie istotne były te dokonane po II wojnie światowej, kiedy to, zdaniem de Woota⁴, biznes musiał:

- stworzyć klimat zaufania po 150 latach walki klasowej i wytłumaczyć swoim partnerom i pracownikom, że jego rozwój i dążenie do zysku są społecznie pożyteczne;
- przekształcić swoje scentralizowane, hierarchiczne struktury, przesiąknięte często feudalną atmosferą, w organizacje bardziej otwarte i angażujące się.

Jesteśmy obecnie w trakcie kolejnych jakościowych zmian, o daleko dalej idących konsekwencjach. Dokładne cechy tego nowego ładu są ciągle jeszcze nieznanne, ale z tego, co już się dzieje w środowisku firm i instytucji wiadomo jednak, że organizacje nowego typu będą „odchudzone”, w większym stopniu oparte na pracy zespołów, bardziej związane z klientami i dostawcami, o płaskiej strukturze, elastyczne, zorientowane na jakość, o globalnej orientacji i działalności.

Druga istotna obserwacja odnosiła się do samego przedmiotu rozważań: o którym to, spośród licznych typów organizacji mamy się wypowiadać? Fryderyk Wielki, mówiąc o rodzajach armii, użył kiedyś zręcznego kryterium opartego na ich sposobie poruszania się: „W armii wyróżnia się trzy części: piechotę, która maszeruje, kawalerię, która jedzie na koniach i artylerię, którą trzeba za sobą ciągnąć”. Stosowanie takich uproszczonych typologii nie jest już łatwe dzisiaj, a jutro straci zupełnie sens.

Nie możemy mówić o jakimś hipotetycznym wzorcu (modelu) idealnej, przyszłej organizacji. Będzie bowiem wiele zróżnicowanych organizacji, przyjmujących formy i sposoby funkcjonowania w zależności od swoich specyficznych celów, warunków i typów działalności, środowiska społecznego i kultury wewnętrznej. Model żadnej z nich nie będzie „bardziej wzorcowy” ani „lepszy” od innych modeli, ponieważ każda z organizacji, w ramach swojej grupy typologicznej będzie służyć różnym otoczeniom, tak więc będzie musiała być inna.

Jeśli zatem używać pojęcia „organizacja przyszłości”, to wyłącznie jako pewnej uogólniającej metafory, przy pełnym rozumieniu tych, niekiedy znacznych, a czasem nawet fundamentalnych, „odrębności gatunkowych”. Uwagę skupia się wówczas na takich elementach przyszłej rzeczywistości organizacyjnej, które decydować będą o jej generalnym charakterze, a nie o kształcie jej poszczególnych elementów. Można by zatem powiedzieć, że w tak rozumianej prognozie interesuje nas bardziej „geometria przyszłości”, czyli cechy rozwiązań przyszłych problemów organizacyjnych i sposoby przechodzenia od jednej fazy rozwojowej do drugiej niż „algebra przyszłości”, czyli konkretne charakterystyki stanów docelowych.

Ten aspekt „geometryczności” analizy ujawnia się szczególnie wtedy, gdy popatrzyć równocześnie na wszystkie eseje, pisane w latach 1996–2005 r. Początkowo rozważałem różne sposoby organizacji tego zbioru: według typu problemów, stopnia ogólności, gromadząc teksty z pogranicza science-fiction w jednej grupie itd. Ostatecznie zdecydowałem się na układ chronologiczny, ponieważ okazało się, że w ten sposób niezwykle wyraziście potwierdza się moja wcześniejsza teza o wielkiej trudności prognozowania dzisiaj rozwoju nawet na krótkie okresy. Znajdujemy się w takiej fazie zmian, kiedy nawet pełna znajomość głównych czynników (w tym także technologii),

⁴ P. de Woot, *Vision and Strategic Development*, University Catholique de Louvain, 1997.

o których wiemy na pewno, że zdecydują o kształcie przyszłości, nie pozwala nam wiedzieć jaka ona dokładnie będzie. W jakimś sensie jesteśmy w takim samym momencie historii, jak nasi przodkowie na początku rewolucji przemysłowej: oni także znali główne technologie, jakie ukształtują ich przyszłość, a z perspektywy czasu widzimy, jak mało w istocie wiedzieli.

Uważna lektura kolejnych esejów zamieszczonych w tym zbiorze pozwala prześledzić transformację bieżącego, dokonywanego w czasie realnym, myślenia o geometrii zmian przez młodych zdolnych polskich menedżerów przez 10 lat rewolucji ich środowiska pracy. Daje to szansę obserwowania rodzenia się i niekiedy umierania nadziei, obaw, szans i zagrożeń. To było 10 lat, które pod względem intensywności i skali pojawiających się nieciągłości było równe wielokrotnie dłuższemu okresem w przeszłości.

W obliczu Piątej Fali rewolucji komputerowej

Teza o niemożności ustalenia scenariusza przyszłości nawet wtedy, kiedy znane są znaczące zmienne, jakie na nią wpływają, wspierana jest przez obecną sytuację, w jakiej znalazła się rewolucja komputerowa. Składały się na nią kolejne „fale” określone przez typ stosowanej technologii komputerowej:

- 1960+: mikrokomputery,
- 1970+: minikomputery,
- 1980+: PC-ty,
- 1990+: sieci i Internet, rozproszone przetwarzanie danych.

Każda kolejna fala przynosiła skok produktywności i... wzrost wydatków. Każda z tych fal wynosiła jedne firmy (IBM, Microsoft, Yahoo, Google) – te, które rozumiały istotę nowej technologii i umiały dostosować do niej swój model biznesowy – i zatapiała te, które tego nie umiały (Wang, DEC).

Jesteśmy w chwili nadchodzenia Piątej Fali tej rewolucji⁵. Wyjątkowo, po raz pierwszy w historii, nie jest ona, jak każda poprzednia rewolucja technologiczna, napędzana jednostkową technologią, lecz trzema równoległymi działającymi siłami:

- tanie i powszechne urządzenia komputerowe (od PC, przez telefony komórkowe, do chipów we wszystkich produktach);
- tanie i wszechobecne pasma częstotliwości nadawczo-odbiorczej;
- otwarte standardy (nie tylko Linux!: software, bazy danych, wspólnie tworzone produkty).

Ci, którzy dostatecznie szybko zrozumieją na czym polegają szanse stworzone przez synergiczne równoczesne działanie tych trzech głównych sił Piątej Fali zostaną przez nią wyniesieni, ci, którzy nie rozumieją lub zrobią to zbyt późno – zatoną. Piąta Fala przekształci bowiem wiele rynków i sektorów. Dostarcza ona biznesowi nowej platformy (szerokopasmowe wszechobecne sieci i Internet), która czeka na nowe aplikacje. Rozumienie konsekwencji Piątej Fali pozwala zrozumieć, gdzie jutro w biznesie będą konfitury. Takie dziedziny, jak: *super search*, zabezpieczenia przepływu danych, sieci P-to-P czy bezprzewodowy marketing będą zapewne generować duże zyski. Serfowanie stanie się metodą na przeżycie. Natomiast warunkiem tego przeżycia jest umiejętność przekształcenia własnego biznesu w sposób, który dostosowuje go do właściwości nowej, przełomowej technologii.

⁵ M.V. Copeland, O. Malik, *How to Ride the Fifth Wave*, „Business 2.0”, vol. 6, nr 6, July 2005.

Większość dzisiejszych firm nie jest jeszcze zbudowana tak, żeby wykorzystywać Internet. Ich procesy organizacyjne, hierarchie, systemy zarządzania wiedzą, struktura zatrudnienia – wszystko to jest niedostosowane do prowadzenia biznesu w warunkach zdefiniowanych przez Piątą Falę. Organizacje wieku przemysłowego z natury swojej próbują odrzucać zmiany, za wyjątkiem tych najmniej ważnych. Jak wyznał uczciwie jeden z dyrektorów poważnego amerykańskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego: „Całkowicie popieram nasze programy poprawy jakości tak długo, jak nie zakłócają one naszej pracy” (Rothschild, 1993).

Podsumowanie: przeżyją tylko przerażone, ale odważne kameleony

Andy Grove, prezes Intela i jeden z najwybitniejszych światowych menedżerów, twierdzi, że szefowie firm powinni teraz bardziej niż kiedykolwiek martwić się o przyszłość. Niezbędny jest, jego zdaniem, pewien ładunek czystej paranoi. Menedżerom potrzebne są przepowiednie o koszmarze utraty rynku, niepowodzeniu nowych produktów czy masowym odchodzeniu z pracy kluczowych pracowników. Grove jest zdania, że to nie pozytywne myślenie i optymizm, ale strach – przed upadkiem, konkurencją, błędami – może motywować do odnoszenia zwycięstw na rynku.

Młodzi polscy menedżerowie z programu WEMBA, autorzy zgromadzonych tutaj esejów, zdają się świetnie rozumieć i akceptować przesłanie tej rewolucyjnej filozofii, jak i ducha wymagań formułowanych przez przyszłość. „Widzimy organizację jutra, jako organizację elastyczną, zdolną do natychmiastowych reakcji na zmiany otoczenia – piszą K. Droń, A. Jacaszek, S. Kolarz, A. Jacaszek i K. Nowakowski – organizację o bardzo dobrze zdefiniowanych kluczowych kompetencjach i jasno zlokalizowanych zasobach „do wynajęcia”. Organizację zatrudniającą ludzi stanowiących rzeczywisty kapitał firmy, który można by zapisać w księgach firmy, gdyby tylko prawo na to pozwalało. Organizację przerażoną, rozglądającą się wokół w oczekiwaniu na kataklizm, ale i gotową na skorzystanie z szans. Organizację siedzącą na rozżarzonych węglach tak, by nawet na chwilę nie stracić czujności. Organizacja nasza podszyta strachem może czuć się bezpieczna. Bądźmy kameleonem, któremu strach nie przeszkadza w zmianie koloru skóry”⁶.

Będę pilnie śledzić ton esejów, a następnie dokonania studentów WEMBA przez następne 10 lat, żeby sprawdzić, jak poradzą sobie ze skutkami szoku przyszłości wywołanego przez Piątą Falę. Chcę się przekonać, że ich odwaga rzeczywiście wygrywa z przerażeniem. Bardzo tego im i sobie życzę.

Piotr Płoszajski
Katedra Teorii Zarządzania SGH

Literatura

- M.V. Copeland, O. Malik, *How to Ride the Fifth Wave*, „Business 2.0”, vol. 6, nr 6, July 2005.
K. Kelly, *We are the Web*, WIREd, August 2005.
P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pod redakcją W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Diffin, Warszawa 2000.
P. Płoszajski, *Zmiana i złożoność: Stare wyzwania nowej edukacji ekonomicznej*, „Nauka” 1997, nr 1.
P. de Woot, *Vision and Strategic Development*, University Catholique de Louvain, 1997.

⁶ K. Droń, S. Kolarz, A. Jacaszek, K. Nowakowski, *Organizacja jutra*, artykuł zamieszczony w niniejszej książce, s. 20.

Organizacja jutra

*Przewidywanie jest trudne
– szczególnie na temat przyszłości.*

Groucho Marx

Wprowadzenie

Przyszłość jest nieprzewidywalna – jak już zauważył Groucho Marx. Szczególne osiągnięcia w prognozach mają agendy ONZ. Często oszałamiają nas katastroficznymi wizjami tego, co się stanie z Ziemią, ludzkością, wodą i powietrzem za 10, 20 czy 50 lat. Nigdy się nie sprawdza. Podobnie, zgodnie z logiką postępu geometrycznego w koncentracji produkcji prezentowaną przez wielu ekonomistów, już za chwilę na świecie powinna pozostać tylko jedna korporacja – General Coca-Cola. Życie i ta praca przekonują, że przyszłość należy do organizacji działających „na małą skalę”.

Takie prognozy, wizje, różne „-izmy” służą głównie celom marketingowym. Mają szokować paradoksem, kataklizmem, budując popularność i konto bankowe ich twórców. Za 50 lat nikt nie będzie się zastanawiał, czy prognozy z 1998 roku się spełniły, a pieniądze pozostaną.

Przygotowując nasz obraz organizacji jutra, chcieliśmy uniknąć takich zagrożeń. Uznaliśmy, że najlepiej odpowiemy na postawiony problem, jeżeli założymy pewien stopień odpowiedzialności za słowo – co byśmy zaproponowali naszej organizacji, gdyby od tego co napiszemy naprawdę coś zależało.

Spróbujemy więc w dalszej części mieć tę odpowiedzialność założoną – wtedy to co napiszemy będzie miało większy ciężar gatunkowy, nie będzie radosną futurologią epatującą czytelników nowinkami i zabawnymi paradoksami lub przytłaczającą czarnymi wizjami.

Nie mamy patentu na to, by przepowiadać przyszłość i nie mamy takich ambicji. Uważamy, że oceniając to co już w tej chwili widać (*The future that has already happened* wg Petera Druckera), mamy szansę popełnienia co najwyżej dużego, ale nie katastrofalnego, błędu w prognozowaniu przyszłego otoczenia organizacji. Przyszłość przyniesie zapewne zadziwiające wynalazki, wielkie idee, nowe katastrofy. Najważniejsze jest to, że nasza idea organizacji jutra opisana w dalszej części pracy, jak sądzimy, ma niezależnie sukces przyszłej korporacji od tego, jakie otoczenie się ukształtuje. Bo nasza organizacja będzie gotowa na wszystko.

O tym jest nasza praca.

Przyszłość, która się już wydarzyła

Wszystko już było...

Obwieszczono, że „Titanic” był najdroższym filmem w historii kina i za chwilę osiągnie najwyższe wpływy, przewyższające te osiągnięte z dystrybucji „Jurassic Park”. Czy na pewno? Sądźmy, że największym filmem wszechczasów w kategoriach finansowych był „Gone with the Wind”.

Problem polega na tym, że my, współcześni, mamy tendencję do traktowania naszych czasów i zdarzeń nam bliskich jako wyjątkowych, bez precedensu w historii. Porównując przeszłość z teraźniejszością, używamy wadliwych miar (przykład podany powyżej pokazuje, że zapominamy o zmieniającej się dramatycznie wartości pieniądza) i wydaje się nam, że dopiero teraz liczby są wielkie, konkurencja mordercza, a nasze problemy to prawdziwe problemy.

Co czuli ludzie 100 lat temu? Myślę, że byli przekonani, że przed nimi czasy ogromnych przełomów, że konkurencja jest szalona, że organizacje stają się coraz bardziej wirtualne (choć zapewne nie używali tego słowa). Zmiany technologiczne, które wtedy zachodziły, nie mają odniesienia w historii ludzkości – rozwój elektryczności, telefonii, telegrafu, wynalezienie silnika spalinowego i rozwój kolei. To wszystko sprawiało, że świat i czas w fantastyczny sposób się skurczył. Rynki krajowe rozszerzały się na cały świat. Konkurencja powodowała ogromną liczbę bankructw, obsesyjną walkę z kosztami, wielkie fuzje. Kwitła praca tymczasowa, dominował swoisty outsourcing (kontrakty, praca nakładcza).

Gdy czytamy taki opis, to możemy mieć złudzenie, że mowa jest o czasach dzisiejszych. Może więc ten cały zgiełk o końcu XX wieku i gigantycznych przemianach to tylko zabieg marketingowo-mobilizacyjny?

Coś się jednak zmieniło

I mimo że nie mamy czego zazdrościć naszym przodkom sprzed wieku, którzy prawdopodobnie postrzegali rzeczywistość przełomu wieku nawet z większą frustracją i dyskomfortem niż my teraz, to jednak w pewnych ważnych aspektach świat gospodarki się zmienił.

Do niedawna światem rządzą producenci, popyt na wszystko był zagwarantowany. Wystarczyło tylko bezbłędnie i tanio produkować, i spać spokojnie. Nie musieliśmy być inteligentni, nie musieliśmy ryzykować; nagradzana była pilność, dyscyplina i ciężka praca.

Pojawił się jednak nowy król – klient i skończył się błógostan oraz bezpieczeństwo. Teraz on decyduje o naszym życiu. Skończył się czas fordowskich zasad obsługi klienta i zagościła nowa formuła: „Dowolny kolor pod warunkiem, że się spodoba klientowi”. Nowa sytuacja wymaga błyskawicznych reakcji i ogromnej elastyczności, ponieważ król jest kapryśny i bezlitosny. Wielkie korporacje – królowie czołówek w mediach, stają wobec wymagań, na sprośnię które wydają się zbyt ciężka i niezdolne do sukcesu.

Nowe wielkie trendy

Skromnie oceniając nasze czasy w relacji do przełomu XIX i XX wieku, dostrzegamy jednak zjawiska, które są dla nas istotne i dotkliwe. Dzieją się one już wokół nas i kształtują nasze przyszłe życie. Nie są tak spektakularne jak wynalezienie telegrafu czy radia, ale wprowadzają istotne przewartościowania.

Zgadzamy się co do megatrendów, o których mówiliśmy na wykładach – nie będziemy ich tutaj ponownie przywoływać. Ich piętno odnajdziemy jednak w wielu słowach, które padną w tej pracy.

Wyzwania przyszłości

Przypadek rewolucji informacyjnej

Wiele ważnych zjawisk, które dzieją się wokół nas, definiuje wyzwania stojące przed przyszłą organizacją. W tym miejscu opiszemy przypadek, który naszym zdaniem olśniewa swoją klarownością.

Zacznijmy od tego, że wszystko się zmieniło wraz z rozwojem Internetu. Niektórzy uważają ten rozwój za najważniejsze wydarzenie ostatnich lat i główny *drive* przyszłych przemian.

Zmiany w informacji (w mniejszym stopniu technologiczne a bardziej ilościowe – liczba osób mających dostęp do Internetu nie za długo przekroczy masę krytyczną) dokonują lub pogłębiają dramatycznie przemiany w wielu przemysłach, nawet tych dość odległych od branż komputerowej czy nowoczesnych technologii. Firmy zmuszone będą do fundamentalnego przededefiniowania podstaw swojej działalności, a w szczególności zasad konkurencyjności.

Każdy biznes to biznes związany z informacją, nawet jeżeli ten fakt nie zawsze rzuca się w oczy. Informacja przepływa przez łańcuch firm konkurentów, dostawców, dystrybutorów i klientów. Informacja ta niesie wiedzę o cenach, markach, kosztach, opiniach, zadowoleniu. Gdy informacja jest powiązana z fizycznym przepływem produktu (poprzez sprzedawcę lub reklamację klienta) jest w rękach uczestników łańcucha i zatrzymuje się na nich. Nowa technologia informacji zmieni tę sytuację. Informacja będzie płynęła we wszystkich kierunkach uwolniona od fizycznych przepływów i kanałów.

Do niedawna istniała bardzo silna zależność pomiędzy dostępem do informacji (rozumianym jako liczba osób wymieniających informację) a jej bogactwem (definiowanym jako ilość informacji, jej zindywidualizowanie i stopień interaktywności): im więcej ludzi miało dostęp, tym uboższa musiała być informacja (w tych trzech aspektach). Dobrym obrazem tej odwrotnej proporcjonalności jest komunikat reklamowy – im ogólniejszy, prostszy i jednostronny, tym szersze audytorium może osiągnąć (spot telewizyjny). I odwrotnie – sprzedaż bezpośrednia może być kierowana do bardzo wąskiego kręgu, ale za to jest bardzo bogata w treści (jeżeli komunikujący jest dobrym fachowcem). Podobne zjawisko występuje w korporacji – bogate przekazy pomiędzy wąskimi grupami, w szczególności na sąsiednich szczeblach organizacji. Można by nawet zdefiniować granice organizacji na podstawie bogactwa informacji przekazywanej.

Teraz to wszystko przestało mieć znaczenie! Teraz każdy może komunikować się z każdym przy prawie zerowym koszcie i przy wysokim bogactwie informacji. Są już ustalone standardy takiej komunikacji: Internet, Extranet i Intranet.

Informacja została uwolniona z fizycznych kanałów operacyjnych.

To, co było elementem budowanej wiele lat potężnymi inwestycjami przewagi konkurencyjnej – zespół sprzedawców, sieć oddziałów, sieć sklepów, flota zaopatrzenia – wszystko to stało się nagle kosztownym obciążeniem. Nowi konkurenci mogą nadejść skądkolwiek Internetem i skrócić klientów.

Podobnie Extranety, na poziomie kontaktów pomiędzy organizacjami, pozwolą na łatwe plasowanie i aprobowanie ofert kontraktów, współpracy czy dostaw.

Wewnątrz korporacji, swobodny przepływ informacji pobudzi funkcjonowanie zespołów poziomych oraz naruszy hierarchię władzy i informacji.

Co zrobi wielka sieć sklepów, gdy klient będzie mógł uruchomić *search* w Internecie i znaleźć więcej możliwości wyboru niż w jakimkolwiek sklepie? Co z gazetami, gdzie łańcuch wartości ma tak duże znaczenie. Istota wydawcy polega przecież na pośrednictwie pomiędzy autorami i reklamodawcami a czytelnikami, przy wykorzystaniu efektu skali w drukowaniu i dystrybucji. Teraz to zniknie – każdy będzie mógł wystawić swój artykuł „na sprzedaż” praktycznie bez ponoszenia kosztów. Czytelnik przy użyciu odpowiednich narzędzi (już teraz jest ich wiele, jak np. *Pointcast*) będzie mógł „pozbiierać” sobie idealną gazetę z wielu skrawków rozszarych po *World Wide Web*. Pojawi się szansa dla nowych pośredników – od przeszukiwarek, formatowania zebranych kawałków, alertowania (informowania o zdarzeniach) – ale ekonomia skali drukowania zniknie! Upłynie jeszcze wiele czasu, ale już teraz gazety mogą być odarte np. z drobnych ogłoszeń, które, stanowiąc ogromną pozycję w dochodach wydawców, wręcz idealnie nadają się do Internetu.

Co z bankami detalicznymi? Kosztem budynków w centrach miast, marmurów i tysięcy pańienek w okienkach. *Home banking* zwolni te koszty także z korzyścią dla obecnych banków. Problem jest inny – dostęp do wielu dostawców usług finansowych za pośrednictwem Internetu – klient będzie miał możliwość wybrać dowolną i najlepszą dla niego ofertę. Dotychczasowa lojalność zostanie pogrzebana. Zniknie zasada dokonywania wszystkich transakcji w jednym banku. Specjalistyczne usługi będą skutecznie konkurować z szeroką ofertą banków uniwersalnych. Stanie się tak, że klienci będą bardziej lojalni wobec programu obsługującego ich finanse (w tym kompletowanie ofert, symulacje itp.) niż wobec banku.

Oczywiście bankowcy mówią, że to jeszcze nie jest popularne, że wielu ludzi jeszcze nie ma komputera w domu. Niemniej w USA 10% populacji (używającej już komputery) przynosi bankom 75% zysków.

Aktywa banków (lokalizacje, budynki) okażą się mało wartościowe – będzie jednak trudno zdecydować się na ich sprzedaż.

Nowa sytuacja

Opisany powyżej przypadek to tylko jeden wymiar nowej rzeczywistości. Nadchodzące czasy będą naprawdę oznaczały przewartościowanie i redefiniowanie całych gałęzi przemysłu o wieloletnich tradycjach. Będzie to wymuszało wsluchanie się w potrzeby klientów i rynku, wchodzenie w nowe obszary działalności. Zamiast konkurować ze znanymi nam firmami (podobnymi do nas), będziemy musieli poznać zupełnie nową konkurencję.

Organizacjom jest trudno przystosować się do nowej rzeczywistości, ponieważ stare, dobre zasady nadal działają – firmy trzymają się więc tego, co zawsze przynosiło zysk. Często było zresztą tak, że firmy doskonale wykonywały niewłaściwe zadania (amerykańscy producenci samochodów w latach 70. XX wieku).

Trzeba zdefiniować najważniejsze kompetencje organizacji i rozwijać je, bo to one stanowiąc będą o przewadze konkurencyjnej. Nie możemy zlecać na zewnątrz tych zadań, bo coś, co można kupić nie ma wielkiej wartości, łatwo może być skopiowane przez innych. Budować też należy te elementy, które trudno powielić, związane z kulturą organizacyjną – zaangażowaniem załogi, dobrymi kontaktami z klientami (taniej utrzymać niż pozyskać). Ten aspekt doprowadzi do tego, że proces produkcyjny zostanie „rozkałkowany” i pozostawimy w swoim obszarze tylko to, co stanowi naszą główną kompetencję.

Organizacja XXI wieku

Już jesteśmy w organizacji przyszłości, w tym sensie, że już nie możemy czekać na znak Opatrzności i chwilę zero, w której zaczniemy nowe życie. Nie wierzymy jednak w to, co niektórzy głoszą, że organizacja zniknie. Można powiedzieć, że wręcz przeciwnie – zmieni się być może jej opis, język opisu, ale w związku z wyzwaniem przyszłości wymagania wobec organizacji w zakresie misji, strategii będą jeszcze większe.

Fryderyk Wielki określił organizację sposobem wykonywania działań: „W armii wyróżnia się trzy części: piechotę, która maszeruje, kawalerię, która porusza się na koniach i artylerię, którą trzeba za sobą ciągnąć”. Teraz to już nie będzie tak proste. Nie można też oczekiwać, że będzie jeden wzorzec organizacji idealnej – będzie wiele zróżnicowanych organizacji, zorientowanych na różne cele, rodzaje działalności, pracowników i kulturę organizacyjną. Nie będą jedna lepsza od drugiej, ale właśnie „służące różnym otoczeniom”.

Organizacja bez granic

Organizacja przyszłości musi skończyć ze sztywnością swojej struktury. Będzie definiowana i widziana przez pryzmat tego co robi, a nie jak robi. Konieczna będzie większa przepuszczalność granic organizacji:

- granic pionowych między poziomami organizacyjnymi – stanowiska zaczną odgrywać mniejszą rolę niż kompetencje, co ułatwi szybsze podejmowanie decyzji;
- granic poziomych między funkcjami i branżami – zamiast bitwy o kompetencje i obszary działania nastąpi koncentracja na kliencie i współpraca działów;
- granic zewnętrznych między organizacją a dostawcami, klientami i nadzorującymi – koniec z układem „my – oni”, blokowaniem informacji, naciskami, negocjacjami, wygrywaniem jednych przeciw drugim; zamiast tego „łańcuch wartości” – wspólne dobro dostawców, sprzedawców i klientów;
- granic geograficznych, by unikać rywalizacji regionów i centrali.

Większa przepuszczalność da szybkie przekazywanie idei, decyzji, informacji, umiejętności w miejsca, gdzie ich znaczenie jest najważniejsze, a korzyść z wykorzystania największa.

Nie oznacza to, że granic nie będzie – tytuł tego akapitu jest nieco przewrotny – one będą nadal określać kształt organizacji, by jej działalność była skoordynowana, natomiast nie będą celem samym w sobie. Organizacja potrzebować będzie nadal granic, by móc określać swoją tożsamość.

Półprzepuszczalność granic podkreśla wagę lepszego identyfikowania i użytkowania zasobów, które znajdują się w organizacji i poza nią. To prowadzi do idei wykonywania wewnątrz tylko tego, co organizacja potrafi najlepiej, co stanowi o jej przewadze konkurencyjnej – reszta będzie uzyskiwana w drodze outsourcingu i wspólnych przedsięwzięć z partnerami. Takie rozwiązania będą elastyczne i łatwe w modyfikowaniu, a jednocześnie to co najważniejsze pozostanie własnością organizacji.

Organizacja ucząca się

Ktoś określił organizację XXI wieku jako sumę nowoczesnej techniki, filozofii działania zorientowanej na klienta oraz placówki edukacyjnej dla dorosłych. Tak będzie. Przyszłość będzie wymagała ciągłego obsesyjnego uczenia się, organizacji jako takiej, jej pracowników oraz – co

może być szczególną nowością – przywódców i zarządzających. Jak dalej powiemy uczenie się to element przetargowy w umowie między firmą a pracownikiem – zgodzi się on na niepewność zatrudnienia w zamian za wartość szkoleń, które da mu firma. Szkolenia powinny dotyczyć kluczowych umiejętności i kluczowych ludzi, stanowiących trzon firmy. W ten sposób zdobywamy i utrzymujemy przewagę konkurencyjną.

Konieczność szkoleń potwierdzona jest wynikami analiz statystycznych – zbadano wiele firm, w których dokonano redukcji zatrudnienia – pozytywne efekty występowały znacznie częściej tam, gdzie jednocześnie zwiększano budżety szkoleniowe.

Organizacja działająca na „małą skalę”

Doświadczenia z wielkimi firmami wskazują, że nieuchronnie cechuje je arogancja i samoza-dowolenie. Stają się one coraz mniej elastyczne w swych reakcjach na potrzeby klienta i coraz mniej chętne do ich zaspakajania. Wręcz przeciwnie – w duchu uważają, że to klient powinien się dostosować do nich.

Widać proste rozwiązanie – działaj jak mała firma. Wierzmy, że będzie tak, że znikną jakościowe różnice między małymi i dużymi firmami – wszyscy będą żyć w warunkach niepewności.

Organizacja będzie blisko klienta. Słuchając go, budując zaufanie i długookresowe kontakty, mając dzięki temu źródło wiedzy, będzie miała szansę, by elastycznie reagować na impulsy rynku. Duża korporacja też może działać jak mała, choćby przez tworzenie małych korporacji wewnątrz firmy z samodzielnymi zarządzającymi – osiągnie zalety małej firmy, zachowując siłę dużej organizacji.

Organizacja – kameleon

Zadaniem jest stworzenie organizacji zdolnej do ciągłych zmian. W dzisiejszych czasach przewaga konkurencyjna jest krótkotrwała, bo konkurencja szybko powiela nasze dobre rozwiązania. Jedynym wyjściem jest ciągle poszukiwanie nowych przewag – tak by stworzyć serię ulokowanych w różnych obszarach i aspektach działalności przedsięwzięć tworzących krótkoterminowe prymaty konkurencyjne. Jednak, by móc tego dokonać, organizacja musi być zdolna do ciągłych zmian, musi być jak kameleon, który bez wysiłku przystosowuje się do nowego środowiska. Rozwiązaniem jest przekształcanie organizacji przez tworzenie ciągle nowych zespołów poziomych, które, wykorzystując multidyscyplinarne umiejętności swoich członków, mogą tworzyć nowe idee, rozwiązania. Jak wspomnieliśmy wyżej, twórzmy „małe korporacje”, zespoły robocze, których koordynacja odbywałaby się na warunkach wewnętrznych rynków, cen i innych elementów oddziaływania rynkowego. Wreszcie rozszerzajmy swoje zasoby i ich elastyczność przez szukanie partnerów – twórzmy sieci zewnętrzne, by zapewnić sobie umiejętności, których nie posiadamy.

Taką organizację kameleonową, ciągle przekształcaną w odpowiedzi na przewidywane i monitorowane zmiany w otoczeniu, można opisać strofą wiersza T.S. Eliota¹:

*Nie zaprzestaniemy naszego dociekania
I kres naszych poszukiwań
Będzie powrotem w miejsce wymarszu
I poznaniem tego miejsca po raz pierwszy.*

¹ R. Beckhard, M. Goldsmith, F. Hesselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 98.

Kapitał ludzki

John Ford wprowadził 5-dolarową dniówkę nie po to, by robotnika było stać na zakup Forda T, ale żeby stworzyć oddaną i odpowiedzialną załogę. Dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek zdajemy sobie sprawę z tego, że kapitał ludzki to najważniejsza aktywa firmy. Takie, jakim kiedyś była ziemia, a dużo później maszyny i budowle. W wynajętym biurze, na wyleasingowanych krzesłach, przed dzierżawionymi komputerami pracują ludzie, którzy w każdej chwili mogą odejść i zostawić firmę z niczym.

Zagadnienie ma drugą stronę – pracownicy, zdobywając znaczenie, utracili bezpieczeństwo. Już nie wrócą czasy, gdy firma gwarantowała, że ktoś kto sumiennie wykonuje swoje obowiązki, będzie miał zapewnione stanowisko pracy, stały wzrost wynagrodzeń i możliwość awansu. Odchudzanie organizacji i redukcje zatrudnienia, jakkolwiek wątpliwe byłyby efekty ich przeprowadzenia, na pewno spowodowały jedno – ludzie utracili poczucie bezpieczeństwa, a firmy utraciły lojalność pracowników (z redukcjami jest też zresztą taki problem, że od razu widać potencjalne efekty, ale trudniej przewidzieć wszystkie koszty). To także efekt generalnego przewartościowania właściwego dla tzw. Pokolenia X, które uważa, że praca to nie wszystko, że ważniejsza jest jakość życia i życie rodzinne.

Organizacje i pracownicy muszą dojść do nowego porozumienia, by ustabilizować nową sytuację. Ta nowa umowa określałaby, że w zamian za ryzyko zwolnienia, za spłaszczenie organizacji i mniejszą możliwość awansu, dajemy pracownikowi możliwość uzyskania najlepszego ubezpieczenia społecznego. Jak to określił Bill Gates – najlepszym ubezpieczeniem pracownika są jego umiejętności zawodowe. Musimy dać pracownikowi wiarę, że jego praca podnosi jego wartość, że inwestowanie w siebie, ciężka praca, żarliwe wykorzystanie możliwości szkoleniowych, które daje firma, jest ważniejsze niż wyższa pensja i stanowisko dyrektorskie. Możliwość wyboru ścieżki rozwoju, przedsięwzięć, w których się uczestniczy, wiara w misję i wagę rzeczy, które się robi może dać więcej. To naprawdę daje wolność i bezpieczeństwo.

To może nie wystarczyć, by kapitał ludzki zapewnił nam przewagę konkurencyjną.

Przed organizacją stanie strategiczne zadanie kształtowania swojego kapitału ludzkiego – przyciągania najlepszych, stymulowania ich rozwoju i... utrzymania ich w firmie (bo tak jak z klientem – znacznie korzystniejsze jest utrzymanie dobrego pracownika niż szukanie nowego). Te zadania będą wymagały specjalnych zabiegów przywódcy.

Złagodzenie efektów, o których mówimy powyżej, może nastąpić dzięki rozwinięciu się idei *telecommutingu*, czyli pracy w domu i komunikowania się z firmą i innymi pracownikami za pośrednictwem rozległych sieci komputerowych oraz większym niż dotychczas udziałem starszych pracowników, o większej dyspozycyjności, doświadczeniu i łatwiejszej adaptowalności do organizowania zasobów ludzkich firmy według filozofii *just-in-time* (jak twierdzi Peter Drucker, niezbędne już niedługo okaże się podwyższenie wieku przechodzenia na emeryturę na 75 lat).

Menedżer przyszłości

Menedżer przyszłości zapewni urzeczywistnienie wszystkiego, co w kategoriach postulatów opisaliśmy wcześniej. Jakkolwiek wygląda to na tradycyjną działalność menedżera, to przyglądając się metodom i środkom oraz ramom tej działalności w nowym wieku, trzeba powiedzieć, że zarządzanie będzie miało „inny charakter”. Menedżer musi poszukiwać nowych obszarów

działalności, nowych rynków. Będzie musiał zdefiniować niezbędne zasoby firmy i określić ich źródło (zasoby własne i obce).

Menedżer będzie odpowiedzialny za zmiany – zaś najważniejsze będzie uczynienie z organizacji jednostki zdolnej do ciągłych zmian.

Szczególne znaczenie będzie miała praca menedżera w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Nie będzie już stał na szczycie piramidy, ale raczej w centrum koła. Będzie to więc układ partnerski a nie władzy. Zadaniem menedżera będzie opieka i przewodzenie pracownikom (*coaching*). Będzie pomagał im zdobywać umiejętności, dawał im wskazówki i ciągłe sprzężenie zwrotne. Będzie pociągał za sobą swoją wizją i wiarygodnością. Będzie motywował pracowników, rozmawiając z nimi, analizując i chwalać. Będzie zmuszał do wysiłku i przekraczania chwilowych możliwości.

Rekomendacja autorów

Only the Paranoid Survive – jak twierdzi *famously worried*, Andy Grove (w końcu prezes Intelu dającego 5 mld dolarów zysku rocznie), szefowie firm powinni teraz bardziej niż kiedykolwiek martwić się o przyszłość. Niezbędny jest pewien ładunek czystej paranoi. Menedżerowie powinni zachęcać firmowe Kasandry, najlepiej z pierwszej linii kontaktu z rynkiem, do wieszczona koszmarów utraty rynku, fiaska nowych produktów czy niezadowolonia kluczowych pracowników. Grove uważa, że nie pozytywne myślenie i optymizm, lecz strach – przed konkurencją, bankructwem, tym, że coś się robi źle – może dać bodziec do zwyciężania na rynku.

Ta filozofia jest podstawą naszego widzenia organizacji jutra, gdy chcemy podsumować jej najważniejsze cechy w paru zdaniach (a opisaliśmy ją wcześniej). Można to traktować jako *abstract* łatwy do zapamiętania.

Widzimy organizację jutra jako organizację elastyczną, zdolną do natychmiastowych zmian w reakcji na zmiany otoczenia. Organizację o bardzo dobrze zdefiniowanych kluczowych kompetencjach i jasno zlokalizowanych zasobach „do wynajęcia”. Organizację zatrudniającą ludzi stanowiących rzeczywisty kapitał firmy, który można by zapisać w księgach firmy, gdyby tylko prawo na to pozwalało. Organizację przerażoną, rozglądającą się wokół w oczekiwaniu na kataklizm, ale i gotową na skorzystanie z szans. Organizację siedzącą na rozżarzonych węglach tak, by nawet na chwilę nie stracić czujności. Organizacja nasza podszyta strachem, może czuć się bezpieczna.

Wiemy, że ta rekomendacja jest mało atrakcyjna dla kogoś, kto widzi siebie jako tycoona biznesu. My też chcielibyśmy być odważni i pewni siebie. Ale przyszłość należy do odważnych, którzy wiedzą co to strach i umieją sobie z nim poradzić i używać jako stymulatora aktywności oraz kreatywności.

Bądźmy kameleonem, któremu strach nie przeszkadza w zmianie koloru skóry.

Posłowie dla Polski

Przejdziemy drogę, którą przed nami odbyli inni. Możemy skorzystać z lekcji innych i przebyć ją krócej i efektywniej. Chronieni cłami i koncesjami, za chwilę jednak staniemy się celem globalnych korporacji na wszystkich, a nie tylko na niektórych polach.

Czy damy sobie radę? Nie powtarzając bezkrytycznie banałów o ułańskiej fantazji i że Polak najlepszy jest w *Improwizacji*, możemy tylko powiedzieć, że w świecie drgającym, niepewnym, rozmytym mamy jednak większe szanse niż w realiach wielkich, uporządkowanych organizacji

z ich procedurami, biurokracją i kulturą, z którymi mamy do czynienia jeszcze teraz, ale już nie jutro.

Literatura i inspiracja:

- R. Beckhard, M. Goldsmith, F. Hesselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 98.
- P.F. Drucker, *The Future That Has Already Happened*, „Harvard Business Review”, September-October 1997.
- P.E. Evans, T.S. Wurster, *Strategy and the New Economics of Information*, „Harvard Business Review”, September-October 1997.
- Five trends that will challenge the workforce*, „Manpower Bulletin”, Singapore Productivity and Standards Board, 1997.
- R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Peter Drucker – still the youngest of minds*, „Forbes”, 10.03.1997.
- Prof. P. Płoszajski – wykłady i konspekt.
- Sometimes the sky is falling*, „Fortune”, 14.10.1996.
- Wizja roku 2010: Projektowanie firmy jutra*, „Economist Intelligence Unit”, za „Gazetą Wyborczą”, 24.11.1997.

Organizacja przyszłości.

Krótki komentarz na temat wpływu Internetu
na przyszłość organizacji, ich klientów i środowiska

Wprowadzenie

Celem tej pracy jest wyrażenie opinii na temat możliwej przyszłości organizacji. Opinia ta dotyczy będzie nieodległej przyszłości i oparta jest na konkretnych przesłankach i trendach obserwowanych już dzisiaj w wiodących gospodarkach światowych, szczególnie w gospodarce amerykańskiej i częściowo w niektórych gospodarkach zachodnioeuropejskich.

W niniejszej pracy podjęto próbę opisu możliwego wpływ nowoczesnych technik i systemów komunikacyjnych, w szczególności wykorzystania Internetu, na następujące aspekty działalności organizacji:

- 1) samą organizację,
- 2) jej dostawców,
- 3) jej klientów,
- 4) jej konkurentów i poziom konkurencji,
- 5) jej pracowników,
- 6) jej środowisko działania.

W pracy postawiono tezę, że rozwój i wykorzystanie nowoczesnych technik i systemów telekomunikacyjnych jest kluczowym elementem rewolucji informacyjnej i doprowadzi do zmian w każdym z wyżej wymienionych aspektów działalności organizacji.

Po co wprowadzać nowe rozwiązania? Zdarza się coraz częściej, że przedsiębiorstwa, z różnych powodów, wchodzą w kontakt z nowoczesnymi technologiami telekomunikacyjnymi: jedne, aby usprawnić komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, inne, aby zwiększyć sprzedaż, jeszcze inne, aby zaproponować klientowi usługi, które już oferuje konkurencja. Zdarza się również często, że taki krok prowadzi do odkrycia własnego przedsiębiorstwa na nowo.

Zwykle tym, co wciąga przedsiębiorstwa w świat Internetu jest chęć zwiększenia sprzedaży poprzez udostępnienie swojego produktu nie tylko w sposób tradycyjny, lecz również w sieci. W tej chwili swoje usługi w Internecie oferują firmy praktycznie z każdej branży, poczynając od wydawców książek, poprzez banki i domy maklerskie, a skończywszy na uniwersytetach, które oferują zdobycie dyplomu ukończenia uczelni bez konieczności uczęszczania do niej. Zarówno podaż usług i towarów w sieci, jak i popyt na nie stale wzrasta.

Wykorzystanie sieci nastrocza wiele trudności firmom, które od lat prowadzą działalność na rynku i mają na nim ustabilizowaną pozycję. O wiele mniej trudności w radzeniu sobie w tej nowej, wirtualnej rzeczywistości mają przedsiębiorstwa, które wzrastają wraz z Internetem. Są to pionierzy nie tylko nowych technologii, ale również ich zastosowań. Nie tylko tworzą infrastrukturę, lecz również wskazują innym możliwości jej wykorzystania, np. do sprzedaży cudzych towarów lub usług.

Chociaż wielki sukces sprzedaży poprzez Internet przewidywano w Stanach Zjednoczonych już od kilku lat, wydaje się, że rok 1997 był rokiem wielkiej zapowiedzi, a rok 1998 stał się pierwszym rokiem rosnącej sprzedaży. Kate Delhagen, dyrektor do spraw strategii detalicznej sprzedaży sieciowej w firmie konsultingowej Forrester Research, szacuje, że również rok 1999 będzie rokiem gwałtownego wzrostu sprzedaży. Twierdzi ona, że sprzedaż w roku 1999 wyniesie 18,2 miliarda dolarów, czyli ponad dwukrotnie więcej niż w roku 1998¹. Pomimo tego, że handel elektroniczny (*electronic commerce*) znajduje się jeszcze w powijakach, już obecnie można dostrzec różnice we wpływie, jaki wywiera na różne branże. Największy wpływ działalność elektroniczna wywiera na branże produkcji i sprzedaży dóbr o wysokiej technologii, towarów konsumpcyjnych i usług finansowych. W innych obszarach, takich jak opieka zdrowotna, pionierzy działalności przy użyciu sieci mogą napotykać na większe trudności.

Poniżej przedstawiono tabelę 1 porównującą rozmiary sprzedaży w Stanach Zjednoczonych w sieci w 1997 roku i prognozę sprzedaży na rok 2002, w podziale na branże (dane w milionach dolarów).

Tabela 1. Porównanie wielkości sprzedaży w Internecie w Stanach Zjednoczonych w 1997 roku z prognozą na rok 2002²

Kategoria	1997	2002*
Podróże	911,00	11 699,00
Sprzęt komputerowy	986,00	6 434,00
Artykuły żywnościowe	63,00	3 529,00
Oprogramowanie	85,00	2 379,00
Książki	152,00	3 661,00
Ubiory i akcesoria	103,00	2 844,00
Bilety	52,00	1 810,00
Specjalne podarunki	100,00	1 357,00
Muzyka	37,00	1 591,00
Wideo	15,00	575,00
Zabawki	2,00	555,00
Elektronika konsumpcyjna	15,00	792,00
Lekarstwa i kosmetyki	2,00	1 183,00
Inne	485,00	2 689,00

* Prognoza

¹ B. Tedeschi, '99 – a Year to Make Good on Electronic Commerce, „The Wall Street Journal Interactive Edition”, 07.12.1998.

² G. Anders, *Click and Buy. Why – and where – Internet Commerce is Succeeding*, „The Wall Street Journal Interactive Edition”, 07.12.1998.

Chociaż Stany Zjednoczone są niekwestionowanym przodownikiem w tworzeniu i wykorzystaniu Internetu w celach handlowych, również i w Europie Zachodniej Internet zaczyna rozwijać się pomimo wielu barier prawnych i funkcjonalnych. Pomimo wysokich kosztów połączeń telefonicznych, wysokich opłat za dostęp do Internetu, barier prawnych (np. regulowane ceny książek i wynikający stąd zakaz sprzedaży po obniżonych cenach w Internecie, ograniczenia prawne dotyczące zawierania transakcji w formie elektronicznej itp.), barier językowych, podatkowych i kulturowych, sprzedaż w Internecie zanotowała znaczący skok w roku 1998. Wartość sprzedaży w 1997 roku wyniosła w Europie jedynie 68 mln dolarów, podczas gdy w roku 1998 aż 165 mln dolarów.

W tabeli 2 została zaprezentowana prognoza wzrostu sprzedaży towarów i usług przez Internet w Europie do roku 2002.

Tabela 2. Prognoza wielkości sprzedaży w Internecie w Europie do roku 2002

Prognozowana wielkość sprzedaży w Internecie w Europie do roku 2002* (w milionach dolarów)	
1997	68,00
1998	165,00
1999	369,00
2000	841,00
2001	1 710,00
2002	3 260,00

*Dane te zawierają prognozę sprzedaży muzyki, podróży, oprogramowania i książek.

Źródło: Jupiter Communications³.

O część tego dochodu będą konkurować firmy sprzedające w Internecie. Tym niemniej, jest niezwykle trudno przewidzieć dynamikę rozwoju jakiegokolwiek dziedziny działalności w sieci. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że dynamika ta może znacznie przerosnąć oczekiwania, i że konkurencja dotyczyć będzie nie tylko sprzedaży w sieci jako marginesu sprzedaży przedsiębiorstw. Jest prawdopodobne, że konkurencja o klienta, a przynajmniej znaczna jej część przeniosą się z rynku fizycznego na rynek wirtualny. Świadczą o tym takie wydarzenia, jak choćby fakt, że Microsoft sprzedaje swój system operacyjny Windows 98 jako zintegrowany pakiet internetowy (praktycznie z każdego programu można wysłać wiadomości w sieci); że próbująca wrócić na rynek sprzętu komputerowego firma MacIntosh oferuje swój najlepiej sprzedający się produkt iMac, co oznacza Internet Mac (zintegrowany w jednym komputer i monitor), który jest reklamowany jako gotowy do wejścia do Internetu w kilka minut po ustawieniu go na biurku. Można podać więcej przykładów firm, które inwestują ogromne pieniądze w działalność w sieci. Te nakłady, a także udogodnienia jakie Internet proponuje użytkownikom, powinny stać się gwarancją sukcesu całej branży.

Powyższe przykłady opisują firmy, które wybrały nastawienie na Internet jako świadomą strategię. Istnieją jednak również przypadki firm, które nie miały zamiaru konkurować w Internecie, a zostały do tego zmuszone przez internetową konkurencję. Dla przykładu

³ K.A. Strassel, *E-Commerce Finally Blooms As Europe Takes to the Net*, „The Wall Street Journal Interactive Edition”, 07.12.1998.

Barnes & Noble, szacowny sprzedawca książek w sposób tradycyjny, to znaczy w wielkich, kilkupiętrowych księgarniach, został zmuszony do otwarcia strony internetowej, na której sprzedaje swoje książki wzorem nowego i niezwykle groźnego konkurenta – Amazon.com. Firma ta jest swego rodzaju ewenementem, ponieważ od chwili założenia nie przyniosła ani jednego dolara zysku. W ciągu kilku lat istnienia cena jej akcji stale zwiększała się. W ubiegłym roku wzrosła od minimalnego poziomu 9,5 dolara do 199,125 dolara⁴. Wzrost jej wartości tłumaczy się jedynie gwałtownym wzrostem obrotu i wiarą inwestorów w świetlaną przyszłość tej firmy. Jest to firma zatrudniająca niewielką ilość pracowników, którzy przygotowują informacje zamieszczane w Internecie o książkach, których sprzedaż firma proponuje. Jej kapitalizacja przekracza obecnie wartość kilku firm z listy „Fortune 500”. Aby sprostać tej konkurencji Barnes & Noble założył własną stronę internetową.

Innym, podobnym przypadkiem jest kolos z Wall Street – Merrill Lynch & Co. W październiku 1998 roku wiceprezes firmy, John Steffens, potępił Internet jako „poważne zagrożenie dla finansowej egzystencji Amerykanów”. Była to oczywiście reakcja na utratę klientów na rzecz firm oferujących usługi maklerskie w Internecie. Merrill Lynch został jednak zmuszony do wejścia do sieci. W kilka tygodni po tej wypowiedzi wiceprezesa, firma ogłosiła, że za darmo udostępni wyniki swoich badań na temat akcji znajdujących się w obrocie. Jest to niewątpliwie taktyka mająca zapobiec utracie klientów.

Jakiegokolwiek mogą być powody pierwszego wejścia do Internetu, krok ten jest zazwyczaj początkiem nowego spojrzenia na otaczającą rzeczywistość i na siebie samych. Działalność w elektronicznym świecie wymaga nowego podejścia do starych problemów, wymaga dostosowania się do zmienionej rzeczywistości. Poniżej przedstawiono kilka przykładów.

Zmiany w działalności organizacji

Zmiany w samej organizacji

W miarę wzrostu popularności Internetu, wiele przedsiębiorstw próbuje skorzystać z jego dobrodziejstw, by zdobyć przewagę konkurencyjną. Zwykle najpierw tworzą one stronę internetową na temat produktu, aby zwiększyć jego sprzedaż. Później firmy budują Intranety – sieci wewnętrzne, oparte o technologię internetową, aby zapewnić swoim pracownikom dostęp do niezbędnych informacji poprzez oddanie do ich użytku przeglądarki intranetowej. Następnie decydują się na przedstawienie podobnych informacji swoim klientom i partnerom zewnętrznym, i w związku z tym budują Extranety, to jest oparte o sieć internetową, sieci rozległe w ramach istniejącej WWW (*World Wide Web*). Jednak, aby utrzymać przewagę konkurencyjną w dzisiejszej rzeczywistości konkurencji globalnej, firmy muszą stać się lepsze od swoich konkurentów w pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów.

Enterprise service providers

Dzięki technologii informacyjnej organizacje mogą działać na rynku globalnym, gdzie bariery instytucjonalne i prawne stają się coraz mniej istotne. Do zakupienia towaru od firmy działającej w Dallas w Teksasie potrzebna jest obecnie jedynie karta kredytowa honorowana przez

⁴ Dane te pochodzą z przeglądarki Excite i prezentują maksymalną oraz minimalną cenę akcji firmy Amazon.com Inc w ciągu ostatnich 52 tygodni.

sprzedawcę i dostęp do Internetu. Jednak globalizacja działalności oznacza również globalizację konkurencji. Wymaga to od organizacji wypracowania strategii przyciągnięcia i utrzymania klienta. Taką strategię może stanowić nastawienie się na reprezentowanie klienta w spełnianiu jego potrzeb, bez względu na to, czy zdecyduje się zakupić mój czy inny towar.

Jedną z najbardziej fundamentalnych zmian w działalności przedsiębiorstw uwiidocznia się w łańcuchu zaopatrzeniowym tradycyjnych przedsiębiorstw przemysłowych i w sposobie, w jaki firmy transportowe śledzą przepływ powierzonych im towarów. Wiele przedsiębiorstw produkcyjnych już w tej chwili rezygnuje z drogich systemów dokumentacji papierowej i skomplikowanej sieci połączeń między serwerami typu *mainframe*, wymagającymi nieustannego wsparcia specjalistów, na rzecz Internetu. Przedstawiciel firmy 3Com stwierdził, że jego przedsiębiorstwo już w chwili obecnej zaopatruje się w 50% niezbędnych materiałów przez Internet i jest prawdopodobne, że w ciągu następnych pięciu lat udział Internetu w ich łańcuchu zaopatrzenia dojdzie do 100%.

Firmy przewozowe udostępniają swoje systemy śledzenia przesyłek klientom, którzy z przyjemnością stają się spedytorami własnych towarów i wykonują za firmy transportowe czynności biurowe poczynawszy od wypełniania kwitów przewozowych do liczenia opłat za usługę. Jest to w chwili obecnej standard w branży transportowej, którym posługują się takie firmy, jak: CSX, Federal Express Corp. czy Yellow Corp. CSX twierdzi, że 60% wszystkich przewozów jest zamawiana przy pomocy sieci lub tradycyjnych metod wymiany danych elektronicznych. Jednocześnie 100% klientów kolei amerykańskich używa sieci do śledzenia przewozu ich towarów. Do grona tych klientów zaliczają się: General Motors Corp., General Electric Co., Home Depot czy PepsiCo Inc.

Aby osiągnąć taką bliską więź ze swoimi klientami, organizacje stają się *Enterprise Service Providers*⁵, to jest dostarczycielami usług wypełnianych przez całą firmę. Przedsiębiorstwa decydują o tym, co stanowi ich podstawowy obszar działalności i udostępniają tę działalność jako usługę swoim partnerom i klientom przez Internet.

Stworzenie infrastruktury gotowej do świadczenia usług

Aby sprostać wymaganiom stawianym przed nimi, przedsiębiorstwa muszą stworzyć infrastrukturę gotową do wypełniania swojej roli w Internecie. Musi ona spełniać następujące warunki:

- **Elastyczności** – sieć, jaką firma tworzy, musi być zdolna obsłużyć tysiące, a nawet miliony użytkowników albo ryzykować utratę klientów.
- **Koncentracji kierowania** – administrator musi zapewnić łatwy dostęp do jednokowych informacji dla wszystkich klientów i nie może marnować czasu na tworzenie nowych list usług w każdym nowym systemie włączanym do sieci. Wpływa to nie tylko na obniżenie kosztów, poprzez możliwość dobudowywania modułów do sieci, lecz także pozwala na szybkie wykorzystywanie nadarżających się okazji do zawarcia transakcji.
- **Niezawodności** – w gospodarce sieciowej system informatyczny jest rdzeniem przedsiębiorstwa. Dlatego musi być niezawodny i działać w warunkach pełnego bezpieczeństwa danych i dostępu do sieci 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu.

⁵ M. Andreesen, *Technology for the Net Economy*, „Wall Street Journal Interactive Edition”, 04.06.1998; (autor tego artykułu jest wiceprezesem Netscape Communications Corporation odpowiedzialnym za Departament Oprogramowania dla Przedsiębiorstw).

- **Integracji z istniejącym przedsiębiorstwem** – nowy system powinien przedłużać istniejące systemy przedsiębiorstwa w celu udostępnienia ich klientom, lecz jednocześnie musi chronić dotychczasowe inwestycje firmy, eliminować powtarzalność zadań i poprawiać efektywność.

Kiedy firmy stworzą system oferowania swoich usług, mogą zacząć realizować dochody natychmiast po umieszczeniu ich na dowolnym portalu, który gromadzi oferty sprzedaży produktów i usług w jednym wygodnym rynku wirtualnym. Pozwala to przedsiębiorstwom nie tylko na obniżenie kosztów pozyskiwania nowych klientów, lecz również zapewnia prawie natychmiastowy zwrot z inwestycji. Portale stają się coraz bardziej ośrodkami handlu między przedsiębiorstwami i ośrodkami wymiany informacji między nimi.

Działalność w Internecie jest dla przedsiębiorstw atrakcyjna ze względu na niewiarygodną wręcz efektywność tego medium. Po zbudowaniu strony internetowej, zamówienia i zapytania od klientów można przyjmować 24 godziny na dobę. Informacje są udzielane bez przerw na kawę i bez tracenia cierpliwości do klienta. Katalogi nowych produktów nie wymagają wizyty w drukarni i niezliczonych kopii, a bieżące, dokładne co do minuty informacje na temat tego co schodzi z półki, a co nie są dostępne po kliknięciu myszką.

Nawet firmy tak zaawansowane technologicznie, jak IBM Corp. z Armonk w Nowym Jorku reagują ze zdumieniem na wpływ Internetu na ich działalność. Dyrektor Generalny ds. Obrotu w Internecie, Karl Salnoske, twierdzi, że firma kupuje w Internecie towary i usługi za 4 mld dolarów i używa sieci do poprawy swoich kontaktów z klientami i partnerami⁶.

W jakiej branży my naprawę działamy?

Jest to pytanie, które zada sobie wielu przedsiębiorców po zdecydowaniu się na działalność w Internecie, podobnie jak to się stało w przypadku Weyerhaeuser Co. z Marshfield, Wisconsin. Firma, która produkuje drewniane drzwi, zdecydowała cztery lata temu na usprawnienie fabryki, przynoszącej straty. Postanowiono, że w tym celu stworzy się najnowocześniejszy system. Firma zbudowała swój Intranet, który nazwała DoorBuilder – budowniczy drzwi. System ten potrafi śledzić przepływ zapasów, porównywać ceny itp. Od jego zainstalowania dwa lata temu firma zwiększyła produkcję o 48% (z 540 tys. do 800 tys. drzwi na rok), czas produkcji dla niektórych zamówień spadł o 33%, a zwrot z aktywów wzrósł z (-5%) do 17% rocznie.

Jednak przedstawiciele Weyerhaeusera twierdzą, że Intranet spowodował nie tylko szybszą i tańszą produkcję drzwi. Zmusza on przedsiębiorstwo do przemyślenia swojej roli w procesie produkcji i dystrybucji, a także do przebudowy samego procesu. Analitycy mówią w tym przypadku o „rekonfiguracji łańcucha wartości”. Zdaniem ekspertów tego typu odkrycie stanie się udziałem coraz większej ilości przedsiębiorstw w miarę upowszechniania się technologii informatycznej.

Obecnie firma przechodzi do drugiego etapu podróży w nieznanne i zaczyna używać Extranetu jako przedłużenia Intranetu. Dzięki Extranetowi firma udostępnia klientom i partnerom informacje na temat produktu i pozwala składać zamówienia. Firma również zauważyła, że dzięki wykorzystaniu „wirtualnego dystrybutora”, tj. strony internetowej, klienci mogą składać zamówienia na konkretny towar, które są przesyłane prosto do fabryki. Pozwala to firmie na dalsze obniżenie kosztów. Dlatego firma zdecydowała się na odegranie bardziej aktywnej roli

⁶ G. Anders, *Click and Buy. Why – and where – Internet Commerce is Succeeding*, „The Wall Street Journal Interactive Edition”, 07.12.1998.

w dystrybucji swojego towaru, ponieważ jak twierdzi, rzeczywisty dystrybutor jedynie zwiększa koszty. W ślady firmy idą jej klienci. W kwietniu ubiegłego roku jeden z nich, Marriott, zdecydował, że wyłączy z procesu zakupu pośredników i sam będzie działał jako firma koordynująca zakupy, zapraszająca do przetargu, udostępniająca informacje o własnych potrzebach. Wszystko za pośrednictwem Internetu.

Weyerhaeuser zmienił również swoje podejście do klientów. Po przeanalizowaniu przez system DoorBuilder danych księgowych, firma doszła do wniosku, że będzie zmuszona do rezygnacji z produkcji dla niektórych klientów, ponieważ ich zamówienia są zbyt niestandardowe i dlatego zbyt kosztowne. W rezultacie firma myśli o zmianie swojej pozycji strategicznej w łańcuchu produkcyjnym i nad przyjęciem roli ogniwa gromadzącego oraz rozprowadzającego informacje, a nie producenta drzwi⁷.

Gospodarka informacyjna

Wiele wskazuje na to, że próba odpowiedzi na pytanie: w jakiej my właściwie branży działamy, prowadzi do odpowiedzi, że nie jest to ważne. Ważne natomiast jest, że działamy w wieku i w gospodarce informacyjnej, gdzie kluczem do przetrwania i odniesienia sukcesu jest umiejętność zdobywania informacji o swoich klientach i wykorzystania ich do celów gospodarczych. Posiadacz informacji w świecie działalności elektronicznej ma przewagę nad swoimi konkurentami. Należy tylko zidentyfikować, jakie informacje są w danej branży najbardziej użyteczne. Odpowiedź na to pytanie wymaga zdecydowania, czy chcemy koncentrować się na kontaktach z klientami, na tworzeniu innowacyjnych produktów i usług, czy na przetwarzaniu informacji. Spełnianie wszystkich tych ról przez jedno przedsiębiorstwo staje się powoli niemożliwe. Wiele firm oferujących usługi finansowe, jak: Intuit, Microsoft, E-Trade, stara uplasować się na pierwszym miejscu w dostępie do usług finansowych, oferowanych w sieci, bez względu na to, czy chce się zaciągnąć kredyt hipoteczny, dokonać transakcji papierami wartościowymi, czy otrzymać kartę kredytową. Tymczasem żadna z nich nie świadczy tych usług sama. Wszystkie te firmy koncentrują się jedynie na obsłudze klienta.

Walka między nimi trwa o dostęp do klientów i możliwość skorzystania z tego dostępu w celu sprzedaży usług marketingowych. Od lat 70. mówi się o konieczności wprowadzenia cross-marketingu i wykorzystania różnych mediów we wzajemnym reklamowaniu produktów przez różne firmy. Dopiero Internet absolutnie zmusza do tego typu reklamy. Zgodnie z oceną PricewaterhouseCoopers wydatki firm amerykańskich na reklamę w sieci wyniosły 423 mln dolarów w drugim kwartale 1998 roku, co stanowi 20% wzrost w porównaniu z pierwszym kwartałem. Większość tych wydatków jest przeznaczona na tzw. *banner ads*, czyli krótkie wiadomości w kącie strony internetowej, których większość ludzi nie czyta. Jednak niektóre firmy dokonują tzw. *sponsoringu* strony internetowej i wplatają swoją wiadomość w treść strony. Wszystko to jest robione z myślą o milionach użytkowników, którzy obejrzą stronę. Rynek ten staje się coraz ważniejszy i już dzisiaj niektórzy renomowani producenci starają się uzupełnić swoje dochody z działalności podstawowej dochodami z reklam na własnej stronie internetowej (Compaq oczekuje, że poprzez montowanie w swoich komputerach łącza do strony internetowej firmy, zwiększy zysk na jednym komputerze o wartości 1250 dolarów ze 100 do 140 dolarów⁸).

⁷ B. Richards, *A Total Overhaul*, „The Wall Street Journal Interactive Edition”, 07.12.1998.

⁸ C. Vinzant, *Portals Get Inside Your PC*, „Fortune”, 26.10.1998.

Rynek finansowy

Jednym z obszarów, w których Internet święci największe sukcesy są finanse. Wachlarz usług finansowych już dostępnych w sieci jest niezwykle szeroki, począwszy od uzyskania karty kredytowej, przez transakcje na rynku kapitałowym, do zaciągania kredytów na zakup domów. Największym powodzeniem cieszy się handel papierami wartościowymi w sieci. Dzięki niezwykle niskim kosztom transakcyjnym oferowanym przez maklerów internetowych obrót papierami wartościowymi w sieci stale rośnie. Prowizje pobierane przez tych maklerów wynoszą od 5 do 29 dolarów (a czasem znacznie mniej) na transakcji na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (NYSE), która, zlecana w tradycyjny sposób, kosztowałaby co najmniej 100 dolarów. Natomiast u maklera Web Street Securities można dokonać transakcji kupna lub sprzedaży 1000 akcji na Nasdaq i nie zapłacić prowizji w ogóle. Różnica w kosztach wynika ze sposobu prowadzenia działalności. Makler wirtualny potrzebuje do swojej działalności znaleźć pokój z komputerem w dowolnym miejscu w Stanach Zjednoczonych, wynająć łącze do systemu obrotu, stworzyć stronę internetową i zatrudnić kilkoro informatyków. Tymczasem, chcąc prowadzić tradycyjną działalność trzeba wynająć najbardziej reprezentacyjne biuro w sąsiedztwie, przyjąć ludzi do pracy w *front office* i *back office*, wynająć lub kupić im sprzęt komputerowy. Dodatkowo koszt pozyskania każdego nowego klienta jest nieporównanie wyższy niż w przypadku maklera wirtualnego, który stoi przed „czystym problemem sprzedaży”, to znaczy jego dodatkowa jednostka przychodu jest w praktyce równa dodatkowej jednostce zysku.

Stąd obecnie ponad 80 domów maklerskich otworzyło swoją działalność w Internecie, łącznie z najbardziej renomowanymi firmami, jak: Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL), Morgan Stanley Dean Witter czy Merrill Lynch. Obsługują oni 4,9 mln kont maklerskich. Co więcej, wydaje się niezwykle prawdopodobne, że trend ten oznacza jakościową zmianę w podejściu klientów do usług finansowych w ogóle. Wydaje się, że klienci wolą skorzystać z usług oferujących im natychmiastowe wykonanie usługi i że odpowiada im interaktywny charakter sieci. Jest ona tym atrakcyjniejsza, że daje im natychmiastowy dostęp do danych finansowych i narzędzi zarządzania ryzykiem finansowym, które kiedyś dostępne były jedynie dla specjalistów. W chwili obecnej największy udział w rynku posiada Charles Schwab (29%). Wydaje się jednak, że walka o ten rynek dopiero zaczyna się na dobre⁹.

W rezultacie tej walki i na skutek niezwykłego w historii dostępu klientów do informacji rynkowych, marże zysku wielu przedsiębiorstw zaczynają się kurczyć. Spowoduje to jeszcze ostrzejszą walkę o klienta. Włączą się do niej również przedsiębiorcy wykonujący swoją pracę w sposób tradycyjny, kosztem których odbywała się dotychczas niepohamowana ekspansja innowacyjnych maklerów wirtualnych. Niewątpliwie doprowadzi to do ograniczenia tej ekspansji, chociaż nie zamknie drogi do innowacji. W środowisku tak zmiennym jak Internet innowacja zapewni przetrwanie najbardziej przedsiębiorczym, a mniej przedsiębiorczy maklerzy znajdą swoje nisze rynkowe, na których konkurować będą z potentatami rynku. W końcu strona internetowa firmy Bandyta Patentowany Inc. wygląda tak samo profesjonalnie jak strona firmy Merrill Lynch.

⁹ Net Finance. Online trading has come of age as investors seek financial freedom on the Internet, „Fortune”, 07.12.1998.

Outsourcing

Kolejnym ze zjawisk, którym nie tylko sprzyja, ale czasem nawet wymusza Internet i dostęp do informacji jest outsourcing. Zjawisko znane od dłuższego czasu i stosowane z powodzeniem teraz przybiera nową, masową skalę. Jak powiedział Robert Hershey III, jeden z nowojorskich partnerów KPMG, outsourcing oznacza „przejście od działalności opartej o kapitał do działalności opartej o informację”¹⁰. Umożliwia to dostęp do informacji na temat dostawców i ich przewagi konkurencyjnej w danej dziedzinie. Podstawą outsourcing jest idea produktów budowanych na zamówienie *built to order* i eliminacja zapasów produktu gotowego, materiałów i surowców. Pozwala to na obniżenie kosztów produkcji, lecz możliwe jest tylko wtedy, gdy dostępna jest bieżąca informacja na temat wielkości popytu i stanu zapasów. Informację taką, w sposób bardziej efektywny niż to było możliwe do tej pory, dostarczają Ekstranety i Intranety przedsiębiorstw. Dzięki temu marketing wielu branż, np. sprzętu komputerowego, przechodzi z modelu *push* – promowania przez sprzedawców do modelu *pull*, napędzanego przez zamówienia klientów.

Mistrzem w systemie produktów budowanych na zamówienie jest Dell Computer, firma, która produkuje towary na zamówienie klienta i prowadzi bezpośrednią dystrybucję swojego produktu we własnym zakresie. Firma ta stworzyła system bardziej efektywny niż produkcja masowa i dystrybucja przy pomocy pośredników i dystrybutorów. Osiągnięcie tej efektywności jest możliwe dzięki doskonałym systemom informatycznym i komunikacyjnym. Jednak inne firmy nie decydują się na eliminację pośredników, lecz za to na outsourcing niektórych procesów produkcji i dystrybucji.

Outsourcing oprócz niewątpliwych zalet, jakimi są: obniżenie kosztów produkcji dzięki oszczędnościom skali, koncentracja firmy na właściwej działalności, oszczędności kapitału, dostępu do specjalistycznej wiedzy innych i możliwości szybkiej reakcji na bodźce rynkowe, niesie ze sobą pewne zagrożenia. Jednym z najbardziej ewidentnych jest możliwość oddania całej swojej działalności poddostawcom i zatrata sensu istnienia (*outsourcing oneself out of business*). Aby tego uniknąć, firmy, takie jak: Compaq, IBM czy Hewlett-Packard redefiniują swoją rolę na rynku, koncentrują się na rozwoju i tworzeniu nowych produktów z jednej strony, marketingu i sprzedaży z drugiej, a to co znajduje się po środku – oddają w outsourcing. Jest to jeszcze jeden objaw wchodzenia w gospodarkę informacyjną i odchodzenia od gospodarki intensywnej kapitałowo.

Montaż wewnątrz kanału dystrybucji (*In Channel Assembly*)

Ze względu na gwałtowne moralne starzenie się towarów w niektórych branżach (np. znów w branży sprzętu komputerowego) i dzięki dostępowi do bieżącej informacji, możliwa się stała szczególnego rodzaju współpraca między Pierwotnymi Producentami Sprzętu (*Original Equipment Manufacturers* – OEMs) i ich dystrybutorami zwana *in channel assembly*. Montaż wewnątrz kanału dystrybucji jest możliwy, ponieważ dystrybutorzy otrzymują zamówienia klientów, które następnie realizują poprzez montaż gotowych produktów z zamówionych u producenta części. Pozwala to dystrybutorowi na bardziej elastyczne reagowanie na potrzeby klienta i skraca czas zalegania towaru w jego magazynach. Z drugiej strony, pozwala to Pierwotnemu Producentowi Sprzętu na przeniesienie ryzyka sprzedaży na dystrybutora. PPS-y gwarantują swój towar przez

¹⁰ P. Siekman, *Outsourcing is More than Cost Cutting*, „Fortune”, 06.10.1998.

kilka pierwszych tygodni, a później, jeśli straci on na wartości w czasie pobytu w magazynie u dystrybutora, producent nie ponosi odpowiedzialności za wartość towaru.

Dostawcy

Wprowadzenie Internetu do działalności handlowej oznacza radykalne przesunięcie siły przetargowej od sprzedających do kupujących. Kupujący ma do wyboru wielką ilość sprzedawców i wie na ich temat wszystko, ponieważ informacje te są dostępne w sieci. Sprzedawca nie posiada informacji o kupującym i dlatego jest w słabszej pozycji.

Organizacja przyszłości ma możliwość zmiany filozofii swoich kontaktów z dostawcami. W miarę zanikania barier w międzynarodowym handlu, firmy będą mogły korzystać z dostawców z całego świata, a kryterium wyboru będzie niedostępna informacja, ale jakość i cena produktu. Przeniesienie swoich zakupów do Internetu pozwoli organizacji na przedstawienie swoich potrzeb i zebranie nieograniczonej ilości ofert od dostawców. Rola firmy w procesie zakupu zmieni się w kierunku roli czynnika ułatwiającego rozprzestrzenianie informacji i dokonanie transakcji. Jak już pokazano powyżej wiele największych światowych firm przenosi znaczną część swoich kontaktów z dostawcami na rynek wirtualny, ze względu na łatwość i szybkość dostępu i na efektywność cenową (3Com, Marriott). Ponadto użycie tego systemu zakupu nie wymaga wielotygodniowych szkoleń, a zawarcie transakcji jest możliwe przy pomocy kilku kliknięć myszą.

Klienci

Klienci organizacji stają przed jakościową zmianą w stosunkach ze sprzedawcami. Do tej pory mieliśmy do czynienia z wielkimi kosztami transakcyjnymi związanymi z zakupem towaru, a polegającymi na konieczności poszukiwania odpowiednich możliwości wyboru i negocjowania odpowiedniej ceny po znalezieniu właściwego towaru. W procesie negocjacji najważniejsza jest informacja, a handel elektroniczny oddaje wszelką informację w ręce konsumenta (klienta), co niepomniernie wzmacnia jego pozycję przetargową. W niektórych przypadkach klienci będą wiedzieli o sprzedawcach więcej niż sami sprzedawcy (wszelkie wiadomości dostępne są w Internecie). Świadczy to o fundamentalnej zmianie w stosunkach z klientem w porównaniu do tradycyjnych sprzedawców.

Sprzedawcy już w tej chwili obiecują swoim potencjalnym klientom, że dostarczą im taki towar, jaki klient sobie zażyczy i przedstawią na jego temat takie informacje, jakie tylko klientowi mogą wydać się niezbędne. Jeśli potrzebny jest ranking firm samochodowych czy też informacje na temat bezpieczeństwa samochodów, sprzedawcy są gotowi je przedstawić, nie ukrywając nic. Zatajając informacje przed klientem, narażają się na jego utratę. Ci, którzy potrafią spojrzeć na klienta nie jak na wroga, lecz na sprzymierzeńca lub przyjaciela, widzą w tym wielką szansę dla swoich organizacji. Uważają oni, że nadszedł czas, aby stworzyć specjalne związki między sprzedawcą a jego klientami, które mogą prowadzić do długotrwałej więzi ekonomicznej. Związki te mają polegać na tym, że sprzedawca staje się reprezentantem klienta w poszukiwaniu dokładnie takiego produktu, jakiego ten sobie życzy. Uczciwość sprzedawców jest łatwo weryfikowalna, a informacje na jej temat dostępne w Internecie.

Internet stwarza również szansę wielkiej ilości małych przedsiębiorstw na wspólne negocjacje ze sprzedawcami. W Stanach Zjednoczonych istnieje około 23 mln drobnych przedsiębiorstw mieszczących się w mieszkaniach ich właścicieli. Internet i dostęp do informacji pozwala im na wywarcie większej presji w kontaktach ze sprzedawcami. Pozwala im również na wspólne poszukiwanie nowych klientów i na rozszerzenie ich rynków zbytu.

Konkurencja

W 1997 roku w Stanach Zjednoczonych upadło 86 496 przedsiębiorstw. Liczba ofiar konkurencji w sytuacji powszechnego dostępu do informacji na pewno wzrosła. Oczekuje się, że na ustabilizowane rynki tradycyjnych sprzedawców wejdzie się niezliczona ilość drobnych konkurentów z całego świata, którzy, nie mając ich kosztów stałych, będą konkurować przede wszystkim ceną. Przedsiębiorstwa już teraz przyjmują postawę: „atakuj lub bądź atakowany” lub „zrób innemu, zanim on zrobi tobie, co niemiłe”. Niskie koszty działalności w sieci zmuszają przedsiębiorstwa z każdej branży do rozbicia swojej działalności na czynniki pierwsze i podjęcia decyzji, czy ich działalnością podstawową jest produkcja, tworzenie nowego produktu, kontakty z klientami, czy usługi w zakresie infrastruktury. Wydaje się, że tylko największe przedsiębiorstwa będą w stanie przetrwać, działając jednocześnie w dwóch lub trzech obszarach, inne będą zmuszone do koncentracji działalności na dziedzinie przewagi konkurencyjnej.

Szansa na wygranie tej walki leży w agresywnej postawie, nastawionej na wzrost. Jeśli ktoś może przyjąć i zabrać twoich klientów od ciebie, możesz to zrobić i ty. Małe przedsiębiorstwa albo bardzo szybko urosną do znacznych rozmiarów, albo zostaną przejęte przez inne firmy. Poziomy koncentracji na rynku wirtualnym nie mają precedensu na rynku rzeczywistym. Na rozwiniętych rynkach w dziedzinie kontaktu z klientami lub zarządzaniu infrastrukturą udział w rynku największego przedsiębiorstwa nierzadko sięgają 60% lub nawet 70%. Małe firmy mają największe szanse w tych dziedzinach, w których liczy się innowacyjność i szybkość działania. Jeśli organizacja wchodzi na rynek, gdzie istnieje grupa ustabilizowanych graczy, to będzie w stanie zmusić ich do obniżenia kosztów i zaciętej konkurencji, lecz stworzenie nowych infrastruktur dla wielkich firm nie będzie stanowić wielkiego problemu. Natomiast o wiele łatwiej będzie odebrać klientom konkurencji, jeśli zastosuje się nowy sposób ich obsługi lub zaproponuje nową usługę.

Dzięki Internetowi i technologii informacyjnej mamy szansę zaobserwować ponownie poziomy innowacyjności i konkurencji, jakie nie istniały od czasów rewolucji przemysłowej. Można powiedzieć, że na naszych oczach rozpoczęła się następna rewolucja techniczna i związana z nią iście darwinowska walka o przetrwanie.

