

Bogusz Mięka

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki

1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną rozwoju ludzkości jest ciągłe poszukiwanie koncepcji i środków pozwalających lepiej dostosowywać się do warunków otoczenia i wykorzystywać pojawiające się możliwości. Waler takiego postępowania dotyczy także działalności gospodarczej. Aby stworzyć przydatne sposoby myślenia, koncepcje działania i dobrać narzędzia, konieczna jest szczegółowa identyfikacja warunków. Dlatego wciąż na każdym etapie rozwoju działalności gospodarczej i gospodarki światowej trwały prace nad określeniem ostatecznego zbioru reguł umożliwiających skuteczne, korzystne i ekonomiczne funkcjonowanie w danych warunkach oraz zarządzanie prowadzoną działalnością. Wraz z przebiegiem czasu zmieniały się jednak warunki otoczenia, a wykorzystywane zasady działania i narzędzia po okresach względnej stabilności traciły swoją przydatność. Dlatego też radykalne zmiany w gospodarce stawały się momentem dociekliwych poszukiwań nowych rozwiązań i uzyskania szczególnie przełomowych wyników w postaci teorii, koncepcji i metod.

W erze gospodarki przemysłowej dominowało pięć zasadniczych koncepcji osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Stanowiły je:

- ekonomia neoklasyczna postrzegająca przedsiębiorstwo jako jednostkę poszukującą optymalnej kombinacji czynników wytwórczych, takich jak środki trwałe (np. maszyny, urządzenia, budynki, ziemia), surowce, materiały, energia, praca. „Wygrzywające” kombinacje pozwalają maksymalizować zysk w długim okresie;
- teoria konkurencji monopolistycznej dopatrująca się przewagi konkurencyjnej w dominującej pozycji na rynku, którą uzyskuje się przez ograniczenie produkcji i narzucenie wysokich cen;

– Schumpeter podkreślający kluczową rolę incydentalnych rewolucyjnych innowacji, wynikających z „kreatywnej destrukcji”, czyli gwałtownego zastąpienia dotychczasowych podstaw przewagi konkurencyjnej nowymi;

– „Szkółka chicagowska” w ekonomii powracająca do neoklasycznej koncepcji konkurencji koncentrującej się na kosztach i cenach. Źródłem przewagi konkurencyjnej dopatruje się w obniżce kosztów produkcji i dystrybucji łącznie z kosztami pozyskiwania i przetwarzania informacji. Pozwala to na maksymalizację zysku na konkurencyjnym rynku, gdzie ceny są niezależne od producentów;

– „Szkółka kosztów transakcyjnych” widząca źródło przewagi konkurencyjnej w grze rynkowej (uzyskaniu potrzebnej koncesji i zezwoleń), zabezpieczeniu praw własności, wymagalności kontraktów, dostępie do informacji itp. [Kozłowski 2004, s. 92].

Koncepcje te zakładały względną stabilność otoczenia, natomiast obecnie występująca wysoka turbulencja otoczenia powoduje, że stają się nieprzydatne. Dlatego też trwają ciągle poszukiwania nowych rozwiązań ułatwiających osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wysokiego poziomu konkurencyjności. Jedną z propozycji przewiduje uzyskanie nadmiaru zasobów opartych na wiedzy, które umożliwią elastyczność i szybkość działania w warunkach wciąż zmieniającego się dynamicznie otoczenia.

2. Cechy nowej gospodarki

Przełom XX i XXI w. zaowocował pojawieniem się wielu nowych idei dotyczących działalności gospodarczej, jak również wykształceniem się nowych warunków jej prowadzenia. Owa nowa era nazywana początkowo postindustrialną, obecnie określana jest najczęściej jako gospodarka wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy, cybergospodarka, gospodarka elektroniczna, nowa gospodarka, gospodarka sieciowa, naga gospodarka, nowa ekonomia lub też ekonomia wiedzy. Często pojęcia te są używane jako synonimy, jednak wglębiając się w istotę tych zagadnień, można wyłonić różnicę w stosowaniu tych terminów. W rzeczywistości wprowadzić można wniosek, że takie pojęcia, jak cybergospodarka, gospodarka elektroniczna, gospodarka wiedzy itp. określenia, można potraktować jako terminy uszczegóławiające istotę nowej gospodarki i wskazujące na pewne ważne jej aspekty. Termin nowa gospodarka¹ dotyczy ogółu warunków, w jakich przyszło

