

## Wprowadzenie: Czym jest ekonomia

Ekonomia jest dyscypliną naukową objaśniającą sprawy obywateli i gospodarki. Alfred Marshall jeden z wielkich ekonomistów wiktoriańskich zdefiniował ekonomię jako „naukę o ludzkości zajmującej się codziennymi życiowymi przedsięwzięciami. (...) Ów powszedni trud zapewniania sobie środków do życia określony został ogólnym terminem „ekonomia”<sup>1</sup>. Paul Krugman i Robin Wells wskazali, że ekonomia pomaga znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak działa nasz system gospodarczy? Dokładniej, w jaki sposób dostarczane są dobra?
2. Kiedy i dlaczego nasz system gospodarczy przestaje działać, prowadząc ludzi do zachowań przynoszących skutki odwrotne od zamierzonych?
3. Skąd biorą się gospodarcze wzrosty i upadki? Dokładniej, dlaczego gospodarka czasem miewa „zły rok”?
4. Dlaczego w długim okresie są widoczne raczej wzloty niż upadki? Dlaczego Ameryka i inne gospodarki rozwinięte tak bardzo wzbogaciły się na przestrzeni lat?<sup>2</sup>

Podstawowym zadaniem ekonomii jest zapoznanie zainteresowanych osób z pojęciami i terminami ekonomicznymi, na przykład: rzadkość, produktywność, kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, możliwość oraz przewaga komparatywna i konkurencyjna. Celowe jest też opanowanie metod umożliwiających poprawę ekonomicznej efektywności przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy sprawują pięć specyficznych funkcji w gospodarce:

1. Wprowadzają nowe wyroby na rynek. Ponad połowa produktów używanych lub spożywanych codziennie nie była nawet znana na rynku dwadzieścia lat temu. Jakiś przedsiębiorca musiał spostrzec, że wystąpi zapotrzebowanie na te wyroby i musiał chcieć pojawić się z nimi na rynku.
2. Jak miało to miejsce w przypadku komputera, przedsiębiorcy tworzą całe nowe rynki, które poprzednio w ogóle nie istniały.
3. Przedsiębiorcy odkrywają nowe zasady albo też nowe sposoby rozszerzania podaży istniejących zasobów. Na przykład Erwin Drake uruchomił wydobycie ropy z pól naftowych stanu Pensylwania i stworzył tam przemysł przerobu ropy. Na terenie całego kraju przedsiębiorcy przetwarzają śmieci na paliwo służące wytwarzaniu energii elektrycznej i wykorzystują odpadki jako źródło pozyskiwania rzadkich zasobów.

---

<sup>1</sup> G. Whitehead, *Ekonomia*, Zysk i S-ka, Poznań 2001 s. 16.

<sup>2</sup> P. Krugman, R. Wells, *Mikroekonomia*, WNPWN Warszawa 2012, s. 3.

4. Przedsiębiorcy mogą także odkrywać i rozwijać nowe technologie. Weźmy na przykład przypadek mikroprocesora, który umożliwił dokonanie rewolucji komputerowej. Rozwijanie i wdrażanie nowych technologii w dalszym ciągu pozostanie dziedziną, za funkcjonowanie której przedsiębiorcy będą ponosili odpowiedzialność.
5. Przedsiębiorcy mogą reorganizować istniejące przedsiębiorstwa w nowy i twórczy sposób. Henry Ford połączył pomysł na samochód z zasadą produkcji na taśmie montażowej. Czyniąc to, obniżył koszt samochodów, zmieniając zabawkę bogatych w sprzęt codziennego użytku dostępny prawie wszystkim<sup>3</sup>.

Nasuwa się uwaga, że ekonomię warto studiować ze względu na jej kluczową rolę w sferze biznesu a także po to, aby móc ocenić rozwój gospodarki narodowej a także „rozstrzygnąć kiedy działanie państwa jest usprawiedliwione dążeniem do efektywności lub sprawiedliwości, a kiedy tak nie jest”<sup>4</sup>. Sprzyja to podejmowaniu racjonalnych decyzji we własnym biznesie.

## **Rozdział 1. Nowe reguły nowej gospodarki**

(opracowane na podstawie koncepcji Kevina Kelly’ego)

*„Symbolem dwudziestego wieku jest atom. Atom krąży samotnie. To metafora indywidualizmu. Ale atom należy do przeszłości. Symbolem następnego stulecia jest sieć. Sieć nie ma centrum, orbit, żadnych stałych relacji. To nieskończona pajęczyna przyczyn. Sieć jest archetypem wykorzystywanym do reprezentowania wszelkich połączeń, wszelkiej inteligencji, wzajemnej zależności, zagadnień ekonomicznych, społecznych, ekologicznych, wszelkiej komunikacji, demokracji, rodziny, wszelkich systemów, niemal wszystkiego, co uważamy za interesujące i ważne. Atom reprezentuje klarowną prostotę, a sieć to chaotyczna złożoność.”*

*Kevin Kelly*

Kevin Kelly udowodnił, że dokonuje się istotna zmiana w gospodarce. Twórca tej koncepcji ekonomicznej wskazał, że jej podstawą są: globalizacja, czynniki niematerialne (na przykład idee), informacje i silne połączenia wewnętrzne umożliwiające rozwój sieci elektronicznej.

Nauka oddziałuje na wszystko, z czym mamy do czynienia. Sposoby ekspresji, myśl, komunikacja a nawet samo życie podlegają wpływowi zaawansowanych technologii.

---

<sup>3</sup> D. R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 542

<sup>4</sup> N. Gregory Mankiw, M. P. Taylor, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2009, s. 44

Ponieważ żywiol ten pojawia się w każdej dziedzinie, cały dotychczasowy porządek ulega zaburzeniu i powstają nowe zasady (reguły). Ci, którzy byli potężni padają, niegdyś pewni siebie desperacko szukają przewodnictwa, a szansę przetrwania otrzymują sprytni i elastyczni. Ponadto szybko postępująca rewolucja technologiczna zajmuje pierwsze strony gazet, ale powoli dokonują się zmiany jeszcze poważniejsze. Spoza wspaniałych gadżetów technologicznych wyziera już nowy porządek gospodarczy. Nasze narzędzia zmieniają geografę bogactwa. Żyjemy dziś w nowej gospodarce tworzonej przez coraz mniejsze komputery i coraz szerszą komunikację.

Nowy porządek gospodarczy stwarza specyficzne dla siebie szanse i pułapki. Jeśli dawne transformacje ekonomiczne mogą być jakimiś wskazówkami, należy uznać, że ci, którzy dostosują się do nowych reguł będą prosperować, a ci, którzy je zlekceważą nie. Widzimy obecnie jedynie początki niepokoju, strat i zysków, jakich doświadczą ludzie wraz z przechodzeniem naszego świata do nowej globalnej gospodarki opartej na zaawansowanych technologiach.

Nowa gospodarka ma trzy cechy charakterystyczne. Globalna faworyzuje byty niematerialne: idee, informacje i powiązania. Jest też silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzenionego w sieci elektronicznej. specyfika obecnej sytuacji polega na tym, że sieci rozbudowane przez technikę, przenikają nasze życie tak mocno, iż sieć stała się centralną metaforą wokół której zorganizowane jest nasze myślenie i gospodarka. Jeśli nie zrozumiemy specyficznej logiki sieci, nie zdołamy odnieść korzyści z dokonującej się transformacji.

Nowe reguły nowej gospodarki przedstawiają dziesięć zasad będących podstawami wyłaniającego się porządku finansowego. Kluczowym założeniem K. Kelly'go była koncentracja na zasadach rządzących światem rzeczy niematerialnych. W związku z tym celowe jest na przykład wyobrażanie przyszłości twojej branży jako dziedziny, w której będą dominować rzeczy niematerialne, nawet jeśli obecnie należy do tradycyjnego świata. Jednak twarde świat konkretny nieodwracalnie mięknie. Sprzyja to osiągnięciu przewagi, gdy świat konkretny mięknie. dzięki temu zwiększa się szansa rozwoju gospodarki sieciowej. By to się stało trzeba zrozumieć w jaki sposób działa „bezciesny świat”, a także jak działa i rozwija się sieć oraz jak powszechność staje się źródłem wartości.

Nowa gospodarka ma do czynienia z trudno uchwytnymi bytami, takimi jak informacje, relacje, prawa autorskie, rozrywka, papiery wartościowe i instrumenty pochodne. Bezcielesny świat komputerów, rozrywki i telekomunikacji już jest większą branżą niż dawne giganty z takich dziedzin jak budownictwo, produkty spożywcze czy przemysł samochodowy

w USA. Obecnie najwyżej oceniana firma na świecie to Microsoft, bo produkuje rzeczy niematerialne. Wykorzystuje ona logikę standardu. Zawrotna cena jej akcji jest odzwierciedleniem nowej produktywności. Doświadczenie uczy, że powielanie standardu z czasem prowadzi do upadku firm. Społeczeństwo oczekuje innowacji a gdy firma to pomija spada popyt na jej produkty. Zrozumiałe staje się dlaczego dzisiejszy bohater biznesu jest o wiele ważniejszą postacią niż jego niedawni poprzednicy. Tak więc gdy komunikacja, do której sprowadza się technologia cyfrowa i media, to nie tylko sektor gospodarki. Komunikacja to cała gospodarka.