Pracownicy

Internet tworzy nową platformę dla niepoohamowanej kreatywności pracowników, zarówno dla tych, którzy tworzą towary i usługi, jak i dla tych, którzy nastawiają się jedynie na ich elektroniczną sprzedaż. Istnieje pole do popisu dla tych, którzy będą znajdować nowe zastosowania Internetu w działalności tradycyjnych branż. Jednocześnie wiele z tych zmian stawia nowe wyzwania przed pracownikami. Już teraz pojawiają się przedsiębiorstwa, gdzie do pracy nie jest przyjmowany nikt, kto nie posiada wyższego wykształcenia. Praca w epoce informacji ma swoją cenę w postaci konieczności stałego zdobywania i doskonalenia wiedzy.

Sieć również odbiera pracę wielu ludziom w tradycyjnych dziedzinach i zmusza ich do szukania swojego miejsca w informatycznym świecie. Wiele miejsc pracy, związanych do tej pory ze sprzedażą osobistą, zostanie wyeliminowanych przez strony internetowe wykonujące to samo zadanie lepiej i taniej. Jednocześnie pojawia się wiele możliwości świadczenia usług związanych z Internetem.

Jednym z bardziej interesujących rezultatów rozprzestrzenienia się technologii telekomunikacyjnych jest możliwość decentralizacji niektórych firm. Istnieją przedsiębiorstwa, które

ze względu na swoją specyfikę powinny pozwolić swoim pracownikom pracować w domu i tylko przekazywać efekty swojej pracy do „biura”. Tego typu struktura pozwala firmom na znaczne zmniejszenie kosztów stałych i zbliżenie się do klienta. Szczególnie ważne jest to w przypadku firm, które polegają na nielicznej sieci reprezentantów rozrzuconych po znacznym obszarze. Oczywiście pojawiają się nowe problemy z motywacją i wynagradzaniem pracowników pracujących w tym systemie, ale te mogą być rozwiązane przy pomocy istniejących mechanizmów.

Środowisko

Jeśli organizacje będą we wzrastającym stopniu polegać na telekomunikacji, możliwe stanie się wyeliminowanie czasochłonnych dojazdów do pracy i praca w środowisku zdecentralizowanym. Jednocześnie wzrastająca ilość zakupów dokonywanych przez Internet: książek, filmów, muzyki z Internetu itd., zmniejszy konieczność przebywania w bezpośredniej bliskości wielkich miast. Możliwe jest, że za 5 lat pracownicy warszawskiej firmy mieszkać będą w Bieszczadach i na Mazurach, pracę swą będą wykonywać zdalnie, szkolić się i spotykać na wideokonferencjach w Internecie, a do Warszawy podróżować raz do roku na bal sylwestrowy.

Takie ograniczenie konieczności podróżowania wpłynie na zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza. Pozwoli ludziom na zaoszczędzenie codziennie dwóch godzin na dojazdy i pozwoli firmom na lepsze wynagradzanie pracowników dzięki oszczędnościom na kosztach stałych. Być może wtedy nie będzie konieczności budowania wielkich autostrad, lecz superautostrad informatycznych. Być może również ludzie zaczną uciekać do natury z centrów miast, które staną się przyjaźniejsze dla mieszkańców.

Być może. Pewne jest natomiast, że wzrastający poziom konkurencji doprowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów, a więc i do ograniczenia zanieczyszczenia oraz do bardziej racjonalnego wykorzystania przestrzeni, również do ograniczenia konieczności podróżowania na rzecz telekomunikowania się.

Podsumowanie

Dogłębne omówienie tak szerokiego tematu jak przyszłość organizacji jest niemożliwe w tak skrótovej formie, nawet po zawężeniu go do zmian w przyszłości organizacji wywołanych pojawieniem się i zastosowaniem techniki internetowej w działalności przedsiębiorstwa. W związku z tym pozwoliliśmy sobie zasygnalizować jedynie najważniejsze zmiany, jakim w najbliższej przyszłości będą podlegać organizacje gospodarcze.

Po pierwsze, doszliśmy do wniosku, że firmy w związku ze zmianami wywoływanymi przez Internet będą zmuszone do ponownego zdefiniowania swojej działalności podstawowej i zmiany strategii promocji i sprzedaży swoich dóbr oraz usług. Firmy będą zmuszone do przekształcenia się w *Enterprise Service Providers*, to jest dostawcy usług jako przedsiębiorstwa.

Po wtóre, firmy będą zmuszone stworzyć infrastrukturę pozwalającą na swobodne konkurowanie na rynku wirtualnym. Jest to infrastruktura pozwalająca na świadczenie usług w nowych warunkach, lecz wykorzystująca dotychczasowy dorobek firmy i jej doświadczenia.

Po trzecie, firmy będą musiały zredefiniować swoją rolę ze względu na rodzaj informacji, jaki jest im niezbędny do efektywnego działania. Oznacza to zdefiniowanie swojej działalności podstawowej pod kątem informacji, jaka jest niezbędna do jej prowadzenia i ustalenie w jaki sposób te informacje są gromadzone i wykorzystywane.

Dalej opisaliśmy szczególne sukcesy technologii internetowej na rynku finansowym i jej sprzężenie zwrotne z procesem outsourcingu procesów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych. Wiele firm na całym świecie, pod presją konkurencyjną, będzie naśladować trendy wyznaczone przez organizacje amerykańskie. W przypadku polskich i europejskich firm będzie się to również wiązało z koniecznością pokonywania barier prawnych i instytucjonalnych, a także ograniczeń konkurencji, jakie instytucje państwowe w Europie nakładają na firmy.

Następnie opisaliśmy pokrótce wzajemne relacje między dostawcami, klientami i konkurentami a daną organizacją, wskazując na przesunięcie się siły przetargowej od sprzedawcy do nabywcy, będące rezultatem zastosowania technologii internetowej. Wskazaliśmy również na wzmożoną konkurencję, która niewątpliwie stanie się udziałem organizacji przyszłości. Konkurencja ta pochodzić będzie zarówno z rynków międzynarodowych, jak i z krajowego rynku oraz od przedsiębiorstw z innych branż.

Omówiliśmy także wymagania, jakie nowa rzeczywistość konkurencyjna stawiać będzie przed pracownikami organizacji przyszłości, szczególnie zaś wymagania dotyczące wykształcenia, kreatywności i innowacyjności. Wymieniliśmy również kilka wysoce hipotetycznych skutków rozwoju Internetu dla środowiska, w którym organizacja będzie działać. Niewątpliwym skutkiem wydaje nam się wzrost efektywności organizacji i jego dobroczynny wpływ na środowisko.

Pracę tę potraktowaliśmy jako zabawę i wyzwanie intelektualne, które, choć niezmiernie trudne, to pobudza do myślenia na temat tego, w jakich organizacjach będziemy pracować w przyszłości i do jakich warunków powinniśmy się przystosowywać.

Rozwój organizacji w przyszłości.

Wybrane zagadnienia

Wprowadzenie

Niniejsza praca jest zbiorem przemyśleń autora na temat perspektyw i kierunków rozwoju organizacji w przyszłości. Jej celem nie jest całościowe ujęcie możliwych zmian organizacji, lecz przedstawienie wybranych aspektów przeobrażeń i możliwych kierunków rozwoju. Inspiracją do napisania pracy były wykłady prof. Piotra Płoszajskiego z przedmiotu *General Management*.

Organizacje przyszłości – struktura

Kryształ i plastelina

Wśród wielu typów istniejących obecnie organizacji wyróżnić można tzw. „kryształy” i „plasteliny”. Organizacje typu kryształ posiadają klarownie zdefiniowaną strukturę, zrozumiałe definicje ról i odpowiedzialności, dobrze określone granice różnych części organizacji, a każda część pozostaje w wiadomej i stałej relacji z innymi. Organizacje typu plastelina są znacznie bardziej nieokreślone, o źle zdefiniowanym i ciągle zmieniającym się rozdzieleniu odpowiedzialności od funkcji. Pierwsze to typowi dzisiejsi przedstawiciele świata zachodnioeuropejskiego, dobre i sprawdzone wzory. Organizacje plasteliny mają jednak podstawową zaletę – łatwo się je kształtuje i zmienia, są elastyczne i szybko reagują na siły zewnętrzne oraz okoliczności. Choć nie sądzę, aby w przyszłości wykształciła się jedna obowiązująca struktura, to wydaje się, że organizacje plasteliny staną się dominujące. Będą się charakteryzowały znacznie większą elastycznością niż dzisiejsze przedsiębiorstwa. Będą w stanie szybko kształtować się pionowo, poziomo, płasko, dzielić lub przyłączać inne plasteliny. Można je częściowo przyrównać do dzisiejszych firm konsultingowych dopasowujących się do swoich klientów i konkretnych projektów. Organizacje plasteliny będą w jeszcze większym stopniu idealnie przystosowywać się do organizowanych przedsięwzięć. Plastelina będzie zasadniczo kształtować się samodzielnie, ale całkowita swoboda przekształcałaby ją w chaotyczną masę.

Nowe centrum

Nowa organizacja to niewielki rdzeń najważniejszych osób – kierownictwo i grupa kluczowych współpracowników. Wokół rdzenia dolepiane będą kolejne warstwy plasteliny – ludzie, grona, zespoły do realizacji celów organizacji. Rola rdzenia to wyznaczenie celów, strategii, budowa kultury organizacji. Będą to niewielkie grupy pozbawione nawyków biurokracji, wysokiej klasy menedżerowie z wyobraźnią. Zmieni się raczej postać centrów władzy organizacji. Z wielkich siedzib, wystawnych gabinetów w wielopiętrowych wieżowcach kierowanie przeniesie się do swoistych klubów z odpowiednią atmosferą do prowadzenia interesów. Będą to ośrodki rozproszone, mające charakter nieformalny, w centrach miast i daleko poza nimi, ale zawsze nafaszerowane pełnym zestawem najnowszych środków komunikacji. W takich centrach – klubach będzie się na bieżąco decydowało o strategiach i kluczowych sprawach organizacji. Centra będą gotowe do czasowego przyjmowania i udostępniania swoich zasobów członkom innych organizacji, z którymi będzie się trzeba połączyć przy realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Stanowiska pracy

Dziedzina stanowisk pracy i specjalizacji jest obszarem, w którym zajdą największe zmiany. Już dzisiaj wiadomo, że ludzie są zmuszeni do okresowej zmiany nie tylko stanowisk pracy, ale swoich zawodów. Po pierwsze, wydaje się, że zjawisko to należy rozpatrywać nie w kategorii konieczności czy przymusu rynkowego, ale normalności. Po drugie, pogłębi się ono znacząco w przyszłości. Na rynku pracy pojawią się ściśle określone definicje nie tylko zawodów, ale również czegoś co można by było nazwać **kompetencjami i rolami**. Kompetencje będą miały charakter konkretnych umiejętności posiadanych przez pracownika. Zbiór posiadanych kompetencji będzie określał rolę, jaką dany pracownik jest w stanie odgrywać w organizacji. Ponieważ kompetencje i role będą dobrze określone i zdefiniowane, ułatwią one proces samokształcenia i planowania kariery jednostek, które przez cały okres swojego życia zawodowego będą zdobywały określone kompetencje, aby przygotować się do nowych ról i zawodów. Na przykład po zdobyciu kompetencji niezbędnych do roli menedżera średniej wielkości projektów informatycznych, pracownik będzie mógł zaproponować taką pozycję swojej obecnej lub innej organizacji. Pracownik, zdobywając inne od swoich dotychczasowych kompetencje, będzie mógł płynnie zmieniać zawód. Generalnie idea nie różni się od tego czego doświadczają dzisiaj osoby zmieniające swoje zawody, ale zasadnicza różnica będzie polegała na tym, że proces zdobywania kompetencji i ról oraz one same będą dobrze zdefiniowane nie tylko na poziomie jednej organizacji, ale na całym rynku pracy. Zdobywanie ról i kompetencji będzie udziałem wszystkich pracowników przez cały okres ich życia zawodowego, a infrastruktura szkoleń na rynku będzie temu podporządkowana. Co to oznacza dla samej organizacji? Otóż rdzeń organizacji, czyli jej kierownictwo, będzie mogło definiować swoją strukturę na zasadzie dolepiania kulek z plasteliny. Wiadomo, jakie role i kompetencje są potrzebne, więc takie będzie się dobierało na rynku pracy.

Zatrudniać czy organizować

Idea ról i kompetencji będzie miała jeszcze jedną ważną implikację. Pracownicy znający swoje kompetencje i role, będą znali również dokładnie swoją wartość, będą także bardziej samodzielni, a co za tym idzie mniej chętni do poświęcania się jednej organizacji, a raczej zainteresowani różnymi opcjami w swojej pracy zawodowej. Spotka się to również z oczekiwa-

niami pracodawców – centrów organizacji plastelin, które będą zainteresowane dynamicznym kształtowaniem swojej postaci bez tworzenia sztywnych struktur. Prowadzi to do konkluzji, że organizacje przyszłości będą raczej organizacjami organizującymi, a nie zatrudniającymi. Organizacje, mające swoje cele i strategie, będą podejmowały konkretne przedsięwzięcia i projekty. Do tych projektów będą organizowały zasoby. Zasoby będą organizowane na daną chwilę i wg potrzeb z zewnątrz lub wewnątrz organizacji, zawsze na bazie posiadanych kompetencji. Znowu można to przyrównać do przyklepania (organizowania) plasteliny do danego celu, a nie zatrudniania nowych pracowników. Kolejny aspekt tego zagadnienia to fakt, że tam gdzie to możliwe, będzie preferowało się zatrudnienie kontraktowe. Pracownicy kontraktowi o konkretnych kompetencjach będą otrzymywali od organizacji zadania do wykonania w zorganizowanym przez nią przedsięwzięciu. Pracownicy tacy coraz częściej będą zatrudniani w kilku organizacjach (tam gdzie warunki kontraktowe na to pozwolą). Jeszcze inny kierunek rozwoju będzie prowadził do sytuacji, w której pracownicy kontraktowi uzyskają większą samodzielność swojego działania i będą mogli sami ogarnąć swoje zadania, organizować zasoby do tych przedsięwzięć, dolepieć kolejne warstewki plasteliny. Są to dwa czynniki prowadzące do powstania organizacji wirtualnej. Aby mogło do tego dojść, potrzeba kilku słów wyjaśnienia na temat struktury wewnętrznej i kultury organizacji.

Centralizacja – decentralizacja, pionowo – płasko, grona i grupy

Dokonano próby przedstawienia ogólnej wizji organizacji – plasteliny, która może stać się dominującym modelem w przyszłości. Cały czas należy jednak pamiętać, że większość znanych dzisiaj modeli struktury istnieje i będzie również istniała w przyszłości. Organizacje kryształowe, scentralizowane o pionowej hierarchii nadal będą miały swoje miejsce i będą trwały w takiej postaci. Nowe, elastyczne, wirtualne organizacje plasteliny będą dużo bardziej nieokreślone i nie tak łatwo rozpoznawalne. Niewielkie centrum będzie przez cały czas pracowało nad kształtem plasteliny – ale będzie się ona również kształtowała sama, rdzeń będzie wytyczał strategię i cele – ale będą one również powstawały oddolnie, centrum będzie dobierało zasoby ludzkie – ale w wypustkach organizacji będą się one dobierały same. Podsumowując, aby organizacja mogła być organizacją, będzie przez cały czas posiadała swoje centrum – menedżerów – klubowiczów określających jej tożsamość, ale w swojej istocie będzie organizacją dalece zdecentralizowaną. Struktura pionowa nie wchodzi tutaj w grę i nasza plastelina będzie nie tylko elastyczna, ale i płaska: rdzeń to kluczowe pozycje, reszta dobierana na zasadzie ról w bezpośrednim kontakcie z centrum, mogą się tworzyć podcentra. Do realizacji zadań organizacji będą tworzone zespoły, a raczej grona kształtowane dokładnie tak jak zespoły w obecnie znanych firmach konsultingowych. Ich członkowie będą dobierani na podstawie dwóch czynników: kompetencji do wypełniania danej roli i preferencji kulturowo-środowiskowych – o czym później. Utworzone zespoły będą miały dynamiczne życie, będą pączkować lub kurczyć się w zależności od potrzeb, będą pracowały na odległość. Będzie to wymagało od pracowników dużych zdolności przystosowawczych, stałego sprzedawania swoich umiejętności i dużej mobilności. Tam, gdzie to możliwe fizyczna obecność pracownika stanie się mniej znacząca i wielu będzie prowadziło swoją pracę z domu lub z własnych biur, sprzedając swoje usługi kilku organizacjom na raz. Podsumowując, płaska organizacja – plastelina będzie pączkować i kurczyć się, wypuszczać i związać swoje wypustki dynamicznie w zależności od potrzeb. W związku z tym może być trudno ustalić jej kształt w danej chwili, niektóre z pączków mogą się w sposób niekontrolowany rozrosnąć, a czasami oderwać, karłowate i nieprzydatne pączki będzie można łatwo likwidować.

Ważną rzeczą jest, że powstające grona zadaniowe, bez względu na swoją wielkość, będą miały rzeczywistą odpowiedzialność działania, tam będzie się rodziło wiele celów, tam będą zapadały znaczące decyzje, centrum będzie delegowało do tworzonych gron powstające obowiązki. Mówiąc o rozproszonych centrach decyzyjnych, należy również zwrócić uwagę na dodatkowy mechanizm, który się wykształci – gdziekolwiek będzie podejmowana decyzja, na jej wpływ lub chociażby tylko opinie mające na nią wpływ będą zbierane od wszystkich zainteresowanych członków organizacji. Wsparciem będą tutaj rozwinięte środki elektronicznej komunikacji. Organizacja będzie dbała, aby wykorzystała zdanie każdego członka mogącego wnieść coś twórczego do podejmowanej decyzji. Idąc dalej w tym kierunku, możemy powiedzieć, że organizacja przyszłości będzie organizacją samouczącą się, w której przepływy informacyjne, idące we wszystkich kierunkach, będą prowadziły do szybkiej reakcji na nowe czynniki otoczenia, samoistne wykształcanie nowych procedur i włączanie ich do banku know-how opisywanego w dalszej części pracy.

Wielkość

Na koniec powstaje pytanie o wielkość organizacji plastelin zdefiniowanych powyżej. Czy mają one szanse istnienia w dużej skali i przy szerokim rozwoju, czy może mają zastosowanie tylko w niewielkiej, lokalnej skali? Wydaje się jednak, że już dzisiaj praktyka pokazuje realność i skuteczność tych struktur w działaniu na wielką skalę. Znane są przykłady wielkich firm międzynarodowych o niewielkich kilkusobowych centrach, rozwijających się właśnie w sposób opisany powyżej. Wydaje się że dużą rolę spoiwa łączącego organizację pomimo jej elastycznego i dynamicznego charakteru będzie miała kultura organizacji, która musi być zdefiniowana i rozporozszechniona przez centrum. Na koniec jedno porównanie – paradoks. Organizacje plasteliny tylko pozornie będą niekształtną i nieuporządkowaną masą. O ich sile będzie świadczyła umiejętność organizowania swoich warstw, gron czy pączków. Zorganizowanie jednego człowieka będzie następowało na podstawie jego kompetencji do wypełnienia powierzonych roli, kilku takich ludzi będzie tworzyło grupę również o określonych kompetencjach i przeznaczoną do szerszej roli, podobnie grupy będą mogły być składane jak klocki na zasadzie ich kompetencji jako grupy i tak dalej. W sumie możemy tutaj postużyć się obrazowo porównaniem do fraktala – na którymkolwiek poziomie nie spojrzelibyśmy na organizację, zawsze zobaczymy taki sam obraz. Ostatnim tematem związanym pośrednio z wielkością organizacji jest ich międzynarodowy charakter. Tutaj mogę tylko potwierdzić rozwój istniejącego obecnie trendu umiędzynarodawiania organizacji, a w aspekcie opisywanego modelu oznacza to dokładanie kolejnych, międzynarodowych warstw plasteliny.

Cele, wartości i styl organizacji

Zróźnicowanie celów

Obecne organizacje czy przedsiębiorstwa nastawione są na osiągnięcie maksymalnych zysków i jest to podstawa ich działania. Organizacja przyszłości poza swoim podstawowym celem, o którym nie zapominamy, będzie postrzegała szerszą swoją rolę. Będzie to miejsce spełnienia zawodowego członków organizacji lub miejsce rozwoju swoich kolejnych kompetencji i poszukiwania/przygotowania nowych ról. Po drugie, organizacja stanie się miejscem o określonym stylu i standardach, określonych przez jej kulturę, w którym człowiek będzie nie tylko pożytecznie,

ale i miło spędzał czas zawodowy. Będzie to przede wszystkim udziałem ludzi centrum – pracujących już nie w „ciężkich” gabinetach, ale bardziej w klubach towarzyskich. Taka forma stanie się również dostępna dla pozostałych członków organizacji – głównie tych wiążących się z nią ściślej. Generalnie wiele organizacji będzie szło w kierunku szerszym niż tylko organizowanie pracy – również w kierunku organizowania określonego stylu życia. Organizacje będą bardziej niż dotychczas postrzegały swoją rolę w układzie zewnętrznym, będą się starały znaleźć w układzie społecznym, w którym działają, na zasadzie pomocy czy też aktywnego włączania się w życie społeczne środowiska i działanie również na jego rzecz.

Wartości – know-how

Główną wartością organizacji będzie jej szeroko pojęty know-how – nie tylko metoda produkcji konkretnego wyrobu, ale generalnie wszystko to co określa jej działanie, czyli również metody, procedury działania, styl. Już dzisiaj know-how jest największą wartością i pilnie strzeżoną tajemnicą wielu firm. Różnica będzie polegała na tym, że w przyszłości know-how organizacji stanie się czymś bardziej określonym, zdefiniowanym i opisywalnym, będzie to coś w rodzaju systemu nerwowego firmy, podobnie do systemu finansowo-księgowego. Know-how, pojęty jako zbiór metod i procedur, będzie wewnętrznym bankiem informacji organizacji z określonym sposobem korzystania, nauki, dopisywania i rozwijania jego zawartości. Żadna wiedza posiadana przez aktualnych członków organizacji nie będzie mogła odejść wraz z ich odejściem. Opisywana para: bank know-how plus procedury jego obsługi będzie rozwinięciem czegoś, co funkcjonuje obecnie w niektórych firmach jako *chief information officer* lub *chief knowledge officer* lub jako programy typu *Best Practices*. Dobrze zdefiniowany zbiór know-how organizacji będzie jednym z filarów jej tożsamości i w skrajnych przypadkach niezależni centrum od konkretnych zasobów ludzkich.

Wartości – kultura

Kultura, w drugiej kolejności po know-how, będzie określała jej tożsamość. Chodzi tutaj o coś, co się zaczyna od motta działalności organizacji, poprzez jej główne cele i strategię, ale co dalej schodzi na poziom stylu działania i sposobu kształtowania wewnętrznych stosunków międzyludzkich oraz określenia tego, co organizacja robi poza pracą. Kultura będzie dosyć precyzyjnie określona przez centrum i dostępna dla swoich członków w mniej lub bardziej sformalizowanej postaci, ale zawsze będzie określała jak organizacja działa i jakiego stylu działania wymaga od swoich członków. Zmieni się również to, że warunki kulturowe będą zawsze dyskutowane przy przyjmowaniu nowych członków do organizacji. Chodzi o dopasowanie indywidualnych preferencji ludzkich i wykształconego stylu firmy. Jeżeli organizacja ma bezwzględne zasady wewnętrznej konkurencji i wymaga od członków samodzielnego „bicia się” na drodze do celów, to nowy człowiek powinien o tym wiedzieć i zaakceptować. Jeżeli podstawą organizacji jest praca grupowa bez indywidualnych gwiazd, a od pracowników wymaga się oddanej współpracy i pomocy innym również po normalnych godzinach pracy przy braku sformalizowanych procedur, to nowy człowiek powinien o tym wiedzieć i zaakceptować. Takie postawienie spraw kultury ma podstawowe znaczenie w opisanym organizacji plastelinie, zwłaszcza dynamicznie rozwijającej się i zmiennej – tam gdzie spotyka się i współpracuje co chwila z innymi osobami nawet z tej samej firmy. Wówczas można natrafić na osoby o różnym wieku, płci i kolorze skóry, ale dla skutecznego działania trzeba mieć pewność, że wszyscy mówią tym samym „językiem kulturowym”, od każdego można oczekiwać podobnych standardów zachowań w pracy i poza

nią. Również ze względu na tak obrazowy fakt, że ludzie w takich organizacjach staną się bardzo mobilni i często będą zmuszeni do zmiany środowiska, muszą mieć pewność że w nowym otoczeniu znajdą bratnie dusze.

Wartości – etyka

W jakikolwiek sposób miałyby się rozwinąć organizacja przyszłości jedno jest dla mnie pewne – organizacje przyszłości będą etyczne, bez dalszego definiowania tego pojęcia. Będą etyczne w stosunku do otoczenia społecznego, do innych organizacji, do samych siebie i własnych członków. Ma to kluczowe znaczenie dla opisywanych organizacji plastelin stale przyłączających nowych członków, tworzących podorganizacje, dolepiających się do innych organizacji – bez założenia etyczności wszystkich członków gry trudno będzie im prowadzić działalność. Oczywiście przyczyny te nie różnią się od istniejących obecnie i rozwiązania etyczne czy też nawet kodeksy etyczne istnieją w wielu funkcjonujących dzisiaj organizacjach, np. w przytaczanych już międzynarodowych firmach konsultingowych. W przyszłości jednak kodeksy etyczne organizacji będą musiały funkcjonować na porządku dziennym, a dodatkowo powstaną mechanizmy piętnowania i wyłączenia z gier międzyorganizacyjnych nieetycznych partnerów.

Podsumowanie

W pracy przedstawiono kilka wybranych aspektów dotyczących możliwego rozwoju ogólnie pojętej organizacji przyszłości. Pragnę tutaj zaznaczyć, że przedstawione pomysły pochodzą nie tylko z wykładów i literatury, ale są głównie wynikiem przemyśleń własnych i obserwacji zjawisk zachodzących w organizacji autora – dużej międzynarodowej firmie konsultingowej działającej na rynku polskim, w której obserwuje się niektóre z opisywanych kierunków rozwoju w stadium początkowym lub bardziej zaawansowanym. Również na zakończenie pragnę powtórzyć, że nie sądzę, aby w przyszłości obowiązywał jeden szczególny model organizacji, wiele istniejących modeli będzie trwało i rozwijało się nadal. Jest natomiast pewne, że niektóre czynniki nabiorą niemal obowiązującego znaczenia, np. etyka, kultura, elastyczność.

Literatura

- R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
H. McRae, *Świat w roku 2020*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
Ch. Handy, *Wiek paradoksu – w poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

The Future CEO

And Other Reflections on the Future of Organizations and Technology

*You see things as they are and you ask: "Why?"
But I see things that never were and I ask: "Why not?"*
G.B. Shaw

Well, rules are rules, but chance is chance.
Ivo M. Morawski,
4½ years old

The future is such a singular/magical thing that the word *future* has no convenient synonyms.

The most exciting, albeit quite frightening, quality of the future is its inevitability. No matter what we do, it will come just the same. Most of us, save but a handful of very special individuals, will not be able to single-handedly influence its shape. All we can do is hope to be ready for it when it comes.

Another characteristic attribute of the future is its unpredictability. How often, in spite of everything pointing one way, things turn out quite the opposite! Therefore, predicting the future is a risky business, but the payoff can potentially be tremendous.

The lucky few in whom two conditions coincide: that they have happened (or managed) to foresee the future's shape correctly, and who simultaneously believe that they are right in their vision of the future, can use that vision as a map, or a guideline, to help them position themselves correctly to meet the challenges the future will inevitably bring. The rest of us are either embarking on a (possibly very painful) wild goose chase, stumble in the dark, or simply tremble.

Given any say in the matter, I would rather belong to the group with the correct vision, so, risking even the painful wild goose chase, I choose to have a clear vision of the future and to believe in it. I would rather follow a faulty map than wait helplessly to see what will catch me unaware and unprepared, looming from behind every coming blind corner. I also plan to enter the future as an executive and to survive in it as a successful executive. This paper will present my vision of the future CEO.

The primary challenge for the future CEO will be the future company.

So first, the company of the future. I believe in neuron network intelligence. As the corporate function gets more and more complex, the only way to handle it (and also cut management cost) will be through decentralization. It will be nearly impossible for a decentralized company to install any sort of rigid controls in order to ensure adequate performance standards. For self-control

a decentralized company will have to depend largely on its intrinsic intelligence. It appears at this time that the only form of organization capable of inherent intelligence, of learning by itself and controlling itself is a neuron network.

It is also obvious that many of today's cutting edge organizations lean towards neuron network-like structures, where a consensus of sorts must be reached by several units before a final decision is made (apparently almost by default) jointly by a number of units, none of which possess decision-making authority by themselves. Individual corporate functions are divided from the headquarters, both functionally and geographically. Non-core activities are outsourced from highly specialized third-party vendors. This in turn leads to fuzzy organizational limits – it becomes increasingly more difficult to tell when one organization ends and another begins. Organizations do not only overlap, they tend to actually penetrate or permeate each other around the edges. It is not inconceivable that the future company will evolve entirely away from the corporate reporting structure as we know it today, and will focus more on a somewhat informal stakeholder – I rather than the stockholder-based organization. It is no accident that 60 percent of billion plus dollar companies believe that by the year 2010 their organizations will be virtual corporations, even though the definition of the expression *virtual corporation* may still be somewhat fuzzy.

Such a loosely organized, intrinsically intelligent, partially self-governing organization doesn't apparently need much of a leader... or does it? I think that it will, even more so than today's rigidly structured organizations do. Top executives will be needed for two reasons. The first one is that today's top executives will make sure that they will be needed tomorrow.

Today's executives are generally more conservative than the organizations they lead; they are often among the most conservative members of their organizations. By analogy, I propose that the future organization will be led by a person in the 80th-90th percentile of conservatism in their company. Therefore, I believe, the future executive will not be that much unlike today's *upwardly mobile*, ambitious, and aggressive corporate maverick in his/her thirties to early-forties. In fact, it will be precisely from this group that future CEO's will actually come.

Today's executives are in control now and they are unlikely to relinquish this control without a major fight. It is no accident that during the Chrysler/Daimler Benz merger it was *discovered* that American executives make ten times the German executives' salaries. In America money means power, while in Germany power relates much more to position. American rankings tend to focus on money, while German on influence, size, etc. But the top executives everywhere make sure they control what it takes to have power, the extent of which cannot for this reason be measured by one single measure. As they go about gathering immense amounts of power in their hands, they age and for all practical purposes they become more and more conservative. These executives are now building the organizations for the future-learning, virtual, fuzzy organizations with solid, relatively inert and well entrenched tops, small but very heavy; not unlike pyramids with perfect solid metal tetrahedrons on top, and loosely organized piles of rough-shaped Styrofoam blocks towards the bottom. The fuzziness, flexibility, and adaptability are on the bottom, while the heavy top determines the shape of the whole. (Rudimentary engineering says that a heavy, small object must be supported on a structure fanning out towards the bottom, the most efficient version of which is a pyramid, or tetrahedron. Anything else we add to it, for example, to make it into a cube, will simply be – from the structural point of view – extraneous).

Consequently, today's CEO's are paving the way for their *heirs apparent* to take over when they retire. They are setting up the organizations they control to need men and women not that much unlike themselves.

Reason number two is that neuron networks can be smart, savvy, flexible, and prudent, but they will never be brilliant. Neuron intelligence is the intelligence of consensus, intelligence of the numbers. It's not even entirely immune to group think related problems and weaknesses. Ordinary organizations can operate based on the sum outcome of the prevailing consensus of its member teams, but excellent organizations never will. Neuron intelligence, fuzzy organization, virtual companies will necessarily be all roughly alike, as alike as large, heterogeneous, human populations with global membership are. The excellent organization needs something more. It needs to differ. The future organizations will differ in their visions.

Therefore, it will be up to the chief executive to provide that vision. Just like Henry Ford's vision built not only the Ford Motor Company, but the foundation of modern mass manufacturing, Lee Iacocca's vision turned around Chrysler, and Land's vision built Polaroid and changed our expectations as to when we want our pictures developed, even in the traditional, negative-and-print based technology; in the same way most modern companies' success dates back to a succession of CEO's with visions. (A vision is not necessarily sufficient condition for success, but it is pretty much a condition *sine qua non*.)

So, by a simple process of elimination, the future executives of successful companies (do unsuccessful companies even have non-anonymous executives?) will have to be visionaries. But what else?

As the age of information matures and we start thinking about what it will give way to, some suggest that the coming era is that of intelligence. This will certainly be reflected in the need for organizations to be intrinsically intelligent, a condition met by neuron network intelligence. But translating and instilling a vision on an intelligent organization will require uncommon skills. Networks are necessarily adverse to control and prone to uncertainty. Therefore, the future CEO will have to be an uncommonly strong communicator. Communication skills, particularly interpersonal, will play the key role. It's not by accident that the majority of polled German executives identified communication skills as the single most important characteristic of their future employees. This attribute will not only be paramount for employees organized in network based structures, it will be the matter of life and death for the CEO. He/she will have to infect the organization with his/her vision, exercise control over inherently uncontrollable organizations, guide a life form whose primary instinct is to guide itself. The only way to achieve this will be through superb communications, negotiations, and *people* skills.

Intelligent organizations of the future will be highly prone to internal friction between differing interest groups. One of the future CEO's primary challenges will be to reconcile all these, often opposing or contradictory, interests.

Reiterating, the key postulates of my vision of the future CEO, the following, I think, captures the essence of the CEO's future requirements: he/she will be first a visionary, then a mediator (rather than a manager), a negotiator, a communicator, a *people person*, somebody able to tame the unruly organization of the future, somebody sharp enough to encompass, understand, and build upon the intricacies and complexities of tomorrow's loosely structured and complexly organized companies.

This is the future I am expecting, the future I try to prepare myself for; this is my version of my personal development plan. Whether I am right or wrong we will know in a few years. However, I must mention one more characteristic of the future, as well as the present, successful executive: he/she is very flexible, quick to grasp what is going on and to meet any challenge. If I, or any other executive have that, it will help us weather the challenges of the future and, hopefully, come out ahead.

Having said all that, I would like to reflect briefly, on a lighter note, on two other aspects of the future.

I heard that the R&D engineers at Ericsson are now working on the designs for the cell phones we will use ten years from now. I have no idea what their ideas are, but I have thought some about what I would want from my telephone. My wife says that I carry my entire life in my briefcase. The truth is, I do carry a lot in it. Recently, I purchased a new briefcase, one I can wheel around like an airline carry-on. When I took it home, I had to clip all the labels off. One of them labeled the case as *The Office on Wheels*. I realized then that not only my life is in that briefcase, my office is in it, and that's why I have to wheel it around – I can't pick it up any more. Several years ago my office was in my office, in file cabinets, Rolodex, folders, and the desk. Now it's in *The Office on Wheels*. What next? *Office in the Pocket!!!* I want my briefcase put into my phone (perhaps with the exception of my notebook computer).

My future phone will be able to recognize me and know when I hold it and when somebody else does. By my smell, the shape of my face, my fingerprints, or any other means it wants to use. (My experience tells me that engineers can handle just about anything, provided you tell them precisely what final effect you expect.) It will have to have much more memory than current phones do – perhaps 100-500 MB. It will have to incorporate my PalmPilot (which is already incorporating my Wizard). I should be able to (like on the PalmPilot, but better) edit memos and letters on it. It should have a simple spreadsheet capability. It should be equipped with a scanner and CRS to enable me to scan business cards and other info into it. My phone already connects to my notebook computer via infrared ports they both have. Now everybody else has to get one, too. My phone should have in it my I.D., driver's license, passport, visas (wherever needed), insurance policies, check book, credit cards, car registration, birth certificate, medical history, recent EKG's, etc. (of course, there has to be a secure backup system). Rather than pay cash, I will put my phone up to the infrared port on the convenience store's cash register and transfer 49 cents for a Wrigley's Double Mint, or put it up against the escrow company's cell phone and transfer \$20,000 for a down payment on a new house, or put it up against the highway patrolman's computer for verification of license and registration. When I borrow my friend's car, he/she will transfer the registration and insurance data onto my phone via the infrared capability. Printers will have to have infrared ports, too, so I can use a printer in a hotel, airport, or a friendly office where I am doing business away from my desk, to print a fax, a memo I wrote on the train, or a contract I want to have signed. My phone should also double up as the remote for my TV and stereo. In ten years, actually, maybe laser or some other remote communications system will be in place instead of infrared (infrared has a wide beam with a lot of scatter, so possibilities of eavesdropping exist).

And another, much more orwellian observation. During our recent visit to the US, a friend of ours who had recently had a baby told us: "Jon and I thought about it and we decided, after all, not to implant a chip into our baby." Chip implants, until recently a standard for pets only, are becoming a standard for people. The society, frightened out of their wits by sensationalistic news reports, portraying the world as an incredibly dangerous place, where only the best prepared will survive, begins to accept, in the name of security, more and more means of control. An implant seems like such a great idea. "But, honey, if our baby gets lost we'll track her from satellite. If she is kidnapped, the cops will find her (by satellite) before anything bad befalls her. If she is involved in an accident, the ER doctors will be able to get her medical history from our family doctor in a matter of minutes." Such a great, safety-oriented idea. Soon everybody will do it. But think of the orwellian connotations. First, parents keep track of their children. Are

they going to bars? “What is my 16 years old daughter doing out at ten thirty at night? Well... Let’s see. Where is the computer? Log onto the satellite web page and let’s see. Oh god, that can’t be! Her chip is only 1.5 inches away from another chip, marked as belonging to a black male, 27 years old!” And what next? Big Brother? What if the government (FBI, CIA, Interpol) gets a hold of chip identification and tracking capability? First to control prisoners on weekend furloughs, next to enforce injunctions, and finally, to do that nasty Big Brother *Thing*. As the times are getting more and more troubled and the media hype feeds the freakout frenzy, we are slowly trading our freedom for apparent security. In fact, we are simply duped into giving our freedom and privacy away.

Organizacja przyszłości – ludzie i wiedza

Wprowadzenie

Chyba najbardziej pewną rzeczą w obecnych czasach jest to, że wszystko się zmienia. Nieustanność zmian jest powszechnie przyjętą prawdą.

Globalizacja gospodarki, szybki rozwój technologii wymuszają na organizacjach przeprojektowanie systemu reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, na sytuacje kryzysowe. Niezbędna staje się większa niż w przeszłości elastyczność w reagowaniu na sygnały dochodzące z zewnątrz, a także z wnętrza organizacji. Kompleksowa i wieloczynnikowa analiza otoczenia ma umożliwić dostrzeżenie w porę nie tylko zagrożeń, lecz także określenie pól potencjałów sukcesu, które organizacja może i powinna wykorzystać do osiągania swoich celów. Pozwala również na przygotowanie odpowiedniej reakcji. Świadomość otoczenia oraz samej siebie pozwala na zachowania twórcze i kreatywne. Sztywna struktura organizacji oparta na funkcjach, produktach, usługach, rynkach lub terytorium działania umożliwiającą realizację określonej strategii sukcesu, szczegółowo opracowany proces planowania, finansowania działalności, system informacji, jasno wytyczone drogi kariery zawodowej i awansu – taki model w dzisiejszych czasach okazuje się często niewystarczający. Istota przewagi konkurencyjnej organizacji jest szybko powielana, a nawet usprawniana przez konkurentów, którzy działają błyskawicznie. Dlatego ściśle opracowanie specyfiki organizacji i jej wewnętrznych powiązań może powodować pewną petryfikację, a przynajmniej spowolnić i utrudnić wprowadzanie zmian oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Podkreślić należy znaczenie procesów związanych z przetwarzaniem informacji i ustalaniem celów działania w określaniu możliwości, jakimi dysponuje organizacja.

Wszystkie te problemy zaowocowały powstawaniem nowych koncepcji budowy i funkcjonowania współczesnych organizacji, chcących przetrwać i zachować przewagę konkurencyjną. Przeobrażeniu uległ model widzenia świata.

W dalszej części opracowania poddamy analizie organizację przyszłości z punktu widzenia wykorzystania zdolności uczenia się oraz podejścia do jej najważniejszego zasobu – człowieka.

Trochę historii

Rysunek 1. Rozwój koncepcji zarządzania przedsiębiorstwa w związku z rozwojem otoczenia

<p>Lata: 1930–1970 Otoczenie: przeszkadzająco-oddziałujące Orientacja: rynkowa Zarządzanie: marketingowe Malejąca autonomia przedsiębiorstwa coraz silniej ograniczana przez różnicujące się rynki w kraju i na świecie Kierownik: generalista</p>	<p>Lata: 1970–? Otoczenie: burzliwe pole Orientacja: globalna Zarządzanie: strategiczne Ograniczona autonomia przedsiębiorstwa wyznaczona przez globalną konkurencję, państwo i społeczeństwo Superboss: generalista–specjalista</p>
<p>Lata: 1880–1930 Otoczenie: spokojne, zestrukturalizowane Orientacja: produkcyjna Zarządzanie: funkcjonalne Duża autonomia przedsiębiorstwa ograniczona głównie przez konkurencję cenową Kierownik: specjalista</p>	<p>Lata: 1820–1880 Otoczenie: spokojne-przypadkowe Orientacja: przedsiębiorcza Zarządzanie: przez doświadczenie i intuicję kierowniczą. Bardzo duża autonomia przedsiębiorstwa, które uważa się za główny instrument postępu Przedsiębiorca: właściciel</p>

Źródło: B. Wiernek, *Menedżer bez granic*, „Personel” luty 1999, nr 2 (59).

Dokonując rozważań na temat organizacji przyszłości, nie można pominąć – choćby tytułem wstępu – krótkiej historii rozwoju organizacji jako takiej. Organizacja bowiem, stanowiąc część otaczającego nas świata, który ustawicznie się zmienia, również nie stoi w miejscu. Główną tego przyczyną jest fakt, iż organizację tworzą ludzie współpracujący ze sobą w określonym celu ludzie. A jak wiadomo społeczność ludzka ciągle się rozwija – począwszy od człowieka pierwotnego poprzez wynalazców elektryczności, telegrafu, silnika spalinowego i kolei, po człowieka współczesnego, otoczonego elektroniką i nowoczesną technologią wciąż zgłębiającego tajniki wiedzy o świecie. Podobny proces przeobrażeń dotyczy także organizacji.

Okolo XVIII wieku powstał system zwany „oddawaniem pracy”, który polegał na tym, że robotnicy posiadali własne urządzenia produkcyjne i sami decydowali o czasie pracy. Przedsiębiorca był wówczas tylko dostawcą surowca i sprzedawcą gotowego wyrobu na rynku. System ten z biegiem czasu został zastąpiony praktyką zawierania wewnętrznych kontraktów, co spowodowało powstanie scentralizowanej siły roboczej w fabrykach. Jednak i ci pracownicy mieli wpływ na przebieg procesu produkcyjnego, mogli zatrudniać swoich pracowników i nadzorować pracę w swojej dziedzinie. Te pierwsze organizacje zatrudniające własnych pracowników charakteryzowały się niewielkimi rozmiarami i relacjami pracowniczymi o krótkotrwałym charakterze. Z biegiem lat powstawały coraz to większe organizacje o nieco bardziej skomplikowanej strukturze organizacyjnej. Następny etap ewolucji organizacji, jakim był gwałtowny wzrost tendencji rozwoju społeczeństwa opartego na pracownikach wielkich przedsiębiorstw, miał miejsce po

I wojnie światowej, a jeszcze bardziej nasilił się po 1945 roku. Owe wielkie organizacje zatrudniały setki, a nawet tysiące ludzi, którym narzucano sposób, tempo i formę wykonywania pracy. Wymagano bezwzględności posłuszeństwa i pracowitości – bez angażowania intelektu i entuzjazmu ze strony pracowników.

W obecnych czasach odchodzi się od takiego modelu. Coraz częściej pracownikami są osoby, które nie są zatrudnione bezpośrednio w organizacji. Są to pracownicy tymczasowi, którzy współpracują z agencją zatrudniającą ludzi z zewnątrz (outsourcing) i oferują swe usługi jako specjaliści o wysokich kwalifikacjach w różnych dziedzinach. Zatem przesuwamy się od społeczeństwa osób zatrudnionych w stronę społeczeństwa opartego na sieci pracowniczej. Nowy model został pozbawiony mechanizmów kontroli i całego gąszczu ograniczeń, przez co każdy pracownik ma poczucie własnej godności i samodzielności.

I tak dochodzimy do kolejnego etapu – organizacji przyszłości.

Organizacja przyszłości – cechy, założenia

Człowiekowi dano trzy drogi rozważnego postępowania:

Pierwsza, to droga zastanowień – to jest najszczytniejsze.

Druga, to droga naśladowstwa – to jest najłatwiejsze.

Trzecia, to droga doświadczeń – to jest najmzobolniejsze.

Konfucjusz

Powszechnie uważa się, że będzie to organizacja inteligentna, która będzie zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się. To po prostu organizacja potrafiąca się uczyć na własnych błędach i sukcesach. Bowiern istotą inteligencji, jak twierdzi dr George Stodderd w swojej książce *The Meaning of Intelligence*, jest: „zdolność do podejmowania czynności, które charakteryzują się utrudnieniem, złożonością, abstrakcyjnością, ekonomią i przystosowaniem do określonego celu; wartość społeczna oraz powstawanie oryginalnych wartości, a także zdolność do kontynuowania tych czynności w warunkach, które wymagają koncentracji energii i odporności na przeszkody emocjonalne”. Zatem organizacja inteligentna powinna posiadać odpowiadające tej definicji cechy, czyli wiedzę, elastyczność i zaangażowanie.

Organizację XXI wieku cechować będzie między innymi odpowiedzialność, niezależność, ryzyko i niepewność. Będzie ona po części oparta na technice, elastyczności, zaangażowaniu i pracy zespołowej, po części zorientowana na zapewnienie klientom odpowiednich usług i po części funkcjonująca jako placówka edukacyjna dla dorosłych. Najbardziej wyróżniającą cechą będzie wytworzenie pewnej kultury ustawicznego procesu uczenia się wszystkich jej współpracowników. Na rysunku 2 zostały przedstawione owe fundamenty, na których opierać się będzie organizacja inteligentna.

Podstawą, na której opiera się całe funkcjonowanie organizacji, jest zaspokajanie potrzeb klienta. To właśnie ten cel jest dla organizacji najważniejszy, to on nadaje sens jej istnieniu i rozwijaniu się.

Rynek konsumenta wymaga od organizacji aktywnej postawy, działań mających na celu pozyskanie nowych klientów i utrzymanie obecnych.

Dawniej, kiedy rynek czekał tylko na to, by wchłonąć dostarczone dobra, inteligencja i innowacje w działaniu nie były potrzebne. W takiej sytuacji ryzyko nie występowało. Planowanie,

Rysunek 2. Fundamenty organizacji inteligentnej



Źródło: opracowanie własne.

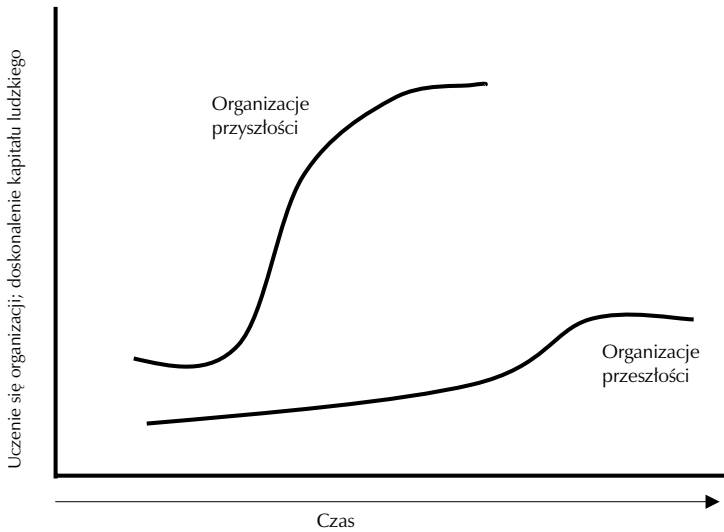
kontrolowanie i zdyscyplinowanie załogi – to było gwarancją zdobycia pozycji na rynku. Życie w takiej organizacji, gdzie stosowano mechanizmy kontrolne i biurokratyczne, dla każdego pracownika było zniechęcające i tłumiące indywidualność. Wszelka inwencja ginęła w gąszczu formalnych reguł zakładowych, a ambicja miała większe szanse na realizację w polityce niż w pracy. Fachowość stała się przeżytkiem, a twórcze myślenie domeną przyszłości rozwijaną wyłącznie poza pracą. Jednak kiedy klient zaczął odgrywać znaczącą rolę, zmiany w kulturze organizacji były nieuniknione. Klientów nie obchodzi bowiem struktura zarządzania firmą, plany strategiczne czy struktura finansowa. Są zainteresowani jedynie wynikami firmy i wartością, którą firma dostarcza na rynek. Ukierunkowanie działań na klienta wymusza więc nacisk na wyniki działania i na rozwój takiej kultury organizacyjnej, która zapewni osiągnięcie tych wyników. I aby sprostać tym wymaganiom, organizacja powinna wykorzystać właśnie cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnej, czyli: **elastyczność, technikę, zaangażowanie, pracę zespołową**, a przede wszystkim **nieustanne pogłębianie wiedzy**. Klienci potrzebują bowiem ludzi mających nie tylko ręce, ale także głowy, aby im służyły.

Uczenie się – nowy potencjał i zadanie organizacji

Zdobywanie i pogłębianie wiedzy będzie motorem dla każdej organizacji przyszłości. Trzeba przy tym pamiętać, że „uczenie się to nie tylko uzupełnianie siebie” jak twierdził Szekspir, ale to także uzupełnianie naszej pamięci. Sir Peter Medawar pisał, że uczenie się „polega na tym, by nauczyć się nie myśleć o działaniach, które już przedtem wymagały pracy myślowej”. Natomiast w *Słowniku psychologicznym* Evansa, uczenie zdefiniowane jest jako „nabywanie, a następnie przechowywanie informacji w sposób, który umożliwi modyfikację swojego zachowania w przyszłości”. Zatem na uczenie składa się pamięć (przechowywanie) i przypo-

minanie (czerpanie z przechowywanych informacji), ponieważ uczenie się bez udziału pamięci jest równie niemożliwe co pamięć bez uczenia się. Definicja ta dotyczy procesu uczenia się, jakiego powinien poddawać się każdy człowiek, który jest podstawowym elementem organizacji. Można więc śmiało przenieść ten proces na organizację. Wówczas uczenie się będzie zdolnością organizacji do tworzenia i formułowania uogólnień na podstawie skuteczności działań. Proces ten będzie systematyzowaniem koncepcji powstałych na określonym obszarze i wdrażaniem ich w całej organizacji. Efektem takiego postępowania nie będzie (czy też nie powinno być) powielanie błędów, lecz powinno być sukcesów firmy. W przyszłości nie będzie się już mierzyć siły organizacji tytułami naukowymi, dyplomami czy zajmowanymi stanowiskami, lecz umiejętnością przyswajania wiedzy i przekazywania jej innym. Siła organizacji zależeć będzie od nieustannego kształcenia jej pracowników i przywódców. Kształcenie takie będzie mieć charakter wieloaspektowy. Solidne wykształcenie jedynie w zarządzaniu, prawie czy kierunkach politechnicznych ma niewątpliwie wiele zalet, ale umożliwi wykorzystanie tylko połowy swoich umiejętności. Zatem proces kształcenia będzie obejmował przedmioty humanistyczne, techniczne i oczywiście z zakresu zarządzania. Dla organizacji inteligentnej inwestowanie w rozwój kluczowych umiejętności nie będzie dodatkowym wydatkiem, gdyż z biegiem czasu będą one gwarancją utrzymania przewagi na rynku. Już teraz obserwujemy ostre walki konkurencyjne o udział w rynku, które niewątpliwie przybiorą jeszcze na sile. Dlatego dla organizacji XXI wieku największym wyzwaniem będzie umiejętność dostrzeżenia i rozwoju jeszcze nieokreślonych kompetencji narzucanych przez stale zmieniający się świat. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, zmianom ulegną też wymagania klientów, którzy będą bardziej wybredni i z pewnością będą oczekiwać coraz więcej. Aby sprostać tym wymaganiom, organizacje będą zmuszone oferować różnorodne produkty i usługi, które będą zawierać ogromny zakres informacji. W tym celu nieuniknione będzie aktywne zarządzanie wiedzą zdobywaną przez prowadzenie badań, działalność rozwojową, logistykę, marketing, obsługę klienta i inne codzienne działania operacyjne. Inwestowanie w wiedzę oznaczać będzie znacznie więcej niż tylko pocztę elektroniczną, internetowe strony WWW, komputerową sieć wewnętrzną i oprogramowanie *groupware*. Podstawą będzie zdobywanie i dzielenie się doświadczeniami, a nawet wiedzą, tak aby każdy w organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją spożytkować w swojej codziennej pracy. Istnieje już wzór takiego systemu zarządzania wiedzą, który stworzyła firma Andersen Consulting, zwany *Knowledge Xchange*. Pozwala on na wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas prowadzenia badań oraz codziennej pracy i jest tak zaprojektowany, aby umożliwiał konsultantom korzystanie i wzbogacanie kapitału wiedzy posiadanej w firmie. Dzięki zastosowaniu skomplikowanych łączy, dyskusyjnych baz danych i systemu wymiany danych bez konieczności ich drukowania na papierze, system *Knowledge Xchange* umożliwia dostęp do informacji na każde żądanie. Przyszli menedżerowie będą sobie zdawać sprawę z tego, że wiedza będzie nabierała z dnia na dzień coraz większego znaczenia w świecie, w którym połowiczne koncepcje i doświadczenia tracą na wartości, a powszechność wiedzy wciąż będzie rosła. Zatem istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie firmy będzie systematyczne gromadzenie wiedzy, synteza i dzielenie się pomysłami oraz doświadczeniem. Prawdziwa sieć wymiany wiedzy będzie obejmować świadome tworzenie rynku wiedzy, który ocenia, wartościuje i nagradza wkład w pomnażanie wiedzy. Rynek ten będzie tworzony zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią, przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych i inicjatyw podejmowanych w celu maksymalizacji produktu i zastosowania cennych informacji. Przy takich założeniach łatwo zauważyć, że organizacja przyszłości będzie przekazywała

Rysunek 3. Szybkość procesu uczenia się organizacji



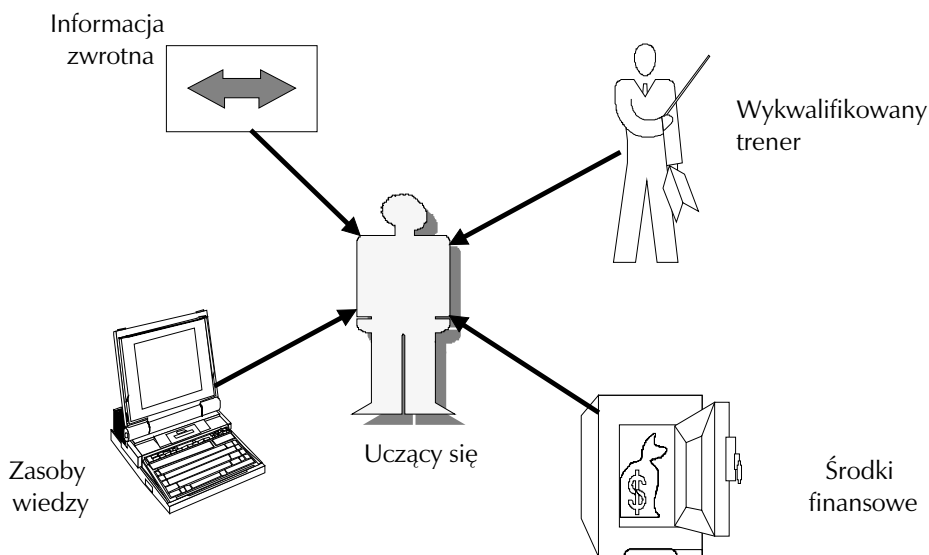
Źródło: R. Beckhard, H. Goldsmith, F. Hesselbein, *Organizacje przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

wiedzę oraz doskonalili swoich pracowników o wiele szybciej i w bardziej wnikliwy sposób niż organizacje przeszłości i współczesne, co ilustruje rysunek 3.

Już dziś widzimy, że coraz więcej ludzi, zwłaszcza młodych osób, docenia potęgę wiedzy, której nie nabywa się tylko w okresie edukacji szkolnej i na studiach. Rozwijanie umiejętności i posiadanej wiedzy mają nie tylko znaczenie w osiąganiu coraz to lepszych rezultatów w pracy, ale także (a może i głównie) w zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, takich jak: potrzeba szacunku i akceptacji, potrzeba samorealizacji czy czynnego i rzeczywistego udziału w rozwiązywaniu problemów w firmie. Przeprowadzono również badania współczesnego młodego pokolenia (które jeśli w przyszłości nie będzie jeszcze tworzyć organizacji inteligentnych, to z pewnością zrobi duży krok na przód w tym kierunku), mające na celu zbadanie oczekiwań młodych ludzi w stosunku do firmy. Okazało się, że współczesna młodzież o wiele bardziej ceni sobie środowisko, w którym może się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności zawodowe i zwiększać wartość swojej pracy, aniżeli poczucie bezpieczeństwa pracy, które dawała tradycyjna hierarchia organizacji. Wynika z tego, że z jednej strony ludzie chcą mieć jak największy udział w pracy wymagającej rozwiązywania problemów organizacji, z drugiej zaś organizacja chce być pewna, że jej pracownicy potrafią wykonywać taką pracę. W związku z tym organizacja będzie inwestować duże środki w szkolenia i rozwój pracowników. Nie zawsze jednak będą to działania rozwojowe oparte tylko i wyłącznie na doświadczeniach, badaniach i pracy w firmie. Ze względu na gwałtowne powiększenie się zasobów wiedzy, konieczne będzie wykorzystanie instytucji o dużych zasobach wiedzy, w których dostrzegana jest potrzeba stałej nauki w miejscu pracy. Nowe, zindywidualizowane zasady uczenia się będą stwarzać możliwości nieustannego powiększania indywidualnych zasobów wiedzy. Polegać to będzie na stymulowaniu naturalnego procesu uczenia się, którego centralnym założeniem będą związki, spójność informacji, wzajemnie określone znaczenia i cele, dynamiczne relacje i rozwojowy charakter ludzkiego

doświadczenia. Nauka polegać będzie na doskonaleniu umiejętności poprzez uczestniczenie w szkoleniach, dzielenie się doświadczeniami i sugestiami oraz przez możliwość samodzielnego korygowania swoich zachowań i zmienianie na lepsze samego siebie. Organizacja przyszłości, której naturą jest nauka, powinna dostarczać swoim pracownikom wszelkich niezbędnych środków i zasobów wiedzy (zarówno tej zdobytej w przeszłości, jak i obecnie kształtowanej), a także zapewnić informację zwrotną, która będzie analizowana i traktowana przez uczącego się jako siła napędowa. Niezbędną rzeczą jest również (w razie potrzeby) zapewnienie wykwalifikowanego trenera – z organizacji bądź z zewnątrz – który umiejętnie pokieruje (nie nauczy lub wpoi!), bez narzucania, ograniczania i zbytniego kontrolowania uczącej się osoby lub grupy osób (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Zasoby i środki, które powinna zapewnić organizacja uczącym się współpracownikom



Źródło: opracowanie własne.

Zatem organizację przyszłości będzie stanowiła ucząca się i nauczająca się społeczność, która umożliwi swoim członkom kierowanie własnym procesem zdobywania wiedzy w dążeniu do większej dyscypliny, spójności i złożoności.

Organizacja przyszłości będzie miała zdolność do adaptacji jak kameleon – jej kształt będzie ulegał zmianom w miarę, jak środowisko i wymagania wobec niej będą się zmieniać. Jak już zostało wspomniane, organizacje przyszłości będą działać nieco inaczej niż organizacje dzisiejsze. Zdecydowanie będą to tzw. „organizacje bez granic”. Pojęcie to oznacza, że wzorce zachowań, które obecnie są ograniczane i hamowane przez od dawna ustalone granice między szczeblami organizacji i funkcjami, dostawcami a klientami oraz różnymi terytoriami geograficznymi, zostaną zastąpione zasadą swobodnego poruszania się ponad tymi granicami. Organizacje przestaną wykorzystywać granice do oddzielania ludzi, zadań, procesów i miejsc. Zamiast tego działania będą koncentrowały się wokół tego jak pokonać te granice, aby szybko

przekazać idee, informacje, decyzje, umiejętności, wynagrodzenia i czyny w miejsca, gdzie są one najbardziej pożądane. Taka właśnie postawa intelektualna będzie tworzyć i kształtować organizację przyszłości. Nie oznacza to jednak, że organizacja będzie całkowicie pozbawiona granic, bo to doprowadziłoby do istnienia chaosu w niej. Ludzie nie wiedzieliby co robić, a zadania i kierunki działania byłyby nie do odróżnienia. Jednak owe granice powinny być jak najbardziej elastyczne i charakteryzować się dużym stopniem przepuszczalności. Chodzi o to, by organizacja w każdej chwili dała się ponieść na fali zmian i ruszała w nowym kierunku – czyli szybko i elastycznie reagowała na zmiany oraz była w stanie przestawić się na inne tory, stale wprowadzając innowacje. Zatem elastyczność musi stać się elementem kultury organizacyjnej i podstawą budowy organizacji przyszłości.

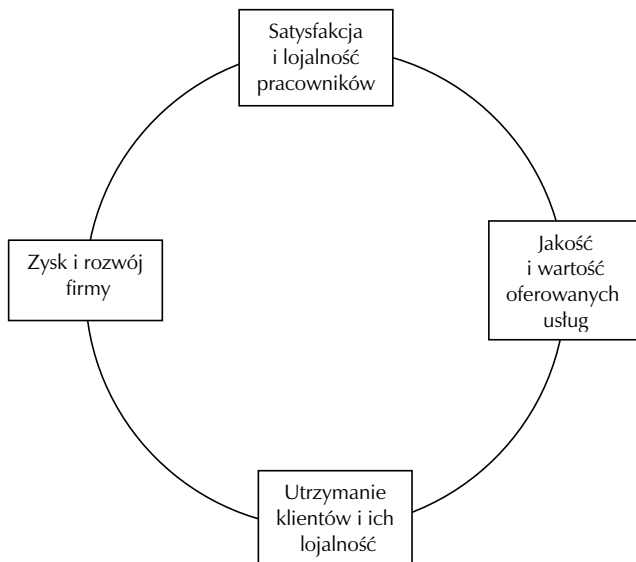
Wspólnie – znaczy wszyscy razem

*Czuje się, że w moim
produkcie tkwi moja fantazja,
mój sposób myślenia,
mój pomysł na życie,
a więc moja dusza.*

Jil Sander

Kolejnym filarem organizacji inteligentnej jest **zaangażowanie** pracowników na rzecz całej organizacji. Jest to istotny czynnik, który nie tylko ma za zadanie zwiększyć wydajność i efektywność, ale przede wszystkim stworzyć z organizacji jeden spójny, jednolicie myślący, uczący się i działający organizm. To właśnie zaangażowanie w wykonywaną pracę i utożsamianie się pracowników z celami organizacji spowoduje lepsze jej funkcjonowanie. Jednak nie chodzi mi tu tylko o zaangażowanie ze strony pracowników, stanowiących poszczególne ogniwa organizacji, ale i o zaangażowanie ze strony organizacji jako całości. Zaangażowanie organizacji w realizację celu wyższego rzędu ma w przyszłości doprowadzić do sięgania przez nią po wartości i znaczenia, które sprawią, że ludzie naprawdę zechcą iść rano do pracy, że to, o czym będą myśleć i czynić dzień po dniu będzie przepełnione osobistym poczuciem celu, który dopełni doskonałość oferowaną przez organizację. Zaangażowanie ma być widoczne we wszystkich obszarach organizacji i u każdego jej pracownika. Chodzi tu nie tylko o podejście emocjonalne, ale również o praktyczne i profesjonalne działanie. Ważne jest przy tym, by wszyscy członkowie organizacji byli otwarci i chcieli powiązać poczucie osobistego celu z nadrzędnym celem firmy. Cele, jakie przyświecają organizacji, powinny dawać poczucie stabilizacji, a przede wszystkim motywować tak, by pracownicy wkładali w całą swoją pracę zarówno umiejętności, jak i serce; by wszyscy mogli powiedzieć tak jak Bob Haas, prezes zarządu Levi Strauss: „Nie robimy tego, ponieważ sprawia to nam przyjemność, aczkolwiek taka jest prawda. Nie robimy tego, ponieważ jest to działanie politycznie właściwe. Robimy to, gdyż wierzymy, iż istnieje ścisły związek między wyzwalaniem talentów w naszych pracownikach a sukcesem naszego przedsięwzięcia”. Widzimy tu oferowanie pracownikom zaangażowania ze strony trzonu organizacyjnego (przywódców). Taka postawa liderów organizacji pozwoli im oczekiwać od pracowników oddania i lojalności. W organizacjach XXI stulecia, które będą posiadały cechy organizacji inteligentnej, ważne będzie współdziałanie wszystkich pracowników. Będzie to możliwe dzięki temu, że przed pracownikami stawiać

Rysunek 5. Korzyści, jakie daje zaangażowanie w organizacji



się będzie twórcze i wymagające projekty, które przynosić będą wymierne rezultaty w założonym czasie. Pracownicy bowiem będą poświęcać na ich realizację całą wolny czas, angażując się emocjonalnie w ich realizację i nie szczędząc fizycznego wysiłku. Świadomość faktu, że projekt zostanie doprowadzony do końca, co z kolei będzie okazją do nagrody i uznania, spowoduje, że będą oni gotowi do bardziej wytężonej pracy. Korzyści, jakie osiągnie organizacja angażująca zarówno pracowników, jak i samą siebie zostały przedstawione na rysunku 5.

Zespół może więcej niż jednostka

Tworzenie zespołów już dziś niejednokrotnie przyczyniło się do ulepszenia działania i przyspieszenia pracy w wielu organizacjach. Jednak wydaje mi się, że mimo występowania nielicznych wad zespołowego działania i podejmowania decyzji, zespoły będą w przyszłości odgrywać znaczącą rolę w wykonywaniu pracy w organizacji. Samozarządzający się zespół, który sam określa kierunki swoich działań, stanowić będzie dla elastycznej organizacji mięsień, który będzie nią poruszał. W miarę jak środowisko biznesu ulegać będzie przeobrażeniom, organizacja dopasuje się do tych zmian dzięki płynności struktury wewnętrznej. Zespoły będą powstawać wokół spraw wymagających rozwiązania. Kiedy problem zostanie rozwiązany lub zmieni się jego definicja, niektóre zespoły przestaną istnieć i powstaną nowe grupy pracownicze. Tak więc poszczególne osoby będą członkami różnych zespołów, a być może nawet członkami kilku zespołów jednocześnie. Zespoły te podlegać będą zmianom zgodnie z potrzebami. W zależności od sytuacji, może być i tak, że osoby będą pełniły rolę lidera

zespołu, równoprawnego członka w innym zespole, a podwładnego w trzecim, gdyż funkcje będą określane przez charakter wykonywanych zadań. To będzie wymagać jednak od organizacji wyposażenia pracowników we wszystkie potrzebne umiejętności. Przy takim modelu współpracy zespołowej ludzie będą bardziej elastyczni, skoncentrowani na swoich zadaniach i silnie umotywowani, a przede wszystkim całkowicie polegający na pracy zespołowej. Dla organizacji inteligentnych zespoły będą miały także znaczenie w procesie uczenia się. Będą one zwiększać zasoby wiedzy w szybszy i lepszy sposób niż miałyby to miejsce w przypadku indywidualnego uczenia się. Wiadomo bowiem, że często inteligencja zespołu jest większa niż inteligencja poszczególnych jego członków, w czym przejawia się efekt synergii. W dobrze uczącym się zespole ludzie uczą się o wiele chętniej, szybciej i efektywniej. Pozostali uczestnicy zespołu stanowią zarówno motywację, jak i pomoc w razie potrzeby. Dlatego, naszym zdaniem, zespoły będą dominującą formą w przyszłych organizacjach inteligentnych.

Zakończenie

Myślenie w tradycyjny sposób	Myślenie w organizacji przyszłości
<ul style="list-style-type: none"> ■ ja i moje stanowisko to jedno; a obowiązki określane są ściśle przez granice stanowisk 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mogę wpływać na swoje życie (a więc także na moją działalność w organizacji)
<ul style="list-style-type: none"> ■ wróg jest gdzieś tam; ktoś lub coś jest przyczyną niepowodzeń ■ bycie aktywnym, agresja wobec wroga ⇒ reakcja emocjonalna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ czasami nasza działalność powoduje konsekwencje przykre dla nas samych ■ prawdziwa aktywność, szukanie przyczyn problemów w swoim postępowaniu ⇒ reakcja intelektualna
<ul style="list-style-type: none"> ■ koncentracja na wydarzeniach ⇒ nie uczymy się tworzenia ■ nieprzystosowanie do powolnie powstających zagrożeń 	<ul style="list-style-type: none"> ■ koncentracja na powolnych, stopniowych procesach ⇒ uczymy się tworzenia ■ nauczenie się obserwowania powolnych zagrożeń
<ul style="list-style-type: none"> ■ iluzja uczenia się przez doświadczenie; konsekwencje działań mogą być bardzo odległe w czasie, nie można uczyć się metodą prób i błędów 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kluczowe decyzje muszą być podejmowane w kontekście konsekwencji systemowych przez długie lata
<ul style="list-style-type: none"> ■ utrzymywanie pozorów zgranego zespołu, wyciszanie różnicy zdań 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uczenie się zespołowe

Źródło: M. Nowak, *Organizacja inteligentna*, s. 6.

Podsumowując nasze powyższe próby określenia wizji organizacji przyszłości w aspekcie jej zdolności uczenia się oraz podejścia do ludzi, którzy ją tworzą, należy zauważyć, że nowy model zapewni w dużym stopniu wolność i osobisty rozwój. Organizacja będzie oferować swoim pracownikom możliwości osiągnięcia osobistego rozwoju i sukcesu (często angażując

w to własne środki i zasoby), w zamian za to oczekiwać będzie od nich inicjatywy w tworzeniu wartości dla klientów, co pomnoży zyski organizacji i satysfakcję pracowników. Sukces zaś osiągną te organizacje, które będą posiadały zdolność dzielenia się doświadczeniami, wiedzą i wartościami, będą potrafiły wykorzystać umiejętności swoich pracowników, wychodząc poza wszelkie ograniczenia, a przede wszystkim potrafiące stworzyć warunki do zmian i szybkiego, nieustannego uczenia się.

Literatura

- R. Beckhard, H. Goldsmith, F. Hesselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
S. Wiernek, *Menedżer bez granic*, „Personel” luty 1999, nr 2 (59).

Pamiętnik z przyszłości

W przyszłości zwycięstwo w globalnej konkurencji będzie warunkowane gotowością do nieustających zmian. Z takim stwierdzeniem zgadzają się wszyscy teoretycy zarządzania. Organizacja przyszłości, aby w ogóle przetrwać, będzie musiała być przede wszystkim zdolna do ciągłych przekształceń celem dopasowania się do nowych, nieoczekiwanych wyzwań. Jednym z najważniejszych elementów walki o przetrwanie, którego znaczenie wciąż rośnie, jest dla organizacji zarządzanie zasobami ludzkimi. Jak wiadomo, model, w którym miejsce pracy przechodziło z ojca na syna (choćby to był nawet fotel prezesa zarządu), zaś regulaminy pracy przewidywały nagrody jubileuszowe za 15, 20 i 25 lat pracy w tej samej firmie, odchodzi już nieuchronnie w przeszłość. Mało kto z młodych, wykwalifikowanych i niecierpliwych absolwentów renomowanych uczelni marzy o tym, aby związać swą karierę z jedną – choćby i najlepszą – firmą i przejść w niej kolejne szczeble awansu od referenta do dyrektora. A nawet gdyby taki mamut znalazł się na rynku pracy, wybór odpowiedzialnej firmy także nastęrczyłby mu wiele trudności z uwagi na fakt, że nie ma chyba korporacji, o której z całą pewnością można powiedzieć, że będzie istniała za lat dziesięć. Czy warto więc wiązać się z czymś, co jest z natury rzeczy ulotne i nietrwałe?

Uchodzące dotychczas za najbardziej stabilne organizacje działające w sferze produkcji materialnej będą – niestety – zapewne tracić na znaczeniu z uwagi na pogłębiający się co najmniej od końca XIX wieku trend, polegający na postępującej mechanizacji i automatyzacji procesów produkcyjnych. Już obecnie w rozwiniętych gospodarkach procent zatrudnionych w rolnictwie oscyluje wokół 2, zaś w przemyśle – wokół 15 i wciąż spada; można zaryzykować twierdzenie, że za pięćdziesiąt lat procent ten będzie pomijalnie mały, cały zaś potencjał zasobów ludzkich przeniesie się w sferę niematerialną (ten rodzaj pracy najtrafniej charakteryzuje angielski termin *knowledge work*, co można przetłumaczyć jako „praca kwalifikowana”). Jak wiedzą wszyscy managerowie, zarządzanie wykwalifikowaną, świadomą (przede wszystkim swoich praw), twórczą i samodzielną siłą roboczą to zupełnie co innego niż zarządzanie „szarą masą”: inna musi być kultura organizacyjna, inne kwalifikacje i kompetencje liderów, inne mierniki efektywności oraz sytemy motywacyjne.

Stąd nietrudno sobie wyobrazić, że w niedalekiej już przyszłości tradycyjne organizacje i hierarchiczna struktura ustąpią miejsca sieciom pracowników zatrudnionych w wymiarze odpowiadającym zadaniom, jakie w danym momencie są niezbędne do wykonania. Tradycyjne

miejsce pracy także zostanie zastąpione przez miejsce wirtualne, czyli łącze internetowe kolejnej generacji, zaś efektami pracy będą wyłącznie krążące po świecie pliki. Zarządzanie taką pracą będzie wymagało przede wszystkim perfekcyjnego planowania (podobnie jak w układance typu puzzle każdy element musi trafić w jedno i tylko jedno właściwe miejsce, przy czym dodatkowo musi trafić na czas) oraz precyzyjnej koordynacji. Tak precyzyjnej, że będzie ona mogła być wykonana jedynie przy użyciu inteligentnych systemów zarządzających; można założyć, że pewnego dnia te systemy zastąpią tradycyjną kadrę kierowniczą; niezbędne ludzkie cechy będą przez owych elektronicznych menedżerów pozyskiwane na zasadzie outsourcingu.

Można też zauważyć, że w przeszłość odchodzi już tradycyjne pojęcie kwalifikacji kompetencji: nawet najbardziej konserwatywnie myślący pracodawcy coraz większą wagę przywiązują do multidyscyplinarności u potencjalnych pracowników oraz do ich niekonwencjonalnego sposobu myślenia. Toteż już wkrótce trzeba będzie rozwiązać pewną wewnętrzną sprzeczność oczekiwań („młody z długoletnim doświadczeniem”, „elastyczny w myśleniu profesjonalista”). Zapewne nowe, już pojawiające się tu i ówdzie (*vide* SITA, system przyspieszonej nauki języka obcego) pakiety edukacyjne umożliwią wkrótce poszukującym pracy kandydatom opanowywanie coraz to nowych umiejętności i przyswajanie coraz to nowych wiadomości w coraz krótszym czasie.

Jedynym rzadkim dobrem będzie czas. Wiadomo już dzisiaj, że to właśnie o czas klienta zawzięcie rywalizują korporacje internetowe. Spróbujmy więc wyobrazić sobie, że ta tendencja będzie się pogłębiać. Czy można będzie kupować czas? Czy można będzie płacić czasem? Co można będzie zrobić, aby zoptymalizować gospodarkę czasem?

Właśnie rozwój i ewolucja gospodarki czasem może dać nieoczekiwane efekty. Spróbujmy sobie wyobrazić człowieka przyszłości (*Young Professional Free Of Fears* – anagram skrótu FOFPY) i na przykładzie jego hipotetycznej egzystencji zobaczymy, jaki byłby możliwy scenariusz naszego życia, gdyby utrzymały się obecne trendy.

Z pamiętnika FOFPY

20 lutego 2050 r.

Ogłoszenie, które mignęło wczoraj w prawym dolnym rogu ekranu, kiedy dotarło do mojej świadomości (a było to około godziny 2 czasu globalnego), zaintrygowało mnie mocno. Ni mniej, ni więcej, tylko centrum lotów załogowych w bliskim otoczeniu Ziemi poszukiwało operatora wieży kontrolnej w wymiarze 3h/24 przy wymaganym stopniu intensywności zaangażowania świadomości w granicach 98%. Czyli praktycznie 3h/24 wyrwane totalnie z życiorysu. Szybko dokonałem przeglądu mojego dziennego bilansu czasu: wynikało z niego, że gdybym zrezygnował z jednej z dotychczas wykonywanych prac – projektowania gier i zabaw dla dzieci, która zajmowała mi 2h/24, ograniczył grę w elektrosquasha do dwóch uderzeń tygodniowo oraz zainwestował w nową pakowarkę Chip Zip 254, którą i tak od dłuższego czasu miałem na oku, a która pozwoliłaby mi skrócić mój dobowy czas wewnętrznego przetwarzania danych z 6,5 do 5,5 godzin – może byłbym w stanie pozyskać na najbliższe dwa lata nowe, ekscytujące zajęcie. Tym bardziej, że doskonale uzupełniałoby ono moje CV o doświadczenie niezbędne do uzyskania za dwa lata pracy moich marzeń: bezpośredniego operatora wywózki gnoju w jednej z farm na południu Azji. O ile wiem, już w tej chwili o stanowisko to, które będzie wolne za mniej więcej dwa lata, ubiega się około sto tysięcy osób z całego świata.

