

mgr Mariusz Cielemecki¹
dr Edyta Bombiak²

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Ewolucja otoczenia organizacji – zarys problematyki The evolution of the organization's environment – an outline of the issues

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wybrane przeobrażenia otoczenia determinujące zmiany w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych. Dokonano charakterystyki i porównania otoczenia organizacji na początku i końcu XX wieku. Przedstawiono również przykładowe formy organizacji i zarządzania w zmieniającym się otoczeniu.

Słowa kluczowe: otoczenie organizacji, ewolucja, nowa gospodarka

Abstract: The article presents selected transformations of the environment determining changes in the functioning of business organizations. It has presented characterizations and comparisons of environmental organizations operating at the beginning and end of the twentieth century. It also presents examples of forms of organization and management in a changing environment.

Keywords: organization's environment, evolution, knowledge-based economy

Wstęp

Siłą napędową rozwoju ludzkości od zarania dziejów było dążenie do coraz bardziej efektywnego zaspakajania potrzeb oraz dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Dotyczy to również aspektu działalności gospodarczej. Na każdym wyodrębnionym etapie rozwoju gospodarki charakteryzującym się względną stabilnością, intensyfikowano wysiłki w celu określenia pewnych zasad, dzięki którym możliwe byłoby sprawne i skuteczne funkcjonowanie w określonych warunkach. Wraz z upływem czasu ulegały one jednak zmianie i determinowały poszukiwanie nowych, lepiej dostosowanych do pojawiających się wyzwań, rozwiązań. Te z przeszłości bowiem, po okresach względnej stabilności, traciły na swej przydatności³. Chociaż już Hipokrates zauważył, że „(...) jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, to zacytowane sformułowanie w czasach nam współczesnych nabrało nowego znaczenia. Mamy do czynienia nie tyle z łagodnym, ewolucyjnym prze-

¹ Adres do korespondencji: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, mariusz.cielemecki@uph.edu.pl

² Adres do korespondencji: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, edyta.bombiak@uph.edu.pl

³ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 13.

ściem ze stanu przeszłego do terażniejszego i terażniejszego do przyszłego, co z nąglą metamorfozą, wymagającą rozwiązania niekoniecznie posiadającego swój pierwowzór w przeszłości.

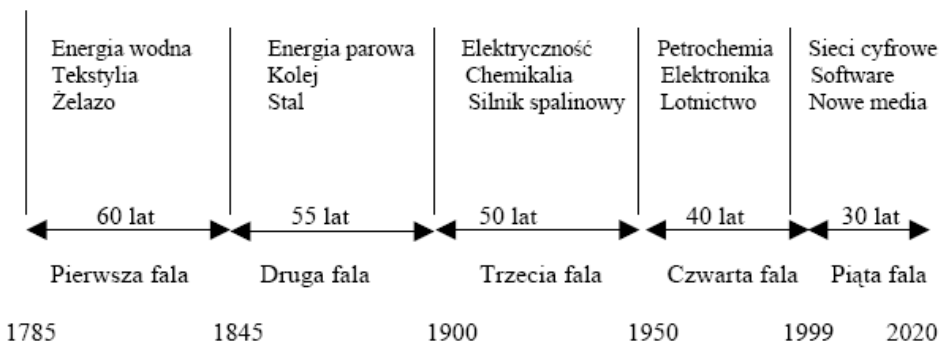
Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat przeobrażeń otoczenia, determinującego zmiany w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych. Zaprezentowane zostały również wybrane przeobrażenia form organizacji i zarządzania. Dla realizacji celu zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Przegląd wybranych modeli ewolucji otoczenia i jego elementów

D. Bell, w zaproponowanej teorii społeczeństwa postindustrialnego, wyróżnił cztery okresy rozwoju od momentu pojawienia się ludzkości na ziemi (2-4 mln lat temu):

- preagrarny – dominacja myślistwa i zbieractwa;
- agrarny – zapoczątkowany ok. 6000 lat p.n.e. – najważniejsze było rolnictwo i prosta obróbka metali;
- industrialny – zapoczątkowany na przełomie XVIII i XIX stulecia z produkcją fabryczną;
- postindustrialny – od 1965 roku, u podstaw którego leżą osiągnięcia technologii informatycznej i przesunięcie ciężaru gatunkowego w kierunku informacji i wiedzy jako kluczowego czynnika konkurencyjności⁴.

Trafnie zjawisko zmian w otoczeniu gospodarczym obrazuje uproszczony schemat zaproponowany przez Schumpetera (rys. 1). Autor traktuje system gospodarczy jako kolejno pojawiające się po sobie etapy. Schemat uwzględnia ewolucję gospodarki od roku 1785 do 2020 przy czym rok 2020 nie jest datą zamykającą ewolucję systemu gospodarczego, tylko w przybliżeniu określa końcową fazę piątej fali. Czas analizy ujęty w schemacie podzielony jest na tzw. fale. Jest ich pięć i charakteryzują się malejącym czasem trwania. Świadczy to o tym, iż ewolucja systemu gospodarczego następuje w szybszym tempie, a epokowe wynalazki pojawiają się częściej.