Nowa gospodarka to pod każdym względem kwestia komunikacji. Podstawą transformacji jest sposób w jaki rewolucjonizujemy komunikację. A to komunikacja jest podstawą społeczeństwa, naszej kultury, naszego człowieczeństwa, naszej jednostkowej tożsamości i wszelkich systemów gospodarczych. Dlatego sieci są tak ważne. Komunikacja jest tak bliska kulturze i społeczeństwu, że efekty jej technologizacji wykraczają daleko poza samą technikę. Pewne technologie (takie jak obwód scalony) prowadzą do nowych odkryć w innych dziedzinach techniki. Te katalizatory postępu zwane są technologiami przełomu. To procesory i sieci komunikacji tworzą właśnie taki sektor, który przekształca wszystkie inne. Na przykład innowacje dokonane od czasów bankierów weneckich, takie jak ubezpieczenia, akcje, czeki, karty kredytowe czy fundusze powiernicze całkowicie zmieniły naszą gospodarkę. Pozwoliły na rozwój wielkich korporacji, kapitału rynkowego, ery przemysłowej i innych zmian.

K. Kelly doszedł do wniosku, że wpływ innowacji był ogromny, ale wpływ innowacji komunikacyjnych będzie taki sam lub nawet jeszcze większy. Obecnie, dzięki wynalezieniu neuronów z krzemu i szkła możliwe stały się miliony nowych form. Nagle realna stała się nieskończona różnorodność nowych kształtów i rozmiarów organizacji społecznych. W nowej gospodarce mogą teraz współwystępować niewyobrażalne wcześniej formy handlu. Świadczenia tych przemian są już widoczne. Na przykład rolnik ma w swoim traktorze niemal biuro. Jest bowiem klimatyzacja, telefon, GPS i skomplikowane sensory. Oznacza to, że praca fizyczna rolnika przebiega w kontekście gospodarki kierowanej przez sieć. Odnieść to można również do kierowców ciężarówek.

Interesujące, że nowe funkcje gospodarcze rozwijają się wokół przestarzałych. Na przykład barter, jedna z najwcześniejszych form handlu wciąż istnieje. Występował w epoce rolnictwa, w epoce przemysłowej i jest nadal. K. Kelly prognozuje, że nawet za wiele lat istotna część gospodarki będzie miała charakter przemysłowy. Nasuwa to uwagę, że dawne modele gospodarki będą funkcjonować z pewnym powodzeniem w ramach nowego modelu

gospodarki. Ponadto tylko drobny procent siły roboczej wykonuje zadania typowe dla ery przemysłowej, a politycy, media i edukacja podtrzymują z wielką fantazją, że należy stworzyć miejsca pracy w przemyśle. W ciągu pokolenia, najwyżej dwóch liczba ludzi pracujących bezpośrednio przy produkcji będzie nie większa niż liczba ludzi pracujących w rolnictwie, to znaczy kilka procent w krajach rozwiniętych gospodarczo. Sieciowy model gospodarki wpływa na wszystkich bardziej niż sądzimy.

### **Nowe zasady nowej gospodarki**

**Zasada 1.** „Sieć jest naszą przyszłością”, dlatego powinniśmy włączyć się w jej rozwój. Wielu badaczy pracuje intensywnie by na naszej planecie powstała społeczność sieci.

Dynamika rozwoju naszego społeczeństwa w połączeniu z intensywnym wdrażaniem nowej gospodarki w coraz wyższym stopniu sprzyja rozwojowi logiki sieci. Zagadnienie to jest bardzo ważne, ponieważ zrozumienie sposobu funkcjonowania sieci umożliwi zarazem poznanie sposobu funkcjonowania całej gospodarki. W rosnącej sieci gwałtownie wzrasta ilość i jakość połączeń. Sprzyjają temu procesowi niskie koszty masowej produkcji procesorów. Ogólnie biorąc jest możliwe umieszczanie odrobiny inteligencji w każdym przedmiocie łącznie z organizmami ożywionymi.

Z powyższego wynika, że „łączymy wszystko ze wszystkim”. Kiedy łączymy bardzo wiele rzeczy, które same w sobie są dość ograniczone, dzieje się coś oryginalnego i innowacyjnego a zarazem użytecznego. To co niepozorne w masie staje się znaczące. Kiedy pozwolimy jakiemuś obiektowi transmitować niewielką ilość danych i otrzymywać dane ze swego sąsiedztwa, zmieniamy bezwładny przedmiot w aktywny węzeł. Tak więc najwspanialsze jest to, że chipy te nie muszą być wcale zaawansowane technologicznie. Nie muszą rozpoznawać mody, nie potrzebują sztucznej inteligencji ani specjalnych systemów. Gospodarka sieciowa opiera się na prostej sile bajtów połączonych w zespół. Na przykład komórki naszego ciała funkcjonują w zespole tworząc inteligentny system, który jest tak złożony, że wciąż nie potrafimy go w pełni zrozumieć. Oczywistym więc jest, że połączenie w zespół prostych elementów daje nową jakość.

Internet może być pod wieloma względami modelem dla nowej gospodarki, ale najważniejsza jest możliwość wykorzystania siły zespolonych elementów. Celem jest możliwie najlepsze funkcjonowanie w warunkach chaosu. Wskazuje to zarazem, że obecnie o wiele więcej można osiągnąć rozszerzając granice tego, co można zrobić oddolnie, niż koncentrując się na tym, co można zrobić odgórnie. Wielkie korzyści w nowej gospodarce w

najbliższych dziesięcioleciach będą wynikać w dużej mierze z badania i wykorzystywania siły zdecentralizowanych i autonomicznych sieci, czyli poprzez potęgę decentralizacji.

**Zasada 2.** Ogólnie biorąc sieci mają swoją logikę i kiedy połączy się ze sobą wszystkie elementy, wówczas ujawnia się wiele osobliwości, których uprzednio nie doceniano.

Kiedy bowiem liczba węzłów zwiększa się arytmetycznie, wartość sieci rośnie wykładniczo. Dodanie jej kilku elementów może bardzo szybko zwiększyć wartość wszystkich poprzednich. Gdy przyłącza się nowy element, powstaje wiele nowych połączeń. Otrzymuje się przez to więcej niż się włożyło. Potwierdza to, że wartość sieci zdecydowanie wzrasta ponad to, co się do niej dodało. Ta tendencja sieci do lawinowego zwiększania możliwości prowadzi do drugiego aksjomatu logiki sieciowej: prawa zwiększających się zysków. Wartość sieci wzrasta gwałtownie wraz ze wzrostem liczby jej uczestników a następnie ten gwałtowny wzrost przyciąga kolejnych uczestników, jeszcze bardziej powiększając poziom korzyści ekonomicznych.

Prawo zwiększających się zysków wskazuje, że każda nowa firma, która odnosi sukces, przyciąga inne nowe firmy, co z kolei przyciąga kapitał i fachowców oraz kolejne nowe firmy. Wskazuje to też, że regiony o zaawansowanych technologiach to sieci talentów, środków i możliwości. Ponadto prawo zwiększających się zysków może wydawać się identyczne ze znanym z podręczników ekonomii prawem skali: im więcej produktów się wytwarza, tym bardziej wydajny staje się proces produkcji. Opracowanie bardziej wydajnych metod produkcji umożliwiło sprzedaż produktu po niższej cenie, co pozytywnie wpływa na zwiększenie skali sprzedaży, a to z kolei sprzyjało innowacjom, dalszemu doskonaleniu metod produkcji i coraz lepszemu rozwojowi firmy.

Jest to pozytywne sprzężenie zwrotne, bowiem prawo zwiększających się zysków jak i prawo skali opierają się na sprzężeniach zwrotnych, ale istnieją tu dwie zasadnicze różnice. Po pierwsze w przemysłowej gospodarce skali wartość zwiększa się stopniowo i liniowo. Niewielkie nakłady dają niewielkie rezultaty. Duże nakłady przynoszą duże rezultaty. Sieci natomiast zwiększają wartość wykładniczo – niewielkie nakłady wzmacniają się nawzajem i rezultaty szybko zaczynają przyrastać lawinowo. Przemysłowe zaś gospodarki skali są wynikiem heroicznej pracy rodzin, by przewyższyć konkurencję dzięki tworzeniu wartości mniejszym nakładem środków. Metoda opracowana przez wiodącą firmę należy tylko do niej, podobnie jak korzyści. Natomiast zwiększające się zyski są wytworem i wspólną własnością całej sieci. Głównym problemem w tym przypadku jest pytanie: czy zyski mogą być dzielone nierówno?

## **Zysk to obietnica a nie gwarancja sukcesu**

W ekonomii klasycznej przyjmuje się powszechnie, że celem głównym przedsiębiorstwa jest zysk. We współczesnej ekonomii przyjmuje się, że przedsiębiorstwo dąży do powiększenia wartości realizując całą wiązkę celów. Co więcej przedsiębiorstwo obarcza się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa.