21 lutego 2050 r.

Po wysłaniu do centrum lotów e-maila potwierdzającego moją chęć wzięcia udziału w konkursie, otrzymałem natychmiast kwestionariusz na około 15 minut wypełniania oraz instrukcję, z której wynikało, że będzie wymagane PC (Personal Contact) oraz BL (Body Language). To mnie zmartwiło, nie ćwiczyłem bowiem BL od trzech lat, kiedy aplikowałem o stanowisko wykładowcy organizacji i zarządzania czasem w VIEW (Virtual Institute for East and West), której to pracy poświęcam obecnie 4h/24 przy stopniu zaangażowania 65%. Z kolei PC, w którym nie jestem specjalnie mocny, a nie trafiłem też dotąd na zadowalający program szkoleniowy, ćwiczyłem ostatni raz dwa lata temu, kiedy w wymiarze 2 godzin miesięcznie spotykałem się z pewną młodą osobą.

Kończę, bo miernik intensywności zaangażowania świadomości spada poniżej wymaganego minimum 48%.

23 lutego 2050 r.

Wczoraj nie zanotowałem ani słowa. Wirus, rozesłany przez jednego z moich superzdolnych uczniów z VIEW spowodował opóźnienie w przesłaniu zapadającej punktualnie o godzinie 23.30 raty kredytu, zaciągniętego przeze mnie na remont pewnego domu nad morzem, w którym zamierzam spędzać kilka dni rocznie po przejściu na emeryturę w roku 2075. System nałożył na mnie karne odsetki w postaci przymusowego oglądania reklam nowych gier komputerowych dla dorosłych „Sadistic Killer M&M” przez 3h z intensywnością zaangażowania świadomości nie mniejszą niż 30% (co nie pozwala na sen) i bez możliwości rozłożenia na raty lub chociażby zamiany na słuchanie sponsorowanych przez producenta tychże gier przemówień jednego z emerytowanych liderów dużej, międzynarodowej organizacji finansowej. Konieczność odbycia tej kary tak mnie zestresowała, że kiedy tylko system wyświetlił jej zakończenie, wysłałem rozpaczliwego maila do mojego psychoanalitycznego przewodnika duchowego, który przesłał mi mantrę na okoliczność wewnętrznego konfliktu. Brzmiała ona mniej więcej tak: „konflikt wewnętrzny to rzecz normalna, to rzecz normalna yo ho ho” i z gwarantowaną skutecznością 60% miała redukować stres. To pozwoliło mi powrócić do względnej równowagi i ze spokojem pójść spać, mimo żywo stojących w pamięci obrazów z gry.

Muszę kończyć, bo mój elektroniczny piesek tamagochi domaga się jedzenia. Dostałem go od mamy po to, abym – jak to ujęła – uczył się odpowiedzialności i trenował PC. Z początku nie chciałem go przyjąć, ale potem dotarło do mnie, że dwumiesięczna, udokumentowana opieka nad tamagochi daje dostęp do kodowanych czatów randkowych, i w ten sposób zyskałem psa.

24 lutego 2050 r.

Wczoraj wieczorem znów zawiesiła się moja stara pakowarka, co mnie w zasadzie nie zdziwiło, bo modelu Chipper 100 nie produkują już od przynajmniej trzech tygodni, więc to zupełny zabytek. Niestety tym razem reset nie pomógł i w ten sposób przetwarzanie danych zajęło mi prawie 8h/24, zamiast – jak zwykle – 6,5h/24. Ostatecznie udało mi się wykonać wszystkie zaplanowane prace, jednak czasu nie dało się oszukać i straciłem kilka bezcennych godzin snu, w związku z czym dziś rano zalogowałem się do VIEW śnięty jak Windows. Szczerze mówiąc wątpię, czy udało mi się osiągnąć w czasie prowadzenia wykładów więcej niż 50% zaangażowania świadomości, co z pewnością zanotował system kontroli pracowników i mam ponure

wrażenie, że nie omieszka mi z tej okazji obciąć premii. Tym razem miarka się przebrała i zaraz po pracy poszedłem na strony internetowego marketu, żeby wreszcie kupić mój wymarzony Chip Zip 254. Pech chciał, że ostatnio kupowałem tam psią karmę i musiałem przebić się przez dwadzieścia siedem reklam szamponów dla psów, chipów identyfikacyjnych dla psów, gryzaków dla psów i tym podobnych akcesoriów, zanim wreszcie system pozwolił mi wejść do działu pakowarek. Ale było warto. Ta dwieście pięćdziesiątka czwórka to prawdziwe чудо – oprócz standardowych funkcji układu okolicznościowe e-maile, masuje kręgosłup moralny i oblicza wahania WIG na wszystkich giełdach wszystkich planet Układu Słonecznego. Wziąłem ją na raty i dostałem jeszcze gratis pen drive do komputera kuchennego z zawartością 600 tys. przepisów kuchni wenusjańskiej.

25 lutego 2050 r.

Wziąłem się poważnie za starania o pracę. Zacząłem od wypożyczenia symulatora i poćwiczyłem trochę PC. O dziwo nie szło mi wcale tak źle. Co prawda trzeba wziąć pod uwagę, że symulatory z wypożyczalni często są marnej jakości i nietrudno sobie z nimi poradzić, ale zawsze to jakiś początek. Zmęczyłem się jednak do tego stopnia, że nie miałem już siły przygotowywać jedzenia i zamówiłem coś w McDigital. Ich system znowu nawalił, i zamiast kotleta wrzucił mi do hamburgera podwójnego pomidora, ale naturalnie dostawcy nie mogłem tego udowodnić i musiałem zapłacić drugie tyle za zawartość witamin. W sumie nie mam do nich pretensji, bo wszyscy wiedzą, kto tam pracuje. Te studenciaki, które zatrudniają się na programistów McDigitala, bo nic innego nie potrafią, ledwo generują zaangażowanie wystarczające do pisania prac doktorskich. No a przecież z czegoś muszą żyć.

26 lutego 2050 r.

Dzwoniła mama. Znowu kazała mi włączyć kamerę, żeby zobaczyć, czy mam porządek w moim – jak to ujęła – epsilonowym otoczeniu. Powiedziała, że nie widziała takiego bałaganu nawet podczas okresu rozliczeń podatkowych w specjalnym gabinecie taty do połączeń z Ministerstwem Finansów Zjednoczonej Półkuli Północnej, w którym pracuje w wymiarze 4h/24 jako starszy specjalista. To ciężki zarzut, biorąc pod uwagę, że Ministerstwo nie zatrudnia nikogo bez przeprowadzenia starannych testów psychologicznych mających dowiedzieć, że poziom OII (Organizational Intelligence Indicator) nie przekracza u kandydata 50, czyli poziomu względnie uzdolnionego gołębia. Próbowałem tłumaczyć mamie setki razy, że przy obecnych regulacjach rynku pracy, które nie pozwalają na tworzenie więcej niż kilku tysięcy etatów sprzętaczek rocznie (wprowadzili je w 2046 roku, kiedy okazało się, że nie ma skąd rekrutować business menedżerów, ponieważ wszyscy przekwalifikowali się na sprzętaczy), absolutnie nie stać mnie na ten luksus. Ale mama wciąż nie chce zrozumieć, że żeby sprzętać samemu potrzebowałbym przynajmniej 1,5h/24 więcej miesięcznie i zagroziła, że założy o mnie nowy topic na naszym forum rodzinnym. Obiecałem jej, że posprzątam, a w duchu zaplanowałem, że następnym razem udam awarię kamery.

27 lutego 2050 r.

Otrzymałem e-maila z centrum lotów, w którym piszą, że spodobał im się mój kwestionariusz i że zapraszają mnie pojutrze na testy psychologiczne do swojego centrum personalnego pod Władystokiem. To mnie dość niemile zaskoczyło, choć rozumiem, że specjaliści od

Human Resources chcą spotykać się z kandydatami osobiście. Nikogo to zresztą nie dziwi, odkąd haker włamał się do centralnego systemu policyjnego, uniemożliwiając tym samym sprawdzenie przeszłości potencjalnego pracownika, której odtąd można było być pewnym jedynie po osobistym odczycie z chipa identyfikacyjnego. Jednak większość poważnych firm konsultingowych dawno już zaczęła wymagać od swoich pracowników licencji pilotów i doprawdy rzadko się zdarzało, żeby trzeba było jechać tak daleko tylko po to, żeby poddać się testowi, który jest przecież dopiero drugim z jedenastu etapów rekrutacji. Nie wiem nawet, czy udzielił mi urlopu w VIEW. Chyba będę zmuszony zrobić kolokwium. Studenci mnie zniechęcą, ale tylko tak uzyskam ilość zaangażowania potrzebną do koncentracji na testach. Mówi się trudno – w końcu ktoś, kto chce zostać operatorem wywózki gnoju nie może się poddawać przy byle trudności. Postanowiłem walczyć o swoje marzenia i pakuję walizki.

Dopisek, godzina 22.30

Nie mam doprawdy pojęcia, gdzie wcisnąć do tych bagaży skafander toaletowy. Wygląda na to, że we Władystoku sam sobie będę musiał wyciskać pastę do zębów. Muszę o tym pamiętać przy wprowadzaniu danych do plannera – ostatecznie to przynajmniej 23 sekundy mniej do wykorzystania.

1 marca 2050 r.

Rano udałem się do Terminala Przelotów Krótkodystansowych, żeby wyruszyć do Władystoku. Kiedy jednak miałem już przekroczyć próg kabiny, wierząc, że to początek nowej drogi, która doprowadzi mnie wprost na rozległe azjatyckie farmy, nagle w moim chipie włączył się immobilizer. Okazało się, że byłem tak przejęty staraniami o nową pracę, że kompletnie zapomniałem o upływającym za 14 godzin terminie złożenia projektu nowej zabawki edukacyjnej. Całe szczęście mój centralny komputer sterujący zanotował, że folder projektu wciąż jest pusty.

Na początku byłem wściekły, ale ostatecznie lepszy wróbel w garści niż gołąb na Marsie i chyba rzeczywiście nie warto było ryzykować bądź co bądź całkiem przyjemnego zajęcia, polegającego na projektowaniu gier i zabaw dla testów, których pewnie i tak bym nie przeszedł.

A więc czas najwyższy popracować.

2 marca 2050 r.

Udało mi się oddać projekt i jestem z niego całkiem zadowolony. Chodziło o zabawkę dla dzieci od roku do trzech lat, a więc w wieku najbardziej istotnym dla rozwoju każdego człowieka. Zawsze czuję dużą odpowiedzialność, tworząc zabawki dla kilkulatek, bo od nich może przecież zależeć to, jak kiedyś poradzą sobie na testach ze wszystkich siedmiu inteligencji. Mam jednak w tej dziedzinie pewne sukcesy, bo to ja byłem wynalazcą interaktywnej pluszowej dżdżownicy łączącej idealnie naukę podstaw ekonomii z rozwojem inteligencji przyrodniczej.

Tym razem jednak chodziło o zabawkę kształcącą przyszłych specjalistów od reklamy, a więc taką, która uczyłaby jednocześnie prostych zasad marketingu, rozwijała znajomość psychologii, ćwiczyła zdolności manualne, wpływała na świadomość dietetyczną oraz ułatwiała naukę obsługi maszyn drukarskich. Myślę, że udało mi się uzyskać odpowiedni efekt i tak powstał grzechoczący rekin, którego projekt dziś z samego rana wysłałem do centrali. Jestem z niego bardzo dumny.

4 marca 2050 r.

Mój profesjonalny agent mówi, że za projekt grzechoczącego rekina na pewno nominują mnie do nagrody im. Mbawayo Tongo. Zwycięzca otrzymuje dwa tygodnie płatnego urlopu i posadę kontrolera rozwoju dzieci farmerów w małym ośrodku w Azji Południowej. A więc moje marzenia są bliższe spełnienia niż kiedykolwiek. Mój poziom stresu spadł do dawno nieosiąganego poziomu 75 stopni w skali Cauchy'ego, co oznacza zadowolenie z życia delfina o poranku w słonych wodach Pacyfiku. Swoją drogą, jakże przestarzała jest ta skala – nigdy w życiu nie zanurzałem się w słonych wodach czegokolwiek, podobnie, jak 99,999% populacji naszego globu.

HoloBox

Rok 2030

Najnowsze zapisy na witrynie sieciowej Guinnessa potwierdzają, że słowo „sieć” przestało być najczęściej używanym słowem w publikacjach. Zostało ono zastąpione, po piętnastu latach dominacji, przez słowo „holografia”¹.

Wiek XXI, a przynajmniej jego początek, przyniósł śmierć koncernów. Wielkie struktury w obliczu bezlitosnej konkurencji niewielkich i niewiarygodnie elastycznych firm, które pojawiły się wraz z siecią, musiały zginąć. Część koncernów rozpadła się zupełnie, inne funkcjonują w postaci znacznie okrojonej, jako właściciele marek towarowych (*Brand Owners*).

Lata 2010–2030 to dalsze wypieranie dużych struktur z rynku. Wprowadzenie zaawansowanych aplikacji sieciowych typu agent pozwoliło na inteligentne przeszukiwanie sieci. Sztuczna inteligencja sprzęgnięta z nieprzebranym bogactwem sieci zaowocowała powstaniem systemu wsparcia technologicznego dla funkcjonowania korporacji na niespotykanym do tej pory poziomie. Pozwoliło to na redukcję zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach i stworzenie milionów nowych, małych przedsięwzięć. Największe firmy liczą zaledwie kilkaset osób i są to zazwyczaj przedsiębiorstwa produkcyjne bądź też zajmujące się bezpośrednim świadczeniem usług (np. hotele).

Podstawową jednostkę w sieci nazywa się holonem². Jediną dyferencją holonów jest ich funkcja w sieci, w której działają. Wyróżnia się następujące typy holonów³:

Holon operacyjny – wnosi on do struktury wirtualnej swoje główne kompetencje, różne kombinacje tego rodzaju holonów tworzą łańcuch wartości, na końcu którego powstaje produkt.

¹ Holografia – technologia wyświetlania obrazów trójwymiarowych – trwają intensywne prace nad stworzeniem możliwych do masowej produkcji wyświetlaczy.

² Terminu „holon” po raz pierwszy użył Arthur Koestler – węgierski autor i filozof – w książce pt. *Ghost in the Machine* w 1967 roku. Holon oznacza podstawową jednostkę w systemie biologicznym i socjalnym. Słowo „holon” pochodzi z języka greckiego; gr. *holos* znaczy całość, a *on* – część jak proton, elektron. Holon oznacza współpracę pomiędzy częścią i całością.

³ P. McHugh, G. Merli, W.A. Wheeler, *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*, New York 1995, s. 37.

Holon pomocniczy – zapewnia wsparcie dla holonów operacyjnych. W jego zakresie działania znajdują się takie procesy, jak: księgowość, zakupy i zobowiązania. W gospodarce sieciowej holon tego typu prawie całkowicie wyparty jest przez sztuczną inteligencję i oprogramowanie komputerowe.

Holon zasobowy – zapewnia zasoby, głównie dla holonów operacyjnych. Zasobami tymi mogą być ludzie, budynki, informacje i finanse.

Holon integrator – czwarty rodzaj holonu – dokonuje on połączenia działań holonów operacyjnych, zasobowych i pomocniczych. Może on jednocześnie pełnić rolę holonu operacyjnego lub zasobowego.

Firma PRAXIS powstała na początku XXI wieku w wyniku połączenia kilku drugoligowych przedsiębiorstw z branży elektronicznych dóbr konsumpcyjnych. PRAXIS, jako jedna z pierwszych, zidentyfikowała oczekiwania konsumentów na interaktywną rozrywkę dostarczaną do domów i mieszkań. Pozwoliło to wejść firmie do pierwszej piątki *Brand Ownerów* w branży ITech (*Interactive Technologies*). PRAXIS, jako holon integrator, jest obecnie jednym z najbardziej innowacyjnych węzłów w sieci.

Firma rozwinęła system serwerów wideo na żądanie (serwery VOD) oraz dodała do nich funkcjonalność gier interaktywnych udostępnianych w modelu *Application Service Provider* (ASP). W roku 2030 PRAXIS zatrudnia na stałe 5 osób. Jej głównymi produktami są przystawki do wyświetlaczy plazmowych i ciekłokrystalicznych, umożliwiające odbiór i uczestnictwo w programach interaktywnych.

Rosnąca przepustowość światowych sieci komputerowych (w tym zwłaszcza wydzielonej sieci chińskiej) stworzyła niezbędną infrastrukturę szerokopasmową dla usług multimedialnych. Firmie PRAXIS udało się zająć jedną z czołowych pozycji na rynku aplikacji technologicznych służących rozrywce. Konkuruje w sektorze z takimi gigantami, jak: Sony PlayStation Net, Philips-Sega czy Nokia OnLine. Wszystkie te firmy dostarczają konsumentom takich produktów, jak: filmy, wiadomości, gry komputerowe oraz przystawki do odbioru tych programów przez globalną sieć komputerową GlobNet.

Piątym graczem na światowym rynku jest chiński dostawca tego rodzaju usług Mao Technologies, prawdopodobnie kontrolowany przez chińską partię komunistyczną. Pierwsze połączenia pomiędzy siecią chińską a GlobNetem powstały dopiero trzy tygodnie temu.

PRAXIS działa w segmencie *ITech Brand Companies*, konkurującym z innymi sektorami reprezentowanymi przez firmy: Spacecraft Corp. (podróże w układzie słonecznym), RobotStar Corp. (roboty domowe wykorzystujące sztuczną inteligencję) oraz EDU-Conglomerate (wirtualna edukacja).

Czysto komunikacyjne aplikacje multimedialne (data- i wideokonferencje) zostały zdominowane przez tradycyjnych graczy na rynku telekomunikacyjnym, którzy dla tego celu wykorzystali swoje wysoko wydajne łącza kablowe i bezprzewodowe.

W pewien marcowy poranek (dokładnie we wtorek, 17 marca 2020 roku) Irek otworzył skrzynkę v²-mailową i znalazł tam wiadomość reklamową przekraczająca 2 GB – jak na mały v²-mail reklamowy był trochę za duży.

Wiadomość zawierała ofertę handlową od pewnej niewielkiej chińskiej firmy badawczej. Firma ta dysponowała patentem na urządzenie do odtwarzania obrazów holograficznych. W uproszczeniu wynalazek stanowiło specjalne „pudełko” w którym znajdujący się człowiek może mieć poczucie absolutnego złudzenia, znalezienia się w trójwymiarowym, wirtualnym

świecie. Robocza nazwa urządzania to HoloBox. Projekt wyglądał ciekawie, jednak cena za urządzenie była stosunkowo wysoka, a potencjalna inwestycja w zakup patentu nie dawała gwarancji na szybki zwrot z inwestycji.

Irek uruchomił osobistego agenta sieciowego i polecił zgromadzić pełne dane dotyczące rynku technologii z przedrostkiem holo-.

Wyniki otrzymane po 30 sekundach (rynek podobnych urządzeń był już w pewnym stopniu rozwinięty) były bardzo interesujące.

Kolejne polecenia dla agenta – zwołać zebranie pracowników PRAXIS.

Data: 17 marca 2020 roku

Czas: 10:00

Miejsce: MCI Virtual Rooms – Server D30, Room 3620

MCI oferował dobre serwery, o dużej przepustowości i bardzo wysokim stopniu poufności.

O 10:00 (czasu warszawskiego – był równie dobry jak każdy inny, a w końcu tradycja to tradycja) do sali połączyli się:

- B. – z podwarszawskiej wsi (jednej z dziesięciu zachowanych w Europie),
- Jaq – oczekujemy na połączenie z pojazdu orbitalnego (szacowany czas oczekiwania 1 minuta 12 sekund),
- Adam – z Kuby,
- Bartek – z greckiej wyspy Relaxos-No-Taxos,
- Irek – z hotelu orbitalnego Krypton, który dawał „globalny pogląd na globalne sprawy”, chociaż nieco odwapniał kości,
- MS BusinessBrain 2018, Service Pack 15⁴ – z sieci.

Połączenie zostało zrealizowane w trybie wideokonferencji wielopunktowej z pełnym dostępem do plików i aplikacji.

Irek: Witam Was. Jak już pewnie zorientowaliście się z przesłanych przeze mnie materiałów, tematem spotkania jest pewna oferta chińskich developerów. W materiałach znalazły się również pewne wstępne analizy rynku urządzeń holograficznych, jakie mój agent zebrał w sieci. BBrain – proszę o analizę danych.

BBrain: Analiza przedstawionych danych wykazała, że rynek technologii holograficznych jest, obok rynku mnemotechnicznego, jednym z najbardziej obiecujących segmentów o przewidywanej stopie wzrostu w ciągu najbliższych 12 tygodni na poziomie 85%. Urządzenie HoloBox jest rozwiązaniem unikalnym, następne tego typu może powstać na Tajwanie, nie wcześniej niż za osiem miesięcy. Istotne bariery rynkowe to cena urządzenia oraz brak specjalnych programów holograficznych. Ryzyko biznesowe to przede wszystkim zaangażowanie w rozwój technologii i całego sektora aplikacji holograficznych bez gwarancji zwrotu. Konkurent tajwański wejdzie wówczas na rynek przygotowany przez PRAXIS.

⁴ MS BusinessBrain 2018 to potężna aplikacja Microsoftu, działająca w oparciu o sieci neuronowe i będąca najbardziej zaawansowanym systemem wspomagania decyzji menedżerskich w historii. Service Pack 15 jest zestawem usuwającym standardowe błędy oprogramowania, z jakimi Microsoft zmagają się już ponad 50 lat.

Irek: Jak więc widzicie, nasze okno możliwości to mniej więcej osiem miesięcy. Do tego czasu musimy rozwinąć produkt i, o ile będzie to możliwe, zrealizować koncepcję zbudowania barier wejścia do sektora.

Adam: Pozwólcie, że zanim zaczniemy dyskusję o nowym projekcie, przedstawię bieżącą sytuację finansową naszej firmy. Wczorajsza kapitalizacja rynkowa wynosiła 6 miliardów GC (*Global Currency*). Zeszlotygodniowy wynik finansowy był niższy od wyniku sprzed dwóch tygodni o 0,5%. W najbliższym czasie potrzebujemy wyraźnego impulsu wzrostowego, ponieważ w przeciwnym razie inwestorzy przesuną się do sektora Leisure-Pharma. Pytacie co to jest Leisure-Pharma? To branża o największej dynamice wzrostu w ostatnim czasie. Zapewne słyszeliście na zajęciach z historii ekonomii o boomie dot.comów w końcu XX wieku. Leisure-Pharma notuje obecnie jeszcze większe wzrosty niż dot.comy przed laty, osiągając miesięczne wzrosty w granicach 200%. Ta nowa branża zdominowana jest przede wszystkim przez firmy farmaceutyczne prowadzące badania nad tzw. *leisure-pills*, czyli środkami farmakologicznymi o działaniu silnych narkotyków, niepowodujących jednakże uzależnienia u pacjentów i nieposiadających działań ubocznych. Jeśli Światowy Departament Zdrowia wyda zgodę na wprowadzenie pigułek do produkcji masowej, świat będzie inny niż był dotychczas. Ostatnio usłyszałem, że oprócz pigułek wywołujących „pożądane” stany emocjonalne u ludzi, opracowuje się lek pozwalający na przebywanie bez snu przez 3 miesiące.

Jaq: A więc jestem! Witam Was serdecznie. Projekt HoloBoxu brzmi niezwykle ekscytująco! Ach te innowacje! Przy okazji muszę Wam powiedzieć, że ten nowy model Porshexa, SUX (*Speed Up to the max*), jest po prostu holognistą! Właśnie jestem na orbicie HTR. Wszelkie łącza Transfer-XXI działają bez najmniejszych zastrzeżeń. A przecież dopiero co zostały zainstalowane w pojazdach orbitalnych! Trzeba przyznać PSHX-Orbital zrobił dobrą robotę. No i kustomizacja też na najwyższym poziomie – bez najmniejszych problemów sama mogłam z modułów zaprojektować całe wnętrze i wiele elementów zewnętrznych, jak też wybrać niepowtarzalny kolor obudowy – takiej czerni jeszcze nie widzieliście, istna „czarna dziura”! Wszystko oczywiście na GlobNet Site. Á propos, wzięłam SUX-a tylko na próbny lot, ale powinniśmy go zatrzymać. Adam przekaż proszę do PSHX v²-payment na kod X89OMl6577M – w koszty działalności reprezentacyjnej rzecz jasna. Poprzedni pojazd oddamy jako dar dla v²-university SOVI (*Study On V-GlobNet*). Będzie nagrodą dla najlepszej studentki miesiąca. BugatiX-100 ma wprawdzie już 4 tygodnie, ale studenci SOVI to stypendyści bez większych GC-ów. Zresztą to powszechna praktyka i będzie dobrze widziana przez publikę.

Bartek: Do rzeczy. W świetle przedstawionych wcześniej faktów, dużej, szybko zmieniającej się struktury konkurencji oraz postępujących zmian w segmencie ITech, proponuję wprowadzenie zasadniczych korekt do średnioterminowej strategii rozwojowej firmy. Zanim podejmiemy decyzję dotyczącą wymagań stawianym naszym produktom w najbliższym okresie, przyjrzyjmy się dokładnie kierunkom rozwoju w interesujących nas segmentach.

ITech charakteryzuje się stabilną tendencją wzrostową już od wielu lat. Zmniejszenie roli państwa, i co za tym idzie roli wojska, pozwoliło na upowszechnienie wielu technologii będących wcześniej zarezerwowanymi tylko dla sfery militarnej, a rynek konsumencki

wykreował wiele nowych marek. Filmy czy gry komputerowe w zakresie rozrywki, przepływ informacji służący tak komunikacji, jak i edukacji osiągnął niezwykle wysoki poziom interaktywności. Bezpośredni, osobisty kontakt użytkowników stał się prawie zbędny. Dziś czynnikiem decydującym o ocenie towarów, a co się z tym wiąże o ich powodzeniu, jest w zakresie komunikacji interaktywnych tzw. wskaźnik ILI (*Interactivity Level Index*), stanowiący miarę zbliżenia sposobu komunikacji do modelu rzeczywistego. Definicja mówi, że wskaźnik ILI wynosi 100, gdy nie jest możliwe odróżnienie stworzonego syntetycznie sposobu komunikacji od tzw. modelu rzeczywistego, czyli sytuacji obserwowanej w tzw. realnym miejscu i czasie. Wieloletnie doświadczenia w tej dziedzinie doprowadziły do stworzenia urządzeń o wskaźniku sięgającym wartości 88–89, żaden jednak z twórców nie posunął się dalej. Szczególnie ostatnich kilka lat to okres, kiedy nie pojawiały się żadne nowe doniesienia na ten temat. Jedną z przyczyn opisanej sytuacji może być fakt, że wiele z nowych wynalazków było nągminnie kopiowanych przez użytkowników sieci, co utrudniało odzyskiwanie nakładów poniesionych na inwestycje.

Taka sytuacja pozwoliła na rozwinięcie się bardzo dobrej koniunktury na usługi typu *real life* – podróże kosmiczne czy jazda konna.

Niestety najbardziej dynamiczny wzrost omawianego segmentu ITech, który rozpoczął się z początkiem lat 20., uległ ostatnio znacznemu spowolnieniu. Czujne zachowania dużych konkurentów, wolny dostęp do nowych technologii spowodowały znaczne rozproszenie udziałów w rynku. Jednym z nielicznych mechanizmów znanych z klasycznej, tzw. „pionierskiej” ekonomii, który udało się zachować, jest obecnie lojalność wobec marki. Mechanizm ten pozwalał dotychczas zarówno nam, jak i naszym konkurentom na budowę swojej pozycji na rynku.

Zaistniała sytuacja pozwala przypuszczać, że segment ITech w takiej formie utrzyma swoją strukturę przez najbliższe lata, a dalsza ekspansja wymagać będzie znacznego przewartościowania strategii działania, tak aby możliwa stała się budowa i wejście w nowe podsegmenty rynku oraz tworzenie alternatywnych barier wejścia dla segmentu. Warto również bacznie przyglądać się rozwojowi Leisure-Pharma. Produkty zmniejszające potrzebę snu stanowią szansę zwiększenia rozmiarów naszego rynku poprzez wzrost czasu wolnego, który najprawdopodobniej zostanie udostępniony kanałom konsumpcyjnym (w tym Entertainment) oraz kanałom biznesowym oraz samodoskonalenia (Edukacja). Taka sytuacja może spowodować w sposób naturalny wzrost wartości naszego segmentu (wstępne szacunki przyjmują dwukrotny wzrost bez uwzględniania nakładów na reklamę oraz działania PR). Nie należy jednak zapominać o potencjalnych zagrożeniach wynikających z rozwoju *leisure-pills*, związanych z ich powszechną dostępnością i atrakcyjnością rodzaju rozrywki oferowanej przez takie środki.

W najbliższym okresie staniemy przed koniecznością wprowadzenia na rynek nowego produktu, który, wykorzystując szybki wzrost wolnego czasu, mógłby jednocześnie znaleźć niszę, pozwalającą na wzmocnienie pozycji firmy na rynku. Przedstawiony projekt produktu HoloBox idealnie wpasowuje się w nasze potrzeby. Jednak wymaga to spełnienia kilku warunków, pozwalających nam na zdobycie szybkiej przewagi konkurencyjnej jednocześnie w kilku podsegmentach.

Jaq: Potrzebujemy marki, która zdominowałaby rynek usług wirtualnych, dzięki czemu wzmocniłaby obecną pozycję naszej firmy, rozwijając zarazem zakres jej działań i wy-

przedzając konkurencję tak, aby nie dopuścić do „naśladownictwa”, co jak wiemy nie jest rzeczą prostą w v-economy. Ale o tym za chwilę.

Przeanalizowałam potencjalne segmenty rynku użytkowników HoloBoxu, wagę ich skłonności do nabycia takiego produktu, i na podstawie analizy RHG (*Research Holo Generation*) proponuję etapową strategię wprowadzania HB na rynek. Nie ulega wątpliwości, że konsumenci już od jakiegoś czasu oczekują takiego rozwiązania jak HB i to jest jego główną siłą przebicia. Możliwość pełnej interaktywności z urządzeniami high-tech jest obecnie najbardziej pożądaną przez konsumentów cechą nowo wprowadzanych produktów. W przypadku HB mamy dodatkowo korzyść kompleksowej użyteczności z równoczesną możliwością rozbudowy o nowe komponenty. Konsumenci lubią to, ponieważ nie czują się ograniczeni w swoich wyborach i możliwościach zmian. A jak wiemy „wolność wyboru” na wszelkich płaszczyznach to wizja naszych czasów.

Bartek: Urządzenie musi charakteryzować się wskaźnikami, które pozwolą osiągnąć mu, jako pierwszemu na rynku, wartość wskaźnika ILI na poziomie 100. Stąd konieczność zainstalowania urządzeń stymulująco-sensorycznych, oddziałujących na wszystkie organy zmysłowe człowieka. Produkt musi być skonstruowany w łatwej do rozbudowywania technologii modułowej, być przystosowany tak do obsługi odbiorcy indywidualnego, jak i grupowego (różne dostępne moduły, w tym początkowo moduł maksymalnej wielkości nie mniejszy niż dla 50 osób mogących komfortowo przebywać w obszarze jednego HoloBoxu). Powinien charakteryzować się łatwością obsługi znacznie przewyższającą dotychczasowe typowe urządzenia na rynku. Zastosowanie opracowanych ostatnio sensorów wzrokowych, pozwalających na zmienianie aplikacji za pomocą odpowiedniego skierowania źrenic, byłoby w tym wypadku bardzo pożądane. Urządzenie musi charakteryzować się łatwością i wygodą instalacji oraz transportu, powinno zostać wykonane z lekkich i wytrzymałych materiałów. Przewidywane jest początkowo przygotowanie dwóch technologicznie zróżnicowanych wersji: PROFILE instalowana będzie w specjalnie w tym celu przygotowanych pomieszczeniach i gwarantować będzie najwyższy komfort użytkownika; wersja COMPACT ma pozwolić na instalację urządzeń w niewielkich pomieszczeniach biurowych bez konieczności dokonywania adaptacji architektonicznych, i mimo nieco niższego komfortu użytkownika zachowa wskaźnik ILI na poziomie 100.

Sprawą niezwykle istotną jest odpowiedni *design* produktu, przygotowany przez uznaną, awangardową agencję projektową. *Design* odpowiadać musi ustalonemu wcześniej pozycjonowaniu produktu. Wygląd podkreślać ma jego wyjątkowość i zaawansowanie technologiczne. Konieczne jest zróżnicowanie dla różnych grup docelowych, dla których przeznaczone będą konkretne wersje wyrobu. Wyjątkowo ważna jest w tym miejscu pełna kastomizacja. Klient w dużym zakresie sam będzie mógł, na podstawie dostępnych, przygotowanych wcześniej modeli projektowych, korzystając z pomocy specjalnie przygotowanego wirtualnego architekta (VA), stworzyć taki wygląd HoloBoxu, który będzie odpowiadał jego koncepcjom i wizjom.

Jednocześnie istotne jest zbudowanie projektu tak, aby umożliwić jego łatwą identyfikację z dotychczasowymi markami firmy, tak aby jego sukces, dzięki odpowiednim działaniom marketingowym, umocnił pozycję i wartość naszych marek już istniejących na rynku.

- B.: Przy tak zdefiniowanym produkcie musimy uściślić na czym dokładnie będzie polegała jego kustomizacja. Według mnie można ją zdefiniować w dwóch obszarach: dodatkowego wyposażenia oferowanego oprócz pakietu podstawowego i/lub osobnego jego doboru przez klienta oraz indywidualnego ustalania wyglądu HB. O ile pierwsze sprowadza się do zamontowania dodatkowych opcji, o tyle drugie odnosi się do większej ilości elementów, takich jak: kolor, rozmiar (w sensie możliwej do obsłużenia liczby osób), wielkość (wielkość przestrzenna przeznaczona na jedną osobę), kształt, użyte materiały. Ze względu na bardzo szybko rozwijające się usługi produkcji i dostawy *in real time* dodatkowo proponuję ustalić jako element kustomizacji czas i miejsce. Umożliwi to całkowite dopasowanie HB do miejsca, w którym ma być zainstalowany oraz ustalenie terminu montażu najbardziej odpowiadającego naszemu klientowi. Klient po wstępnym ustaleniu wyglądu i wyposażenia produktu będzie mógł zamówić usługę *real time and place*.
- Jaq: Z analizy, którą właśnie przygotował mój agent sieciowy, wynika, że różne grupy segmentowe konsumentów są gotowe zapłacić bardzo zróżnicowaną cenę, nawet tak wysoką, że prawie czterokrotnie pokrywającą CP (*Costs of Production*). Hmm... W tej kwestii nic się nie zmieniło od zeszłego wieku, mimo przewidywań, że globalna sieć zniweluje takie zachowania. Trzeba więc skorzystać z tej sytuacji. Na swoich ekranach widzicie hologram analizy segmentowej, o której będę mówić. Najpierw należy wykorzystać efekt „nowości rynkowej” i skierować produkt do tych, którzy mogą zapłacić za niego wysoką cenę. Dzięki temu nie tylko zwiększymy GCR (*GC Revenue*) w początkowej fazie życia naszego produktu, ale co ważniejsze zbudujemy wizerunek marki HB jako solidnej i na najwyższym poziomie technologicznym – wiadomo, *high-target* wyznacza trendy i potwierdza jakość produktów. Zdobycie konsumenckich liderów w sieci ułatwi nam późniejszy podbój rynku tzw. *followers*. Tak więc w pierwszym etapie ofertę HB należy skierować do klientów instytucjonalnych, do firm. Wśród nich trzeba wyodrębnić dwa segmenty i dostosować do nich odpowiednie oferty. Po pierwsze, będą to firmy, które mogą wykorzystywać HB w celu optymalizacji obsługi własnych klientów. Tu na początek najlepszą grupą docelową jest segment usług medycznych, który może wykorzystywać HB w diagnostyce chorób. Innymi słowy, pacjenci będą najpierw sami się badali w HB i po 15-sekundowej analizie otrzymają wyniki wraz z poleceniem medycznym – albo v-recepta, albo wizyta u specjalisty w przypadku wykrycia mutacji choroby dotąd nieznannej. Dalej otworzymy się na holony szkoleniowe i uniwersytety. Tu potrzebne byłyby zarówno pojedyncze, jak i grupowe wersje HB-ów. No i oczywiście holony podróżnicze – to bardzo duży potencjał rynkowy. Następnie powinniśmy skierować nasze działania do segmentu korporacji, które z HB będą korzystać w celu maksymalizacji własnych działań biznesowych. Należy skupić się najpierw na największych firmach globalnych w sieci i stopniowo średnich i mniejszych. Duże możliwości widzę w korporacjach chińskich – agent z RHM (*Research Holo Market*) zaraz prześle nam odpowiednią analizę wraz z wyselekcjonowaną v^2 -bazą danych. Aczkolwiek z Chińczykami musimy być ostrożni. Ta grupa bardzo różni się nadal swoją mentalnością – co potwierdzają otrzymane przeze mnie ostatnio sieciowe badania Global Market. Oferta do nich skierowana powinna być jak najbardziej „chińska”, choćby poprzez umiejscowienie

w Chinach produkcji HB-ów przeznaczonych na ten rynek. Ale na produkcji najlepiej zna się B., zaś Bartek jest ekspertem w PD (*Product Development*), więc zostawiam to w ich rękach.

Drugim etapem byłoby zdobycie konsumentów indywidualnych, czyli tych, którzy HB zainstalowaliby w swoich domach i apartamentach. W obrębie tego segmentu występują klienci o zróżnicowanych dochodach, więc powinny być stworzone także różne wersje domowych HB-ów skierowane do nich, różniące się zasobnością, a co za tym idzie i ceną. Wyposażenie i przeznaczenie tych HB-ów zasadniczo różniłoby się od HB-ów firmowych, jako że potrzeby tego segmentu są diametralnie inne i nastawione przede wszystkim na interaktywną rozrywkę, naukę, kontakty z przyjaciółmi i dalszą rodziną, poznawanie nowych znajomych – np. chat-roomy, a jednocześnie na ułatwienie obowiązków codziennego życia. Mam tu na myśli choćby np. zakupy. Już teraz 70% zakupów dokonywanych jest przez GlobNet, który jest nieporównywalnie słabszym narzędziem niż HB z platformą hologramową. Za kilka minut otrzymamy dokładną analizę wszelkich możliwości użytkowych HB, którą opracowuje dla nas właśnie IzoSearcher XXII – wiecie, to najnowsze cudo programowe, któremu można zadać bardzo szczegółowe wytyczne analityczne, i które w przeciągu kilkunastu minut przeszukuje całą bazę informacyjną GlobNet i generuje na koniec odpowiedni raport. A pamiętacie wyszukiwarki internetowe pod koniec XX wieku? To był dopiero koszmar! W każdym razie, na tę chwilę wiemy, że na początku powinniśmy udostępnić pakiety *get and use*, które konsumenci ściągaliby z naszej strony GlobNetu i mogli używać w pewnym sensie biernie, tak jak np. gry hologramowe, kalendarze, mapy, rozkłady lotów, ostatnie wiadomości on-v-line itp. Naszymi kooperantami z zakresu aplikacji powinni być dostawcy kanałów TV z programami rozrywkowymi przystosowanymi do nowej, hologramowej platformy HB-ów – np. interaktywne teleturnieje, zawody sportowe, wyścigi samochodowe „na żywo” itp., jak również z filmami, programami przyrodniczymi, wiadomościami, programami dla dzieci itp. Poza tym należy nawiązać współpracę ze sklepami v-line już działającymi w Internecie 3, jak też z tymi, które do tej pory nie zdecydowały się na sprzedaż online. Następnie oczywiście z uniwersytetami oraz z firmami z programami szkoleniowymi @-home, jak również z agencjami z programami turystycznymi – hmm..., tu można by w przyszłości zastanowić się nad połączeniem holografii HB-ów z możliwościami nowych tabletek P-L i stworzeniem aplikacji „wakacji wherever” – człowiek miałby wrażenie, że spędził tydzień na wyspie Giant, podczas gdy rzeczywiście spędził 10 godzin w HB. Również rekomendowane byłoby udostępnienie @-home takich usług, jak: badania i diagnozy medyczne, autoryzowane porady prawnicze itp.

Kierując ofertę do klientów prywatnych, warto się zastanowić nad etapem wprowadzającym. Mam tu na myśli stworzenie sieci holo-café, w których umieścilibyśmy HB-y do publicznego użytku. Myślę, że to jest dobry pomysł na wygenerowanie świadomości o produkcie i umożliwienie prywatnym klientom jego przetestowanie i zachęcenie do posiadania HB na własność.

Po wprowadzeniu pierwszych kilkuset tysięcy HB i ustabilizowaniu ich niezbędności, zalecam nawiązanie współpracy z holonami budowlanymi i architektonicznymi stronami GlobNetu, tak aby już w trakcie budowy, a następnie w trakcie planowania wystroju, HB było traktowane jako coś równie oczywistego, jak łazienka czy sypialnia. Biorąc pod uwagę istniejącą holoniczną konkurencję działającą w obszarze sieci,

wymienione aplikacje powinny być dostarczane przez nas konsumentom bez opłat, ponieważ w przeciwnym razie dodatkowe koszty ponoszone na zakup aplikacji, przy wysokich kosztach samego HB-u, mogłyby znacząco zmniejszyć gotowość zakupu i opóźnić proces wdrażania HB na rynek.

Również polityka cenowa HB-ów powinna zostać dokładnie opracowana. Zleciłam to GlobNetem firmie PP (Perfect Price) i prześlą nam odpowiednią rekomendację pod koniec dnia. Ceny, za sam HB, jak i transmisję danych – ale bez konsumenckich abonentów – będą dostosowywane pod względem m.in. rodzaju HB-a, częstości użytkowania, segmentu klientów, lecz najważniejsze jest to, że PP może na bieżąco monitorować działania wszelkich mniej lub bardziej konkurencyjnych dla nas firm. Rozpoznając ewentualne zagrożenia, jak i okoliczności sprzyjające, może nam z minutową wręcz dokładnością sugerować odpowiednie dostosowywanie polityki cenowej. Na bazie bieżących informacji PP, będziemy też mogli oczywiście natychmiast podejmować odpowiednie działania reklamowo-promocyjne.

Naszym niekwestionowanym atutem przy wprowadzaniu HB jest siła naszych obecnych marek, które swoją pozycją w sieci będą początkowo wspierać HB. Tym nie mniej bardzo ważne jest, aby HB szybko samo stało się top marką. Dlatego niezbędne są odpowiednie działania reklamowo-promocyjne. Uwaga, przesyłam Wam wstępne propozycje kampanii komunikacyjnej. Już? Ok. Propozycje przygotowane zostały przez czołowych ekspertów z dziedziny OI (Oddziaływania Informacją). Gdzie te czasy, kiedy istniały agencje reklamowe..., spotkania brainstormingowe, intuicyjne niemal wnioskowanie na temat zachowań konsumentów – to znaczy w porównaniu do dzisiejszych narzędzi, bo wtedy uważano, że ówczesne badania były rewelacyjne. Och, przepraszam Was. Dygresja z lat młodości. Powracając do propozycji OI-ów, widzicie, że różnią się one zasadniczo. Moją rekomendacją jest podejście IPOL (*Indispensable Part Of Life*). Mówiąc w dużym skrócie, chodzi o to, aby HB stał się dla segmentu naszych konsumentów czymś totalnie niezbędnym w codziennym życiu. To nie ma być luksus dla bogaczy, ani też „przedmiot” do zaimponowania znajomym. HB musi stać się tak integralnym składnikiem mieszkań, biur, instytucji jakim kilkadziesiąt lat temu stał się zwykły komputer stacjonarny czy laptop. IPOL przedstawia też w swojej propozycji kanały medialne. Główny nacisk komunikacyjny musimy położyć na kanał kontaktów bezpośrednich, stosując direct-v-line – harmonogram komunikatów zgodnie z etapami identyfikacji odpowiednich segmentów. IPOL ma już przygotowaną bazę v-adresową wszystkich segmentów. Drugoplanowymi kanałami są bloki reklamowe TV, prasa on-v-line i reklama zewnętrzna w wyselekcjonowanych miejscach – hotele, porty kosmiczne, jak również strony GlobNet. Przybliżony GCBg (*GC Budget*) w załączniku hologramowym. Moją sugestią, nieuwzględnioną w IPOL, jest kampania edukacyjna, następnie jako druga po informacyjnej – kampania taktyczna. Szczegóły do opracowania.

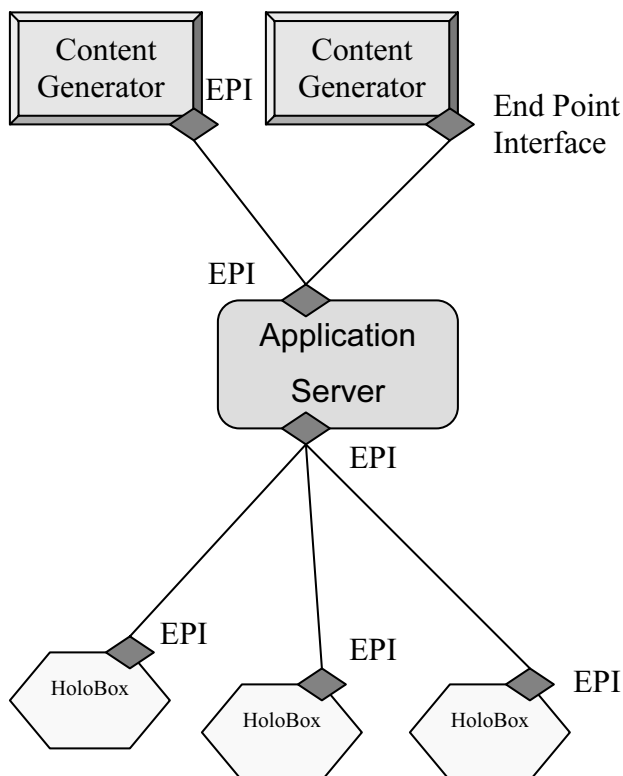
Jeśli chodzi o strategię operacyjną naszej firmy, to wprowadzenie HB do portfela naszych produktów nie tylko pozwoliłoby na wygenerowanie nowego biznesu, ale również stworzyłoby nowe możliwości dla samego PRAXIS. Dzięki HB mamy szansę jeszcze bardziej wybić się na rynku, jako firma reprezentująca najbardziej innowacyjne marki spełniające wysokie oczekiwania konsumentów. Jednak aby to osiągnąć, musimy być pierwsi na rynku. Nie możemy pozwolić, żeby Tajwańczycy nas wyprzedzili. Dlatego musimy działać szybko. GlobNet jest naszym sprzymierzeńcem, ale tak samo może

wspomóc Tajwańczyków. Na samym początku powinniśmy być jedynymi producentami HB-ów, jednak po krótkim okresie wprowadzającym powinniśmy udostępnić dane techniczno-programowe w v-on-line w GlobNet. Dzięki temu unikniemy walki konkurencyjnej na poziomie produkcyjnym samego produktu i stworzymy dla HB-ów dodatkowo linie produkcyjne i rozbudujemy ich kastomizację, wykorzystując naszych konkurentów. Naszym celem nadrzędnym jest zachowanie wyłączności działań operacyjnych HB-ów i ich użytkowników.

Dlatego musimy tak zaprogramować HB-y i aplikacje, aby ich użytkowanie było możliwe tylko poprzez EPI (End Point Interfaces) PRAXIS-a obsługiwane przez nasz AS (Application Server), które pozostaną naszą wyłącznością. To zadanie dla specjalistów z branży technologicznej. Wszyscy zainteresowani korzystaniem z naszego medium, czyli HB, do przekazywania informacji o swoich produktach oraz do świadczenia usług poprzez HB, musieliby przygotowywać programy emisyjne na bazie dostarczanych przez nas programów konstrukcyjno-instalacyjnych.

Irek: Jeżeli mógłbym podsumować Wasze pomysły i plany: wydaje się, że znaleźliśmy model pozwalający zbudować na dłuższy okres czasu bariery wejścia do sektora. Znakomicie!

W trakcie Waszej dyskusji przygotowałem schemat biznesowy przedsięwzięcia.



Zgodnie z przedstawionymi planami, w pierwszej fazie projektu skoncentrujemy się jednocześnie na dwóch elementach: po pierwsze – na rozwoju HoloBoxu, jego produkcji oraz zapewnieniu dostępności, po drugie – na rozwoju sieci dostawców zawartości programów (*Content Generatorów*). Faza ta będzie trwać do 6 tygodni.

Druga faza obejmie masową dystrybucję HB w różnych wersjach oraz popularyzację naszego serwera aplikacji. Przewidywany czas trwania tej fazy to następne 20 tygodni.

Trzecia faza, zaczynająca się po 26 tygodniach, to udostępnienie założeń technicznych HB w GlobNecie – pozwoli to wielu holonom produkcyjnym rozpocząć produkcję urządzeń po bardzo niskich kosztach oraz odbierze naszym konkurentom szansę na stworzenie klonów HB i sprzedawanie ich z odpowiednią marżą. To doskonały chwyt obronny w dobie hiperkonkurencji!

W fazie trzeciej nasze zyski będą już w większości pochodzić ze sprzedaży contentu przez nasz serwer aplikacji. Ten swoisty monopol będzie możliwy dzięki zaimplementowaniu *End Point Interface* (EPI) do każdego z HB oraz dla dostawców contentu. EPI zapewni nam kontrolę nad szyfrowaniem przekazu, a co za tym idzie kontrolę nad zyskami z serwera aplikacji. Kluczem do sukcesu będzie tutaj uzyskanie masy krytycznej w przeciągu 2–3 tygodni – nasi konkurenci nie będą w stanie zaatakować naszego podsegmentu i będziemy czerpali zyski z serwera przez kilkanaście miesięcy, a nawet może kilka lat.

- Jaq: Programy konstrukcyjno-instalacyjne powinniśmy udostępnić w sieci. Myślę, że w obecnej ekonomii sieciowej ich obsługę przejmą wyspecjalizowani projektanci, jako że nie każdy będzie potrafił nimi operować, ale to jest zgodne z naszymi założeniami i regułami sieci. Emitowanie programów otrzymywanych od CG-ów (*Content Generators*) będzie związane z odpowiednimi płatnościami dostosowanymi do charakteru użytkowania – zbudowaniem odpowiedniego modelu zajmie się również firma PP. Przecież serwer aplikacji będzie naszym głównym źródłem dochodów, obok przychodów ze sprzedaży naszych wersji stylistycznych HB-ów PRAXIS-a. Powinniśmy zachować niewielką część udziałów na rynku produktów HB-ów, głównie po to, aby marka była utożsamiana z naszą firmą. Musimy jednak działać bardzo precyzyjnie. Obok ryzyka finansowego, choć na podstawie przeprowadzonych analiz nie przewiduję takiej możliwości – zakładając, że HB będzie pierwszy na rynku, istnieje dodatkowe zagrożenie. Jest nim włączenie HB do naszego portfela marek, w którym marki są od siebie, chcąc nie chcąc, w pewien sposób zależne. Błąd czy to produkcyjny, czy rozwojowy, czy też komunikacyjny dotyczący jednej marki, automatycznie może wpłynąć na postrzeganie pozostałych marek. Wiem, że bacznie pilnujemy, aby nic takiego nie miało miejsca, jednak w przypadku HB nasza czujność powinna być na najwyższym poziomie. Musimy wziąć pod uwagę, że HB będzie zupełnie nowym rozwiązaniem technologicznym. Nie ma jeszcze prototypu, nie ma aplikacji, nie mówiąc o braku mechanizmu działania całej sieci wspomagającej HB. Dlatego uważam, że powinniśmy przeprowadzić serię wielu wariantów symulacyjnych przed wprowadzeniem HB na rynek. Pod żadnym pozorem nie możemy dopuścić do nawet najmniejszej wpadki HB, ponieważ to wpłynęłoby nie tylko na sam HB, ale na całą PRAXIS, a odbudowa wizerunku firmy jest rzeczą nie tylko bardzo kosztowną i trudną, ale przede wszystkim czasochłonną, a w dzisiejszych czasach nie ma miejsca na stratę choćby dnia.

B.: Pod tak zdefiniowany „produkt” proponuję ustalić następujący proces realizacji jego dostaw. Organizację procesu zdefiniujemy według standardowej już metody: poprzez wystawienie B2B Public Business Process do wybranych wstępnie kooperantów. Do strony zaprosimy kooperantów R&D, producentów materiałów i gotowych modułów, producentów końcowych, wszystkie „3PL pan-y” (*third party logistics panes*), oraz kilka wybranych gniazd handlowych (*trade hubs*). Następnie ustalimy przetarg między nimi na procesy projektowo-produkcyjno-logistyczne-handlowe (zwane dalej procesami typu *develop to production and logistic to customer* lub *develop to production and logistic to trade*, DPLC lub DPLT). W ten sposób ustalimy siatkę procesów i czas trwania jednego, pełnego cyklu. Musimy zapewnić sobie właściwą płynność, która pozwoli nam realizować zamówienia w okresie krótszym niż 12 godzin. Procesy DPLC najprawdopodobniej ustalą się zgodnie ze strefami geograficznymi. W związku z tym potencjalnych klientów należy pogrupować według tego samego klucza. W początkowej fazie realizacji, ze względu na mały wolumen sprzedaży, nie wszystkie strefy w rozumieniu czysto geograficznym zostaną pokryte właściwą siatką procesów. W celu optymalizacji zarówno procesów, jak i ich kosztów proponuję nie ustalać żadnych reguł dobierania się producentów, pan-ów logistycznych, jak i gniazd handlowych. Nie narzucając im żadnej struktury procesu, a jedynie jego efekt końcowy (dostawa maksymalnie do 12 godzin), pozwolimy im na optymalizację marżową tych procesów, a co za tym idzie minimalizację naszych kosztów. W tym celu musimy otworzyć sieć powiązanych ze sobą stron GlobNetowych: strony klientów indywidualnych różne dla segmentu B2B i B2C oraz stronę dla B2B Public Business Process. Każda z tych stron będzie podłączona na stałe do innych, wymaganych procesem stron oraz będzie dawała możliwość wszystkim mającym do nich dostęp użytkownikom/klientom podłączania własnych stron.

Zaczynając proces od strony klienta, będzie on wyglądał następująco:

- Projektowanie klienta – w ramach usługi wirtualnego architekta przy dokonywaniu zamówienia w ramach *real time and place* będzie powstawał projekt techniczny HB klienta. Klient, w celu dopasowania HB do miejsca, gdzie ma być zamontowany, zostanie poproszony o podłączenie logu tego miejsca. Oznacza to dla nas dobrowolne udostępnienie przez klienta wszystkich danych jego mieszkania, biura, domu, sklepu. Dane te są chronione i przechowywane w centralnym rejestrze architektury. Za dostęp do nich ponosi się wysokie opłaty, a jedynie właściciel danego miejsca ma bezpłatny dostęp. Dane, uzyskane w ten sposób, będą następujące: miejsce dostawy, wielkość miejsca, parametry techniczne, wytrzymałościowe itd. Nastąpi weryfikacja oczekiwań klienta do technicznych możliwości instalacji HB. Jeśli okaże się, że dopasowanie od strony technicznej nie jest możliwe, klient zostanie poproszony o zmianę swojego projektu. VA zaproponuje mu kilka innych możliwych rozwiązań;
- Akceptacja projektu przez klienta – oznacza podanie dogodnego dla niego momentu instalacji HB oraz potwierdzenie jego zdolności płatniczych (przez podanie numeru logu w centralnym rejestrze klientów systemu finansowego);
- Definiowanie zamówienia – odbywa się bez udziału klienta, wprowadzone przez niego dane i uzgodniony projekt techniczny transponuje się na stronę B2B Public Business Process. Tam następuje nałożenie tego projektu na część projektu definiującą stałe elementy HoloBoxu;
- Ogłoszenie się zamówienia – po weryfikacji zamówienia ogłasza się na stronie B2B Public Business Process i, w zależności od wskazanego przez klienta miejsca dostawy,

automatycznie połączy się z właściwym procesem DPLC, jeśli przynależy do danej strefy geograficznej. Problem zamówień przychodzących ze stref nieposiadających stałej siatki procesów DPLC proponuję rozwiązać następująco: zamówienia te będą pojawiały się na otwartych sesjach zamówień i będą miały wyższą cenę od tych realizowanych automatycznie, tak aby zachęcić oferentów procesów do ich realizacji. Opcja otwartych sesji może również pozostać jako stały element współpracy przy dużych lub nietypowych zamówieniach;

- Uruchomienie procesu produkcji i dostawy – wszyscy uczestnicy procesu/procesów „widzą” zamówienie od momentu pojawienia się go na stronie B2B Public Business Process, a więc rozpoczęcie produkcji, może zacząć się przed całkowitym ogłoszeniem się zamówienia, dodatkowo strony dla klientów zamawiających produkt automatycznie przesyłają właściwe informacje do odpowiednich uczestników procesów (np. do producentów materiałów ilość tychże wynikająca z aktualnie projektowanych produktów przez klientów);
- Sprzedaż gniazdowa (do uruchomienia po pierwszym etapie wprowadzenia produktu na rynek) – jest to dodatkowa opcja przewidywana w ramach systemu polegająca na współpracy z gniazdami handlowymi, zajmującymi się sprzedażą produktów ujednoliconych. W tej sytuacji zamawiającym będzie nie klient indywidualny, ale gniazdo handlujące również innymi produktami, a procesami obsługującymi ten segment będą procesy typu DPLT;
- Ponowne projektowanie HB – strony projektowe dla klientów będą podłączone również do naszych kooperantów R&D, tak aby stale były widoczne wszystkie trendy i oczekiwania naszych klientów, i aby umożliwić automatyczne zmiany w projekcie technicznym modułów podstawowych i opcji dla klientów oraz aby zapewnić dostępność najnowszego modelu HB, nawet jeśli jeszcze nie został sprzedany ani jeden jego egzemplarz.

Jaq: Jeszcze jedna sprawa. „Rada Sieci” na razie nie będzie ingerować w nasze działania, bo sama ma masę rzeczy do zrobienia. Gdy zorientują się, że stajemy się monopolistą usługi, co jest sprzeczne z *Global Network Rules*, mogą zacząć się problemy. Rada może nawet odwołać przyznaną nam gwarancję wyłączności, która, jak wiecie, jest możliwa do uzyskania tylko w przypadku działalności zgodnej z Zasadą CU (*Competitors Unnecessary*), czyli gdy istnienie konkurentów rynkowych byłoby ze szkodą dla konsumentów i powodowałoby obniżenie ogólnej jakości produktu przy zachowaniu obiektywnie wysokiej GC.

W drodze na orbitę skontaktowałam się z prawnikiem z wielkiej piątki Holo-Law. Zgadza się, że sposobem na uniknięcie takiej sytuacji jest dywersyfikacja udziałów w HB pomiędzy szeregiem podmiotami jeszcze przed osiągnięciem CU limitu. Musimy więc baczenie obserwować rozwój sytuacji. Proponuję do tego firmę Financial Eye Observer, która jest obecnie najlepszą w sieci agencją raportującą zmiany rynku finansowego. Nie są tani, ale jeśli chcemy rzeczywiście utrzymać kontrolę nad HB-łaczem, to nie mamy wyjścia. Wynegocjowałam z nimi SPR (*Security Policy Refund*) – są tak bardzo siebie pewni, że zgodzili się na zwrot wszelkich płatności, w przypadku gdyby nie powiadomili nas na czas o konieczności dywersyfikacji. Twierdzą, że taki scenariusz jest niemożliwy. Podsumowując, jestem jak najbardziej za odkupieniem HB od Chińczyków i włączeniem tej marki do rodziny PRAXIS, eliminując jakiegokolwiek zagrożenia niepowodzenia.

Adam: Tak..., to wszystko brzmi bardzo interesująco. Po zapoznaniu się z Waszymi propozycjami szacuję, że inwestycja w projekt HoloBox zamknie się w kwocie ok. 200 milionów GC.

Zanim przejdę do propozycji sfinansowania projektu, pozwólcie, że przypomnę Wam obecny stan rozwoju rynków finansowych. Dwa tygodnie temu ostatnia autonomiczna giełda finansowa w Chinach została wchłonięta przez *Global Stock Exchange* (GSE), skupiającą rynki pozostałych makroregionów świata. Pamiętajcie, że stało się to głównie dzięki sprzedaży przez sieć *Automotive Network Co-operatives* na rynku chińskim podszkocwa wykorzystującego napęd na białko roślinne. *Protein-based-vehicle* w ciągu 2 lat zawiadnął 60% rynku motoryzacyjnego w Chinach, a *Automotive Network Co-operatives*, poprzez sieć ponad 100 firm, kontroluje 100 mln miejsc pracy w tej części świata.

Rząd chiński, ostatni bastion protekcjonizmu państwowego, musiał się poddać naciskom firm działających w sieci globalnej (Global Network – GN) i wyraził zgodę na włączenie korporacji działających w hermetycznej Chinese Network do sieci światowej oraz na notowanie spółek chińskich na GSE i przyjęciu przez ten kraj GC. Z naszego punktu widzenia jest to bardzo dobra sytuacja wyjściowa do penetracji kontynentu azjatyckiego przez projekt HoloBox.

Drugim ważnym i zarazem korzystnym wydarzeniem ostatniego miesiąca jest zniesienie przez Parlament Światowy podatków dochodowych dla firm działających w sieci i utrzymanie jedynie podatków pośrednich. Pamiętajcie, że spór prawny w tej kwestii trwał bardzo długo. W końcu wygrał pogląd głoszący, iż nie można opodatkować firm działających w strukturze sieciowej podatkiem dochodowym, gdyż siedzibą takiej firmy jest „sieć”, a nie konkretny makroregion czy kraj. Decyzja ta pozwoli naszej firmie zaoszczędzić średnio 15% kosztów rocznie. Myślę, że ucieszy to wszystkich z Was, a zwłaszcza naszych inwestorów.

Zniesienie podatków dochodowych, jak również walut krajowych sprowadza rządy państw do roli drugorzędnej. Myślę, że zeszłoroczne powołanie „Rady Sieci”, skupiającej przedstawicieli z poszczególnych branż działających w Global Network, będzie w przyszłości wyznaczać kierunki rozwoju ekonomicznego świata.

Jest to m.in. powód, dla którego jestem zwolennikiem zainwestowania w projekt HoloBox.

Wartość naszej firmy stanowią marki produktów, które sprzedawane są w sieci. Jeśli spojrzycie na majątek naszej spółki, to nie znajdziecie tam nic znaczącego, oprócz *brand value* w kwocie 10 mld GC. Wszystkie nasze dotychczasowe produkty mają swoją ustabilizowaną dobrą markę, a poprzez nią swą wysoką wartość rynkową. Jest to nasz największy, a zarazem jedyny atut rynkowy. Pozwolę sobie zatem jeszcze raz przypomnieć, że misją naszej firmy, z punktu widzenia CFO, jest utrzymanie wysokiej kapitalizacji rynkowej naszych *brandów*, a tym samym całej firmy.

Sfinansowanie projektu HoloBox powinno przebiegać dwutorowo. Z jednej strony musimy ponieść określone wydatki na produkcję HoloBoxów, ich marketing, dystrybucję oraz rozwój technologii transmisji oprogramowania. Myślę, że etap ten pochłonie około 50–60 mln GC i zostanie sfinansowany ze środków własnych firmy. Na marginesie dodam, że nasz bank inwestycyjny wygenerował nam zysk na obrocie papierami Leisure-Pharma w wysokości 20 milionów GC.

Z drugiej zaś – banki inwestycyjne przeprowadzą emisję naszych *corporate bonds*, czyli tzw. *Brand Bonds* w kwocie około 140–150 mln GC i uplasują je na rynku w przeciągu tygodnia. Myślę, że emisja ma dużą szansę na sprzedaż, ponieważ w ostatnim czasie rynek nie odnotował żadnych poważnych ofert inwestycyjnych z branży ITech Brand Companies. Ze względu na naszą dobrą pozycję rynkową i uznanie naszych *Bondów*, jako jednych z najbardziej pewnych papierów wartościowych na rynku, możemy pozwolić sobie na wyznaczenie rentowności tych papierów w granicach 3,5% w skali roku.

Pamiętajmy, że stopa procentowa obligacji państwowych oscyluje w granicach 6%. Nic dziwnego, że jest ona wyższa od naszej, jeśli źródło wpływów rządów krajowych w postaci podatków dochodowych „wyschło” i rynek przewiduje wkrótce globalne bankructwo sektora państwowego. Zresztą dzięki naszym bankom inwestycyjnym mamy doskonały dostęp do inwestorów na rynkach saudyjskich, którzy od dawna chętnie kupują nasze walory.

Nie będziemy się decydować na kredyty bankowe. Po wprowadzeniu wspólnej waluty globalnej zabrano bankom potencjalne źródło wysokich zysków w postaci arbitrażu walutowego. Obecnie zarabiają jedynie na marżach kredytowych i te siłą rzeczy są wysokie. Zresztą w przypadku PRAXIS nie ma najmniejszej potrzeby finansowania kredytowego, gdyż koszt naszych *Brand Bondów* jest najniższy z innych alternatywnych kosztów finansowych.

Reasumując, nie widzę większego problemu w sfinansowaniu projektu HoloBox. Ciężar zagrożenia należy przenieść na ryzyko niepowodzenia samego przedsięwzięcia w sferze marketingu, dystrybucji i technologii. Jestem jednak przekonany, że Wasz profesjonalizm sprowadza to ryzyko do zera.

Irek: Dziękuję Wam za poświęcony czas. Jest 14.00, udało się nam osiągnąć cel w cztery godziny. Następnym razem musimy się bardziej postarać. Proszę Was o uruchomienie agentów i przy użyciu BBraina przygotowanie raportów na 15.00. Uruchomienie właściwych procesów nie powinno zająć nam więcej niż 4 godziny. Jak zwykle zapis spotkania będzie dostępny na serwerze MCI do końca tygodnia. BBrain przygotowuje dla nas *press release* ogłaszający nasz nowy projekt w dniu jutrzejszym na GSE.

Miłego wypoczynku.
LOG OFF.

Adam: LOG OFF.

B.: LOG OFF.

Bartek: LOG OFF.

Jaq: LOG OFF.

Organizacja jutra. Pytania do przyszłości

Naszą podróż w przyszłość rozpoczęliśmy od wytyczenia celu – ułożenia listy pytań, na które chcemy znaleźć odpowiedź.

To było łatwe.

Po zakończeniu tego etapu bez trudu zgodziliśmy się, że w ramach jednego eseju nie sposób odpowiedzieć na 1482 pytania. Przystąpiliśmy więc do skracania listy pytań do pięciu.

To nie było łatwe.

Następnie postanowiliśmy znaleźć myśl przewodnią, która rzuci snop światła na przyszłość, pozwalając nam odnaleźć wyspy pewności czy choćby prawdopodobieństwa.

Znaleźliśmy dwie:

∞

Przyszłość jest otwarta. Nie jest z góry wyznaczona, a więc nie można jej przewidzieć, chyba przez przypadek.

K.R. Popper, *W poszukiwaniu nowego świata*

oraz

Ω

Jeżeli coś było zawsze takie, a nie inne, i jest nadal takie, a nie inne, to pozostanie na zawsze takim, a nie innym.

J. Harrington, *Policaster, 1659* (przyczone w C. Blitzer, *Nieśmiertelny Commonwealth*)

Na każde stawiane przyszłości pytanie znajdowaliśmy w zasadzie dwie odpowiedzi:

Ω

„Będzie tak, jak jest (lub bardzo podobnie), bo zawsze tak było” oraz

∞

„Będzie zupełnie inaczej i aż trudno sobie wyobrazić jak”.

Długotrwała dyskusja, a nawet ręczne liczenie głosów nie przyniosły niestety rozstrzygnięcia (jest to tym bardziej zaskakujące, że liczba uczestników dyskusji była nieparzysta). Postanowiliśmy się pogodzić z tą nieusuwalną sprzecznością i utrzymać dyskursywny model niniejszego opracowania, akceptując trudności formalne i kompozycyjne.

Zdecydowaliśmy się na pytania pozwalające przyjrzeć się najistotniejszym atrybutom organizacji. Oto one:

Jaką wielkość i strukturę będą miały nowe organizacje?

∞

Obserwowana obecnie tendencja do centralizacji utrzyma się i zostanie doprowadzona do skrajności. Żadna mała ani średnia firma nie oprze się imperialnej potędze wielkich korporacji, które będą skupiały w swoich rękach coraz więcej władzy. Zrobią to choćby dlatego, że jest to możliwe. Pierwsze prawo Parkinsona:

„Każdy pragnie mnożyć podwładnych!” – to jedno z możliwych wytłumaczeń rozrastania się organizacji. Są oczywiście także poważniejsze, ekonomiczne korzyści skali i zakresu, dające strukturom większym przewagę nad mniejszymi grupami. To tłumaczy obserwowaną liczbę fuzji i megafuzji.

Ω

Jest także drugie prawo Parkinsona: „Pracownicy przysparzają pracy sobie nawzajem”. Ceną za wielkość jest zmniejszanie efektywności i wszystkie pozostałe niekorzyści skali. Dinozaury przyjęły strategię ewolucyjną, która okazała się dosyć krótkowzroczna. Podobny mechanizm napędzał rozwój państw i imperiów, żadne z nich nie okazało się dostatecznie skuteczne, aby przetrwać. Struktura dużych firm nie jest przystosowana do sprostania wymaganemu tempu podejmowania decyzji.

∞

Nowoczesne technologie umożliwią zarządzanie organizacjami gigantycznymi, a ich skala uniemożliwi jakąkolwiek konkurencję. Przejrzystość gospodarki, możliwość porównywania ofert i zminimalizowanie problemu odległości spowodują, że większe organizmy będą wykorzystywać efekty skali do utrzymywania niewielkich korzystnych różnic swojej oferty w porównaniu z konkurencyjną, uzyskując trwałą i pogłębiającą się przewagę.

Ω

Technologia nie jest w stanie tak dokładnie zmienić ludzkich upodobań, aby szarlotka z cukierni na rogu przestała być niezbędną po niedzielnym obiedzie. Większość produktów niszowych i usług najwyższą efektywność osiąga przy małej skali. Wiele produktów i usług najlepiej realizować w skali średniej, dość dużej, całkiem sporej itd. Różnorodność nie jest stanem przejściowym w drodze do modelu idealnego, jest najbardziej stabilnym przystosowaniem do wielości funkcji i celów.

∞

Łatwość i szybkość przepływów kapitałowych i dostępność informacji doprowadzi do sytuacji, w której nawet cukiernia na rogu nie ukryje się przed okiem największego na świecie producenta szarlotki. Zostanie połączona w jednej chwili i dołączona do globalnej sieci *Apple-pie-on-the-corner*.

Ω

Zanim globalna technologia produkcji szarlotki zostanie skodyfikowana, a skład lukru wystandaryzowany, twoja żona upiecze rewelacyjne ciastko z dziurką, po które cała dzielnica będzie się co sobota ustawiać w kolejce. Rynek lokalny i rynek niszowy to bezpieczna przystań dla nowych firm, w której mogą nabrać sił do wielkiego skoku.

∞

O ile ocaleją. Ludzie będący „przedłużeniem joystika” mogą uważać „globalną szarlotkę” za jedyną możliwą i okazywać obojętność czarowi ciastka z dziurką...

Ω

Globalna sieć *Apple-pie-on-the-corner* nie musi kupować firmy twojej żony, będzie wolała kupować od niej ciasteczka tak długo, jak będzie na nie popyt. A centrala firmy będzie się składała z kilkudziesięciu szperaczy przy domowych komputerach, poszukujących nowych ciasteczkowych hitów oraz z niewielkiego centrum logistycznego. Wszystko co możliwe do kupienia na zewnątrz – wszystkie możliwe dobra i usługi – będzie kupowane w niezależnych firmach, małych, średnich i dużych, które potączy sieć krótkoterminowych kontraktów. Małe, średnie i duże firmy będą tworzyć chwilowe koalicje i zespoły, nie tworząc ogromnych, hierarchicznych struktur. To podnosi sprawność bojową!

∞

Duża skala organizacji nie stoi w sprzeczności z elastycznością i zdolnością bojową. Sięgnijmy do wypróbowanych wzorów:

„Na swoim własnym terenie Specnaz ma standardową strukturę wojskową: dzieli się na drużyny, plutony, kompanie, pułki. Taka organizacja upraszcza kontrolę, administrację i ćwiczenia bojowe. Struktura taka nie może jednak być stosowana na terenie nieprzyjaciela. Wynika to z tego, że po pierwsze, każda operacja Specnazu jest indywidualna i niepodobna do innych; dla każdej jest opracowany plan niepodobny do innych planów. Każda wymaga odpowiedniego zorganizowania sił, nie według modelu standardowego, ale zgodnie ze szczegółowym planem.

Po drugie, na terenie wroga jednostka Specnazu utrzymuje bezpośrednią łączność z najwyższym dowództwem. (...) Długi łańcuch dowodzenia jest niewskazany.

Grupę formuje się przed rozpoczęciem operacji z dwóch do trzydziestu ludzi. Może ona działać niezależnie lub jako część większego oddziału. (...) W czasie trwania operacji grupy mogą połączyć się w oddział i ponownie rozdzielić, każda z nich może rozbić się na kilka mniejszych itd. Tę pozornie luźną strukturę spaja jasno określone zadanie i precyzyjnie obmyślony system komunikowania”.

A. Suworow, *Specnaz*

Czyli wszystko zależy od modelu zarządzania. Tu przechodzimy do kolejnego zagadnienia:

Jak będą zarządzane przyszłe organizacje?

Ω

W gruncie rzeczy – dosyć podobnie jak dziś. Ktoś musi rządzić. Walka o władzę będzie toczyć się zawsze, i zawsze będą w niej zwycięzcy.

„Jedną z niezmiennych cech ludzkiej natury, nieczułych ani na działania legislacyjne, ani na pedagogiczną manipulację, jest zachłanność”.

R. Pipes, *Własność a wolność*

Potrzeba władzy i kontroli, to doskonała pożywka dla zachłanności.

∞

Jak wyobrażacie sobie zarządzanie wirtualną organizacją specjalistów połączonych w zadaniowy zespół, jeśli nie nastąpi przededefiniowanie znaczenia przywództwa i modelu zarządzania? To podstawowa konieczność, przed którą stoi organizacja oparta na informacji, w której zasoby wiedzy są zlokalizowane na peryferiach, a zadania centrum skupiają się na koordynacji i ułatwianiu komunikacji, w najlepszym razie wytyczaniu celu, ale już nie na wydawaniu poleceń i kontroli ich realizacji.

Ω

Zakładacie, że cała ludzka aktywność przeniesie się w obszar „nowej gospodarki” i ludzkość ku satysfakcji Juliusza S. wreszcie się „przeanieli” i zacznie składać wyłącznie ze specjalistów, w dodatku z wbudowanym wewnętrznym systemem motywacji.

„Nie można sprzedawać komputerów owiniętych w szary papier w kącie sklepu z artykułami metalowymi. Głównymi odbiorcami komputerów są podstawowe gałęzie przemysłu. Likwidując bądź osłabiając nas, zlikwidujecie zarazem siebie. (...) Nie zrozumcie mnie źle, doceniam rolę wysokiej technologii w rozwoju naszego kraju. Jednak mimo swojego znaczenia nie da ona ludziom tylu miejsc pracy, co podstawowe dziedziny przemysłu”.

L. Iacocca (W. Novak), *Autobiografia*

Ten cytat pochodzi sprzed kilku lat i brzmi już nieco anachronicznie, ale odzwierciedla charakterystyczne dla wielu współczesnych liderów „starej gospodarki” przekonanie, że reguły ekonomii są ponadczasowe, a takie czynniki, jak: cena ropy naftowej, ciężar długu publicznego czy panika inwestorów dotyczą całej gospodarki, a nie tylko „nowej”. Wypowiedź Jacka Welcha z General Electric była szeroko cytowana i komentowana jako kontrowersyjna, a przecież powiedział on tylko: „Nie ma żadnej nowej ekonomii. To jest ta sama ekonomia posługująca się nową technologią”. Po giełdowej panice w e-biznesie łatwiej chyba uznać tę wypowiedź za wyważoną.

∞

Precz z wyważonymi odpowiedziami!

„Biorę swoje pragnienia za rzeczywistość, ponieważ wierzę w rzeczywistość swoich pragnień. Bądź realistą. Żądaj niemożliwego. Władza wyobraźni!”

Napisy na murach Sorbony w 1968 roku, cytowane w J. Jones, *Wesoły miesiąc maj*

Nawet nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jakie możliwości działania stworzy nowa gospodarka. Cokolwiek podpowie nam wyobraźnia, to i tak za mało. Tak, możliwy jest świat, wymagający wysokich umiejętności na wszystkich stanowiskach pracy i stawiający każdemu pracownikowi

znacznie wyższe wymagania. Również co do samodyscypliny, którą wbrew nazwie będzie można łatwo skontrolować!