¹ C. Kardellant podaje cztery znaczenia terminu „nowa ekonomia”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „bańki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym,
- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy,
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza sektor gospodarki związany z nowymi technologiami przetwarzania informacji i komunikacji,

działać współczesnym organizacjom. Przykładowo określenie gospodarka sieciowa wskazuje tendencję dominacji rozwiązań sieciowych dwojakiego rodzaju – twardych i miękkich. Z jednej strony są to organizacje sieciowe, które bardziej należy pojmować jako nieformalne sieci procesów zachodzących między ludźmi niż strukturę organizacyjną, z drugiej strony tę sieć nieformalnych powiązań między ludźmi wspierają i wspomagają sieci komputerowe [Skyrme 1999, s. 15]. Innym przykładem jest cybergospodarka. „Cyber” objaśnia tu głównie przestrzeń wirtualną, a w połączeniu z terminem „gospodarka” zaczyna obejmować aspekty i typy bazujących na sieciach stosunków handlowych, wśród których uwzględnia się głównie handel elektroniczny (lecz nie tylko, bo i przy wykorzystaniu TV i różne inne formy także mieszane) [Seebacher 2002, s. 17–19]. W stosunku do cybergospodarki nieco szerszym zagadnieniem jest gospodarka elektroniczna (internetowa), gdzie handel elektroniczny staje się podzbiorem. Według A. Tiwana gospodarka elektroniczna możliwa jest dzięki Internetowi integrującemu procesy, zastosowania i systemy informatyczne. Ma ona na celu ułatwienie szybkiej współpracy, koordynacji i nawiązywania relacji ponad granicami organizacyjnymi [Tiwana 2003, s. 23]. Termin zaś „nowa ekonomia” zawiera w sobie zarówno wizję, jak i teorię, dotyczącą problematyki makro- i mikroekonomicznej (podejmując między innymi problematykę wpływu na poziomie makro- i przedsiębiorstwa gospodarki cyfrowej) [Kisielnicki 2002, s. 154].

Jak podaje M. Moszkowicz, dyskusja nad nową gospodarką została zapoczątkowana długim i trudnym do wyjaśnienia okresem dobrej koniunktury gospodarki amerykańskiej. Mimo że zahamowanie jej rozwoju nastąpiło jeszcze przed wydarzeniami z 11 września 2001 r., to jednak pozostał do wyjaśnienia problem nowych paradygmatów i wpływu na gospodarkę nowoczesnych technologii informacyjnych oraz wiedzy [Moszkowicz 2002, s. 172].

Zasadniczą różnicą między nową ekonomią a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych – praca, kapitał, ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w sensie jej decydowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych [Moszkowicz, Moszkowicz 2002, s. 475].

S. Borkowska [2002, s. 11] wśród głównych cech gospodarki opartej na wiedzy (GOW) wyróżnia:

- wzrost sektora wiedzy mierzony wzrostem odsetka zatrudnionych w nim pracowników oraz wzrostem udziału w PKB;
- dominację kapitału intelektualnego jako czynnika zmian technologicznych;
- szybkie tempo zmian technologicznych;

– znaczenie metaekonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowania Internetu [Gregor 2002, s. 55–56].

– dużą rolę technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w rozwoju innowacji;

– wzrost roli popytu na kreowanie wiedzy oraz relatywny spadek znaczenia podaży wiedzy w powstawaniu innowacji. Wzrasta więc znaczenie wiedzy aplikacyjnej tworzonej w organizacjach gospodarczych, a zatem i wzrasta rola organizacji w tworzeniu, upowszechnianiu i wdrażaniu wiedzy;

– tworzenie wiedzy w procesie interaktywnym, spiralnym, łączącym wiedzę skodyfikowaną i ukrytą;

– dominację tworzenia wiedzy w małych i średnich firmach.

A. Ł. Platonoff, S. Syska-Romańczuk, B. Moszoro [2004, s. 87] wskazują, że podstawy nowej gospodarki tworzą trzy główne trendy:

– wzrost gospodarki usług i inwestycje w aktywa niematerialne,

– potrzeba nowej technologii informacyjnej i łącznościowej oraz nowego społeczeństwa informacyjnego,

– nowe wymagania i podejście do wiedzy w uczących się organizacjach.