Na ułomności zysku jako kryterium oceny przedsiębiorstwa zwraca się uwagę od wielu lat a mimo to paradoksalnie, jest on nader często nadwartościowany jako miara sukcesu przedsiębiorstwa. Już w 1954r. Drucker w swojej przełomowej książce „The Practice of Menagement” wskazywał, że akcentowanie zysku jako jedynego celu działalności niewłaściwie ukierunkowuje działania menedżerów i prowadzi do skrócenia perspektywy czasowej na szkodę zdolności utrzymania się na rynku i zyskowności w długim okresie. Przedsiębiorstwa dążące do maksymalizacji zysków za dany okres mogą wstrzymywać pewne wydatki, unikać inwestowania, co zagraża wynikom w dłuższym okresie. Podobnie orientacja na maksymalizację zysków prowadzi może do redukcji w danym okresie kosztów utrzymania produkcji (np. bieżących remontów) powodując ryzyko poważnej awarii w późniejszym okresie, a także do dokładania wydatków na badania i rozwój, które prowadziłyby do zastąpienia dojrzałych i schyłkowych produktów nowymi.

Dlatego też, jak zauważył już Katona, w praktyce do zysków nie dąży się za wszelką cenę, wszelkimi dostępnymi sposobami. Obok wskazanych powyżej przykładów ograniczeń orientacji na maksymalizację zysku, należy dodatkowo zauważyć, że wykazywane w krótkim okresie zyski nie są obiektywnie danymi faktami. Na wielkość wyniku finansowego wpływają subiektywne uwarunkowania, postawy i motywy właścicieli oraz menedżerów przedsiębiorstwa. Przykładowo do powszechnie stosowanych praktyk manipulowania wynikiem finansowym należy tzw. „smoothing” czyli „wygładzanie” wyników między okresami przy pomocy m.in. instytucji rezerw. W rezultacie obecnie przyjmuje się, że w krótkim okresie przedsiębiorstwa dążą do wykazania „oczekiwanej rentowności” i zachowania dodatnich przepływów pieniężnych koncentrując się na umocnieniu pozycji rynkowej oraz budowie potencjału rozwojowego służących budowie przyszłych zysków.

Dwaj znani konsultanci do spraw zarządzania i komunikacji międzykulturowej Carles Hampden-Turner (pracownik naukowy Uniwersytetu Erazmusa w Holandii, międzynarodowy autorytet w dziedzinie psychologii zarządzania) i Alfons Trompenaars (dyrektor zarządzający holenderskiego międzynarodowego centrum biznesu), podkreślają, że ze strategicznego punktu widzenia, podporządkowanie działalności przedsiębiorstwa maksymalizacji zysku może prowadzić do klęski. Sformułowane przez tych autorów osiem argumentów to:

1. Zysk osiąga się za późno, by mógł posłużyć do skutecznego kierowania przedsiębiorstwem. Obecny zysk może być skutkiem decyzji podjętych wiele lat temu, które właśnie zaczęły przynosić korzyści.
2. Zysk, podobnie jak szczęście i satysfakcję, łatwiej osiągnąć pośrednio, jeśli nie myślimy tylko i wyłącznie o sobie i własnych pragnieniach, lecz koncentrujemy się potrzebach klientów.
3. Rentowność kłóci się z bardziej potrzebnymi wartościami /.../ Zanim klient przyniesie nam zysk, musimy zaskarbić sobie jego przychylność, inwestować, zanim się opłaci, troszczyć się o towar, zanim poprosimy, żeby się nami zainteresowano. Czerpanie zysków z przedsiębiorstwa zwykle zwalnia później tempo jego rozwoju, podczas gdy pobudzanie rozwoju zwiększa późniejszy zysk.
4. Strategie maksymalizacji zysku są zbyt proste do przewidzenia i łatwo dać im odpór. Wystarczy, że twój konkurent usunie element rentowności z waszej rywalizacji i poczeka, aż sam się zniechęcis i zrezygnujesz.
5. Im większy początkowy zysk na nowym rynku, tym więcej chętnych rzuci się, żeby skorzystać z tej samej okazji. Jeśli jednak wiele się nauczyłeś, osiągając skromne zyski, masz szansę pozostać sam na rynku.
6. Jeśli rząd dąży do osiągnięcia najwyższych możliwych zysków, nie powinien się dziwić, kiedy robotnicy i najlepsi pracownicy zaczną wysuwać pod jego adresem równie wygórowane żądania.
7. W przymierzu strategicznym nie wszystkie jednostki mogą być rentowne. Jeśli, na przykład, twój japoński rywal współpracuje z bankiem, firmą ubezpieczeniową i kompanią handlową, które nie żądają od niego najwyższych opłat, może zyskać nad tobą przewagę w dziedzinie kosztów produkcji.
8. Kiedy jednym celem przedsiębiorstwa jest zysk, może ono zniszczyć swoją integralność i spójność swoich zasobów wiedzy, przerzucając się od samochodów przez samoloty po informatykę, bez logicznych związków niezbędnej wiedzy z kwalifikacjami.

Zysk nie może być zatem traktowany jako jedyne kryterium i warunek wystarczający dla sukcesu przedsiębiorstwa. Istotne jest uwzględnienie skomplikowanych i wzajemnie zależnych oznak dobrej lub złej kondycji przedsiębiorstwa. Przeświadczenie, że jeśli przedsiębiorstwo wypracowuje zysk to wszystko jest w porządku może być całkowicie błędne, tak jak i przeświadczenie, że strata jest zawsze wyrazem złej kondycji przedsiębiorstwa. W warunkach rozwiniętego rynku proste (czy raczej prostackie) metody,



polegające na powiększeniu zysku w drodze podnoszenia cen (kosztem głównie klientów), mogą być co prawda, nawet okresowo skuteczne, ale tylko w krótkiej perspektywie. Natomiast w rachunku obejmującym dłuższy okres może się okazać, że jest to droga prowadząca do pogorszenia pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym grożąca utratę szans na trwałą poprawę efektywności. Podwyżka cen w danym przedsiębiorstwie stwarza bowiem korzystniejszą sytuację rynkową jego konkurentom. W ocenie rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa niezbędne jest zatem podejście perspektywiczne, długofalowe.

Wymienione mankamenty zysku i rentowności jako celu i miary działalności dotyczą przede wszystkim podejścia krótkookresowego. Natomiast długookresowe kształtowanie się wyników finansowych stanowi jednak odzwierciedlenie siły rynkowej i konkurencyjności przedsiębiorstw. Zazwyczaj bowiem brak przewagi konkurencyjnej znajduje odzwierciedlenie w niskiej rentowności, ale w ujęciu długookresowym. Stąd też miarą konkurencyjności może być rentowność, ale w ujęciu nie krótko- a długookresowym, z uwzględnieniem długofalowych trendów jej zmian.

### **Tendencje światowe a warunki lokalne**

Mimo, iż docelowy rynek przedsiębiorstw może być lokalny lub regionalny, muszą one dostosować się do trendów o zasięgu światowym. W sytuacji kiedy, jak pisze Drucker: przedsiębiorstw, nawet stosunkowo niewielkie, w rosnącym stopniu podlegają konkurencji globalnej, globalna musi być również ich strategia w zakresie technologii, finansów, produktów i rynków, informacji i zasobów ludzkich.

Dla polskich przedsiębiorstw oznacza to, że jakby nie były formułowane cele restrukturyzacji – ich zdolność musi być oceniana przez pryzmat wartości. O pozycji konkurencyjnej w długim okresie decyduje sprawność tworzenia wartości przejawiająca się z jednej strony, w uzyskiwanych zyskach i zdolności do samofinansowania rozwoju, z drugiej- w zwiększonej możliwości uzyskania takich zewnętrznych źródeł finansowania u inwestorów i kredytobiorców.

Na nakreślony powyżej obraz celów działalności przedsiębiorstwa nakładają się nowe tendencje. Postępująca otwartość gospodarek narodowych, prywatyzacja i deregulacja sektorów infrastrukturalnych, ekspansja handlu międzynarodowego, wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych, rosnąca rola inwestorów instytucjonalnych i rozwój rynków kapitałowych wymuszają zmiany w priorytetach i strategiach przedsiębiorstw. W tych nowych warunkach, w wyścigu o pozyskiwanie kapitału o możliwie najwyższym koszcie, niezbędne dla nowych inwestycji i wzrostu przedsiębiorstw, rosną szanse tych z nich, które zorientowane są na podnoszenie wartości, maleją zaś tych, które stawiają sobie inne cele.

Za najważniejsze wyznaczniki kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw i ich możliwości rozwojowych, stanowiące łącznie o tworzonej wartości, uznać można wskaźniki dotyczące trwałej rentowności i skłonności do inwestowania. Co istotne, na ich poziom wpływają dostosowania przedsiębiorstw dokonane we wszystkich obszarach restrukturyzacji (w tym produkcyjnej, finansowej, organizacyjnej i decyzyjno-własnościowej). Kształtowanie się tych wskaźników stanowić zatem będzie trzon analizy- pełnić one będą funkcję zmiennych zależnych. Dodatkowo jako zmienną zależną przyjęliśmy dynamikę wynagrodzeń. Zgodnie bowiem z filozofią zarządzania zorientowanego na wartość, przedsiębiorstwa, które przyjęły tę perspektywę tworzą wartość dla wszystkich interesariuszy, a nie tylko dla właścicieli.