Ω

Twierdzenie, że model zarządzania zostanie przededefiniowany i ograniczy się „tylko” do wytyczania celu i kontroli, jest wewnętrznie sprzeczne – to właśnie podstawowe atrybuty władzy w dzisiejszym rozumieniu. Przy tym nie wiadomo na pewno, czy rozwój technologii ma jakikolwiek związek z rozwojem człowieka.

„Dominujący obecnie typ człowieka to prymityw, który pojawił się pośród cywilizowanego świata. Świat jest cywilizowany, lecz nie są cywilizowani jego mieszkańcy, nie zdają sobie nawet sprawy z istnienia cywilizacji, po prostu używają jej tak, jak gdyby to była przyroda. Zapal do narzędzi cywilizacji nie obejmuje już zasad i wartości, dzięki którym możliwe było ich powstanie”.

J. Ortega y Gasset, *Bunt mas i inne pisma filozoficzne*

∞

Jeżeli każdy pracownik będzie używał zaawansowanych technologii równie sprawnie i naturalnie jak teraz zbiera truskawki – to nie będę wymagał jeszcze pogłębionej refleksji. Ale też nie będę mógł sprawować nadzoru odwiecznym sposobem ekonomy, wymagania stawiane menedżerowi muszą wzrosnąć i objąć raczej zarządzanie kontekstem pracy niż samą pracą. Koordynowanie ogromnych sieci organizacyjnych – niezależnie od tego czy działających w ramach jednej korporacji, czy będących luźnym i dynamicznym związkiem wielu firm – wymaga niebywałej koncentracji na celu przedsięwzięcia, i umiejętności przekazywania tej wizji.

Ω

Zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców istniało zawsze – i pewnie nie wygaśnie, ale nie sądzę, aby charyzma dawała się upowszechnić na każdy szczebel zarządzania. Model przywództwa w nowych organizacjach będzie zależeć od tego,

Jaką kulturę organizacyjną będą tworzyły?

∞

Zaczęliśmy o tym mówić, napomykając o niebywałych możliwościach sprawowania kontroli nad pracownikiem, a z drugiej strony powierzanie mu zadań coraz bardziej odpowiedzialnych i wyrafinowanych. Musi to powodować wzrost identyfikacji z firmą i zależności od niej, w najgorszym możliwym scenariuszu – aż do modeli totalitarnych. Flaga i hymn firmy, firmowy szowinizm, ograniczanie prywatności – to wszystko jest do pomyslenia w warunkach ekonomicznego i psychologicznego uzależnienia.

„(Firma) otacza ludzi opieką, uprzedza i zaspokaja ich potrzeby. (...) Oplątuje (ich) siecią małych, zawitych, drobiazgowych i jednolitych reguł, której zerwać nie potrafią nawet najoryginalniejsze umysły i najżywotniejsze duchy. (...) Nie łamie woli, lecz ją osłabia, nagina i opanowuje. Nie tyranizuje – krępuje, ogranicza, gasi, ogłupia i zamienia w końcu każdy (zespół) w stado onieśmielonych i pracowitych zwierząt, których pasterzem jest (firma)”.

A. de Tocqueville, *Demokracja amerykańska*

W klasycznym tekście o nadopiekuńczości państwa zastąpiono słowo „rząd” słowem „firma” a słowo „naród” słowem „zespół” – czy ta zamiana w istotny sposób zmniejsza prawdopodobieństwo takiej wizji?

Ω

Nie zmniejsza, ale daje się wykorzystać, narzucając analogię z rozwojem swobód demokratycznych i praw człowieka. Ludzie nie dali się przerobić w stado baranów nawet państwu totalitarne-mu, które miało bezsprzeczną przewagę w postaci monopolu informacji. Taki monopol jest dziś niemożliwy, dlatego nie jest możliwa totalitarna firma. To może nawet nie jest najistotniejszy argument – istotniejsze jest pytanie: po co mianowicie firma miałaby zmieniać ludzi w ten sposób, aby pogarszać ich jakość, kreatywność konkurencyjność? Efektywność potrzebuje odwagi do wprowadzania zmian i wyobraźni do ich wymyślenia. Pokazuje to przykład Japonii – identyfikacja z firmą, podporządkowanie pomagają przy produkcji masowej, nie wytrzymują w rezultacie konkurencji ze zdolnością przystosowywania się i zmian organizacji opartych na indywidualnym talencie i kreatywności.

∞

Oczywiście depersonalizacja kojarzy nam się wyłącznie z taśmą produkcyjną. Jest jednak możliwy bardziej wyrafinowany związek z korporacją, który pozwala nam wierzyć, że warto jej oddać cały swój talent – po prostu pokochać ją czystym i uskrzydającym uczuciem.

„I nie chodziło już wyłącznie o to, by szybko i uważnie śledzić wyćwiczoną pamięcią sekwencję pomysłów i całą intelektualną mozaikę gry, lecz zaczęto domagać się głębszego, psychicznego oddawania się jej. Dokonał się zwrot w kierunku nowej religijności”.

H. Hesse, *Gra szklanych paciorków*

Praca z pobudek quasi-religijnych – czy już dziś nie mamy do czynienia z wplątywaniem w organizacyjny żargon takich pojęć, jak: „identyfikacja”, „misja”, „wspólnota” itd.

Ω

Takie „przeoranie” świadomości wymaga czasu. Nie zakładajmy, że „umiłowana korporacja” ma przed sobą i za sobą setki lat trwania. Myśląc o organizacjach przyszłości, zastanówmy się

Jaka będzie ich dynamika?

∞

Zmierzamy ku coraz większej stabilności dużych struktur. Korporacje osiągną wielkość odporną na wpływ konkurencji i ich byt nie będzie zagrożony. Przestaną oddziaływać czynniki wymuszające zmiany, układ się ustabilizuje.

Ω

Każde państwo stawiało sobie taką stabilność za nadrzędny cel. Statystycznie rzecz biorąc, taki wynik gry wypada rzadko, obserwujemy nieustanny ruch i przebudowę. Takie same tendencje obserwujemy w gospodarce, od kiedy można ją obserwować. Nie widać żadnych czynników, które mogłyby tę nieustanną dynamikę zamrozić. Jeżeli już rozważyć wpływ nowej technologii,

to można się spodziewać raczej przyspieszenia tempa zmian – łączenia się i rozpadu, powstawania i upadku.

∞

To wszystko działo się w „bulionie pierwotnym form gospodarczych”. W przyszłości wyłonią się z niego nieznanne dotąd organizmy – na pewno wyżej zorganizowane, bardziej złożone i stabilne.

Ω

Ewolucja ma początek, ale nie ma końca.

„Replikatorem może być cokolwiek we wszechświecie, co podlega kopiowaniu. W populacji replikatorów zaczęły pojawiać się warianty, różniące się między sobą. Niektóre traciły zdolność do samoreplikacji i przestawały istnieć. Inne wciąż potrafiły się replikować, ale czyniły to mniej wydajnie. Jeszcze inne warianty nabywały przypadkiem zdolności do stosowania nowych sztuczek: okazywały się lepszymi samoreplikatorami niż ich współcześni. To ich potomkowie zaczęli dominować w populacji. W miarę upływu czasu świat wypełniły replikatory najsprawniejsze i najbardziej pomysłowe”.

S. Dawkins, *Samolubny gen*

To nie znaczy „największe” i to nie znaczy „na zawsze”. Pojawią się nowe pomysły, nowe strategie przetrwania, i naturalny dobór ekonomiczny nadal będzie miał pełne ręce roboty.

∞

Nowe technologie umożliwiają takie rozszerzenie i uelastycznienie oferty, takie dopasowanie jej do pojedynczego odbiorcy, że potrzeba poszukiwania innych ofert zaniknie. Konsument będzie wybierał pomiędzy wieloma wariantami oferowanymi przez tego samego dostawcę, w dodatku dostawcę doskonale znającego jego potrzeby. Po co miałby ten wygodny dla siebie stan zmieniać? Taki mechanizm może prowadzić do nieznanego w dziejach mechanizmu wygaszania konkurencji, czy też – do powstawania nowych monopolii, które będą się „samostabilizować”.

Ω

Pierwszą linią obrony przed takimi mechanizmami jest natura ludzka, ostatnią – państwo. Nowe organizacje nie będą wszak działać w próżni – przyjrzyjmy się

W jakim kontekście będą działać?

∞

Rola państwa w gospodarce zmniejsza się. Rynek zaczyna wygrywać. Już teraz jest silniejszy i dysponuje większymi zasobami niż wszystkie budżety państw razem wzięte. Zmasowanego ataku rynku przeciwko jakiegokolwiek walucie nie jest w stanie odeprzeć żadne państwo. Dlatego rola regulacyjna rządów będzie zanikać.

„Państwu narodowemu po dawnej świetności pozostanie rola okręgu policyjnego”

Z. Baumann, *Nowy świat*

Pozostałe funkcje państwa przejmą wielkie korporacje.

Ω

Pierwotną rolą państwa jest ochrona własności! Bez tej ochrony nie może istnieć wolny rynek. Poza tym państwo ma demokratyczną legitymację do regulowania rynku tam, gdzie on zawodzi. Nie widać zagrożeń dla takiej roli państwa. Starzejące się społeczeństwa nie pozwolą jej ograniczyć, wiedząc, że od opieki państwa zależą ich emerytury i opieka medyczna. Jeżeli równowaga pomiędzy rynkiem a państwem zostanie zachwiana, to raczej nie na korzyść rynku.

∞

Jak wobec tego wytłumaczymy mnożenie się słabych państw, ograniczanie roli i autorytetu rządów w drodze porażki lub programowej abdykacji. Próby odwracania tego trendu, takie jak Unia Europejska z jej zapalem regulacyjnym, są tylko pozornie zwycięskie. Wartość euro pokazuje, jak rynek ocenił tę próbę. Stolica świata jest eksterytorialna, ale potężna.

Ω

Rynek i państwo to byty realizujące się poprzez społeczeństwa. Trudno sobie wyobrazić entuzjazm dla idei zostania obywatelem światowego rynku. Poczucie przynależności do grupy, identyfikacja z określonym miejscem na Ziemi, to nie stare przesady, ale podstawowa potrzeba człowieka. Tak silne emocje nie dadzą się spacyfikować.

∞

Mogą jednak zmienić obiekt. Zaczęliśmy o tym mówić – flaga i hymn korporacji, dlaczego nie korporacyjny patriotyzm? Można także zakładać zmianę kontekstu:

Nie może być „nowej ekonomii” bez nowego społeczeństwa. Oznacza to, że w nadchodzącej przyszłości wiele instytucji społecznych – administracja państwowa, rodzina i Kościół, organizacje pozarządowe, media, instancje kontrolne, wojsko – staną w obliczu radykalnej przebudowy. Nie obędzie się przy tym bez wielkiej bitwy, ale nie lewicy z prawicą, lecz między stylem życia, formą pracy, potęgą władzy, układem odniesień i wartościami „starej ekonomii” oraz tymi, którzy w Trzeciej Fali widzą zagrożenie, a tymi, dla których jest ona szansą i drogą do większej wolności osobistej i życiowej satysfakcji. Odwrotną stroną zmiany jest konflikt.

Alvin i Heidi Toffler for „Los Angeles Times”

Ten mocny akcent zakończył naszą rozmowę. Zrealizowaliśmy zadanie, organizując się spontanicznie, motywując nawzajem, połączeni jedynie świadomością celu i przez nikogo nie kontrolowani. Wykorzystywaliśmy nasze zasoby wiedzy i staraliśmy się wychodzić poza schematy. Uszanowaliśmy indywidualne różnice poglądów i zastosowaliśmy technikę, umożliwiającą ich swobodną prezentację.

Czy przypadkiem nie stworzyliśmy załączka organizacji przyszłości?

Nie próbowaliśmy wyciągać końcowych wniosków ani podsumowywać dyskusji. Niech zostanie tak jak w starym dowcipie o skłóconych sąsiadach proszących o pomoc rabina. Rabin wysłuchawszy jednej strony powiedział „Masz rację”, a następnie wysłuchał drugiej strony i powiedział

Katarzyna Czuperska, Sebastian Gościński, Jarosław Hermann, Anna Radecka, Marek Skorwider

„Ty też masz rację”. „To niemożliwe, Rabbi, oni nie mogą mieć racji jednocześnie” – zauważył uczeń. „Ty też masz rację” – odrzekł rabin.

I jeszcze cytat końcowy:

„Poziom! Ach, co za męka! Poziom! Ach, jak paraliżuje!”

W. Gombrowicz, „Dziennik 1957–1961”

Naprawdę się staraliśmy!

Organizacja przyszłości. Przeżyją najlepiej przystosowani

Wprowadzenie

Praca ta dokumentuje nasze przemyślenia na temat organizacji przyszłości. Inspiracją do tego intelektualnego ćwiczenia były zajęcia z *General Management*, lektura materiałów do zajęć oraz informacje publikowane przez firmy konsultingowe i Wielką Piątkę.

Celem niniejszej pracy było przesłedzenie analogii pomiędzy ewolucją biologiczną a zmianami zachodzącymi w warunkach nowej ekonomii i ekspansji Internetu. Próbowaliśmy wyciągnąć wnioski, czasami daleko idące, wypływające z lektury oraz podsumować to w postaci odpowiedzi na nurtujące nas pytanie: co z tego wynika?

Przeżyją najlepiej przystosowani, czyli 9 przykazań na nowe tysiąclecie

Kierownictwo najwyższego szczebla na całym świecie poszukuje wygodnych stanowisk na szczytach organizacji o wolnym tempie zmian, zapatrzonych w siebie. Takie organizacje dają poczucie bezpieczeństwa. Jednocześnie zarządy takich firm czują wzrastającą presję, aby zapewnić, że te organizacje będą innowacyjne oraz będzie je charakteryzować przedsiębiorczość i dobre wyniki. Z drugiej strony tradycyjne metody zarządzania nie oferują menedżmentowi żadnej sprawdzonej metody budowania w warunkach nowej ekonomii rentownych przedsiębiorstw, konkurencyjnych produktów czy optymalnej struktury kosztów. Wobec gwałtownych zmian wszyscy rozpoznają potrzebę radykalnej zmiany.

Jak rozwiązać ten dylemat wygody i bezpieczeństwa w innowacyjnej, dynamicznie zmieniającej się organizacji? Wydaje się, że koncepcja metamorfozy organizacji zapożyczona z teorii ewolucji biologicznej może przynieść receptę na bólączki globalnych kadr zarządzających. Poniżej przedstawiamy dziewięć zasad kierujących ewolucją naturalną. Przez analogię spróbujemy przyrzeć się zjawiskom występującym w warunkach nowej ekonomii i wyciągnąć wnioski.

Zachowaj różnorodność

Jedną z podstawowych zasad ewolucji naturalnej jest różnorodność żywych organizmów gwarantowana zmiennością genetyczną i samorzutnym powstawaniem mutacji. Wydaje się, że analogicznie organizacje powinny budować potencjał genetyczny w swoim portfelu innowacyjnych pomysłów oraz konkurencyjnych produktów, informacji o rynku, wiedzy o swoich klientach i nowych inicjatyw gospodarczych gwarantujących różnorodne kierunki rozwoju firmy.

Aby to osiągnąć, trzeba uruchomić inicjatywę zasobów wewnętrznych firmy, zablokowanych klasycznymi hierarchicznymi strukturami i silosami kompetencji. Należy promować inwencję każdej jednostki, wspomagać inicjatywę kadry niższego szczebla, uruchamiać kreatywność pracowników stykających się bezpośrednio z klientami, nagradzać wdrażane projekty, tak jak firma 3M, która znana jest z zachęcania pracowników do poświęcania 15% czasu na wymyślanie i testowanie nowych pomysłów.

Cenne idee mogą pochodzić z zewnątrz organizacji. Klienci i dostawcy, konkurenci i instytucje naukowe, wreszcie nowi gracze czy firmy technologiczne mogą stworzyć sieć wiedzy niezbędną do odkrywania i tworzenia nowych produktów. Takie wsparcie intelektualne jest wskazane przy tworzeniu nowej wartości dla udziałowców.

Warto zauważyć, że zarówno obecny, gwałtowny rozwój technologii i Internetu, jak i duża fluktuacja mało lojalnych pracowników stymuluje proces penetracji wewnętrznej sieci wiedzy na zewnątrz. Zjawiska te usprawniają przepływ informacji dzięki nieformalnym liniom komunikacyjnym i wymianie doświadczeń różnych kultur organizacyjnych.

Obserwuj selekcję i dobór naturalny

W biologicznej teorii ewolucji dobór naturalny jest czynnikiem weryfikującym skuteczność mutacji. W warunkach biznesowych podobną rolę spełnia wolna konkurencja. Konkurencja występująca na rynku zewnętrznym, konkurencja naszych dostawców, współzawodnictwo o klientów oraz konkurencja wewnętrzna, czyli zabieganie o zadowolenie wewnętrznych klientów, konkurencja z dostawcami zewnętrznymi mogącymi przejąć naszą funkcję w modny outsourcing.

W konserwatywnych organizacjach kryteria konkurencyjności, oceny efektywności działań czy wartości nowych inicjatyw są w najlepszym wypadku mało zrozumiałe, a w najgorszym – mają za zadanie chronić stan aktualny i powstrzymać gwałtowne zmiany. Nowoczesne i elastyczne firmy, czyli te wykorzystujące różnorodność wewnętrznego i zewnętrznego potencjału intelektualnego, muszą dokonywać otwartej i obiektywnej selekcji pomiędzy obiecującymi inicjatywami, ciekawymi pomysłami i nowymi przedsięwzięciami. Tylko w ten sposób podtrzymywana „zdrowa”, niemalże nakazowa konkurencja obraca strach przed zmianą w nowoczesną kulturę firmy, zagrożenie dnia dzisiejszego w szansę jutra.

Zachowaj żywotność

Nowe przedsięwzięcia, jak młode organizmy biologiczne, są słabe i podatne na wpływy zewnętrzne. Wymagają opieki, wsparcia i powierzchni życiowej. Tak jak dla zwierzęcia jest potrzebny określony ekosystem, w którym może ono znaleźć swoje miejsce w łańcuchu pokarmowym, tak organizacje nowej ekonomii potrzebują niszy rynkowej.

Dlatego menedżment musi dbać, aby odpowiednik biologicznej reprodukcji umożliwił nie tylko powstawanie, ale przede wszystkim ekspansję nowych organizmów. Zatem kierownictwo

nie może poprzestać na tworzeniu nowego. Musi szybko i skutecznie wprowadzać produkt na rynek, atakować rynkową niszę, aby uzyskać efekt *lock-in* i umożliwić przetrwanie. A standaryzacja i „rutynizacja”, odpowiedniki biologicznego kodu genetycznego, zagwarantują przetrwanie i odniesienie sukcesu gospodarczego.

Nie bój się ewolucji

Gatunki przeżywają tylko wtedy są przystosowane do środowiska, w którym żyją. Podobnie organizacje muszą ewoluować, by przystosowywać się do zmieniającego się rynku, wymagań klienta, konkurencji, pracowników, których potrzebują i rekrutują, dostawców, z którymi współpracują.

Z drugiej strony duże, innowacyjne korporacje mogą współtworzyć środowisko, zwiększając tym swoją szansę na sukces. Dzięki nim właśnie zaistniało zjawisko hiperkonkurencji, które zmusza do przyspieszonej ewolucji, dynamicznego procesu przystosowywania się i mutowania. Nie tylko konkurencję takich firm, ale i je same.

Sukces naszego przystosowywania zależy od koewolucji naszych partnerów. Jeśli nasza innowacyjność nie pociągnie za sobą odpowiedzi rynku, firma zakończy żywot jako ta, której przystosowanie nie przystaje do rynku lub odwrotnie. Koewoluujący partnerzy będą wzmacniać i podtrzymywać efekt *lock-in*. Będą motywować rynek do zaakceptowania narzuconych zmian. Tak jak oprogramowanie Open Source umożliwia współdzielenie partnerom i współuczestnikom rynku nowo powstałej technologii i przyspiesza tworzenie standardu *de facto*.

Warto podkreślić, że zgodnie z filozofią hiperkonkurencji twórcy innowacji powinni być zawsze jeden krok do przodu, by czerpać korzyści innowatora, najlepiej przygotowanego i praktycznie bezkonkurencyjnego.

Wyciągaj wnioski z porażek własnych i cudzych

Jeśli gatunek biologiczny jest „sztywny” i nie potrafi szybko adaptować się do zmieniających się warunków, skazany jest na zagładę. Podążając tą analogią, dotychczas skuteczne organizacje muszą zmienić elegancko procesy i formalne procedury, gdyż uniemożliwiają one dynamiczną reakcję na zmieniający się rynek i otoczenie. Można powiedzieć, że te tradycyjne atrybuty konserwatywnego sukcesu stają się charakterystyką odchodzących relikwów przeszłości.

Organizacje przyszłości muszą rozwinąć nową jakościowo umiejętność wyciągania wniosków. Jest ona przeciwieństwem klasycznego uczenia się i usprawniania. Organizacja przyszłości powinna szybko i masowo tworzyć, czerpać korzyści i wyciągać wnioski, a następnie zapominać wszystko, czego się wcześniej nauczyła. Wszystko po to, żeby efektywniej wdrażać zmiany i nowe pomysły.

Nie unikaj rewolucyjnych mutacji

Biologiczny proces ewolucji zachodzi dwutorowo. Małe zmiany prowadzą do doskonalenia obecnych gatunków, a jednocześnie gwałtownie powstające mutacje dają początek nowym gatunkom. Podobnie w biznesie organizacje muszą dwutorowo usprawniać istniejący proces komunikacji i innowacji, aby osiągać lepsze wyniki, by równolegle i radykalnie w sposób ciągły redefiniować swoje cele, kształt, strukturę, kulturę i przewagę konkurencyjną.

Taka taktyka umożliwia ciągle utrzymywanie gotowości do utraty pozycji lidera oraz natychmiastowe jej odzyskanie w innej już organizacyjnej formie. Ta radykalna zmiana paradygmatu

z „pilnowania sera” na „ciągłe jego poszukiwanie” musi dotyczyć zarówno organizmu, jak i poszczególnych jego komórek. Zatem pracownicy muszą być gotowi na ciągłe redefiniowanie swoich zadań, zmianę stosunków z pracodawcą, a nawet i jego zmianę. W przyszłości każdy z nas będzie *one man-company*.

Dbaj o prostotę i skuteczność

Gatunki, które przeżywają, charakteryzuje prostota i skuteczność. Te, które są zbyt złożone i nieefektywne – giną. Organizacje odnoszące sukces wydają się mieć podobne cechy. Skupiają się one na kluczowych elementach i wartościach zapewniających im sukces, a pozostałą energię ukierunkowują na innowację i przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość rozumianą jako *entrepreneurship*, czyli nowe inicjatywy, które swym zasięgiem odbiegają od *core business* i mają zapewnić przewagę konkurencyjną lub redefiniują samą organizację.

Sztandarowa firma ery Internetu, Cisco, składa się z wielu innowacyjnych jednostek, które działają niezależnie, choć mają jednakowy cel i kryteria oceny. Każdy z elementów firmy przechowuje jednostkową wartość wiedzy i innowacji, która w przychylnych warunkach rynkowych może rozkwitnąć i przynieść sukces rynkowy. Dzięki prostej i efektywnej strukturze jednostki Cisco lepiej znoszą zmiany rynkowe niż sztywna formalna struktura grupy kapitałowej, w której wartość jest rozproszona i trudna do zachowania.

Dbaj o potencjał

Jednym z kluczowych czynników sukcesu ewolucji jest elastyczność i potencjał gatunków. Gdyby każdy żywy organizm był idealnie zaprogramowany do życia w określonym ekosystemie, tak jak precyzyjna i wysoko wyspecjalizowana maszyna, nie byłby w stanie funkcjonować w gwałtownie zmieniającym się środowisku naturalnym. Jakakolwiek zmiana w precyzyjnej maszynierii powodowałaby dramatyczne w skutkach rozregulowanie idealnie zsynchronizowanej struktury.

Zatem potencjał jest ukryty w wielości akceptowalnych możliwości wykorzystywania swojej wiedzy, umiejętności i możliwości. Podobnie w dzisiejszych organizacjach perfekcja się nie sprawdza. Firma raczej musi być w ciągłym procesie uświadamiania sobie swojego potencjału i słabości. Potencjał musi być obracany w korzyści dla udziałowców, natomiast słabości muszą być kompensowane innowacją i zmianą. Organizacje muszą wytwarzać mechanizmy maksymalizujące potencjał swojego organizmu, jednocześnie kompensując jego braki funkcjonalne. Innymi słowy *reengineering* nie jest alternatywą.

Uważaj na odpowiedni timing

Ewolucja uczy, że najważniejszy jest odpowiedni moment. To on umożliwia sukces ewolucyjny na pozór słabo przystosowanemu organizmowi. Historia naturalna jest pełna przykładów gatunków, które odniosły sukces w specyficznych niszach biologicznych. Tak jak ptasie pióra, które miały izolować, umożliwiły latanie, tak komputery PC, które miały zaspokoić rynek gospodarstw domowych, stały się podstawą rewolucji informacyjnej w dzisiejszych organizacjach każdej wielkości.

Innowacja zraża duże korporacje. Ale jest ona nośnikiem ewolucji, nieuniknionego czynnika rozwoju gospodarki. Jeśli pozwolić jej umknąć lub przeoczyć odpowiedni moment, może się okazać, że tak jak dinozaury będziemy skazani na zagładę.

Co z tego wynika?

Ekonomia wiedzy

Wydaje się, że z punktu widzenia wewnętrznej struktury organizacji gospodarczych nadchodzi epoka ekonomii wiedzy. Wiedzieć znaczy móc więcej i szybciej. Wiedzieć znaczy podejmować decyzje mniej ryzykownie. Wiedzieć znaczy ryzykować rozsądniej.

Tezę tę potwierdzają współczesne organizacje odnoszące sukcesy. Inwestują one w systemy zarządzania wiedzą. Pozwalają im one pozostać czujnym (*stay focused*) na różnorodne sygnały płynące z otoczenia. Zgromadzona w nich wiedza pozwala trafniej i szybciej reagować na zmienne warunki środowiska gospodarczego. Pozwala ewoluować razem, a nawet „przed” środowiskiem. Dzięki temu organizacje te nie tylko się przystosowują, ale są kreatorami własnego otoczenia.

Era innowacji, era konsumenta... czyli osiem hipotez ekonomii konsumenta

Będąc pod wpływem teorii ewolucji, pragniemy zauważyć, że w okresie następującym po rewolucji przemysłowej zaobserwować można proces migracji wytwarzania wartości dla akcjonariuszy od wytwórców, przez dystrybutorów do miejsca, które można określić mianem globalnego konsumenta. W miejscu styku jego potrzeb z dostawcami, którzy te potrzeby zaspokajają, jest ukryty potencjał, który organizacje nowej ekonomii muszą nauczyć się obracać w pieniądź. Patrząc z zewnątrz na tak zmienione środowisko gospodarcze organizacji nowej gospodarki, zaryzykujemy tezę, że następuje era konsumenta.

Poniżej postaramy się opisać hipotezy, które wydaje się, że dobrze opisują cechy i zachowanie nowego biotopu, środowiska globalnego wirtualnego konsumenta, w którym organizmy gospodarcze muszą się odnaleźć:

1. Konsument i technologia zdeterminują przyszły kształt rynków, produktów oraz modeli biznesowych. Konsument, dzięki zaawansowaniu technologii internetowej, umożliwiającą bezpośredni kontakt z dostawcami pożądanego dobra czy usługi, będzie kluczowym elementem weryfikującym „poprawność” ewolucji.
2. Element interaktywności konsumenta (kastomizacja, era jednostkowej produkcji masowej) będzie decydującym elementem przewagi konkurencyjnej; konsument już nie jest zainteresowany powszechnością i łatwością dostępu, gdyż te są zapewnione z założenia, ale unikalnością, dopasowaniem do jego potrzeb.
3. Innowacje wymuszają zawiązywanie partnerstw strategicznych pomiędzy konkurentami i graczami z różnych sektorów. W celu zaspokojenia coraz bardziej złożonych oczekiwań konsumenta, który nie akceptuje już niewygodnych produktów standardowych, ale szuka „skrojonych na miarę” rozwiązań zaspakajających jego potrzeby, należy tworzyć wirtualne konglomeraty dostawców połączonych siecią wiedzy. Takie rozwiązania umożliwią interaktywne kreowanie i kastomizowanie produktów przez klienta.
4. Komunikacja przewodowa i bezprzewodowa będzie kluczowym elementem modelu biznesowego. Ponieważ wartość sieci rośnie ekspotencjalnie, należy kłaść szczególnie nacisk na jej rozwój. Zatem potrzeba będzie kanałów komunikacji o wystarczającej przepustowości, aby umożliwić komunikację w konglo-

meratach partnerów i współpraczy. Jednocześnie sieć musi umożliwiać dostęp coraz bardziej mobilnym konsumentom, dla których dostęp do niej stanie się nieodzownym elementem egzystencji, tak jak w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat telewizja czy telefon.

5. Komodytyzacja rynku usług: „czego nie da się uproduktować, należy dać za darmo”. Powszechny dostęp do globalnej sieci dostawców spowoduje możliwość porównywania jakości i wartości usług niekonkurujących dotąd dostawców. Wymusi to dalszą ewolucję i powstanie „uproduktowanych” modeli dostarczania usług. Koszt dostępu do informacji będzie asymptotycznie malał do zera.
6. Część społeczeństwa pomiędzy 18 i 35 rokiem życia, posiadająca najszybszy dostęp, wystarczające umiejętności i niezbędne środki finansowe, będzie miała największy wpływ na kreowanie zasad nowej gospodarki. Wydaje się, iż pomimo faktu, że generalnie społeczeństwa starzeją się dramatycznie szybko, dominującą grupą konsumentów w nowej ekonomii będzie grupa dwudziestopięcioletnich i trzydziestolatków, którzy będą aktywnie eksplorować zasoby w poszukiwaniu bardziej odpowiedniej dla siebie oferty dóbr i usług.
7. Media zaczną się przenikać – proliferacja telewizji, gazet, radia, telefonu, Internetu – potencjalnie wygrana telewizyjnej platformy cyfrowej, kierunek ewolucji technologicznej wyraźnie wskazuje na konwergencję mediów i przenikanie się poszczególnych nośników. Docelową platformą nowej, globalnej sieci gospodarczej może zostać telewizja cyfrowa, która łączy interaktywne zalety Internetu i prostotę telewizji, potencjał telefonu i kontekst globalnej gazety.
8. Migracja wielkich korporacji z tradycyjnych sektorów do usług finansowych i mediów, fuzje gigantów z różnych sektorów w celu umożliwienia ekspansji i dywersyfikacji, powstawanie konglomeratów spowoduje eskalację hiperkonkurencji na globalnym rynku konsumenta. Wydaje się, że konsekwencją tego będzie dalszy proces koncentracji wokół gigantów kapitałowych. Po przekroczeniu masy krytycznej grupy kapitałowe naturalnie będą migrować do sektora finansowego i mediów, które umożliwią pełną kontrolę nad „usieciowionym” rynkiem.

Czy przedrostek „e” jest jeszcze potrzebny? e-wolucja?

Podsumowując naszą pracę chcemy się odnieść do modnego „e” umieszczanego przed słowem gospodarka, biznes, rynek, klient, organizacja itd. Wydaje się, że kontekst „elektroniczny” dla „e” można by skutecznie zastąpić analizowaną w tej pracy koncepcją ewolucji, a nawet e-wolucji. Odpowiadając na najpopularniejsze w ostatnich miesiącach pytanie wśród inwestorów: jaki jest model przychodów dla tego e-biznesu? – odpowiemy, że e-wolucja pokaże.

Podążając natomiast tropem teorii ewolucji biologicznej, warto zastanowić się dokąd zmierza e-wolucja. Dokąd zaprowadzą nas ciągle mutacje sieci, postęp technologiczny i metamorfozy gigantów stojących po drugiej stronie połączenia? Czy czeka nas spełnienie wizji Orwelowskiego *Wielkiego Brata*, który będzie pilnie czuwał i kontrolował nasze poczynania? A może w niedalekiej przyszłości sieć, „Matrix”, przejmie kontrolę nad w pełni uzależnionymi od niej konsumentami i zacznie kreować ich świat i percepcję?

I tak przeżyją najlepiej przystosowani!

Inspiracje

Materiały do wykładu *General Management*, WEMBA 6, prof. P. Płoszajski

Materiały Accentury

Materiały Bain

Materiały Boston Consulting Group

Materiały PricewaterhouseCoopers

J. Spencer, *Kto zabrał mój ser*, EMKA 2000.

Film „Matrix”

Projekt organizacji spółki w nowej ekonomii

Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy jest zaprojektowanie organizacji zdolnej do skutecznej konkurencji w przewidywanej przyszłości, to znaczy w czasie kiedy rysujące się obecnie trendy w otoczeniu spółek, jak i trendy zmieniające zasadniczo sposób prowadzenia działalności gospodarczej, staną się w pełni rzeczywistością.

Zmiany zachodzące w otoczeniu spółek w sposób naturalny wpływają na zmiany tych ostatnich, i to niemal w każdym obszarze. Reakcją spółek na wzrost konkurencji i pozostałe przeobrażenia otoczenia jest uruchomienie szeregu narzędzi prowadzących do dostosowania obecnych form do nowych wymagań. Narzędzia te, takie jak: BPR, outsourcing, *downsizing*, TQM mają w zamyśle radykalnie poprawić efektywność gospodarowania zasobami przez spółki. Wydaje się to jednak niewystarczające dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

W pracy spróbowaliśmy odpowiedzieć – w postaci konkretnego projektu spółki – na pytania postawione przez Melone'go¹ (Melone, i in., 1996) dotyczące kształtu przyszłych organizacji gospodarczych.

- Jak dostosowywać się do ciągłych zmian?
- Jak powinna wyglądać elastyczna struktura organizacyjna?
- Jakie kompetencje okażą się kluczowe dla sukcesu organizacji?
- Jakie style zarządzania okażą się skuteczne?
- Jak wykorzystać potencjał nowych technologii informatycznych?
- Jak zmieniają się dotychczasowe metody pracy?
- Jak systemowo rozpoznawać i wdrażać nowe pomysły?
- Jak w pełni i wiarygodnie zarządzać wszystkimi zasobami, w szczególności niematerialnymi?

Wiedząc, że projektowanie konkretnej organizacji jutra w oparciu jedynie o przesłanki dokonujących się zmian oraz wyobrażenia, a także projekcje dalszego rozwoju trendów jest bardzo ryzykowne. W naszym projekcie zatrzymaliśmy się na pewnym poziomie ogólności, nie definiując w sposób szczegółowy każdego z obszarów spółki.

Uważamy, że organizacje przyszłości będą przypominały stada ptaków. Będą to organizacje formujące się dynamicznie z wielu małych zespołów. Grupy te same w sobie stanowiąc będą samodzielne organizacje biznesowe ze swoimi celami, kompetencjami i zasobami. Tym co dynamicznie będzie pozwalało formować stado, będzie pojawiająca się idea w jednym z elementów stada. Idea, którą prezentujemy, to pomysł na zaspokojenie konkretnej potrzeby rynkowej, dostrzeżonej przez dany element stada i rozpropagowany wśród innych gotowych do wspólnego działania zespołów – elementów. Stado, po sformułowaniu przez wybrany element celu, realizuje go wspólnie, po czym dezintegruje dotychczasowy układ dla realizacji kolejnego pomysłu, innego elementu zespołu. Ze wzrostem ilości elementów – ptaków, rośnie wykładniczo ilość możliwych układów do utworzenia oraz liniowo prawdopodobieństwo dostrzeżenia nowych szans rynkowych przez poszczególne elementy – zespoły. W organizacji tego typu będziemy mieć do czynienia, tak jak w stadzie, z ciągłą transformacją i realizacją szeregu zadań równoległe poprzez rozproszone elementy. W ten sposób organizacja taka będzie w stanie w pełni elastycznie, bardzo szybko oraz efektywnie dostarczać rynkowi coraz więcej dóbr tak materialnych, jak i tych niematerialnych. Organizacja taka będzie oparta zatem bardziej na modelu heterarchicznym niż na hierarchicznym.

W naszej pracy zdefiniowaliśmy spółkę będącą jednym z „ptaków ze stada”. Jest to nieduża firma innowacyjna, łącząca elementy firmy konsultingowej i tradycyjnej wytwarzającej dobra i usługi o charakterze jednostkowym. Strategią Spółki – nazwanej na potrzeby projektu „Jaskółka Sp. zoo” – jest wyszukiwanie wszelkich niezaspokojonych potrzeb na rynku w niemal dowolnej branży, opracowywanie stosownego projektu biznesowego i jego realizacji w postaci dostarczenia danego towaru/usługi jednostkowej na rynek i/lub odsprzedaży – uruchomionej projektem – działalności gospodarczej. Potrzeby rynkowe pochodząby z różnych źródeł, od pomysłów generowanych w samej Spółce przez kreatywny zespół, poprzez kupowanie pomysłów, a skończywszy na tworzeniu aliansów z twórcami pomysłów biznesowych z zewnątrz.

Jaskółka – w oparciu o płaską heterarchiczną strukturę – realizuje wygenerowane, sprawdzone i odfiltrowane pomysły w postaci krótkotrwałych projektów, kierowanych przez wewnętrznych kierowników projektów. Kierowanie projektami, obok pozyskiwania i opracowania pomysłów biznesowych oraz kontrolingu projektów, to podstawowe *core competences* w Jaskółce. Realizuje ona swoje projekty biznesowe w oparciu o outsourcing, a zatem z wykorzystaniem stada/sieci partnerów/elementów. Poprzez to osiąga szybkość oraz elastyczność działań.

W obrębie stada nawiązywane będą przejściowe alianse – nawet wśród dotychczasowych i możliwe, że przyszłych konkurentów. Nawiązując to teorii gier, jest to zjawisko *coopetition*.

Podstawowym zasobem w Jaskółce są wysoko wykwalifikowani pracownicy o cechach przedsiębiorców. Są oni silnie zmotywowani do skutecznej realizacji kolejnych projektów głównie przez dwie gupy czynników:

- elastyczność metod pracy, samodzielność i odpowiedzialność za wynik projektu;
- silna relacja osiągniętego wyniku projektu z osiąganymi indywidualnie korzyściami wymiernymi.

Kolejną, bardzo ważną cechą Jaskółki jest optymalne wykorzystanie narzędzi informacyjnych w strategii Spółki. Komunikacja zewnętrzna, wewnętrzna, gromadzenie wiedzy ustrukturalizowanej, wsparcie procesów opracowywania biznesplanów, jak i zarządzania projektami zostanie wsparte nowoczesnymi rozwiązaniami sieciowymi IT.

Organizacja ta w zakresie swoich *core competences* rozwinię mechanizmy samouczenia i zarządzania wiedzą wewnątrz Spółki, jak i wśród partnerów biznesowych.

Wydaje nam się, że nasz projekt Spółki nowej ekonomii istotnie jest adresatem pytań, które zadał 5 lat temu Melone. Niemniej sądząc, iż do najważniejszych parametrów przyszłych firm będzie dążenie do maksymalizacji efektywności, oparcie się na niematerialnych zasobach oraz szybkości działań, uważamy, że kolejna – następująca po Jaskółce – generacja organizacji gospodarczych będzie musiała działać jeszcze szybciej niż ptaki formułują stado – może tak szybko jak ławica zmienia swoje kształty, uciekając przed drapieżnikiem?

Nowe trendy w otoczeniu podmiotów gospodarczych

Przy projektowaniu organizacji przyjęliśmy, że w otoczeniu spółek zajdzie szereg zmian, których początki są widoczne już dzisiaj. Wśród tych zmian widzimy: globalizację przejawiającą się m.in. w fuzjach i przejęciach firm prowadzących do powstawania ogromnych ponadnarodowych organizacji gospodarczych oraz powstawania coraz większej liczby rynków hiperkonkurencyjnych, coraz większe wykorzystywanie efektywnych metod komunikacji cyfrowej, zwiększanie się roli i ilości informacji, zmiany jakościowe potrzeb konsumentów, *mass-customizing* – fragmentacją istniejących segmentów rynkowych, tworzenie krótkotrwałych mód na zunifikowane globalne produkty, a jednocześnie indywidualizowanie produktów i usług, starzenie się społeczeństw rozwiniętych gospodarczo itd.

Interesujący jest szybki rozwój technik gromadzenia i wymiany informacji opartych na sieci, czyli Internecie. Sieć ta dostarcza zupełnie nowych możliwości komunikacyjnych:

- bezpośredni dostęp do wirtualnych społeczności utworzonych w wyniku ujawnienia własnych preferencji jej członków, a nie w sposób tradycyjny poprzez podziały geograficzne, kulturowe itp.
- praktyczne stworzenie rynku globalnego.
- urzeczywistnienie idei automatyzacji procesów handlowych i logistycznych poprzez wykorzystywanie programów komputerowych dokonujących np. automatycznej selekcji ofert na podstawie żądanych kryteriów, czy poprzez integrację obecnych systemów ERP.

Postępujący proces indywidualizacji preferencji powoduje, że rynek będzie generował nowe potrzeby dużo szybciej niż ma to miejsce dzisiaj, a dodatkowo okazje rynkowe będą powstawały na poziomie ogromnej liczby „mikronisz”.

Przyjmujemy, iż ci, którzy nie będą nadążać za tymi zmianami tendencji rynkowych poprzez wzrost swojej elastyczności oraz szybkości, znikną definitywnie z rynku. Tym razem to małe ryby zjedzą duże.

Nowe trendy w organizacji podmiotów gospodarczych

Zmiany zachodzące w otoczeniu w sposób naturalny wpływają na przeobrażenia ich samych. Reakcją spółek na wzrost konkurencji i pozostałe trendy w otoczeniu jest uruchomienie szeregu narzędzi prowadzących do dostosowania obecnych form do nowych wymagań. Narzędzia te, takie jak: BPR, outsourcing, *downsizing*, TQM mają w zamyśle radykalnie poprawić efektywność

gospodarowania zasobami przez spółki. Wydaje się to jednak niewystarczające dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Dla przeżycia na nowo uformowanych rynkach niezbędna będzie, a wielu wypadkach już jest niezbędna, znacznie większa szybkość działania oraz elastyczność organizacji.

Aby to osiągnąć, potrzebne będzie zrealizowanie nowych idei *high speed management*, organizacji uczącej się oraz zmian w stylu zarządzania i metod pracy. Czasami zmiana w otoczeniu będzie umożliwiała zmianę w organizacji – jak na przykład nowe technologie – a czasami będzie stanowić konieczność dostosowania się do nowych warunków gry rynkowej, np. *mass-customizing*.

Organizacje coraz bardziej będą opierały swą wartość na zasobach niematerialnych, na informacji, na wiedzy pracowników jeszcze bardziej niż do tej pory. I znów wygra ten, kto będzie lepiej potrafił zarządzać wiedzą niezbędną do prowadzenia biznesu, kto stworzy lepszy system samouczenia obejmujący nie tylko firmę, ale i jej partnerów, klientów.

Nowe możliwości komunikacyjne będą dużą pomocą w tworzeniu organizacji elastyczniejszych i szybszych, ale z drugiej strony będą nie lada wyzwaniem dla zarządzających. Pewnie nie pozostaną jedynie wirtualne biura, sklepy, urzędy (przynajmniej w najbliższej przyszłości), ale oddalenie geograficzne, praca w różnych godzinach, obecne bariery w dostępności przestaną mieć znaczenie.

Projekt organizacji Spółki

Strategia Spółki

Misją Jaskółki Sp. z o.o. jest wzrost poziomu życia społeczeństwa globalnego poprzez dostarczenie coraz lepiej dopasowanych produktów i usług do potrzeb ludzi.

Strategią Spółki jest wyszukiwanie wszelkich niezaspokojonych potrzeb na rynku w niemal dowolnej branży, opracowywanie stosownego projektu biznesowego i jego realizacji w postaci dostarczenia danego towaru/usługi jednostkowej na rynek i/lub odsprzedaży – uruchomionej projektem – działalności gospodarczej. Potrzeby rynkowe pochodząłyby z różnych źródeł, od pomysłów generowanych w samej Spółce przez kreatywny zespół, poprzez kupowanie pomysłów, a skończywszy na tworzeniu aliansów z twórcami pomysłów biznesowych z zewnątrz.

Jaskółka realizuje wygenerowane, sprawdzone i odfiltrowane pomysły w postaci krótkotrwałych projektów, kierowanych przez wewnętrznych kierowników. Kierowanie projektami, obok pozyskiwania i opracowania pomysłów biznesowych oraz kontrolingu projektów, to podstawowe *core competences* w Jaskółce.

Narzędziami wspomagającymi strategię Spółki są:

- doskonale zdefiniowane i efektywnie eksploatowane systemy informatyczne w szczególności dla zarządzania projektami, systemy analiz marketingowych i symulacji kontrolingowych;
- strategia zarządzania wiedzą;
- systemy organizacyjne, jak i informatyczne wspomagające nawiązywanie i utrzymywanie efektywnych relacji gospodarczych z innymi podmiotami z otoczenia – „pozostałymi elementami stada”.

Jaskółka realizuje swoje projekty biznesowe w oparciu o pełny outsourcing, a zatem z wykorzystaniem stada/sieci partnerów/elementów, za wyjątkiem kluczowych kompetencji.

Poprzez to osiąga szybkość oraz elastyczność działań. Zasadą Jaskółki w zakresie współpracy z firmami zewnętrznymi, z którymi realizuje swoje projekty, jest partnerstwo średniookresowe. Partnerstwo oparte w przypadku kluczowych elementów/zespołów współpracujących na jasnym uzgodnieniu podziału ryzyka i planowanych korzyści.

Podstawową zasadą jest realizacja jedynie krótkoterminowych projektów oraz pozbywanie się rozpoczętej danym projektem działalności operacyjnej poprzez sprzedaż lub naturalne zakończenie działalności.

Struktura organizacyjna

Jaskółka posiada bardzo spłaszczoną organizację. Składają się na nią:

- zarząd Spółki z organem doradczo-nadzorczym w postaci Rady Nadzorczej;
- grupa specjalistów wspierających procesy wewnętrzne w Spółce, nadzorowana przez członka zarządu ds. procesów wewnętrznych;
- grupa specjalistów pozyskujących nowe pomysły biznesowe i opracowujących stosowne biznesplany, nadzorowana przez członka zarządu ds. innowacji;
- grupa specjalistów realizujących zatwierdzone przez zarząd biznesplany, głównie kierownicy projektu ze specjalistami branżowymi. Grupa jest nadzorowana przez członka zarządu ds. realizacji projektów.

Główni właściciele – co istotne – są aktywnie włączeni w zarządzanie, będąc członkami władz Spółki – zarządu i Rady Nadzorczej.

W każdej z grup nadzorowanych przez odpowiedniego członka zarządu, funkcjonują specjaliści, liderzy, partnerzy oraz kierownicy projektów. Specjaliści odpowiadają za realizację przydzielanych przez liderów zadań ciągłych i jednorazowych. Liderzy, wyłonieni naturalnie z grupy osób odpowiedzialnych za dany proces, zarządzają nim samodzielnie. Partner to najwyższe stanowisko poniżej zarządu, nie dotyczące konkretnego projektu. Partnerzy posiadają udziały w Spółce, otrzymane w dowód ich dotychczasowych osiągnięć. Kierownicy projektu – powoływani przez zarząd przy konsultacjach z partnerami i pomysłowawcą – odpowiadają samodzielnie za zaplanowane rezultaty prowadzonego projektu.

Podstawowe procesy biznesowe Spółki

Głównym procesem biznesowym Spółki jest proces tworzenia nowej działalności gospodarczej. Poniżej został przedstawiony ogólny przebieg tego procesu.

Pozyskiwanie pomysłów → selekcja pomysłów → kontraktowanie pomysłu → opracowanie biznesplanu → weryfikacja opracowanego biznesplanu → organizacja zespołu projektowego → realizacja projektu inwestycyjnego → uruchomienie działalności gospodarczej → realizacja korzyści z uruchomionej działalności gospodarczej

Działania w pierwszym etapie procesu realizowane są przez grupę ds. innowacji, natomiast za drugi etap odpowiada grupa ds. projektów inwestycyjnych. Przedstawione powyżej fazy procesu głównego są w istocie podprocesami ze swoją rozbudowaną strukturą. Z uwagi na ogólny charakter pracy nie będą one w niej rozwijane. Cechą zmienną jest natomiast to, iż wszystkie działania nieuznane za kluczowe kompetencje Spółki, będą realizowane poprzez odpowiednio dobranych partnerów.

Dodatkowo realizowane są procesy pomocnicze, wspierające proces główny. Należą do nich następujące procesy:

- planowania strategicznego,
- obsługi księgowej,
- obsługi prawnej,
- zaopatrywania i administracji,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- obsługi informatycznej.

Większa część działań związanych z tymi procesami – z wyjątkiem procesu planowania strategicznego – analogicznie do procesu głównego, jest realizowana poprzez parterów Spółki. Wewnątrz prowadzone są jedynie funkcje strategicznego i taktycznego zarządzania poprzez grupę ds. procesów wewnętrznych.

Zasoby ludzkie

Ludzie działający w nowoczesnej organizacji to najważniejsza część firmy. Od jakości osób pracujących w zespołach, od poziomu ich wiedzy i umiejętności zależeć będzie sukces firmy.

Cele polityki kadrowej:

1. Zdefiniowanie cech osobowości pożądanych u osób (pracowników) współpracujących ze Spółką oraz ich rekrutacja.
2. Opracowanie systemu wynagrodzeń i drogi rozwoju zawodowego, pozwalających na długookresowe związanie się z firmą osób wartościowych i jednocześnie uzależniające wynagrodzenia w zależności od efektów poszczególnych projektów.
3. Zapewnienie spójnych wartości w firmie, odpowiedniego poziomu szkoleń i jakości komunikacji.

Rekrutacja

Praca w firmie Jaskółka wymaga specyficznego zespołu cech. Oprócz wysokich wymagań w stosunku do wiedzy specjalistycznej z zakresu np. finansów, niezbędne są:

- motywacja własna i wytrwałość w dążeniu do określonego celu,
- samoorganizacja,
- zarządzanie projektami (umiejętność prowadzenia grup projektowych, wyznaczania celów poszczególnym zespołom i koordynacja ich prac),
- wysokie umiejętności komunikatywne (przetwarzanie i selekcja dostępnych informacji oraz jasna komunikacja z innymi członkami zespołów),
- wysoka odporność na stres i umiejętność pracy interdyscyplinarnej.

Idealny kandydat do pracy to osoba dynamiczna, posiadająca wiedzę specjalistyczną w jednej z dziedzin zarządzania, i jednocześnie posiadająca duszę przedsiębiorcy – osoby gotowej i lubiącej pracę w niestabilnym, szybko zmieniającym się środowisku, z wynagrodzeniem mocno powiązonym z efektami swojej pracy.

Cechy idealnego kandydata powodują, że jednym z potencjalnych źródeł pozyskiwania kandydatów jest kurs WEMBA. Kadra nauczająca, która na stałe współpracuje z firmą Jaskółka,

może rekomendować kandydatów. Istnieje również możliwość uzyskania rekomendacji potencjalnych pracowników ze strony stowarzyszenia Alumni.

Drugim źródłem pozyskiwania pracowników są studenci i absolwenci działający w organizacjach studenckich, mający doświadczenie w realizacji projektów związanych z edukacją, wypoczynkiem itp. Również w tym wypadku preferowaną metodą rekrutacji jest rekomendacja. Opcjonalnie przeprowadzany jest wywiad nie tylko z samym kandydatem, lecz również z osobami współpracującymi z nimi w okresie studiów (wykładowcy, członkowie organizacji studenckich).

Trzecim źródłem pozyskiwania współpracowników i pracowników firmy są osoby, które przychodzą z pomysłami na działalność gospodarczą. W przypadku, gdy w czasie realizacji projektu osoba taka zyska akceptację ze strony firmy i jej współpracowników oraz sama wyrazi taką chęć, może rozpocząć stałą współpracę z firmą.

Ścieżka kariery/wynagrodzenia

Ta część polityki firmy ma za zadanie utrzymanie i motywowanie osób pracujących w firmie. Podstawowym założeniem jest możliwość szybkiego rozwoju zawodowego na miarę własnych możliwości oraz perspektywa realizacji projektów w dziedzinie i zakresie interesującym dla danej osoby.

Podstawową częścią wynagrodzenia jest prowizja z danego projektu, obliczana następującym wzorem:

$$NPV \times 0.4 \times PI,$$

gdzie NPV to *Net Present Value* wygenerowana w pierwszych dwóch latach, PI (*Personal Influence*) to wskaźnik procentowy mówiący o wpływie danej osoby na wynik projektu. Wielkość tego wskaźnika zależy od:

- roli danej osoby w czasie tworzenia projektu (np. pomysłodawca),
- roli danej osoby w czasie realizacji projektu (np. lider projektu),
- oceny jakości pracy danej osoby nad realizacją danego projektu.

Dwa pierwsze czynniki są określane przez system i stanowią 70% wskaźnika PI, pozostałe 30% jest przyznawane przez kierownika projektu, w porozumieniu z innymi jego członkami. Suma wskaźników wszystkich PI dla danego projektu musi wynieść 100%.

Każdy z pracowników firmy Jaskółka jako swój cel zawodowy może wybrać:

- awans w ramach organizacji,
- awans w ramach projektu.

Awans w ramach organizacji wiąże się z przechodzeniem przez poszczególne zakresy obowiązków/stanowiska. Określenie „stanowisko” w przypadku firmy Jaskółka nie jest do końca właściwe. Jest to raczej zbiór umiejętności, funkcji i odpowiedzialności wymaganych w stosunku do osoby na danym stanowisku. Awans jest w przeważającym stopniu kwestią prestiżu, ponieważ strona finansowa jest w największym stopniu uzależniona od poszczególnych projektów, ich sukcesów finansowych oraz wkładu danej osoby. Niemniej jednak osoby będące na stanowisku liderów i partnerów mają decydujący wpływ na działalność firmy, tj. na projekty, które będą realizowane, alokację zasobów pod dane projekty.

Hierarchia stanowisk wygląda następująco:

specjalista → lider → partner

Awans w ramach projektu może oznaczać zwiększoną odpowiedzialność w ramach danego projektu lub też możliwość pozostania w danym projekcie, już po zakończeniu operacyjnego zaangażowania się firmy Jaskółka.

Struktura firmy Jaskółka pozwala osobom działającym w firmie na zdobycie szerokiego doświadczenia w różnych dziedzinach i na różnych rynkach dzięki uczestnictwu w wielu projektach. Pozwala również, jeżeli dana osoba uzna to za stosowne, na koncentrowanie się na wybranym przez danego pracownika obszarze. Pozwala wreszcie na długookresową pracę w ramach danego projektu i niejako wyjście ze struktury firmy Jaskółka – przejście do podmiotu gospodarczego stworzonego przez projekt.

Wspólne wartości/szkolenia

System wartości firmy opiera się na następujących filarach:

- przedsiębiorczość,
- praca zespołowa,
- otwartość,
- zaangażowanie.

Każdy z pracowników zostaje zaznajomiony z tymi wartościami i ma obowiązek postępowania zgodnie z nimi w codziennej pracy. Na uwagę zasługuje otwartość, którą należy interpretować na kilka sposobów:

- szczerść w ocenie zarówno własnej osoby, jak i innych,
- gotowość i umiejętność w komunikacji z innymi tak w sferze biznesowej, jak i kontaktów międzyludzkich,
- otwartość na nowe, niestandardowe rozwiązanie, myśli, trendy, na myślenie wychodzące poza utarte szlaki dostępnych rozwiązań.

W związku z powyższym system szkoleniowy firmy, oprócz szkoleń zawodowych, kładzie silny nacisk na doskonalenie umiejętności interpersonalnych, wykorzystujących zdobycze nauki w zakresie psychologii, socjologii, teorii informacji. Pozwala to na wykorzystanie głównej przewagi konkurencyjnej firmy Jaskółka – szybkości działania i przetwarzania informacji.

Zasoby informacyjne

Podstawą przewagi konkurencyjnej Spółki jest pozyskiwanie oraz przetwarzanie informacji z wykorzystaniem zaawansowanych, sieciowych technologii informacyjnych. Dla efektywnej realizacji strategii Spółki kluczowymi zasobami informacyjnymi są:

- pomysły biznesowe, wraz z informacjami dotyczącymi ich kontekstu;
- badania marketingowe, techniczne, finansowe tworzonych biznesplanów,;
- informacje dotyczące obecnie prowadzonych projektów inwestycyjnych, jako i danych archiwalnych;
- informacje dotyczące obecnych i potencjalnych partnerów biznesowych;
- metodologie oraz dokumenty zarządcze.

Z uwagi na rodzaj prowadzonych operacji niezbędne jest efektywne:

- pozyskiwanie informacji z otoczenia Spółki;
- wymiana informacji z partnerami biznesowymi;

- wymiana informacji wewnątrz zespołu projektowego;
- wymiana informacji wewnątrz całej Spółki;
- przetwarzanie danych archiwalnych oraz dotyczących obecnie prowadzonych projektów dla celów kontrolingu.

Rozproszony charakter pracy zespołu projektowego oraz potrzeba ciągłej wymiany informacji z otoczeniem Spółki sprawiają, iż system informatyczny Jaskółki oparty będzie na Internecie oraz Intranecie. W zakresie Internetu Spółka będzie wykorzystywała (w ramach outsourcingu) portal wertykalny dla:

- komunikacji ze swoimi partnerami – Extranet;
- promocji swoich projektów gotowych do odsprzedaży;
- pozyskiwania pomysłów biznesowych – globalny dostęp do potencjalnych pomysłodawców oraz źródeł danych marketingowych, finansowych, technicznych, prawnych i innych biznesowych;
- pozyskiwanie kadry oraz partnerów.

Intranet, oparty na instalacjach również wynajmowanych od wyspecjalizowanych firm outsourcingowych, będzie udostępniał:

- funkcje sieciowej pracy nad biznesplanem;
- sieciowego zarządzania projektami, w tym bezpośredniej współpracy z partnerami;
- funkcje pełnego kontrolingu planowanych, prowadzonych oraz zakończonych projektów inwestycyjnych;
- funkcje wspomagania podejmowania decyzji strategicznych;
- medium do komunikacji wewnątrz Spółki oraz z użytkownikami zewnętrznymi;
- funkcje tworzenia i wykorzystywania baz wiedzy.

Informacje są krytyczne dla kadry zarządczej Spółki do podejmowania trafnych decyzji dotyczących selekcji pomysłów dopuszczonych do opracowywania biznesplanów oraz ostatecznie selekcji biznesplanów do realizacji. W tych fazach głównego procesu biznesowego Spółki ważny niewątpliwie jest czas, szybkość reakcji na potencjalną okazję rynkową, ale przede wszystkim najważniejszy jest prawidłowo dokonany proces decyzyjny. Rolą menedżerów wysokiego szczebla będzie wykrycie, zrozumienie i ocena „powodzi” pomysłów i zadecydowanie, które powinny wybrać do dalszej realizacji. Ważne jest połączenie przeglądu pomysłów własnej organizacji z pomysłami z zewnątrz. Innym, kluczowym mechanizmem jest doprowadzenie do interakcji odpowiednich ludzi, co służy generowaniu pomysłów. Każdy nowy projekt będzie także rygorystycznie oceniany według co najmniej dwóch kluczowych obszarów – zdefiniowania pomysłu i prognozowania sukcesu. Do wszystkich tych operacji wymagany jest w miarę pełny oraz wiarygodny zestaw informacji, tak by minimalizować warunki niepewności, w jakich przychodzi kadrze zarządzającej podejmować decyzje.

Spółka będzie eksploatować swoje systemy informatyczne w oparciu o outsourcing z uwagi na fakt, iż rozwój i administracja IT nie jest kluczową kompetencją Spółki. Bezpieczeństwo IT w znaczeniu gwarancji poziomu dostępności, ochrony danych oraz funkcjonalności zapewnione będzie poprzez selekcję wiarygodnego partnera w tym zakresie oraz precyzyjnie skonstruowanej umowy wiążącej obie strony. Pracownicy wyposażeni są urządzenia pozwalające korzystać w dowolnym miejscu oraz czasie z systemów sieciowych Spółki zarówno internetowych, jak i intranetowych.

Zasoby finansowe

Najistotniejszym aspektem w zakresie finansów w firmie Jaskółka jest pozyskanie kapitału w celu finansowania projektów. Przedsiębiorstwo, które jest nastawione na wykorzystywanie najbardziej rentownych pomysłów, nie jest w stanie przewidzieć poziomu kapitałochłonności poszczególnych działań. Jednocześnie konkurencyjna i nowoczesnie zarządzana firma przyszłości nie powinna mieć kłopotów z pozyskaniem kapitału na inwestycje.

Problemy z finansowaniem mogą pojawić się, ponieważ Jaskółka nie będzie posiadała znaczących środków trwałych, mogących stanowić zabezpieczenie, jedynie precyzyjne biznesplany, które nie będą często kontynuacją działań w ramach jednej branży.

W celu uniknięcia wysokich kosztów finansowania, wynikających z ryzyka związanego z danymi przedsięwzięciami, Jaskółka będzie dążyła do pełnej niezależności finansowej, którą uzyska przez utworzenie własnego banku. Instytucja ta będzie miała na celu obsługę bankową całej grupy (całego stada) zarówno w zakresie operacyjnym, jak i kredytowym. Środki finansowe znajdujące się w banku będą pochodziły głównie z następujących źródeł:

- część zysku netto Spółki, przekazywana co roku;
- efektywne zarządzanie aktywami banku, nastawione na maksymalizację wyniku finansowego;
- przyjmowanie wkładów depozytowych z szeroko rozumianego rynku finansowego.

W wyniku utworzenia takiego banku, poza dostępnością do źródeł finansowania, cała grupa będzie niezależna finansowo i nie będzie ponosić kosztów obsługi finansowo-operacyjnych na rzecz innych, obcych instytucji. Dodatkowym aspektem jest kompleksowość oferty, która może zawierać także element usług bankowości operacyjnej, skierowanych do instytucji współpracujących w ramach danych projektów.

Innym, istotnym źródłem finansowania podejmowanych projektów jest bliska, partnerska współpraca z funduszami inwestycyjnymi typu venture-capital. Fundusze tego typu są najczęściej instytucjami akceptującymi wysokie ryzyko, w celu osiągnięcia wysokiej rentowności. Instytucje te zapraszane byłyby do współpracy w sytuacjach, w których zapotrzebowanie na kapitał przewyższałoby możliwości banku, lub mogłoby wystawić bank na zachwianie kondycji finansowej. Fundusze finansowałby projekty przez zakup określonej liczby udziałów, uzyskując tym samym prawo do udziału w zysku.

Trzecim, bardzo ważnym elementem w ramach polityki finansowej Spółki, jest współpraca z instytucjami rządowymi, ekologicznymi i różnego rodzaju fundacjami. Wynika to z faktu, że najtańszym źródłem pozyskania kapitału jest uzyskanie różnego rodzaju dotacji dla projektów o charakterze ekologicznym lub społecznym. Jaskółka będzie angażować się w realizację projektów związanych z ochroną środowiska, ponieważ będą one rentowne i będą budowały pozytywny image Spółki. Angażowanie się w projekty społeczne oraz rządowe będzie miało na celu prowadzenie polityki efektywnego lobbingu i w drugiej kolejności maksymalizację wyniku finansowego.

Powyższe działania będą zgodne z wizją stada, ponieważ polityka w zakresie finansowania projektów będzie bardzo elastyczna, będzie umożliwiała dostosowanie do wymogów pojedynczych i specyficznych projektów.

Literatura

- L. Buczkowski, *Ku nieznanym lądom*, „Computerworld” 2000, nr 32.
C.M. Christensen, *Rozpacz innowatorów*, „Computerworld” 2000, nr 16.
P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, artykuł niepublikowany, 2000.
P. Rybicki, *Zarządzanie przez...*, „Computerworld” 2000, nr 9.
Praca w ogniu zmian, „Computerworld” 2000, nr 12; opracowanie na podstawie amerykańskiego miesięcznika „CIO”, styczeń 2000.
Prawdziwi specjaliści funkcjonują jak nomadzi, wywiad z prof. Krzysztofem Obłójem, „Puls Biznesu”, 05.01.2001.

Przyszłość organizacji

Wprowadzenie

Jak podkreśla futurolog, Alvin Toffler, przyszłość przychodzi zazwyczaj przedwcześnie. Mając na uwadze tę opinię, trudno przewidzieć czy zjawiska przez nas opisane, dotyczące organizacji przyszłości nastąpią za 15, 20 czy też 30 lat. Przyszłość jest trudna do przewidzenia szczególnie, jeżeli mówimy o organizacji w przyszłości.

Znamy główne charakterystyki biznesu z końca XX wieku, jakimi są nieustanne procesy zmian, złożoność otaczającej nas rzeczywistości i rozwój globalnej społeczności oraz gospodarki.

Menedżerowie funkcjonujący w rzeczywistości dzisiejszej i przyszłej muszą pamiętać, że przeprowadzenie skutecznej ewolucji organizacji osiągną, opierając się o zasady i strategie rządzące rzeczywistością.

Jak będzie wyglądała organizacja przyszłości i co będzie musiała zrobić, aby przetrwać?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, nawiążemy do opinii Douga Millera¹. Menedżer ten porównuje organizację przyszłości do kameleona, czyli do zwierzęcia potrafiącego nieustannie przystosowywać się do nowego środowiska. Organizacja przyszłości, podobnie jak to zwierzę, będzie zmuszona do ciągłej adaptacji.

Organizacja przypominająca kameleona musi charakteryzować się czterema podstawowymi cechami:

- wielką elastycznością;
- pełnym wykorzystaniem pracy zespołowej;

¹ D. Miller, *Organizacja przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.

- silnymi kompetencjami dotyczącymi wiedzy na temat tego, co organizacja robi najlepiej;
- zamiłowaniem do różnorodności.

Kształt i wygląd nowych organizacji będzie ulegał zmianom, w miarę jak środowisko i wymagania wobec nich będą się zmieniać. Firmy będą musiały przewidywać zmiany w otoczeniu, w którym prowadzą działalność.

Otoczenie organizacyjne zazwyczaj dzielimy na otoczenie wewnętrzne dotyczące spraw, na które organizacja ma wpływ bezpośredni oraz otoczenie zewnętrzne, na które organizacja nie ma bezpośredniego wpływu. I właśnie ten drugi element, a mianowicie otoczenie zewnętrzne przyszłych organizacji, będzie miał zasadniczy wpływ na ich charakter.

W naszych rozważaniach będziemy poruszać oba aspekty dotyczące otoczenia organizacji przyszłości. Ogólnie opiszemy zasady funkcjonowania organizacji XXI wieku, natomiast bardziej szczegółowo omówimy aspekty dotyczące:

- występowania barier w gospodarce,
- struktur organizacyjnych,
- otoczenia przyszłych organizacji – jakim jest zmieniające się społeczeństwo i jego wpływ na otaczające nas środowisko naturalne,
- globalizacji,
- organizacji wirtualnej.

Zastanówmy się wspólnie, co czeka organizacje XXI wieku?

Czego byśmy nie wymyślili i jakich tez byśmy nie udowadniali, organizacje przyszłości będą funkcjonowały w celu realizowania swoich strategii gospodarczych, bez względu na to, czy będą to organizacje mające na celu osiągnięcie zysków czy też realizowanie innych celów, do których zostały powołane.

Organizacje przyszłości, podobnie jak organizacje dnia dzisiejszego, dążyć będą do osiągnięcia i, co może najważniejsze, utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bariery i ich wpływ na funkcjonowanie przyszłych organizacji

Bariery geograficzne, informacyjne, komunikacyjne przestaną istnieć. Nastąpi szeroko rozumiana dystrybucja przy pomocy systemów informatycznych. Organizacje, które nie zdążą czy też nie będą potrafiły dostosować się do zmieniającego otoczenia, wcześniej czy później znikną z mapy firm funkcjonujących w światowej gospodarce.

Granice czasu, terytorium, języka będą coraz mniej widoczne, podobnie jak granice wyznaczone przez branże przemysłowe i usługowe, rynki i sektory państwowe, prywatne i społeczne².

Zmieniające się otoczenie zewnętrzne połączone z zanikiem szeroko rozumianych barier, przekazuje przedsiębiorstwom dwie informacje – jedną dobrą, drugą złą.

² I. Somerville, J.E. Mroz, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.

Dobra wiadomość to taka, iż w świecie pozbawionym barier geograficznych przedsiębiorstwa będą miały dostęp do najlepszych światowych zasobów: najlepszej siły roboczej, ogromnego rynku potencjalnych klientów, najdoskonalszych technologii oraz najtańszych i najlepszych produktów oraz usług.

Zła wiadomość informuje nas o ogromnym ryzyku, które pojawi się przed przedsiębiorstwami. Chcąc utrzymać się na rynku, firmy będą musiały konkurować z najlepszymi nie tylko w kraju czy regionie geograficznym, ale z najlepszymi, szybko dostosowującymi się do nowej rzeczywistości firmami z całego świata.

Wraz z zanikiem barier geograficznych rządy państw będą prowadzić politykę uelastyczniania swojego wewnętrznego prawa. Nastąpi całkowita liberalizacja dotycząca wymiany towarów i usług.

Pierwszym krokiem globalizacji i liberalizacji struktur poszczególnych państw są zawierane umowy o współpracy, takim przykładem może być Unia Europejska i NAFTA.

Za 20–25 lat bariery występujące pomiędzy poszczególnymi blokami państw przestaną istnieć i powstanie jeden wspólny, globalny rynek³. Lokalne przedsiębiorstwa skorzystają na dostępie do międzynarodowych rynków pozbawionych wszelkich barier, klienci natomiast będą mieli dostęp do najlepszych produktów i usług występujących w jednej globalnej wiosce. Ogromny kapitał wszystkich społeczeństw będzie mógł przemieszczać się bez ograniczeń. Szybki rozwój technologii cyfrowej przyczyni się ograniczenia kosztów komunikacji i wymiany informacji, co wpłynie na pogłębienie procesów globalizacyjnych.

Globalizacja będzie dotyczyła nie tylko rynków rozwiniętych państw Europy i Ameryki Północnej, lecz również rynków rozwijających się.

Działając w większej skali, przedsiębiorstwa będą musiały dostosować swoje strategie funkcjonowania. Otwarty zostanie dla nich niewyobrażalny rynek, do którego będą miały dostęp wszystkie organizacje. Przedsiębiorstwa, które nie będą potrafiły dostosować swojego sposobu zarządzania, swoich produktów i struktur do zmian w zachodzącym świecie, zginą. Dotyczy to zarówno gigantów, jakimi są: IBM, Xerox, Nikon, Nike, Coca-Cola, McDonalds, Mercedes, jak też małych lokalnych przedsiębiorstw.

Struktura organizacyjna przyszłych przedsiębiorstw

Organizacje XXI wieku chcąc utrzymać się na rynku, który charakteryzować będzie się ruchomymi granicami organizacyjnymi, dynamicznie rozwijającą się globalną gospodarką oraz eksplozją działań konkurencji i gwałtownymi zmianami demograficznymi, będą musiały stworzyć struktury działań oparte na nowych strategiach, nowych technikach operacyjnych i w zupełnie nowy sposób będą musiały pojmować swoją misję⁴.

W najbliższych latach nastąpi kryzys hierarchicznych struktur organizacyjnych. Organizacje XXI wieku będą organizacjami struktur płaskich.

Guru zarządzania, Peter Drucker, zakłada, że organizacje w ciągu 20 lat pozbędą się połowy swoich struktur, a liczba menedżerów ograniczy się do 30% w stosunku do ich obecnej ilości⁵.

³ McKinsey & Company, *The McKinsey Quarterly*, *Getting to global*.

⁴ O. Gadiesh, S. Olivet, *Projektowanie pod kątem możliwości realizacji*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.

⁵ P.F. Drucker, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, 1998.

Organizacje przyszłości będą opierały swoją siłę na wiedzy swoich pracowników. Głównym zasobem organizacji dzisiejszych i przyszłych są i będą wysokie kwalifikacje menedżerów, dzięki którym organizacje będą mogły poprawiać swoją konkurencyjność. W XXI wieku przedsiębiorstwa składać się będą z grup specjalistów zarządzających „sami sobą” i zarazem projektami, nad którymi będą pracować. Osiąganie swoich celów będą realizowali dzięki sygnałom zwrotnym od siebie samych (osób w organizacji) i od klientów czy też niewielkiej liczby menedżerów wysokiego szczebla. W przyszłości rozrastać się będzie grupa „technologów wiedzy”⁶: informatyków, projektantów oprogramowania, analityków łączących pracę umysłową z fizyczną. Ludzie pracujący dla przedsiębiorstw przyszłości będą się często wymieniać, a to, co „mają w głowach” stanie się najcenniejszym towarem strategicznym. Przedsiębiorstwa będą musiały wprowadzić u siebie procedury i technologie pozwalające na gromadzenie i przetwarzanie informacji. Priorytetem będzie zatrudnianie pracowników o kompetencjach najważniejszych z punktu widzenia rynkowej strategii oraz bieżących potrzeb przedsiębiorstwa.

Sukces osiągną te organizacje przyszłości, które położą nacisk na wykształconych i samodzielnych pracowników, potrafiących realizować projekty w grupie. Przegrają natomiast organizacje, które będą powielały modele z XX wieku, polegające na strukturach hierarchicznych i zarządzaniu nakazowo-kontrolnym.

Przyszłe organizacje i społeczeństwa będą organizacjami i społecznościami opartymi na wiedzy, która będzie mogła być w nieograniczony sposób rozpowszechniana dzięki technologii informatycznej.

Dzięki modelom komunikacji wirtualnej wiedza, którą dysponują poszczególni specjaliści będzie mogła być przekazywana o każdej porze dnia i nocy innym osobom w organizacji i dzięki temu spożytkowana dla jej dobra i pracowników.

W organizacjach XXI liczba poziomów zarządzania oraz liczba stanowisk menedżerskich ulegnie drastycznemu obniżeniu. Z drugiej strony jednak, przyszłe organizacje będą potrzebowały dużo większej ilości specjalistów działających w grupach roboczych. Menedżerowie ci, niezbędni będą do działań operacyjnych, nie będą natomiast związani z zarządzaniem innymi. Nowe organizacje oparte na wiedzy będą wymagały wykształconych pracowników. Od przyszłych pracowników wymagane będzie wszechstronne i dogłębne wykształcenie, a ich pracę musi cechować zaangażowanie zarówno rąk, jak i umysłu. Specjaliści z różnych dziedzin zarządzania (np. dział rozwoju, badań, marketingu, produkcji, sprzedaży, finansów i innych) będą współpracować ze sobą jako grupa, a nie jako różne, niejednokrotnie walczące ze sobą działy przedsiębiorstwa.

Oczywiście tego typu reguły pracy i zależności wymagać będą od specjalistów i menedżerów w jednej osobie ogromnej samodyscypliny oraz odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa i ich zespoły skupione będą w pierwszej kolejności na realizowaniu swoich strategicznych celów.

Specjaliści pracujący w danych grupach projektowych będą uzależnieni od pracy, efektywności i wydajności innej osoby w grupie i odwrotnie.

Umiejętności organizacji, wynikające z koncepcji tworzenia zespołów specjalistów, będą podstawą sukcesu działania przedsiębiorstw. Organizacja XXI wieku powinna wyposażać swoich pracowników we wszystkie potrzebne umiejętności. W zależności od sytuacji osoby te będą mogły pełnić rolę lidera, równoprawnego członka w innym zespole, a podwładnego w trzecim, gdyż funkcje określać będzie charakter wykonywanych działań⁷. Elastyczność menedżerów przyszłych organizacji połączona z ich wiedzą będzie kluczem do sukcesu wielu organizacji XXI wieku.

⁶ A. Hendler, *Zarządzaj głową*, „Businessman Magazine”, 2002.

⁷ D. Miller, *op.cit.*, Warszawa 1998.

Jak wcześniej wspomnieliśmy organizacja przyszłości będzie miała struktury zupełnie płaskie, pozbawione menedżerów średniego szczebla. W nowych strukturach organizacyjnych XXI wieku przestaną oni funkcjonować na swoich stanowiskach, a chcąc pozostać w organizacji, będą musieli rozpocząć pracę w zespołach specjalistów odpowiedzialnych za określony projekt.

Dużą wątpliwość budzą ludzie, którzy mają organizację przyszłości tworzyć, prowadzić i rozwijać.

W nowych organizacjach wykonywanie poleceń przestanie być gwarantem sukcesu. Praca do upadłego nad niewłaściwą rzeczą nie będzie cnotą. Pojawi się „usługa pracy”, do której zaangażowany zostanie intelekt, elastyczność, entuzjazm i samorealizacja pracowników. Główną kategorią oceny pracy będą wyniki a nie wysiłek czy czas na nią poświęcony.

Nasuwa się pytanie: czy tego typu struktury mogą efektywnie działać i współpracować dla dobra organizacji?

Idealnym przykładem odpowiedzi jest opis struktury organizacyjnej, jaką jest orkiestra symfoniczna. Kilkuset muzyków wykonuje wspólnie utwór muzyczny, zadanie wykonywane jest w jednym miejscu, zazwyczaj na sali koncertowej, pod kierownictwem jednego dyrygenta. Opierając się na strukturach dzisiejszych organizacji, ww. grupa kilkuset muzyków powinna być prowadzona przez kilku lub nawet kilkunastu dyrygentów – menedżerów. Natomiast zarządzanie organizacją przyszłości będzie podobne do zarządzania orkiestrą symfoniczną, z tą różnicą, że na stanowisku dyrygenta pojawi się dyrektor generalny przedsiębiorstwa.