A. Herman [2003, s. 146–148] wśród cech nowej gospodarki przytacza następujące:

– czynnik rzadkości zasobów przestaje odgrywać decydującą rolę o wartości, a jego miejsce zajmuje czynnik obfitości. W przeciwieństwie do zasobów tradycyjnych, wiedza i informacje z coraz szerszym zastosowaniem zwiększają swoją wartość²;

– czynnik tradycyjnie pojmowanej lokalizacji traci swoje dotychczasowe znaczenie. Dzieje się tak między innymi przez wykorzystanie *outsourcingu*, którego stosowanie niejednokrotnie wynika z faktu, że koszty pozyskiwania potrzebnych zasobów są niższe na zewnątrz przedsiębiorstwa niż wewnątrz jego organizacji, a technologie informacyjne potęgują ten proces, zapewniając większą przejrzystość informacji. Kluczowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności jest nie tyle posiadanie i własność zasobów produkcyjnych, ile możliwość dostępu i korzystania z nich. Ułatwieniem staje się technika informacyjna, której wykorzystanie obniża znaczenie czynnika czasu i przestrzeni;

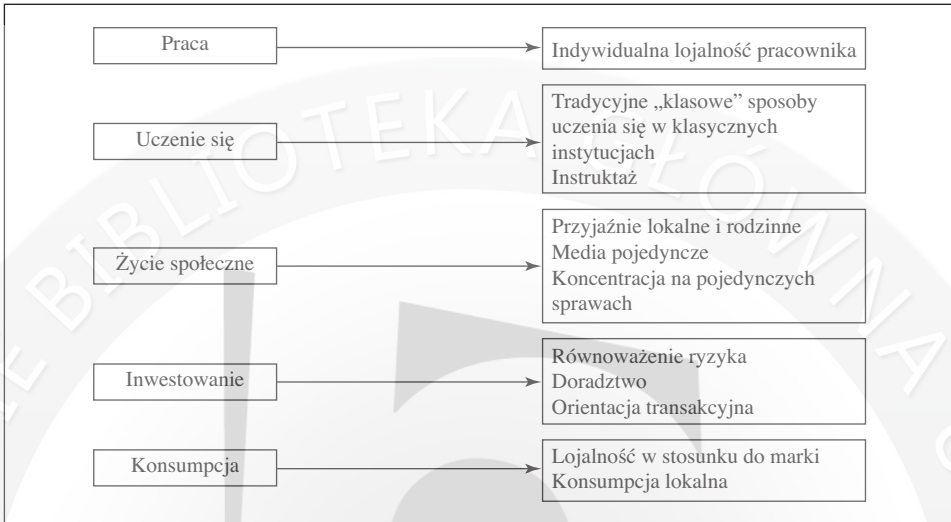
– w miejsce łańcucha wartości pojawia się sieć wartości, która decyduje o poziomie konkurencyjności. Rozbicie tradycyjnego łańcucha wartości na część rzeczowo-przedmiotową (materialną) i wirtualną powoduje konkurowanie w dwóch wymiarach. Pojawia się więc nowy wymiar konkurencji – informacji i wiedzy, a wirtualny łańcuch wartości staje się nowym miejscem kreowania wartości przedsiębiorstwa.

W nowej gospodarce zasadniczymi źródłami wartości stają się usługi oraz przemysł skoncentrowany na wiedzy. Zdrowie, edukacja, finanse, systemy infor-

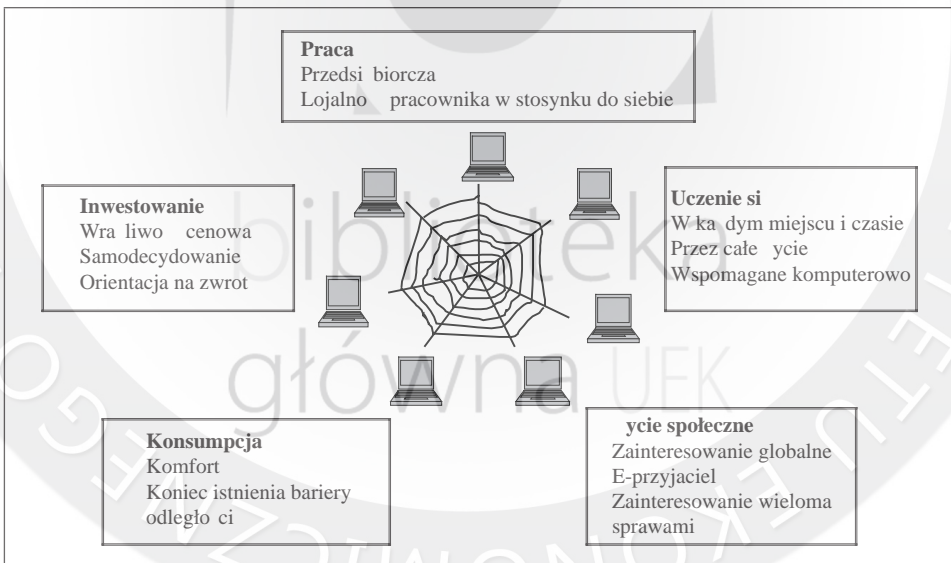
² A. Tiwana [2003, s. 27] nazywa to zjawisko efektem sieciowym, tzn. „im większa popularność produktów, tym bardziej rośnie ich wartość”.

