

Agnieszka SITKO-LUTEK, Urszula SKURZYŃSKA-SIKORA
Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
lutek@ramzes.umcs.lublin.pl, urszula.skurzynska-sikora@poczta.umcs.pl

MODELE BIZNESU ORGANIZACJI NOWEGO PARADYGMATU

Streszczenie. Współczesny świat, przechodząc od gospodarki industrialnej do opartej na wiedzy, podlega permanentnym zmianom, które wpływają na wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstw. Efekty tych zmian widoczne są zarówno w sposobach działania organizacji, ich konkutowania na rynku, jak i w sposobie ich wewnętrznego zorganizowania oraz nawiązywania współpracy z interesariuszami. W niniejszym artykule przedstawiono wyzwania dla współczesnych organizacji w obliczu zmieniającego się paradygmatu zarządzania oraz ich implikacje dla modelu prowadzonego biznesu. Zaprezentowano koncepcję organizacji wirtualnej oraz sieciowej.

Słowa kluczowe: nowa gospodarka, paradygmat zarządzania, model biznesu, organizacja wirtualna, organizacja sieciowa

BUSINESS MODELS OF NEW PARADIGM ORGANIZATIONS

Abstract. The modern world, moving from the industrial economy to a knowledge-based, is subject to permanent changes that influence all areas of functioning of enterprises. The results of these changes are visible both in the mode of operation of the organization, they compete in the market, and the way their internal organization of and cooperation with stakeholders. This paper presents challenges for contemporary organizations in the face of a changing paradigm of management and their implications for the business model. They presented the concept of virtual and network organization.

Keywords: new economy, paradigm of management, business model, virtual organization, network organization

1. Wprowadzenie

Współczesny świat podlega permanentnym zmianom, które wpływają na różne sfery funkcjonowania przedsiębiorstw. Efekty tych zmian są widoczne zarówno w sposobach działania organizacji, ich konkutowania na rynku, jak i w sposobie ich wewnętrznego zorganizowania oraz nawiązywania współpracy z interesariuszami. Ciągłe wzrastająca złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania i zarządzania wymagają elastycznego reagowania na dynamicznie zmieniające się wyzwania rynku. Tradycyjne, hierarchicznie zbudowane organizacje nie są w stanie sprostać pojawiającym się wyzwaniom. Konieczne jest wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i związanych z tym zmian w zarządzaniu organizacjami. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyzwań dla współczesnych organizacji w obliczu zmieniającego się paradygmatu zarządzania i ich implikacji dla modelu prowadzonego biznesu.

2. Wyzwania współczesnego otoczenia

Zachodzące pod koniec XX wieku głębokie zmiany technologiczne, ekonomiczne i społeczne, owocujące gwałtownym przyspieszeniem procesów globalizacyjnych, sprawiły, że znacząco nasiliła się konkurencja, pojawiły się nowe rynki, a wiele tradycyjnych zniknęło, co zmusiło przedsiębiorstwa do koncentracji na potrzebach klienta. Szybkie zmiany technologii znacząco skróciły cykl życia produktów i wzmocniły znaczenie wiedzy jako kluczowego czynnika umożliwiającego przetrwanie firmy. Dynamika oraz skala zmian wymusiły szybsze reakcje i reorganizację struktur, jak i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Całokształt tych nowych zjawisk, procesów i zależności określanych jest mianem „nowej gospodarki” (ang. *new economy*), określanej jako „zespół nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych będących efektem współczesnego postępu technologicznego, który jest stymulowany przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci Internetu”¹. Wspólne wyznaczniki „nowej gospodarki” to przede wszystkim:

- wykorzystanie nowych technologii – pojawienie się nowych możliwości technologicznych wspierających komunikację, np. komputerów, mobilnej telefonii, Internetu, portali społecznościowych;

¹ Kołodko G.W.: „Nowa gospodarka”, stare problemy, [w:] Kołodko G.W., Piątkowski M. (red.): „Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach postsocjalistycznych. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 15.

- znaczenie wiedzy jako podstawowego zasobu we współczesnej gospodarce – zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy staje się podstawowym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;
- globalny charakter oddziaływań i działalności podmiotów gospodarczych – szybkość wymiany informacji i uniezależnienie przedsiębiorstw od fizycznych zasobów ułatwiają międzynarodową ekspansję i umożliwiają globalny zasięg działalności;
- wzajemne oddziaływanie zjawisk ekonomicznych oraz społecznych, kulturowych, politycznych – wpływ „nowej gospodarki” obejmuje swoim zasięgiem, obok ekonomii, również zachowania kulturowe, przemiany społeczne².

Diagnostując sytuację w warunkach „nowej gospodarki”, należy także stwierdzić, że również klienci stają się bardziej wymagający. Tak więc produkty, aby sprostać ich oczekiwaniom, powinny posiadać wyższą jakość, być wytwarzane przy relatywnie niskich kosztach własnych i stale dostosowywać się do potrzeb klientów. Kluczowe kategorie przyszłości w zarządzaniu to różnorodność i elastyczność, adaptatywność, zdolność do reagowania na otoczenie oraz ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klientów, tak aby oferowane produkty i usługi satysfakcjonowały ich potrzeby³.