Rys. 1. Narastanie fal wg Schumpetera

Źródło: A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001, s. 14.

⁴ P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wyd. PSzB, Kraków 1997, s. 12-21.

Pierwszy etap Schumpeter datuje na rok 1785. Zdaniem twórcy modelu, został on pobudzony pojawieniem się pierwszych pieców hutniczych w Anglii na długo przed tym rokiem oraz zastosowaniem innowacji w przemyśle tkackim, m.in. czółenka Kaya i maszyny tkackiej napędzanej silnikiem parowym⁵. Początek drugiej fali przypada na rok 1845 i związany jest z zastosowaniem wynalazku Jamesa Watta – silnika parowego - w wielu dziedzinach gospodarki. Wynalazek ten doprowadził do gwałtownego rozwoju kolei, co w znacznym stopniu poprawiło transport i komunikację, skracając czas przemieszczania się ludzi i towarów. Rok 1900 zbiega się w czasie z kilkoma epokowymi wynalazkami, m.in. żarówka oraz silnika spalinowego. Okres ten Schumpeter utożsamia z trzecią falą. Wspomniane wynalazki zmieniły oblicze istniejącego przemysłu, umożliwiły rozwój nowych gałęzi i wprowadzenie ulepszeń w już istniejących. Czwarta fala związana jest z zastosowaniem już funkcjonującej wiedzy do unowocześnienia istniejących produktów (np. samochodów) i pojawienia się całkiem nowych gałęzi przemysłu zajmujących się np. produkcją podzespołów do maszyn liczących, a w przyszłości do komputerów. Piąta fala, ukazana jako ostatnia na rysunku, dotyczy obecnej sytuacji w gospodarce, a zapoczątkowana została szybkim rozwojem sieci cyfrowych i Internetu. Dzięki usprawnieniu technologii komunikacyjnej został zminimalizowany czas przepływu informacji, natomiast problem odległości jako bariery w kontaktach biznesowych przestał mieć tak duże znaczenie, jak to miało miejsce w przeszłości. Piąta fala wywołana została impulsem, jakim był dynamiczny rozwój nowych technologii bazujących na szeroko rozumianej wiedzy. Zapoczątkowała gwałtowne zmiany we wszystkich dziedzinach życia. Ten etap systemu gospodarczego często w literaturze przedmiotu nosi nazwę gospodarki opartej na wiedzy. Fala ta nie pojawiła się we wszystkich krajach świata jednocześnie, tylko w wysoko rozwiniętych, ponieważ tylko tutaj istniały odpowiednie warunki gospodarcze i społeczne w tym: odpowiednie nastawienie społeczne, wysokiej jakości kapitał ludzki oraz duży udział państwa w tworzeniu uwarunkowań administracyjno - prawnych i instytucjonalnych sprzyjających rozwojowi nauki i przedsiębiorczości.

S.P. Robbins i D.A. DeCenzo „przenoszą” moment wejścia w erę postindustrialną o kilka lat pisząc: „Od pierwszych lat siedemdziesiątych XX wieku nastąpił początek nowej ery, opartej na informacji. Postęp technologiczny spowodował eliminację wielu stanowisk robotniczych, wymagających niskich kwalifikacji. Ponadto fala informacyjna przekształciła społeczeństwo z przetwórczego w usługowe. Ludzie coraz częściej zaczęli przechodzić z pracy w fabryce do prac biurowych, technicznych i do wolnych zawodów. W ostatnich dwudziestu latach wzrosła liczba stanowisk pracy w usługach (...) oraz liczba pracowników wiedzy. Ta druga grupa obejmuje zarówno wykwalifikowane pielęgniarki, księgowych, nauczycieli, prawników, inżynierów, jak i technologów – ludzi, którzy pracują i rękami i korzystają z wiedzy teoretycznej”⁶. Spostrzeżenia te potwierdza Ch. Handy zauważając, że w Europie Zachodniej 70%, a w USA 80% stanowisk miało pod koniec XX wieku charakter umysłowy⁷. Dodatkowo szacuje się, iż w krajach Unii Europejskiej

⁵ M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 81.

⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 87.

⁷ Ch. Handy, *Wiek przewyżczonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 128.

23 mln (13,5% ogółu czynnych zawodowo) zajmuje się know – how⁸. Natomiast według amerykańskiej firmy konsultingowej Arthur Andersen, udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1978 roku do połowy lat 90 – tych XX wieku z 5% do 80%⁹.

Mało tego, jak wskazują badacze, w nowym modelu gospodarki występuje wiele przykładów wykładniczego czy nieliniowego wzrostu wartości przedsiębiorstw. Krzywe tendencji rozwojowych wskazują, że w ciągu pierwszych 10-30 lat działalności biznesowej w większości badanych firm zaobserwowano minimalny wzrost generowanych zysków (Microsoft – 10 lat, Fed Express – 15 lat, maszyna faksowa – 20 lat, Internet – 30 lat), po czym następował wzrost w sposób wykładniczy¹⁰.