macyjne, media i telekomunikacja to te dziedziny, które w ostatniej dekadzie uległy szczególnie szybkiemu rozwojowi. Dodatkowo okazuje się, że wyjątkową wartością stają się zasoby niematerialne. Jak opłacalne mogą być inwestycje w aktywa niematerialne, wskazuje wzrost wartości ze sprzedaży licencji w USA – z 3 mld dolarów w 1980 r. do 100 mld dol. rocznie pod koniec lat 90. [Skyrme 1999, s. 8–13]. Przed nowoczesną technologią informacyjną i łączności stoją dalsze potrzeby rozwoju. Umożliwia ona nie tylko poprawę sprawności realizacji wielu operacji w organizacji czy przechowywania informacji, ale jest istotnym narzędziem kontaktu z klientami i partnerami gospodarczymi. W tej dziedzinie potrzeby organizacji znacząco wzrastają nie tylko w zakresie usprawnienia działania istniejących systemów, ale także dalszej globalnej ekspansji sieci komputerowej i możliwości jej wykorzystania. Dodatkowo w nowej gospodarce zasadniczym i urastającym do rangi strategicznego zasobem staje się wiedza. Jest ona podstawą zasobów niematerialnych, ich zasadniczym elementem, a także podstawą budowy wszystkich składników kapitału intelektualnego. Zmienia się wręcz sposób patrzenia na organizację, którą ujmuje się jako wielopłaszczyznową konfigurację zasobów wiedzy oraz zasobów finansowych i rzeczowych. Okazuje się, że dostęp do zasobów finansowych i materialnych jest obecnie o wiele bardziej uproszczony niż do zasobów wiedzy, dlatego ta sytuacja stawia organizacje przed nowymi wymaganiami. Zmuszone są one poszukiwać efektywnych modeli uczenia się i zarządzania wiedzą.

Na silnie konkurencyjnym rynku w ramach GOW innowacyjność uważa się za niezbędny warunek przetrwania firmy. W dużej mierze koncentruje się ona na wyrobach i świadczonych usługach, ale dotyczy też całości organizacji, jej form i sposobów realizacji działalności. W efekcie tego wydatki ponoszone na prace badawczo-naukowe w USA i innych zaawansowanych gospodarkach wykazują silny i stabilny wzrost. Przykładowo w USA na prace badawczo-rozwojowe wydatkowano 1970 r. 26 mld dol., a w 1997 r. kwota ta wyniosła 206 mld dol. Daje to średni wzrost roczny na poziomie 8%, podczas gdy inwestycje w aktywa materialne rosły średnio 6,8% [Dobija 2003, s. 28]. Nie wszystkie jednak uzyskane innowacje przyniosły efekty, gdyż prace B+R wiążą się z wysokim ryzykiem. Okazuje się, że nakłady na badania naukowe i tworzenie innowacji nie są wystarczającym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa [Moszkowicz K., Moszkowicz M. 2002, s. 474]. Organizacje inwestujące w kreowanie innowacji mogą napotkać wiele pułapek, a jedną z zasadniczych wydaje się brak zgodności innowacji z rzeczywistością. Jak pisze P. Drucker „Jedynie innowacja, która odpowiada rzeczywistości – zjawiskom demograficznym, zmianom w dystrybucji dochodu, definicji »działalności« w rozumieniu instytucji i jej klientów, konkurencji globalnej lub też rzeczywistości politycznej i ekonomicznej – ma szansę odnieść sukces” [Drucker 2000, s. 86–87]. Nieprzyjęcie przez rynek innowacyjnego produktu oznacza najczęściej utratę całości zainwestowanych w jego wytworzenie środków finansowych.



Rys. 1. Sposoby zachowania się społeczeństwa tuż przed zaistnieniem nowej gospodarki
 Źródło: opracowanie na podstawie: [Gamble, Blackwell 2001, s. 26].