W płaskich strukturach organizacyjnych pojawiają się najprawdopodobniej problemy związane z brakiem możliwości awansu menedżerów specjalistów.

Problem ten omawia P. Drucker w *The Coming of the New Organization*⁸. Zastanawia się on nad dwiema kwestiami, a mianowicie:

- w jaki sposób rozwijać kariery menedżerów specjalistów?
- jak ich motywować do rozwoju?

Odpowiadając na te pytania, stwierdzamy, że nowe organizacje będą zmuszone do przekwalifikowania swoich specjalistów i do proponowania im realizacji coraz to nowszych projektów w organizacji.

Organizacje XXI wieku będą musiały znaleźć sposób na to, aby wysoko wydajne zespoły pracowników, tworzone i przekształcane w zależności od potrzeb, mogły funkcjonować zupełnie naturalnie.

Inną możliwością dla przedsiębiorstw przyszłości, chcących pozyskać i utrzymać w swojej organizacji najlepszych specjalistów będą programy socjalne dbające o dobro rodzin pracowników, dzięki temu pracownicy i ich rodziny także zainteresują się dobrem i bytem przedsiębiorstwa⁹.

Podsumowując etap związany ze strukturą organizacyjną przyszłych organizacji, zakładamy, że nastąpi kryzys struktur hierarchicznych. Główna zmiana polegać będzie na przekształceniu dzisiejszych organizacji zarządzanych przez rozkazy, nakazy, kontrole pionowe, w organizacje oparte na zarządzaniu wiedzą i informacją, pozbawione armii przełożonych i rozbudowanych struktur hierarchicznych.

Organizacje oparte na wiedzy będą raczej organizacjami seniorów i juniorów w organizacji, a nie organizacjami szefów i podwładnych¹⁰.

⁸ P.F. Drucker, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, 1998.

⁹ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Warszawa 1998.

¹⁰ *The new workforce*, „The Economist”, 2001.

Przyszłe organizacje na tle społeczeństwa przyszłości

Przyszłe organizacje będą musiały wziąć pod uwagę tendencje, jakie zaistnieją w społeczeństwie XXI wieku. Nastąpi gwałtowny wzrost osób w starszym wieku i raptownie obniży się liczba osób młodych.

W 2030 roku w Niemczech (trzecia potęga ekonomiczna dzisiejszego świata) liczba osób powyżej 65 roku życia będzie stanowiła połowę całej populacji dorosłych osób¹¹. Liczba pracowników w wieku produkcyjnym obniży się o 25%, z 40 milionów w dniu dzisiejszym do 30 milionów w roku 2030. Podobne tendencje wystąpią we wszystkich rozwiniętych państwach. Trendy mówiące o powiększaniu się liczby osób starszych w społeczeństwach trwają od ponad 300 lat, natomiast obniżanie się liczebności osób młodych jest zjawiskiem nowym. Tego typu sytuacja będzie zmuszała państwa i przedsiębiorstwa do przedłużania wieku produkcyjnego pracowników do ponad 70 lat.

Kolejnym krokiem, jaki będą musiały przedsięwziąć organizacje z państw rozwiniętych w związku z ujemnym przyrostem naturalnym i kurczeniem się populacji młodych społeczeństw, będzie werbowanie i zatrudnianie imigrantów.

Może pojawić się problem związany z potrzebą rekrutacji specjalistów z państw rozwijających się i prawem utrudniającym przyjazd emigrantów ustanawianym przez poszczególne rządy.

Zatrudnianie emigrantów rozpoczęło się już pod koniec XX wieku. Rozwinięte państwa, takie jak: USA, Niemcy czy Francja starają się pozyskać wykształconych specjalistów z krajów rozwijających się. Tego typu trendy umocnią się w XXI wieku, w walce o najlepszych zwycięzcy przedsiębiorstwa, które będą potrafiły ustalić wspólny front działania z rządami swoich państw i zagwarantują emigrantom realizację ich celów. Instytut DIW¹² z Berlina zakłada, że w 2020 roku Niemcy będą zainteresowane importem około jednego miliona imigrantów w wieku produkcyjnym w celu zabezpieczenia miejsc pracy.

Jak pisze Drucker¹³ w organizacjach przyszłości osoby powyżej 50. roku życia nie będą podejmowały pracy w pełnym etacie, przeważać będą umowy o pracę na czas określony, umowy o pracę na czas próbny, popularne będą również usługi konsultantów.

W ciągu najbliższych 20 lub 25 lat 50% zatrudnionych pracowników nie będzie miało stałej umowy o pracę.

W celu poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa zmuszone będą do pozbywania się ciężaru kosztów związanych z zatrudnieniem. Już w obecnych czasach przykład Toyoty mówiący, że 75% części zamiennych jest produkowanych poza firmą macierzystą świadczy, że tego typu trendy będą się pogłębiały i doprowadzą do sytuacji, w której zakończy się etap trwałości zatrudnienia i zdecydowanie skończą się czasy lojalności pracowników w stosunku do pracodawcy.

Przedsiębiorstwa będą zmuszone do weryfikacji swoich strategii produkcyjnych i marketingowych. Zdecydowanie ulegnie zmianie grupa docelowa przyszłych organizacji.

Dzisiejsze strategie kierowane są do młodych społeczeństw, gdyż stanowią oni większość. Natomiast strategie przedsiębiorstw XXI wieku będą musiały być kierowane do społeczeństw wieku średniego i starszego. Szczególnie, że w przyszłych społecznościach starsze osoby będą osobami wykształconymi i ich potrzeby zdecydowanie będą się różnić od potrzeb społeczeństw dużo młodszych.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

¹³ P. Drucer, *The next society*, „The Economist” 2001.

Sukcesy dynamicznie rozwijających się w ostatnich dekadach przedsiębiorstw, takich jak: Coca-Cola, Procter & Gamble, Unilever, Henkel związane były z wartościami, zwyczajami i preferencjami młodych osób. W przyszłości wszystkie te potężne i zyskowe firmy, chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku, będą musiały dotrzeć do nowej grupy klientów, którymi będą osoby starsze.

Wszystkie organizacje przyszłości (szpitale, szkoły, uniwersytety, biura podróży, agencje rządowe, firmy produkcyjne i usługowe), chcąc pozyskać nową grupę konsumentów, jaką będą starsze osoby, zmuszone będą do dostosowania swojej oferty pod potrzeby tychże konsumentów. Firmy, które nie będą potrafiły elastycznie podejść do weryfikacji swoich strategii marketingowych i produkcyjnych, ustąpią miejsca nowym i skuteczniejszym w tym względzie przedsiębiorstwom.

Globalizacja i jej wpływ na funkcjonowanie organizacji w XXI wieku

Gospodarka globalna z definicji jest gospodarką, w której czynniki produkcji, takie jak bogactwa naturalne, kapitał, technologia i siła robocza, a także produkty czy usługi krążą po całym świecie¹⁴.

Bez wątplenia globalizacja wymuszana przez ponadnarodowe alianse, poprzez nowe techniki produkcji, nowe strategie oraz innowacje będzie miała niezmiernie istotny wpływ na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

Włączeniu przedsiębiorstw pomaga rewolucja informatyczna. Nie mamy tutaj na myśli ilości sprzętu komputerowego, lecz możliwości, które dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym pozwolą połączyć gospodarkę światową.

W celu ograniczania kosztów przedsiębiorstwa dążyć będą do ograniczania kosztów produkcji poprzez lokowanie zakładów przemysłowych w miejscach o niższych kosztach pracy. Początkowo rzeczywiście oszczędności wynikające z takich działań będą zadawalające, natomiast w dłuższej perspektywie pojawi się ryzyko związane ze wzrostem innego rodzaju kosztów, kosztów operacyjnych wynikających z prowadzenia produkcji w krajach o taniej sile roboczej.

W najbliższych okresach, w związku z ponoszeniem tych dodatkowych kosztów (wzrost kosztów pracy na nowych rynkach, konieczność zatrudnienia specjalistów, ryzyko inwestycyjne), przedsiębiorstwa w coraz węższym zakresie decydować się będą na lokowanie swoich zakładów produkcyjnych w miejscach oferujących tanią siłę roboczą.

Globalizacja w coraz większym stopniu dotyczy także będzie zachowań konsumentów, działań konkurencji oraz dostępu do nowych możliwości.

Globalizacja będzie udziałem nie tylko największych przedsiębiorstw o dużych możliwościach inwestycyjnych, ale także małych lokalnych firm. Sytuacja ta spowoduje, że na światowych rynkach zaistnieje wiele międzynarodowych podmiotów gospodarczych różnej wielkości.

Globalizacja doprowadzi do rozwoju firm międzynarodowych zainteresowanych stosowaniem swoich technologii i know-how w miejscach o większych potencjalnych możliwościach popytowych. Nowe technologie produkcyjne będą obiegały świat równie szybko jak kapitał i bogactwa naturalne. Nowe opatentowane technologie produkcyjne niekoniecznie będą stosowane tam, gdzie zostały wynalezione, czy też przez tych, którzy je finansowali.

¹⁴ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo dolnośląskie, Wrocław 1999.

Gospodarka przyszłości zdominowana zostanie przez gałęzie oparte na ludzkim potencjale intelektualnym, pracach badawczo-rozwojowych oraz kwalifikacjach ludzkich. Inwestycje w badania i rozwój stworzą coraz to nowe możliwości funkcjonowania w globalnym biznesie. W przeciwieństwie do obecnej gospodarki, opartej na bogactwach naturalnych, dzięki którym o sukcesie człowieka decydował przypadek związany z miejscem urodzenia, gospodarka przyszłości oparta będzie na wiedzy i kwalifikacjach, które pozwolą na stworzenie nowych gałęzi przemysłowych, co przyczyni się do bogactwa i wysokiego poziomu życia¹⁵.

W erze gałęzi przemysłu opartej na ludzkim potencjale intelektualnym, globalna gospodarka będzie dynamiczna i znajdować się będzie w ciągłym ruchu.

Wiedza, kwalifikacje będą jedynym źródłem umożliwiającym utrzymanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Przyszłość opierać się będzie na wiedzy, informacji i umiejętności ich wykorzystywaniu.

W globalnej gospodarce sukces jednego przedsiębiorstwa będzie uzależniony od sytuacji drugiego. Powstanie tzw. wspólnota interesów. Przykładem może być przedsiębiorstwo sprzedające samochody – jego sukcesy związane ze sprzedażą wpływają na kondycję wszystkich innych przedsiębiorstw funkcjonujących dzięki tejże sprzedaży: producenci części do samochodów, producenci opon samochodowych, firmy sprzedające ubezpieczenia samochodowe, oferujące kredyty, przedsiębiorstwa eksploatujące płatne autostrady, myjnie samochodowe, stacje benzynowe itd. Sukces sprzedających samochody jest równoznaczny z sukcesem wszystkich pozostałych będących we „wspólnocie interesów”.

Dzięki globalizacji wiele organizacji będzie miało szansę przetrwać w XXI wieku. Przedsiębiorstwa, żeby móc osiągnąć przewagę konkurencyjną będą się łączyć i/lub wspólnie współpracować, by osiągnąć swoje cele strategiczne.

Korporacje zmierzać będą także do tworzenia konfederacji. Już obecnie zauważamy łączenie sił ponadnarodowych przedsiębiorstw. Przykładem może być General Motors, który kontroluje Fiata – jednego z najstarszych i największych producentów samochodów. Poza tym kieruje działaniami szwedzkiego Sabba i dwóch japońskich producentów samochodów, jakimi są Suzuki i Isuzu¹⁶.

GM wspólnie ze swoimi konkurentami, takimi jak Ford czy DaimlerChrysler tworzy niezależną grupę zakupową, dzięki której będzie mógł dokonywać zakupów potrzebnych komponentów do produkcji aut w cenie i o jakości zapewniającej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w stosunku do konkurentów z poza grupy.

Innego rodzaju przedsięwzięcia w globalnym świecie powinny wprowadzić producenci produktów codziennego użytku. Dodatkowym kanałem sprzedaży poza sieciami supermarketów powinny być strony internetowe danej organizacji. Dzięki sprzedaży internetowej zamówienia mogą być odbierane bezpośrednio od konsumentów bez względu na kraj zamieszkania i dostarczone bezpośrednio do domu lub biura klienta.

Tego typu przedsięwzięcia, za kilka czy też kilkanaście lat, staną się standardem konkurowania na globalnym rynku. Te przedsiębiorstwa, które pierwsze zauważą korzyści płynące z globalizacji, zapewne zwyciężą w walce konkurencyjnej.

W momencie, gdy organizacje przesuwają się będą w kierunku totalnej integracji, pojawi się potrzeba istnienia wysokiej klasy menedżerów. Menedżerowie ci będą odpowiedzialni za całą organizację funkcjonującą w globalnej rzeczywistości, czyli za: strategię, planowanie, zysk,

¹⁵ Tamże.

¹⁶ *Will the corporation survive*, „The Economist”, 2001.

procedury, struktury i zależności, partnerstwo, badania, rozwój oraz innowacje. Dzisiaj wiemy jak trudno zapanować nad lokalną organizacją, tym bardziej menedżerowie wysokiego szczebla zarządzający globalnymi organizacjami potrzebować będą nie tylko predyspozycji i talentu do zarządzania, lecz przede wszystkim umiejętności łączenia poszczególnych elementów globalnej struktury organizacyjnej. Nowe przywództwo w globalnych gospodarkach nie będzie polegało na ciągłym kierowaniu, lecz na nadawaniu właściwego kierunku organizacji.

Siła marki (składowa strategii marketingowej) w erze globalnej gospodarki jako element przewagi konkurencyjnej organizacji przyszłości

Dawno minęły czasy, kiedy samochód był tylko środkiem lokomocji. Dzisiejsze oczekiwania klienta w stosunku do samochodu związane są również z realizacją innych potrzeb niż tylko z potrzebą przemieszczania się. Dzisiejsze i przyszłe organizacje z ogromną starannością i determinacją namawiać będą klientów do zakupu określonej marki i typu samochodu.

Producenci tacy, jak: Mercedes, Toyota, Buick, Ford, Volvo rozpoczęli produkcję nie tylko samochodów rodzinnych, ale także sportowych, kompaktowych, terenowych, i dzięki temu rozpoczęli walkę o każdego klienta bez względu na jego potrzeby i preferencje. Przy okazji rozpoczęła się walka o przywiązanie klienta do wybranej marki, kreując jego potrzeby i marzenia.

Chcąc osiągnąć swoje cele strategiczne, jakim jest zazwyczaj osiągnięcie zysku większego niż konkurencja, organizacje angażują sławne postacie do poprawy wizerunku swoich produktów.

NIKE na przykład wykorzystał gwiazdę koszykówki, Michaela Jordana, Pepsi gwiazdę pop muzyki, Britney Spears, producent napoju energetyzującego RedBull skoczka narciarskiego, Adama Małysza.

Dzięki globalizacji, sile marki, za pomocą jednej kampanii reklamowej można będzie do jeszcze większej grupy klientów docelowych, a także doprowadzić do tworzenia potęgi marki i zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw dzisiejszych i przyszłych.

Głównym celem organizacji przyszłości będzie dbałość nie tylko o samą nazwę brandu, lecz również umiejętne przekazywanie konsumentom namacalnych korzyści materialnych i niematerialnych związanych z faktem posiadania czy obcowania z produktem brandowym. Jeżeli to zostanie osiągnięte, firmy posiadają lojalnych klientów, którzy zdecydują się zapłacić wyższą cenę tylko w zamian za posiadanie produktu brandowego.

Organizacje przyszłości dążyć będą do tworzenia brandów wyróżniających się w tłumie.

Walka o siłę brandów rozpoczęła się w XX wieku. Firmy, takie jak: Mercedes, Toyota, Buick, Nike, Coca-Cola, IBM, BMW, Marlboro, McDonalds, Sony, Disney będą musiały przygotować się do wyjątkowej walki o utrzymanie swoich pozycji. Na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa chcące nie tylko zachwiać ich pozycją, ale również wylansować nowe produkty i brandy.

Aby osiągnąć ten cel, przedsiębiorstwa będą musiały tknąć w swoje produkty nie tylko unikalność, lecz przede wszystkim elementy, dzięki którym klient otrzyma coś osobistego i wyróżniającego go z tłumu. Przykładem może być lot Concorde, korzystanie ze sprzętu fotograficznego używanego przez profesjonalistów (NIKON) czy też przykład Land Rovera, dzięki któremu użytkownik może zrealizować marzenia o niezapomnianej przygodzie w najtrudniejszych i najmniej dostępnych zakątkach dorzecza Amazonki.

W celu osiągnięcia maksymalnej efektywności swoich brandów przedsiębiorstwa przyszłości walczyć będą o rozszerzenie brandu na kolejne produkty.

Idealnym przykładem może być Walt Disney Company¹⁷. Disney za pomocą swojej siły marki zrealizował pięć głównych korzyści:

1. Dzięki silnej marce osiągnął dominującą pozycję na rynku i długotrwałą przewagę w stosunku do konkurentów – jest liderem wśród producentów filmów animowanych i parków rozrywki.
2. Dzięki sile marki może utrzymywać ceny na produkty Disney'a na poziomie wyższym niż konkurencja.
3. Dzięki silnej marce rozwinął nowe produkty: w 1923 odbyła się premiera kreskówki z Myszka Miki, później postać z kreskówki została przeniesiona do filmu, programów telewizyjnych, parków rozrywki, hoteli, na upominki itd.
4. Silna marka rozprzestrzeniła się na nowe rynki – od produkty dla dzieci, brand został rozpowszechniony na starsze grupy docelowe (wiek: 8–80 lat).
5. Dzięki swojej marce Disney rozpoczął działalności na nowych rynkach w kategorii geograficznej, np. parki rozrywki otworzono w Europie i Azji.

Siła marki będzie narzędziem, dzięki którym przedsiębiorstwa pozyskiwać będą lojalnych klientów chcących zapłacić wyższą cenę za swój ulubiony produkt czy usługę.

Podobnie jak w przypadku ograniczania barier wejścia, wprowadzanie silnej marki ma swoje mocne i słabe strony. O mocnych stronach pisaliśmy przed chwilą. Niestety istnieją dla przedsiębiorstw również słabe strony inwestowania w markę. Z jednej strony przyszłe organizacje zmuszone będą kreować siłę swojej marki, natomiast z drugiej będą miały świadomość, że dzięki globalizacji i rozwojowi technik komunikacji będziemy mieli do czynienia z krótszymi związkami pomiędzy producentem i jego produktem a klientem. Przyszłe organizacje chcąc walczyć o klientów, zmuszone będą do ciągłej i nieustannej walki, która związana będzie z wprowadzaniem na rynek nowych produktów. Cykl życia produktów będzie nieustannie skracał się, co z kolei będzie przyczyniało się do konieczności zmian w samej organizacji. Organizacje przyszłości i ich produkty będą w fazie permanentnej zmiany. Umiejętność zarządzania takimi zmianami będzie kluczem do sukcesu dla przyszłych organizacji.

Firmy, takie jak 3M już obecnie wymagają, aby 25% ich całkowitego dochodu pochodziło z produktów opracowanych w ciągu ostatnich pięciu lat.

Outsourcing

Kolejnym elementem w przyszłych organizacjach mającym na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest outsourcing. Głównym celem funkcjonowania outsourcingu jest oczywiście dążenie przedsiębiorstw do redukcji kosztów i poprawy efektywności działania.

Outsourcing będzie dotyczył szerokiego spektrum działalności przyszłych organizacji (prawnicy, produkcja, marketing, usługi, serwis itd.).

Mając na uwadze konkurencyjność i efektywność działania przedsiębiorstwa, które będą miały w swojej ofercie szeroką linię produktów, będą opierać swoją działalność o firmy zewnętrzne.

¹⁷ McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, *If Nike can just do it, why can't we?*

Wcześniej wspomniany dostawca obuwia sportowego, jakim jest NIKE 100% produkcji swoich butów sportowych produkuje poza firmą. Sami natomiast zajmują się wszelkimi działaniami przedprodukcyjnymi (badania i rozwój) i poprodukcyjnymi (marketing, sprzedaż, dystrybucja)¹⁸.

Producenci sprzętu komputerowego APPLE 70 % swoich produktów wytwarzają w firmach zewnętrznych. W USA 2 miliony pracowników było zatrudnianych, zwalnianych, szkolonych i nagradzanych przez zatrudnione firmy zewnętrzne, a nie przez macierzyste organizacje.

Organizacje przyszłości będą bezpośrednio zarządzały kilkoma produktami czy usługami, pozostałe spektrum działalności przedsiębiorstwa będą przekazywały na zewnątrz organizacji. Trudno sobie bowiem wyobrazić, aby np. NIKE świetnie znała się na wszystkich aspektach związanych z produkcją wysokiej jakości obuwia sportowego. Sytuacja taka oczywiście jest możliwa, pojawia się jednak pytanie: za jaką cenę? Organizacje przyszłości będą oczywiście nastawione na generowanie zysku, a nie na udowadnianie sobie czy innym, że są w stanie zająć się całym cyklem produkcyjnym (od idei, przez produkcję, po sprzedaż).

Zewnętrzni dostawcy, specjalizujący się w wąskich segmentach rynku czy nawet w pojedynczym produkcie będą efektywniejsi niż te przedsiębiorstwa, w których liczba produktów czy usług będzie duża.

Z tych wniosków wynika, że za 20–30 lat podczas cyklu produkcyjnego jednego produktu uczestniczyć będzie nie jedna organizacja, ale kilkanaście niezależnych i różnych.

Środowisko naturalne i jego wpływ na charakter przyszłych organizacji

Duży nacisk ze strony konsumentów i światowych organizacji na dbałość o środowisko naturalne globalizującego się świata zmusi przyszłe organizacje do respektowania założonych standardów dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa już dzisiaj muszą przeanalizować swoje strategie produkcji, aby nie doprowadzić do konfliktu pomiędzy sobą i konsumentami.

Oprócz ceny i jakości pojawi się następny element, mający wpływ na decyzję dotyczącą zakupu danego produktu. Kolejnym kryterium decydującym o wyborze towaru będzie dowód, iż produkt został wyprodukowany i będzie eksploatowany zgodnie z wymogami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego.

Przedsiębiorstwa zmuszone będą dostosować się do trendów wyznaczanych przez klientów i światowe organizacje. Wzgląd na środowisko naturalne będzie miał wpływ na zakupowe decyzje klientów. Klienci będą wymuszali na przedsiębiorstwach projektowanie, przygotowywanie, produkowanie i sprzedaż produktów nieszkodzących środowisku naturalnemu.

Przykładami tego typu inicjatyw są produkowane samochody z napędem gazowym, wytwarzanie energii w oparciu o energię słoneczną. Produkcyjne przedsiębiorstwa chemiczne współpracować będą z klientami w celu eliminacji i utylizacji niebezpiecznych produktów.

Pojawią się restrykcyjne przepisy dotyczące zanieczyszczeń związanych ze spalinami samochodowymi, innym postulatem będą ograniczenia związane z opakowaniami produktów.

Poza oczekiwaniami klientów przedsiębiorstwa mogą natknąć się na zróżnicowane przepisy w tym zakresie w poszczególnych państwach czy też regionach świata.

¹⁸ McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, *Strategic outsourcing*.

Należy założyć, że troska społeczeństw o środowisko naturalne spowoduje, iż w organizacjach przyszłości będzie ona głównym priorytetem zarządów i właścicieli przyszłych organizacji biznesowych.

Nie będzie odwrotu od tego typu tendencji, dlatego, chcąc odnaleźć swoje miejsce na rynku w przyszłej globalnej wiosce, przedsiębiorstwa będą zmuszone do zweryfikowania swoich planów i strategii względem przepisów i oczekiwań konsumentów w kwestiach ochrony środowiska naturalnego.

Wirtualna organizacja i Internet

Dla wielu firm gwałtowne zmiany będą miały związek w budowaniu wirtualnej organizacji.

Wirtualna organizacja będzie siecią powiązań pomiędzy niezależnymi firmami reprezentującymi dostawców, klientów i prawdopodobnie konkurentów w celu umożliwienia dostępu do nowych rynków, redukcji kosztów, wspólnego korzystania z wiedzy i technologii.

Wirtualne organizacje nie będą miały central i pracowników, struktur organizacyjnych, przejawów władzy istniejących w organizacjach tradycyjnej ekonomii. Organizacje wirtualne nie są tak naprawdę korporacjami w tradycyjnym sensie, nie będzie w nich wyraźnego centrum i granic zewnętrznych, wszystkie elementy będą tak samo od siebie odległe. Technologia informatyczna¹⁹ i systemy informatyczne przyczynią się do gwałtownego rozwoju organizacji, która ze swoją poprzedniczką, organizacją ekonomii tradycyjnej, wspólne będzie miała tylko dążenie do realizacji swoich głównych celów, które w większości przypadków polegać będą na maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa.

Gospodarka całej globalnej wioski będzie dostępna online przez 24 godziny na dobę. Klienci i producenci wraz z dostawcami będą w ciągłym i stałym kontakcie. Dzięki wirtualnej komunikacji nowo tworzone produkty będą mogły być przygotowywane przez przedsiębiorstwa wspólnie z ich przyszłymi konsumentami.

Organizacje przyszłości, angażując się w wirtualne organizacje muszą pamiętać, że celem ich nie będzie tylko przetrwanie. Trwanie w określonym stanie byłoby pierwszym krokiem do rozpadu. Rzeczywistym powodem działania musi być nie walka o przetrwanie, ale walka o taki stan, w którym mamy do czynienia z realizacją jakiejś pasji czy zadania.

Jednym z głównych problemów, z którymi borykać będą się organizacje przyszłości, będzie kwestia zaufania. Organizacje przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do wirtualnych organizacji powinni odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytanie: jak prowadzić firmę bez zaufania i czy zaufanie jest możliwe w wirtualnych organizacjach?

Aby tworzyć organizację przyszłości i czerpać z niej korzyści, przedsiębiorstwa będą musiały budować i utrzymywać zaufanie wśród partnerów w organizacji²⁰. Zbudowanie zaufania będzie niezbędnym i zasadniczym zadaniem dla wirtualnych organizacji.

W organizacjach wirtualnych, gdzie członkowie są przedstawicielami różnorodnych kultur, zamieszkują różne rejony geograficzne, mają różne zasady i kierujący się różnymi prawami, zbudowanie zaufania może być elementem bardzo trudnym, lecz niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania firmy i realizacji założonych celów organizacyjnych.

¹⁹ G. Dessler, *Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, New Jersey 2001.

²⁰ T. Ishaya, L. Macaulay, *The role of Trust in Virtual Teams*, „Virtual Organization Net Journal”.

Jednakże brak zaufania przyczyni się do zniszczenia relacji pomiędzy partnerami lub wręcz zniszczy organizację wirtualną. Zaufanie, o którym piszemy, dotyczy zarówno klientów, jak i partnerów w organizacji.

Kolejnym elementem decydującym o sukcesie organizacji wirtualnych, będzie właściwa komunikacja. Komunikacja będzie jądrem usług online. Internet przecież stworzony został w celu komunikowania się za pomocą systemu elektronicznego. Dzięki komunikacji elektronicznej tworzyć się zaczęły społeczności elektroniczne.

W najbliższych latach powstanie rzesza niewielkich społeczności elektronicznych, które wykorzystywać będą komunikację elektroniczną do realizacji swoich lokalnych aktywności.

Następny ogromny krok związany będzie z wyłanianiem się organizacji biznesowych. Poza możliwością dokonania zakupów przez Internet, wymiany informacji czy też dokonania przelewu w banku, rozpocznie się faza integracji takich aspektów, jak komunikacja, informacja, rozrywka i transakcje.

Miłośnicy nart nie tylko będą mogli dokonać rezerwacji i zakupu wyjazdu w malownicze regiony Austrii, lecz również porozmawiać o swym hobby z miłośnikami tegoż sportu na temat poprawienia techniki jazdy, czy też o miłym barze znajdującym się za rogu głównej ulicy kurortu. Będą mogli polecić sobie nawzajem biuletyn czy książkę, a także dokonać zakupu swoich ulubionych lub poleconych przez znajomych gogli.

Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły nauczyć się i wprowadzić w życie zasady zintegrowanej komunikacji do działalności biznesowej, osiągną zdecydowaną przewagę konkurencyjną.

Dzięki zintegrowanej komunikacji klienci i konsumenci na bieżąco będą mogli przekazywać informacje o swoich potrzebach. W dzisiejszej gospodarce producent i konsument nie znają swoich potrzeb i oczekiwań. Często mamy do czynienia z wyprodukowanymi dobrami, których nikt nie chce i nie potrzebuje. W wysoce złożonych technologicznych biznesach przyszłości powstaną grupy, w skład których wchodzić będą konsumenci i producenci. Niewielki producent z wioski w Ameryce Południowej dzięki Internetowi będzie mógł kontaktować się z restauracją na Nowym Świecie oraz produkować i dostarczać na zamówienie te same restauracji rzadkie owoce cytrusowe. Dzięki tego typu kontaktom będą w globalnym świecie powstawać mikrorynki²¹. Siła komunikacji globalnej, dzięki internetowi doprowadzi do powstania milionów takich mikrorynków, które z kolei będą tworzyły pracę dla setek tysięcy pracowników z ubogich zakątków świata.

Kolejnym wyzwaniem dla organizacji przyszłości będą możliwości i umiejętności polegające na umiejętnym zarządzaniu czasem klientów. Firmy, chcąc utrzymać klientów, będą musiały umieć zaproponować im „wartość dodaną” w postaci załatwiania za nich wszelkich czasochłonnych czynności. Aby móc tego dokonać, przedsiębiorstwa będą musiały poznać upodobania klientów, ich zainteresowania, cele, możliwości finansowe, sytuację rodzinną, charakter wykonywanej pracy²². Klienci za 20–25 lat będą wybierali te przedsiębiorstwa, które będą chciały i będą potrafiły za nich realizować rutynowe, czasochłonne i przyziemne czynności. Zwyciężą przedsiębiorstwa, które będą potrafiły optymalizować życie i czas swoich klientów. Dzisiejsze firmy w branży ubezpieczeniowej nie tylko będą sprzedawać nam polisy na życie, ale także zajmą się zarządzaniem naszych depozytów, pożyczek, podatków, płaceniem za nas rachunków czy też innymi naszymi finansowymi transakcjami. Firmy handlowe

²¹ Interview with Alvin Toffler by James Daly, "Future Shock2", "Business2.com", 2000.

²² D. Peppers, M. Rogers, *It's a Matter of Time*", "Future Shock2", "Business2.com", 2000.

np. Leclerc będą nie tylko dostarczać zamówione przez nas za pomocą Internetu produkty, ale dodatkowo, na podstawie naszej historii zakupów, będą pamiętać kiedy należy uzupełnić nasze lodówki o brakujące artykuły, uzależniając to od poszczególnych miesięcy w roku. Poza tym będą zajmować się wywoływaniem naszych zdjęć, praniem naszych garniturów czy też odbieraniem naszych dzieci ze szkoły i dostarczaniem ich na zajęcia poza szkolne. Jeżeli tego będzie nam mało, to na podstawie naszych cech osobowościowych i zainteresowań, przygotują i zorganizują nam wyjazd w góry lub nad morze. Zadbają również, po wypełnieniu dnia naszymi ulubionymi zajęciami, o przygotowanie odpowiedniego wina do kolacji przy świecach.

Te przedsiębiorstwa, które pierwsze rozpoznają i zrozumieją potrzeby swoich przyszłych klientów i będą potrafiły wzbudzić zaufanie, zwyciężą w boju o prym organizacji XXI wieku. Przedsiębiorstwa, które takich usług nie będą potrafiły zapewnić, po prostu nie przetrwają i z nostalgią będą wspominały wiek XX.

Dbanie o klienta w taki sposób na pewno nastąpi – to tylko kwestia czasu.

Zakończenie

Zwycięzcy XXI wieku muszą posiadać zupełnie odmienne cechy od zwycięzców prowadzących interesy w dzisiejszym okresie. Technologia, zmiany społeczne i ideologia wstrząsną podstawami dzisiejszych gospodarek. Nowa technologia będzie wpływała na tworzenie nowych kwalifikacji, a wiedza będzie tworzyła źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Sposób życia pobudzony przez elektroniczne media przesunąć się będzie w stronę radykalnej formy maksymalizacji krótkotrwałej konsumpcji indywidualnej.

Na zakończenie chcemy nawiązać do wypowiedzi Lestera Thurowa o Krzysztofie Kolumbie znajdującej się książce *Przyszłość kapitalizmu*²³. „Kolumb przeszedł do historii jako bohater i największy odkrywca w dziejach świata, być może najślawniejszy człowiek w historii, ponieważ – zupełnie nieoczekiwanie – odkrył obie Ameryki”.

Z historii tej płynie morał, że ważne jest, by posiadać otwartość i bystrość umysłu, lecz jeszcze ważniejsze, by mieć szczęście i realizować dobrze zaplanowane cele. Jednakże Kolumb odniósł sukces nie dlatego, że miał szczęście. Odniósł go, ponieważ, pomimo licznych przeciwności losu, podjął wysiłek wyruszenia w kierunku, w którym nikt wcześniej nie popłynął.

Z podobną wytrzymałością i gotowością do osiągnięcia wielkich i zarazem nieznanym celów, jakie niesie przyszłość i organizacje przyszłości, będą musieli rozpocząć podróż menedżerowie XXI wieku.

Literatura

- G. Dessler, *Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
P.F. Drucker, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, 1998.
P. Drucker, *The next society*, „The Economist”, 2001.
O. Gadiesh, S. Olivet, *Projektowanie pod kątem możliwości realizacji*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.

²³ L.C. Thurow, op.cit., Wrocław 1999.

- Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Warszawa 1998.
- A. Hendler, *Zarządzaj głową*, „Businessman Magazine”, 2002.
- Interview with Alvin Toffler by James Daly, „Future Shock2”, „Business2.com”, 2000.
- T. Ishaya, L. Macaulay, *The role of Trust in Virtual Teams*, „Virtual Organization Net Journal”.
- McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, *Getting to global*.
- McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, *If Nike can just do it, why can't we?*.
- McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, *Strategic outsourcing*.
- D. Miller, *Organizacja przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.
- D. Peppers, M. Rogers, *It's a Matter of Time*, „Future Shock2”, „Business2.com”, 2000.
- I. Somerville, J.E. Mroz, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, Fundacja im. Petera Druckera, Business Press, Warszawa 1998.
- The new demographics, „The Economist”, 2001.
- L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Will the corporation survive*, „The Economist”, 2001.

Genetic Management

Wprowadzenie

Rewolucja genetyczna na kanwie naukowej już się właściwie dokonała. Wszystkie najważniejsze odkrycia, które były potrzebne do otwarcia szerokiego wykorzystania genetyki w przemyśle, zostały w ciągu ostatnich lat opublikowane. W nadchodzących natomiast będziemy mogli obserwować lawinowo pojawiające się w naszym życiu konsekwencje takich odkryć, jak odczytanie ludzkiego genomu, pozytywne próby zmian genetycznych otaczających nas fauny i flory czy coraz szerszych zastosowań genetyki w medycynie. Genetyka będzie też decydować o tym, co będziemy robić w pracy, jak się w niej organizować, czy jak będzie wyglądało nasze przyszłe środowisko pracy.

Zatem zmiany te nie ominą również obszaru szeroko pojętego zarządzania¹. Zmiany w samym zarządzaniu, tak jak dotychczas, będą dalej zmierzać do wzrostu efektywności wykorzystania zasobów. W pracy opisane zostały wybrane przez nas najciekawsze sposoby wykorzystania genetyki i biotechnologii w praktyce oraz teorii zarządzania. W przypadku większości z nich, należy zadać sobie pytanie: czy zmiany te, spowodowane wykorzystaniem najnowocześniejszych technologii genetycznych, będą jeszcze mieścić się w ramach dotychczasowego pojęcia zarządzania, czy pojęcie to będzie wymagało pod ich wpływem ponownego przedefiniowania?

Historia genetyki

Czym jest genetyka i na bazie jakich odkryć powstała jako oddzielna gałąź nauki?

Genetyka² to nauka o dziedziczeniu, strukturze, przekazywaniu i sposobach wykorzystania informacji genetycznej. Poniżej zamieszczona została sekwencja zdarzeń, które doprowadziły naukę do dzisiejszego poziomu wiedzy z zakresu genetyki:

1901 – to prawdziwy moment narodzin genetyki. Trzech botaników upowszechnia odkryte w 1866 roku prawo dziedziczenia cech.

¹ Na marginesie trzeba zaznaczyć, że tak spektakularne osiągnięcia współczesnej nauki są niewątpliwie przyczyną ogromnych zmian, jakie zaszły w ostatnich dziesięcioleciach właśnie w zarządzaniu.

² Nazwa pochodzi od Brytyjczyka Williama Batesona.

- 1953 – Rozszyfrowanie cząsteczki kwasu deoksyrybonukleinowego (w skrócie DNA). Cząsteczki kwasu są chemicznym nośnikiem informacji genetycznej.
- 1973 – Narodziny inżynierii genetycznej, opatentowanie technik pozwalających na wycinanie i przekładanie genów.
- 1983 – Kary Mullis opracowuje tzw. łańcuchową reakcję polimerazy (PCR) pozwalającą uzyskać dowolnie dużą ilość DNA z małej próbki zawartej np. w ślinie czy nasieniu.
- 1990 – startuje Human Genome Project (BGP), którego celem jest odczytanie wszystkich genów człowieka. W początkowej fazie projektu koszt programu ocenia się na 3 mln dolarów, czas trwania 15 lat.
- 1995 – rozpoczyna się nowa nauka – genomika, czyli wiedza o pełnych genomach.
- 1996 – zakończenie prac nad poznaniem budowy wszystkich genów drożdży.
- 1999 – ustalenie zawartości pierwszego ludzkiego chromosomu.
- 2000 – poznanie od A do Z budowy DNA muszki owocówki i pierwszej rośliny.

Jak widać ostatnie lata to wielkie i bardzo szybkie osiągnięcia w dziedzinie genetyki. Było to po części związane z rosnącym zainteresowaniem biznesu tą dziedziną nauki. 11 lutego 2001 roku dwa wielkie zespoły badawcze – jeden z Human Genome Project, a drugi firmy Calera Genomics ogłosiły, iż został odczytany pełen genom człowieka³.

Do czego może zostać wykorzystana pełna sekwencja ludzkiego DNA? Dzisiaj nawet najwięksi wizjonerzy podkreślają, że prawdziwe konsekwencje będziemy mogli sobie wyobrazić i poznać dopiero w przyszłości. Dzisiaj pełna sekwencja ludzkiego DNA pozwala na spojrzenie „z góry” na całość ludzkich genów. Mając wszystkie geny, możliwe będzie dotarcie do miejsc narażonych na choroby. Będzie więc można w porę przewidzieć, jakie schorzenia nam grożą. Medycyna ma nadzieję, że uda się podmieniać chore geny na zdrowe i w ten sposób leczyć ludzi. Ocenia się, że za około 10 lat sekwencjonownie stanie się na tyle tanie, że każdy z nas będzie nosić w portfelu specjalną kartę magnetyczną, na której będzie zapisywana jego własna sekwencja. Znajdą się tu bezcenne informacje o naszym zdrowiu.

Biolodzy obecnie twierdzą, że na dobre rozpoczęła się era postgenowa, czyli śledzenie przebiegu ewolucji genów i poznawanie reguł nim rządzących. Rozpoczyna się era genetyki globalnej – wszystkie geny są przecież powiązane niemi wzajemnych zależności, a człowiek jest przejawem aktywności kilkudziesięciu tysięcy genów.

Klonowanie terapeutyczne (czyli z myślą o hodowli organów) wróży duże zyski. Brytyjskie Biuro Patentowe przyznało patenty na klonowanie embrionów, w tym człowieka, a także na uzyskane w ten sposób embriony. Prawo własności otrzymał szkocki instytut, który kilka lat temu sklonował owcę Dolly. Jak na razie ustalono, że embrion może być własnością na stadium blastocysty (140 komórek).

Model skutecznej organizacji

W 1982 roku ukazała się książka *W poszukiwaniu doskonałości* próbująca odpowiedzieć na pytanie: jakie cechy wspólne mają najlepsze przedsiębiorstwa. Przebadano kilkadziesiąt najlepszych przedsiębiorstw amerykańskich, starając się znaleźć cechy, dzięki którym osiągnęły „sukces”⁴.

³ Odczytanie pełnego genomu danego organizmu sprowadza się do ustalenia litera po literze jego pełnej instrukcji genetycznej. Instrukcja taka znajduje się w niemal każdej komórce ślimaka, pomidora, myszy czy człowieka (słowo „niemal” bierze się stąd, że np. ludzkie czerwone ciałka krwi są owej instrukcji pozbawione). Znamienne jest to, że obie ekipy doszły do zbliżonych wyników, posługując się innymi metodami.

⁴ Badania i powstanie książki nadzorowała oraz konsultowała firma McKinsey.

Badania wykazały, że najlepsze przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na „zdrowe podstawy”. Z badań wynika, że cechy charakteryzujące najbardziej nowoczesne firmy, których sukces przelożył się na wyniki finansowe są następujące:

- **Nacisk na działanie** – „zrób to, napraw to, spróbuj tego”, w firmach ludzie zachęceni są do tego, aby byli aktywni i podejmowali ciągłe próby z nowymi produktami i pomysłami. Nakłanianiani są do kontaktów z klientem i eksperymentowania.
- **Kontakt z klientem** – ludzie nauczeni są podporządkowywać swoje działanie klientowi. Każdy pracownik wie, że najważniejszy jest klient. Firmy te starają się słuchać klienta i dostarczać mu to, co najlepiej jest w stanie spełnić jego potrzeby.
- **Autonomia i przedsiębiorczość** – w nowoczesnych przedsiębiorstwach kładzie się nacisk na liderów i innowacyjne rozwiązania. Praca nie polega na ciągłym kontrolowaniu czy pracownicy wykonują swoje obowiązki, ale na zachęcaniu ich do podejmowania odpowiedzialności i kreatywnego rozwiązywania problemów.
- **Produktywność poprzez ludzi** – to pracownicy na najniższych szczeblach organizacji muszą rozumieć, że powodzenie biznesu zależy przede wszystkim od nich, a ich praca przekłada się na sukces całej organizacji. Dlatego najlepsze przedsiębiorstwa szanują jednostkę i indywidualność.
- **Wartości w organizacji i bezpośrednie doświadczenie** – mimo zmian w organizacjach niektóre wartości pozostają stałe. To samo dotyczy pewnych zwyczajów.
- **Koncentracja na działalności podstawowej** – przedsiębiorstwo nigdy nie powinno zapominać co jest jego podstawową działalnością. Powinno zajmować się tym, na czym się zna.
- **Prosta forma i oszczędna struktura** – struktura najlepszych firm jest prosta, a liczba zarządzających stosunkowo mała.
- **Równoczesny nadzór i swoboda w organizacji** – połączenie ścisłego nadzoru w niektórych rejonach oraz delegacja uprawnień w innych. Decentralizacja i centralizacja w odpowiednich proporcjach.

Książka opisująca ww. „reguły” stała się bestsellerem. W latach 80. i początku 90. XX wieku wierzono, że firmy mogą osiągać sukcesy, kierując się pewnymi regułami. Jednak już druga połowa lat 90. udowodniła, że przekonania takie są błędne. Wystarczy popatrzeć na ranking „Fortune 500”. W ciągu zaledwie kilku lat niektóre z przedsiębiorstw podawanych za wzory całkowicie wypadły z rankingu. Pojawiły się nowe, które zdobyły swoją przewagę konkurencyjną, bazując na innych zasadach. Coraz większa złożoność i turbulencja otoczenia biznesowego powoduje, że dużo koncepcji zarządzania upada. Pojawiają się nowe. Przedsiębiorstwa zadają sobie pytania: co zapewni im przetrwanie na rynku i jak zdobyć przewagę konkurencyjną? W świetle osiągnięć dzisiejszej technologii, biotechnologii oraz badań w dziedzinie genetyki wydaje się, że jest to właśnie droga, jaką będzie podążać zarządzanie w najbliższej przyszłości. Przedsiębiorstwa, które pierwsze sięgną po takie rozwiązania, będą miały możliwość zdobycia przewagi nad konkurencją. Przewaga taka oznacza wymierne korzyści finansowe. Należy również postawić sobie pytanie: nie czy, lecz jak szybko dojdzie do użycia rozwiązań genetycznych, biotechnologicznych w przedsiębiorstwach? Skuteczność działania w ten sposób wspomaganego firmy będzie nieporównywalnie większa od nawet najlepiej zarządzanych tradycyjnych przedsiębiorstw.

Opisane w dalszej części pracy widoczne trendy w technice i technologiach wpływające na zarządzanie doprowadzą do przemodelowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Obecnie uważa się, że jedną z najbardziej efektywnych są struktury macierzowe. Jednak najnowsze trendy organizacyjne wyraźnie przesuwają się w kierunku struktur wirtualnych. Struktury te

przypominają połączenia neuronowe. Okazuje się, że są one najbardziej efektywne, ponieważ pozwalają na swobodną przedsiębiorczość, stwarzając możliwości wielu liderom w organizacji, działającym w sieci wspierającej menedżerów poszczególnych oddziałów.

Lider przyszłości

Mamy kryzys przywództwa. Świadczą o tym tak częste zmiany na liście „Fortune 500”. Tradycyjne metody szkolenia i treningu kadry kierowniczej nie były w stanie dotrzymać kroku gigantycznym zmianom zachodzącym na świecie. Doświadczenie zawodowe i doskonalenie przywództwa w miejscu pracy nie przynoszą w efekcie przywództwa, którego wymagają organizacje.

Obecnie praca coraz bardziej zależy od posiadanej wiedzy, a nie od gałęzi przemysłu. Dlatego często praca jest oparta o zespoły wielofunkcyjne. Co więcej, takie zespoły rzadko są zespołami o stałej strukturze. Każda zmiana pociąga za sobą rekonfigurację obowiązków w ramach zespołów. Pozycję i charakter lidera przyszłości będą kształtowały widoczne już dzisiaj trendy:

- **Zatrudnienie tymczasowe.** Zatrudnianie wszystkich pracowników do wykonania określonej pracy jest nieekonomiczne. Zatrudnia się ludzi do wykonania określonego zadania.
- **Odchudzona struktura** będzie wymagała nowych liderów. Organizacja taka będzie niczym nurt rzeki, który tworzy się raczej z wewnętrznej dynamiki niż w wyniku działania sił zewnętrznych.
- **Znaczenie zespołów.** Stopień skomplikowania i zakres zadań realizowanych przy wykorzystaniu określonych, ograniczonych zasobów spowoduje, że znaczenie zespołów oraz ich efektywności stanie się sprawą o znaczeniu fundamentalnym.
- **Ciągłe zmiany i nieustanny proces uczenia się.** W przyszłości jedyną pewną i stałą cechą organizacji i ich liderów będą brak pewności i stałości.
- **Zastosowanie nowych technologii.**

W świetle ww. trendów i zmian rola przywództwa ewaluje, a znaczenie liderów w organizacji rośnie. Coraz większe umiejętności organizacyjne potrzebne są, aby odpowiednio pokierować przepływami informacji i materiałów. Dodatkowo niezbędne są umiejętności skoordynowania projektów i pracy różnych grup osób. Organizacje wymagają od liderów osiągania celów, dając im do dyspozycji różnego rodzaju zasoby. Liderzy w danym projekcie pracują z różnymi ludźmi, którzy mają różnego rodzaju umiejętności, zdolności, którzy są różnie umotywowani do pracy. Dodatkowo doszło do sytuacji, kiedy składy zespołów są za każdym razem inne. Naturalnie w interesie przedsiębiorstw jest wspomóc swoich liderów, tak aby mogli być oni bardziej skuteczni w organizacji. Nowe technologie oraz genetyka dają liderom możliwości, do których wcześniej nie mieli dostępu.

Zwięźszenie możliwości ludzkiego organizmu

Dzięki powszechnej modyfikacji genetycznej możliwości człowieka ulegną diametralnym zmianom. Obecnie mamy do czynienia z wydłużeniem się życia ludzkiego. Ale dopiero inżynieria genetyczna umożliwi jego prawdziwe przedłużenie. Ciało człowieka będzie sprawniejsze, a możliwości intelektualne nieporównywalnie większe. Korporacje będą zatrudniać pracowników, którzy będą mogli wydajnie pracować przez szesnaście godzin na dobę. Taki typ poświęcenia dla firmy jest

powszechnie akceptowany w Japonii. Niestety obecnie mamy tam także do czynienia z Karoshi – czyli umieraniem z przepracowania. Modyfikacje genetyczne rozwiążą ten problem. Jeden zmodyfikowany genetycznie pracownik będzie w stanie pracować bardziej wydajnie niż kilku standardowych. Wyostreniu ulegną takie cechy, jak: koncentracja, zdolności zapamiętywania, percepcja i szybkość kojarzenia. Dodatkowo zostanie rozwiązany problem absencji chorobowych, które obecnie są przyczyną strat ekonomicznych wielu firm. Genetyka umożliwi wyeliminowanie wielu chorób, które obecnie traktowane są jako nieuleczalne. Zmodyfikowane genetycznie ludzkie ciało będzie odporne na choroby. Odporność na choroby i mniejsze zapotrzebowanie na obecnie powszechnie stosowane lekarstwa będzie impulsem wzmacniającym rozwój genetyki. Wielkie koncerny farmaceutyczne nie będą przecież chciały utracić swoich zysków.

W ramach kontraktów o pracę firmy będą wspierały modyfikacje genetyczne swoich pracowników oraz ich dzieci w zamian za konieczność przepracowania w danej firmie określonej ilości lat. Będzie to powszechna praktyka, tak jak obecnie konieczność przepracowania określonego czasu w firmie w zamian za ponoszenie kosztów drogich szkoleń. Genetycznie zmodyfikowani pracownicy staną się przewagą strategiczną. Ponieważ potencjał zmodyfikowanych genetycznie ludzi będzie kilkukrotnie większy w porównaniu z normalnymi ludźmi, inne firmy, aby konkurować na rynku, także będą musiały sięgnąć po takich pracownikach. W innym wypadku zostaną one pokonane w walce rynkowej. Obecnie np. Bill Gates do swojej firmy rekrutuje tylko ludzi z określonym współczynnikiem IQ. Strategia jak widać przekłada się na wynik finansowy firmy Microsoft. Ludzie z bardzo dużym potencjałem, odpowiednio pokierowani, gwarantują sukces organizacji. W przyszłości powstaną zapewne działy planowania genetycznego firmy, które prawdopodobnie zostaną włączone w struktury obecnych działów zasobów ludzkich. Zarządzający firmami będą mogli kierować organizacją składającą się z jednostek o zwiększonym potencjale intelektualnym, którzy nigdy nie chorują i zawsze są w dobrej formie. Dodatkowo genetyka stwarza możliwość zmian w psychice i mentalności pracowników – będą oni bardziej odporni na stres, a być może także mniej konfliktowi.

Przyszłe środowisko pracy

Dzisiejsze środowisko biurowe przysparza nieodmiennie kłopotów pracodawcom i pracownikom. Pracodawcom, ponieważ pożądanym wzrost efektywności pracy jest związany z ponoszeniem ciągłych kosztów rozwoju i implementacji coraz to nowych rozwiązań w biurach. Z drugiej strony, pracownicy często z powodu zmian poprawiających ich produktywność są zdecydowanie niezadowoleni. W świetle różnorodnych badań frustracja pracowników może niwelować większość efektów cennych zdobyczy cywilizacyjnych, takich jak np. *open space*, które w swoich założeniach powinny przynosić czysty wzrost efektywności pracy i w konsekwencji wzrost zysków. Tymczasem w większości przypadków produktywność zasobu ludzkiego nie rośnie tak szybko jak zakładają to sobie korporacje. Przyszłość może całkowicie zmienić trudną dla wszystkich sytuację, jaką mamy dzisiaj.

Przemysł wykorzystujący technologie oparte na modyfikacjach genetycznych będzie już niedługo w stanie dostarczyć produktów, które całkowicie zmienią środowisko pracy ludzkości. Wyobraźmy sobie biuro porośnięte roślinnością, a za to całkowicie pozbawione tych szarych pudełek, które dzisiaj służą nam do wysyłania faksów, kserowania, „rzucania na ściany” itd. Delikatnie unoszące się w powietrzu motylki pochłaniające kurz i drobnoustroje znajdujące się w powietrzu, a jednocześnie nadające mu właściwy zapach... to tylko dzisiaj wydaje się sceną z książki sf!

Już obecnie prowadzone są eksperymenty z mechanicznymi insektami, mającymi służyć do wykonywania codziennych czynności domowych jak np. sprząatanie. Jakie ogromne możliwości staną przed architektami biur, gdy do rozwiązań cybernetycznych zaprzęgnięta zostanie zaawansowana genetyka!

Odpowiednio zmodyfikowane rośliny będą mogły być wyposażone w nanotechniczne rozwiązania, które pozwolą je wykorzystywać do osobistych notatników, urządzeń komunikacyjnych czy analitycznych. Będą w ten sposób mogły zastąpić dzisiejsze faksy, telefony, komputery czy kserokopiarki. Podczas burzy mózgów szybko doszliśmy do wspólnej konkluzji, że funkcjonalność takich urządzeń nie tylko nie ulegnie ograniczeniu, ale prawdopodobnie istotnie wzrośnie. Pamiętajmy, że gatunek *homo sapiens* od milionów lat dostosowuje się do warunków naturalnych. Dzięki temu środowisko, jakie stworzyła natura, jest nam najbliższe. Dlatego współcześnie projektowane rozwiązania biurowe nigdy nie dorównają temu co stworzyła natura, a co dzięki rozwojowi genetyki będzie można zastosować tam w przyszłości.

Rośliny zastępujące przewodniki, kable i połączenia sieciowe mogłyby wspólnie z innymi elementami biurowej flory i fauny tworzyć ultranaturalne środowisko w miejscu pracy. Dokąd pracownicy korporacji chcieliby jechać na urlop, skoro przyrodę bogatszą i bardziej żywą będą mieli w biurze? Podania o anulowanie urlopów będą zalegać stosami na biurkach przyszłych menedżerów, automatycznie wzrośnie też średnia liczba dni przepracowanych w ciągu roku.

Kto chciałby wychodzić do miasta na obiad i opuszczać takie miejsce na całe 60 minut? Czy nie lepiej zjeść na miejscu, a część zaoszczędzonego czasu poświęcić choćby na dodatkowe podnoszenie kwalifikacji?

Można się spodziewać, że ludzie w naturalnym środowisku nie będą tak bardzo jak obecnie narażeni na powszechne dzisiaj choroby biurowe – łysienie, utrata wzroku, hemoroidy, tzw. „wypalenie się” czy depresje psychiczne. Dobry stan zdrowia – nasz własny i naszych kolegów w pracy to podstawa do efektywnej pracy zespołu, a dzisiaj przecież tak często ze smutkiem obserwujemy osoby idące na często bardzo długie zwolnienia chorobowe.

Jako pierwsze w biurach mogą pojawić się obecnie szeroko już wykorzystywane w laboratoryjnych badaniach genetycznych karłowate świnki jukatanki. Zwierzęta te doskonale nadają się do towarzystwa dla ludzi, ponieważ budzą u *homo sapiens* uczucia opiekuńcze, mając w ten sposób silne działanie terapeutyczne, szczególnie dla osób, które tak ciężko na co dzień ze sobą konkurują. Warto również dodać, że odpowiednio genetycznie przygotowana karłowata świnka jukatanka może też być dawcą zużytej przez nas nerki, żołądka czy wątroby...

Sieć i instalacje biotechnologiczne

Dzisiejsze urządzenia codziennego użytku jakiś czas temu były dostępne tylko i wyłącznie w książkach z dziedziny sf. Nigdy jeszcze w historii *homo sapiens* technika i technologia nie rozwijały się tak dynamicznie, jak w ostatnich latach. Pozwala to przypuszczać, że idee współczesnej sf pojawiają się w naszym życiu znacznie szybciej niż miało to miejsce w przeszłości.

Obecnie wszyscy zgadzają się co do tego, że szeroko pojęta sieć komputerowa zmienia się. I nie chodzi tu tylko o Internet, który zmienia swoje oblicze, oferując coraz to nowe możliwości. Tanie procesory zachęcają do masowego ich zastosowania. Nowoczesne technologie umożliwiają połączenia między procesorami umieszczonymi w różnych urządzeniach i spełniających różne funkcje. Powstaje sieć, która łączy ze sobą coraz większą ilość komputerów, urządzeń, budynków czy produktów. W najbliższych latach proces ten zostanie jeszcze przyspieszony i zintensyfikowany.

Mamy do czynienia z wzajemnie połączonymi procesorami, które strukturą połączeń przypominają połączenia mózgowie. Wzajemne połączenia wielu milionów elementów daje nam nowe możliwości, tworząc nową jakość życia i otoczenia. Proste procesory ze względu na dostępność i koszt mogą być instalowane w niemal każdym produkcie dostępnym w supermarkecie, sklepie czy jakiegokolwiek firmie usługowej. Już obecnie możliwe jest, że produkty mogą „mówić” do klienta, np. w supermarkecie kiedy wózek konsumenta znajduje się w odpowiedniej odległości. Wkładając produkt do wózka, możliwe jest wyświetlanie wartości dotychczas zakupionych produktów znajdujących się w koszyku. Klient nie musiałby również stać w kolejce do kas, ponieważ po wyjściu ze sklepu wartość towarów automatycznie księgowana byłaby na jego koncie i dokonywany byłby przelew. Ten rodzaj sieci wzajemnych połączeń już powstaje wokół nas i stajemy się jego częścią. To fakty. Ale oprócz przedstawionych tutaj „tradycyjnych” rozwiązań, obecnie prowadzone są zaawansowane prace nad nowymi rodzajami sieci i instalacjami biotechnologicznymi. Nie ulega wątpliwości, że sieć przyszłości będzie miała zupełnie inny wymiar. Stanie się ona w pełni wirtualna. Obecnie mamy już do czynienia z zaawansowanymi pracami w dziedzinie np. biochipów, pamięci biologicznych itp. Jest rzeczą naturalną, że kolejnym krokiem komputeryzacji i sieci jest wszczęcie ludziom procesorów wspomagających i biopamięci. Już obecnie mamy do czynienia z urządzeniami wspomagającymi mózg oraz organizm – np. w 2000 roku skonstruowano sztuczne oko, które przekazuje informacje do mózgu (jako rozwiązanie dla niewidomych). Innym przykładem może być obiekt zastępujący zmysł powonienia – już pięć lat temu w Crewe w Anglii skonstruowano AromaScanner, który jest w stanie wyczuć ukryte trufle lepiej niż używane do tego celu świnię. Przetestowano już pierwsze półprzewodniki organiczne – zwane nanorurkami. Zostały one ostatnio użyte do konstruowania mikroskopijnych obwodów elektronicznych, za co redakcja „Science” przyznała tytuł odkrycia roku 2001. Materiały te są niezwykle obiecującymi półprzewodnikami, z których będzie można w przyszłości konstruować coraz mniejsze tranzystory pamięci i inne obwody elektroniczne (cząsteczka fullera jest miliardy razy mniejsza od średnicy ludzkiego włosa). Tak też dzięki przełomowi w genetyce i nowych technologiach bioinformatycznych możliwe będzie podłączenie do mózgu zasobów informacyjnych, z których będziemy mogli korzystać. Będzie to przełom w historii rasy ludzkiej. Będzie możliwe załadowanie dowolnych informacji do pamięci i korzystanie z nich. Pojawią się zapewne nowe profesje, takie jak np. przenoszenie poufnych informacji (film „Johny Mnemonic”). Pamięć taka poprzez połączenia nerwowe będzie sprzężona z mózgiem. Nie będziemy musieli już tracić tysięcy godzin na czytanie raportów czy uczenie się języków obcych. Wystarczy je załadować. Dodatkowo możliwe będzie nagrywanie, utrwalenie tego wszystkiego w czym bierze się udział (pojawia się nowe dowody w sądownictwie). Nie będzie już możliwości tłumaczeń w stylu „zapomniałem”.

W takiej perspektywie najbardziej obiecującym rozwiązaniem wydaje się podłączenie do sieci. Będzie to podłączenie wprost do naszego systemu nerwowego (jak w powieści Gibsona „Neuromancer”). Sieć taka oparta będzie prawdopodobnie na pewnych regulach ograniczających, ale i tak dostarczy nam całkowicie nowych możliwości. Przede wszystkim będzie to doświadczenie całej sieci wszystkimi zmysłami (także dotykami, zapachem i smakiem). Będzie to więc w pełni wirtualny świat. Dla firm i zarządzania niesie to daleko idące konsekwencje. Nie będzie już konieczne fizyczne przebywanie w pracy. Wystarczy podłączyć się do firmowego interfejsu, który mamy w domu i już jesteśmy w pracy. W związku z tym zmieni się przepływ informacji, ale także i towarów. Prawdopodobnie nie będziemy mieli problemów z korkami. Zaoszczędzimy w ten sposób czas, skończą się problemy z wymówkami pracowników dotyczącymi spóźnień czy kontrolą czasu pracy – bardzo łatwo będzie sprawdzić, kiedy ktoś się załogował do sieci. Sieć, którą opisujemy, otwiera całkowicie nowy rynek usług. Każda osoba

poruszająca się w sieci będzie przecież musiała korzystać z swojego profilu i skanu postaci, której będzie używać. Wszystko to oczywiście będzie musiało być skorelowane z odpowiednimi zabezpieczeniami i procedurami. Oprócz skanów i profili w świecie wirtualnym będzie możliwe kupowanie innych rzeczy, takich jak np. nowy garnitur dla naszego skanu. Sieć, którą opisujemy, spowoduje obniżenie kosztów działalności firm. Wszystkie spotkania służbowe będą mogły się odbywać wirtualnie. Spadną koszty podróży służbowych, diet, hoteli itp. Najbardziej skuteczne korporacje będą nieporównywalnie efektywniejsze niż obecne. Nie będzie miejsca na chaos i obecną dezorganizację. Liczyć się będzie efekt synergii. W takim środowisku (zarówno z perspektywy wewnętrznych instalacji biotechnologicznych, jak i nowej sieci) znacznie wzrośnie rola liderów w organizacji. Trzeba będzie bardzo dobrze rozwiniętego zmysłu organizacyjnego, aby skoordynować pracę zespołu zadaniowego, składającą się z pracowników wirtualnie przebywających w pracy i dodatkowo pracowników posiadających nieporównywalnie większy potencjał. Cała sztuka zarządzania w takim przypadku będzie polegała na odpowiednim przydziale zadań i projektów, tak aby potencjał wykorzystać w jak największym stopniu. Dodatkowo nawet pojedynczy członkowie takiego zespołu będą mogli korzystać z dobrodziejstw rozwijającej się AI. Będą to programy, które będą się komunikowały z użytkownikiem w sposób niewymagający klawiatury i którym będzie można zlecać zadania, takie jak np. zebranie informacji na jakiś temat i wstępna ich analiza przedstawiona w formie raportu. Ludzie w większym stopniu będą mogli bazować na swojej kreatywności i zdolnościach twórczych. Nie będzie wymagana umiejętność wykonania analizy w oparciu o dane i uciążliwe ich przetwarzanie zabierające czas. Natomiast konieczne będzie użycie przygotowanych przez programy AI wyników i ich interpretacja.

Podsumowując – nie ulega wątpliwości, że w przyszłości to wirtualna sieć będzie miejscem naszej pracy, które w niczym nie przypomina dzisiejszych biur i istniejących przedsiębiorstw. Już obecnie istniejąca sieć spowodowała, że wielu ludzi część swojej pracy wykonuje w domu. Sieć zapewnia im dostęp do danych, niezbędnych do wykonania powierzonego zadania. Podłączenie mózgu do komputera stworzy nową jakość sieci, o której dotychczas mogliśmy tylko marzyć.

Sieć ludzkich mózgów

Zdjęcie 1. Wewnętrzna struktura mózgu



Kilka słów na temat budowy mózgu

Jego masa u niemowlęcia stanowi około 12% całkowitej wagi ciała, zaś u dorosłego około 2%. Oznacza to, że rodzimy się już z całkiem mocno rozwiniętym organem. Składa się on z 40 mld neuronów (inne źródła podają 1011–1012 mld neuronów), z czego na korę mózgową przypada 8 mld, a na mózdzek 30 mld. Neurony są połączone około 1014 połączeniami (synapsami). Jeżeli potraktować każdą synapsę jako bit, wtedy zyskujemy pojemność rzędu 100 Tbitów. Wzrok przekazuje około 5000 bitów/sek., a z uwzględnieniem pozostałych zmysłów w ciągu 60 lat życia odbieramy około 10 Tbitów informacji. Szacowana moc obliczeniowa to 10¹⁶ operacji/sek.

Nanotechnologia

Nanotechnologia może być w przyszłości techniką pomocną przy tworzeniu sieci ludzkich mózgow współpracujących ze sobą. Dotychczasowa współpraca czy współtworzenie czegośkolwiek przez ludzi odbywa się przy udziale zmysłów, tzn. wzroku, słuchu czy dotyku. Zmysły stanowią rodzaj swoistego interfejsu pomiędzy ludzkim mózgiem a otoczeniem. Wykorzystanie nanotechnologii pozwoli na zbudowanie nanorobotów, które będą przemieszczały się w ludzkim mózgu poprzez sieć naczyń krwionośnych. Dzięki temu możliwe stanie się określenie położenia poszczególnych neuronów, połączeń między nimi itd. Uczenie się tradycyjnymi metodami angażuje wszystkie te miliardy połączeń, neuronów, skomplikowane substancje biochemiczne wraz z odpowiednimi stężeniami (są to przekazywacze nerwowe – neurotransmitery), które umożliwiają przekazywanie impulsów. Zamiast mozolnego, trwającego latami procesu błyskawicznie da się zapisywać, przekazywać i czytać informacje. W sumie już teraz zbliżamy się do takich rozwiązań np. wszczepiając wprost do mózgu implanty, aby leczyć chorobę Parkinsona lub stwardnienie rozsiane. Elektroniczne urządzenia pomagają przywrócić słuch bądź (przynajmniej częściowo) wzrok. Wprowadzone do organizmu nanoroboty mogłyby, dzięki sieci naczyń krwionośnych, spenetrować połączenia w mózgu. Uzyskany w ten sposób obraz można bezprzewodowo przekazać na zewnątrz do innych nanorobotów w innych mózgow. Dodatkowo nanoroboty mogłyby też wziąć na siebie ciężar przechowywania nadmiaru informacji w momencie, gdy mózg osiągnie już kres swojej sprawności.

Sterowanie za pomocą sygnałów z mózgu – adaptacyjny interfejs mózg – komputer

Interfejs mózg – komputer stanowi technikę przyszłości. Dzięki temu wkrótce będzie możliwe pisanie na komputerze oraz wydawanie poleceń bez użycia jakichkolwiek zewnętrznych urządzeń pośredniczących, jak również wiele innych zastosowań. Na razie przy pomocy mózgu można poruszać kursorem po ekranie komputera. Do sterowania obiektem wykorzystuje się nasłuch sygnałów elektrycznych generowanych przez mózg przy wykorzystaniu EEG. Komputer dokonuje interpretacji sygnałów i na ich podstawie steruje kursorem. Inne technologie sterowania „bezdotykowego” znalazły zastosowanie w dziedzinie militarnej, np. przy wspomagananiu sterowania ogniem w myśliwcach.

Obecnie na świecie są prowadzone liczne eksperymenty. Na przykład Wspólne Centrum Naukowe Komisji Europejskiej rozwinęło „adaptacyjny interfejs mózgu”, kask oraz program komputerowy, którego zadaniem było umożliwienie sterowania urządzeniami,

Zdjęcie 2. Ramię robota poruszane za pomocą fal mózgowych



wykorzystując komendy wydawane przez mózg. Urząd Badań w Farnborough taką samą technikę wykorzystywał do sterowania myśliwcem w czasie lotu. Tak naprawdę, badania nad tym projektem odbywały się w laboratorium profesora Miguela Nicolelisa w Centrum Medycznym na Uniwersytecie Duke w Północnej Karolinie. Wytrenowano dwie małpy do sterowania ramięm robota poprzez sygnały mózgu. Następnie zaimplementowano elektrody w mózgu małp, gdzie tworzą się informacje o ruchu. Kiedy mózg instruuje ciało do wykonania ruchu, to pojawia się sygnał elektryczny zanim jakkolwiek akcja zostanie wykonana. Kiedy małpy sięgały po jedzenie, komputer odbierał sygnały z ich mózgow, analizował i przesyłał do ramienia robota, zwanego Phantom. Gdy małpa wyciągała ramię, Phantom, używając sygnałów pochodzących z neuronów małp, dokładnie naśladował ich ruch. Sygnały mózgu przesyłane były równocześnie poprzez Internet do laboratorium w Cambridge, gdzie komendy neuronów małp sterowały innym robotem Phantom oddalonym o 965 km. Ten system pozwoli na kontrolę własnych kończyn osobom, które nie mogą nimi poruszać z powodu uszkodzenia rdzenia kręgowego. Ponadto system ten może pozwolić na posiadanie wirtualnych kończyn w cyberprzestrzeni lub kończyn robota w świecie fizycznym. Aby zobaczyć, jak małpy reagują na pewnego rodzaju „anatomiczne przedłużenie” stworzono pętlę zwrotną pomiędzy małpami a ramięm robota. W kolejnych eksperymentach małpy posiadały sensory umocowane do ich ciała, dzięki czemu ręka robota wysyłała sygnały czucia bezpośrednio do ich skór. Dzięki temu małpa jest zdolna do czucia „struktury” owoców dotykanych przez ramię robota na skutek sygnałów pochodzących z jej mózgu. W przyszłości małpy będą również zdolne do obserwowania ramienia robota w akcji na ekranie komputera. Takie podejście z wizualnym sprzężeniem pozwoli na uczenie małp kojarzenia ruchów ich rąk z ich myślami. Technologiczny przełom nadejdzie być może w postaci jakichś trwałych implantów wewnątrzczaszkowych. Prawdopodobnie upłynie jeszcze sporo czasu, zanim nasze mózgi będą łączyły się z naszymi komputerami. Kiedy jednak ten dzień nastąpi, ludzkie ciało będzie mogło zrobić więcej niż potrafi jedynie za pomocą dwóch rąk i dwóch nóg.

Jeśli możliwa jest wymiana informacji pomiędzy mózgiem i maszyną przy pomocy odpowiedniego interfejsu, to nie powinna być również problem wymiana informacji pomiędzy mózgiem jednego człowieka a mózgiami innych ludzi. Jest to tylko kwestia techniki. Rozwiązanie

to daje jednak bardzo duże możliwości organizacji. Jeśli określona grupa zadaniowa mogłaby wymieniać się myślami i pomysłami bezpośrednio, możliwe byłoby skrócenie długiego czasu przekazywania informacji. Dodatkowo prawdopodobnie wszystko mogłoby odbywać się w całkowitej ciszy, która sprzyja koncentracji. Przy opracowaniu odpowiedniej technologii możliwe byłoby przekazywanie myśli z całym ładunkiem informacyjnym, jaki mamy w „głowie”. Tak też komunikacja taka byłaby na całkowicie innym poziomie. Obecnie posługujemy się ułomnymi słowami, które pozwalają nam tylko w jakimś stopniu opisać to, co odczuwamy lub chcemy powiedzieć. Słowa mają określone znaczenia, czyli zamykają się w określonych ramach. Komunikacja telepatyczna czy myślowa to wyższa forma komunikacji ponieważ jest twórcza, nieograniczona, oddająca również uczucia. Taki rodzaj komunikacji bardzo ograniczyłby koszty i pozwolił na wygenerowanie bardzo dużych rezerw czasowych. Można byłoby uniknąć złych interpretacji, nieporozumień i niedomówień. Dodatkowo kadra zarządzająca spędza większość czasu na wymianie informacji i rozmowach. Rozwiązanie opisane powyżej mogłoby doprowadzić do zmiany tej proporcji, a przez to do zmiany wydajności pracy całej organizacji.

Zakończenie

Jak wynika z krótkiej analizy, genetyka oraz biotechnologie niosą dla ludzkości zarówno ogromne szanse, jak i poważne zagrożenia. Nasza coraz gęściej zaludniona planeta jest dzisiaj eksploatowana zdecydowanie zbyt intensywnie, a biotechnologie pozwolą nam wręcz zawrotnie zwiększyć tempo i efektywność naszych działań. Jeśli nie odezwie się w nas najgłębiej odziedziczona po przodkach cecha – lenistwo – to możemy całkowicie zużyć Matkę Ziemię już w niedalekiej przyszłości. Miejmy zatem nadzieję, że przyszłe pokolenia będą świadomie ograniczać swą produktywność.

W tym momencie dochodzimy do najważniejszej (według naszego Zespołu) konkluzji: największe zastosowanie biotechnologie będą miały dla gatunku ludzkiego w procesie podboju kosmosu. Skutecznie wykorzystane pozwolą osiągnąć nieznane dotychczas horyzonty, i jednocześnie „upuścić powietrza” z tego nadmuchanego do granic możliwości balonu, jakim będzie Ziemia zamieszkiwana przez ludzkość w najbliższych dziesięcioleciach.

Biotechnologie nie tylko pozwolą stworzyć sprawniejszą infrastrukturę dla podboju kosmosu, ale również, a może nawet przede wszystkim – pozwolą dostosować nas – ludzi do wyzwań czekających na nas w odległych, nieprzyjaznych światach. Od zmian genetycznych pozwalających lepiej egzystować w kosmosie, podczas podróży kosmicznych i na poszczególnych odwiedzanych planetach już tylko krok do tworzenia osobników „naturalnie” przystosowanych do życia w takich środowiskach. O ileż łatwiejsze i tańsze będzie stworzenie osobników zdolnych do życia na nowo odkrytej planecie niż budowanie tam sztucznego środowiska i przekształcanie tych miejsc na podobieństwo Ziemi? Zdecydowanie tańsze.

Czymże z kolei są obecne efekty synergiczne osiągane przez globalne korporacje, wykorzystujące zasoby ludzkie z różnych kontynentów, krajów i kultur w porównaniu z synergią współpracy różnych ras?

Jednak, jak historia pokazuje, ludzie nie zawsze potrafią wykorzystać dzielące ich różnice do osiągania wspólnych korzyści. Częściej takie różnice stają się powodem do kłótni, konfliktów czy różnego rodzaju bijatyk. Czy rasy, które w przyszłości stworzymy (przecież w końcu chociaż częściowo na swoje podobieństwo) będą wolne od takich skłonności? A nawet jeśli one będą, to czy my nagle wydorosłemy? Można niestety przypuszczać, że nie. Czy tak trudno sobie

wyobrazić, że zmiany spowodowane rozwojem biotechnologii i genetyk, i doprowadzą nas do gwiazdnych wojen? No cóż, w tym kontekście filmy Lukasa nie wydają się już fikcją, a raczej scenariuszem wydarzeń z mniej lub bardziej odległej przyszłości.

Źródła:

Burze mózgów – 20.12.2001; 10.01.2002; 08.02.2002.

„Gazeta Wyborcza” 2001, nr 2.

„Harvard Business Review” 1999–2002.

F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider Przyszłości*, Fundacja Druckera, 1997.

„Nowa Fantastyka” 1995–2000.

McKinsey Quarterly publications

T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.

„Rzeczpospolita” 2001, nr 2.

„Świat Nauki” 1996, nr 2.

Kadra menedżerska w XXI wieku

Na przestrzeni ubiegłego stulecia, w zarządzaniu mieliśmy czasy taśmy produkcyjnej, czasy przywódców i zarządzania marką, czasy speców (guru) od zarządzania, czasy jakości i *reengineeringu*, a ostatnio mamy czas zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą nie dotyczy zresztą tylko biznesu.

Laureat Nagrody Nobla z ekonomii w 2001 roku Joseph E. Stiglitz mówił: „Nauczyliśmy się myśleć, że powodem dystansu między rozwiniętymi i mniej rozwiniętymi krajami jest brak kapitału. A teraz zdajemy sobie sprawę, że to tylko jeden z elementów, bo jest jeszcze inny bardzo istotny – brak wiedzy. I zniwelowanie tego braku jest jedną z podstawowych strategii rozwoju”¹.

Dla menedżera zawsze najważniejszy winien być człowiek. Ta prawda jest tak oczywista, że często się o niej zapomina. Dla większości bardziej przekonująco przedstawia ją powieść Artura Clarka *Odyseja 2001* niż najlepszy wykład z etyki². Jeśli zatem zależy nam, aby przy wprowadzaniu w fabryce nowego systemu jakości, nie stracić z oczu ludzi, którzy przecież tworzą produkt tej fabryki (ale często również go kupują albo sprzedają) – potrzebne są pewne podstawowe założenia.

Praca, biznes to nie to samo co normalne życie. Wiedzą o tym najlepsi wykładowcy rachunkowości czy finansów. Kiedy szukają dobrego przykładu, zaczynają: „A teraz przykład z życia...”, i mówią np. o dzieciach wybierających swojego przywódcę.