Zrządzenie zorientowane na wartość rodzi w przedsiębiorstwie nowe relacje między inwestorami, radami nadzorczymi, menedżerami oraz pracownikami. Relacje te wyznaczone są przez strukturę własnościową i nadzór właścicielski (corporate governance), stanowiące czynniki wywierające decydujący wpływ na przyjęte i realizowane przez przedsiębiorstwa cele, a więc również na tworzoną wartość. Podejście to przyjęte zostało również w niniejszej analizie.

Polska specyfika wymaga dodatkowo wyraźnego rozróżnienia celów przedsiębiorstw przed prywatyzacją i po prywatyzacji. W rezultacie proponowany szkielet badawczy obejmuje następujące zmiany, które będą pełniły funkcje zmiennych niezależnych:

- etap przekształceń własnościowych (przed i po prywatyzacji),
- forma (i struktura) własności,
- jakość nadzoru właścicielskiego.

**Zasada 3.** W gospodarce sieciowej im więcej jest jakichś rzeczy, tym bardziej stają się wartościowe.

Teza ta odbiega od zasad odziedziczonych po epoce przemysłowej. Pierwsza odległa w czasie zasada wskazywała, że wartość ma to, co jest rzadkie. Wówczas symbolem bogactwa były złoto i diamenty. Uznawano je za cenne, bo rzadko występowały.

Druga zasada równie leciwa: kiedy czegoś robi się dużo, traci to na wartości. Na przykład dywany. Niegdyś były rękodziełem spotykanym z reguły w zamożnych domach. Przestały być symbolem statusu, kiedy zaczęto je produkować maszynowo i na dużą skalę. Tradycyjna reguła potwierdziła się: im coś powszechniejsze, tym mniej cenne.

W gospodarce sieciowej wartość wynika z powszechności. Siła sieci wynika z obfitości. Na przykład kopie są tanie. Tak więc gospodarką sieciową rządzi zasada powszechności a nie rzadkości. Duplikacja, powielanie, kopiowanie są powszechne. Co się da

zrobić, można to wytwarzać w wielkich ilościach. Powszechność zwiększa wartość, sprzyja otwieraniu zamkniętych systemów, stwarza ogromną liczbę możliwości.

Systemy zamknięte stanowiły rzadkość, ponieważ w okresie dominacji przemysłu systemy były niezbyt skomplikowane. Systemy takie zdobywały popularność, kiedy zaawansowana technologia utrudniła powielanie ich bez pomocy lub naruszania prawa patentowego. Twórcy systemu zamkniętego nieźle prosperowali. Kiedy kilkadziesiąt lat temu pojawiły się załączki gospodarki informatycznej, marzeniem było zdobycie takiego systemu, którego nikt nie mógłby skopiować a pieniądze same by płynęły. Ale gospodarka sieciowa bardziej wynagradza mnogość otwartych systemów niż rzadkość systemów zamkniętych. Otwartość systemu jest niezbędna dla rozwoju, ponieważ pozwala zdobywać nowe tereny. Zawsze gdy zamknięty system się otwiera, zaczyna interakcje z innymi istniejącymi systemami i w ten sposób zdobywa ich wartość.

Wykorzystanie zasady powszechności polega na tworzeniu czegoś, co ma maksymalnie dużo systemów i standardów. Im więcej dostępnych sieci, tym większe wartości. Wartość wynalazku, firmy lub technologii wzrasta wykładniczo, gdy liczba systemów, w jakich uczestniczy, zwiększa się liniowo. W zasadzie powszechności nie idzie o dominację. Powszechność sieci bazuje na obfitości, na której zbudowana jest gospodarka sieciowa, to obfitość możliwości. Na przykład jeśli każdy kolejny adres e-mailowy zwiększa wartość wszystkich dotychczasowych (to podstawowy efekt powszechności), to ów wzrost wartości następuje dlatego, że każdy taki adres jest zbiorem możliwości a nie martwym bytem. Adres e-mailowy to coś więcej niż sposób na wymianę listów. Ponieważ e-mail jest zakorzeniony w sieci, oznacza to wiele otwierających się naraz możliwości.

Ogólnie biorąc, im więcej połączeń ma dana technologia, tym więcej stwarza możliwości dla nowych zastosowań. Ponadto prawo obfitości w sieci wyjaśnia, że im więcej wykorzystanych możliwości, tym szybciej powstają nowe. Sieci są tak płodne, ponieważ łącząc wszystko ze wszystkim zwiększają liczbę potencjalnych relacji, a z nich powstają produkty, usługi i nowe koncepcje. Tak więc najważniejszą kwestią jest powszechność a nie rzadkość.

**Zasada 4.** To co najlepsze, staje się z każdym rokiem tańsze.

Zasada ta jest już do tego stopnia obecna w naszym sposobie życia, że korzystamy z niej, bowiem paradoks ten jest jednym z głównych czynników napędowych nowej gospodarki.

W erze informatycznej konsumpcji szybko nauczono się, że z biegiem czasu jakość rośnie gwałtownie przy równie gwałtownych spadkach cen. Sieć pełna jest sprzężeń

zwrotnych. Ponieważ w nakładających się na siebie kręgach połączonych jest tak wielu ludzi i tak wiele maszyn, powstają błędne koła wzmocnień, które następnie produkują nowe. Na przykład: 1) Rozwój wiedzy sprawia, że komputery stają się coraz inteligentniejsze; 2) Gdy komputery nabierają inteligencji, przekazujemy jej część liniom produkcyjnym, dzięki czemu wyroby stają się tańsze i coraz doskonalsze. Efekt ten dotyczy również procesorów; 3) Tańsze procesory sprawiają, że koszt zorganizowania konkurencyjnego przedsięwzięcia maleje, a więc konkurencja i rozwój wiedzy powodują dalsze obniżenie ceny; 4) Tania wiedza fachowa przenika szybko całą branżę, skutkując opracowaniem lepszych i tańszych procesorów oraz środków komunikacji.

Ponieważ ceny nieuchronnie zbliżają się do zera, najlepsze co można zrobić w gospodarce sieciowej, to wyprzedzenie tego ruchu. Technika stwarza nowe możliwości popytu, a następnie go zaspokaja. W podręcznikach ekonomii zakłada się, że podaż produktu będzie rosła tylko wtedy, gdy rosnać będzie także cena. W nowej gospodarce podaż rośnie, choć cena spada. Z kolei w tradycyjnym rozumieniu popytu zakłada się, że będzie on mała w miarę wzrostu podaży. Napędem podaży i popytu przestają być rzadkość produktu i ludzkie pragnienie posiadania go. Obie te zasady zastąpiła jedna siła, czyli technologia. Coraz szybszy rozwój wiedzy i techniki wypycha w górę krzywą popytu, jednocześnie spychając w dół krzywą podaży. Jedna siła oddziałuje na nie obie. W tym spadkowym trendzie cen ważną rolę odgrywa technika. Spadek cen staje się coraz szybszy. Skutkiem tego wszystko staje się coraz tańsze. W takim przypadku konsumenci są zadowoleni a przedsiębiorcy też, ponieważ czerpią zyski z podaży.

Jeśli dobra i usługi stają się tym bardziej wartościowe, im są powszechniejsze, a im bardziej są wartościowe, tym stają się tańsze, to wynika stąd, że najbardziej wartościowe ze wszystkich będą rzeczy obecne wszędzie i dostępne za darmo. Tak więc w gospodarce sieciowej wszechobecność stanowi źródło zysków. Najbardziej efektywny pod tym względem sposób osiągnięcia wszechobecności jest rozdawanie rzeczy za darmo. Sprawić by nic nie kosztowały. Rozdawanie produktu jest wypróbowaną strategią bazującą na regułach nowej gospodarki. Ponieważ kumulująca się wiedza sieci powoduje odwracanie tradycyjnego schematu cenowego, graniczny koszt dodatkowej kopii produktu (materialnego bądź niematerialnego) zbliża się do zera. Ponieważ każda kolejna kopia programu większa wartość kopii wcześniejszych i ponieważ im więcej zyskują na wartości te kopie, tym bardziej stają się pożądane na rynku, osobliwa logika nowej gospodarki sprawia, że najbardziej sensowne jest zacząć od ich rozdawania. Dążenie więc do darmowości jest uniwersalnym prawem.

Zasada ta dotyczy każdego urządzenia, którego koszt powielania spada tak bardzo, że staje się mniejszy od pożytków wynikających z podłączenia go do sieci.

W świecie takiej hojności firmy będą mogły przetrwać z następujących powodów:

- 1) o „darmowości” należy myśleć jak o tendencji cenowej. Ceny dążą do zera;
- 2) kiedy podstawowy produkt jest darmowy, pozostałe usługi mogą być drogie;
- 3) poddanie się zasadzie darmowości jest przygotowaniem się na coś, co i tak musi się stać.

Ogólnie biorąc, jedynym czynnikiem, który pozostanie rzadki w świecie obfitości będzie ludzka uwaga.