Rys. 2. Sposoby zachowania się społeczeństwa w nowej gospodarce
 Źródło: opracowanie na podstawie: [Gamble, Blackwell 2001, s. 26].

Zmiany w gospodarce i ekonomii nie dotyczą tylko sposobu patrzenia na zasoby organizacji, coraz szerszego wykorzystania nowych technologii (zwłasz-

cza informacyjnych), podniesienie się poziomu innowacyjności czy wzrostu znaczenia wiedzy. Istotne zmiany zachodzą także w sposobie życia społeczeństw. P.R. Gamble i J. Blackwell [2001, s. 25–27] wskazują na istotne przekształcenia w sposobie życia ludności krajów rozwiniętych, podejścia do pracy, uczenia się, konsumpcji i w inwestowaniu zaoszczędzonych środków finansowych. Różnice we wskazanych wymiarach życia przedstawiono na rys. 1 i 2.

Tabela. 1. W kierunku marketingu relacji

Koncentracja na transakcjach	Koncentracja na relacjach
Orientacja na pojedynczych transakcjach	Orientacja na relacjach z klientem
Nieciągły kontakt z klientem	Ciągły kontakt z klientem
Koncentracja na cechach produktu	Koncentracja na wartości dla klienta
Harmonogramy krótkookresowe	Długookresowe harmonogramy
Mały nacisk na obsługę klienta	Duży nacisk na obsługę klienta
Na jakości koncentruje się personel produkcji	Na jakości koncentruje się cały personel

Źródło: [Christopher, Peck 2003, s. 26].

Szczególnym wyróżnikiem GOW jest jej sieciowość. Istotne stają się zwłaszcza sieci gospodarcze (ciągi powiązań między organizacjami gospodarczymi), sieci komputerowe (Internet, Intranet, Ekstranet) oraz sieci społeczne (wspólnoty towarzyskie, wspólnoty wiedzy, wspólnoty zainteresowań, konsumenckie, kliencie itp.). Wszystkie one wzajemnie się przenikają, oddziałując na siebie i tworząc specyficzne warunki konkurowania, współpracy i wpływu organizacji na otoczenie, jak i otoczenia na organizację. Warunki te tworzą konieczność identyfikowania powiązań i kształtowania relacji między uczestnikami rynku w skali globalnej. Zmiana orientacji widoczna jest zwłaszcza w postępowaniu przedsiębiorstw wobec klientów, gdzie uwidacznia się między innymi długookresowe kształtowanie relacji z klientem przy uwzględnieniu jego wartości i poprawa obsługi klienta (różnice między podejściem transakcyjnym i relacyjnym w nowej gospodarce przedstawia tabela 1).

3. Organizacje oparte na wiedzy

Zmiany w otoczeniu i oparcie się gospodarki światowej na orientacji wiedzy spowodowało pojawienie się nowych idei i przekonań na temat tego, jak ma wyglądać zarządzanie i do czego powinno prowadzić. P. Sadler [1997, s. 20] wskazuje między innymi, że reguły społeczeństwa postindustrialnego kładą szczególny nacisk na znaczenie decentralizacji, przekonanie, że towary i usługi powinny być dostosowywane do indywidualnego gustu odbiorców w sposób maksymalny oraz przeświadczenie, że „małe jest piękne”. Z. Rahman [2002, s. 32] przewiduje nawet