Lata pięćdziesiąte ubiegłego stulecia przyniosły stopniowy wzrost turbulencji otoczenia. Przedsiębiorstwa coraz częściej stawały w obliczu nowych nie znanych wcześniej wyzwań o tak daleko idących skutkach, że D. Bell nazwał wspomniany okres „erą postindustrialną”. O ile era masowej produkcji była dążeniem do zaspokojenia podstawowych potrzeb ludności dotyczących komfortu fizycznego i bezpieczeństwa, a era masowego marketingu podnosiła aspiracje z komfortu i bezpieczeństwa ku dostatkowi, to era postindustrialna jest ziszczeniem się tego dostatku¹¹. Jak zauważa cytowany autor, lata siedemdziesiąte przyniosły zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych przy jednoczesnym wzroście siły nabywczej konsumenta. To z kolei zmieniło strukturę wydatków konsumpcyjnych. Gałęzie przemysłu, które do tej pory koncentrowały swoją działalność na zaspokajaniu podstawowych potrzeb konsumentów osiągają nasycenie, a ich wzrost ulega znacznemu spowolnieniu. Na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa oferujące nieznane dotąd dobra i usługi, np. luksusowe dobra konsumpcyjne, wypoczynek, podróże, itd. Efektem dostatku jest również zwrócenie uwagi rozwiniętych krajów na takie kwestie jak: nierównowaga ekonomiczna, ubóstwo, niesprawiedliwość społeczna, edukacja czy zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Coraz większego znaczenia nabiera również zainteresowanie ekspansją międzynarodową, zmianami strukturalnymi w gospodarce jak również rozwojem technologii.

Dla obserwatora z zewnątrz problemy, z jakimi stykał się biznes w okresie masowej produkcji i masowego marketingu, wydają się niewielkie w porównaniu z problemami ery postindustrialnej. W „erze ciągłości” menedżerowie niepodzielnie uwagę kierowali na „prowadzenie biznesu”, tzn. dysponując wykwalifikowanymi i odpowiednio opłacanymi pracownikami, starali się możliwie najlepiej troszczyć się o wrażliwego konsumenta. Kwestie dotyczące cel, kursów walut, stóp inflacji, różnic kulturowych czy barier o charakterze politycznym były odsuwane na dalszy plan. Samo zaś społeczeństwo i władza, sprzeciwiające się praktykom monopolistycznym i porozumieniom konkurencyjnym, były życzliwie współpracującymi partnerami. W epoce postindustrialnej przedsiębiorstwa często ignorują odmienne uwarunkowania stwarzane przez otoczenie, opierając się na precedensach z prze-

⁸ M. Juchnowicz, *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty*, 2007, nr (1) 5, s. 24.

⁹ J. Macias, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/2007, s. 19.

¹⁰ F. Krawiec, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005, s. 120.

¹¹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 1985, s. 51.

szości w sytuacji, gdy doświadczenie przestało odgrywać kluczową rolę w prognozowaniu przyszłości.

H.I. Ansoff zwraca uwagę na jeszcze jeden istotny element. A mianowicie, świat organizacji staje się coraz bardziej upolityczniony. Sama polityka przestała być utożsamiana jedynie z procesem obejmującym wnętrze danego kraju bądź regionu, agresywnie wkroczyła w obszar gospodarowania przyjmując wymiar globalny, przykładem czego może być powstanie Unii Europejskiej, NAFTY czy kartelu OPEC.

Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu funkcjonujących organizacji i obserwując ich kumulację pod koniec lat 70 – tych, przewidywał, że w erę postindustrialną ludzkość wejdzie na początku lat 90 – tych. Z tym punktem widzenia utożsamiają się również inni współcześni badacze problemu, tacy jak, np. M. Leibold, G. Probst i M. Gilbert, wskazując nawet na późne lata 90 – te jako na moment wejścia w erę gospodarki wiedzy¹² czy też Henwood, pisząc: „W latach 1996 – 2001, gazety, czasopisma ekonomiczne, wiadomości i reportaże telewizyjne i radiowe głosiły wejście gospodarki amerykańskiej w nową erę ekonomicznego rozwoju i wzrostu”¹³.

Stara era kontra nowa rzeczywistość

Cytowany wcześniej H.I. Ansoff dostrzegął, iż, o ile w erze przedindustrialnej otoczenie zdecydowanej większości organizacji miało charakter stały, to już w erze industrialnej dla znaczącej liczby funkcjonujących przedsiębiorstw, otoczenie przekształciło się w zmienne, aby w erze postindustrialnej pod wpływem globalizacji rynków i przemysłów, a także rozwoju technologii teleinformacyjnej i komunikacyjnej zmienić się w jeszcze bardziej intensywne i złożone, określane mianem turbulentnego, będącego synonimem nieprzewidywalnego zamieszania, nagłego pojawienia się dotąd niespotykanych uwarunkowań i sytuacji. W Tabeli 1. przedstawiono kontrast pomiędzy zwyczajnymi cyklami gospodarczymi a gospodarką turbulentną.