**Zasada 5.** Charakterystyczną cechą sieci jest to, że nie mają wyraźnego centrum, ani wyraźnych granic zewnętrznych. Dlatego gospodarka sieciowa zmienia w pierwszej kolejności naszą tożsamość. Kwestia przynależności „wewnętrzności” zależy tylko od tego czy jesteśmy podłączeni do sieci czy nie. Indywidualna lojalność przesuwa się z firm na sieci i platformy sieciowe. To przesunięcie kwestii lojalności sprawia, że kluczową kwestią staje się potencjał sieci. na przykład czy sieć jest otwarta czy zamknięta. Tam gdzie pojawia się wybór między systemami otwartymi a zamkniętymi, konsumenci wykazują entuzjazm w stosunku do architektury otwartej, ponieważ ma ona większy potencjał rozwoju.

Ponieważ losy firmy i sieci są ze sobą splecione, kwestią podstawową jest teraz kondycja systemu. Wkrótce podstawową strategią firm stanie się maksymalizacja wartości samej sieci. Jeśli bowiem sieć zamrze, zginą też producenci i powiązane z nimi społeczności. Dawniej i częściowo obecnie pracownicy firmy skupiali się na dwóch obszarach: na firmie i na rynku. Obecnie na horyzoncie pojawia się sieć, składająca się z podwykonawców, sprzedawców, konkurentów, standardów wymiany, technicznej infrastruktury handlowej oraz sieci konsumentów i klientów.

W powyższych warunkach sprawą podstawową jest dążenie do sytuacji, w której organizacje będą razem angażować się we wspólny standard. Gdy zostanie on ustalony, zaczyna się szybki wzrost, Aby odnieść sukces trzeba nakarmić sieć. Dochodzenie do standardu jest bardzo mozolnym procesem, ponieważ wymaga konsensusu wszystkich graczy partycypujących w rozwoju i stabilizacji sieci. Wszystkie produkty i usługi informacyjne oraz komunikacyjne wymagają bowiem szerokiej platformy porozumienia.

W nowej gospodarce do zrealizowania pojedynczej transakcji potrzeba coraz mniej energii, ale coraz więcej wysiłku by zgodzić się co do tego, według jakiego schematu ma ona przebiegać. Im bardziej zdecydowanie gospodarka będzie zwracać się ku sferze niematerialnej, tym bardziej potrzebne będą standardy.

Sieć jest jak państwo, w którym stosunki między ludźmi wyznaczone są przez standardy. W realnym państwie obywatele we wspólnym interesie płacą podatki i przestrzegają prawa. Obywatele sieci w swoim wspólnym interesie najpierw „karmią” sieć. Panujące w gospodarce sieciowej stosunki różnią się od relacji wiążących ludzi w państwach pod trzema względami:

- 1) Nie ma tu żadnych granic przestrzennych ani czasowych a ludzie kontaktują się ze sobą bezustannie przez całą dobę, cały tydzień, cały rok.
- 2) Relacje w gospodarce sieciowej są silniejsze, trwalsze, bardziej zróżnicowane i bardziej prywatne niż więzi łączące obywateli w państwie.
- 3) Istnieje wiele zazębiających się sieci wytwarzających wiele nakładających się na siebie kręgów przynależności.

Aby wypromować swój produkt, postaraj się najpierw wypromować sieć, z którą jest związany. Aby wypromować swoją firmę, wypromuj standard, który ją wspiera. By wypromować swój kraj, podnieś jakość i ilość połączeń, które umożliwią bogacenie się innym. Tak więc aby odnieść sukces, trzeba najpierw nakarmić sieć. Sieć bowiem rośnie w tempie wykładniczym.

Ponieważ informacje przeważają nad masą, cały handel przeniesie się do gospodarki sieciowej. Proces przechodzenia starej gospodarki do nowej przebiega zgodnie z bezlitosną logiką:

- 1) Coraz większa liczba nieruchomych przedmiotów zostaje ożywiona przez sieci informacyjne.
- 2) Gdy martwy przedmiot zostaje dotknięty przez sieć, zaczyna być posłuszny regułom świata informacji.
- 3) Sieci nie cofają się; przeciwnie – mają skłonność do rozrastania się na nowe obszary.
- 4) Koniec końców wszystkie przedmioty i transakcje będą podlegały logice sieci.

**Zasada 6.** Wszystkie organizacje komercyjne i niekomercyjne napotykać w dążeniu do optymalnego dostosowania dwa problemy, które są potęgowane przez turbulencje przebiegające nieustannie przez gospodarkę sieci.

Przedsiębiorstwom w gospodarce sieciowej coraz trudniej jest zorientować się, które szczyty są najwyższe, a które są szczytami fałszywymi. Dotarcie do szczytów doskonałości jest stosunkowo łatwe. Problem w tym, że ta doskonałość może mieć charakter lokalny, czyli nieoptymalny.

Przykrą wiadomością jest to, że w nowej gospodarce utknięcie na lokalnym wierzchołku jest rzeczą pewną. Normą stała się niestabilność i brak równowagi a stan optymalny z reguły nie trwa długo. Prędzej czy później produkt utraci dominującą pozycję. W rzeczywistości osiągnięcie przez produkt takiej pozycji zwiększa prawdopodobieństwo zaćmienia jego sukcesu przez inny. Podczas gdy jeden produkt doskonali się przebywając na szczycie góry (przenośnia), konkurent przychodzący z zewnątrz może przesunąć całą „górkę” zmieniając reguły gry. W takim przypadku trzeba szukać drogi do ratunku. Żeby przejść ze szczytu oznaczającego lokalny sukces do kolejnego, wyższego wierzchołka, trzeba najpierw zejść w dół i zaakceptować na pewien czas nieoptymalność. Im lepsza firma, tym mniej w niej miejsca na krok do tyłu. Nie jest łatwo zrezygnować z czegoś co działa ku chaosowi i niepewności. W nowej gospodarce od liderów biznesu oczekuje się dwóch rzeczy: budowania a następnie niszczenia, bo przestarzałe i nieefektywne. Wskazuje to, że w przedsiębiorstwie wskazany jest specjalista od destrukcji.

Kunszt tworzenia innowacji jest niemożliwy bez kunsztu niszczenia. Okazuje się, że problem szczytu („bycia najlepszym”) nie polega na nadmiernej doskonałości, lecz na zawężeniu perspektywy. Odniesienie wielkiego sukcesu w kategorii danego produktu bądź usługi na ogół blokuje długoterminowe i szerokie spojrzenie na okazje wyłaniające się w całej gospodarce oraz gotowość do szybkiego przestawienia się, jeśli nie potrafi się dostrzec globalnego szczytu i odróżnić go od wielu szczytów pozornych. Porzucenie sukcesu po osiągnięciu szczytu nie jest działaniem przeciwko doskonałości, lecz przeciwko krótkowzroczności. Ogólnie biorąc celowe jest wspinanie się na szczyt gdy są innowacje zwiększające poziom korzyści i porzucenie udanych rozwiązań zanim staną się one przestarzałe.

**Zasada 7.** Wprowadzenie powszechnej i taniej komunikacji zapoczątkuje epokę, w której stracą znaczenie odległości, nieruchomości i geografia.

Miejsce wciąż jest ważne i przez długi czas tak będzie nadal. Jednak terenem działania nowej gospodarki nie są miejsca lecz przestrzeń i z biegiem czasu do tej nowej przestrzeni przenosić się będzie coraz więcej transakcji. Ludzie będą mieszkać w miejscach, ale gospodarka będzie w coraz większym stopniu przenosić się do przestrzeni. Miejsce jest związane czterema wymiarami. Jeśli jakieś dwie rzeczy mają się zetknąć, muszą zbliżyć się do siebie przynajmniej na jednej z czterech osi: X, Y, Z i osi czasu.

Przestrzeń w przeciwieństwie do miejsca jest sztucznie stworzonym środowiskiem elektronicznym. Tam przebiega coraz więcej procesów gospodarczych. Przestrzeń w przeciwieństwie do miejsca ma nieskończenie wiele wymiarów. Byty (osoby, przedmioty,

nośniki, bajty, węzły) mogą stykać się ze sobą na tysiąc różnych sposobów na tysiącach kierunków. Przestrzeń nie jest ograniczona zasadą fizycznej bliskości. Dzięki komunikacji przestrzeń sieciowa może wiązać ze sobą wszelkiego rodzaju węzły, wymiary, relacje i interakcje, które muszą znaleźć się blisko siebie. Wysoce złożone przestrzenie mają swoją własną dynamikę. Pojęcie przestrzeni jest szczególnie wygodne przy opisywaniu na ogół rozmytej i nieokreślonej formy, jaką przybierają. Gospodarka sieciowa przechodzi od miejsc do przestrzeni. gospodarka sieciowa funkcjonująca w nowym „królestwie” wielowymiarowych przestrzeni ma w związku z tym następujące właściwości:

- 1) odmienny sens wielkości,
- 2) żywiołową zdolność do tworzenia skupisk,
- 3) równość uczestników,
- 4) reintermediacja (ponowne wprowadzenie pośrednictwa między producentem a konsumentem).

W gospodarce industrialnej jeśli potrzebowaleś bananów, między plantacją w Hondurasie a twoją kuchnią musiało się pojawić wielu pośredników. W teorii gospodarki ta linia nazywana jest łańcuchem wartości. Każde pośrednie ogniwo w długim łańcuchu tworzenia dodawało jakąś wartość, uzasadniając w ten sposób dodatkowy koszt, który trzeba było wliczyć w końcową cenę produktu. Firmy konkurowały między sobą o to, by włączyć się w ten łańcuch, a następnie zyskać kontrolę nad możliwie najdłuższym jego fragmentem. Futurolog Paul Saffo nazwał mnogość interakcji potrzebnych do przetrwania w nowej gospodarce przejściem „od łańcucha wartości do sieci wartości”. W rynkowej przestrzeni nowej gospodarki wartość płynie w sieciach. Gdy smakosze zaczną masowo korzystać z internetu i katalogów sprzedaży bezpośredniej tradycyjni pośrednicy znikną z krajobrazu.