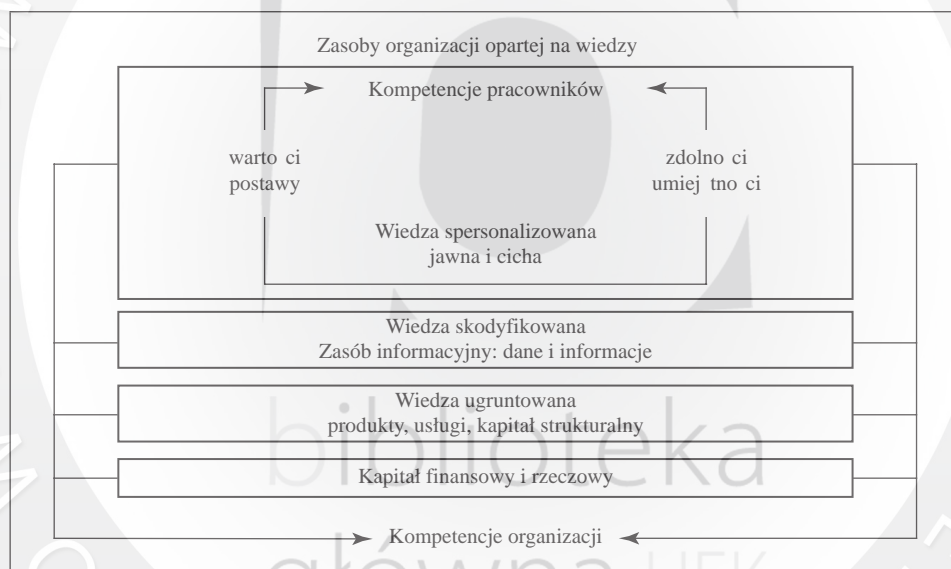
powrót do przedindustrialnych modeli małych, autonomicznych jednostek organizacyjnych, prowadzących transakcje z innymi na rynku. P. Kotler [2003, s. 3, 13] podkreśla konieczność zastąpienia masowej produkcji produkcją dostosowaną do potrzeb klienta, odpowiedniego ukierunkowania komunikacji (między klientami a firmą), zmiany w polityce cen oraz tworzenia unikalnej sieci marketingowej między przedsiębiorstwem i wszystkimi interesariuszami. M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert [2002, s. 19], rozważając różnice między erą industrialną a erą biznesu opartego na wiedzy, podkreślają między innymi, że obecnie organizacje powinny skupiać uwagę na: wiedzy i kapitale intelektualnym, projektowaniu i zastosowaniu technologii skoncentrowanych na wiedzy i informacjach, globalnym i ponadnarodowym obszarze działania, rozwoju B+R, integracji pracy i innowacji z wykorzystaniem podejścia holistycznego. Szczególne znaczenie przypisuje się konieczności gromadzenia informacji i wiedzy, a przy tej okazji wykorzystaniu komputerowych baz danych i sieci Internetu, Ekstranetu i Intranetu. Jednak technika komputerowa sama nie jest w stanie doprowadzić do sukcesu. Przykładowo P. Kotler [2003, s. 125] wprowadza pojęcie inteligentnych systemów marketingu złożonych z procedur i zasobów, które każdego dnia dostarczają menedżerom informacji o rozwoju sytuacji w otoczeniu. Jednak nie chodzi tu tylko o tworzenie skomputeryzowanej bazy danych, z której w każdej chwili można uzyskać aktualną odpowiedź na zadane pytanie. W inteligentny system marketingu włączone są zasady i procedury, które powodują, że menedżerowie zbierają informacje w trakcie rozmów z klientami, dostawcami, dystrybutorami, spotkań z kadrą kierowniczą innych firm, czytają książki i gazety (w tym handlowe).

M. Romanowska, charakteryzując model nowoczesnego przedsiębiorstwa, wyróżnia cztery następujące jego cechy: szczupłość (w sensie odchudzenia będącego efektem *outsourcingu*, *lean management*, *lean production*, dywestycji), elastyczność, inteligencję, kooperatywność (przedsiębiorstwo współdziałające, a nie konkurujące). Wskazuje jednocześnie, że cechy te mają charakter komplementarny, a nie alternatywny. Uszczegółowiając owe cechy, dodaje następujące kierunki w modelu działania takiej organizacji:

- koncentrowanie się na kluczowych kompetencjach,
- częste zmiany i różnicowanie zachowań rynkowych,
- gromadzenie zasobów niewidzialnych, ich rozwój i ochrona,
- poszukiwanie zasileń zasobowych i kompetencyjnych we współdziałaniu z otoczeniem [Romanowska 2001, s. 306].

Organizacje wiedzy to organizacje, których zasadniczym zasobem są zasoby niematerialne oparte na wiedzy. Zatem zasoby organizacji wiedzy stanowią specyficzną konfigurację wspólnie wykorzystywanych zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich kompetencji i relacji (rys. 3). W nich wiedza staje się jednym z podstawowych obiektów zarządzania, a proces zarządzania tym

zasobem integrujący działanie całej organizacji ma doprowadzić do powstania wiedzy wyróżniającej (wyjątkowej i pod względem poziomu innowacyjności nie spotykanej nigdzie indziej w otoczeniu), której wykorzystanie wzbogaci organizację o nadkonkurencyjność wobec innych w otoczeniu. Oprócz tego, że organizacje wiedzy sprawnie potrafią zarządzać wiedzą oraz rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny, potrafią one także efektywnie współpracować na pożytek własny i innych w ramach tworzonych sieci przedsiębiorstw partnerskich. Organizacje wiedzy najogólniej przedstawić więc można jako organizacje uczące się, koncentrujące się na ciągłym procesie zdobywania i rozwoju wiedzy oraz umiejętności, które dodatkowo, wykorzystując najnowocześniejszą technikę informacyjną, wchodzi w różnego rodzaju powiązania ze swoim otoczeniem, tworząc między innymi organizacje sieciowe z dominującymi cechami wirtualności.