W wyniku dokonujących się przeobrażeń otoczenie współczesnych organizacji staje się coraz bardziej¹⁴:

- rozległe, na skutek zachodzących procesów globalizacji;
- zróżnicowane, gdyż pojawiają się coraz bardziej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, specyficzne nisze rynkowe, klienci zgłaszający zapotrzebowanie na zaspokajanie zróżnicowanych potrzeb, itp.;
- niestabilne, na co wpływa m.in. coraz krótszy okres życia produktów, nasilająca się konkurencja, wzrastająca liczba wynalazków;
- kompleksowe, gdyż powyższe procesy stają się coraz bardziej współzależne.

¹² B. Mikula, *Organizacje...*, dz cyt., s. 13.

¹³ D. Henwood, *After The New Economy*, The New Press, New York 2003, p. 3.

¹⁴ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 174.

Tabela 1. Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty i zwroty	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Źródło: P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp z o.o., Warszawa 2009, s. 31.

Można wyróżnić cztery charakterystyczne dla zachodzących zmian tendencje:

1. Wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia mające wpływ na funkcjonowanie organizacji w coraz większym stopniu odbiegają od poprzedniego doświadczenia.
2. Wzrost intensywności otoczenia, ponieważ utrzymanie relacji organizacji z jej partnerami wymaga wykorzystania coraz większej ilości energii, zasobów i uwagi kierownictwa.
3. Wzrost szybkości zmian otoczenia, gdyż skraca się czas pomiędzy wynalazkiem a pełną penetracją rynku.
4. Wzrost stopnia złożoności otoczenia, który związany jest z szybkością zachodzących zmian.

W rezultacie kluczowe zdarzenia, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa „stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia”¹⁵. W tabeli 2 wspomniany autor dokonuje porównania charakterystyk otoczenia w okresach industrialnym i postindustrialnym. Jak można zaobserwować w dobie postindustrialnej, rozszerzeniu ulegają granice tradycyjnych gałęzi przemysłu (górną część tabeli 2). Ponieważ relacje podmiotów gospodarczych ze środowiskiem zewnętrznym są w epoce postindustrialnej tak ścisłe, że dochodzi do ich zanikania, w związku z tym coraz trudniej granice te określić. Nieustannie dokonujący się wzrost złożoności i niepewności otoczenia wymusza na przedsiębiorstwach większe otwarcie się na zewnątrz, wykorzystywanie nieznanych dotychczas technologii, nowych sposobów pozyskiwania i utrzymywania klientów, nowych sposobów konkurowania. W efekcie na działalność przemysłową oddziałuje większa liczba czynników (określanych mianem aktorów) przy czym rośnie znaczenie tych, które oddziałują w sposób pośredni.

¹⁵ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 58-61.

Tabela 2. Złożoność otoczenia

	Industrialny (1900-1950)	Postindustrialny (po 1950)
Granica otoczenia	Przebiega wokół handlowej działalności OSO (Organizacji Służącej Otoczeniu) Ustabilizowane Jasno określone Nieprzenikalne Kilka rodzajów aktorów Otoczenie podzielone na segmenty przemysłowe Oddziaływanie między aktorami głównie bezpośrednie Przedsiębiorstwo centrum władzy Wiedza dostępna powszechnie	Obejmuje handlową działalność socjopolityczną Zmienne Niewyraźne Przenikalne dla nowych oddziaływań Wiele różnych rodzajów aktorów Zakresy działania gałęzi przemysłu nieokreślone Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie Gremia polityczne centrum władzy Wiele ośrodków koncentruje uprzywilejowaną wiedzę
Dynamika otoczenia	Zmiany otoczenia wywołane przez OSO Niewiele zaskoczeń Technologia, rynki rozwijają się w sposób ciągły; czasami występują nieciągłości Poprzednie doświadczenie możliwe do zastosowania w nowych sytuacjach	Zmiany wewnątrz OSO i w otoczeniu zewnętrznym wywołane przez wiele źródeł Wiele zaskoczeń Częste zmiany o nieciągłym charakterze w strukturze rynku, technologii i stosunkach z rządem Poprzednie doświadczenie niemożliwe do zastosowania w nowych sytuacjach

Źródło: H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 60.

Dolny fragment tablicy, natomiast, pokazuje, jakie konsekwencje mogą pociągać za sobą dynamiczne przeobrażenia otoczenia. O ile erę industrialną charakteryzowała ciągłość w rozwoju rynków, technologii, o tyle okres postindustrialny to czas „przeskoków” między przeszłością a teraźniejszością oraz pomiędzy teraźniejszością a przyszłością. Ludzie przez lata byli nastawieni na ciągłość, ewolucyjność zmian, a co za tym idzie na możliwość skutecznej ekstrapolacji doświadczeń z przeszłości lub antycypacji przewidywanych trendów. W sytuacji narastania asymetrii między szybko postępującymi zmianami, a zdolnością do ich uświadomienia i odpowiedniego dostosowania się do nich traci na znaczeniu duża część doświadczeń i wcześniej zdobytej wiedzy.