3. Zmiana paradygmatu zarządzania

Zmiany uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, które implikowały konieczność właściwego podejścia do zarządzania sprawiały, że zarówno teoretycy, jak i praktycy podejmowali próby usystematyzowania rzeczywistości w postaci specyficznych paradygmatów, które można określić jako zespół pojęć i teorii, powszechnie akceptowanych przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny⁴. Paradygmat stanowi swoisty wzorzec (łac. *paradigma*) w postaci tzw. „matrycy dyscyplinarnej” – uporządkowanego zbioru przekonań podzielanych przez uczonych w ramach danej dyscypliny naukowej⁵. Elementami składowymi paradygmatu są jasno sformułowane prawa i leżące u ich podstaw założenia teoretyczne, typowe metody teoretycznego zastosowania wspomnianych praw, sposoby oraz instrumenty umożliwiające odniesienie praw do rzeczywistości i ogólne metafizyczne zasady⁶.

² Mrówka R.: Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie. SGH, Warszawa 2013, s. 19-20.

³ Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Przedsiębiorczość przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. „Master of Business Administration”, Nr 1(116), 2011, s. 95-96.

⁴ Sułkowski Ł.: Paradygmaty nauk o zarządzaniu. „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, 2013, s. 17.

⁵ Krzyżanowski L.J.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy. PWN, Warszawa 1999, s. 57.

⁶ Cieślińska K.: Koncepcja paradygmatów TS Kuhna a nauka o przedsiębiorstwie. Zeszyty Studiów Doktoranckich, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 31.

Ł. Sułkowski przedstawia różne klasyfikacje paradygmatów w naukach o zarządzaniu, bazując na takich kryteriach jak podział przedmiotowy i klasyfikacja zgodna z chronologią szkół zarządzania. Odnosi się również do typologii takich badaczy jak G. Burrell i G. Morgan, czyli paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, interpretatywno-symbolicznego, radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu⁷. A. Łupicka wskazuje ponadto na istnienie paradygmatu sieciowego w odniesieniu do zarządzania m.in. łańcuchami dostaw, łączącego podejście przedmiotowe i podmiotowe z szeroko pojętą internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw⁸.

Fundamentalne założenia, leżące u podstaw tradycyjnego podejścia do zarządzania, zostały zidentyfikowane przez P. Druckera, który zauważył, że większość badaczy, autorów i praktyków zarządzania opiera swoje działania na dwóch zbiorach założeń na temat rzeczywistości:

- dotyczących dyscypliny zarządzania – zakładających, że zarządzanie dotyczy biznesu oraz że istnieje lub powinna istnieć jedna idealna struktura organizacji oraz forma zarządzania ludźmi,
- odnoszących się do praktyki zarządzania – opierających się na założeniach, że technologie, rynki oraz odbiorcy to elementy dane i trwałe, zakres zarządzania został prawnie zdefiniowany, zarządzanie jest wewnętrznie zorientowane oraz że gospodarka określona przez naturalne granice okazuje się ekologią przedsiębiorczości i zarządzania⁹.

Tradycyjny paradygmat zarządzania charakteryzował się silną orientacją na wnętrze organizacji, naciskiem na redukcję kosztów bezpośrednich, związanych z produkcją (ograniczenie marnotrawstwa) i kontrolą przestrzegania zasad w hierarchicznej strukturze. Działania przedsiębiorstwa postrzegane były jako stałe, związane z kluczową technologią i pojedynczą linią produkcyjną produktu o długim cyklu życia. Pracowników postrzegano jako pasywnych wykonawców poleceń, podczas gdy źródłem wszelkich decyzji byli kierownicy. Podział globalnych rynków pokrywał się w założeniu z podziałem na rynki narodowe, z domniemaną pozycją dominującą na rynku lokalnym przedsiębiorstw z danego państwa¹⁰.

Konieczność opracowania nowego paradygmatu była efektem szybko zachodzących zmian społeczno-gospodarczych, które zmieniły rzeczywistość funkcjonowania organizacji i doprowadziły dezaktualizacji dotychczasowych teorii. G. Hamel przedstawia zestaw stawianych przed współczesnym zarządzaniem, kluczowych wyzwań, które wymagają wskazania

⁷ Sułkowski Ł.: Paradygmaty nauk o zarządzaniu. „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, 2013, s. 17-26.

⁸ Łupicka A.: Paradygmaty w naukach o zarządzaniu. Potrzeb uściślenia versus bogactwo ujęć paradygmatycznych jako wartość. „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 1, Vol. 4, 2016, s. 22.

⁹ Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. New Media S.r.l. Aliberti Editore, Rzym 2010, s. 13.