Rys. 3. Układ zasobów OW

Źródło: opracowanie własne.

Swoistym wyróżnikiem organizacji opartej na wiedzy jest posiadanie przez nią sformułowanej strategii wiedzy i systemu zarządzania wiedzą. System ten integruje działania pozostałych podsystemów organizacji przez skoncentrowanie ich uwagi na zadaniach strategicznych i operacyjnych zarządzania wiedzą, umożliwiając uczenie się organizacji. Jego działanie determinuje podejmowane decyzje strategiczne, procesy rozwoju produktu i sprzedaży, marketing i obsługę klienta. Szczególnie istotnym jego podsystemem jest sieć powiązań między poszczególnymi elementami organizacji i jej otoczeniem umożliwiającą tworzenie kanałów



Rys. 4. Związek między zarządzaniem wiedzą a wartością dla klienta

Źródło: [Gamble, Blackwell 2001, s. 44].

przepływu wiedzy. Jak piszą G. Probst, S. Raub i K. Romhardt, „Właściwe rozpowszechnianie wiedzy wpływa na usprawnianie czasem i jakością, ale nie tylko – może również bezpośrednio wpływać na poprawienie poziomu obsługi klientów. Jeśli pracownik działu obsługi klienta otrzyma przez kanały dystrybucyjne określoną wiedzę, będzie mógł samodzielnie odpowiedzieć na pytania klientów, nie uciekając się do korzystania z pomocy przełożonych. [...] Pracownik, który dysponuje odpowiednimi zasobami wiedzy, dowodzi wysokiego poziomu konkurencyjności swojej firmy, a to stanowi ważny czynnik przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sektorze usług” [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 182]. Zarządzanie wiedzą w rzeczywistości wpływa na poziom dostarczonej wartości klientowi, a u jej podłoża leżą doświadczenia pracowników, ich wnikliwość, która oznacza połączenie krytycyzmu z intuicją oraz zdolności zespołowego tworzenia innowacji (rys. 4).

4. Podsumowanie

Wskazane tendencje nie wyczerpują problematyki zorganizowania i działania przedsiębiorstw ery wiedzy. Dla ich rozwinięcia i uzupełnienia podano w tabeli 2 porównanie organizacji tradycyjnych i nowoczesnych, odpowiadających cechami przedsiębiorstw ery wiedzy.

Tabela 2. Organizacja tradycyjna a organizacje GOW

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje GOW
Cel	wypracowanie zysków	tworzenie wartości globalnej (wartości dla klienta, właściciela, państwa i innych interesariuszy)
Skupienie uwagi	na masowej produkcji dóbr materialnych	na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy
Strategia	bierna lub reaktywna, a więc brak reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu lub reagowanie z opóźnieniem	proaktywna, czyli wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu i wcześniejsze przygotowanie organizacji i mechanizmów działania do nich tak, aby wykorzystać je jako szansę
Dominujący zasób	kapitał rzeczowy i finansowy	wiedza i kapitał intelektualny
Wartość rynkowa	wyznaczona głównie przez posiadane zasoby materialne	wyznaczona głównie przez posiadane zasoby niematerialne
Dominujący kierunek inwestycji	inwestowanie w zasoby materialne	inwestowanie w rozwój i wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego
Kultura	sprzyjająca unikaniu niepewności – niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola	wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne wiąże się z gotowością do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje
Podejście do niepewności	traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie	traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji i szans
Sposoby działania	ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	każdorazowo dostosowywane do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów
Podstawowa wiedza	wysoce wyspecjalizowana	interdyscyplinarna
Podejście do zmian	podkreślanie stabilizacyjnej roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenie, zmiany wymuszone wprowadzane są okresowo, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia	orientacja na zmiany, zmiany nagłe, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia, zasadą polityki zmian jest zorganizowane odrzucenie przeszłości
Źródło władzy menedżerów	umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej	posiadana wiedza
Relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	heterarchia, niestabilność układu władzy