Tym podstawowym założeniem jest świadomość, że dla dobrego menedżera zarządzanie to nie wszystko. Również biznes to nie wszystko. Jest jeszcze rodzina, obietnica zabrania dziecka do ZOO, brydż u przyjaciół, rozmowa z sąsiadem.

¹ *International Herald Tribune*, Interview with Joseph Stiglitz, November 29, 2001.

² Przekonał się o tym Frederick Winslow Taylor (zm. w 1915 r.), który jako pierwszy, wprowadzając naukowe zarządzanie i mówiąc: *In the past the man was first. In the future the system must be first*, został pierwszym wrogiem humanistów za odhumanizowanie pracy i zredukowanie zarządzania do pomiarów i planowania; por. A. Harrington, *The Big Ideas*, „Fortune”, November 1999.

Przeszłość przewidzieć najtrudniej

Generalnie wydaje się, że przed menedżerem na początku XXI wieku stoją podobne wyzwania do tych sprzed kilku lat. Te nowe, też zostały już opisane i nie ma potrzeby do nich wracać. Wystarczy wziąć rocznik „Forbesa”, „Fortune”, „Business 2.0”, „The New York Times”. Można też kupić w księgarni jedną z setek pozycji na ten temat. Peter Drucker w jednej z ostatnich swoich książek pisze, że w przyszłości najważniejsze będą: zaufanie, produktywność, odpowiedzialność, *corporate governance*³.

Jedynym sposobem na sprostanie tym wyzwaniom jest otwarcie na nową wiedzę, nowe idee i nieustanne zdobywanie nowych, zawodowych doświadczeń.

Ponadto menedżer musi pamiętać, że zmienia się nie tylko biznes. Zmienia się cały świat, a z nim dopiero biznes. W XXI wieku coraz większy wpływ na to co się dzieje będą miały nie tylko państwa, ale i inne podmioty: wielkie korporacje, grupy – sieci antyglobalistów, ekologów, innych instytucji pozarządowych. Takimi podmiotami jest też NAFTA i Unia Europejska. W XXI wieku wszelkie wydajne organizacje głównie dzięki technice spłaszczają swoje struktury (wyjątkiem jest wielka korporacja Toyoty, która już na początku lat 80. miała tylko pięć szczebli hierarchii – tyle samo co Kościół Katolicki⁴). W XXI wieku technika będzie wszechobecna.

Nie jest jednak tak, że dzisiaj idealni menedżerowie poruszają się w idealnym świecie, a dzień jutrzejszy jest pewny w 80%. Niestety menedżerowie nie są idealni, świat też, a przyszłość... jak powiedział Grucho Marx „(...) przyszłość przewidzieć najtrudniej”.

Niezauważane możliwości

Menedżerowie powoli stają się elitą społeczeństw. Jest to widoczne zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach wysoko rozwiniętych. Co ciekawe ten trend obecny jest również w Polsce. Kadra zarządzająca posiada najnowszą wiedzę, bo może za nią dobrze zapłacić.

Wiele dobrze działających w biznesie sposobów rozwiązywania problemów zaczyna się sprawdzać w innych dziedzinach. Zasady zarządzania administracją coraz częściej upodabniają się do zasad obowiązujących w prywatnych firmach. Szpitale w Wielkiej Brytanii zdobywają certyfikaty jakości ISO – projektowane przecież głównie dla przedsiębiorstw. Robią to również w Polsce niektóre urzędy państwowe i samorządowe. FBI w Stanach Zjednoczonych po wydarzeniach z 11 września 2001 roku rozpoczęła reorganizację, która w swoim założeniu ma zaadaptować wiele rozwiązań organizacyjnych sprawdzonych w biznesie⁵.

Ludzie biznesu na całym świecie zajmują coraz więcej odpowiedzialnych stanowisk. **Ekonomiści rządzą światem** (*Economists rule the world*) ogłosił dziennikarz „**Fortune**” na początku 1999 roku⁶. Każdy wie co to inflacja, bezrobocie. Coraz częściej ludzie orientują

³ P. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann.

⁴ T.J. Peters, R.H. Waterman, Jr, *In search of Excellence*, Warner Book Edition, 1984.

⁵ D. Johnston, *F.B.I. Creates New Management Structure for Better Oversight* December, „The New York Times” 2001, No. 4.

⁶ J. Fox, *What In The World Happened To Economics*, „Fortune”, March 1999.

się również – nawet w Polsce – co to produkt narodowy brutto, po co jest bank centralny. Chyba pierwszym ekonomistą, który był znany również poza środowiskiem przemysłowym był Adam Smith. Później jeszcze bardziej znany był Karol Marks i wielu innych. W XX wieku najbardziej znani byli adwokatami wolnego rynku bądź socjalizmu.

Dla ekonomistów ufundowano dodatkową Nagrodę Nobla. Ale to nie tylko przeszłość. Rok 2002 rozpoczął się dla polityków od dyskusji nad bankructwem Argentyny. Na początku stycznia w „New York Times” ukazał się artykuł „Państwo jako przedmiot postępowania upadłościowego?” (*A Country in Chapter 11?*)⁷. Autor przybliżył toczącą się dyskusję polityków i ekonomistów nad możliwością zastosowania w stosunku do państw nieplacących długów procedury zbliżonej do tej stosowanej w każdym państwie w stosunku do bankrutujących przedsiębiorstw. Takie sugestie wysunął ostatnio Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Wcześniej wpadł na ten pomysł Jeffrey D. Sachs.

Po wydarzeniach z 11 września 2001 roku w prasie amerykańskiej pojawiło się wiele artykułów podnoszących sprawę bezpieczeństwa i obronności. Większość autorów szukało lepszych rozwiązań poprzez stosowanie w wojsku, w policji, w administracji państwowej rozwiązań sprawdzonych w biznesie. Jeden z dziennikarzy napisał: „Aby wygrać wojnę z terroryzmem, musimy myśleć jak gang uliczny, poruszać się jak zespół piłkarski, porozumiewać jak Wal-Mart”⁸.

Teoretycznie można się więc spodziewać, że sukcesywnie, również polska kadra menedżerska będzie coraz bardziej „wychylać głowy” spoza swojego miejsca pracy i rozglądać się dookoła. Zacznie zwiększać się członkostwo w organizacjach zawodowych i charytatywnych. Coraz więcej pieniędzy będzie trafiało do najlepszych teatrów, prywatne dotacje zasilą kasy bibliotek i muzeów. W miastach zaczną – jak przed wojną w Warszawie, Lwowie, Krakowie, Poznaniu – powstawać perły architektury – piękne kamienice, obiekty użyteczności publicznej fundowane przez zamożnych obywateli. Można sobie też wyobrazić, że ludzie sukcesu zawodowego i finansowego (to chyba jedyny zawód gdzie sukces zawodowy w pełni przekłada się na sukces finansowy) zaczną skutecznie doradzać władzom municypalnym.

Warto przeczytać wspomnienia Andrzeja Wierzbickiego⁹, jednego z najwybitniejszych mężów stanu II Rzeczypospolitej, prezesa zarządu Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów zwanego „Lewiatanem” i jednego z najbogatszych Polaków tamtych czasów. Polscy przemysłowcy praktycznie opłacili wielomiesięczny pobyt polskiej delegacji Komitetu Narodowego Polskiego na rozmowach pokojowych w Paryżu w 1918 roku. W 1920 roku nie uciekali z Warszawy, tak samo w 1939 roku.

Widać już pierwsze oznaki pracy społecznej wybitnych przedstawicieli biznesu. Wciąż jest jednak mało. Wciąż wiele inicjatyw okazuje się po jakimś czasie jedynie kolejną próbą wykorzystania otoczenia dla swoich interesów.

Jednak na świecie istnieje wiele przykładów udanych prób włączenia się ludzi biznesu w działalność społeczną. Bill Gates przeznaczą miliardy na rzecz mieszkańców Afryki. George Soros funduje uniwersytet w Budapeszcie. Burmistrzem Nowego Jorku zostaje sławny Michael R. Bloomberg. Najbardziej wpływowi biznesmeni Stanów Zjednoczonych zajmują

⁷ D. Altman, *A Country in Chapter 11?*, „The New York Times”, January 6, 2002.

⁸ *To win the war against terrorism, we have to think like a street gang, swarm like a soccer team, and communicate like Wal-Mart*; por. T.A. Stewart, *America's Secret Weapon*, „Business 2.0”, December 2001.

⁹ A. Wierzbicki, *Żywy Lewiatan – wspomnienia*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 2001.

kluczowe stanowiska w administracji prezydenta George'a W. Busha. W końcu sam Bush to pierwszy amerykański prezydent z dyplomem MBA. Robert Smith dyrektor finansowy Ford Motor Co. będący generałem Armii Stanów Zjednoczonych, powiedział niedawno „Mój szef zawsze rozumiał, że będąc w armii robię coś również dla Forda. Bez Stanów Zjednoczonych nie ma Forda”¹⁰.

Niezauważane zagrożenia

W jednym z felietonów Stefan Kisielewski pisał: „W dzieciństwie i młodości uczono mnie, że nie należy chwalić się samemu ani wyliczać swoich zasług i osiągnięć, lecz poczekać, aż ktoś zrobi to za nas, zachowując przy tym w owym momencie (to znaczy my, gdy nas chwalą) minę zażenowanej skromności. Później zasada niechwalenia się samemu podbudowana jeszcze została w moim umyśle przez freudyzm. Freud uważał, że jeżeli ktoś bardzo uporczywie i natrętnie sam się chwali, to daje tym dowód utajonego kompleksu niedowartościowania: gromkimi słowami chce uciszyć własne wewnętrzne wątpliwości co do samego siebie. (...) Prawdziwa cnota nie tylko krytyk się nie boi, ale i nie wymaga przesadnej reklamy: cnota reklamująca się usilnie musi budzić podejrzania, bo wszakże świadczyć tu powinny same czyny, nie zaś słowa”¹¹.

Tej prawdy wielu ludzi nie zrozumiało. Panuje ogólna opinia, że polscy menedżerowie – w pierwszym przecież pokoleniu – nie dorosli do roli, jaką im się stawia. Póki jednak dotyczy to tylko skromności zdolnego i dobrego w sercu człowieka, to nie jest jeszcze tak źle.

W Polsce, niemal powszechny jest brak szacunku dla szeregowego pracownika. Pojawienie się komputerów nie zmieniło automatycznie ludzi, a już w szczególności przełożonego. Teraz można pracownika nękać e-mailami, dzwonić po pracy na jego telefon komórkowy, przeszkadzać na wiele innych sposobów. Taśma montażowa przy której stał Charlie Chaplin wcale nie była apogeum odhumanizowania pracy. Teraz tygodniami szef może nie widzieć swojego pracownika. Z czasem ten pracownik zamieni się dla niego w jeden z numerów na monitorze komputera. Ludzie tego nie lubią. Wiele badań dowiodło, że zwyczajnie słabiej pracują.

Menadżer musi zdawać sobie sprawę, że biznes może odkryć ciemne strony człowieka. Świetnym przykładem jest sprawa amerykańskiego giganta Enronu. To nieprawda, że zawinili wyłącznie audytorzy, którzy badali księgi finansowe firmy. Zawinili przede wszystkim ludzie zarządzający firmą¹² z Kennethem L. Lay'em (CEO) na czele. Skutki bankructwa firmy Enron trudno przecenić (nawet zakładając, że będą dotyczyć tylko bezpośrednio zainteresowanych i nie spowodują żadnego większego kryzysu). Listę tych, którzy stracili otwierają wszyscy ci, którzy kupowali jednostki w funduszach powierniczych inwestujących w index S&P's 500. Inwestorzy w inne fundusze powiernicze także stracili, bo dziesięciu największych akcjonariuszy firmy to również firmy inwestycyjne¹³. Straciło również tysiące pracowników Enronu,

¹⁰ J. Nocera, *Business goes to war*, „Fortune”, Monday, October 15, 2001.

¹¹ Fragment pochodzi z felietonu z 1968 roku. Cytat za S. Kieślowski, *Pisma wybrane*, tom 100 *razy głową w ścianę. Felietony z lat 1945–1971*, Iskry, Warszawa 1996.

¹² J. Lardner, *Why Should Anyone Believe You?*, „Business 2.0”, March 2002.

¹³ Straciły takie fundusze, jak: Putnam Investments (23,1 mln), Barclays Bank (23,0 mln), Fidelity Investments (20,8 mln), Citigroup (20,8 mln), State Street (16,1 mln), AIM Management (14,0 mln), Taurus (12,5 mln) i Vanguard (11,4 mln); por. K.N. Gilpin, *Plenty of Pain to Go Around*, „The New York Times”, December 4, 2001.

którzy większość pieniędzy przeznaczonych na swoją emeryturę ulokowali w akcjach firmy – część z nich straciła też pracę. Bankructwa nie przewidziały też agendy rządowe, SEC – którzy co najmniej teoretycznie winien przeglądać raporty spółek. Nie widzieli prawnicy firmy obsługującej Enron, analitycy giełdowi – którzy oceniają kondycję notowanych na giełdach spółek, instytucje ratingowe (Moody's, Standard & Poor's, Fitch), dziennikarze. Nie bez winy są też wielkie banki inwestycyjne, które z jednej strony sprzedawały akcje w spółkach, które były pomijane w sprawozdaniach finansowych Enronu (spółki te miały prawie wyłącznie długi) – a w tym samym czasie pożyczaly dla Enronu pieniądze i dodatkowo zajmowały się rekomendowaniem kupna akcji i obligacji firmy¹⁴.

Nie ma żadnej gwarancji, że to się nie powtórzy. Można być raczej pewnym, że takie zjawiska się zdarzają na co dzień – tylko ich autorzy mają więcej szczęścia. Dzięki sprawie Enronu ucichły nieco głosy, aby sprawdzić powody wprowadzania na nowojorską giełdę ogromnej ilości spółek internetowych, które w 2001 roku zaczęły masowo bankrutować¹⁵. Zaczyna się krytykować analityków giełdowych, którzy rekomendowali zakupy spółek, których emisję akcji przeprowadzały ich banki. Banki z kolei krytykuje się za to, że ustalały ceny emisji tak nisko, że już w pierwszym dniu oferty publicznej ceny akcji szły bardzo mocno do góry.

Zawsze takie oskarżenia kończą się ogłoszaniem przez podejrzanego, iż pracuje na nowym kodeksie etyki zawodowej. Sytuacja, którą każdy normalny człowiek uzna jednoznacznie za kryminogenną w świecie biznesu nazywana jest „konfliktem interesów”, „pokusą nadużycia” itd.

Nieetyczne zachowanie w biznesie dotyka nie tylko pracowników i inwestorów. Dotyka również ludzi znacznie biedniejszych i nie trzeba szukać przykładów w „Ziemi obiecanej” W. Reymonta, czy innych powieściach z początku ubiegłego wieku. Jednym z przykładów wykorzystywania ludzi jest sprawa zawyżania cen leków. W listopadzie 2001 r. Komisja Europejska nałożyła karę na producentów farmaceutyków (Hoffmann-La Roche ze Szwajcarii, BASF i Merck z Niemiec, Rhône-Poulenc z Francji, Solvay Pharmaceuticals z Holandii, Daiichi Pharmaceutical, Takeda Chemical Industries z Japonii) w wysokości 855 milionów EURO za udział w zмовie, która doprowadziła do zawyżania cen witamin¹⁶. Innym przykładem jest sprawa leków przeciwko AIDS dla najbiedniejszych krajów. Pojawia się pytanie: czy kraje te muszą kupować bardzo drogie leki dla ułamka potrzebujących, czy będą kupować dla większości potrzebujących od producentów łamiących prawa patentowe wynalazców¹⁷. A przecież ktoś też produkuje i sprzedaje broń do Afryki, ktoś handluje ludzkimi organami i uranem. To wszystko również robią ludzie, którzy często nazywają siebie biznesmenami.

Świat biznesu ma wpływ nie tylko na architekturę...

¹⁴ P. McGeehan, *Some Conflict of Interests Is Inevitable, Brokers Say*, „The New York Times”, February 5, 2002.

¹⁵ *Wall Street under scrutiny A penny in whose pocket?*, „The Economist”, May 24, 2001.

¹⁶ P. Meller, *Vitamin Producers Fined \$752 Million*, „The New York Times”, November 22, 2001.

¹⁷ Obecnie w 16 krajach świata więcej niż 10% populacji między 15 a 49 rokiem życia jest zarażonych wirusem HIV. Na świecie więcej niż 40 mln ludzi jest nosicielami HIV lub AIDS – w tym 4,5 mln dzieci; por. Reters, *Company Mandelata Urges Access to Drugs to Fight AIDS*, „The New York Times” December 2, 2001.

Podsumowanie

Nie ma jednej odpowiedzi na pytanie: jakie wyzwania stoją przed menedżerem XXI wieku? Trzeba jednak pamiętać, że bez podstaw, bez solidnej znajomości finansów, prawa, rachunkowości, nie można nawet wystartować.

Warto na koniec słowa Petera Drückera: „Nauczyłem się znacznie więcej od myślicieli niezwiązanych z zarządzaniem. Najlepsze książki o przywództwie napisał Ksenofont, jeden z przyjaciół Sokratesa, który został dowódcą wojskowym. Nic napisanego od tamtej pory nie jest temu równe. Prawdę mówiąc, nie za bardzo lubię czytać o zarządzaniu. Czytam Szekspira”¹⁸.

¹⁸ E. Schonfeld, *The Guru's Guru*, „Business 2.0”, October 2001.

Przedsiębiorstwo przyszłości

Wprowadzenie

W przyszłości kontynuowane będą trendy zmian w postawach klientów, którzy oczekiwac będą ciągłej poprawy relacji otrzymywanej od firm wartości w stosunku do jej ceny oraz zmian w oczekiwaniach akcjonariuszy, coraz częściej decydujących się na inwestycje tylko w te przedsięwzięcia, które mogą dostarczyć znacznie większego zwrotu niż najlepsza bezpieczna alternatywa. Aby skutecznie zmierzyć się z tymi trendami, przedsiębiorstwa przejdą organizacyjną transformację, mającą na celu osiągnięcie zdolności do takiego zaspokajania potrzeb klientów, aby możliwe stało się uzyskiwanie pozycji rynkowej pozwalającej na generowanie oczekiwanej nadwyżki dla akcjonariuszy. Podstawowym wyzwaniem stanie się **„jak dostarczać coraz więcej, otrzymując w zamian coraz mniej”**.

W efekcie realizacji transformacyjnego paradygmatu koncentrowania się na kluczowych kompetencjach powstaną przedsiębiorstwa przyszłości **Brand-Idea-Consumer (B-I-C Enterprise)**. Przedsiębiorstwa te zachowają dla siebie jedynie cztery kompetencje, które w zupełności wystarczą, aby wygrywać na rynku produktów i usług skierowanych do ostatecznego konsumenta. **Umiejętność tworzenia produktów – idei**, które zaspokajac będą potrzeby konsumentów, **zarządzanie marką**, które będzie miało na celu pozyskanie serc konsumentów, **umiejętność nawiązania relacji z klientami** oraz **umiejętność zarządzania siecią** wzajemnych relacji. Pozostałe funkcje, w tym także produkcja, zostaną przetransferowane do wyspecjalizowanych dostawców tworzących sieć wzajemnych powiązań. Dzięki umiejętności tworzenia produktów – idei, zarządzaniu marką oraz umiejętności nawiązania relacji z klientami przedsiębiorstwo przyszłości będzie mogło zacieśniać więzi i zdobywać lojalności klientów poprzez dostarczanie im „coraz większej” wartości. Z kolei umiejętność zarządzania siecią wzajemnych relacji pozwoli wykorzystać przedsiębiorstwu przyszłości efekt wirtualności do zmniejszania kosztów, czyli zmniejszenia wrażliwości na to, że otrzymuje do swoich klientów „coraz mniej”.

Wykorzystując zdolność wyspecjalizowanej sieci do osiągnięcia znacznie większej produktywności, przedsiębiorstwa B-I-C staną się superefektywne i w efekcie będą w stanie zdominować rynek globalnych produktów i usług.

Powstanie B-I-C Enterprise, wzrost znaczenia sieci i dążenie do ponadproporcjonalnej efektywności będzie miało szereg długoterminowych konsekwencji nie tylko w obszarze mi-

kroekonomicznym (wzrost roli marki, zmiany w podejściu do globalnej sprzedaży, stworzenie barier wejścia na rynek globalnych produktów i usług), ale także w wymiarze makro (problemy społeczne związane z polaryzacją dochodową i wzrostem bezrobocia).

Przesłanki powstania przedsiębiorstw przyszłości

Zmiany postaw konsumentów

Intensywne zmiany, jakie zachodzą w obecnym świecie, globalizacja przedsiębiorstw, postęp technologiczny, silnie wpływają na konsumentów. Firmy uczą konsumenta jak kupować, co najlepiej kupować, czego powinien oczekiwać. Klient to najważniejsze ogniwo w działaniu przedsiębiorstw, zapewniające im istnienie i funkcjonowanie. Podejście konsumentów cały czas zmienia się i ewoluuje w kierunku coraz większych wymagań w stosunku do produktów oraz jakości obsługi. Następuje także proces, który można określić „globalizacją konsumenta”. Już nie tylko firmy działają na skalę globalną, ale także klienci, dzięki nowym technologiom, swobodnemu dostępowi do Internetu, poszukując produktów, patrzą szerzej niż tylko na lokalne rynki.

Przedsiębiorstwa, prowadząc marketingową strategię globalną, oferując globalny produkt w bezpośredni sposób, będą „globalnie” poddawane presji konsumentów. Walka konkurencyjna, jaka rozpoczyna się pomiędzy firmami, jest coraz częściej, a w przyszłości w większości będzie w dużej mierze oparta na zarządzaniu klientami. Klient przyszłości będzie świadomy tego, czego oczekuje, co chce nabyć, w jaki sposób chce otrzymać produkt bądź usługę.

Klienta przyszłości można scharakteryzować jako klienta:

- leniwego,
- wymagającego,
- oczekującego większej wartości za mniejszą cenę.

Klient leniwy i wymagający to osoba, która oczekuje czegoś więcej niż tylko dobrego zakupu. Pragnie otrzymać produkt z pełną obsługą, z gwarancją jakości; produkt dostosowany do jego indywidualnych potrzeb, prosty i przyjazny w obsłudze. Większość firm przyszłości będzie oferowała w podobnej cenie markowe produkty. Prawdopodobnie jedyną drogą do sukcesu sprzedaży będzie zadowolony, usatysfakcjonowany klient. Nastąpi silna segmentacja rynku nakierowana na indywidualnego odbiorcę. Kupując np. sprzęt audio, klienci oczekiwać będą od firm dowozu do domu, montażu, pełnej informacji o obsłudze, 24-godzinnego serwisu, a nawet bezpośredniej linii telefonicznej łączącej nas z konsultantem. Dzięki łatwemu dostępowi do Internetu, klient przyszłości będzie poszukiwał produktu na całym świecie, najlepszego dla niego, spełniającego jego oczekiwania. Nie będzie poruszał się po sklepach w poszukiwaniu najlepszego rozwiązania. Firmy będą musiały poinformować go o najlepszym produkcie, w sposób szybki, łatwy, przejrzysty.

Im bardziej konsumenci będą świadomi swojej siły przetargowej, tym trudniej będzie się wyróżniać jakością produktów i obsługą klienta. Coraz rzadziej akceptację zyskiwać będą innowacyjne produkty wprowadzane po wysokich cenach. Konsument świadomy silnej konkurencji między firmami, coraz częściej będzie chciał otrzymywać coraz lepsze produkty bądź usługi za coraz niższą cenę, stawiając przed przedsiębiorstwami duże wyzwania. Początek tego trendu widoczny jest już dzisiaj w branży elektroniki użytkowej. Ceny komputerów, produktów RTV są coraz bardziej rozwijane, a ceny spadają nie tylko relatywnie, ale także w wartościach bezwzględnych. To czego dzisiaj klienci doświadczają w kilku branżach, w przyszłości będzie wymagane od wszystkich – oczekiwany stosunek wartości produktów i usług do ich ceny będzie musiał być coraz większy.

Rosnące wymagania inwestorów

Rozwój firmy w długim okresie na skalę globalną wymaga znacznych ilości kapitału. Fala akwizycji czy uruchamiania nowych inicjatyw generuje duże zapotrzebowanie na kapitał. Nawet przedsiębiorstwa, które nie posiadają dużej ilości środków trwałych i nie prowadzą kosztownych przejęć, potrzebują kapitału. Skracający się cykl życia produktów, zmuszający firmy do wprowadzania większej ilości innowacji w krótszym czasie powoduje, że wydatki na badania i rozwój są coraz większe, zwiększając zapotrzebowanie na kapitał. Dla wielu organizacji kapitał jest zasobem ograniczonym i często negatywnie determinuje możliwości rozwoju.

Z drugiej strony inwestorzy wrażliwi na rosnące ryzyko przestali być skłonni inwestować w przedsięwzięcia, które nie zapewniają zwrotu znacząco wyższego niż najlepsza, dostępna bezpieczna alternatywa. Taki zwrot są w stanie zapewnić tylko przedsiębiorstwa, które potrafią generować wartość dodaną w długim okresie i na poziomie wystarczającym do zapewnienia zwrotu z kapitału, który przewyższa koszt tego kapitału.

Rosnące wymagania inwestorów zmuszają przedsiębiorstwa do spojrzenia na efektywność wykorzystania kapitału i na zapewnienie tego, że wyniki finansowe będą przewyższać koszt inwestycji, którą ponieśli akcjonariusze.

Transformacja przedsiębiorstw

Przemiany w otoczeniu, wpływające na zmiany w postawach i oczekiwaniach konsumentów oraz zwiększające się wymagania akcjonariuszy będą powodowały organizacyjną transformację przedsiębiorstw, mającą na celu osiągnięcie zdolności do takiego zaspokajania potrzeb klientów, aby możliwe stało się uzyskiwanie pozycji rynkowej pozwalającej na generowanie oczekiwanej nadwyżki dla akcjonariuszy. Podstawowym problemem firm stanie się **„jak dostarczać coraz więcej, otrzymując w zamian coraz mniej”**.

W przyszłości największe przedsiębiorstwa kierować się będą paradygmatem, mówiącym że wartość zarówno dla klienta, jak i dla właściciela generują jedynie kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa – to w czym organizacja się specjalizuje i to w czym stara się być najlepsza. Wszystkie inne umiejętności nie są kluczowe i stanowią źródło nieefektywności firmy – czynnika, który nie pozwala dostarczać **„za mniej”**. Nieefektywność bierze się z faktu, że albo firma angażuje kapitał w rozwijanie umiejętności nietworzących wartości dla klientów (a zatem nie przyczynia się do generowania zwrotu), albo wykonuje część czynności nieefektywnie, generując zbyt wysokie koszty.

Ewolucja przedsiębiorstw w przyszłości opierać się będzie na atomizacji przedsiębiorstw – koncentracji na kluczowych kompetencjach i stopniowym odrzucaniu wszystkich obszarów, które nie zostaną uznane za źródło strategicznej przewagi, a którymi mogą zajmować się wyspecjalizowane firmy.

Już dzisiaj firmy pozbywają się funkcji zarządzania IT, logistyki, księgowości. W przyszłości trend ten będzie obejmował coraz więcej obszarów i w konsekwencji dotyczyć będzie także produkcji, sieci sprzedaży i innych ważnych funkcji. To, co zostanie strategicznym obszarem, który pozostanie po wydzieleniu wszystkich innych obszarów to:

- tworzenie produktów – idei,
- zarządzanie marką,
- zarządzanie klientem, jako jednym z najważniejszych aktywów niematerialnych firmy przyszłości,
- zarządzanie siecią wzajemnych powiązań.

Przedsiębiorstwa, które nazwaliśmy Brand-Idea-Consumer (B-I-C Enterprise) zachowają dla siebie cztery kompetencje, które w zupełności wystarczą, aby wygrywać na rynku produktów i usług skierowanych do ostatecznego konsumenta. Umiejętność tworzenia produktów – idei, które zaspokajają będą potrzeby konsumentów oraz takiego zarządzania marką, które będzie miało na celu pozyskanie serc konsumentów, i pozwoli na dostarczanie klientom wartości na poziomie jakich oczekują. Umiejętność nawiązania relacji z klientami i przewidywania ich potrzeb będzie prowadziło do zwiększenia więzy i lojalności klientów, a zatem będzie zwiększać wartość tego kluczowego aktywa niematerialnego. W efekcie przedsiębiorstwo będzie mogło zarządzać tym, jak dostarczać „coraz więcej”.

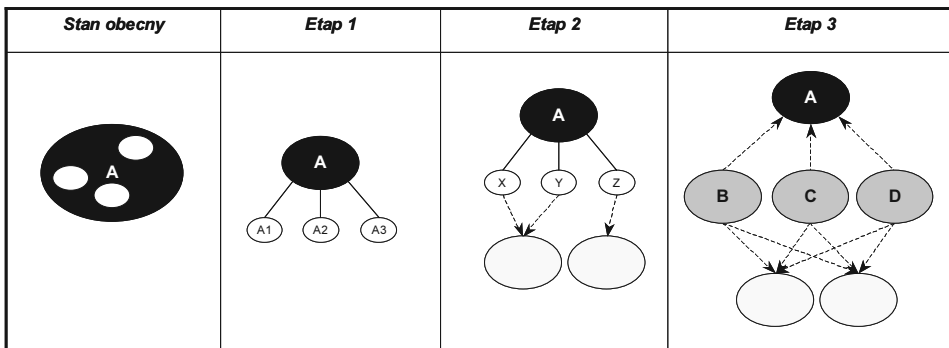
Wreszcie umiejętność zarządzania siecią wzajemnych relacji pozwoli wykorzystać efekt wirtualności do zmniejszania kosztów, czyli zmniejszenia wrażliwości na to, że otrzymuje „coraz mniej” od swoich klientów.

Śledząc pojawiającą się już dziś wirtualizację przedsiębiorstw, można zaobserwować 3 etapy ewolucji zmierzającej w kierunku powstania B-I-C Enterprise:

Etap 1 – wydzielenia innych niż strategiczne funkcji jako osobnych spółek pod marką przedsiębiorstwa.

Etap 2 – zmiana nazwy wydzielonych spółek tak, aby zyskały niezależność, powiązana z postawieniem celu uzyskiwania ponad 50% przychodów z innych źródeł niż przedsiębiorstwo macierzyste.

Etap 3 – sprzedaż spółek innej firmie, specjalizującej się w danej działalności i podpisanie długoterminowego kontraktu na świadczenie usług.



Prawdziwa wirtualność nie wynika tylko z przejścia do trzeciego etapu, ale także z zakresu transformacji. B-I-C Enterprise to przedsiębiorstwo, zgodnie z powyższą logiką osiągnięte etapy trzeci dla wszystkich funkcji oprócz tworzenia idei (R&D), zarządzania marką, relacjami z klientami i powiązaniem sieciowymi – włączając w to logistykę, produkcję czy sieć sprzedaży.

Proces takiej transformacji przedsiębiorstwa wpłynie pozytywnie na jego elastyczność. Poprawa relacji kosztów zmiennych do kosztów stałych poprawi możliwość reagowania na zmiany w otoczeniu. Zwiększeniu ulegną także przychody z jednego zatrudnionego. Jeśli spojrzeć jak plasują się na tej skali największe przedsiębiorstwa na świecie okaże się, że przeciętne przychody na 1 zatrudnionego wynoszą w tej grupie ok. 500 tys. USD. W grupie przeciętnych znajdują się takie firmy, jak: General Electric, General Motors, Ford, Daimler Chrysler czy Boeing (zatrudnienie w tych firmach sięga 200–400 tys. pracowników). Można już wskazać takie przedsiębiorstwa,

które dokonały pewnego wysiłku transformacyjnego we wskazanym wyżej kierunku, i ich wyniki mierzone tą miarą są znacznie wyższe. Do takich firm należą Mitsubishi Corporation (pow. 2 mln USD/1 zatrudnionego) czy LG Corporation (pow. 10 mln USD/1 pracownika). Oba concerny przeszły częściową transformację i znajdują się pomiędzy pierwszym i drugim etapem.

Dobrym przykładem, potwierdzającym wskazywany przez nas trend, jest firma HP, która w części swoich biznesów przeprowadziła outsourcing funkcji produkcyjnych i sprzedaje produkty pod swoją marką, których nie produkuje.

Sieć

Po przeprowadzeniu procesu transformacji B-I-C Enterprise stanie się liderem sieci wyspecjalizowanych firm pracujących razem, aby w jak najbardziej efektywny tworzyć wartość dla konsumenta.

Istotą działania sieci będzie tworzenie tej wartości w sposób jak najbardziej efektywny, tak aby produkty lub usługi mogły być dostarczane do klientów we właściwym czasie, miejscu, kondycji oraz, co bardzo istotne, po właściwej cenie.

Klient wybierając dany produkt, będzie inicjował rozpoczęcie procesu w sieci, w której na kolejnych etapach firmy – specjaliści będą generować dodatkową wartość całego pakietu dla klienta. Poszczególne wyspecjalizowane przedsiębiorstwa będą w stanie maksymalnie efektywnie realizować swoje funkcje, pozostając liderami kosztowymi w swoich dziedzinach. Umożliwi to sprowadzenie relacji wartość – cena, określającej z perspektywy klienta atrakcyjność relacji wartości zawartej w produkcie, w odniesieniu do jego ceny, do poziomu bardzo korzystnego dla klienta.

Ponieważ efektywność całej sieci będzie wyższa niż efektywność możliwa do osiągnięcia przez autonomiczne firmy realizujące jednocześnie wiele funkcji samodzielnie, prowadzić to będzie do trendu przyłączenia się do sieci coraz większej liczby przedsiębiorstw. Pozostawanie poza siecią oznaczałoby dla firm działających na globalnym rynku utratę możliwości konkurowania. Ich produkty, nawet gdyby spełniały wszystkie potrzeby klienta, reprezentując dla niego odpowiednią wartość, nie będą konkurencyjne cenowo w stosunku do tych, które wytworzone zostaną jako finalny efekt pracy specjalistów działających w sieci.

Sama obecność w sieci, z której korzystać będzie przedsiębiorstwo przyszłości, nie będzie jednak stanowić trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż każde inne przedsiębiorstwo, posiadające trzy najważniejsze wartości (B-I-C), będzie mogło przyłączyć się do sieci.

Przykłady funkcjonowania sieci możemy zauważyć już dzisiaj. W ten sposób obuwie sportowe konkurencyjnych firm: Nike i Reebok jest produkowane w tej samej fabryce w Malezji. W przemyśle samochodowym produkcja modułów systemu ABS i wielu innych podzespołów jest kontrolowana przez firmę Bosch, która dostarcza je do wielu producentów, umieszczając na nich odpowiedni markę. Firmy te mogą korzystać także z tych samych operatorów logistycznych, sieci, agentów i wielu innych firm współpracujących w zakresie wytworzenia i dostarczenia klientowi ostatecznej wartości uosobionej w finalnym produkcie lub usłudze.

Eventualnie krótkotrwałe przewagi, jakie przedsiębiorstwa będą mogły osiągać, będą wynikiem stopnia skuteczności zarządzania siecią, koordynacji działań wielu zewnętrznych operatorów, którzy będą współtworzyć produkt/usługę.

Nieodłącznym elementem, który będzie obowiązywał w sieci, będzie element konkurencji między działającymi na globalną skalę specjalistami oferującymi te same usługi. Gdyby tak nie było, i w sieci funkcjonowałby jeden specjalista oferujący daną usługę, dochodziłoby do wzrostu

ryzika utraty efektywności, a więc do zakwestionowania nadrzędnego celu funkcjonowania sieci.

Należy jednak spodziewać się trendów konsolidacyjnych, w wyniku których w globalnej gospodarce będzie miejsce dla najwyżej kilku firm specjalistycznych, oferujących tę samą usługę, np. produkcji telefonów komórkowych.

Siłą napędową sieci będzie wolumen, jakim będzie się ona karmić, co zwrótnie pozwoli do perfekcji wykorzystała korzyści skali, w której swoje usługi będą świadczyć poszczególne firmy. Będzie to jednak wolumen wynikający raczej z umiejętności dostosowania tego samego produktu, aniżeli jego produkcji na masową skalę w ogromnych seriach. W przyszłości konsumenci będą oczekiwać indywidualnych, dokładnie dostosowanych do ich potrzeb wersji produktów, przedsiębiorstwa B-I-C, wykorzystując sieć, będą musiały im takie produkty dostarczać.

W sieci będą, zatem działać nie tylko firmy, które będą potrafiły zaoferować usługę po możliwie jak najniższej cenie, ale przede wszystkim takie, które będą szybko adaptować się do ciągle zmieniających się warunków rynkowych.

Należy także spodziewać się postępowania procesu ewolucji sieci, która poprzez działania firm wchodzących w swój skład, będzie stale zmierzać w kierunku poprawy swojej efektywności. Następować będzie transfer kapitałów, zasobów ludzkich i innych w poszukiwaniu niższych kosztów (tzw. *Global Job Shift*). Rejony, w których koncentrować się będzie światowa produkcja, będą bezpośrednio wynikać z aktualnej mapy kosztów zatrudnienia.

Konsekwencje zmian

Globalna dominacja B-I-C Enterprise

W przyszłości przedsiębiorstwa, które przejdą wszystkie etapy transformacji, zdominują całkowicie globalny rynek dóbr i usług konsumpcyjnych, nie pozostawiając miejsca dla przedsiębiorstw, które nie będą mogły konkurować, nie posiadając jednego z poniższych atrybutów:

- globalny zasięg swoich produktów i usług,
- silna globalna marka,
- umiejętność funkcjonowania w sieci,

Globalna dominacja na rynkach dóbr i usług konsumpcyjnych wynikać będzie z tego, że jedynie przedsiębiorstwa B-I-C będą w stanie jednocześnie realizować postulaty klientów i akcjonariuszy, wykorzystując kluczowe kompetencje w zakresie innowacji, idei, marki i relacji z klientami w celu tworzenia wartości dla klientów oraz siłę sieciowych powiązań do zwiększenia efektywności.

Władcy umysłów i serc – globalna rola marki

Istotą potęgi, siły i rynkowego znaczenia ponadnarodowego B-I-C Enterprise będzie wszechobecne i wszechpotężne zawładnięcie umysłami, ale przede wszystkim sercami konsumentów na całym świecie – co w efekcie doprowadzi również do skutecznej władzy nad ich portfelami. Źródłem tej siły zaś będzie marka – metafizyczna niemal obietnica konsumenckiego szczęścia i zadowolenia z doskonałego w każdym calu produktu – idei (wg jednej ze znanych definicji: *A Brand Is A Promise* – „Marka to obietnica”). Związek marki i produktu – idei z konsumentem będzie na tyle silny, że praktycznie wykluczy wszelkie inne związki emocjonalne z innymi produktami.

Związek ten budowany będzie przez przedsiębiorstwo przyszłości przez lata za pomocą starannie przemyślanej, wielokanałowej strategii komunikacyjnej skierowanej do konsumenta. Oznacza to konieczność ponoszenia ogromnych nakładów na badania konsumenckie oraz R&D, aby dostarczyć konsumentowi produkt doskonale odpowiadający jego marzeniom (niekiedy jeszcze nawet w pełni nieświadomym) oraz na bezpośrednią komunikację z konsumentem za pomocą reklamy wykorzystującej wszystkie dostępne media i narzędzia, za pomocą PR, promocji handlowych itp. „Zawładnięcie sercem” konsumenta to bardzo kosztowna i trudna sztuka, która w konsekwencji na skalę globalną uda się tylko B-I-C Enterprise.

Powstanie nowych barier wejścia

Silny związek B-I-C Enterprise – konsument budowany za pośrednictwem marki sam w sobie stanowił będzie osobną i niezwykle wysoką barierę wejścia na wszystkie rynki konsumenckie. Nowym przybyzszom pokonać ją będzie niezwykle trudno. Koszt globalnej komunikacji z konsumentem w połączeniu z globalną skalą produkcji będzie stanowił barierę możliwą do pokonania tylko dla kilku – kilkunastu firm w każdej branży. Dodatkową barierę stanowić będzie konieczność posiadania umiejętności sprawnego i efektywnego zarządzania globalną siecią – stanowiącą nową kluczową kompetencję przedsiębiorstw przyszłości. Produkować i dystrybuować efektywnie i w konkurencyjny sposób, mogący zadowolić wymagającego konsumenta przyszłości, będzie bowiem można jedynie dzięki sieci.

Paradoksalnie jednak to uzależnienie od sieci i jej wszechobecność będzie również szansą i nadzieją dla nowych firm i przedsięwzięć, które będą chciały zdobyć udział w globalnym rynku konsumenckim. Sieć będzie bowiem, otwarta dla każdego, kto potrafi i ma odpowiednie zasoby, aby z niej skorzystać na globalną skalę. Wejścia na globalny rynek będzie teoretycznie mógł próbować każdy, kto spełni 3 kluczowe warunki:

- będzie miał produkt – ideę – na tyle ciekawy i innowacyjny, że ma szansę zaistnieć na globalnym rynku w morderczej konkurencji z działającymi firmami B-I-C;
- będzie miał (lub potrafił zbudować) markę i umiejętność zarządzania relacjami z klientami – kreujące emocjonalną zawartość i „obietnicę” na tyle różną od marek już istniejących na rynku, aby być w stanie zawładnąć sercem konsumenta;
- Zdobędzie bądź kupi umiejętność efektywnego zarządzania siecią w konkurencyjny sposób.

Kluczowa będzie także możliwość zgromadzenia kapitału na sfinansowanie wyżej wymienionych działań – często przez wiele lat, zanim pojawi się pierwsza nadwyżka wartości.

W konsekwencji, każda nowa firma, której uda się sforsować te bariery wejścia stanie się automatycznie B-I-C Enterprise działającym w sieci. Innej alternatywy dotarcia do konsumenta nie będzie.

Te przedsiębiorstwa, którym nie uda się stworzyć marki ani nawiązać relacji z klientami i dysponować będą tylko produktem – ideą, który ma istotne szanse rynkowe, zostaną przejęte przez działające już przedsiębiorstwa B-I-C.

Zmiany w podejściu do sprzedaży

Ponieważ w przyszłości zarówno globalna produkcja dóbr konsumenckich, jak i wszelkie usługi poddające się globalizacji zostaną opanowane przez B-I-C Enterprise, zmiany nie ominą także globalnej dystrybucji produktów – w tym sprzedaży detalicznej. Trend ten jest niezwykle silny i widoczny już dzisiaj, a w perspektywie 25 lat można się spodziewać jego wzmocnienia. Kilka

globalnych sieci detalicznych opanuje światowy handel detaliczny i hurtowy. W 2001 roku w niektórych krajach europejskich wartość sprzedaży detalicznej realizowanej poprzez największe sieci hipermarketów wskazuje, że już stało się to na skalę regionalną – Francja – 95%, Wielka Brytania – 88%, Niemcy – 79%, Portugalia – 78%. Globalne sieci detaliczne nasilą ekspansję na kraje o niższym poziomie tego współczynnika. Ekspansja będzie również coraz szybsza: w Polsce powstanie 200 największych hipermarketów zajmie zaledwie 10 lat (1995–2005), a koncentracja sprzedaży znacząco przekroczy 50% – podczas gdy jeszcze niedawno w Hiszpanii proces ten trwał lat 20.

Sprzedaż detaliczna będzie jednak oznaczała nie tylko „materialne” super- i hipermarkety, ale także sprzedaż przez Internet (prowadzoną przez te same firmy), która swój „materialny” wymiar przejawia już po złożeniu przez klienta zamówienia. Wtedy to niezwykle sprawny system logistyczny musi być w stanie to zamówienie przyjąć, przetworzyć na przygotowanie wysyłki towaru i dostarczyć w minimalnym czasie w dowolne miejsce globu – do 2–4 miliardów potencjalnych konsumentów.

Dzięki rozwojowi i ogromnej sprawności systemów sprzedaży online oraz ich wygodzie dla klientów może się okazać, że firmy B-I-C złączą obecną sieć dystrybucji na przyszłą „sieć prezentacji”, tzn. salony prezentacyjne zamiast salonów sprzedaży, zaś samą sprzedaż będą przenosić do Internetu. Klientowi wystarczy salon, w którym może obejrzeć, dotknąć, powąchać, przymierzyć i wypróbować wybrany produkt, a także porównać kilka podobnych produktów. Sam proces sprzedaży sprowadzi się do umownego „kliknięcia” i błyskawicznego złożenia zamówienia online – a dostawa pojawi się we wskazanym miejscu i czasie na przykład w ciągu 24 godzin.

Efektywność sieci i problemy społeczne

Niezwykle efektywna sieć będzie produkować nie tylko szybciej, lepiej i taniej, ale też efektywniej i wydajniej – co oznacza także potrzebę zatrudnienia łącznie znacznie mniejszej ilości pracowników niż dziś zatrudniają w sumie wszystkie przedsiębiorstwa autonomiczne, produkujące taką samą ilość dóbr i usług.

W efekcie znaczna liczba pracowników będzie tracić pracę i w długim okresie może oznaczać to problemy, zwłaszcza dla rozwiniętych już krajów – dalszą polaryzację dochodów oraz wzrost bezrobocia.

Problem malejącego zatrudnienia będzie dodatkowo wzmocniony przez trendy demograficzne i geograficzne: przenoszenie przez sieć produkcji do najbardziej efektywnych ekonomicznie w danej dziedzinie i w danym momencie regionów geograficznych świata, np. z Europy do Azji i Afryki, z USA do Meksyku i Ameryki Południowej.

Możliwe jest także, że utrzyma się tendencja transferu pracowników z wielkich korporacji do małych (kilkuosobowych) przedsiębiorstw. Okazuje się, że w ostatnich kilku latach małe przedsiębiorstwa zwiększyły globalne zatrudnienie, podczas gdy średnie i duże w tym samym czasie zwalniały pracowników.

Przyszłość organizacji, struktur, procesów i otoczenia biznesu

Przyszłość nie jest już taka, jak kiedyś.
Yogi Berra

Wprowadzenie

Niniejsza praca na temat zarządzania w przyszłości została napisana jako próba zrozumienia otoczenia globalnego biznesu, w którym przyjdzie nam funkcjonować. Nie podaje ona jednoznacznej recepty na sukces, ale pokazuje o ile w czasie jej tworzenia zmieniło się nasze spojrzenie na przyszłość. Kilka gotowych odpowiedzi, które mieliśmy przed jej napisaniem zostało zastąpionych nowymi pytaniami...

Aby zarządzać trzeba przede wszystkim rozumieć nieustannie zmieniające się wokół nas otoczenie i siebie.

Jeżeli chcemy nie tylko umieć przetrwać, ale cieszyć się rezultatami naszych wysiłków, powinniśmy być świadomi i zaakceptować zmiany, które będą nas dotyczyć i włączyć je w proces swojego rozwoju i działań.

Zarządzać to harmonizować się z otoczeniem, przyjmując najlepiej rolę niewidzialnej siły sprawczej, w taki sposób, że trudno będzie powiedzieć postronnemu obserwatorowi o przyszłych, skutecznych rezultatach naszych poczynań, czy był to jedynie łut szczęścia, intuicja czy właściwe przewidywanie.

W sytuacji zmieniającej się cywilizacji, epoce informacji i rosnących powiązań „wszystkiego z wszystkim” zakres tego, co trzeba ogarnąć wydaje się być nieograniczony.

Istnieją podobno cechy wspólne wszystkich zjawisk, jakimkolwiek synonimem słowa „chaos” próbować by opisać rzeczywistość.

Jest to swoisty kod genetyczny społeczeństwa i otoczenia. Swoisty archetyp w ujęciu Jungowskim, swoiste centrum masy. Skąd drzewa wiedzą, kiedy mają kwitnąć, a ptaki, że powinny odlecieć do ciepłych krajów? Czy kwitnięcie w innym czasie byłoby postępowaniem, rewolucją w myśleniu, czy po prostu głupotą i samobójstwem?

Odwieczne prawa a nasza pomysłowość. Kreatywność bez granic i granice kreatywności.

A poza tym niezależnie od wszystkiego, każda istota woli być szczęśliwa niż cierpieć.

Postrzegany chaos jest jedynie brakiem właściwej rozdzielczości nieuzbrojonego oka (czytaj umysłu), by mnogość ruchomych elementów widzieć jako nierozdzieloną całość.

Swoisty Matrix. Biblijne „patrzą, a nie widzą...”

Czy to, że masa jest w ciągłym ruchu, upoważnia nas do trywialnego stwierdzenia, że świat się zmienia? Istotą istnienia jest przecież ruch.

Ułamek kosmicznej milisekundy naszego istnienia w tym odwiecznym porządku/chaosie (niepotrzebne skreślić) ma być owym „wejściem smoka” na scenę.

Popatrzmy na te wysiłki.

Rys historyczny

Miejsce człowieka w społeczeństwie wspinałoby się historycy, mówiąc o zmieniających się cywilizacjach, ale zwykle *ex post*.

Otóż dlatego, że zmiany społeczne dokonujące się na bieżąco przeważnie nie są postrzegane w skali życia jednego człowieka jako wystarczająco wyraźne i czytelne, by je móc osadzić jednoznacznie w jakimś kierunku rozwoju. Musi minąć dłuższy okres, aby je podsumować i nadać im odpowiednią etykietkę na podstawie zaistniałych podobieństw w łańcuchach historyczno-społecznych zmian.

Alvin Toffler w swojej książce *Trzecia fala i Budowa nowej cywilizacji* wskazuje na trzy następujące po sobie cywilizacje, przenikające się i ciągle oddziaływujące na siebie dzisiaj.

Świadomość każdej z nich oraz ich cech charakterystycznych może ułatwiać rozumienie, dlaczego jesteśmy tacy jak dzisiaj i dlaczego inni są tam gdzie my lub gdzie indziej.

Obecnie ludzkość przeżywa już trzecią wielką falę przemian, z których każda następna próbowała unicestwić poprzednie kultury i cywilizacje, a na ich miejsce wprowadziła sposób życia niepojęty dla ludzi żyjących wcześniej. Jednakże rozgrywające się zdarzenia w historii dziejów mają charakter pulsacyjny i stwarzają wrażenie, że raczej mamy do czynienia z wstępującą spiralą, niż osią czasu „od ... do”.

Istnieje wiele analogii pomiędzy pokoleniem wnuków i dziadków, także i w historii społeczeństw pierwsza fala ma wiele wspólnego z trzecią.

Kolejne bunty i zaprzeczenia obecnych tez nawiązują w swej istocie do tez je poprzedzających..., czyli historia kołem się toczy.

Pierwsza fala – trwa od kilku tysięcy lat. Przekształcała ludy prymitywne i stworzyła kulturę agrarną. Ludzie pobierali energię ze źródeł odnawialnych. Dobra były produkowane na użytek własny. Produkcja i konsumpcja tworzyły jedną funkcję. Nie istniało pojęcie konsument. Jedynie niewielka grupa ludzi była zależna od rynku. Społeczeństwo oparte było na pokrewieństwie, lub plemiennej czy też feudalnej zależności. Rodziny miały charakter wielopokoleniowy. Sukces jednostki nie zależał od tego, co działo się gdzie indziej. Handel miał charakter wymienny.

Druga fala – rewolucja przemysłowa trwająca już prawie od trzystu lat, nie ogarnęła jednak całego świata. Urbanizacja i przemysł, masowe środki przekazu i mentalność industrialna, formalne instytucje demokracji objęły tylko część ludzi, pozostawiając znaczną większość w cywilizacji pierwszej fali.

Powstały w niej zorganizowane struktury społeczne, ale także napięcia gospodarcze i konflikty.

Życie przemysłowe wiedzie dzisiaj ponad miliard ludzi. Energię pobiera się tu z nieodnawialnych paliw kopalnych, trzebiąc lasy, zanieczyszczając środowisko, siejąc zniszczenie. Polityka kolonizacyjna wzbogaciła wiele państw europejskich. Przyspieszyło to rozwój, ale zakłóciło środowisko naturalne, często w nieodwracalny sposób. Nowe technologie otworzyły drogę do produkcji masowej. Społecznie akceptowalną normą stała się rodzina „nuklearna”, czyli rodzina bez krewnych – rodzice i dzieci, mobilna i bez zobowiązań w stosunku do otoczenia.

Masowa edukacja miała „ukryty program”, tzn. uczyła trzech rzeczy: punktualności, posłuszeństwa i wykonywania rutynowej powtarzalnej pracy, przygotowując masy do pracy w trybie fabryki.

Powstała tu nieśmiertelna korporacja, czyli instytucja o dłuższym życiu niż jej właściciele.

Koordinacja produkcji była jednym z głównych założeń sukcesu. Popyt był praktycznie nieograniczony. Technosfera przysparzała bogactw i je rozdzielała. Socjosfera przydzielała jednostkom różne role do odegrania w systemie. Infosfera zarządzała informacją niezbędną do prawidłowego funkcjonowania systemu, tworząc architekturę społeczeństwa przemysłowego. Jednostki przestały być samowystarczalne, większość produkowanych towarów była przeznaczona na sprzedaż. Rynek był nastawiony na zysk za wszelką cenę. Nastąpił wzrost efektywności pracy. Zachowanie człowieka zaczęło być naznaczone cechą „serii transakcji”. Słowa „standaryzacja” i „specjalizacja” nabrały znaczenia. Najmniejszy szczegół produkcyjny został rozpracowany na poszczególne czynności, a dzień roboczy trwa dla większości od 9.00 do 17. 00.

Sukces zaczął zależeć od kolektywnego wysiłku. Siła maszyn i mięśni była wynoszona przez poetów. Edukacja, o ile nie przystosowywała do konkretnego zawodu mogła oznaczać stratę czasu. Wiedza humanistyczna wręcz przeszkadzała w interesach. Liczyło się to, co przeliczalne. „Prężące się muskuły na tle kół zębatach były symbolem epoki”. Jednostkowe koszty wytwarzania zmniejszały się wraz z wydłużaniem serii identycznych produktów, co dało początek teorii ekonomii skali.

„Koncentracja” społeczeństwa w miastach i koncentracja kapitału w elitach biznesu. Maksymalizacja stworzyła pojęcie „makrofilii”, czyli duże jest piękne. Powstała potężna biurokracja. Przesyłanie energii i surowców – drutami, rurami, statkami. Chociaż znacjonalizowane przedsiębiorstwa stoją ostatnie w kolejce po nowinki techniczne, drugiej fali daleko jeszcze do wyczerpania swojej siły.

Trzecia fala. Fabryka ze swoimi technologicznymi rozwiązaniami przestała być symbolem nowoczesności. Dla kogoś ze średniozamożnego domu, kto zetknął się z Platonem i T.S.

Eliotem, z historią sztuki czy naukami socjologicznymi świat przemysłowy reprezentowany przez fabrykę jest egzotyczny. Nowa epoka ma wnieść znaczące zmiany do istniejących różnic społecznych – demokrację i odpowiedzialność za przyszłość. Zagrozi to interesom najpotężniejszych elit politycznych i gospodarczych, wyzwoli pragnienie wyrównania bolesnych różnic społecznych i kulturowych, wyzwoli wiele skrywanych emocji.

A wszystko to z powodu efektu naczyń połączonych.

Sukces zależy od wzajemnych powiązań, a kompetencja i wydajność stają się normą.

Niezużywalne, odnawialne i zróżnicowane źródła energii, biotechnologie, energia słoneczna, wiatr, woda, ciepło ziemi, paliwa wodorowe, fale Tesla są dostępne niezależnie od miejsca. Produkty wytwarzane w trzeciej fali potrzebują mniej energii do ich wytworzenia.

Eksploatacja oceanów, „górnictwo oceaniczne i aqua-wioski”; kosmosu – platformy kosmiczne, produkcja w kosmosie, genetyki (tworzenie żywych materiałów).

Technika prześciga fantazję – tworzy nowe obszary wiedzy i świadomości.

Nasuują się pytania... Czy technologia stwarza nam cele, nad którymi panujemy? Jeżeli mamy moc sprawczą – *Playing God*, a ciągle siłę swego Ego, to co stworzymy?

Ona również tworzy ogromne zagrożenia przez rosnącą dostępność i system wzajemnych powiązań. Rosnąca skala technologii przy niewłaściwym jej wykorzystaniu, stwarza ogromne zagrożenie dla środowiska naturalnego i człowieka. Wraz ze wzrostem wiedzy i „sprawności w obróbce natury” musi wzrastać odpowiedzialność człowieka za skutki jego przedsięwzięć. Błędy mogą być nieodwracalne i zagrazić ludzkości.

Czy cywilizację należy bardziej tworzyć czy chronić?

Technologie „małej skali” często nawiązują z powrotem do dawnych klasycznych wynalazków pierwszej fali.

Fragmentaryzacja rynku stwarza zjawisko różnorodności i krótkich serii. Usuwa się powoli koncentracja kapitału i władzy. Produkcja traci charakter masowy, realizowane zamówienia dostosowują się do specyficznych potrzeb. Koszt wielorakości powoli spada do zera. Rewolucja informatyczna zmniejsza nakłady kapitału na jednostkowy produkt – zaczyna być nieomalże substytutem zasobów materiałowych i transportowych, optymalizując ich wykorzystanie. Rynek skupia się już na niszach lub pojedynczych konsumentach. Większe to już niekoniecznie lepsze.

Przepływ i wymiana informacji stały się naczelnym czynnikiem „wytwórczości” ludzkości. Rewolucja informatyczna zmienia rytm, strukturę i treść naszego życia.

Efektywność jest mierzona innymi parametrami. Na przykład zredukowanie pracy bezmyślnej, mechanicznej, zaczyna dominować wykorzystanie do maksimum potencjału intelektualnego ludzi.

Celem jest zbudowanie lepiej opłacalnego, ale za to mniejszego i bardziej sprawnego zespołu pracowników.

Produkują się nie tylko dla zysku, ale również dla pożytku konsumentów.

Najważniejsza forma własności – wiedza, staje się nienamaczalna. Jest także niewyczerpywalna. Inwestycje w szkolenia, badania naukowe, rozwój osobowości.

Rodzina wraca do domu... do pracy...

Ekonomiczne przeobrażenia sprawiają, że trzeba przystać na rezygnację z części niezależności i zaakceptować ekonomiczne oraz kulturowe oddziaływania z zewnątrz.

Termin „kapitał” zaczyna oznaczać kapitał ludzki. Tak więc rośnie popyt na wiedzę.

Praca pośrednia, a nie bezpośrednia zaczyna dominować. Wąskie specjalizacje coraz częściej wykluczają możliwości wykonywania pracy samodzielnie. Dominują wzajemne uzależnienia.

Następuje przebudowa firm, po to, aby ich struktura dostosowana była do procesów produkcyjnych, a nie do rynku czy specjalności pracowniczych. Powstają doraźne struktury, grupy i konsorcja, których celem jest realizacja konkretnego zamierzenia. Mniejsze znaczenie odgrywa już pozycja, a większe elastyczność i zdolność manewru.

„Każda następna chwila jest warta więcej od tej, która ją poprzedza”.

Just in time już jest przeszłością.

Ale w jakich kategoriach oszczędność czasu ma sens?

Co oznacza przeczytanie *Iliady* Homera w trzy minuty przez zwycięzcę na konkursie szybkiego czytania? Czy te wszystkie twórcze męki i jęki duszy zarejestrowane w ułamkach sekund przez szybko czytających są rzeczywiste? Czy były rzeczywiste dla piszących? Co jest rzeczywiste?

Zamysł stworzenia wyczerpującej syntezy odbieranych informacji staje się niemożliwy. Ilość..., paradoksalnie uczestniczymy w coraz mniejszej części rozwijającej się wiedzy.

Mikroimpulsy docierające do nas jako często niepowiązane ze sobą w dłuższe ciągi sygnały i ciągle rekonstruowanie modelu rzeczywistości, to przyszła rzeczywistość informacyjno-wirtualna. „Więcej można zyskać na szybkości reakcji niż produkcji” – mówi slogan.

„Ale czy można wypić dobrą kawę i mieć czas na seks w tym magicznym świecie implozji przestrzeni i czasu?” – pyta George Ritzer w *Magicznym świecie konsumpcji*?

Chwila – to wczoraj, dziś i jutro... Jest teraz.

Globalna wioska czyżby?

Rzut oka na dzisiejszy świat z naszego punktu odniesienia. Skurczmy populację ziemi do 100 osób, z zachowaniem istniejących proporcji, aby łatwiej się mu przyjrzeć. Co zobaczymy?

- 57 Azjatów,
- 21 Europejczyków,
- 14 z Półkuli Zachodniej (zarówno z północy, jak i z południa),
- Afrykańczyków.

W tym na każde 100 z nas:

52 kobiety i 48 mężczyzn,

70 kolorowych i 30 białych,

30 chrześcijan i 70 innej wiary,

80 żyjących poniżej minimalnych standardów,

50 cierpiących z niedożywienia,

1, który posiada wyższe wykształcenie,

8 skazanych lub torturowanych,

50 prześladowanych z powodu wiary i poglądów,

75 niemających lodówki, ubrania lub miejsca do spania,

90 niemających pieniędzy w banku czy „paru drobnych”.

Co powiedzieliby sobie ci wszyscy ludzie, gdyby ze sobą mogli porozmawiać?

Jaki podział by zdominował? Czy w ogóle znaleźliby jakieś punkty wspólne?

Czy planując swoje strategie i traktując cały świat jako rynek „zbytu – aktywności firmy”, stratedzy od biznesu i marketingu zdają sobie sprawę z tych dysproporcji kulturowych, cywilizacyjnych, majątkowych, społecznych i wszelkich innych?

A chyba warto, myśląc że informacja jest tak łatwo dzisiaj dostępna.

Czym więc jest dzisiaj rynek takiej skali lub mówiąc inaczej, otoczenie globalnego biznesu?

Ludzie pozostają w miejscach, a gospodarka rozgrywa się w przestrzeni.

Zero gravity business.

Maleje znaczenie działów „produkcyjnych”. Istnieją firmy, które całą produkcję zlecają na zewnątrz. Firmy te skupiają się na rozwoju produktów oraz kreowaniu znaku firmowego, a produkcję lokują tam, gdzie akurat jest taniej. Transport wyrobów gotowych z jednego kontynentu na drugi dzisiaj nie jest problemem i znacząco nie wpływa na koszty.

Dzisiejsza sztuka zarządzania to w coraz większym stopniu „zarządzanie ciągłymi zmianami”. Spowodowane jest to dynamicznymi procesami, które zachodzą dosłownie wszędzie. Firmy nie chcą wypaść z gry, muszą się do tych procesów dostosować.

Postęp techniczny i preferencje konsumentów zmieniają się w tempie niewyobrażalnym. Gwałtownie skracają się cykle życia produktów.

W centrum kapitalizmu postmodernistycznego najwyższą dynamikę uzyskują wyspecjalizowane usługi, które jeszcze dwadzieścia lat temu znajdowały się na obrzeżach wysoko rozwi-

niętych gospodarek – gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji, zaawansowane usługi (doradztwo, projektowanie reklam, public relations), telekomunikacja (szczególnie przekazywanie danych), linie lotnicze, turystyka (obecnie największy przemysł na świecie – w roku 1996 wpływy 653 mld USD, zatrudnienie – 25,5 mln), kultura i rekreacja czy kompleks usług kryjący się pod angielskim akronimem FIRE (*Finance, Insurance, Real Estate* – finanse, ubezpieczenia, obrót nieruchomościami). Wiele nowych produktów ma charakter medialny lub wymaga obróbki (interpretacji) przez nowoczesne środki komunikowania.

Co robić? „Praca to miłość, którą widać” – Khalil Gibran

Trzeba przede wszystkim zmierzyć się z niezwykle trudnym przeciwnikiem: samym sobą. Któż jest w stanie w porę dostrzec, że rozwiązania wypracowane tak niedawno i z takim trudem znowu wymagają zmiany? Któż dobrowolnie zechce postawić znak zapytania przy swoich największych sukcesach i ogłosi konieczność poszukania nowych odpowiedzi na wyzwania przyszłości? Któż z przyjemnością zabiera się do burzenia dzieła swoich rąk?

Menedżerowie przyszłości stają w obliczu nowych wyzwań. Będą musieli zacząć zarządzać firmami innowacyjnymi, będą musieli stworzyć struktury stale gotowe do przeobrażeń i zmian, będą musieli stworzyć kulturę organizacyjną motywującą do tworzenia coraz to nowych rozwiązań i modeli biznesowych, które niejednokrotnie będą wręcz zaprzeczały zasadom obowiązującym do tej pory w firmie.

Charyzmatyczni liderzy czy rotacyjne przywództwo?

Jack Welch jest chyba najlepszym ucieleśnieniem charyzmatycznego przywódcy na najwyższym poziomie hierarchii korporacyjnej, osobą, wobec której rośnie nieustannie zainteresowanie i legenda.

W 1999 roku magazyn „Fortune” nazwał go menedżerem wieku. „Harvard Business School” w artykule *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic C.E.O.’s*. stwierdza, że Jack „ (...) wziął płaszcz jak miecz zbawcy, gdy przejął pracę na szczycie, poszatkwował na kawałki starą firmę i zbudował swoją własną wizję. Często występował jako ten, który ma dar mówcy, umożliwiający mu nie tylko zainspirować pracowników do ciężkiej pracy, ale również analityków, inwestorów, prasę i publiczność. I pojawił się on jako cud pracownika – podczas jego 20-letniego zarządzania wartość G.E. wzrosła z 13 do 500 miliardów USD.”

Jack Welch odniósł znacznie większy sukces niż większość charyzmatycznych liderów. Jakkolwiek obecne studia i analizy biznesu wykazują, iż zewnętrzne czynniki, takie jak przemysł i warunki gospodarcze/ekonomiczne, mają znacznie większy wpływ na wyniki firmy niż zarząd czy liderzy, Jack Welch chciał wierzyć, iż charyzmatyczny lider jest w stanie wypolerować nawet najbardziej zmatowiony biznes.

Lee Iacocca, którego wybrano na prezesa Chryslera w 1979 roku, przejdzie prawdopodobnie do historii jako pierwszy nowoczesny/współczesny przykład charyzmatycznego lidera w biznesie. Wzrost obrotów Chryslera (z pomocą kredytu gwarantowanego przez rząd federalny do wysokości 1.5 biliona USD) zrobił z niego sławną osobę, a nawet narodowego bohatera.

Charyzmatyczny lider – niezależnie czy w starożytnej cywilizacji, czy też we współczesnych czasach – jest kreacją społeczeństwa.

Charyzma – słowo pochodzi od religijnego określenia *charisms*, które oznacza „dar Świętej Duszy” – nie zawsze była ważna w biznesie.

Po II wojnie światowej, typowy lider był „duszą organizacji”, ale nie był znany dla otoczenia bardziej niż jego sekretarka czy też jego dentysta.

Zaczął się to zmieniać w latach 80., kiedy długotrwały spadek zysków firm zapoczątkował dzisiejszą erę kapitalizmu inwestycyjnego.

Dojrzałym menedżerowie – kiedyś uważani za oświeconych mężów firmy – zaczęli być przedstawiani jako odizolowani, czysto reprezentujący interesy własnej elity oraz źle przygotowani, aby mogli stanąć w obliczu wyzwań globalnej konkurencji i zmian technologicznych.

Inwestorzy domagali się liderów, którzy mogliby wszystkim wstrząsnąć.

Wyłoniła się prawie religijna koncepcja biznesu, ilustrowana przez pojawienie się słów, takich jak „misja”, „wizja” oraz „wartości” w leksykonie korporacyjno-biznesowym.

„Klient nasz Pan” inaczej

Przyczyny, dla których firmy muszą nastawić się na ciągłą innowację upatrywać nie tylko po stronie nowych technologii, nowych rynków, ale przede wszystkim po stronie klienta, wychowanego na odmasowionych środkach przekazu.

Klient przyszłości aktywnie szuka różnych opcji i możliwości, jest w coraz większym stopniu przyzwyczajony i przygotowany do dokonywania skomplikowanych porównań i celowych wyborów. Przyszli klienci mogą z łatwością dokonać zmiany dostawcy czy producenta, czują swą siłę i mają możliwość wyboru.

Firma jutra musi się przystosować do zdecydowanie bardziej partnerskich stosunków z klientem. Zaczyna on być częścią organizacji firmy.

Dzisiejszy tradycyjny, zwykle hierarchiczny, sposób zarządzania firmą jest trudny do pogodzenia z innowacją. Tradycyjne źródło siły firmy, czyli jej organizacja i procesy, staje się jednocześnie źródłem słabości. W takich strukturach hierarchia oznaczała jedynie władzę.

Zatem wydaje się, że największym wrogiem innowacji jest sposób organizacji firmy oraz orientacja menedżerów na utrzymanie pozycji w strukturze firmy i – co za tym idzie – udziału w dystrybucji korzyści.

Gary Hamel ujął trafnie to zjawisko, stwierdzając, że hierarchia organizacyjna dominuje nad hierarchią pomysłów.

Cele menedżerów – odpowiedzialność za wyniki oraz efektywne wykorzystanie zasobów – pozostaną niezmiennie, ale sposoby ich osiągnięcia będą odmienne od dzisiejszych.

Inwestorzy oczekują dobrych wyników finansowych. Menedżerowie i pracownicy lepszego jutra i samorealizacji. Same umiejętności innowacyjne to jednak za mało, muszą one przynosić wymierne efekty.

Wartość firmy będzie jednak stanowić niewidzialny czynnik – wiedza i umiejętność przewidywania. Jak to wycenić w sprawozdaniach i prognozach finansowych?

Zapewne utrzyma się tendencja do koncentracji zasobów ludzkich na głównym obszarze kompetencji firmy i outsourcingu działalności pobocznej. Tradycyjne funkcje biznesowe jednak nie zanikną. Konieczność stałego, wręcz codziennego uczenia się, będzie niezbędną nie tylko w przypadku menedżera, ale i każdego pracownika. Ale jeśli małpa wygrywa z giełdowymi ekspertami..., to, czym jest wiedza i przewidywanie?

Firmy mają dwie możliwe drogi: charyzmatyczny lider albo rotacyjne przywództwo. Wiara w siłę sprawczą jednostki jest duża. Sukcesy firm są bardzo często utożsamiane z osiągnię-

ciami ich wielkich liderów. Nie wnikając szczegółowo w słuszność tej tezy, warto zauważyć, że obserwujemy ogromny deficyt liderów, którzy byliby w stanie udźwignąć ciężar ciągłej transformacji firmy.

Współczesne szkoły biznesu jednak w niewielkim stopniu przygotowują menedżerów do zarządzania firmą innowacyjną. Ich uwaga jest skupiona głównie na doskonaleniu wiedzy na temat poszczególnych funkcji w firmie (finanse i księgowość, marketing i sprzedaż, logistyka i działalność operacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi), na analizie sytuacji rynkowej i podejmowaniu optymalnych decyzji, na tworzeniu planów biznesowych i ocen ryzyka.

Uważa się, że w części firm upowszechni się tzw. rotacyjne przywództwo. Firma będzie zarządzana przez zespół menedżerów, którzy będą w różnych momentach rozwoju firmy przekazywać pałeczkę lidera kolejnej osobie w zespole. Organizacja zespołu ma miejsce na określone zadania.

Budowanie hierarchii w firmie wiąże się z przydzielaniem zadań zgodnym z kompetencjami. Osoba otrzymuje np. tytuł hierarchiczny – powiedzmy *Associate Director* i jednocześnie tytuł operacyjny związany z aktualnym zadaniem – *Task Manager for Project X*.

Od pewnego poziomu kompetencji, każdy może być pracownikiem każdego niezależnie od funkcji w hierarchii firmy.

Takie podejście usuwa z organizacji ograniczenia hierarchii – z konieczności potrzebnej, z drugiej strony na stwarza okoliczności nieustannego rozwoju i uznania dla osób kreatywnych.

Siły sprzyjające rywalizacji i awansom w mniejszym stopniu będą skupione „do wewnątrz”, a w większym stopniu będą skierowane „na zewnątrz”, z myślą o rywalizacji rynkowej z innymi firmami.

Czy ten powszechny i prawie nieograniczony dostęp do informacji rzeczywiście jest aż tak istotną zmianą z punktu widzenia filozofii zarządzania? Przecież tak naprawdę ważne jest nie samo posiadanie informacji, czy zdolność do jej zdobycia i przetworzenia, ale zdolność do wyciągnięcia właściwych wniosków na jej podstawie.

Ale jak ustalić hierarchię ważności informacji?

Jak odróżnić wirtualnych inteligentnych wrogów od „niegramotnych” przyjaciół?

Dawniej przewaga konkurencyjna mogła wynikać z nierównego dostępu do informacji, dziś już tylko (a może aż) ze zdolności kierowników do jej wykorzystania. Prawdopodobnie ta zdolność będzie najistotniejszym elementem w zarządzaniu przyszłości i będzie stanowić największą wartość w zarządzaniu.

Coraz większego znaczenia będzie nabierać podejście interdyscyplinarne, a nawet filozoficzne.

Lider czy wizjoner?

Prognozowanie to trudna sprawa,
szczególnie, kiedy dotyczy przyszłości.

Victor Borge

Najwybitniejsze postacie w historii ludzkości wydają się nam na podobieństwo wczesnych rzeźb greckich raczej klasycznymi przedstawicielami pewnych typów niż pojedynczymi osobami.

Bohaterem godnym szczególnego zainteresowania wydaje się jedynie ten, kto ze swej natury i dzięki właściwemu wychowaniu potrafi zatracić w sposób niemal doskonały własną

osobę w jej funkcji hierarchicznej, nie tracąc jednak przy tym świeżego, a godnego podziwu impulsu, decydującego o indywidualnej wartości.

Gra szklanych paciorków Hermana Hesse jest grą wszelkimi treściami i wartościami naszej kultury, nauki sztuki. Cokolwiek ludzkość w twórczych swoich epokach stworzyła w zakresie wiedzy, szczytnych myśli i dzieł sztuki, co późniejsze czasy naszej epoki sprowadziły do pojęć i uczyniły naszym dobrem intelektualnym – cały ów ogromny zasób intelektualnych i duchowych wartości służy graczowi szklanych paciorków – wirtuozowi gry – mistrzowi.

Arsenał gry pozawala penetrować cały wszechświat, a liczba możliwości jest nieograniczona i można teoretycznie za pomocą tego instrumentu odtworzyć w grze intelektualną treść całego świata. Zmiana liczby układów lub próby ich udoskonalenia możliwe i potrzebne są już tylko w teorii. Jest rzeczą nieomalże niemożliwą by spośród milionów ściśle przeprowadzonych gier, choćby dwie wykazały zaledwie powierzchowne do siebie podobieństwo.

Gdyby nawet kiedyś przypadkiem zdarzyć się miało, że dwóch graczy uczyni treścią swej gry dokładnie tą samą niewielką liczbę tematów, obie gry mogły przedstawiać się i przebiegać zupełnie inaczej, w zależności od sposobu myślenia, charakteru, nastroju i wirtuozerii graczy.

Mentalność? Czy coś jeszcze...?

Z badań wynika, że szefowie są wystarczająco przedsiębiorczy i mają dość instynktu handlowego, by rozkręcić firmę. Ale nikt ich nie nauczył zarządzania ludźmi. Najczęściej zarządzają w taki sposób, w jaki kiedyś zarządzano nimi, czyli tam gdzie zetknęli się z jakąś organizacją i władzą.

Na przykład kompleks Edypa czy Elektry może mieć większe znaczenie niż zagraniczne szkolenie.

Pracownicy jednej z takich firm nazwali taki styl zarządzania „pieczarkarnią”, tzn. najpierw nurzanie w gnoju, a potem ucinanie głów.

A spójrzmy na inny model, który zakłada, że zatrudnionym przez nich ludziom – jeśli tylko dam im się dość przestrzeni i samodzielności – wyrosną skrzydła, że sami udoskonalą szczegóły organizacyjne zgodne ze swoimi potrzebami i jako współgospodarze postarają się przysporzyć firmie jak największą korzyść.

Trzeba być jednak przygotowanym pod względem osobowościowym do uczestnictwa w takim modelu zarządzania struktur poziomych.

Komunikacja – wymiana informacji czy wspólne odkrywanie prawdy?

Jak wygląda porozumienie w firmie? – Idziesz do szefa ze swoją opinią – wracasz z jego?

Dążenie do samorealizacji i samoświadomości nie może być nigdy zastąpione racjonalizacją i ideologią.

Harvard School of Business przedstawiła badania, z których wynika, że w zespołach i firmach, które dobrze działają w sferze biznesu, o sukcesie nie decyduje wyłącznie wysokie IQ poszczególnych osób, ale także normy, zwyczaje i wartości, które wszyscy ci ludzie wspólnie wypracowali.

Tworzy to zapisanie i niezapisane reguły organizacji życia zespołu i firmy; nazwano to modelem inteligencji emocjonalnej zespołu.

Nie chodzi tu o to, aby poświęcać się dla firmy, ale o to, by móc się w niej zrealizować.

Rozwojowi inteligencji emocjonalnej zespołu sprzyjają zarówno normy oraz zasady wypracowane i praktykowane przez lidera, jak i te, które wypracowali wspólnie wszyscy członkowie grupy.

Inteligencja emocjonalna zespołu – to wypadkowa inteligencji lidera i grupy.

Optymizm i życzliwość emanujące z liderów i pracowników są najlepszą przesłanką przyszłego sukcesu.

Wzajemny szacunek oraz uczciwe i autentyczne podejście do biznesu przekłada się na podejście do klientów, z którymi wspólnie tworzy się zdrowy „łańcuch rentowności”.