Wzrost dynamiki otoczenia powoduje, że zmiany dotyczą wielu dziedzin wykraczających poza obszar działalności przedsiębiorstwa, co z kolei sprawia, że mają one charakter nowatorski i są coraz bardziej zaskakujące. Z tym spostrzeżeniem utożsamia się B. Wawrzyniak, który zauważa, że na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat rozwój otoczenia organizacji ewaluował od „przeszkadzająco-oddziałyującego” do „burzliwego pola”¹⁶. Otoczenie przeszkadzająco-oddziałyujące cechuje się – zdaniem autora – dynamiką zmian w elementach i powiązaniach między nimi, które w różnych okresach w odmienny sposób mogą oddziaływać na

¹⁶ B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 40-41.

system. Z kolei burzliwe pole to takie, gdzie organizacje są podmiotem oddziaływania otoczenia, z drugiej strony są podmiotem kształtującym to otoczenie (korporacje ponadnarodowe). Towarzyszy temu wiele sytuacji, których wcześniej nikt nie był w stanie przewidzieć. Przykładem na to mogą być nasilające się zjawiska kryzysowe. Według D. Ruska, sekretarza stanu w USA pomiędzy styczniem 1961 r. a połową 1966 r. świat doświadczył aż 47 międzynarodowych kryzysów. Jeden z najbardziej spektakularnych – „szok naftowy” z lat 1973-74 był potężnym impulsem do szeroko zakrojonej przebudowy dotychczasowego myślenia.

P. Drucker analizując zmiany zachodzące w światowej gospodarce wskazuje na pewne kluczowe tendencje, które, jego zdaniem, nie są czymś cyklicznym, ale mają permanentny charakter¹⁷. Pierwszą z nich jest „odprężenie” gospodarki surowcowej od gospodarki przemysłu przetwórczego. Autor dowodzi, iż jest to spowodowane niespotykanym dotąd na tą skalę rozwojem technologii wytwarzania i przetwórstwa oraz nasileniem działań na rzecz ograniczania marnotrawstwa surowców, materiałów i żywności. Drugim zjawiskiem, na które zwraca uwagę ten ceniony badacz jest „odprężenie” produkcji od zatrudnienia. Obniżaniu się liczby pracowników towarzyszy wzrost produkcji. Jest to z jednej strony efekt automatyzacji produkcji, z drugiej zaś odchodzenia od pracochłonnych gałęzi przemysłu na rzecz takich, które opierają się na dużym udziale wiedzy (komputeryzacja, telekomunikacja, farmaceutyka). Wreszcie trzecią wskazywaną tendencją stał się gwałtowny rozwój tzw. gospodarki symbolicznej, czyli opartej na ruchach kapitału a nie dóbr czy usług. Według P. Druckera, ta gospodarka osiąga obroty sięgające 75 trylionów dolarów, czyli 25 razy większe niż gospodarka w rozumieniu tradycyjnym (wytworzonymi dobrami i usługami).

Znane opracowanie Alvina i Heidi Tofflerów *Szok przyszłości* (opublikowane w 1970 r.) opierało się na przekonaniu, iż rozwój nauki, stwarzając nowe możliwości, doprowadzi do olbrzymich zmian cywilizacyjnych, tzn. po cywilizacji agrarnej i przemysłowej nadejdzie kolejna, nazwana postindustrialną lub „trzecią falą”. Dalej A. Toffler w swym dziele zatytułowanym właśnie „*Trzecia fala*” dowodzi postawioną przez siebie tezę, że tempo zmian we współczesnym świecie wyznacza nowe jakościowo zjawiska i problemy, których nie da się w pełni opisać za pomocą teorii, prawd i reguł wypracowanych w minionych epokach¹⁸. Ten ceniony myśliciel stwierdza ponadto, że współcześnie znajdujemy się na styku dwóch okresów w rozwoju cywilizacyjnym: ery industrialnej oraz ery wiedzy i informacji. Wtórurę mu P. Drucker, który w 1994 roku formułuje niejako manifest nadchodzącej ery, charakteryzującej się tym, że „(...) wiedza a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem, porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem”¹⁹.

Niektórzy futurologowie określają ostatnią dekadę XX wieku najważniejszym dziesięcioleciem w historii ludzkości. Być może słowa te mogą zostać uznane jako sformułowanie nieco „na wyrost”, niemniej jednak nie sposób się nie zgodzić, że wspomniany okres przyniósł wiele fundamentalnych zmian, które zasadniczo wpłynęły na sposób funkcjonowania organizacji na globalnym rynku. Załamaniu

¹⁷ B. Wawrzyniak, *Zrozumieć...*, dz. cyt., s. 45-48.