W gospodarce sieciowej pośrednicy w łańcuchu wartości mają wielką wartość. Wszystko co dzieje się w sieci, a w szczególności ponad milion istniejących w niej witryn, świadczy o tym, że hipoteza o zanikaniu pośredników w gospodarce sieciowej jest zdecydowanie fałszywa. Wręcz przeciwnie. Technologia sieci nie eliminuje pośredników. Sieć jest kolebką pośredników. Wszędzie gdzie dociera sieć, podążają za nią pośrednicy. Im więcej węzłów, tym więcej ludzi pojawiających się między nimi.

Kombinatoryczna logika sieci mnoży również okazje dla pośredników. Każdy węzeł sieci jest z definicji węzłem między innymi węzłami. Im więcej połączeń między uczestnikami sieci, tym więcej miejsca dla węzłów pośrednich. Każdy obiekt istniejący w sieci pośredniczy między jakimiś innymi obiektami. Wszystkie węzły w sieci są węzłami pośredniczącymi. Ale sieć działa dwojako. Z jednej strony daje więcej możliwości jednostce,



z drugiej zaś umożliwia funkcjonowanie wielkich organizacji. Ale wielkość zyska inny sens wielkości w takim przypadku.

**Zasada 8.** W miarę jak sieci coraz głębiej przenikały nasz świat, gospodarka upodabniała się do ekologicznego, splątanego i nieustannie rozrastającego się na swoich obrzeżach układu.

Gospodarka sieciowa przeszła od zmiany do przepływu. Zmiana nawet szokująca jest różnicą skokową. Natomiast przepływ to twórcza siła zniszczenia i narodzin. Obala to co zakorzenione i stwarza platformę dla narodzin tego, co nowe. Miejscem genezy przepływu jest granica chaosu. Dawne miejsca pracy znikają ale jeszcze szybciej pojawiają się nowe. Najważniejsze jest to, że różnica między powstającymi miejscami pracy a tymi, które znikają, staje się coraz większa. Pojęcie nieustającego przepływu znane jest ekologom oraz specjalistom od zarządzania dużymi sieciami. Aby złożona sieć mogła utrzymać żywność, musi co jakiś czas wykraczać poza stan równowagi. Jeżeli system osiągnie trwałą harmonię i równowagę, czeka go prędzej czy później stagnacja i śmierć.

Innowacja jest przerwaniem ciągłości, nieustanna innowacyjność to stała nieciągłość. Trwała nierównowaga jest celem dobrze zaprojektowanych sieci. Do podobnych wniosków doszli niektórzy ekonomiści badający nową gospodarkę.

Ciemna strona zasady przepływu polega na tym, że nowa gospodarka rozwija się dzięki nieustannemu wymieraniu pojedynczych firm, które przegrywają z innymi lub przekształcają się w nowe organizmy działające w innych obszarach. Ten wir ogarnia branże i profesje. Model przechodzenia z jednego miejsca pracy do drugiego nie mówiąc już o zatrudnieniu na całe życie w jednej firmie się kończy. Indywidualne kariery zaczną natomiast przypominać sieci wielu jednoczesnych zaangażowań polegających na nieustannym zastępowaniu przestarzałych ról przez nowe umiejętności.

Sieci tworzą środowisko turbulentne i pełne niepewności. Będąc istotami działającymi na podstawie przyzwyczajień, staniemy w obliczu konieczności demontowania każdorazowego sukcesu. Podstawowym bowiem zadaniem nowej gospodarki jest zdemontowanie gospodarki przemysłowej: firma po firmie; branża po branży. Gospodarka sieciowa promuje selektywne wykorzystanie przepływu oraz stawianie na właściwą zmianę we właściwych dawkach. Ten właśnie rodzaj zmiany nazywamy innowacją. Przedsięwzięcie prawdziwie innowacyjne jest czymś pośrednim między bezruchem a ruchem. Selektywny przepływ innowacji przenika gospodarkę sieciową, tak jak wydajność przenikała gospodarkę przemysłową. Przepływ innowacyjny nie ma na celu wyłączenia, wymyślenia bardziej interesujących produktów, choć na tym polega jego codzienne działanie. Firmy wciąż

potrzebują doskonałości, jakości usług, reorganizacji i aktualności, ale w nowej gospodarce ostatecznym, długoterminowym zadaniem jest tornado innowacji. Aby osiągnąć trwałą innowacyjność, trzeba szukać trwałej nierównowagi. Szukanie trwałej nierównowagi oznacza dążenie do zerwania ciągłości tak by tej ciągłości ani nie zrywać, ani się przed tym zerwaniem nie cofać.

Istotą powyższych rozważań jest konstatacja, że selektywne promowanie zaburzeń zwanych innowacjami na bazie żadnych harmonii gdy wszystko jest płynne ma swoje uzasadnienie.

**Zasada 9.** Głównym imperatywem gospodarczym ery przemysłowej było zwiększanie produktywności.

Dziś wydajność jest jedynie produktem ubocznym gospodarki sieciowej. Głównym imperatywem ekonomicznym gospodarki sieciowej jest wzmacnianie relacji. Każdy aspekt firmy włączonej do sieci od sprzętu po rozproszoną strukturę organizacyjną powstaje z myślą o ilości i jakości relacji ekonomicznych. Sieć jest strukturą mającą generować relacje. Relacje to stosunek zachodzący między przedmiotami, pojęciami i wielkościami oraz innymi. Gdy wszystko jest połączone ze wszystkim, relacji jest coraz więcej a rodzą się one z każdego typu połączenia w sieci. Na przykład relacje między firmami, klientami, maszynami itp.

Każdy typ relacji ma specyficzną dynamikę i charakter. każdy wyrasta na gruncie specyficznej technologii. Technologie chipów, czyli „dropsów”, oraz nieograniczonej przepustowości są w ostatecznym rachunku technologiami relacji. Musimy odejść od koncepcji technologii służącej zarządzaniu informacjami i przejść do koncepcji technologii jako nośnika relacji.

Szczególne znaczenie mają dwie cechy to znaczy:

- 1) Wobec malejącego znaczenia produktywności relacje i sojusze stają się podstawowymi faktami życia gospodarczego.
- 2) Telekomunikacja i globalizacja intensyfikują, wzmacniają i przekształcają normalne relacje w hiper relacje sięgające na wielkie odległości, stale, wszędzie i na każdy możliwy sposób.

Relacje łączące więcej niż dwie osoby mogą przybrać strukturę albo hierarchiczną albo sieciową. W układzie hierarchicznym jedni uczestnicy zajmują pozycję wyższą od innych. W sieciach wszyscy są równi i mają tę samą władzę oraz możliwości. Hierarchiczny porządek jest sprytnym i praktycznym rozwiązaniem tam, gdzie nie ma bieżącego dostępu do informacji. Tam gdzie informacji jest pełno, wygrywa zasada równości. Ponadto w nowych relacjach zacierają się całkowicie role pracownika i klienta. Klient i firma stają się jednością.

Koszt zmienny relacji jest wysoki. Wycofując się z dotychczasowego zaangażowania tracisz podwójnie. Po pierwsze, rezygnujesz z tego co w relację włożyła jej druga strona. po drugie oddajesz to co zainwestowałeś sam, czyli koszt lojalności jest niski. Tworzenie produktów dopasowanych do konkretnych osób jest pierwszym etapem technologii relacji. Drugi etap polega na rozumiejącym zapamiętywaniu ich potrzeb. Trzecim jest przewidywanie ich życzeń, zanim jeszcze przyjdą im one do głowy. Ta właśnie umiejętność jest miarą wielkości w tej dziedzinie. Najbardziej elementarną formą technologii jest antycypacji jest ekstrapolowanie dotychczasowych wzorców, upodobań i niechęci. Osoby o wspólnych preferencjach w dziedzinie filmów lub książek mogą sobie wzajemnie pomagać w przyszłych zakupach, dzieląc się swoimi wyborami. Rzeczywista siła tego systemu polega nie na samych rekomendacjach, ale na jego zdolności do tworzenia relacji między 3 milionami zarejestrowanych użytkowników. Z tej technologii rodzi się jeszcze inna relacja – samoidentyfikacja.

Celem technologii sieciowej jest stworzenie inteligentnego klienta. Technologia relacji stara się przywrócić zachwianą równowagę asymetrycznego przepływu informacji, tak by klient uczył się równie szybko jak firma i na odwrót. Wygrywa bowiem ten kto ma inteligentnych klientów. Firmy, które zachęcają konsumentów do wzajemnej rozmowy, do tworzenia grup zainteresowań i hobbystycznych stowarzyszeń, wychowują inteligentniejszych i bardziej lojalnych klientów, tworząc jednocześnie inteligentniejsze produkty i usługi. Dziś ekspertami stają się fanatyczni klienci.