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje GOW
Zależność pracownika	wysoka od przywódcy	duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem
Role zespołów kierowniczych	optymalizacja jakości i produktywności, aplikacja surowej energii, powtarzalne każdego dnia operacje, obróbka zasobów i innowacji, separacja i specjalizacja pracy i organizacji	jakość = produktywność = adaptacyjność i reakcja, aplikacja idei, poszukiwania dla tworzenia innowacji, obróbka wiedzy i zdolności, podejście holistyczne i integracja pracy i innowacji
Relacje między ludźmi	stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Formy organizacyjne	stałe, ustrukturalizowane	wysoka dynamika zmienności
Struktura organizacyjna	tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (komunikacja, uczestnictwo, kultura)
Granice	jasne i wyraźne między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	zatarłe, niewyraźne zarówno między funkcjami, jak i jednostkami organizacyjnymi i organizacjami
Współpraca z dostawcami, kooperantami i klientami	brak ścisłych więzi kooperacyjnych, konkurencja cenowa między dostawcami i kooperantami, brak reakcji na preferencje klientów	ścista współpraca partnerska, możliwość śledzenia jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta
Dominująca komunikacja	pionowa, sformalizowana	pozioma/horyzontalna, nieformalna
Uczestnictwo w grupie	wyłączne i trwałe	duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe,
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	tożsamość grupowa	tożsamość indywidualna
Marketing	koncentracja na transakcjach – dominują zasady marketingu masowego, np. koncentracja na cechach produktu, sprzedaż jednego produktu wielu klientom, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów, badanie klienta, korzyści skali	koncentracja na relacjach – dominują zasady zarządzania relacjami z klientami, np. koncentracja na wartości dla klienta, sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od obecnych klientów, udział klienta, korzyści zakresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dwojacki, Nogalski, Sikorski 1999], [Sikorski 2000], [Sułkowski 2002, s. 772–773], [Hatch 2002, s. 41], [Bratnicki 2000, s. 53], [Christopher, Peck 2003, s. 26], [Drucker 2000, s. 74], [Tiwana 2003, s. 47], [Leibold, Probst, Gibbert 2002, s. 19], [Szczepankiewicz 2002, s. 198].

Literatura

- Borkowska S. [2002], *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich* [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Materiały na konferencję, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa.
- Bratnicki M. [2000], *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada”, Dąbrowa Górnicza.
- Christopher M., Peck H. [2003], *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dobja D. [2003], *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Dwojacksi P., Nogalski B., Sikorki C. [1999], *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Drucker P. F. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
- Hatch J.M. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gamble P.R., Blackwell J. [2001], *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London.
- Gregor B. [2002], *Globalne społeczeństwo informacyjne a nowa gospodarka* [w:] *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny 29 XI–1 XII 2002, red. E. Skrzypek, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Herman A. [2003], *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa.
- Kisielnicki J. [2002], *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski i I.K. Hajduk, Difin, Warszawa.
- Kotler P. [2003], *Marketing Management*, Person Education International, Sadle River, New Jersey.
- Koźmiński A.K. [2004], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. [2002], *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlanger.
- Moszkowicz M. [2002], *E-economy jako tło dla „przedsiębiorstwa przyszłości* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski i I.K. Hajduk, Difin, Warszawa.
- Moszkowicz K., Moszkowicz M. [2002], *Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, materiały z konferencji naukowej, red. A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków.
- Platonoff A.L. [2004], Sysko-Romańczuk S., Moszoro B., *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Rahman Z. [2002], *Virtual Organisation: A Stratagem*, „Singapore Management Review”, nr 2.
- Romanowska M. [2001], *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny [w:] Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki i M. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Sadler P. [1997], *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Seebacher U.G. [2002], *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?* Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Sikorski C. [2000], *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwa, Kluczbork–Łódź.
- Skyrme D.J. [1999], *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Sułkowski Ł. [2002], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie [w:] Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, materiały z konferencji naukowej, red. A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków.
- Szczepankiewicz W. [2002], *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Tiwana A. [2003], *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.

Management in the New Economy

This article introduces the issue of the knowledge-based economy and presents its basic features. In this context, the author describes a resources model for an enterprise at the beginning of the twenty-first century, presents a definition of a knowledge organisation as well as the significance of knowledge management within enterprise management. In the final section of the article, the author lists the differences between the features of an industrial era organisation and one from the knowledge age.