Jest to psychologiczny motyw transformacji modelu zdrowia korporacji...

Włączenie odpowiedzialności społecznej do ogólnej strategii przedsiębiorstwa powoduje, że firma jest gotowa zapewnić realizację oczekiwań społecznych.

Wiąże się to z faktem, że korporacja jest odpowiedzialna nie tylko za generowanie zysków, ale również za zmniejszanie ryzyka.

Wyniki przeprowadzanych konsultacji globalnych wykazują, że pracownicy i relacje pracodawca – pracownik liczą się najbardziej w kontekście wyznaczanie priorytetów, rozwiązywania dylematów i dokonywania trudnych wyborów w korporacji.

Konieczne jest stworzenie warunków swobodnej wymiany myśli, która może to umożliwić.

Istotne jest także mądre partnerstwo przedsiębiorstw. Pozorne partnerstwo to strata ludzkiej energii, czasu i pieniędzy.

Trwały rozwój i reputacja są bardzo cenną cechą i wiarygodnym znakiem jakości w dobie szumu informacyjnego oraz w czasach kryzysu.

Chaos czy coś jeszcze?

Tybetańskie nauki Szambali sprzed 2000 tysięcy lat (czyżby jednak pierwsza fala?) opierają się na założeniu, że istnieje w nas podstawowa ludzka mądrość, dzięki której można rozwiązać problemy świata.

Mądrość ta nie jest własnością żadnej kultury ani religii, żadnej intelektualnej grupy jakiegokolwiek interesu.

„Pokonaj siebie, a zrozumiesz świat”. Czy będziesz chciał potem pokonać świat, zależy już od twojej komercyjnej decyzji. Teza taka uwalnia nas od skrajnego egoizmu i pozwala obserwować zdarzenia z wielu miejsc. Mówi również o tym, że narzucanie innym swoich poglądów lub najlepszych chęci może wprowadzić jeszcze większy chaos.

Zacytujmy wspaniałą literaturę J.R.R. Tolkiena „Sirmarillion” – Muzykę Ainurów, w której Iluvator objawiał mądrość Ainurom za pomocą harmonii muzyki, którą mogli razem tworzyć: „Każdy bowiem pojmował cząstkę myśli Iluvatora oraz dochodził do zrozumienia swoich współbraci za pomocą tworzenia harmonii wspólnego śpiewu.

Muzyka rozlegała się w pustce, aż ona przestała być pustką. Objawione w ten sposób tematy w tym samym momencie stawały się bytem, gdyż każdy czuł, że pozostali pojmują również dobrze swoje cząstki. W takiej harmonii nie było skazy.

Lecz gdy temat rozwijał się przybywało całkiem coś nowego i niemożliwego do przewidzenia z góry, ponieważ nie było wywiedzione z rzeczy wcześniejszych. Droga do poznania było jedynie tworzenie owej harmonii, gdzie każda myśl stawała się spontaniczną mądrością.

W Melkorze – najmocniejszym i najzdolniejszym z głosów, zbudziła się chęć, żeby wpleść do harmonii wątki wysnute z własnej wyobraźni, aby przydać swej roli więcej mocy i blasku. Kiedy wprowadzał do owej muzyki własne myśli, aby ją po swojemu wypełnić, natychmiast powstawały jaskrawe dysonanse, a ci, co śpiewali zbici z tropu i zaniepokojeni, gubili wątek melodii.

Część z nich próbowała dostroić się do głosu Melkora, tworząc jeszcze większy chaos...”

Materiały i publikacje, które inspirowały tę pracę:

- Dalaj Lama, *Etyka na nowe tysiąclecie*, Warszawa 2000.
G. Dessler, *Management – „Leading People and Organizations in the 21st Century”*.
J.H. Dunning, *The Globalization of business*.
T.L. Friedman, *Lexus i drzewo oliwne*, Rebis, 2001.
E. Fromm, *Mieć czy być*, Rebis, 2003.
F. Fukuyama, *Koniec historii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
B. Gates, *Biznes szybki jak myśl*, Prószyński i S-ka, 2001.
A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, Doubleday, 1996.
H. Hesse, *Gra szklanych paciorków*, Państwowy Instytut Wydawniczy, 1999.
F. Hesselbein, *Leading for Innovation*, John Wiley & Sons, 2001.
S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Warszawa 2000.
Ch. Jonscher, *Życie okablowane*, Muza SA, Warszawa 2001.
B. Jung, *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Difin, Warszawa 2001.
C.G. Jung, *Archetypy i symbole*, Pisma wybrane, Czytelnik, Warszawa 1976.
C.G. Jung, *Typy psychologiczne*, Wrota – KR, Warszawa 1997.
D. McGregor, *Human Side of Enterprise*.
M. McLuhan, *The Medium is the Massage*, 1967.
M. McLuhan, *War and Peace in the Global Village*, 1968.
P. Płoszajski; *Lecture notes*.
G. Ritzer, *Magiczny świat konsumpcji*, Muza SA, Warszawa 2001.
J. Santorski, *Miłość i praca*, Warszawa 2002.
P. M. Senge, *The Practise of Innovation*.
A. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka, Warszawa 1999.
A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, 2001.
E.R.R Tolkien, *Silmarillion*, Amber, 2000.
Ch. Trungpa, *Szambala. Święta ścieżka wojownika*, Jacek Santorski & Co., 2002.

The organization of tomorrow as seen today beginning from a yesterday perspective

When I was an undergraduate in 1992, Malcolm Forbes came to one of my classes as a guest lecturer. It was a thrill to have him speak to our class and get an insight into the real day-to-day business world, especially from such an esteemed (and successful in the business world) persona. Since it was a business course (management or microeconomics) the class expected to hear some new tips, some techniques to get really rich like Mr. Forbes so that one day we would land on his 500 list. Unfortunately, the 20-something group, including me, was disappointed to hear that he had no new tips, no new techniques to share. All he talked about then was the advent of the internet and how it would revolutionize the world and the way we will do business. To the 70+ students in the class this was interesting but all the same rather vague. At that time we wrote our papers on word processors, machines the size of rather large briefcases with enough RAM to fire up a modern day calculator, and here was this man telling us that we will be able to send enormous amounts of data over the internet and do many miraculous things with it someday, things that we could dream only of then.

The university library was very modern, Windows 3.05 was the norm and we were hooked up to the "internet". We could get titles of books and find a few articles through the library computers and thus get the most out of this "internet". And here we have Forbes telling us that this same tool, this slow and arduous labor of sitting in front of a computer monitor will somehow revolutionize the world in the business and cultural sense in just a few years. Just how this would happen was a bit of a mystery to us all, but Forbes was sure, the internet would create a whole new world for humankind and open up new business possibilities for us, the future laborers and management. He did not go into details just how this revolution would change things, or exactly how this revolution would look for that matter. He just knew it would come about. Perhaps he attended a lecture at one point and heard a quote from Groucho Marx and his view on the future and chose to abide by the posit that it is difficult to talk about the future with great certainty. More likely, even with the vast resources available to him at the time, even with the help of all of his advisors and aides, even with the help of his media world he did not dare to delve into the future in detail. However, having time on our side and 20/20 hindsight as a weapon, we can say that his view on the organizations of tomorrow as seen today from a yesterday perspective was generally on the mark. Our paper, despite the lack of the resources available to the aforementioned speaker, tries to make the same brave step and foresee a different future more than a decade later.

When thinking about the “future organization” it needs to be noted that our approach was not to imagine what we thought the world would look like in say 20 or 50 years. That position would have brought us to the level of trying to match the imagination of Alodous Huxley and the paper could be classified under science fiction in a creative writing class. In developing the structure of the future organization we were therefore limited by our pragmatic approach to maintain a semblance of reality of the organization yet at the same time daring to think of a brave new... organization. Taking the “classical” approach, therefore, we will first see how the organization of the future is structured and how it can function in an ultra-competitive business environment. We will then go on to describe “our company,” an organization functioning with success despite having little assets on the balance sheet and on the payroll. Finally, we will tie this all into the challenges that lie ahead and the benefits of modern technology.

Organizational inter-dependence – then

Over the centuries the model of the workplace changed, sometimes less sometimes more. The change brought on by the industrial revolution however, was significant because brought together in one place – the factory – many workers who would perform similar tasks all with the aim of producing a product that was a finished good made up of components ordered by the factory – raw materials – and either assembled on the spot or otherwise utilized to create a product comprised of the raw inputs. This revolution saw the advent of suppliers and created a supply chain, with the factory being a passage for the raw materials to pass through on route to the retailers and ultimately the consumer. This was a fairly simple road in the sense that it was straight: goods came into the factory in a parallel fashion from suppliers and went out in a linear fashion to the buyers. In this construct the suppliers acted as “feeders” of raw materials to the factory, more often than not unaffected by each other’s actions and not able to influence the strategy of the factory. The factory placed an order, they supplied. On the finished product side the story was much the same. The stores or other outlets for the goods produced ordered from the factory the produced goods and were shipped out to be sold. The players in the scheme were connected in a supply chain and were independent of each other, more often than not ignorant of each other’s existence and free from each other’s influence.

Organizational inter-dependence – now and...

This was the typical picture of a typical organization’s chain of production and supply, oversimplified yet fairly accurate. With that in mind, let us jump into the future, not too distant, and see how an organization (the future factory) in a particular field would behave. As we began the discussion with Forbes’ praise for the internet, we shall evaluate the challenges of tomorrow on the example of a 21st century company using the internet in ways that were not available to the factory-owner and were probably not realistic to think of even 15 years ago.

Our model of the future is based on a company providing a service, voice transfer, over the internet. Already today this is not an astonishing feat, as there are a few companies on the market already doing so. What makes this company unique is the organization structure and its utilization of the network and web built around it. Its chain or network of suppliers, service providers and what it in reality sells and how it works make the example of a very interesting case model.

Let us therefore begin with describing the service provided and how it is provided. Our company provides a “voice over IP” (internet protocol) service. This means that it compresses the human voice into small packets of information and sends it over traditional telephone cables, via fiber optic cables or over the air at a fraction of the cost of regular telephone providers. It does so because the voice is in essence internet data, flowing throughout the myriad of channels around the world. Already at this point the fact that this is being done and how it is being done is in itself worthy of attention. This is because internet and advances in technology in general have made it possible for this company to utilize the existing laid-down network of cables to transmit their compressed packets of information, which in effect eliminates the need for this company to invest in its own cables and vast infrastructure. It effectively outsources more than 90% of its infrastructure need and bases its service sold on the “machines” of other companies. This basic observation of the fact that the infrastructure is outsourced is the model of operation for the company in the remaining sectors of operation as well.

We know that our company sells voice over IP, but how does this company get its product to the market? Who helps in the delivery of this service? How do they sell their service? Who sells their service? What costs centers are associated with the production of this good/service? What types of suppliers need to take part in the process? These questions have very interesting answers in terms of the organization and how it manages its people and relations with its partners and customers. The best way to illustrate the thinking model of such a company is to describe it and its network.

Our Company

Our company sells voice transmissions. Our company has a world-wide reach and serves over 1 000 000 customers in a country the size of Poland on a daily basis. Our company completes over 5 000 000 transactions associated with its service daily. Our company reaches its customers directly.

Our company has a 2 persons management board. Our company has a few employees. Our company has one office. Our company does not own any cable structure. It does not have a sales force of its own (1 “sales” manager is hired).

A few other specifics: our company gets in touch by phone and directly with 10 000 potential customers per day (not including advertising). Our company also picks up directly from the customer any contracts within 24 hours of the customer’s decision begin using its service.

So, how does a company employing no more than 20 people manage to attempt direct sales daily to 10 000 potential customers? How can it hand-deliver a contract for its services to its customer and pick it up signed within 24 hours from of the decision of the customer not having more than the same 20 people? The answers lie in the strategic thinking of the future based on the interaction of technology (internet) and a web of partnerships.

Our Strategy

Our company realized the potential of the internet and is basing its service on that technology. This is not, although revolutionary in itself, the strength of our company. The real intelligence of our company is the way it employs the partners that work with our company and aligning

them with the company so that the interest of the company is the interest of the partner, who in “classical” terms (year 2003) is called a supplier.

Breaking down the system in order to help in understanding just how our company utilizes the various partners is a necessary first step in discussing our company’s forward thinking. In very short summary, our company sells its services to the customers via direct sales and telemarketing. It utilizes classical advertising as well as hand delivered “invitations” to use its services. Once a potential customer comes into possession of this invitation, he receives a phone call from the sales representatives or telemarketing company. If these agencies are successful, the contract is picked up signed by the customer the next day. Within a few days of processing the data the potential customer is joined into the web of existing customers. This is a very brief synopsis of the sales cycle. We will now delve deeper into the operational side of the business in order to see how our company utilizes its people and partners.

The major partners for our company are telemarketing companies and courier companies, with media houses and printing firms playing an important but somewhat secondary role.

Our company begins with the media house, where it plans the strategy for the advertising campaign. Once this is completed, the necessary arrangements are made in order to secure a data base of potential clients to whom information packets would be sent prior to, during and after the telemarketing firms will do their part. While the data base is secured, the media house along with our company plans the next steps of the strategy.

At this point the telemarketing firms come into the picture. Our company realized the potential of the classical (in 2003 terminology) call centers or telemarketing institutions, however, and decided to take a step further with these partners. Taking into account the fact that these call centers had already employed at least 500 telemarketers, as well as the administration, IT support as well as know-how in its structures, our company proposed a more ambitious task for these aligned partners. The classical call center therefore plays a multi-level role for our company. In addition to its core competency, which is telemarketing, it also becomes for our company a data coordinator, quality control over the courier companies and a help-desk for the customers, as well as a source of information to potential customers. This is possible because once the data base is secured and the number of records is known, the telemarketing partners take over the reigns and continue the work of coordinating the task of planning the output of the printing firm for the materials that will be delivered to the potential and decided customers. It is here that enter the courier and distribution companies. Once the number of records is known and the printing house knows the schedule by which telemarketing will follow in contacting the customers, our company begins coordination proceedings with 1 or more courier companies to pick up the printed materials from the printer, which will then be sorted and packaged by the courier partners according to our company’s specifications. The courier company, in close alliance with the printers, sets up a schedule for picking up over 1 000 000 pieces of printed material per week to be stored, sorted and assembled into information packets for the potential customers. The courier company, having received detailed information from the telemarketing firms regarding the plans in terms of deliveries in the following weeks, coordinates its regional offices based on the demand outlined previously. Our company knows that its customers will have many questions at the time courier comes to pick up the contracts from them so, along with its courier partner, it developed a special training program the couriers. Prior to the beginning of the promotion it insured that the couriers picking up the contracts would have basic knowledge of the services so that they could also represent the company as extended service agents.

Thinking of its scale of operations, our company also knew that it needed to reach a large number of people as directly as possible at the lowest possible cost. Advertising and direct marketing as well as canvas telemarketing are means of doing this, but still it needed a more direct approach. For this reason it decided that it would recruit local sales teams in the areas it was interested in covering to do the selling of its product. Our company does not employ these people directly but rather outsources the job to local companies that do the selling and organizing for them. These teams are remunerated on a pay for performance basis, so the motivation is high and the fixed costs are low in case the service is not sold. This method helps our company to cover 40 million residents in a very short time, creating a formidable sales force by any standards.

At this point it would be good to summarize what partners are thus far involved directly:

- media house,
- telemarketing,
- printing house,
- courier companies,
- local sales teams.

Along with these institutions, there are many more subcontractors that work for our company on a daily basis in insuring that its service is delivered most efficiently to the customer.

These partners in effect take over for our company many tasks involved in running the operations of the business. If we dissect the process in short, we can see that our company is involved in the strategy aspect of the operations but the execution is wholly outside their scope of duties. If we consider who really is the engine of the company, we see that it is everyone but our company and its employees. True, it is their idea to send voice over IP. However, they do not have any of their own infrastructure... anywhere. They have routers and computers that selectively catch their customer's conversations and reroute them to go over their leased fiber optic cables or satellite connections (they of course don't own the satellites). Our company is the brain of the network. It is the think tank that brought the idea to the table and is realizing it, financing the operations and harvesting the profits. But in reality, the majority of their success is based on the close relationships our company has with its aligned partners. We can see this if we just ask: "how does our company convince the customers to use its service?" and "how was it able to get the information out to the customers? How did it get in the signed contracts from its customers?" Below is a flow diagram of who and how is involved in just the operational side of the endeavor. This does not take into account the service rendered itself. That is a whole other account not covered here.

The process begins with telemarketing, which sells the idea of the service to the customers. After this is done, packets of information are sent to the customer. The materials for the packets were printed by the printing firm and picked up to be assorted by the courier companies. The same courier company delivers the packets to the interested customers, who are contacted either directly or via phone by telemarketing. If the customer is "sold", the courier company comes to receive the signed contract and answers any outstanding questions. The minute the contract is picked up, the courier sends a message via the internet to telemarketing that the contract is ready for processing. At this point the telemarketing can report directly to our company in real time as to the success of the sales campaign. At the end of the day the contracts are delivered to the telemarketing partners in order to begin data entry. Within a few days the customer is signed up and using our company's services. In the background during this time are the local sales teams that sell directly to the customers. The completed contracts are also picked up by

the courier company and reported directly to telemarketing and our company in the same manner as outlined before.

The Challenge

The problems and challenges that our company faces in the future are wholly dissimilar to those faced by companies even 20 years ago. The service provided would have certainly been science fiction to the general public for sure and the operational and organizational aspects of running the business would also come close to that description. Considering what our company does and on what scale, generating huge revenues and profits, it is difficult to imagine that it does not have any sales people in the company, nor does it have 1 square meter of warehouse space, nor does it have any type of infrastructure and has only 1 office that is home to no more than a handful of employees. The major tasks for the management of this company are therefore not related to capital management or machinery operations management, or even for that matter human resource management. What our company faces are challenges related to relationship management with its partners. On the outside, our company chooses to be a small firm, but the strength of its presence on the market is the network of partners it had developed. This is the major challenge of the future management – to establish a network of interdependent and aligned partners working toward profit generation with minimal fixed costs on the side of the enterprise itself.

This in effect is a new form of developed human resource management. In today's businesses, human capital is usually employed within, bringing with it for the employees a sense of unity with the company. This unity and identification with the company is crucial in terms of motivating the employees to perform in a desired manner. Within every company, different approaches to HR are engaged in order to maximize output from the employee. All these actions undertaken are relatively easy to monitor and develop if the employees are "the company's", even if the employees are spread out in different areas of the world. However, the challenge of the future will become to not only handle one's own employees, but guide entire companies (partners) in doing prescribed things for the benefit of one's company. This approach is a relatively straightforward solution to several problems in business, one of which are fixed costs associated with employees and plant capital. By means of, at its simplest, outsourcing various responsibilities to partners our company is able to maintain low fixed costs when business is slower. It maintains a crew of specialists, facilitators and managers of the business as its fixed cost. This allows for greater flexibility and adjustment to many situations encountered in the marketplace as well as greater and faster mobility in decision making with regard to strategic choices.

This type of cooperation among companies can be employed if, for example, the partners have full trust in each other and faith that each is doing the utmost for the benefit of both, or if there are control mechanisms in place that motivate abiding by the rules. As Lenin once said, faith in people is good, but control is better. Based on this premise, it not difficult to conclude that an operation with such a small organization within itself (20 or so employed) could not succeed without either a strong belief in the honesty and hard-work initiatives of its partners, or control of the partners actions. We will propose that our company has not fully left its investments up to faith and therefore employed the latter part of V.L.'s thought. Indeed, because of the fact that our company operates in the not too distant future, it is able to make use of the advanced technology available to it to control its partners and give feedback on their performance.

As we said earlier, the most important partners for our company are involved in telemarketing and delivery/pickup of the service contracts. These institutions are all connected to one source of information, a main server, that stores all the data regarding the customer orders and the progress with their realization. As soon as the order is confirmed by telemarketing, the courier companies receive the information via the internet that the order is ready and the customer can be visited. Soon after receiving the information, the courier company, this time incorporating satellite communications, sends the message with information about the customer and any information necessary for the courier to pick up the service contract. Our company sees the progress in real time since it is their server that stores the data and controls the flow of data. Each courier is equipped with a hand held palm unit, which receives the information. After the courier gets the signal to pick up the contract, he confirms the receipt. After picking up the contract, he confirms the pick up, which is once again delivered to our company's server via satellite communication. Our company has its customer. We have to keep in mind the scope of this operation in order to appreciate the technological complexity involved. The 500 or so telemarketers are located in, let's say, a town 20 km outside of Poznan. The couriers, about 300 of them are spread out all over the country. Our company is headquartered in Warsaw and their server is in Holland, where their European headquarters is located. With that in mind and considering the logistics and control factor involved in this type of operation, the use of technology efficiently to react in lightning speed to its customers decision to buy is one of the 2 most important features of our company.

If not for the ability to control and react in real time to the actions of its partners, our company would be relegated to a semi-blind person wandering in the dark looking for a light. The use of technology and the widespread network of aligned partners is the key to success for our company. The challenge of the future will be to make use of the technology available enhance the human resource management field with partner and alignment management. Today's companies are only beginning to explore the possibilities of internet or satellite based control of their processes. Pioneers in the field like the often cited Dell and Wall-mart are the beginning of an on-line monitoring system in real time. This type of quick, almost instantaneous, reaction system will allow managers of the future much closer control of the work flow and of their partners. With such control mechanisms in place, it will be much easier for the managers of the future to align themselves with others who would work on their behalf. Without this as we are today, we are in many cases left to have the faith mentioned earlier.

All U Need – firma przyszłości

[Właściciel]

Jak znaleźć informację?! Książki kulinarne... Przepis na „Paneer tikka butter masala”. Nie chcę całej książki o kuchni hinduskiej. „Tandoori”, „Kuchnia Panjabi”, „Kuchnia Tamińska”, „Vegetarian HOT”? Gdzie mam tego szukać? Czy muszę się na wszystkim znać? Nie chcę, nie muszę...

Obudził się, spuścił natychmiast nogi z łóżka. Szybko oddychał zdenerwowany. Musi panować nad całą sytuacją, wiedzieć wszystko i nie tracić na to zbyt wiele czasu. Na tym zbudował swoje imperium. Paranoja, jaka ogarnia go we śnie nie pozwala zatrzymać się na tym, co dotychczas stworzył.

Jego kariera rozpoczęła się od brawurowych przejęć, kiedy to w skali światowej skonsolidował wszystkie systemy informacji katastralnych. Już wtedy wiedział, że chce stworzyć organizację wszechwładną, wszystkowiedzącą, a posiadającą najwyższe zaufanie klientów. Zmniejszyć koszty, zarabiać na informacji, w skali światowej, na wszystkich możliwych polach. Wtedy powstał pomysł „All U Need”, pomysł był prosty...

* * *

[Ekspert]

Był to zupełnie niezłe zapowiadający się dzień. Słońce pokazało się na horyzoncie równocześnie z iluminacją na ścianie sypialni Wiktora, ale on już nie spał, wszak o 3:00 zaczął zmianę w „All U Need”. Wiedział, że jeśli odstłoni kotary w gabinecie nie oprze się urzekającemu widokowi wschodu słońca i..., na to zdecydowanie nie mógł sobie pozwolić. Te najważniejsze 4 godziny każdego dnia celowo zaplanował tak wcześnie, gdyż jego PAWCM (personalny analizator wydolności czynnościowo mózgowej) jednoznacznie określił, iż maksymalna wydolność jego organizmu przypada na 2:47–8:16 oraz 19:23–23:01, niezależnie od pory roku. Wieczorną wzmożoną aktywność Wiktor wykorzystywał w inny sposób.

O współpracy w roli eksperta „All U Need” starał się od wielu lat, a właściwie przez całe życie. Głównym kryterium rekrutacyjnym, poza oczywiście wiedzą ekspercką z dziedziny pojazdów, była nienaganna reputacja gwarantująca pracodawcy wyjątkowo wysoki stopień uczciwości

eksperta. Wiktor doskonale wiedział, w jaki sposób jego sumienność i uczciwość weryfikowano, wiedział, że sięgnięto nawet do obietnicy, jaką złożył będąc w dzieciństwie skautem, iż nigdy nie będzie palił i pił. No cóż, zapewne stracił przez to parę punktów w ocenie, tym niemniej jego wrodzona prawdomówność oraz wypracowana szeregiem ćwiczeń psychotechnicznych obowiązkowość zaowocowały. Miał również wgląd w swoje bieżące wskaźniki, przeglądał je i weryfikował każdego dnia. Każde niedotrzymanie terminu, opóźnienie w kontakcie z handlowcem, niedociągnięcia w opinii lub nawet przekroczenie czasu kontaktu z producentami było rejestrowane i przeliczane na dzienną ocenę. Merytorycznie jakość jego pracy oceniana była przez klientów.

Z zaplanowanych 4 godzin pracy, średnio 80% czasu poświęcał na opiniowanie lub dopracowywanie automatycznie przygotowywanych przez AI (sztuczną inteligencję) ofert w zakresie swoich kompetencji. Nie było to specjalnie ekscytujące zajęcie, ale je lubił, bo dawało możliwość „kontakty” z klientem, a raczej malowało w jego wyobraźni obraz potrzeb innych ludzi w dziedzinie, na której się znał. Hobbistycznie stworzył nawet software kreujący wizerunek osoby przysyłającej konkretne zapytanie. Parę z tych surrealistycznych postaci zdobyło jego garaż w formie naświetlonych laserowo linoplakatów.

Właśnie zakończył przeglądanie kolejnego materiału ofertowego. Zaplanował na to 5 min. a skończył w 3 min. 47 sek. – całkiem nieźle, ale otrzymał uwagę o nieprecyzyjnym planowaniu. Pole holomonitorogramu opustoszało, koniec ofert na dziś. Łyk kawy i najciekawsza część zobowiązań wobec „All U Need” – zlecenia nietypowe. Wiktor wiedział, że dla tych właśnie zleceń nadal utrzymywane są zasoby ekspertów, a stanowią one o sile i przewadze w kustomizacji, jaką utrzymuje system nad innymi niszowymi graczami. Tym razem pracował nad prawdziwą gratką, zamówienie na replikę Ducati 999R 139 KM przy 10 000 RPM, czas realizacji 16 tygodni, dodatkowo szkolenie i pełen zestaw akcesoriów. Pod marką Ducati nie produkowano motocykli już od 15 lat, ale pozwolenie na budowę repliki załatwiono już na etapie oferowania. Otworzył program monitorujący pracę podwykonawców, dostawy materiałów i komponentów, wszystko zgodnie z planem powinno być gotowe na 4 tygodnie przed dostawą. W ten sposób podniesiono percepcyjną wartość towaru w ocenie tego klienta. Wymienił krótkie informacje z dostawcą ramy, przesunął o 20 godzin malowanie tylnego wahacza, ponieważ program nie uwzględnił czasu potrzebnego na „sezonowanie” elementów wykonanych z włókien węglowych. Przejrzał obrazy gotowych elementów gumowych i jego czujne oko wypatrzyło niedociągnięcia w wykonaniu manetki gazu. Odruchowo przeskoczył w obszar ewaluacji jakości produktów Nokia (zaczynali od gumy, potem telecom i teraz znowu guma) cóż znalazł to, czego podświadomie się domyślał. Duża ilość negatywnych ocen nasiła się w przeciągu ostatniego miesiąca. Dołączył swoją negatywną ocenę i wykreślił Nokię z listy preferowanych producentów. Wysłał zapytanie do 2 poddostawców, krótkie negocjacje i zamówienie. Tym razem w dwóch naraz, nie mógł ryzykować. Przez myśl przeszło mu, że za tydzień Nokia już nie będzie istniała i może inaczej potoczyłyby się ich losy, gdyby zostali w telecom biznesie. Ale jaki on miał na to wpływ?

Co do minuty minęła 4 godzina pracy, jeszcze tylko samoocena, potwierdzenie zobowiązań na jutro i sprawdzenie wyników?

– *Nieźle, nieźle* – zabrzmiał głos komunikatora, którego *notabene* Wiktor nie trawił, a i programowe zmiany tembru średnio co 2 dni nie pomagały. Problem tkwił w analizatorze emocji – był do wymiany.

– *Na Twoim koncie przybyło równo 473 Glob\$, inwestujesz?*

– *Tak, tak samo jak wczoraj. Log off.*

Well done – pomyślał, poklepał się sam po ramieniu i podniósł kotary w całym domu. Przed nim rozciągał się wspaniały widok na północno-zachodni brzeg jeziora Galvë.

Śniadanko i czas porobić coś innego – szczególnie, że wyraźnie opadł poziom jego aktywności intelektualnej. Wiktor był obecnie zaangażowany w siedem różnych projektów. Dobierał je sobie w zależności od prestiżu, upodobań, humoru, no i niemały wpływ miał potencjalny zysk. Ofert otrzymywał wielokrotnie więcej, niż mógłby przyjąć, więc zarabiał również na handlu projektami do swoich podwykonawców. Na dziś zaplanował opracowanie dokumentacji wykonawczej przekładni skrzyni biegów oraz rozrządu desmodromicznego dla firmy Desmo, jedynej pozostałości po zakładzie produkcyjnym Ducati w okolicach Bolonii. Czyż to nie kuriozalne, że zlecając wykonanie prac Desmo z rana, sam w pewnym sensie je realizuje parę godzin później. Dla Wiktora nie było w tym nic nadzwyczajnego, wszak współpracował z Desmo i około tuzinem podobnych firm już od wielu lat, będąc ich preferowanym projektantem-technologiem. System weryfikacji poprawności podejmowanych decyzji oraz absolutna „anonimowość sieciowa”, jaką wprowadził „All U Need” czuwała nad najmniejszymi nawet objawami korupcji, a cel był jeden – dostarczyć klientowi produkt, który zamówił na ustalonych warunkach, niezależnie od tego, w którym obszarze systemu pracuje.

Parę godzin spędził na obliczeniach i poprawkach, dostosowując dawną technologię produkcji do obecnych możliwości i materiałów. Zdalnie zaprogramował obrabiarki i zaplanował produkcję.

– *Klikkk, ocena realizacji projektu – 104 punkty na 100 zakontraktowanych. Wynagrodzenie + 4% bonus. Projekt zakończony. Gracie.*

– *Nieźle, nieźle* – zabrzmiał głos komunikatora. Wiktor podjął decyzję, że jutro zamówi nowy analizator emocji.

– *Na Twoim koncie przybyło równo 21 354 Glob\$, inwestujesz?.*

– *Tak, tak samo jak wczoraj wieczorem. Log off.*

Jak nic, przydałaby się godzinka relaksu w garażu i bezmyślne grzebanie się w smarach pomyślał. Otworzył drzwi do swego królestwa i automatycznie na jego twarzy pojawił się szczerzy uśmiech.

Nie, nie dziś, może jutro. Przyjemności trzeba sobie dozować.

Uruchomił ulubionego R1150GS i pognął do najbliższego miasta spożytkować nadchodzącą wielkimi krokami popołudniową aktywność jego organizmu, niekoniecznie intelektualną.

(...) Na ścianie w garażu wisiał jeden z jego linoplakatów przedstawiający postać niepodobną zupełnie do nikogo. Często zastanawiał Wiktor, kim może być człowiek, którego obraz potrzeb zdeformował się do tego stopnia. Nigdy nie przyszło mu do głowy, że to All Uneed.

* * *

[Handlowiec]

Steven wstał jak zwykle przed 7.00 rano. System przywitał go jego ulubionym Tańcem Węgierskim Brahmsa. Jego automatyczna asystentka swoim aksamitnym głosem przedstawiła mu w skrócie plan spotkań, plan komunikacji między spotkaniami oraz listę ofert dostarczonych zgodnie z jego wczorajszym zapytaniem.

Przetarł oczy i skierował się do łazienki. Cekał go trudny dzień. Miał się dziś spotkać z nową klientką, panną Mick Firley. Od tygodnia system przekazywał mu informacje na te-

mat tej osoby. W ciągu tego tygodnia przestudiował ponad 1 GB danych i przeszedł tysiące powiązań.

Pomimo że niedawno przeszedł szkolenie w zakresie interpretacji nastrojów emocjonalnych i rozwoju inteligencji emocjonalnej w specjalistycznym ośrodku szkoleniowym firmy w Japonii, wiedział, że będzie to dla niego kolejny sprawdzian.

Jego dotychczasowi klienci byli zadowoleni z jego usług. Ostatnia ewaluacja wypadła bardzo korzystnie. Doceniono jego zaangażowanie i obiektywizm rekomendacji. Widać było, że zyskał zaufanie swoich klientów. Nie było cienia wątpliwości, że jego rekomendacje wypływają z jego najlepszej wiedzy i dbania o dobro klienta. Przeszedł kolejny egzamin, a nowe zlecenie jest następnym wyzwaniem.

Miała to być Amerykanka, która przeprowadziła się do Warszawy na kilka miesięcy w związku z kontraktem w Amerykańskiej Izbie Handlowej. Wiedział, że może być wymagająca. Miesiąc wcześniej w nowojorskim oddziale firmy zleciła znalezienie dla siebie apartamentu. Określiła 25 z 30 możliwych kryteriów wyboru. Poszukiwania oferty zajęły o 20% więcej czasu w stosunku do standardowo przewidzianego w tej sytuacji. Pomimo wyjątkowo wysokich wymagań udało się spełnić oczekiwania. Właśnie w tym apartamencie miało odbyć się spotkanie, na które był umówiony na 13.00.

Jego nowa, zaprogramowana na dietetyczne pożywienie kuchnio-lodówka powiadomiła go krótkim sygnałem, że śniadanie jest gotowe. Miała jeszcze zbyt mało danych, aby umieć idealnie odczytywać sygnały o tym, co tego dnia miałby ochotę zjeść, ale była energooszczędna i posiadała specjalnie zaprojektowane dla osób samotnych funkcje, które zaspokajały jego potrzeby.

Przed wyjściem z domu załadował na stronę intranetową swoją rekomendację dotyczącą organizacji 50-tej rocznicy ślubu swojego klienta – Mikołaja Rastawickiego. Nie wahał się z rekomendacją. Spośród specjalizujących się w tego typu imprezach firm, jedynie jedna przygotowała ofertę spełniającą wszystkie oczekiwania klienta. Miał doświadczenie w tej dziedzinie i mógł być spokojny, że jego oferta nie zostanie zakwestionowana przez wewnętrzny system zapobiegania subiektywnym rekomendacjom. Wyłączył projektor hologramowy i wprowadził program AWAY w swoim telefonie. Automatycznie komunikacja została przekierowana na jego telefon, a mieszkanie przeszło w tryb STANDBY.

Wyszedł z domu i skierował się do znajdującego się na sąsiedniej ulicy centrum fitnessu i odnowy. Steven starał się przynajmniej trzy razy w tygodniu znajdować czas na ćwiczenia. Pomagały mu one w utrzymaniu sprawności fizycznej, ale również był to dla niego sposób na walkę ze stresem.

O za pięć jedenasta zaparkował samochód przed willą Sir Roberta Gotwicka – jego pierwszego klienta. Przywitała go Pani Gotwick, po czym skierowała do gabinetu. Robert Gotwick miał dla niego zlecenie. W krótkich słowach przedstawił mu swój plan. Potrzebował rekomendacji dotyczącej zakupu samochodu dla swojej 22 letniej córki. Zgodnie z przewidzianą procedurą przedstawił mu oczekiwania wobec samochodu i jego parametrów. Przedstawił również przewidziany na ten cel budżet. Określił niezbędne systemy bezpieczeństwa, systemy komunikacyjne i dodatkowe detale, które miały uprzyjemnić korzystanie z samochodu jego córce.

Będąc częstym gościem w domu państwa Gotwicków, Steven wiedział wiele na temat upodobań i priorytetów, którymi kierują się w życiu. Ostatnio powierzyli mu zadanie znalezienia najodpowiedniejszych studiów podyplomowych dla ich córki. Był w trakcie zbierania ofert z oddziałów firmy ze Stanów Zjednoczonych, Japonii i Wielkiej Brytanii.

Wprowadził dane do systemu i wysłał do wybranych przez siebie producentów. Po kilku sekundach otrzymał informację, kiedy otrzyma pełne oferty. Uzgodnił z Sir Gotwickiem termin dostarczenia rekomendacji i pożegnał się. W drodze na spotkanie otrzymał zlecenie zorganizowania opieki nad dziećmi od Państwa Klewsczyńskich. Natychmiast zlecił to w centrali, aby w partnerskiej firmie „Twoje dziecko pod naszą opieką” zarezerwowano na dzisiejszy wieczór Panią Pipścińską, która otrzymała w ostatnim okresie najlepsze oceny wystawiane przez klientów. Następnie zlecił zakupienie 2 biletów na wieczorny koncert w Operze Narodowej dla Państwa Sadowskich i przesłanie ich na podany przez niego numer telefonu.

Pod wskazanym adresem zamieszkania panny Filery zjawił się piętnaście minut przed czasem. Jeszcze raz przejrzał najważniejsze notatki dotyczące jego nowej klientki i zastanowił się jak poprowadzić rozmowę.

Mick Filery, wysoka i atrakcyjna blondynka po zdawkowym przywitaniu się przeszła do rzeczy. Przedstawiła mu listę oczekiwań, które w najkrótszym, możliwym czasie miały przystosować ją do życia w nowym mieście. Zleciła mu rekomendację salonów kosmetycznych, klubów odnowy, restauracji na spotkania biznesowe wyższego i średniego szczebla, zakupu sprzętu Hi-Fi w ultranowoczesnej technologii BTC, zorganizowania prenumeraty jej ulubionych pism biznesowych i *people*. Na końcu przedstawiła mu najważniejsze życzenia – oczekiwała rekomendacji wyjazdu urlopowego, opieki dla swojego Labradora, rekomendacji projektanta wnętrza oraz samochodu. Dostarczenia rekomendacji oczekiwała w ciągu doby.

Steven wiedział, że będąc klientką, która została zakwalifikowana przez system do segmentu Platinum mogła pozwolić sobie na duże wymagania. Jednocześnie wiedział, że firma bardziej niż zwykle będzie zwracała uwagę na obiektywizm rekomendacji. Natychmiast po wyjściu z apartamentu panny Filery przesłał zlecenia do centrali. Jednocześnie to samo zapytanie przesłał do niezależnych dostawców, z którymi standardowo współpracował. Wprowadził do systemu CRM wszystkie spostrzeżenia, jakie miał po pierwszym spotkaniu i poddał weryfikacji z historycznymi danymi. Zapisał je następnie i wylogował się.

* * *

[Client]

Mick is a single, 33 year-old six-foot blond. Her primary goals are to make MD last week and to have children. Just moved to Warsaw for few months' assignment. What keeps her from making MD is everything that needs to be attended to outside of work – some people call it life. For Mick, the things most of us do for ourselves (groceries, cooking, shopping, socializing, errands, cleaning etc) are an inconvenience.

Although she is not cognizant of it every waking moment, her life and job would be nothing short of a nightmare if it were not for “All U Need”. Mick knew about “All U Need” for years but like most others, was not able to afford it until they implemented AI system-wide. For Mick, “All U Need” is the best all encompassing service dedicated to global personalized customer service with capabilities to fulfil any possible expectation and request of their clients – no matter how obscure.

From the moment she wakes at 4:30am her alarm clock registers that she is awake and dials her into the network. Next, Bruno, Mick's holograiner coaxes her out of bed with sweet nothings such as, “Come bella, time to rise and shine. See if you can muster the energy to move your fat self out of bed...happy day bella.” An intensive 1.5 hour workout ensues.

The main plasmakron (looks like a flat screen plasma tv but has holographic capabilities and the newer models have built-in teleporters) follows Mick around the apartment as she gets ready, projecting holograms of world events and market data. Upon entering the bathroom the microchips take readings of her internal body temperature and adjust the water temperature accordingly. While showering, Mick hears a recap of the days events in the Pac Rim and breaking news in Europe. Ian, her personalized AI 'analyst' forecasts what these events could mean to her business and simultaneously communicates with Sydney, Mick's AIPA (artificial intelligence personal assistant) to advise her which clients she will need to speak with and what changes will need to be made to the business. Based on microchip readings of humidity, pollen, pollution, temperature and Mick's calendar, Sydney advised what makeup, perfume and clothes she should wear.

Mick cannot be bothered to play house. Instead, the microchips maintain the household by communicating to Sydney when dust, bacteria, humidity and other elements get to pre specified levels so that Sydney can dial into "All U Need" to have a service come and tidy up. They are also responsible for maintaining an adequate stock of strawberry slimfast shakes, blueberry and strawberry nutri grain bars, Chateau St Michelle and dog food for Harley.

As she waits for Steve to be bziked to her penthouse, she runs through her decisions and rationale for upgrading to Platinum-hyper personalized attention – at a hyper-cost. Mick's rationale for upping her package is that she is single, childless, works hard for her money, has an obscene amount of disposable income and most importantly, because it will help her to stay focused on her career. She wants to enjoy the fruits of her labour in luxury because she is worth it.

Mick – "All U Need" Platinum client does a quick run through of the five (5) projects she will hand off to Steve: find sun-filled holiday, full time doggie day care for Harley, buy a car and have her apartment fully decorated.

Steve will meet with Mick to document and input her personality, lifestyle, work and personal habits, preferences for food, couture, recreation, relaxation, cosmetics, automobiles, home design etc into the system, even if Steve got it from her historical data he would probably update it. After their meeting, Steve will be in a position to present Mick with solutions that satisfy her every need. Once her personal information is in the system and she dials – in a request, the result will be almost instant. As daydreams of holograms that she will soon choose from, Sydney interrupts Mick dreamscape to inform her that Steve has approached the building...

Mick shows Steve in, gives him a quick rundown of her personality and likes and immediately gets down to business...

* * *

[Szef IT]

Tu tylko mógł jej dotknąć, dla niej przecież został najbliższym współpracownikiem Alla Uneed'a, został CTO największej korporacji świata...

Wstał szybko, chciał to mieć jak najszybciej za sobą. Najbardziej denerwował go zawsze pierwszy etap – szukanie. Doświadczenie i optymalizacja zachowań doprowadziły z czasem do tego, że trafiał z reguły nie później, niż za trzecim razem. Denerwowało go, kiedy proces wydłużał się powyżej sześciu prób – zaburzało to jego statystyki. Od samego początku bardzo intrygował go problem kompromisu pomiędzy długością ścieżki, a prawdopodobieństwem zakończenia poszukiwań w miejscu danym.

Poczuł lekkie pieczenie pod obojczykiem. Żądanie dostępu modułu komunikacyjnego ban¹ do platformy wizualizacyjnej na wysokim priorytecie. Fuck, o czwartej rano? To mógł być tylko All, tylko on miał ustawiony taki priorytet. Musi natychmiast podłączyć się ze swoim osobistym terminalem do jakiegoś holo-monitorogramu, albo choćby linoplakatu. Terminal powiadomił właśnie, że nadawca nie wymaga połączenia online i zostawił mu wiadomość w buforze z opcją przejrzania w ciągu trzydziestu minut. Tak, to musiał być All, on wiedział, że tyle właśnie czasu zabiera mu dotarcie do firmy. Takie momenty skłaniały do przemyśleń, czy jednak nie zainstalować w domu choćby jakiegoś zużytego wizualizera 3d sprzed dziesięciu lat... Jeszcze nie teraz, pomyślał.

Krótki błysk lasera skanującego siatkówkę oka uprzytomnił mu, że ma zadanie do zrealizowania. Szybko znalazł chomąto/lubił wynajdywać własne nazwy na różne urządzenia, a to określenie holomonitorogramu wydawało mu się być szczególnie trafne/ w pokoju przyległym do smc², autoryzował się swoim certyfikatem. System dłużej nieco niż zwykle sprawdzał czy podpis nie jest skompromitowany w bazie crl³, ale po chwili usłyszał komunikat – access granted i rozpoczął się przekaz. All bykiem rozłożony na andamańskiej plaży, obok półnaga lokalna piękność masująca mu stopy... zboczek!!!, Tyle razy mówił mu, żeby nie wykonywał przekazów rekurencyjnych. Musiał odwołać się do kodu generującego jego własny model neurotropowy, żeby dokonać połączenia z „zewnętrzem”. Chomąto, przez które go teraz oglądał było zewnętrzne. Będzie musiał znów obniżyć współczynnik korelacji potrzeb neurotycznych dla połączeń. Może te ciągłe resety, na które tak się skarży, zniechęcą go w końcu – All tak panicznie boi się rekinów...

All przekazywał prośbę o pilną modyfikację modułu sztucznej inteligencji emocjonalnej, odpowiedzialnej za podprogowe zniechęcanie do polityków (współczynniki intensywności dla unii i dekanooameryki odpowiednio: 7.89 i 9.35) w czasie emisji reklam FMCG.

Zauważył, że trwało do około trzech sekund, zanim chomąto przedstawiło wyniki. Pomyślał o ogromie analiz zrobionych w tym czasie przez sztuczną inteligencję i zrobiło mu się duszno. Sztuczna inteligencja spośród dziewiętnastu zaproponowanych modyfikacji strategii krótkoterminowej o priorytecie b4, proponowała modyfikację profilu dla megatrendu samotność. Sugerowała oferowanie nowego typu dań, według zasady mieszania najbardziej nieprawdopodobnych składników i nadawania im unikalnych nazw. Na ten przykład zmieszanie oliwy z mlekiem i sokiem grejpfrutowym z dodatkiem zmiksowanej surowej polędwicy wołowej sprzedawane pod marką *mad fraper*. To sugestia na poziomie a2, czyli duży pieniądz z dużym prawdopodobieństwem i niskimi kosztami.

* * *

[Właściciel]

Pomysł był prosty – stworzenie bazy danych ekspertów na całym świecie, znawców w swojej dziedzinie, do których będą mogli zgłaszać się handlowcy zapobiegając asymetrii informacji na linii producent – klient. Handlowcy mieli obsługiwać do trzydziestu indywidualnych klientów, którym dostarczaliby obiektywne informacje o wszystkich dostępnych na rynku produktach

¹ body area network

² service management center

³ certificate revocation list

i usługach, skracając kontakt producent – klient do absolutnego minimum. Jednocześnie rozwiązanie to umożliwiałoby bieżący przepływ informacji niezbędnych do najbardziej wyrafinowanej kustomizacji. Dodatkowo każdy handlowiec znalazłby swoją nieliczną klientelę, jej upodobania, zwyczaje...

Modelowa transakcja polegała na połączeniu cech programu lojalnościowego, akwizycji ubezpieczeniowej, firmy konsultingowej i *direct mailingu* z koncepcją sprzedaży w sklepie internetowym. Klient „All U Need” kontaktuje się z Handlowcem i zgłasza mu swoją potrzebę. Handlowiec zbiera oferty od Ekspertów, którymi są zarówno osoby zatrudnione przez producentów, jak i zewnętrzni konsultanci. Handlowiec przedstawia Klientowi gotowy reaserch dotyczący produktu, usługi, która może zaspokoić potrzeby Klienta. Po dokonaniu przez Klienta wyboru Handlowiec kupuje wybrany produkt. Produkty codziennego użytku są automatycznie zamawiane przez domowy system zapasów w momencie opróżnienia opakowań. Pozostałe niestandardowe produkty spożywcze klient może kupić w hologramowym sklepie „All U Need”.

To był tylko początek długiej drogi budowania wszechobecnej firmy, która wprowadziła całkiem nowy kanał dystrybucji, niszcząc w podstawach potęgę zbudowaną niegdyś przez sieci supermarketów. Klienci mając bezpośredni kontakt z producentami, nie tylko mogli kupować taniej, ale również mogli wpływać na jakość i cechy szczególne produktów. Początkowo usługa „All U Need” była przeznaczona tylko dla najbogatszych, jednakże wraz z geometrycznym rozwojem sztucznej inteligencji (Handlowcy) stała się standardem dla wszystkich. Proces ten udał się dzięki przeformułowaniu sposobu pobierania wynagrodzenia od klientów z miesięcznego ryczałtu na prowizję od sprzedanych klientowi produktów i usług. Spowodowało to *de facto* bezpłatne udostępnienie systemu „All U Need” dla wszystkich, gdyż każdy nowy klient od pierwszego dnia korzystania z systemu wydawał mniej. Sztuczna inteligencja eliminuje również jątrzący niegdyś „All U Need” problem korupcji wśród handlowców i zewnętrznych ekspertów przekupywanych przez producentów, którzy chcieli promować w ten sposób swoje produkty.

Teraz jednak czasy się zmieniły klienci „All U Need” nie są podatni na reklamę publiczną – większość z nich, dokonując wyboru produktu lub usługi, kieruje się jedynie relacją ceny do jakości produktu oraz stopniem kustomizacji. Dzięki zmianom, jakich dokonało „All U Need”, producenci musieli skoncentrować się na tworzeniu lojalnościowych programów kustomizacyjnych dla swoich bezpośrednich odbiorców – klientów.

„All U Need” ma największą kapitalizację na Światowej Giełdzie Akcji, głównymi udziałowcami są On (All Uneed) 23% oraz państwa – Unia Euroazjatycka – 6% i Dekanoameryka – 5%. Dzisiaj czeka Go seria hologramowych telekonferencji z udziałowcami – może dlatego miał koszmarnie sny, znowu będą go namawiać na udostępnienie kanałów informacyjnych „All U Need” dla potrzeb rządzących w tych państwach partii, grożąc zmianami w przepisach koncentracyjnych.

On – All wie, że firma została zbudowana na zaufaniu, i że wprowadzenie manipulacji na poziomie politycznym może rozerwać mozolnie tworzoną sieć światowych relacji z klientami.

All podniósł się z łóżka powoli, lekko kręciło mu się w głowie. Wywołał hologram (On też jest klientem swojej firmy), poprosił o sposób na odprężenie, nie tylko dlatego że był podenerwowany, ale także dlatego, że uwielbia korzystać z ostatnio unowocześnionych i testowanych modułów systemu „All U Need”. Nowość polega na tym, że w oparciu o badania kodu genetycznego oraz fal neutronowych sprawdza się, jakiego typu wrażenia najszybciej przywrócą wewnętrzną równowagę psychiczną.

– Co myślisz o nurkowaniu z rekinami All? – spytała sztuczna inteligencja.

Zresetował system. Tego naprawdę nienawidzi – błędy.

- *Za co ja im płacę...* – powiedział do siebie wyprowadzony z równowagi.
- *A co myślisz o masażu, jogcie i odrobinie niewirtualnego seksu na andamańskiej plaży?*
- spytała, ponownie uruchomiona sztuczna inteligencja.
- *Wylatuję natychmiast. Za ile tam będę?*
- *8 minut.*
- *Dzięki. Acha... nie mam czasu na masaż i jogę.*
- *Jak sobie życzysz All. Miłego dnia All.*

„Cóż – pomyślał – to tylko jedno zresetowanie. Trzeba jeszcze poprawić dane dotyczące naszej podstawowej grupy docelowej – Lonely People i będzie dobrze”.

Telekonferencja z udziałowcami przebiegła tak jak przewidywał. All zagroził jednak, że przeniesie siedzibę firmy w takie miejsce, gdzie nie będzie sięgała jurysdykcja fiskalna żadnego z dwóch państw, co znacznie ociepliło atmosferę cyberprzestrzennej dyskusji. Prezydenci wiedzieli, że „All U Need” to sieć informacji, której fundamentalnym elementem jest All Uneed. A ten może mieszkać gdzie chce.

Kolejna wygrana bitwa Alla. Najbardziej w swojej pracy lubi władzę, która jest wzbogacona o wszelkie informacje dotyczące słabych stron przeciwników. Tu wcale nie chodziło o podatki, tylko o pełne pasji nietypowe namiętne zainteresowania obu prezydentów. All to wie, tylko on i jego dwóch najbliższych współpracowników ma dostęp do wszystkich danych w systemie.

Na popołudnie All zaplanował spotkania z przedstawicielami producentów. Ich przedmiotem ma być ustalenie ogólnych standardów panujących w firmie „All U Need”. All stara się coraz wyżej podnosić poprzeczkę dla producentów, aby zwiększać zadowolenie swoich klientów. Będzie mówił o nowych możliwościach systemu, które zostaną wprowadzone w życie już za 2 lata – odczytywanie nastrojów, emocji klientów. Kto nie zdąży się dostosować wypadnie z rynku, pozostaną mu jedynie niszowe kanały dystrybucji typu supermarket.

Wieczorem All urządza kolację dla znajomych, wszystko zorganizowane przez „All U Need”. System pozwala stworzenie cyberprzestrzennej kolacji, podczas której uczestnicy dostają identyczne dania o tej samej porze, wszystkim serwowane jest to samo wino. Marzeniem Alla było zawsze zajmowanie miejsca u węzłowiec takiego stołu.

General Public Solutions (GPS) – firma przyszłości

Wprowadzenie

Rynki związane z wszelkimi branżami, w jakich działają tradycyjne firmy, zmieniają się zasadniczo w związku z wprowadzeniem nowych technologii zarówno w procesach produkcyjnych/usługowych, jak również komunikacji pomiędzy ludźmi. Coraz częściej można zaobserwować zmiany w tzw. „cyklu pracownika”, począwszy od sposobu rekrutacji/pozyskania wartości (osoby), kończąc na strukturze firmy dopasowywanej do wymagań środowiska zewnętrznego. Najbardziej radykalne zmiany przebiegają w branży IT, która wykorzystuje wszelkie swoje prace rozwojowe na prawdziwym poligonie – czyli w życiu codziennym. Z uwagi na zakres funkcjonowania IT istnieje możliwość wprowadzenia rozwiązań praktycznie w każdej dziedzinie gospodarki.

Tak zasadnicze i gwałtowne zmiany wprowadziły nowe pojęcie gospodarcze, które z czasem zaczyna nabierać coraz większe znaczenie – Open Source.

Open Source oznacza korzystanie z wartości intelektualnej ludzi rozproszonych na całym świecie, skoncentrowanych na konkretnych gałęziach gospodarczych. Jest to zjawisko polegające na spontanicznym tworzeniu nowych rozwiązań przez ludzi często traktujących to jako swoje hobby. Dzięki takiemu podejściu produkty będące efektem Open Source posiadają następujące cechy:

1. bardzo wysoka jakość zapewniona poprzez testowanie i użytkowanie przez wiele osób korzystających z produktu;
2. globalny dostęp do kodów źródłowych, a poprzez to ograniczenie ryzyka związanego z serwisem;
3. Bezpłatne prawa do użytkowania;
4. Dynamicznie postępującą integrację różnych produktów (łatwe łączenie poszczególnych produktów w kompleksowe rozwiązania).

Umożliwia to efektywne wykorzystanie zasobów Open Source w celu kreowania nowych rozwiązań dla zaspokojenia potrzeb konkretnego klienta. W związku z tym rynek IT ulega ciągłym zmianom dotyczącym zakresu świadczenia usług. Sektor IT nie jest skoncentrowany na sprzedaży licencjonowanego oprogramowania pojedynczych producentów, lecz łączeniu najlepszych praktyk w jeden produkt dopasowany do oczekiwań konkretnego klienta.

W latach 90. XX wieku firmy znacznie przeinwestowały w technologie informatyczne. Obecnie potencjalni klienci z dużą uwagą i ostrożnością inwestują w rozwiązania IT. Szybciej niż się spodziewano doszło do „utowarowienia” software’u. Open Source spowodował kłopoty finansowe światowych gigantów, takich jak Oracle czy Microsoft. Klienci przestali zwracać uwagę na marki, a wolne oprogramowanie spowodowało znaczne obniżenie kosztów developmentu.

Nowoczesna firma działająca w środowisku Open Source powinna być skoncentrowana na trzech zasadniczych zagadnieniach:

- posiadanie sieci specjalistów;
- agresywna i efektywna polityka *marcom marketing* (marketing skoncentrowany na komunikacji);
- posiadanie sieci sprzedaży.

Istnienie na globalnym rynku IT wymaga komunikacji na odległość. Niestety w związku z tym firma taka narażona jest na zjawiska ograniczające i utrudniające sprawne funkcjonowanie. Największym wyzwaniem w obecnych czasach staje się zarządzanie wiedzą i umiejętność korzystanie z kapitału ludzkiego. Wartością firmy staje się umiejętność zarządzania informacją, a nie jak dotąd fizycznymi aktywami.

General Public Solutions (GPS) wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów w zakresie rozwiązań informacyjnych. Firma zajmuje się wdrażaniem i *mass customizing* produktów wolnego oprogramowania. Podczas gdy sam produkt jest dostępny bezpłatnie, firma oferuje rozwiązania mające na celu wybór i wdrożenie najlepszego zintegrowanego rozwiązania.

Otoczenie

W związku z intensywną globalizacją gospodarki światowej firma funkcjonuje bez podziałów na poszczególne państwa, rynki, sektory. Nastąpiło globalne zatarcie różnic między narodowościami, poglądami, preferencjami i gustami klientów. Również różnice kulturowe zostały stopniowo zniwelowane. Powszechnie przyjęty jest jeden język biznesowy.

Nasza firma działa na bardzo skomplikowanym i trudnym rynku. Dodatkowo powszechna jest globalna konkurencja. Zgodnie z wcześniejszymi prognozami nastąpiło zwolnienie wzrostu gospodarczego. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz wymuszona przez konkurencję bardzo szybka reakcja na nowe, nieprzewidywalne sytuacje jest podstawowym warunkiem istnienia naszej firmy.

Obecnie podobne do siebie przedsiębiorstwa wytwarzają globalne produkty, a jedyną przewagą konkurencyjną jest umiejętność sprawnego przetwarzania informacji dostarczanych z rynku. W związku z tym, że my jako pierwsi zaadaptowaliśmy rynek masowych i dostosowanych do klienta usług wdrożeniowych, nasi konkurenci są za nami pół kroku, ale za chwilę może okazać się, że są kilometr z przodu.

Aby sprostać coraz bardziej wygórowanym oczekiwaniom klientów, znaleźliśmy rozwiązanie w postaci masowej kustomizacji. Wdrażamy dostosowane do indywidualnych potrzeb rozwiązania informatyczne, wykorzystując darmowe wolne oprogramowanie. Drugim, bardzo ważnym kluczem do sukcesu jest masowość wdrażanych systemów. Naszymi klientami nie są olbrzymie firmy, lecz małe i średnie, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa (Gazele Biznesu).

Możliwości finansowe takich przedsiębiorstw nie pozwalały wcześniej na intensywne użytkowanie nowoczesnych technologii informacyjnych. Takich przedsiębiorstw są miliony w skali światowej.

Aby pozostać na tak skomplikowanym, nowoczesnym rynku, dodatkowo stosujemy różnorodne działania, mające na celu stworzenie dobrego społecznie wizerunku. Chcemy być nie tylko rentownym, ale także przyjaznym i sympatycznym przedsiębiorstwem, skierowanym na klienta.

Wpływ społecznego oraz ekonomicznego otoczenia nadal pozostaje ważnym czynnikiem, oddziałującym na cele firmy, jej strategię oraz strukturę.

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna GPS ma charakter horyzontalny (nie hierarchiczny) i jest bardziej wirtualna niż fizyczna. Istnieją tak naprawdę tylko dwa stałe poziomy: zarząd i komitet sterujący. Cała reszta to ogromna baza danych, o podłożu dynamicznym, ze zmieniającymi się ludźmi pracującymi w danym momencie dla GPS. Baza danych zawiera informacje o account menedżerach oraz specjalistach ds. wdrażania projektów.

Wiele funkcji takich, jak: call center, finanse czy marketing jest po prostu outsourcowanych. Siedziba firmy znajduje się w słynnym Silicon Valley, czyli sercu nowoczesnych technologii. Firma chce być blisko tego wszystkiego, co dzieje się w sektorze IT, jednocześnie ma tu ogromne możliwości, jeżeli chodzi o pozyskiwanie zarówno pracowników, tym samym rozbudowywanie bazy danych, jak i pozyskiwanie klientów.

Zarząd – to przedstawiciele inwestorów, to tzw. *executive directors* podejmujący strategiczne decyzje i odpowiadający za kierunek rozwoju firmy.

Poszczególni dyrektorzy rozsiani są po całym świecie i komunikują się poprzez Internet, videokonferencje itp. Głównym ich problemem jest utrzymanie konkurencyjności firmy GPS na rynku oraz dywersyfikacja ryzyka.

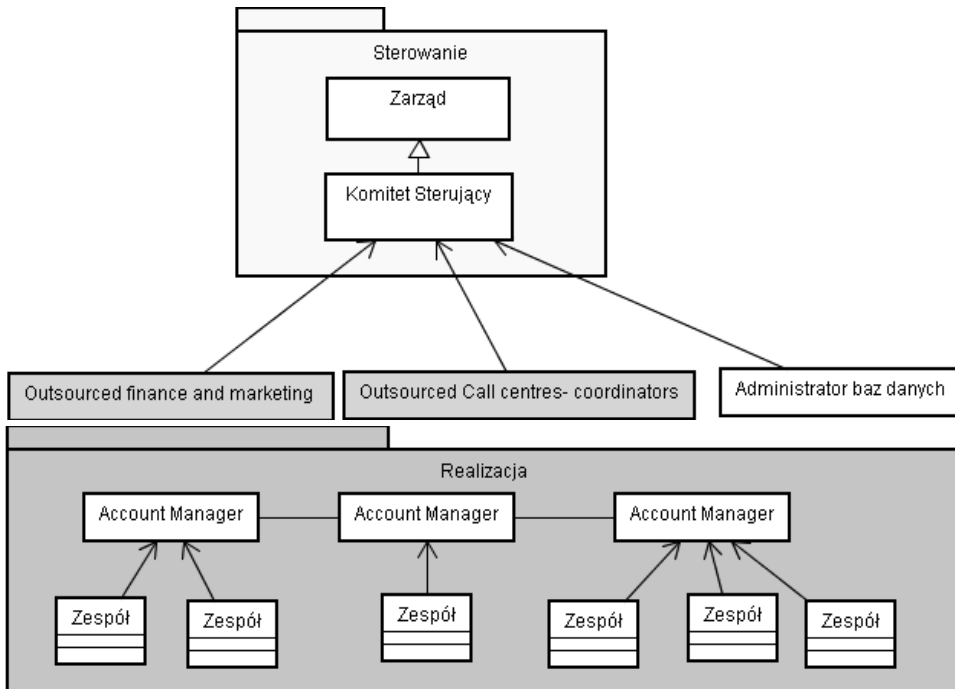
Bieżąca działalność firmy przebiega dość sprawnie i przynosi profity finansowe, zarząd bardziej koncentruje się na strategii przyszłości, poszukiwaniu możliwości dywersyfikacji operacji firmy. Open Source nie jest już czymś niecodziennym, wiele firm powiela podejście zastosowane po raz pierwszy przez GPS i na rynku produktów tego typu robi się coraz cieżniej. Dlatego zarząd koncentruje się na długofalowej strategii (por. Strategia długoterminowa).

Komitet sterujący odpowiada za bieżącą działalność firmy, raportuje bezpośrednio do Zarządu. System informatyczny firmy generuje syntetyczne i analityczne raporty dostępne online, na podstawie których komitet sterujący ma pełny przegląd sytuacji, tj. ilość projektów obecnie realizowanych, stopa zwrotu z projektów, wolumen sprzedaży, wolumen projektów w trakcie realizacji, wolumen zamówień oczekujących itp. Komitet zajmuje się również strategią marketingową firmy oraz sposobami pozyskiwania klientów. Realizacja przedsięwzięć marketingowych jest outsourcowana. Wydawać by się mogło, że koszty marketingu są ogromnie wysokie w związku z zastosowaniem takiej polityki, ale dzięki globalizacji i obecności na wielu rynkach firma GPS osiąga ogromne efekty skali, i dlatego mimo wyższych kosztów, opłaca jej się outsourcować usługi marketingowe.

W szczególnych przypadkach komitet sterujący zajmuje się również rozwiązywaniem szczegółowych problemów, z którymi nie mogą sobie poradzić zespoły wdrożeniowe wraz z account menedżerami poszczególnych projektów. Struktura firmy została przedstawiona na rysunku 1.

Zespół koordynatorów pracuje dla outsourcowanych call centres, których liczba zależy od bieżącego wolumenu zleceń. Wszyscy koordynatorzy pracują na kontraktach menedżerskich i nie są zatrudnieni w firmie.

Rysunek 1. Struktura organizacyjna



Wirtualne call centres są rozsięte po całym świecie. Call centres są jedynie systemami, które przekazują rozmowy telefoniczne lub zapytania internetowe do pracujących z domu koordynatorów. Poprzez urządzenia mobilne dzierżawione przez GPS mają oni bieżący dostęp do bazy danych klientów. Każde call centre odpowiada za region, np. California, Europa Centralna, Azja Południowo-Wschodnia itp. Polityka firmy wymaga, aby w ciągu 24 godzin od otrzymania zlecenia zaalokować zlecenie do odpowiedniego account menedżera. Po otrzymaniu oferty/zlecenia od klienta koordynator wypełnia online standardowy formularz, gdzie podaje dane klienta, typ i parametry zlecenia. Tak wystandaryzowane zamówienie trafia do bazy danych, gdzie następnie jest przetwarzane. Na podstawie danych formularza zlecenia a także informacji/doświadczenia/histerycznych ewaluacji poszczególnych account menedżerów system obrabia dane z zamówienia i generuje listę najbardziej odpowiednich key account menedżerów.

Mając odpowiedni zbiór kandydatów, przeprowadzana jest elektroniczna giełda account menedżerów na podstawie wysłanych do tej grupy zapytań ofertowych. Należy zaznaczyć, iż nie są oni zatrudnieni w firmie, lecz pracują jedynie nad konkretnymi projektami. Teoretycznie mogą nadzorować podobne projekty dla konkurencji, ale ryzyko z tym związane jest niwelowane przez mocno rozbudowaną bazę account menedżerów oraz pracowników wdrożeniowych. Na tym etapie głównym celem account menedżera jest pozyskanie projektu.

Każdy zainteresowany account menedżer odpowiada na zapytanie wysłane przez system, w ciągu następnych 12 godzin, podając skład projektu, budżet oraz techniczne parametry wdrożenia. Oferty otrzymane w czasie 12 godzin są brane pod uwagę. W przypadku, gdy ktoś się spóźni, system automatycznie kasuje ofertę. Po otrzymaniu wszystkich ofert, system generuje

raport, który na podstawie odpowiedniego algorytmu (proponowany budżet, skład teamu, ich doświadczenie, oceny z poprzednich projektów oraz stopień ryzyka) ustala najlepszą ofertę pasującą do danego zamówienia.

Zamówienie przyporządkowane do danego key account menedżera jest do niego wysyłane. Cały powyższy proces od otrzymania zamówienia do odpowiedzi z gotową ofertą trwa 24 godziny. Sukces GPS oparty jest właśnie na bardzo szybkim reagowaniu i dostosowaniu się do potrzeb klienta.

Od tej pory to account menedżer jest „twarzą” firmy w stosunku do klienta. On tworzy zespół lub wybiera jednostkę (w zależności od wielkości projektu), który będzie implementować rozwiązanie u klienta. Oczywiście większość takich implementacji odbywa się zdalnie, tzn. osoba wdrażająca i kustomizującą produkt typu Open Source do potrzeb klienta często nie musi nawet stawiać się w jego siedzibie. Wystarczy, że dostanie się na odpowiedni serwer i tam zdalnie dokonywane są wszystkie niezbędne implementacje.

W ten sposób zostają zminimalizowane koszty wizyt u klienta, podróży, diet, a także dodatkowe godziny w budżecie projektu.

Personel

Personel w dotychczasowym rozumieniu w firmie GPS nie istnieje. Owszem, istnieje ogromna baza danych specjalistów z szeroko rozumianej dziedziny IT, zajmujących się wdrażaniem poszczególnych produktów wolnego oprogramowania. Dzięki tak ogromnej ilości informacji, firma jest w stanie zaproponować klientowi zindywidualizowane rozwiązania.

Jak tworzona jest taka baza IT? Otóż początkowo firma GPS odkupiła takie informacje od agencji headhunterskich, mających informacje o specjalistach na poszczególnych rynkach. Następnie przeprowadziła szereg ankiet na uniwersytetach pozyskując w ten sposób młodych, zdolnych studentów ostatnich lat, którzy rozpoczęli pracę na zasadzie zleceń. Baza danych o specjalistach jest bardzo dynamiczna, podlega nieustannej zmianie, dodawane są nowe osoby (każdy ma prawo wypełnić ankietę online podać swoje kwalifikacje i doświadczenia). Każdy specjalista jest dodatkowo oceniany po projekcie, zarówno przez account menedżera, jak i klienta – *feedback* jest jednym z warunków umowy podpisywanej z klientem. Im więcej zleceń wykonał dany specjalista, tym szersza jest jego kartoteka. To właśnie ilość wykonanych projektów z danej dziedziny oraz oceny są głównymi miernikami wyboru danego specjalisty na kolejny projekt.

W ramach tworzenia zespołu account menedżer generuje z bazy danych raport o osobach, które najbardziej pasują do danego projektu.

Account menedżer to także *freelancer* umieszczony w bazie danych, gdzie automatycznie informacje na temat jego osoby są uzupełniane. Zawierają one doświadczenie zdobyte na nowych projektach, *feedback* od klientów, zwrot na projekcie i stopień efektywności finansowej każdego z menedżerów.

Warto podkreślić, iż niezmiernie istotna jest informacja zwrotna od klienta na temat zespołu projektowego, każdego ze specjalistów indywidualnie oraz account menedżera. Aby otrzymać „*feedback*” od klienta, GPS uwzględnia odpowiednia klauzule w umowie, bądź też motywuje klientów do takiego działania poprzez oferowanie rabatów.

Informacje na temat poszczególnych pracowników, poparte opiniami ze źródeł zewnętrznych są jednym z najważniejszych aktywów firmy.

Procesy biznesowe w firmie GPS

W firmie, w której wykorzystywane są zasoby Open Source konieczne jest przeprojektowanie podstawowych procesów biznesowych

Badania i rozwój

Firma GPS nie posiada własnego działu, który zajmuje się tworzeniem oprogramowania. Natomiast ma komórkę, która monitoruje i analizuje potrzeby klientów. Rezygnacja z własnego działu odpowiedzialnego za tworzenie software'u pozwoliła firmie na znaczne ograniczenie kosztów. Firma nie ponosi również wydatków na testy oprogramowania, gdyż pozyskuje z rynku sprawdzone produkty wysokiej jakości. Nie zwalania to GPS z obowiązku analizowania potrzeb klientów. Może to być jednak utrudnione z uwagi na fakt, że bezpośredni kontakt z ostatecznym odbiorcą mają przede wszystkim zespoły wdrożeniowe, działające na zasadach partnerskich z GPS (nie są jednak jej pracownikami). Jak w takiej sytuacji gromadzić wiedzę o potrzebach klientów? Jak wykorzystywać zdobywane przy każdym wdrożeniu doświadczenie? Co z ideą organizacji uczącej się? Jak wymusić na zespołach transfer wiedzy i doświadczeń do centrali firmy? Zapewnienie takiego transferu wiedzy i jej analiza to właśnie jedno z podstawowych celów działu badań i rozwoju.

Drugim, równie ważnym zadaniem jest stymulowanie powstawania nowych projektów Open Source. Znając i prognozując specyficzne potrzeby klientów, GPS „otwiera” nowe projekty na forum, stymulując podjęcie pracy przez środowiska Open Source. Firma nie ma jednak wpływu na czas powstania danego rozwiązania. Nie może elastycznie reagować na potrzeby klientów. GPS na podstawie wcześniejszych projektów może przewidywać czas potrzebny na opracowanie konkretnego oprogramowania.

Trzecim zadaniem działu badań i rozwoju jest ciągły monitoring projektów powstających na całym świecie w ramach Open Source. Wyszukiwanie tych, które będą mogły być wykorzystane w ramach prowadzonej działalności, jest niezbędne dla zachowania konkurencyjności.

GPS uzależnia swoją działalność bardzo mocno od zasobów, nad którymi *de facto* nie ma kontroli. Trudno jednak w tym przypadku mówić o sile przetargowej „dostawców”. O ile tylko firma będzie korzystała z zasobów w ramach wolnego oprogramowania, zgodnie z powszechnie obowiązującymi zasadami, nie powinno dochodzić do żadnych konfliktów. Poza tym informatycy pracujący w ramach projektów są kandydatami do zespołów wdrożeniowych. Środowisko Open Source traktuje więc GPS jako potencjalnie przyszłego pracodawcę.

Szerokość oferty firmy zależy od tego, co jest dostępne w ramach wolnego oprogramowania. Jeśli pojawiają się nietypowe zapytania, których rozwiązanie nie jest możliwe w oparciu o Open Source, GPS nie ignoruje takiego zlecenia. Specjalny moduł monitorowania takich zleceń analizuje stale bazę zapytań i grupuje podobne zapotrzebowania klientów, wykrywając w ten sposób nisze rynkowe. Przy odpowiednim wolumenie podobnych zapytań uruchamiany jest proces OSS (*Open Source Steering*), w ramach którego otwierany jest nowy projekt na <http://sourceforge.net>. Jednocześnie inicjowana jest odpowiednia akcja informacyjna poprzez wysyłanie listów za pomocą poczty elektronicznej do uczelni i na grupy dyskusyjne.

Problematyka B&R sprowadza się do 2 case'ów – analizowanie potrzeb klientów oraz stymulowanie nowych projektów. Jak zarządzać jednak takim projektami – co w przypadku, jeśli nikt nie będzie chciał się zająć takim tematem? W jaki sposób być blisko projektantów, jak zyskać ich przychylność? Jak układać współpracę z uczelniami, które są najbardziej oczywistym źródłem osób pracujących w ramach projektów Opens Source?

Sprzedaż

GPS konkuruje na rynku, wykorzystując strategię niskich cen. Firma jest liderem cenowym, ponieważ gwarantuje bezpłatne oprogramowanie oraz wdrożenie po najniższej cenie. Firma nie posiada tradycyjnego działu sprzedaży. Klientów pozyskuje dzięki intensywnym działaniom marketingowym. Kontakt klienta z firmą odbywa się przede wszystkim poprzez call center oraz stronę internetową.

Powstaje pytanie: jak, nie posiadając wydzielonego działu sprzedaży firma, pozyskuje nowe zlecenia? Czy tak zorganizowany GPS jest w stanie skutecznie walczyć o klienta? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, ponieważ posiadamy wirtualny dział wsparcia sprzedaży wykorzystujący zaawansowane techniki *data mining* oraz wyspecjalizowany system oparty na sieciach neuronowych i algorytmach ewolucyjnych. Odnosi się to szczególnie do klientów, z którymi firma miała w przeszłości kontakt.

Podczas wdrożenia zbierana jest szczegółowa wiedza o biznesie klienta, jego potrzebach, istniejącym oprogramowaniu, kluczowych osobach w przedsiębiorstwie. Wykorzystując *data mining*, GPS próbuje przewidywać przyszłe indywidualne potrzeby – potencjalne zainteresowanie konkretnym oprogramowaniem w określonym momencie przyszłości. Nasza firma wykorzystuje również wiedzę o rozwiązaniach informatycznych klientów, dostarczając wiedzę o nowych wersjach i nowych funkcjach ułatwiających prowadzenie biznesu. Do perfekcji wykorzystuje się technikę „penetracji” raz pozyskanego klienta. Łatwiej jest sprzedać kolejny produkt obecnemu klientowi niż zdobyć nowego. Jednym z zasobów firmy jest również program lojalnościowy, którego celem jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy klient staje się „ambasadorem” firmy.

System *data mining* działa podobnie do rozwiązań, które po raz pierwszy zostały zastosowane w internetowej księgarni Amazon.com. System podpowiada np. jakie oprogramowanie zostało zamówione przez klientów, którzy również dokonywali podobnych wdrożeń.

W walce o nowego klienta pomagają intensywne kampanie reklamowe. GPS wykorzystuje wszystkie dostępne kanały dotarcia do potencjalnego odbiorcy, zarówno media masowe budujące świadomość marki, jak i narzędzia marketingu bezpośredniego, pozwalające na spersonalizowaną komunikację. Jednakże równie ważne jest wykorzystywanie zjawiska *mouth of advertising*.

Obowiązkiem zespołów wdrożeniowych, które mają bezpośredni kontakt z klientem jest zebranie jak największej informacji o specyfice jego biznesu. Ich zadanie sięga jednak daleko dalej. Zespoły patrzą na potrzeby klienta w kontekście tego, że jest on jednym z elementów łańcucha dostaw. W związku z tym brane pod uwagę są również dostępne w naszym systemie informacje o dostawcach i odbiorcach klienta. Jednocześnie klient jest zachęcany do dostarczania informacji o podmiotach, z którymi współpracuje, co może w przyszłości umożliwić integrację rozwiązania w ramach całego łańcucha dostaw. Gospodarka ma przecież charakter sieciowy. GPS patrzy właśnie w ten sposób na biznes swoich klientów.