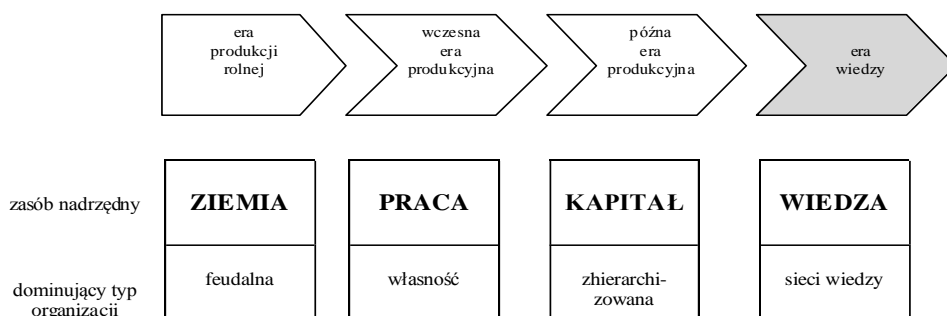
¹⁸ A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 122.

¹⁹ P. Drucker, *The Age of Social Transformation*, *The Atlantic Monthly*, Nov. 1994; Vol. 274, No. 5. p. 53-80, [za:] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 23-24.

bowiem uległy dotychczasowe paradygmaty cywilizacyjne. Od nowa zaczęto definiować tradycyjne zjawiska i procesy. Do lamusa nieodwołalnie odchodzi świat, jakim go dotychczas znano, a wraz z nim wartości kultury społeczeństwa industrialnego – hierarchia, głęboki podział władzy, utrwalone procedury działania, skostniałe przepisy, uświęcone ceremonie, postawy i asekuracyjne postawy pracowników²⁰. Nie sposób przytoczyć i scharakteryzować wszystkich tendencji w zmianie sposobu funkcjonowania współczesnych organizacji. Dość zauważyć, że zasadnicza różnica dotyczy przewartościowania fundamentu gospodarki. Jak zauważy L.C. Thurow „w XXI wieku kluczowymi składnikami strategicznymi będą potencjał intelektualny, wyobraźnia, inwencja i organizacja nowych technologii. Kapitał fizyczny jest wciąż niezbędny, lecz stał się towarem dającym się pożyczać na globalnych rynkach kapitałowych w Nowym Jorku, Londynie i Tokio”²¹.

Ewolucja form organizacji i zarządzania w zmieniającym się otoczeniu

W. Hopfenbeck, M. Müller i T. Peisl w kontekście przeobrażeń otoczenia prezentują ewolucję form organizacji i wykorzystywane przez nie zasoby (rys. 2).



Rys. 2. Rozwój form organizacji i wykorzystywane przez nie dominujące zasoby

Źródło: W. Hopfenbeck, M. Müller, T. Peisl, *Wissensbasiertes Management. Ansätze in der Strategien Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie*, Verlag, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001, s. 410.

Z perspektywy obecnego poziomu osiągnięć technicznych istotną rolę odegrał okres rewolucji przemysłowej, kiedy to kołem zamachowym rozwoju stał się strumień wynalazków o podstawowym znaczeniu, m.in. maszyny parowej, czyszczarki do bawełny, besemerowski proces wytopu stali, wulkanizacji kauczuku, tworząc – jak stwierdza H.I. Ansoff – bazę technologiczną dla gwałtownego rozwoju przemysłu²². C.M. Christensen używa terminu „przełomowa innowacja” dla określenia czegoś, co wywołuje silne zmiany na rynku

²⁰ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

²¹ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 362.

²² H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 45.

i powoduje, że dotychczasowa technologia staje się przestarzała. Jego zdaniem takie wydarzenia prowadzą do turbulencji zarówno u tych, którzy są związani z dotychczasową techniką, jak wśród nowych aktorów rynkowych²³. Propozycje przykładowych innowacji przełomowych zaproponowanych przez cytowanego autora zamieszczono w tabeli poniżej.

Tabela 3. Przykłady technologii/innowacji przełomowych

Przełomowe technologie/innowacje	Technologie zastąpione lub zmarginalizowane
Minihuty	Pionowo zintegrowane huty stali
Kontenerowce, system kontenerowy	Statki z ładowniami, system sztauowania
Komputerowy skład książek	Tradycyjny skład książek
Półprzewodniki	Lampy próżniowe
Fotografia cyfrowa	Fotografia chemiczna
Komputery osobiste	Minikomputery i komputery typu <i>mainframe</i>
Ściąganie muzyki, przesyłanie plików	Płyty kompaktowe
eBooki	Książki papierowe
Protokoły VIP	Tradycyjne telefony

Źródło: P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp z o.o., Warszawa 2009, s. 38.