Sieć dekonstruuje władzę i przekazuje ją grupom, w których wszyscy są równi. Kulturowymi centrami gospodarki sieciowej stają się kultura małych społeczności połączonych wspólnymi zainteresowaniami. Informacja staje się wspólną własnością klientów oraz wspólna jest również odpowiedzialność za sukces. Pojawienie się w sieci technologii relacji stwarza klientowi więcej możliwości, ale też stawia mu wyższe wymagania. To poszerzenie relacji możliwe jest tylko w środowisku przepełnionym wzajemnym zaufaniem. Technologia relacji nie złagodzi tych obaw i trudności ze względu na kwestie prywatności. Prywatność jest rodzajem rozmowy. Firmy nie powinny traktować jej jako kłopotliwej obsesji klientów, którą trzeba jakoś obejść, ale dostrzec w niej płaszczyznę budowania autentycznej relacji. Jednym z podstawowych zadań w gospodarce sieciowej jest doprowadzenie do systematyczności wiedzy o czym już wspomniano.

Gospodarka sieciowa bazuje na technice, ale zbudować ją można jedynie na relacjach. Dlatego nową regułą gospodarki w tej zasadzie jest technologia relacji. Ogólnie biorąc gospodarka sieciowa zaczyna się od procesów a kończy na zaufaniu.

**Zasada 10.** Ważną rolę w rozwoju nowej gospodarki odgrywa możliwość.

Stwarza ona więcej szans na zwiększenie dynamiki rozwoju niż zapewniała wydajność w okresie industrialnej gospodarki bazującej na materialnych zasobach. Ponadto możliwości można skutecznie mnożyć względem wydajności. Każda wykorzystana możliwość wyzwala nowe a liczba możliwości jest nieskończona. Włączając nowe możliwości uzyskujemy więcej korzyści niż udoskonalając dotychczasowe technologie. Dlatego korzyści z wydajności są bardziej ograniczone względem możliwości. Możliwość jest więc ważniejsza od wydajności bo bardziej wspomaga rozwój społeczności.

Kevin Kelly wykazał, że wprawdzie zarabia się fortuny, ucząc maszyny coraz bardziej wydajnej pracy, można jednak zdobyć znacznie więcej, porzucając nieefektywny wynalazek i stwarzając szansę na pojawienie się nowych możliwości.

## **Rozdział 2. Zasady ekonomii**

(opracowane na podstawie koncepcji P. Krugmana, R. Wellsa, N. G. Mankiwa i P. Taylora)

Ogólnym celem zasady ekonomii jest badanie: 1. jak ludzie dokonują wyboru w przypadku ograniczoności zasobów produkcyjnych; 2. relacji między poszczególnymi osobami by móc ocenić słuszność i skuteczność decyzji między nimi; 3. celem zrozumienia jak funkcjonuje cała gospodarka narodowa. Wyboru indywidualnego dokonują obywatele w oparciu najczęściej o cztery zasady ekonomii.

**ZASADA 1. Zasoby są coraz bardziej ograniczane ze względu na przyrost liczby ludności oraz zaspokojenia różnych potrzeb dynamicznie rozwijające się industrialnego sektora gospodarki.**

Potrzeby ludności ogranicza poziom dochodu, czas jaki mają ludzie przeznaczyć na pracę zarobkową. Istotne jest również to, że jedynym czynnikiem nie podlegającym substytucji jest czas. Zasób jest ograniczony jeśli nie ma go w ilości wystarczającej, aby móc użyć go wszędzie tam, gdzie chciałoby tego społeczeństwo. Do zasobów tych należą na przykład: surowce naturalne, zasoby ludzkie, czyste powietrze czy dostateczna ilość wody.

Istotnym dylematem wyboru zarówno poszczególnych osób jak i społeczeństwa jest pytanie: Czy ma być efektywność czy sprawiedliwość? Dokonanie racjonalnego wyboru jest w tym przypadku bardzo trudne.

**ZASADA 2.** Efektywność oznacza maksymalizację produkcji wynikającą z właściwej dotacji zasobów.

Efektywność wskazuje, ile ze swoich zasobów społeczeństwo uzyskuje. Czy tak wiele, jak tylko jest to możliwe?

Z kolei sprawiedliwość polega na tym, że korzyści z wykorzystania tych zasobów zostaną uczciwie podzielone między członków społeczeństwa. Przy czym równość poziomu oznacza identyczne traktowanie różnych zasobów. Sprawiedliwość pionowa polega zróżnicowanym traktowaniu różnych osób. Ogólnie można powiedzieć, że sprawiedliwość to taki podział korzyści między członków społeczeństwa, który ono uważa za uczciwy.

Rzeczywistym kosztem jest to z czego trzeba zrezygnować aby osiągnąć to co uznano za konieczne.

Ograniczoność zasobów finansowych powoduje, że na przykład możesz kupić kurtkę tylko jedną z dwóch, które chciałbyś mieć. Ten koszt wynikający z konieczności poświęcenia jednych korzyści na rzecz uzyskania innych, ekonomiści nazywają kosztem alternatywnym. Pojęcie kosztu alternatywnego jest istotne dla zrozumienia indywidualnego wyboru, ponieważ w gruncie rzeczy wszystkie koszty są kosztami alternatywnymi. Każdy dokonany wybór oznacza bowiem rezygnację z czegoś innego.

**ZASADA 3.** Racjonalni ludzie podejmują ważne decyzje w oparciu o wielkości końcowe.

Z reguły ekonomiści posługują się wielkościami krańcowymi ponieważ są one podstawą optymalnych wyborów przy podejmowaniu decyzji gospodarczej. Koszt krańcowy to dodatkowy koszt ponoszony w związku z produkcją dodatkowej jednostki określonego dobra albo na przykład świadczenie usługi. Decyzje typu na przykład jak wykorzystać dodatkową godzinę, co zrobić z dodatkową złotówką są decyzjami krańcowymi. Wiążą się z podejmowaniem decyzji, „na krańcu”: porównywaniem kosztów i korzyści wykonywania danej czynności odrobinę dłużej bądź krócej. Decyzje są racjonalne czyli najkorzystniejsze wówczas gdy przychód krańcowy z jednostki produktu zrówna się z jego kosztem krańcowym. To nie koszty przeciętne lecz krańcowe decydują czy ta korzyść będzie.

Analizowania takich decyzji dokonuje się przy pomocy analizy marginalnej (krańcowej). Racjonalny decydent oceny dokonuje wówczas gdy korzyść krańcowa z działania przekracza koszt krańcowy.

**ZASADA 4.** Zwykle ludzie reagują na bodźce gdy wpływają one na poprawę ich sytuacji.

Zasada, że ludzie wykorzystują okazję jest wykorzystywana w bardzo wielu sytuacjach o różnym charakterze. Na przykład pewne osoby podejmują decyzje po porównaniu kosztów i korzyści. Jeśli korzyść nie będzie na satysfakcjonującym poziomie to

najczęściej osoby poszukują produktu o wyższym poziomie korzyści. Na przykład zamiast bananów ludzie kupują owoce krajowego pochodzenia bo są tańsze.

Przejawem racjonalności gospodarowania środkami finansowymi jest kupno samochodu mniejszego względem większego, zwłaszcza gdy wzrośnie cena benzyny. Jeśli zarobki absolwentów kierunku zarządzanie będą wyższe od wynagrodzenia na przykład absolwentów prawa to zwiększy się liczba studentów chcących studiować na kierunku ekonomia.

Zasada, że ludzie wykorzystują okazję, aby poprawić swoją sytuację jest podstawą wszystkich prognoz ekonomistów na temat zachowań jednostek. Gdy zaś zmiany dostępnych możliwości oferują nagrody tym, którzy zmieniają swoje zachowania, mówimy, że ludzie stają w obliczu bodźców. Na przykład jeśli koszt parkowania wzrośnie w centrum miasta to kierujący samochodami osobowymi będą parkować w rejonie oddalonym od centrum czyli tam gdzie ta opłata jest niższa.

Paul Krugman i Robin Wells wskazuje, że „ekonomiści są sceptyczni odnośnie do prób zmieniania zachowań ludzi, bez zmiany ich motywacji”. Na przykład wezwanie producentów do dobrowolnego ograniczenia emisji zanieczyszczeń prawdopodobnie nie będzie skuteczne: wprowadzenie bodźca finansowego dla ograniczenia emisji zanieczyszczeń zadziała z dużo większym prawdopodobieństwem<sup>5</sup>.

#### **ZASADA 5. Handel przynosi korzyści.**

Gospodarka jest systemem integrującym osoby o bardzo zróżnicowanych potrzebach i preferencjach. Zakres koordynacji jest ograniczony, a ogólnie biorąc każdy obywatel sam podejmuje decyzje, ma więc Duży zakres dokonywania wyborów. Sprzyja to, tworzeniu relacji między obywatelami ze względu na korzystanie z wymiany między sobą. Dzięki dzieleniu zadań i wymianie każda z osób może uzyskać więcej niż miałyby będąc samowystarczalną. Korzyści z wymiany są przede wszystkim wynikiem podziału zadań co w ekonomii określa się nazwą specjalizacja, w której różni ludzie angażują się w różne zadania.