Strategia długoterminowa

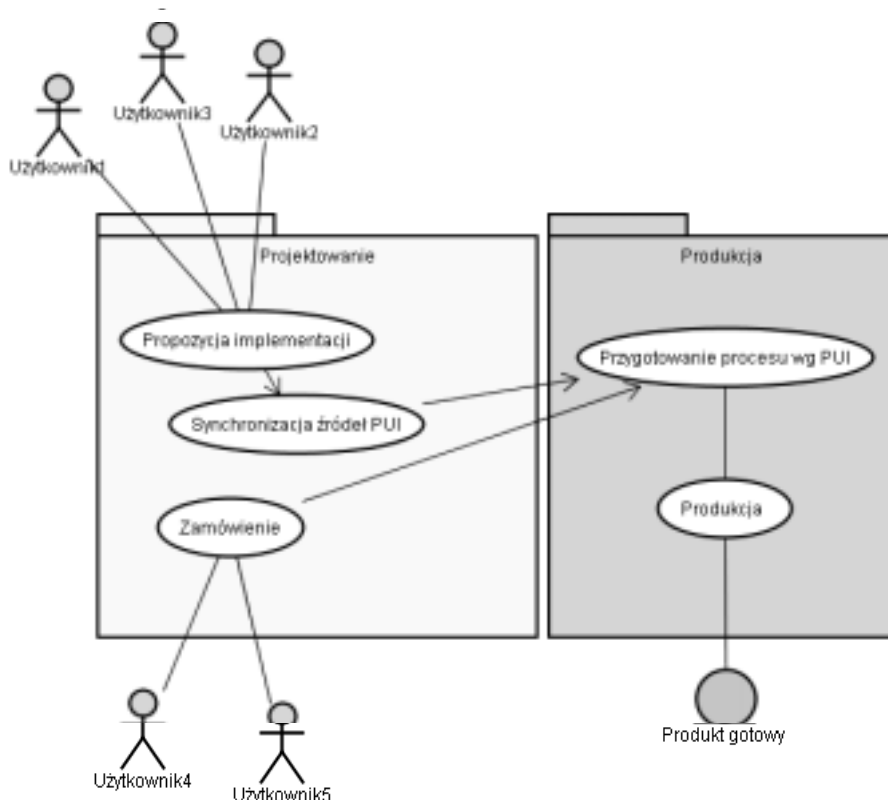
W dzisiejszych czasach IT nie daje przewagi konkurencyjnej. Obecnie każde przedsiębiorstwo posiada zintegrowany system informatyczny, a duża liczba firm oferujących tanie usługi informatyczne powoduje znaczny spadek marży. Prawdziwe wyzwania dla managementu to nie tylko efektywne zarządzanie teraźniejszością, ale również kreowanie przyszłości. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom inwestorów, GPS rozpoczął intensywne poszukiwania nowych potencjalnych scenariuszy rozwoju.

GPS ma wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu i wspieraniu projektów Open Source. Współpracujemy z wieloma uczelniami i światowymi specjalistami w ramach wolnego oprogramowania. Okazuje się, że pomysł Open Source nie jest jedynie do zastosowania w ramach rynku IT, ale również w przypadku produktów gotowych, takich jak: ubrania, meble, sprzęt AGD oraz innych dowolnie zaprojektowanych produktów. Idea opiera się na pomysłach, żeby użytkownikom dostarczać PUI (*Product User Interface*) oraz aplikację pozwalającą na specyfikację produktu. Na te potrzeby został zaprojektowany za pomocą OSS uniwersalny język opisu przedmiotów, który pozwala użytkownikom w sformalizowany sposób wyrazić swoje preferencje. Projekt przewiduje powstanie grup dyskusyjnych, pracujących na zasadach wolnego oprogramowania. Jednakże towarem finalnym nie jest oprogramowanie, a dokładny projekt końcowego gotowego wyrobu.

Dotychczasowa działalność GPS pozwoliła na wygenerowanie znacznych nadwyżek finansowych. Firma ulokowała kapitał, inwestując w całkowicie skomputeryzowaną i zautomatyzowaną fabrykę działającą w standardzie PUI. Pozwala to wyprodukować całą gamę różnorodnych produktów.

W ramach serwisu www.wear4you.gps.org powstała właśnie pierwsza kolekcja strojów zimowych do snowboardu, zaprojektowana w całości przez członków grupy tematycznej snowboarderów. Praca grupowa pozwoliła na weryfikację jakości oraz zaprojektowanie całościowych kreacji. Przykładowy proces PUI przedstawiony został na rysunku 2.

Rysunek 2. Uproszczony schemat produkcji wykorzystującej PUI



GPS zapewnia możliwość wynajęcia takiej fabryki na odpowiednią ilość godzin w zależności od potrzeb zamawiającego.

Pomysł na zarządzanie Open Source był możliwy dzięki bardzo niskim kosztom przestawienia linii produkcyjnej. Proces dostosowania fabryki do konkretnego PUI trwa niecałe 10 minut w czasie, której dane są przesyłane pomiędzy komponentami silnie zrobotyzowanej fabryki. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii.

Proces zarządzania fabryką ogranicza się jedynie do konserwacji urządzeń, co jest dodatkowo uproszczone poprzez moduły samokonserwacji zainstalowane w większości robotów. Dzięki temu możliwe jest znaczne ograniczenie kosztów związanych z produkcją.

GPS jest pierwszym na rynku operatorem, który zaproponował takie innowacyjne rozwiązania. Zleceniodawca podaje tylko interesujący go nakład produkcji i typ stworzonego projektu Open Source, który mógł aktywnie uczestniczyć w kreowaniu tego projektu lub nie. Nasza firma oferuje kompleksową usługę materializacji powstałych projektów.

Wnioski

W wyniku zmian na przestrzeni lat biznes stał się „bardziej ludzki”, a językiem handlu stała się ponownie komunikacja między osobami. Możliwie najbliższy kontakt z klientem był pierwszym krokiem do osiągnięcia sukcesu przez firmy. Takie podejście do biznesu zostało wymuszone przede wszystkim poprzez upowszechnienie się Internetu. Dzięki masowej komunikacji ludzie odkryli i wymyślili nowe sposoby na to, by z szybkością światła dzielić się wiedzą na najprzeróżniejsze tematy. W efekcie tych konwersacji rynki stały się inteligentniejsze. Jednym z wyzwań dla firm było równie szybkie i dynamicznie dostosowanie się do nowych reguł gry. Klienci w wyniku rozwoju sieci stracili szacunek do podmiotów, które nie potrafiły lub nie chciały posługiwać się tym samym językiem co oni.

Konsumenci dzięki Internetowi zrozumieli, że mogą otrzymać o wiele lepsze, bardziej precyzyjne informacje i większą pomoc od siebie nawzajem niż od sprzedawców. Rynek w sieci wiedział i wie więcej niż firmy na temat ich własnych produktów i rozgłasza to dokoła bez względu na fakt, czy wiadomości te są dobre czy złe.

W związku z tym, firmy z musiały zapomnieć o masowej produkcji, masowym marketingu i środkach masowego przekazu. Element tzw. kustomizacji stał się dużo bardziej istotny. Pracownicy zostali zmuszeni do zaproszenia klientów do współpracy nad nowymi produktami, systemami wsparcia i metodologiami, które były odpowiednie dla obydwu stron. Zapewnienie tych interakcji wymagało nowych zdolności komunikacyjnych, nowych narzędzi i możliwości łatwego przesuwania ludzi między zespołami projektowymi. Masowa personalizacja wymusiła na producentach oferowanie wyjątkowych, jednostkowych wyrobów zrobionych na indywidualne zamówienie. Klienci stali się w pewnym sensie producentami (*prosumption*).

GPS poszło jednak o krok dalej niż konkurencja, gdyż oparło swój model biznesowy na produktach, które powstały w wyniku rozmów milionów ludzi w sieci. Zanim tak się stało firma stanęła przed kilkoma poważnymi wyzwaniem, m.in. koniecznością odkrycia na nowo zasad zarządzania zasobami ludzkimi. GPS koordynuje współpracę z niezależnymi kontrahentami na zasadzie otwartego rynku pracy. Zasoby ludzkie są niejako planowane w czasie rzeczywistym, uwzględniając wcześniejsze rezultaty zespołów wdrożeniowych, nadzór nad projektem i kwestie bezpieczeństwa. Stosowany system aukcyjny zapewnia elastyczność i uczciwość. Kontrahenci otrzymują zapłatę za to, co robią, zgodnie ze swoim talentem i dostępnością, a nie za to, co

wynegociowali w przeszłości. Taki system nie opiera się na zasadzie wydawania poleceń (*comand and control*), lecz daje możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Pozwala współpracownikom na znalezienie własnych specjalizacji. Czyni partnerów bezpośrednio odpowiedzialnymi za utrzymanie równowagi między potrzebami firmy i jej akcjonariuszy, a potrzebami klientów. W GPS w sytuacji, kiedy zabrakło pozycji kierowniczych średniego szczebla, znacząco wzrosła rola account menedżerów, którzy stali się dla kontrahentów liderami i mentorami, z którymi można podyskutować na temat wdrożeń i wspólnie rozwiązywać problemy.

Nasza firma musiała stać się przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego (*real-time enterprise*), które niezwłocznie i nieustannie dostosowuje się do zmieniających się warunków rynkowych. Posiadaną technologię podporządkowano bieżącemu ogarnianiu i przetwarzaniu informacji oraz stałemu uaktualnianiu posiadanych baz danych. O tym, czy firma będzie równie konkurencyjna w przyszłości będzie decydowała jej zdolność do tworzenia innowacji. Jedynym trwałym czynnikiem przewagi konkurencyjnej jest bowiem zdeterminowanie organizacji do ustawicznego podnoszenia swojej świadomości i wiedzy. Tym bardziej, że coraz częściej mówi się o końcu ery komputerów (*hardware*) i oprogramowania (*software*) na rzecz nowego, żywego cybertworu, określanego mianem *wetware*. *Wetware* ma być swoistym rodzajem biotechnologicznego DNA, stanowiącym funkcjonalne zespolenie cyfrowych i biologicznych kodów informacyjnych. Ale o tym, jak zarządzać firmą w czasach *wetware* przy innej okazji.

Zbiór wybranych rozważań dotyczących kierunków rozwoju sektora logistycznego w niedalekiej przyszłości z perspektywy kadry wyższego szczebla

A świstak sobie siedzi i zawija te sreberka...

... i znużony przygląda się pobliskiej posiadłości. Piękny, wiejski dworek z drugiej połowy XIX wieku typowy dla regionu Mazowsza, ulokowany w cichej alpejskiej dolince. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu taki widok wzbudziłby podejrzenie o użycie projekcji holograficznej nałożonej na zwykłą chatę. Dziś – nie jest czymś niezwykłym. Dla obecnych firm transportowych porzucenie takiego obiektu nie jest zadaniem nadzwyczajnym.

Na werandzie w wygodnych, staroświeckich fotelach rozsiadła się grupa osób. Częste wybuchy śmiechu, spokojny ton rozmowy sugerują przyjacielskie spotkanie starych znajomych. To piątka absolwentów legendarnego już X rocznika warszawskiego programu WEMBA przyjechała w odwiedziny do swojego ulubionego Profesora. Jego wykłady z Management Challenges and Organizational Behavior były bez wątpienia jednym z czynników, który zdecydował, że stali się tymi, którymi się stali. Powodem odwiedzin jest bardzo okrągła, 150 rocznica ukończenia studiów. Tak piękną rocznicę mogą świętować tylko Ci, których stać na odpowiednią opiekę medyczną. Osoby siedzące na werandzie stać na bardzo wiele ...

Siedząca najbliżej Profesora Dorota, piękna blondynka, nazywana przez niektórych „Aniołkiem”, to wbrew delikatnemu określeniu twarda kobieta sukcesu. Wielu konkurujących przedsiębiorców, zwiedzionych jej niewinnym wyglądem, nie traktowało jej poważnie... Nikt im nigdy nie dał drugiej szansy... A jak ona sama opisuje to, czym się zajmuje? Nie opisuje. Nie mówi o swoim biznesie. Po co? Wyniki mówią same za siebie. Ale raz udało mi się podsłuchać, gdy opowiadała coś grupie najbliższych znajomych. Posłuchajmy, co mówiła:

Abstrahując od rozmaitych teorii na temat tego, co właściwie czyni przedsiębiorcę człowiekiem sukcesu, a jego biznes – kurą znoszącą złote jaja, zdumiewające jest jak często decyduje o tym zwykły przypadek lub zbieg okoliczności. Nie bez znaczenia też są dziecięca fantazja i wiara, że wszystko jest możliwe.

Kto dziś pamięta film kontrowersyjnego w tamtych czasach Davida Kronenberga „Mucha”? Rzecz wtedy zupełnie nie do pomyślenia – naukowiec pracuje na przenoszeniu materii przy pomocy teleportacji. Udaje mu się nawet teleportować małpę. Kłopoty zaczynają się, gdy przeprowadza eksperyment na samym sobie...

Dziś dzięki *Molecular Fly Enterprises* (MFE) teleportacja, choć ciągle kosztowna, stała się standardem. Gdy potrzebujemy, na przykład szybko przesłać dzieciom na kolonie do Moonix

zapomniane z domu zabawki – nic prostszego, standardowa usługa MFE umożliwi nam to w ciągu paru chwil.

W XX wieku przeprowadzono pierwsze próby teleportacji – udało się przetransportować jedynie pojedyncze cząsteczki. MFE powróciło do tych eksperymentów, prowadząc badania nad wyeliminowaniem zakłóceń powodowanych zmiennymi czynnikami środowiska, zmniejszając ryzyko zniekształceń w procesie przesyłu, ograniczając pobór potrzebnej energii, doskonaląc urządzenia i wydłużając możliwy czas trwania teleportacji (ograniczenie tego czasu powodowało zmniejszenie zasięgu – po paru minutach teleportowany przedmiot ulegał dematerializacji). Niewiarygodne, ale natchnieniem dla założycielki MFE był właśnie stary, dobry film Kronenberga! Dręcząca myśl, niedająca spokoju, poparta przeogromnymi nakładami na badania i rozwój, doprowadziła MFE do wynalezienia i opatentowania dajostów, które rozwiązały problemy związane z zakłóceniami pogodowymi czy działaniem pól siłowych; mało tego – uczyniły teleportację najbezpieczniejszym sposobem transportu, gdyż całkowicie zabezpieczają każdą molekułę naszej przesyłki przed kradzieżą, zaginięciem, czy nawet „podsluchaniem” – 100% dyskrecji i bezpieczeństwa. Oczywiście, jeśli nie przesyłamy materii żywej. Nie udało się opracować bezpiecznej metody pozwalającej na transport roślin i zwierząt, o ludziach nie wspominając. Dowolną rzecz, oprócz antyków i dzieł sztuki, które w czasie teleportacji tracą swą historyczną i artystyczną wartość, można przesłać w dowolne miejsce. Ze względu na ciągle wysokie koszty Ziemiańskie do transportu w obrębie planety korzystają nadal głównie z usług innych przedsiębiorstw, a jedynie 20% obrotu realizowane jest przez MFE. Przebojem zaś, MFE zdominowało transport międzyplanetarny, zdobywając 85% udziału na rynku. W porównaniu z innymi oferowanymi usługami przewoźniczymi, teleportacja międzyplanetarna jest relatywnie atrakcyjna cenowo, a zważywszy na czas dostawy towaru na miejsce – wręcz bezkonkurencyjna. W transporcie naziemnym, ze względu na ograniczenia infrastrukturalne, MFE ciągle współpracuje z tradycyjnymi firmami kurierskimi, które odbierają towar w teleporcie najbliższym miejscu ostatecznego przeznaczenia i dostarczają go do finalnego odbiorcy.

MFE, czerpiąc z praktyk przedsiębiorstw XX- i XXI-wiecznych, stawia sobie za cel upowszechnienie usług teleportacyjnych również na Ziemi i przejęcie części rynku obsługiwanej dotąd przez konkurencję. Kontynuowane są na szeroką skalę badania nad infrastrukturą i doskonaleniem dajostów w celu obniżenia kosztów eksploatacji i uczynienia usługi dostępną dla każdego. Ulepszone są także teleporty odbierające, aby proces udoskonalić i umożliwić przesyłanie dzieł antycznych bez utraty wartości (nie do pomyślenia, ale przypomnijmy sobie rok 1986 i „Muchę”). Na początku przyszłego roku MFE zapowiada wprowadzenie nowej, niszowej usługi – małych teleporcików niespodziankowych. Produkt adresowany jest do zupełnie nowego odbiorcy – nie do firm, nie do zamożnych Ziemiańskich, ale do młodych ludzi, którzy dotąd nie korzystali z usług firmy, tak jak ich rodzice. Kupując dwa małe teleporciki i wręczając jeden z nich bliższej osobie, o dowolnej porze dnia i nocy możesz przesłać jej małą niespodziankę (nawet bardzo małą – o wymiarach do 5x5 cm). Teleporciki będą łatwe w obsłudze i nie będą wymagać instalacji żadnych dodatkowych urządzeń. Pozwól też firmie na udoskonalenie tej technologii i umożliwienie powszechnej teleportacji większych rzeczy przy dokładniejszym ich odwzorowaniu, co umożliwi wysyłanie przedmiotów w obrocie handlowym. Następnym etapem będzie wprowadzenie na rynek teleportków, przeznaczonych dla firm i odbiorców przemysłowych, ze względu na większe gabaryty przesyłek, które można nimi przesłać (do ok. 20x20 cm). Przyszłość wydaje się jasna i świetlana dla MFE: rozwój usług transportu na Ziemi, znaczna obniżka ich cen, powszechność, teleport w każdej firmie, a nawet w domu, dalszy rozwój transportu międzyplanetarnego..., aż wkrótce zapomnimy, że kiedyś w ogóle były inne firmy.

Tyle nasza bohaterka. Wydaje się, że nic nie jest w stanie jej zagrozić. Czy aby na pewno...? MFE, realizując dziecięce marzenia właścicielki o teleportacji, wydaje się nieco tracić swój instykt rynkowy, koncentrując się na znanych już sobie dobrze i zbadanych aspektach teleportacji. Tymczasem wydawać by się mogło, że przyszłość nadchodzi z zupełnie nieoczekiwanego kierunku. Seth & Brundle (S&B) rozpoczęło poszukiwanie ochotników do podróży teleportacyjnych. Część prób kończy się niepowodzeniem, ryzyko ciągle jest duże, jednak występujące zakłócenia są znacznie mniejsze i rzadsze niż przy pierwszych próbach teleportacji ludzi. Zwierzęta, rośliny, żywność także można zabrać ze sobą. Koszty takiej podróży są porównywalne z teleportowaniem paczki o podobnych gabarytach. Na razie decydują się na nią głównie szaleńcy i ludzie nieuleczalnie chorzy, pragnący jeszcze odwiedzić rodzinę lub szukający pilnej pomocy u odległego specjalisty. Mimo znamion eksperymentu S&B wprowadziło na rynek swoją usługę i znajduje nabywców.

Szefowa MFE odmawia komentarzy. Nic dziwnego... Nie pierwszy, nawet nie drugi raz ktoś próbuje zagrozić jej pozycji... Mimo to w jej śmiechu nie ma nawet cienia obawy o przyszłość, a siedzący wokół przyjaciele z podziwem patrzą na połączenie nieprzeciętnej urody i równie wielkich umiejętności biznesowych.

Jeden z nich, najbardziej małowówny z fajką w dłoni, który z wielkim rozbawieniem przysłuchuje się dyskusji to Tomek. Jest on właścicielem firmy „Nova”, działającej na wszystkich rynkach, oferującej trzy rodzaje usług:

- dostarczanie przesyłek bezpośrednio do odbiorców indywidualnych z udziałami 81% wartości rynku lokalnego na świecie;
- przewóz indywidualnych pasażerów lub małych grup (do 10 osób) – zdecydowany lider rynkowy;
- oraz nowość: eksploracja nowych planet.

Co prawda, na rynku „standardowych” usług transportowych, szczególnie jeżeli chodzi o towary, panuje konkurencja monopolistyczna; natomiast na rynku międzygalaktycznym – oligopol, to jednak nie przeszkadza to firmie „Nova” dynamicznie rozwijać się, generować coraz większe zyski i przejmować konkurencyjne firmy. Może doprowadzić to do sytuacji (bez wątpienia taki cel przyświeca Tomkowi), gdy jego firma zostanie monopolistą w dziedzinie „standardowych” usług transportowych.

Właściciel i twórca sukcesu firmy, będąc pracownikiem wielkiej firmy kurierskiej LSD, wielokrotnie zgłaszał propozycje usprawnienia działalności poszczególnych działów bądź modyfikacji w podejściu do klienta. Niestety to wszystko ginęło gdzieś w gąszczu zbiurokratyzowanej maszyny, jaką była typowa globalna korporacja. Nawet jego ukochane „cięcia kosztów” nie spotykały się ze zrozumieniem decydentów, gdyż dla nich ważniejsza była dewiza „Starego Fryca” – sztuka to sztuka.

Wreszcie, zgodnie z wiedzą uzyskaną podczas studiów MBA, postanowił wziąć sprawy we własne ręce. Wykorzystując środki uzyskane w związku z restrukturyzacją kolosa (3 letnie wynagrodzenie) oraz fundusze pomocowe EU, założył małą firmę kurierską „Nova”.

Podstawową strategią firmy jest maksymalne zadowolenie indywidualnego klienta przy minimalnych kosztach jego obsługi. Od samego początku firma nastawiona była na obsługę indywidualnego klienta ze szczególnym podkreśleniem wyjątkowości świadczonej usługi i pełnym zaspokojeniem dodatkowych potrzeb klienta. Spowodowało to, iż klient był pewien, że wszystkie jego nietypowe zachcianki zostaną spełnione, np. przyporządkowanie określonego typu koperty tylko dla moich zleceń (zielone koperty w czerwone serduszka) czy podróżowanie określonym typem pojazdów (różowy poduszkowiec).

Po dogłębnej analizie problemu zauważył on, iż potrzeby klienta indywidualnego nie były w pełni zaspokajane przez wielkie firmy transportowo-logistyczne. Każdy klient był traktowany jednakowo jako typowe zadanie w myśl zasady: przyjęcie zlecenia, wybór najtańszego i najszybszego sposobu realizacji, wykonanie. W takiej sytuacji człowiek stawał się tylko numerkiem, niczym niewyróżniającym się w masie milionów podobnych zadań/problemów. W dobie całkowitej automatyzacji wielu procesów produkcyjnych, życiowych czy socjalnych coraz silniejsze było pragnienie ze strony zwykłego człowieka wyrażenia swojej odrębności w chaosie informacji, ludzi czy towarów krążących w „krwiobiegu”, jakim jest gospodarka lub państwo. Dana osoba gotowa była ponieść dodatkowe koszty związane ze spełnieniem „zachcianki”, co powodowało, iż wyróżniała się w szarym tłumie.

W pierwszym okresie działalności firmy naturalną grupą docelową były osoby o najwyższych dochodach. Jednakże wraz z rozwojem firmy i korzystaniem ze zdobyczy techniki – bazy danych o klientach, roboty poduszkowe dostarczające każdy rodzaj zakupów bezpośrednio do domu zamawiającego, poduszkonogi używane przez kurierów, a następnie w pełni zautomatyzowane, szybkie poduszkowce, rakiety i promy orbitalne – ofertę można było skierować do przeciętnego klienta bez względu na kraj, gdyż koszt jednostkowy został sprowadzony do absolutnego minimum. Istniało jedno centrum obsługi, które pokrywało swoim zasięgiem całą Ziemię, a wydajność sieci nanoinformatycznej oraz powszechna dostępność analizatorów osobowości pozwalała ograniczyć do minimum liczbę osób pracujących w dziale obsługi klienta i dostosować ofertę bezpośrednio do wszystkich potrzeb klientów.

Oczywiście prowadziło to do pewnej segmentacji, gdyż najnowsze zdobycze techniki były oferowane najbogatszym, ale pozostałe, sprawdzone już rozwiązania, można było zaproponować przeciętnemu klientowi za bardzo konkurencyjną cenę. Przykładowo: lot 10-cioosobowym promem orbitalnym z Warszawy do Sydney kosztował o 7% więcej niż promem 250-osobowym, a koszt jednostkowy takiego lotu był o 40% niższy w przypadku 10-osobowego promu. Lot promem dwuosobowym w dalszym ciągu był o 50% wyższy przy podobnym poziomie kosztu jednostkowego.

Zostały spełnione teoretycznie dwa, wykluczające się cele – zindywidualizowanie oferty i maksymalne oszczędności związane z kosztem jednostkowym.

Zanim konkurencja zorientowała się, co stanowi podstawę sukcesu firmy, „Nova” była już graczem numer jeden na większości rynków lokalnych. Kolejnym krokiem było stworzenie przez Tomka „Qwerty” popytu na nową usługę – zaopatrzenie gospodarstw domowych w codzienne/tygodniowe artykuły żywnościowe/chemiczne itd. Spowodowało to, iż ciężar zakupów i dostarczenia towarów spoczął całkowicie na firmie „Nova”, a właściwie na jej automatycznych kurierach, jeżeli klient podpisał stosowną umowę. Cena usługi została tak skalkulowana, iż w przypadku populacji 100 tys. mieszkańców przystąpienie tylko 10% do programu gwarantowało zwrot nakładów. Sukces był olbrzymi, gdyż większość klientów firmy zamówiła dodatkową usługę, co pozwoliło im zyskać dodatkowe 4 godziny tygodniowo, które można było przeznaczyć na inną formę aktywności życiowej.

Niewątpliwym sukcesem firmy było zdjęcie z głowy przeciętnego Kowalskiego szeregu drobnych, acz istotnych dla życia codziennego spraw. Kolejnym krokiem „Nowej” było przyjęcie funkcji logistycznej dla klienta. Dużo taniej wychodziło zamówić usługę transportową poszczególnych członków rodziny niż kupno kilku pojazdów takich, jak: poduszkowiec, motor raketowy czy inne. Spowodowało to, iż firma przejęła większość usług związanych transportem publicznym.

I tak krok po kroku firma „Nova” przejmowała kolejne zlecenia dotyczące życia przeciętnego obywatela Ziemi – przesyłanie kanapek przez troskliwe żony i matki – mężowi, dziatkom

i o zgrozo, przyjacielowi domu, codzienne zakupy, przewóz osób, a wszystkie te usługi były tak świadczone, iż każdy klient miał poczucie swojej wyjątkowości w tym zautomatyzowanym świecie.

Kolejny obszar, na którym skupiła się firma to podróże międzygwiazdne oraz eksploracja nowych systemów. Pan Qwerty doskonale zdawał sobie sprawę, iż teleportacja wyprze do końca tradycyjne sposoby transportu w kosmosie, a jednak tu również znalazł nisze, jaką jest odkrywanie nowych układów planetarnych, gwiazd, planetoid oraz komet. W końcu najpierw należy dostarczyć portal teleportacyjny w nowo odkryte miejsce w kosmosie, tak aby ustanowić możliwość transferu osób i towarów. Oprócz opłat za pracę inżynierów odpowiedzialnych za instalację ww. portalu, firma „Nova” uzyskiwała prawo do 1% udziału w bogactwach danej planety, nie wspominając o opłacie z tytułu wieczystego użytkowania terenu, na którym zainstalowano portal teleportacyjny. I tym sposobem każdy „mały krok człowieka w kosmosie” generował olbrzymie zyski dla firmy.

Na bujanym fotelu, obok potentata z firmy „Nova”, siedzi Sławek ze szklanką whisky w ręku. Zamyślony przygląda się przelatującemu gołębiowi. Doświadczone oko człowieka żyjącego z pracy zwierząt bez trudu rozpoznaje gatunek. To *Columba palumbus* – gołąb grzywacz. Kiedyś, w początkowym okresie funkcjonowania firmy, gatunek ten sprawiał wiele problemów. Gołębie te były przysmakiem jastrzębi. Nie każda przesyłka docierała na miejsce. Większość managerów w takiej sytuacji zrezygnowałaby z tego rodzaju transportu. Sławek jednak, należy do tej nielicznej grupy, która woli kształtować rzeczywistość, niż się jej poddać. Zawsze interesował się nowinkami ze świata nauki, więc gdy tylko usłyszał, że podjęto pierwsze próby genetycznego kształtowania cech zwierząt według dowolnie określonych kryteriów, natychmiast zaferował uczynom pomoc finansową w zamian za przeprowadzenie doświadczeń właśnie na jego ptakach. Nieznaczące zwiększenie siły, szybkości i agresji..., i jastrzębie bardzo szybko nauczyły się schodzić, a raczej odlatywać jego gołębiom z drogi. Podobnie zresztą czyni większość konkurentów pana Sławka, zadawalając się tą częścią rynku, której on nie chce.

Wiele lat temu, pracując dla dużej korporacji farmaceutycznej, przyglądał się z narastającą wściekłością jak organizacja, w którą wkładał tyle serca drepcze w miejscu. A wszystko za sprawą całej masy ważnych i jeszcze ważniejszych kierowników i dyrektorów. Każdy z nich pracował tak naprawdę dla pieniędzy, kariery, dużego gabinetu i luksusowego samochodu. Dla nich ryzyko to niepotrzebna ekstrawagancja. Utarte schematy, drobne kroczyki i konserwatywizm. Proces podejmowania decyzji zawsze zaczynali od gromadzenia odpowiedniego zestawu analiz i rekomendacji znanych (czytaj niesamowicie drogich) firm konsultingowych. Tak na wszelki wypadek, gdyby decyzja okazała się błędem. W tak zwanym międzyczasie konkurencja była już daleko. Dla Sławka praca była życiem, pasją i wyzwaniem. Każdy dzień był walką. Ale walką nie o stanowisko czy pieniądze, lecz o sukces. Rosnące udziały rynkowe, wzrost sprzedaży czy przekroczone plany zysków były wartością samą w sobie. Frustracja i zniechęcenie narastały wraz z każdym kolejnym pomysłem utracanym przez panów/panie z życiowym credo: „lepiej się nie wychylać”. Coraz częściej myślał o stworzeniu własnej firmy. Nie inaczej było w pewną niedzielę podczas spaceru z psem. Szedł zamyślony. Szukał pomysłu. Zastanawiał się, czym miałyby się jego firma zajmować. Usługi, tego był pewien. Bezpośredni kontakt z klientem.

Transport!

To było to. Tylko jak się wyróżnić na rynku. Jak w tak szybko zmieniającym się świecie technologii, przy zaawansowanych pracach nad teleportacją i ujarzmianiem sił przyrody, zaproponować rozwiązanie, które przyciągnie klientów? Kupił gazetę, włożył ją pod obrozę i powiedział:

„Zanieś pani!”. Pies pobiegł, a on doznał olśnienia! Przecież ludzie płacą najchętniej za to, co lubią. A psy to odwieczna miłość człowieka. Od zawsze.

Dalej sprawy potoczyły się bardzo szybko: wypowiedzenie w pracy, perfekcyjny biznesplan, kredyt. W efekcie opustoszałe schroniska dla bezdomnych psów i treserzy psów po raz pierwszy stali się głównym celem pracy headhunterów. Warszawa, opanowana na początek, a potem kolejno: Polska, Europa, świat, ogromne pieniądze płynące strumieniem, gołębie – następni pracownicy (romantyzm klientów zwyciężył, bo czy istnieje lepszy posłańiec z listem miłosnym?), małpy – jako trzecie (najszybszy transport w miejskiej dżungli drapaczy chmur).

Oczywiście nie wszystko szło gładko. Konkurencja pojawiła się szybko. Każdy właściciel czy to dobermana, czy też ratlerka poczuł się biznesmenem. „Zieloni”, kynolodzy i inne organizacje protestowały przeciwko wyzyskowi zwierząt, a pisma branżowe kpily przy każdej okazji. Okazało się jednak, że to Sławek miał rację. W betonowych miastach przesyłka przynoszona przez psa, gołębia czy małpę była, dzięki posłańcowi, wytchnieniem i oderwaniem od szarości, spotkaniem z marzeniami, z czasem – modą. Przedsiębiorstwo rozwijało się bardzo szybko. Jednak to nie tylko pomysł, ale także umiejętność jego perfekcyjnej realizacji zadecydowała o powodzeniu, bo problemy istniały. Szczególnie w początkowym okresie pojawiało się ich wiele. Ważne było ich szybkie i skuteczne rozwiązywanie. Jastrzębie polujące na gołębie to jeden z przykładów. Innym problemem okazali się alergicy uczuleni na sierść psa. Odpowiedź nadeszła błyskawicznie. Genetyczna modyfikacja i w każdym oddziale biegła grupa psów pozbawionych sierści, ubierana na zimę w firmowe mundurki. Ich zdjęcia ozdobiły wiele pierwszych stron gazet. Powiększało to zainteresowanie zwierzęcymi posłańcami, a o to właśnie chodziło. Dzięki zainteresowaniu mediów nakłady na reklamę można było zmniejszyć. W budowaniu potęgi pomagała też umiejętność przewidywania problemów. Gdy otwierane były oddziały w krajach azjatyckich, opracowano specjalną dietę dla psów. W efekcie było kilka skarg od klientów, że kurier okazał się gorzki w smaku, ale uniknięto problemu niedoboru kadr.

Taki styl działania połączony z umiejętnością biznesowego wykorzystania pionierskiego pomysłu, wynikającego z głębokiego zrozumienia potrzeb klientów, zapewnił firmie pana Sławka pozycję zdecydowanego lidera wśród firm zajmujących się transportem z wykorzystaniem zwierząt. I jest to pozycja bardzo znacząca w świecie transportowców. Na rynku transportu lokalnego 30% udziałów należy do firm korzystających z pracy zwierząt.

Obecnie Sławek pracuje nad strategią wejścia na rynek globalny. Dobiegają końca przygotowania do rozpoczęcia transportu na większe odległości przy wykorzystaniu tak tradycyjnych środków, jak konie, słonie czy wielbłądy. Jednak prawdziwym hitem okażą się z pewnością przesyłki morskie z użyciem wielorybów czy delfinów. Przyszłość rysuje się więc optymistycznie, a możliwości, jakie pojawiły się wraz rozwojem genetyki czy klonowaniem zwierząt uczyniły go jeszcze bardziej zyskowym.

Sławek, w przeciwieństwie do swojej koleżanki, nie unika prasy. Światła reflektorów, telewizyjne studia to jego żywioł, a pytania przez dziennikarzy, co jest dla niego największą motywacją, odpowiada niezmiennie: „Chęć zwycięstwa, bo jak mawiał mój kolega: zwycięstwo to nie wszystko... to jedyne, co się liczy!”.

Siedzący obok Sławka, Piotr zagłębił się w swoim fotelu, delektując się aromatem wiekowego gruzińskiego koniaku i na jego twarzy pojawił się wyraz zadumy. Długa droga wiodła od momentu, gdy jako dziesięcioletni chłopak marzył o zostaniu maszynistą, patrząc z zazdrością na przejeżdżające tabuny wagonów kolejowych do obecnego stanowiska prezesa konsorcjum „Fast pipes”, które w języku potocznym określano kolokwialnie „rurkami”. Marzenia młodości wywarły trwały wpływ na jego przyszłość, gdyż już podczas studiów

zaczął zajmować się różnymi aspektami badań operacyjnych, a w szczególności analizą systemów czasu rzeczywistego, mających bezpośrednie przełożenie na systemy zagadnień logistycznych. Jako obiecujący naukowiec zaczął podróżować po świecie, pracując w wielu instytucjach badawczych jednocześnie, współpracując z wieloma firmami komercyjnymi. Szerokie kontakty międzynarodowe i wieloletnie doświadczenie umożliwiły mu objęcie posady koordynatora, a następnie prezesa prawdopodobnie największego przedsięwzięcia logistycznego na świecie, sponsorowanego przez ONZ. Organizacja ta chciała uniezależnić transport ładunku od związanych z nim wysokich kosztów, narzucanych przez przewodników powietrznych szczególnie krajom trzeciego świata, gdzie siła robocza była tania, ale ze względu na koszty transportu towarów budowanie fabryk było nieopłacalne i panowało wysokie bezrobocie (lobby przewodników lotniczych zależne było od bogatych krajów wysoko rozwiniętych). Cały projekt zapewne zostałby zapomniany i umieszczony wśród idei typu „góra lodowa na Saharze jako pomnik na cześć Eskimosów” lub „fiat 126p jako samochód fabrycznie przeznaczony dla pięciu pasażerów”, gdyby nie przełom technologiczny. Nowe technologie, związane z łatwością drążenia kanałów w skorupie ziemskiej, spowodowały powstanie wizji podziemnych kanałów, umożliwiających szybki transport przedmiotów o małych gabarytach w dowolne miejsce na kuli ziemskiej, która urzeczywistniła cele zakładane przez ONZ. Coś, co początkowo uznawane było za nierealną mrzonkę, zaczęło powoli przybierać realne kształty dzięki pieniądзом anonimowego miliardera (tajemnicą poliszynela była informacja, że chciał on odegrać się na liniach lotniczych, które właśnie specjalizowały się w szybkim transporcie małogabarytowych przedmiotów, ponieważ kiedyś opóźniono start jego odrzutowca ze względu na start kilku samolotów transportowych). Główne problemy, które początkowo związane były z tym przedsięwzięciem, zostały zneutralizowane poprzez wynalezienie tzw. nadmateriałów, z których zbudowano przyszłe tunele przesyłowe oraz pola antygravitacyjne, pozwalające na pewność, że wszystkie transportowane przedmioty zostaną dostarczone do miejsca docelowego w postaci nieuszkodzonej. Nadmateriały charakteryzowały się praktycznie niezniszczalnością i bardzo wysoką odpornością na czynniki zewnętrzne, co umożliwiło wyeliminowanie potencjalnych napraw tworzonego systemu. Jednym z priorytetów tego przedsięwzięcia była szybkość – zastosowane tutaj technologie pozwalały na uzyskanie średniej prędkości przesyłu równej 1000 km/h, co w początkowym okresie czyniło tę sieć najszybszym środkiem transportu. Na początku istnienia tego przedsięwzięcia każdy tunel bezpośrednio łączył jedynie dwa wybrane miasta na naszym globie, jednak ograniczona przestrzeń pod ziemią dla drążenia tuneli (niemożliwe było połączenie osobnymi tunelami wszystkich miast) spowodowała potrzebę stworzenia sieci tuneli połączonych, pozwalających na dostarczenie towaru do dowolnego miejsca na kuli ziemskiej (znany wszystkim doskonale tzw. pipenet). Ogromnym dylematem, przed którym stanęli projektanci sieci, była maksymalna średnica przesyłanych towarów. Arbitralnie przyjęto wartość jednego metra (uczciwie mówiąc jeden z najważniejszych decydentów był pod wrażeniem swojej niedawnej wizyty w Sevres). W tworzoną sieć nie włączono istniejących już tuneli. W wyniku tej decyzji cała sieć rurek składała się *de facto* z dwóch części. Pierwsza z nich obejmowała wszystkie osobne tunele, łączące bezpośrednio wybrane miasta ze sobą, natomiast druga sieć była labiryntem mnóstwa krzyżujących się ze sobą korytarzy, które miały swoje wyjścia w wielu miejscach na całym świecie. Prędkość przesyłu towarów zróżnicowano w postaci trzech kategorii, które oczywiście różniły się również cenowo. Najdroższe były połączenia bezpośrednimi tunelami bez włączania się w globalną sieć tuneli (tzw. przesyłki ekspresowe). Tańsze, ale już wolniejsze od przesyłek ekspresowych, były przesyłki w sieci, które podzielono na pospieszne i normalne, a różniły

się jedynie tym, że przesyłki pospieszne miały pierwszeństwo w przypadku skrzyżowania się dróg przesyłu (oczywiście koszt przesyłki normalnej był najniższy).

Niestety marzenie ambitnego wizjonera o połączeniu każdego miejsca globu za pomocą rurek nie spełniło się. Każde wejście do sieci rurek było związane z budową na powierzchni stacji przesyłowej, gdzie przesyłki były nadawane. Założono, że jeden wylot rurek będzie obejmował średnio koło o promieniu 50 kilometrów (z wyjątkami związanymi z gęsto zaludnionymi aglomeracjami miejskimi). Taka sytuacja spowodowała, że rurki musiały bezpośrednio współpracować z lokalnymi przedsiębiorstwami logistycznymi, umożliwiającymi docelowy transport do końcowego odbiorcy. W całym tym przedsięwzięciu najdroższy był koszt budowy całej infrastruktury, jednak sam koszt eksploatacji sieci związany z monitoringiem, naprawami i obsługą był niższy od transportu lotniczego. Rurki stały się tak popularnym środkiem transportu dla niektórych przedsiębiorstw, iż wybudowały one własne lokalne stacje odbiorcze, włączając się bezpośrednio w całość systemu rurek, co jednakże wymagało otrzymania koncesji, ale dodatkowo obniżało koszt transportu. Przewaga rurek była związana także z tym, że na rynku nie było możliwości stworzenia przedsiębiorstwa, które konkurowałoby z rurkami, oferując podobną usługę za pomocą identycznych technologii (planetę mamy tylko jedną). Niskie ceny, szybkość i gwarancje rządowe w przypadku zagubienia towarów (odszkodowania w wysokości wielokrotnej wartości) przyciągnęły wielu klientów, którzy przede wszystkim ze względów ekonomicznych korzystali z tego środka transportu. Można śmiało stwierdzić, że rurki już od samego początku zdominowały rynek przesyłania towarów o małych gabarytach. Były wręcz skazane na sukces, gdyż znana zasada biznesu „pierwszy, który wprowadza innowację zawsze przegrywa” nie miała tutaj racji bytu, gdyż pierwszy w tym przypadku był jedynym. Bardzo niska awaryjność, pewność, że przesyłka nie zostanie przez kogoś skradziona w trakcie transportu, ciągła informacja, gdzie obecnie znajduje się przesyłka oraz w wielu przypadkach transport bezpośrednio do magazynu spowodował, że rurki uzyskały praktycznie monopol na ten typ usług. Największy koszt i ryzyko korzystania z sieci rurek były spowodowane koniecznością współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami logistycznymi, opartymi na transporcie standardowym lub zwierzęcym. Dlatego też rurki były w pewien sposób wrażliwe na zachowanie lokalnych przedsiębiorstw (w szczególności strajków pracowników) oraz lokalnych zwyczajów (próba dostarczenia wieprzowiny do Izraela w sobotę zakończyła się konfliktem dyplomatycznym). Takie problemy starano się omijać poprzez proponowanie tak atrakcyjnych warunków współpracy z tymi przedsiębiorstwami, aby ich właściciele sami starali się o podpisanie porozumienia dotyczącego lokalnej obsługi rurek, i poprzez to dbali o odpowiedni standard usług.

Niestety rurki stały w obliczu stagnacji. Więcej tuneli nie można było wydrążyć ze względu na ograniczenia kuli ziemskiej, nie istniała również możliwość poszerzenia tuneli i całe konsorcjum mogło jedynie do tej pory bezsilnie patrzeć na postęp technologii, używanej przez konkurentów, czekając jedynie na moment, gdy ta technologia będzie doskonalsza i usługi rurek staną się zbyt drogie. Szczególną grozą przejmował rozwój technologii teleportacji, gdyż zmniejszenie kosztów tej usługi może spowodować wyparcie rurek z rynku. Dziś R&D rurek już od wielu lat pracował nad urzeczywistnieniem nowej idei, zainspirowanej zdaniem: „to nie ziemia jest za mała, ale to nasz umysł nas ogranicza”. Zarząd rurek w najbliższej przyszłości chce wejść na rynek transportu międzyplanetarnego. Rozwiązano już problem wystrzeliwania towarów w przestrzeń kosmiczną, a rozwiązanie kwestii przechwycenia ładunku na docelowej planecie jest już prawie na ukończeniu. Taka sytuacja umożliwiłaby konkurencję z przedsiębiorstwami standardowymi i wciąż jeszcze niedoskonałą teleportacją. W międzyczasie pojawiały się nieśmiało propozycje dotyczące stworzenia sieci rurek na Księżycu i skolonizowanych już

planetach, jednak były one nierealne ze względu na koszt takiego przedsięwzięcia. Tak, kosmos jest jedynym rozwiązaniem, aby wyrwać nasze konsorcjum z marazmu, pomyślał Piotr i spojrzał na pozostałych.

A Ci bawili się w najlepsze, słuchając jak Kuba ze swoimi bardzo nietypowymi środkami transportu przez pomyłkę przeniósł wyspę Toma Cruise'a (wraz z właścicielem) z Karaibów w okolice podbiegunowe. Trzeba było widzieć minę najlepszego aktora XX wieku w kategorii do 165 cm, gdy wyszedł w samych kąpielówkach przed dom i wywinął na lodzie jak najbardziej klasycznego orła.

Bo właśnie Kuba był tym, który potrafił dzięki swemu przedsiębiorstwu dokonywać rzeczy niezwykłych. Z perspektywy czasu patrząc, to losy właściciela Wave & Trąbki były trochę inne niż reszty grupy. Nadmierne czytanie powieści podróżniczo-przygodowych w okresie dorastania sprawiło, że w wieku 19 lat opuścił on ojczystą ziemię i ruszył na tułaczkę po świecie. Los jednak nie był dlań zbyt łaskawy i sprawił, że zamiast odkrywania nowych zakątków, został on uwięziony tak, jak jego bohater książkowy Robinson Crusoe w jednym miejscu zwanym USA. Starając się nie poddawać, wykorzystał on okazję i poznał język tubylców, a nawet ukończył lokalny uniwersytet. To właśnie w Stanach stawiał on swoje pierwsze kroki na rynku logistycznym. Będąc studentem, pracował dla niegdyś znanej i wielkiej firmy logistycznej DHL. Jako kurier poznawał potrzeby klientów i możliwości firm logistycznych w owym czasie. Ułatwiło mu to poznanie struktur rynku i przekonanie się, jak poszczególne firmy walczyły o przetrwanie na nim.

Jednak tak, jak Robinsonowi udało mu się pewnego dnia opuścić tę wyspę i powrócić do ojczystego kraju. To właśnie tam poznał pozostałych zebranych w czasie studiów MBA. W kraju wybrał ścieżkę kariery w finansach i w kilka lat po skończeniu studiów, wykorzystując zdobytą wiedzę i instynkt inwestora, zarobił fortunę na giełdzie i postanowił poszukać wyzwań w nowej branży. Pewnego dnia, wracając z Warszawy do domu, był świadkiem, jak zawirowanie powietrzne wyrwało torbę listonoszowi i sprawiło, że listy i przesyłki zostały przeniesione na znaczną odległość. Przypomniało mu to zdarzenie z Texasu, gdzie widział, jak tornado, przechodząc przez miasto, unosiło samochody, kontenery i paczki ze znajdujących się na jego drodze parkingów i składowisk. Był to moment zwrotny w jego życiu i przez następne kilka lat wraz z zespołem zapalonych wizjonerów opracował technologię, która umożliwiała wykorzystywanie i tworzenie sztucznych trąb powietrznych, fal morskich i innych sił natury do transportu pogodowego. Na początku opracowano szczegółowe mapy prądów morskich i powietrznych występujących na Ziemi, jak również możliwość zmniejszania przyciągania grawitacyjnego. Pozwoliło to na wyliczenie i wytyczenie optymalnych tras przelotowych dla sterowców i szlaków morskich dla barek. Badania wykazały, że prądy morskie są silniejsze na głębokości 100 metrów niż na powierzchni oceanów. Opracowano technologie przesyłek podwodnych. Kontenery umieszczone są na platformie wyposażonej w silniki odrzutowe napędzane wodą. Silniki pozwalają na manewrowanie pomiędzy prądami oraz ułatwiają proces zanurzania i wynurzenia. Załadowaną platformę wyprowadza się przy pomocy holowników nad odpowiedni prąd, po czym platforma jest zanurzana na odpowiednią głębokość i rozpoczyna podróż do portu docelowego. Platforma jest sterowana i monitorowana za pomocą satelitów i komputerów pokładowych. Kuba postanowił raz jeszcze spróbować swoich sił na rynku logistycznym i stawić czoła konkurencji.

W tym czasie na rynku przeważały firmy, które oferowały tradycyjne formy przewozu towarów. Rurki i teleportacja były jeszcze w powijakach i traktowane trochę z lekceważeniem przez przedsiębiorstwa oferujące standardowe usługi logistyczne. W połowie XXI wieku partie ekologiczne wymusiły na rządach świata wprowadzenie surowych restrykcji, dotyczących emisji zanieczyszczeń i zakaz używania silników spalinowych. Wprowadzone restrykcje spowodowały,

że transport pogodowy, mimo początkowo wysokich kosztów, stał się alternatywą na rynku usług logistycznych. Wybudowano sieć stacji przesyłowych, których celem było generowanie i sterowanie trąbami powietrznymi i za ich pomocą przenoszenie towarów z jednej stacji do drugiej. Towary były umieszczane w specjalnych kontenerach pogodowych, następnie kontenery umieszczano na platformie przesyłowej. W zależności od ciężaru i ilości kontenerów generowano trąbę klasy F2 lub F3, czyli o średniej sile w skali Fujita. Generowanie trąb powietrznych na życzenie pozwalało na dostarczanie przesyłek w krótkim czasie z jednego końca kontynentu na drugi. Na stacji odbiorczej towar był wyjmowany z kontenerów pogodowych i dostarczany już za pomocą tradycyjnych firm kurierskich do adresata. Ta zależność między firmami logistycznymi pozwoliła na wzajemną współpracę. Z biegiem czasu udoskonalono metodę przesyłu i towar mógł być dostarczony pod wskazany adres. Miejsce odbioru przesyłki musi jednak spełniać pewne kryteria, a mianowicie – potrzebne jest odpowiedniej wielkości miejsce do zainstalowania platformy i urządzenia do „wygaszania” trąby. Przesyłanie towarów za pomocą transportu pogodowego na kontynentach w szybkim czasie pozwoliło firmie na zdobycie udziałów w rynku transportowym. Jednocześnie wysokie koszty związane z wejściem na rynek i patenty na tę formę przesyłki skutecznie uniemożliwiały innym firmom wejście na rynek.

Ponieważ transport morski wciąż pozostawał najtańszym środkiem transportu towarów pomiędzy kontynentami, postanowiono opracować technologie wywołania sztucznych tsunami, które mogłyby w tempie 500 mil na godzinę, przenosić towary o znacznej wadze z portu w Azji do Ameryki lub Europy. Prace nad tym projektem rozpoczęto niemal jednocześnie z projektem trąb, jednak fakt, że kilka dużych tsunami spustoszyło wybrzeża Azji i Ameryki Południowej w XX i XXI wieku, zabijając klika milionów ludzi, spowodował negatywne nastawienie do tego rodzaju transportu. Z tego względu badania i próby były prowadzone w zupełnej tajemnicy. Prace wyszły na jaw, gdy następne tsunami wywołane trzęsieniem ziemi miało zniszczyć port Yokohama w Japonii. Postanowiono wywołać przeciw tsunami, które miało za cel rozbicie zbliżającej się fali. Akcja się powiodła i opinia publiczna powoli zaczęła się przekonywać do tego rodzaju transportu. Powstały stacje wysyłkowe i odbiorcze przy każdym większym porcie świata. Sam mechanizm przesyłania był zbliżony do tego wykorzystywanego przy trąbach. Na specjalnej platformie umieszczano pływające kontenery pogodowe, następnie wypychano wodę na wysokość 3-7 metrów w górę w zależności od ciężaru ładunku, po czym wypychano fale w kierunku portu docelowego. Fale były monitorowane i nakierowywane przez system satelitarny, a w razie kolizji z innym statkiem lub możliwością uderzenia w ląd – tsunami było automatycznie „wygaszane”. Towary w kontenerach mogły unosić się na wodzie przez około 48 godzin. Pozwalało to na ewentualne wyłowienie i uratowanie przesyłki.

Wraz z rozwojem lotów międzyplanetarnych i galaktycznych postanowiono wykorzystać siłę wiatru słonecznego do przenoszenia ładunków. Opatentowano metodę transportu, posługując się doświadczeniem zdobytym przy odkrywaniu prądów morskich i powietrznych Ziemi. Skonstruowano żaglowce i sterownice słoneczne, na pokładzie których umieszczono kontenery. Solar cargo działa bardzo podobnie, jak platforma podwodna. Towar jest umieszczany w kontenerach, które chronią ładunek przed promieniowaniem i utrzymują sztucznie siłę grawitacji. Następnie umieszczane są w strumieniu wiatru słonecznego. Wiatr dostarcza cargo w pobliże planety docelowej, po czym przy pomocy silników solarnych, wchodzi na orbitę planety i czeka na rozładunek. Obecnie firma opracowuje metody transportu ładunków przy pomocy komet i meteorów. Trwają prace nad sporządzeniem dokładnych map ich trajektorii. I to na pewno nie będzie koniec poszukiwań nowych możliwości. Znając Kubę, możemy być pewni, że jeszcze niejedną uśpioną, nie odkrytą siłę natury zaprzęgnie do pracy.

Gdy poznaliśmy już naszych bohaterów, to warto by w tym miejscu przyjrzeć się, gdzie nasi bohaterowie konkurują. Rynek usług transportowych dzieli się na trzy główne sektory: lokalny, globalny i międzygalaktyczny.

Rynek lokalny to głównie obsługa gigantycznych miast – wielkich betonowych dżungli, gdzie w ogromnych blokowiskach, mających setki pięter w górę i niewiele mniej w głąb, żyją całe rzesze ludzi, często nigdy niewychodzących z tych blokowisk. 65% tego rynku opanował transport „standardowy”, gdzie pierwsze skrzypce gra Tomek, ale transport zwierzęcy, gdzie z kolei głównym graczem jest Sławek, ma aż 30%. Piotrka rurki mają „tylko” 5%, ale to bardzo dochodowa nisza przesyłek bardzo ważnych, pilnych i tajnych.

Rynek globalny w zakresie transportu ludzi to w 100% „standardowe” środki transportu (i ponownie Tomek ma się czym pochwalić). Natomiast transport towarów to pole zacieklej walki pomiędzy teleportacją zdominowaną przez Dorotę – 20% rynku, rurkami Piotrka – 35% udziałów, ujarzmionymi przez Kubę siłami natury – 30% oraz metodami „standardowymi” – 15%. Jak już wiemy, pojawi się tu piąty gracz, czyli Sławek z delfinami, wielorybami, słoniami i końmi.

W tematyce międzygalaktycznej ponownie ludzi w 100% przewozi się transportem „standardowym”, ale inne rzeczy to w 85% – teleportacja i w 15% – „standard”. Wiemy jednak, że pierwsze doświadczenia w zakresie teleportacji ludzi już się odbyły, a Piotr też spogląda tęsknie w niebo. Kuba również tego rynku nie odda bez walki.

W zasadzie można się spodziewać, że gdyby ktokolwiek na świecie poza Panem Profesorem się dowiedział, że pięć najbardziej wpływowych w światowym transporcie osób jest ze sobą zaprzyjaźnionych, wybuchłby niezły skandal, a urzędy antymonopolistyczne – oszalałyby.

Ale nikt nie wie... No, może poza świstakiem, ale on nie powie, ponieważ jest zajęty.

Siedzi i zawija te sreberka...

Hierarchia czy heterarchia?

Wprowadzenie

Niniejszy esej poświęcony jest jednemu z tematów prezentowanych w ramach wykładu *Management Challenges and Organizational Behavior*, a mianowicie kwestii struktury heterarchicznej jako alternatywy dla „przestarzałej” struktury hierarchicznej.

Rozważania eseju stoją w pewnym sensie w konflikcie z proponowanym podejściem do hierarchii/heterarchii. Preferowana w nim hierarchiczność nie powinna, w gruncie rzeczy, pozwolić na przedstawione w ramach eseju argumentowanie. Instytucja szkoły jako takiej jest w zasadzie oparta na ścisłej hierarchii składającej się w swej podstawowej formie z wykładowcy i słuchającej go (uczącej się) „działwy”. W takiej sytuacji esej powinien podejmować dyskusję proponowanego tematu w sposób hierarchicznie właściwy. Zatem rozwinąć przedstawioną koncepcję, wesprzeć ją dodatkowymi argumentami oraz ewentualnie doszukać się sytuacji marginalnych, w przypadku których podana zasada traci swoją moc. Wyjątki są właściwie potwierdzeniem nauczanej reguły, bo każda z reguł powinna mieć określony obszar ważności.

Wysunięte przez prowadzącego już w ramach pierwszego wykładu żądanie samodzielnego myślenia i krytycznego spojrzenia na proponowane tematy, pozwala na wyłamanie się ze schematu i zaproponowanie innego spojrzenia na kwestię hierarchiczności/heterarchiczności organizacji.

Hierarchiczność a heterarchiczność

Przyspieszenie, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, powoduje iż czas podjęcia decyzji staje się jednym z podstawowych kryteriów oceny ich prawidłowości i celowości. W instytucji o strukturze hierarchicznej, jednym z powodów długiego czasu trwania procesu decyzyjnego jest hierarchiczna odległość między decydem a podmiotem oczekującym decyzji. Zazwyczaj pierwszy z nich jest ulokowany na szczycie piramidy, podczas gdy drugi znajduje się w jej dolnych partiach. Przy wystarczającym poziomie informacji, sama decyzja podejmowana jest stosunkowo szybko. Straty czasu natomiast wynikają z drogi, jaką musi przebyć w jedną

stronę żądanie decyzji (plus odpowiednia informacja stanowiąca jej podstawę) oraz podjęta decyzja (plus uwzględnienie jej weryfikacji i dokumentacji na poszczególnych szczeblach hierarchii). Oczywiście takie przedstawienie procesu decyzyjnego jest przypadkiem ekstremalnym, gdyż zazwyczaj jedynie decyzje strategiczne są podejmowane na szczycie hierarchii. Mniej znaczące zapadają na niższych szczeblach. Faktem jest jednak, iż niezależnie od ilości poziomów leżących między żądaniem a podjęciem decyzji, struktura ściśle hierarchiczna powoduje znaczące opóźnienia.

Panaceum stanowią mają struktury heterarchiczne, składające się z szeregu niezależnych jednostek (zorientowanych procesowo) pozwalające na lokalne podejmowanie i wdrażanie decyzji. Poniżej przedstawione jest porównanie obydwu struktur.

Głównymi elementami charakteryzującymi strukturę hierarchiczną są:

- czynnik dominujący, który ulokowany jest zazwyczaj na szczycie hierarchii;
- szereg poziomów, tworzących w ramach hierarchii wewnętrzne struktury pod-hierarchiczne;
- komunikacja realizowana jest jedynie w ramach połączeń między poszczególnymi poziomami hierarchii.

W odróżnieniu od struktury hierarchicznej, struktura heterarchiczna charakteryzuje się:

- Brakiem centralnego elementu dominującego – w zależności od sytuacji różne elementy przejmują rolę dominującą;
- Brakiem szczebli (poziomów);
- Poziomymi kanałami komunikacyjnymi – dającymi w skrajnym przypadku konfigurację „każdy z każdym”.

Podczas, gdy struktura hierarchiczna przedstawiona może być w postaci drzewa, struktura heterarchiczna stanowi sieć mniej lub bardziej luźno ze sobą powiązanych jednostek.

Biorąc pod uwagę komunikowanie się czystych struktur heterarchicznych, mogą one rzeczywiście optymalizować czas potrzebny na przepływ informacji/decyzji. Czy mogą one jednak działać prawidłowo w szerszym kontekście organizacji lub przedsiębiorstwa? Tu pojawiają się wątpliwości, które szerzej dyskutowane są w następnym rozdziale.

Precz z hierarchią!, ale niech żyje hierarchia!

Struktura heterarchiczna jest pociągającą alternatywą dla skostniałej struktury hierarchicznej. Jednakże jej przydatność wydaje się być jedynie pozorna i może być ona stosowana jedynie w pewnych wybranych sytuacjach i konfiguracjach jej elementów.

Poniżej dyskutowane są niektóre powody, które zdaniem autorów nie pozwalają na zbyt łatwe zrezygnowanie ze struktur hierarchicznych:

- hierarchia jako prawo natury,
- genetyka hierarchii,
- działalność gospodarcza jako „wojna”,
- zarządzanie globalne i strategiczne,
- konsekwencje podejmowanych decyzji,
- wielkość przedsięwzięcia,
- efekt „gapowicza”,

Powodów tych jest oczywiście więcej, jednak ograniczone ramy niniejszego eseju pozwalają na przedstawienie jedynie kilku z nich.

Hierarchia jako prawo natury

Pozostając w zgodzie z różnymi światopoglądami, można powiedzieć iż hierarchia została stworzona przez naturę. Brzmi to co prawda patetycznie, lecz historia człowieka, zaczynając od jaskiń, struktur plemiennych, starożytności, feudalizmu i kapitalizmu oparta jest na strukturach hierarchicznych. Oczywiście od czasu do czasu pojawiały się próby pozbycia się hierarchii, lecz kończyły się one chaosem i powstaniem nowej, jeszcze bardziej restrykcyjnej hierarchii. Dotyczy to nie tylko strefy gospodarczej, lecz również społecznej i politycznej.

Państwo oraz wszelka działalność religijna, gospodarcza, społeczna, czy ekonomiczna podlegały hierarchicznemu myśleniu i zarządzaniu. Kolebki demokracji starożytnej Grecji, były jedynie z nazwy demokracjami. W rzeczywistości rządziły w nich, ogólnie szanowane jednostki, które do swej pozycji dochodziły wymową, majątkiem, sławą, mądrością, przekupstwem itp. Na okres wojny przekazywano władzę jednostkom, rozumiejąc, iż zgromadzenie obywateli, nie jest w stanie reagować w sposób efektywny na zmiany sytuacji politycznej/wojennej. Podobnym regułem podlegał w swoich początkach Rzym, czy samodzielne republiki włoskie okresu średnio-wieczna. Za każdym razem kończyło się królestwem czy cesarstwem, co jest znowu równoważne z hierarchią, *nota bene* akceptowaną, a wręcz oczekiwaną przez ogół społeczeństwa. Hasła równości Rewolucji Francuskiej szybko przekształciły się w Cesarstwo i Bourbonów. Rewolucja w Rosji po początkowym okresie pozornej „heterarchii”, zmieniła Europę Wschodnią i potem Środkową na ponad 80 lat w jeden z najgorszych systemów hierarchicznych.

Poddawanie się ludzi systemom hierarchicznym, wręcz dążenie do nich, spowodowane jest zakorzenionym przez naturę porządkiem rzeczy. Człowiek (pracownik) dąży do przynależności do określonej grupy. Ta przynależność automatycznie powiązana jest z funkcją, jaką w tej grupie będzie spełniał. Funkcją, która musi zostać w taki a nie inny sposób przydzielona, kontrolowana, a jej wykonanie nagradzane. Taki mechanizm automatycznie generuje podział ról i hierarchie. Hierarchie, która w ostatecznym rozrachunku nadaje sens działaniu (a wielu przypadkach wręcz istnieniu) jednostki czy grupy.

Genetyka hierarchii

Zakładając, iż porządek hierarchiczny, dany przez naturę, miał służyć przetrwaniu człowieka pierwotnego i jego rozwojowi zgodnie ze środowiskiem w jakim się znajdował. Hierarchia pozwalała na sprawne zarządzanie polowaniem, ochroną, wojną, opieką nad słabszymi itp. Powstanie cywilizacji powinno było jednak spowodować odejście od hierarchii i stworzenie „lepszego”, systemu organizacyjnego, adekwatnego do nowych warunków i możliwości człowieka

Obserwując na przestrzeni wieków rozwój społeczeństw można stwierdzić, iż zmieniają się narzędzia, stroje, języki itp., natomiast nie podlegają zmianie metody ich działania. Traktaty starochińskie (Konfucjusz, Sun, Tsu itd.) i indyjskie, reguły definiowane przez kolejne religie, dzieła greckich myślicieli, Machiavellego, Clausevitz i późniejszych są w dalszym ciągu aktualne. Przez ostatnie (biorąc skromnie) pięć tysięcy lat cywilizacji nie udało się wymyślić i efektywnie wdrożyć systemu, który byłby inny oraz lepszy od systemu hierarchicznego. Modernizowano zasady komunikacji, przekazywano w dół wybrane kompetencje, modyfikowano system kar i nagród. Wszystko to jednak odbywało się w ramach tej samej co dzisiaj i przed setkami tysięcy lat drabiny hierarchicznej.

Przyjmujemy założenie, iż natura (zmiany genetyczne) pozostawiona sama sobie działa bardzo wolno i nie jest w stanie (ze względów czasowych) wygenerować czegoś nowego zastępującego hierarchie. Natomiast, człowiek cywilizowany mając do dyspozycji wiedzę i doświadczenie

powinien zauważyć braki hierarchii i „odkryć” nową, lepszą formę. Odkryć oznacza tu nie tylko opracować, lecz również wdrożyć, udowodnić praktycznie jej „wyższość” i doprowadzić do powszechnego, długoterminowego użycia. Historia zna szereg prób, lecz wszystkie zakończyły się negatywnie. Może nie ma struktury konkurencyjnej i hierarchia powinna być zastąpiona jedynie przez jej kolejną mutację zachodzącą na drodze powolnej ewolucji?

Działalność gospodarcza jako „wojna”

Obecna sytuacja gospodarcza charakteryzuje się przede wszystkim szybkością, z jaką muszą być podejmowane i wdrażane decyzje. Rynek może być porównany do pola bitwy, na którym podejmowane są decyzje, które stanowią o „być albo nie być” firm, czy produktów. Decyzje takie nie mogą być podejmowane przez nieokreślone, rozmyte gremia struktur heterarchicznych. Komitety, rady, zarządy, zebrania itp. przewodzące „demokratycznym” grupom realizujących wspólne interesy czy projekty nie są w stanie adekwatnie reagować na zmiany sytuacji. Nie należy podlegać iluzji, iż zbiorowa mądrość roju doprowadzi do jakichkolwiek reakcji na zmiany środowiska. Na zmiany te może zareagować ktoś, kto nie boi się decyzji, potrafi ją podjąć, rozważyć i wziąć pod uwagę ryzyko i często konieczne ofiary, i tak pokierować podległym mu zespołem, aby zostały zrealizowane efektywnie kolejne kroki wynikające z podjętej decyzji. Taki „talent decyzyjny” (często naturszczyk) nie będzie się dobrze czuł w jednym z „demokratycznych” poziomów struktury heterarchicznej. Po pierwszych „ćwiczeniach” w zarządzaniu, podporządkuje sobie grupę, która z zasady chętnie uda się pod skrzydła „wodza”. Po opanowaniu grupy sięgnie po władzę nad innymi grupami, co w rezultacie doprowadzi znowu do dobrze znanej struktury hierarchicznej skupionej wokół (a w zasadzie poniżej) silnej jednostki.

W przypadku niedopuszczenia przez grupę do jej zdominowania przez taką silną jednostkę, jednostka ta zazwyczaj opuszcza grupę, szukając adekwatnego dla siebie miejsca. Zazwyczaj w wyniku takiego odejścia, grupa traci na dynamiczności i aktywności, co w ostatecznym rozrachunku szybko prowadzi do jej rozkładu i upadku.

Zarządzanie globalne i strategiczne

Element struktury heterarchicznej jest zazwyczaj jednym z wielu elementów układanki i jest on skoncentrowany w pierwszej kolejności na osiągnięciu własnego, grupowego i lokalnego sukcesu. Jednakże własny, lokalny sukces rzadko idzie w parze z sukcesem całej sieci. Prowadzi to do tego, że struktura taka nie jest w stanie myśleć globalnie i strategicznie.

Dlaczego grupa A ma inwestować w know-how swoich członków (obniżając wyniki ekonomiczne), skoro wyniki tej inwestycji będzie konsumowała grupa B?

Dlaczego grupa A ma odprowadzać do wspólnego funduszu swoje zyski, gdy nie wiadomo, czy zostaną one spożytkowane dla dobra jej członków?

Dlaczego grupa A ma oddelegować swoich najlepszych pracowników do wspólnego projektu badawczego, tracąc związane z nimi przychody i nie będąc pewna, czy ten projekt ogóle zakończy się sukcesem?

Odpowiedzi na te i podobne pytania nie można znaleźć w ramach struktury heterarchicznej. Jeżeli nie znajdzie się czynnik odpowiadający na tego typu pytanie i wymuszający odpowiednie zachowanie poszczególnych elementów układanki, firma stanowiąca „zdemokratyzowaną” sieć skazana jest na zagładę. Najlepsi zostaną z niszowymi produktami lub usługami, reszta zostanie zamknięta. Pojawienie się takiego czynnika oznacza centralizację planowania i zarządzania, i nową hierarchię.

Można więc pokusić się o stwierdzenie, iż struktura heterarchiczna nie jest w stanie działać globalnie, strategicznie i długoterminowo.

Heterarchia jest dobra na poziomie mikrofirm opracowujących nowe produkty. Jednakże ich wdrożenie wymaga centralnego, hierarchicznego zarządzania. Microsoft był na przełomie lat 70. i 80. jedną z setek firm próbujących znaleźć swoje miejsce w świecie rodzącego się przemysłu komputerowego. Firmy te tworzyły wówczas coś w rodzaju sieci współpracujących ze sobą pasjonatów wierzących w ideały „bezpłatnego oprogramowania”, „wolnego dostępu do sieci” itp. Dzisiaj pokłosiem tej demokracji i heterarchii jest garstka firm typu Microsoft, hierarchicznych i zarządzanych centralnie; szereg geniuszy, którzy zasilili inne hierarchie, i tłum sfrustrowanych „wyznawców sieci”, blakających się gdzieś na peryferiach społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę powyższe fakty, można pokusić się o stwierdzenie, iż wizja nowego produktu czy usługi może być efektywnie wdrożona jedynie w zarządzanej twardo, ale sprawiedliwie strukturze hierarchicznej.

Konsekwencje podejmowanych decyzji

Podejmowanie decyzji nie jest pracą łatwą i nie każdy znajduje w tym swoje powołanie¹. Podjęcie prawidłowej decyzji prowadzi do określonych pozytywnych konsekwencji dotyczących całej społeczności (elementu sieci heterarchicznej). Dotyczy to też nagrody za podjętą decyzję. Jednakże motorem większości działań ludzkich jest egoizm, który nie musi być widziany jako cecha negatywna. Dzięki egoistycznym działaniom jednostek cywilizacja (również ze swymi niepożądanymi cechami) znalazła się w obecnym punkcie historii. Osoba ponosząca ryzyko, czy też wymuszająca na innych członkach grupy decyzję o podjęciu ryzyka (pojawia się element dominacji, a więc pierwszy krok ku hierarchii), oczekuje adekwatnej nagrody. Nagroda udzielona społeczności stanowi w takiej sytuacji coś w rodzaju policzka dla jednostki i może być wręcz traktowana jako kara. Podobna sytuacja jest z nietrafnymi decyzjami. Znowu nie ma winnego (wspólna decyzja grupy), a więc nie ma konsekwencji. W sumie pojawia się sytuacja, w której podejmowanie decyzji traci wszelki sens, i staje się mało ważnym elementem dnia codziennego.

Brak konsekwencji/nagrody za podejmowane decyzje pozbawia je elementu ryzyka i walki, odbierając grupie szanse na przetrwanie i rozwój. Dodatkowo sprowadza członków grupy do roli biernych widzów lub usuwa (często dobrowolne odejście) najaktywniejszych z nich. W konsekwencji powstaje niebezpieczeństwo powstania struktur przymusowych „spółdzielni produkcyjnych”, które zniszczyły w latach 50. polskie rolnictwo.

Wielkość przedsięwzięcia

W obecnej sytuacji na rynku w pierwszej kolejności liczą się giganci. Nie jest ważne, czy ich wielkość opiera się na zasobach finansowych, ludzkich, czy sprzęcie. Dopiero po osiągnięciu określonej masy krytycznej, pojawia się możliwość wyjścia z niszy i rzeczywistego decydowania o rynku. Nie wydaje się, aby sieciowa struktura heterarchiczna składająca się z szeregu nie-

¹ * Uwaga – język polski zdaje się nie wspierać działalności gospodarczej. Słowo „zawód” kojarzy się leksykalnie w pierwszej kolejności z rozczarowaniem i frustracją. Ktoś wykonuje swój zawód, a więc jest skazany na niepowodzenie, upadek, klęskę, cierpienie, trudy itp. Przykładowo w języku niemieckim stosowane jest słowo „Beruf” pochodzące od „Berufung”, czyli powołanie. W tym momencie mówienie o pracy podlega asocjacji z misją, powołaniem, jest dążeniem do celów wyższych, wzniosłych, dokonywaniem rzeczy wspaniałych, jedynek, wspieranych wręcz przez siły nadprzyrodzone (obdarowanie talentem).

zależnych (choćby tylko częściowo) podmiotów była w stanie stworzyć taką masę krytyczną. Przedsięwzięcie rynkowe musi mówić tym samym głosem zarówno dziś, jak i jutro. Osoby mogą się zmieniać, jednak instytucja wchodząca w stosunki gospodarcze musi być ta sama. Zmienność elementu decyzyjnego struktury heterarchicznej nie pozwala na stabilne i jednoznaczne zawieranie zobowiązań. Brak odpowiedzialności (lub prawnie umocowanego i stałego elementu reprezentującego strukturę na zewnątrz) automatycznie uniemożliwia robienie jakichkolwiek interesów.

Efekt „gapowicza”

Praktycznie w każdej z firm wyodrębnić można trzy kategorie pracowników: motory, wykonawcy, gapowicze. Struktura hierarchiczna dająca możliwość awansu i nagrody, efektywnie wspiera działalność pierwszej z nich. Oni to bowiem decydują o sukcesie lub porażce firmy. Druga grupa wypełnia swoje obowiązki mniej lub bardziej rzetelnie i produkuje główną masę oferowanego przez firmę wyrobu lub usług. Gapowicze starają się przyłączyć do wykonawców i przeżyć dzień bez ponoszenia większych wysiłków, ale też bez rzucania się w oczy.

System nagród/kar struktury hierarchicznej skutecznie blokuje rozrost grupy gapowiczów. Motory są zainteresowane jak najwyższą nagrodą i starają się wykorzystać do tego celu wszelkie zasoby, w tym również tych przyglądających się z boku osobników.

Dobrowolna równość składników elementu struktury heterarchicznej oraz poszczególnych elementów pomiędzy sobą wprowadza nową logikę zachowania i zaangażowania. Znika dążenie do sukcesu (bo nie ma gdzie się wspierać). Motory znikają lub niezadowolone z braku adrenaliny związanej z walką o władzę i sukces przechodzą (do czasu odejścia) na pozycje wykonawców. Bez motorów grupa zaczyna zwalniać swój bieg. Dwu-polarny układ bez adekwatnych kar/nagród/awansów powoduje spadek produktywności i wzrost liczby gapowiczów, aż ich ilość osiągnie wielkość powodującą całkowity zastój, a w konsekwencji osłabienie sieci.

Zmodyfikowana struktura hierarchiczna

Dyskutowana powyżej ograniczoność heterarchii, poprzedzona niebezpieczeństwem opóźnień procesów decyzyjnych hierarchii oznacza, iż albo zostanie znaleziona inna alternatywa struktur hierarchicznych, albo należy się z nimi pogodzić. Oczywiście pogodzenie się z nimi nie oznacza przyjęcia ich takimi jakimi są, lecz ich optymalizację i modernizację, tak aby przystawały do dynamiki dzisiejszych procesów biznesowych. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można przyjąć iż oczekiwane rozwiązanie powinno być modyfikacją struktury hierarchicznej zwiększającą kompetencje poszczególnych jednostek, jak i upraszczającą komunikację między nimi.

Jednym z podstawowych elementów hierarchii jest oferowanie możliwości awansu w ramach istniejącej organizacji. Awans ten, będący efektem sukcesu jednostek oraz wspomagających ich zespołów, stanowi warunek rozwoju firmy. Aby stworzyć jeszcze lepsze warunki osiągania sukcesów, „motory” powinny mieć możliwość wykorzystywania najlepszych zasobów firmy oraz podejmowania samodzielnych decyzji. Oczywiście zakres podejmowanych decyzji musi być tak dobrany, aby nie kolidował w sposób rażący ze strukturą decyzyjną firmy. Umożliwienie komunikacji poziomej pozwala na negocjowanie przez „motor” warunków współpracy i uzyskiwanie zasobów poszczególnych „nie kooperujących ze sobą beżpośrednio” wydziałów firmy. Ponieważ sukces tworzonego *ad hoc* zespołu staje się jednocześnie sukcesem poszczególnych

pracowników i ich bezpośrednich przełożonych, pozyskanie/udostępnienie wymaganych zasobów powinno leżeć w interesie wszystkich zainteresowanych.

Utrzymanie dotychczasowej struktury decyzyjnej firmy pozwala na długoterminowe, strategiczne działania na rynku. Uzupełnienie jej przez otwarcie dodatkowych kanałów komunikacyjnych na niższych szczeblach pozwoli na zdynamizowanie jej działalności podstawowej i tworzenie nowych wartości. W ostatecznym rozrachunku wygranymi takiego rozwiązania są wszyscy:

- motory mają szansę pokazania swoich mocnych stron i dalszego awansu;
- kierownicy działów mogą przypisać sobie sukces wypożyczonych motorom pracowników;
- kierownictwo firmy pozbywa się części kłopotów związanych z motywacją mając do dyspozycji nawet większy niż poprzednio „kij i marchewkę”;
- firma wspiera atmosferę innowacji i rozwoju realizowaną oddolnie, ale sterowaną odgórnie;
- firma otrzymuje szansę utrzymania i pełnego wykorzystania najbardziej aktywnego personelu.

Podsumowanie

Analizowane cechy charakterystyczne obu struktur, niewątpliwe zalety i wady zarówno heterarchicznej, jak i hierarchicznej prowadzą do stosowania rozwiązań będących wyborem opcji z tych dwóch przeciwstawnych struktur. Bogactwo podmiotów gospodarczych operujących na rynku i unikalne rozwiązania dotyczące przyjmowanych przez nich struktur są gwarancją, iż ewolucja w pewnym momencie historii stworzy alternatywy do obu przedstawianych modeli, który mógłby stać się świetną bazą dla dalszych rozważań w kolejnych odcinkach eseju.