Swoistym katalizatorem rozwoju było również to, że od lat pięćdziesiątych XIX wieku zaczęto na skalę przemysłową wytwarzać i wykorzystywać energię elektryczną. Okres ten trwający do końca lat trzydziestych XX wieku został potem nazwany „erą masowej produkcji”. Uwaga przedsiębiorstw, będących „centralnymi instrumentami postępu społecznego” skupiona była wokół zwiększania skali produkcji i udoskonalania jej mechanizmów oraz obniżania jednostkowych kosztów produkcji. W związku z ukierunkowaniem zainteresowania przedsiębiorstw ku wnętrzu, ukształtowanie się szkoła naukowego zarządzania. Jednak sytuacja ta nie trwa zbyt długo. W związku z nasyceniem popytu na podstawowe dobra konsumpcyjne zaczęto szukać nowego podejścia w tworzeniu i zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Produkty standardowe były coraz częściej wypierane przez zróżnicowane, rynki lokalne ewaluowały w kierunku rynków światowych, mentalność produkcyjną zaczęto przesuwac w kierunku orientacji rynkowej. Aktywność przedsiębiorstw w obszarach reklamy, promocji, sprzedaży i innych form wywierania wpływu na klienta zaczęły być traktowane

²³ M.C. Christensen, M.E. Raynor, *The Innovator's solution*, Harvard Business School Press, Cambridge 2003, s. 32.

jako działania priorytetowe. Oznaczało to zatem zmianę perspektywy z wewnętrznej, ukierunkowanej na własne sprawy, na zewnętrzną, otwartą, bazującą na potrzebach rynku.

W. Hopfenbeck, M. Müller i T. Peisl uwzględniając dominujące zasoby warunkującej przewagę konkurencyjną oraz funkcjonujących form organizacyjnych wyróżniają trzy etapy w ewolucji zarządzania: erę standaryzacji, okres dostosowania się do potrzeb klientów a także erę innowacji²⁴. Zostało to pokazane w tabeli 4.

Tabela 4. Ewolucja zarządzania na przełomie wieków

Kryteria porównania	Era standaryzacji	Era dostosowywania się do wymogów klienta	Era innowacji
kluczowy zasób	zasoby materialne i wiedza dotycząca podstawowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż)	informacje i know-how w zakresie adaptacji do różnych rynków i ciągle zmieniających się wymagań klienta	innowacje oraz wiedza i zarządzanie nią
dominująca struktura organizacyjna	struktura funkcjonalna	struktura dywizjonalna i macierzowa	struktura sieciowa i w perspektywie pajęczynowa
okres	1850-1900	1900-1990	1990-nadal
główny problem	jak wzrosnąć w siłę?	jak zapewnić tani produkt i rozszerzyć rynek?	jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?
myśl przewodnia	wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy	wygrywa wydajniejszy i bardziej konkurencyjny	wygrywa mądrzejszy i szybszy

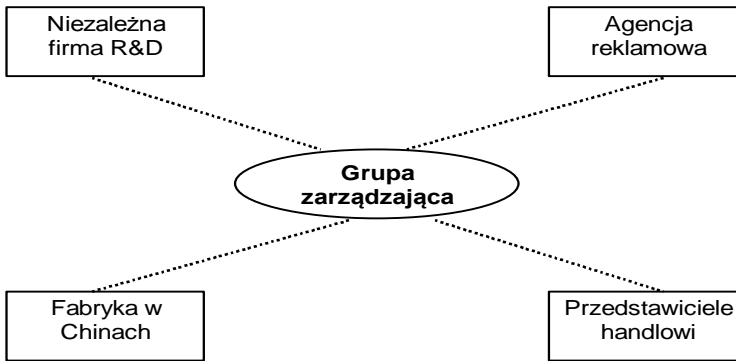
Źródło: W. Hopfenbeck, M. Müller, T. Peisl, *Wissensbasiertes...*, dz. cyt. s. 408, B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltex, Warszawa 1999, s. 33.

W erze standaryzacji największe znaczenie odgrywały zasoby materialne i wiedza dotycząca podstawowych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach tj. zaopatrzenia, wytwarzania i sprzedaży, natomiast najbardziej rozpowszechnioną strukturą organizacyjną była funkcjonalna. Kolejna faza – era dopasowania się do potrzeb klienta – trwała, zdaniem przytoczonych wyżej autorów, aż do lat 90. XX wieku. Najbardziej cenionym zasobem była tu informacja i know-how w zakresie adaptacji do różnych rynków i ciągle zmieniających się wymogów klienta. Dlatego też najpopularniejszymi formami organizacyjnymi były w tym okresie struktury dywizjonalne i macierzowe. Po tym rozpoczęła się era innowacji i, zgodnie z przewidywaniami, ma ona trwać do połowy bieżącego wieku. Najwartościowszym zasobem organizacji jest tu wiedza oraz umiejętność zarządzania nią. Ma to ułatwiać implementacja struktur sieciowych i perspektywicznie – pajęczynowych²⁵.

²⁴ W. Hopfenbeck, M. Müller, T. Peisl, *Wissensbasiertes...*, dz. cyt., s. 408.