Luzie wykonując różne zadania mogą handlować między sobą. Dzięki temu gospodarka w kraju może produkować więcej jeśli każdy specjalizuje się w innej dziedzinie i wymienia się z innymi. Ponadto osoby mogą się specjalizować w różnych dziedzinach dzięki rynkowi. Dokonywane transakcje najczęściej spełniają pięć warunków wymiany:

1. z reguły uczestnictwa minimum dwu stron,
2. strony porozumiewają się i dostarczają produkt,

---

<sup>5</sup>Paul Krugman; Robin Wells: Mikroekonomia, Wyd. naukowe PWN, warszawa 2012, s.16

3. każdy z uczestników wymiany może przyjąć albo odrzucić ofertę,
4. oferent posiada coś co jest wartościowe dla nabywcy,
5. korzystne jest utrzymywanie kontaktów ze sprzedawcą i nabywcą jeśli procesy wymiany będą w przyszłości realizowane.

**ZASADA 6. Rynki dążą do równowagi.**

Rynki dążą do równowagi gdy sytuacja, w której jednostki nie mogą polepszyć swojej korzyści jest określana przez ekonomistów równowagą. W tej dziedzinie wiedzy równowaga ma miejsce wtedy, gdy żadna osoba nie może poprawić swojej sytuacji przez zrobienie czegoś innego. Rynki z reguły osiągają równowagę poprzez dostosowanie cen, które dopóty rosną lub obniżają się, dopóki nie wyczerpią się możliwości poprawy sytuacji poszczególnych osób. Dzięki temu, że rynki dążą do równowagi, działają w dający się przewidzieć sposób. Sprzyja to realizacji dostarczania rzeczy w pierwszej kolejności niezbędnych do życia.

**ZASADA 7. Zasoby powinny być tak efektywnie wykorzystane jak wymagają tego obecne i przyszłe pokolenia ludności.**

Gospodarka jest efektywna jeśli zostaną zapewnione wszystkie możliwości akceptowalnego poziomu życia ludności. W szczególności efektywna gospodarka powinna zapewnić satysfakcjonujący poziom życia obecnych i przyszłych pokoleń.

Jeśli gospodarka jest efektywna to wytwarza możliwą korzyść przy danych zasobach. Ponadto zmiana sposobu wykorzystania zasobów może pozytywnie wpłynąć na poprawę sytuację wielu ludzi. Jednak ocena stopnia efektywności zaspokajania potrzeb konsumentów jest z reguły dokonywana w różny sposób. Dla obywateli kluczowe znaczenie ma sprawiedliwość i uczciwość. Trudni jest pogodzić sprawiedliwość z efektywnością. Z reguły polityki wspierające równość niosą zagrożenie w formie zmniejszenia efektywności gospodarki. Ekonomiści w tej sprawie niewiele mogą zmienić ponieważ rozstrzyga to sfera polityki. Ekonomiści w dążeniu do realizacji celów starają się o możliwie najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów ale nie powinny to być analizy rozpatrywane w krótkich okresach czasu. (Gregory N. Mankiw, Mark P. Taylor, s.41).

**ZASADA 8. Rynki są zwykle efektywne.**

P. Krugman i R. Wells wykazali, że bodźce wbudowane w gospodarkę rynkową zapewniają dobre wykorzystanie zasobów i to, że możliwości poprawy sytuacji poszczególnych osób nie są unormowane. Między innymi dlatego, że jednostki mogą swobodnie decydować o wielkości konsumpcji i produkcji, możliwości osiągnięcia wzajemnej korzyści są zwykle wykorzystane. Objasnia to definicja efektywności: „wszystkie

możliwości poprawienia sytuacji niektórych osób, bez szkody dla innych, zostaną wykorzystane”.

Nie zawsze definicja ta odzwierciedla rzeczywistość gospodarczą, bowiem rynki zawodzą. „Gdy rynek zawodzi obserwowana na nim pogoń jednostki za własnymi interesami działa na szkodę społeczności”.

W gospodarce rynkowej firmy decydują kogo zatrudnić i co produkować. Gospodarstwa domowe podejmują decyzje w której zacząć pracę i co kupić za swoje dochody. Te przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe współdziałają na rynku, gdzie ceny i egoizm kieruje ich decyzjami. W gospodarce rynkowej nikt nie troszczy się przecież o dobrobyt ekonomiczny społeczeństwa jako całości. Mimo zdecentralizowanego sposobu podejmowania decyzji i egoizmu decydentów gospodarki rynkowe okazały się zaskakująco skuteczne co sprzyja dobrobytowi ekonomicznemu.

**ZASADA 9.** Gdy rynki nie są efektywne, interwencja rządu może poprawić dobrobyt społeczeństwa.

Gdy coś złego dzieje się z rynkiem, odpowiednio zaprojektowana polityka gospodarcza może przybliżyć społeczeństwo do efektywnego rozwiązania, odpowiednio zmieniając sposób wykorzystania zasobów.

P. Krugman i R. Wells wskazują trzy podstawowe zawodności rynku:

1. Działania poszczególnych osób mają efekty uboczne, których rynek nie uwzględni w właściwy sposób. Przykładem mogą być działania, których efektem ubocznym są zanieczyszczenia.
2. Jedna strona, próbując zagarnąć dla siebie większą część zasobów, uniemożliwia pojawianie się wzajemnych korzyści z wymiany. Przykładem może być firma farmaceutyczna, która ustala ceny na tak wysokim poziomie, że część osób, które mogłyby skorzystać stosując ich leki, nie może sobie na nie pozwolić.
3. Rynek nie jest w stanie efektywnie zarządzać niektórymi dobrami ze względu na ich specyfikę. Przykładem takie dobra jest kontrola powietrza.

Z kolei N.G. Monkiw i M.P. Taylor zwrócili uwagę, że zwykle „niewidzialna ręka” sprawia, że rynki efektywnie rozdzielają zasoby, nie zawsze tak jest.

Zawodność rynku jest to sytuacja, w której rynek nie jest w stanie sam doprowadzić do efektywnej alokacji zasobów. Jedną z możliwych przyczyn zawodności rynku jest efekt zewnętrzny, czyli nieskompensowany wpływ działań jednej osoby na dobrobyt osób postronnych. Na przykład smog. Inną możliwą przyczyną zawodności rynku jest siła rynkowa czyli zdolność jednej osoby (lub niewielkiej grupy osób) do nadmiernego wpływania



na ceny powstające na rynku. Kiedy istnieją zewnętrzne lub występuje siła rynkowa, dobrze przemyślana polityka gospodarcza może zwiększyć efektywność ekonomiczną.

**ZASADA 10** Interakcje w obrębie całej gospodarki.

P. Krugman i R. Wells ustalili, że zasady będące podstawą interakcji w całej gospodarce są następujące:

1. Wydatki jednej osoby są dochodami drugiej.
2. Niekiedy całkowite wydatki mogą odbiegać od możliwości produkcyjnych gospodarki.
3. Polityka rządowa wpływa na poziom wydatków (s. 29-31).

Ad 1. Zadaniem ekonomistów recesja jaką mogą wywołać na przykład wysokie wydatki finansowe firm na inwestycje mogą obniżyć poziom zakupów w sklepach i gospodarstwach domowych. Niższe wydatki przedsiębiorców i gospodarstw mogą wywołać obniżenie dochodów w całej gospodarce. Jeśli w tych warunkach obniża się dochód to również spadają wydatki na konsumpcję. Odzwierciedla to ogólną zasadę :”wydatki jednej osoby są dochodami drugiej (P. Krugmana i R. Wells, s. 29)”.

W warunkach gospodarki rynkowej ludzie uzyskują dochody sprzedając coś innym konsumentom, a także pracując zarobkowo. Jeśli przykładowo jedna z gałęzi w gospodarce zacznie więcej inwestować to dochód w innej gałęzi będzie wzrastał. Zmiany relacji wydatków między przykładowymi gałęziami produkcji umożliwiają wyjaśnienie problemów recesji i ożywienia gospodarki.

Ad 2. Bardzo ważnym problemem dla rozwoju gospodarki jest relacja między całkowitymi wydatkami na ilość dóbr i usług, jakie konsumenci i firmy chcą zakupić a ilością dóbr i usług jakie gospodarka jest w stanie wyprodukować. Ogranicza to możliwości rozwoju gospodarki oraz jakości życia pracujących i bezrobotnych obywateli. Gdy całkowite wydatki na zakupy są za wysokie wówczas w gospodarce występuje inflacja, czyli wzrost cen w całej gospodarce. Wzrost cen wystąpi bowiem wtedy, gdy ilość rzeczy które ludzie chcą kupić przewyższa podaż, producenci mogą wówczas zwiększyć ceny swoich produktów, a i tak znajdują klientów.

Ad 3. Polityka rządowa może oddziaływać na poziom wydatków, to znaczy zmniejszyć je lub zwiększyć. Można również wykorzystać do zmiany wysokości dochodów podatki. W ten sposób można oddziaływać na obniżenie poziomu środków finansowych przeznaczonych przez konsumentów i przedsiębiorców na wydatki. Ogólnie biorąc wydatki rządowe, podatki oraz kontrola pieniądza są narzędziami polityki makroekonomicznej. Rząd wpływając na gospodarkę finansami może zapobiegać procesom recesji i inflacji.