²⁵ H. Heber, *Mehr Unternehmer! in unsere Unternehmen – Wozu eigentlich? [w:] Erfolgssprinzip Mitunternehmer. Wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln* (red.) H. Heber, Frankfurt/Main 2000, s. 22.

Istota działania organizacji sieciowej polega na utworzeniu przez przedsiębiorstwa wzajemnych sieciowych powiązań, umożliwiających zlecenie na zewnątrz produkcji, dystrybucji i każdej innej funkcji, którą lepiej lub taniej mogą wykonywać inni. Trzon stanowi wąskie grono menedżerów – koordynatorów podstawowych funkcji, którzy sprawują nadzór nad całokształtem działalności. Każda konfiguracja powstała z połączenia różnych podmiotów będącymi tzw. węzłami sieci jest nazywana spółką wirtualną a kombinacja kluczowych kompetencji uczestników spółki wirtualnej sprawia, że jest ona bardziej elastyczna, silniejsza ekonomicznie i szybsza w działaniu aniżeli poszczególni jej członkowie działający samodzielnie²⁶. Dlatego też takie rozwiązanie doskonale dopasowuje się do współczesnych wymagań bycia elastycznym. Przykładowa konfiguracja sieci została przedstawiona na rys. 3. Organizacja sieciowa, dająca dużą swobodę działania i ograniczająca kontrolę kierownictwa nad obszarami funkcjonowania firmy, stanowi skrajne przeciwieństwo biurokracji.



Rys. 3. Struktura sieciowa
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Podsumowując można powiedzieć, że jesteśmy obecnie świadkami przechodzenia wysoko rozwiniętych krajów od koncepcji gospodarki industrialnej bazującej na stali, betonie, samochodach i autostradach do gospodarki opierającej się na krzemie, komputerach i sieciowych systemach cyfrowych.²⁷ Trzecie tysiąclecie przynosi przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności i wymusza odrzucenie dotychczasowych kanonów działania. Rozwój technologiczny skutkuje istotnymi zmianami w znaczeniu głównych generatorów wartości współczesnych organizacji. Ewolucja w kierunku ery wiedzy zmienia rozumienie pojęcia „bogactwo” i sposób jego tworzenia. W nowej gospodarce opartej na zaawansowanej technologii informacyjnej oraz innowacjach kluczową rolę ogrywa człowiek i potencjał intelektualny, którym dysponuje. Kapitał ludzki determinuje bowiem zdolność do

²⁶ D. Kempny, *Typy i logistyka organizacji sieciowych*, „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 3/1999.

²⁷ J. Huey, *Walking Up to the New Economy*, „Fortune”, June 27, s. 98.

pomnażania kapitału wiedzy dającą szansę na wykorzystywanie możliwości otoczenia.

Nie oznacza to, że tzw. czynniki „twarde”, tj. zasoby rzeczowe i finansowe, się zbyteczne. Produkcja rolnicza i przemysłowa zachowają swoje priorytetowe pozycje, tak długo, jak długo ludzie będą potrzebować odżywiać się, ubierać czy przemieszczać²⁸. Przesunięciu ulegają jedna punkty newralgiczne procesów gospodarczych, w kierunku rosnącej rangi tzw. aktywów „miękkich”, tj. kompetencje pracowników, relacje z interesariuszami, reputacja czy kultura organizacyjna.

Dynamiczne i permanentne zmiany obserwowane w otoczeniu zmuszają organizacje do ciągłego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Rosnące ich tempo oraz nieprzewidywalność sprawiają, że o przetrwaniu w nowych uwarunkowaniach gospodarczych w coraz to większym stopniu decyduje elastyczności oraz zdolności adaptacyjne. Skutkuje to pojawieniem się nowych struktur i form organizacyjnych.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 1985.
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Christensen M.C., Raynor M.E., *The Innovator's solution*, Harvard Business School Press, Cambridge 2003.
- Drucker P., *The Age of Social Transformation*, [w:] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Heber H., *Mehr Unternehmer in unsere Unternehmen – Wozu eigentlich?* [w:] *Erfolgsprinzip Mitunternehmer. Wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln* (red.) H. Heber, Frankfurt/Main 2000.
- Henwood D., *After The New Economy*, The New Press, New York 2003.
- Hopfenbeck W., Müller M., Peisl T., *Wissensbasiertes Management. Ansätze in der Strategien Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie*, Verlag, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001.
- Huey J. *Walking Up to the New Economy*, "Fortune", June 27, 1994.
- Juchnowicz M., *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy* [w:] *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty=Education of Economists and Managers. Problems, innovations, Projects*, 2007, nr (1) 5.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Kempny D., *Typy i logistyka organizacji sieciowych*, „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 3/1999.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp z o.o., Warszawa 2009.

²⁸ F. Krawiec, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005, s. 166.

- Krawiec F., *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001.
- Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/2007.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wyd. PSzB, Kraków 1997.
- Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Tofler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.