¹⁰ Jamali D.: Changing management paradigms: implications for educational institutions. „Journal of Management Development”, No. 2(24), 2005, p. 108.

konkretnych zasad i koncepcji. Dzięki nim zaś menedżerowie będą w stanie odnosić sukcesy w zarządzaniu. Wśród nich znajdują się:

- zmiana celów, którym ma służyć zarządzanie – bardziej społecznie użyteczne,
- wbudowanie w systemy zarządzania idei wspólnoty,
- modyfikacja podstawowych zasad zarządzania,
- eliminacja patologii wynikających z formalizacji i hierarchii,
- budowanie zaufania i niwelowanie obaw,
- zmiana formy sprawowania kontroli,
- redefinicja roli przywódcy,
- propagowanie i wykorzystywanie korzyści płynących z różnorodności,
- kształtowanie strategii stanowiące proces o charakterze ewolucyjnym,
- przeprojektowywanie przedsiębiorstw i podział ich na mniejsze jednostki¹¹.

Zróznicowanie zjawisk, do których odnosi się paradygmat zarządzania, sprawia, że można raczej mówić o współlistnieniu wielu powiązanych ze sobą mikroparadygmatów tworzących złożony obraz, oparty na wcześniejszym dorobku nauki. Można stwierdzić, że cechą charakterystyczną nowego paradygmatu jest współlistnienie różnych podejść metodologicznych¹². W literaturze prezentowane są następujące nurty:

- *sustainability* – wiąże się ze zdolnością organizacji do reagowania na otoczenie, jej elastycznością, adaptacyjnością i dostosowaniem do zmieniających się potrzeb klienta,
- paradygmat informacyjno-technologiczny – oparty na kapitalizmie informacji i zdolności organizacji do szybkiego uczenia się nowych zasad,
- zarządzanie zaufaniem – skoncentrowane na zdolności organizacji do współpracy, jej kapitale społecznym i problemach w zarządzaniu pracownikami wiedzy oraz kreatywnością,
- sieciowość – wyraża się w zarządzaniu skomplikowanymi strukturami sieciowymi i odejściem od jasnego podziału na wewnątrz i otoczenie organizacji,
- destrukuryzacja – wiąże się z problemem odejścia od tradycyjnej struktury i koniecznością zarządzania organizacją rozmytą lub amorficzną¹³.

Próby określenia nowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach podjął D. Jamali, który sformułował je w następujący sposób:

- podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa stanowi generowanie wartości dodanej,
- zasadniczy wymóg warunkujący konkurencyjność stanowi jakość,

¹¹ Hamel G.: Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Red Horse, Lublin 2008, s. 83.

¹² Lisiński M.: Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. „Zarządzanie i Finanse”, Nr 1(4), 2013, s. 167.

¹³ Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: op.cit., s. 95-109.

- konieczne jest reagowanie na zmiany w otoczeniu i na potrzeby klientów,
- niezbędna jest elastyczność w komunikowaniu i działaniu,
- nieodzowny jest rozwój nowych idei, korzystanie z kreatywności i entuzjazmu pracowników,
- w celu osiągnięcia wyróżniającej przewagi konkurencyjnej wymagana jest integracja portfela technologii,
- koniecznością jest tworzenie wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów¹⁴.

R. Kozielski podkreślił, że siłą napędową zmian jest technologia. Internet, cyfryzacja, nanotechnologie to przejawy nowoczesnych technologii tworzących nowe warunki istnienia organizacji. Współcześnie warunki funkcjonowania biznesu w otoczeniu nowej gospodarki są zdeterminowane przez nieprzewidywalność, niestabilność, nieograniczoność, a także niezależność¹⁵. Obraz nowego paradygmatu biznesu, wraz ze wskazaniem umiejętności niezbędnych do jego realizacji oraz słabości tradycyjnego modelu, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Paradygmaty biznesu – tradycyjny i nowy

Determinanty środowiska biznesu	Nieprzewidywalność	Niestabilność	Nieograniczoność	Niezależność
Wymiary tradycyjnego paradygmatu biznesu	Plan nad planowaniem	Struktura nad procesem	Funkcje nad działaniami	Skala nad relacjami
Źródła porażek	Utrata wrażliwości rynkowej	Naśladowanie	Żądza wzrostu sprzedaży/zysku	Ignorowanie klienta
Wymiary nowego paradygmatu biznesu	Możliwości biznesowe	Koncept i model biznesowy	Sprawność operacyjna	Kultura organizacyjna i lider
Umiejętności niezbędne do realizacji nowego paradygmatu	Wrażliwość Holistyczne spojrzenie Empatia	Wyobrażenia Interdyscyplinarne myślenie Kreatywność	Współpraca Odpowiedzialność Zaangażowanie	Wizja Niepokorność Etyka

Źródło: Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 187.

4. Modele biznesu

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają znalezienia właściwego „pomysłu na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo”¹⁶, czyli zastosowania odpowiedniego modelu biznesu. W literaturze można znaleźć wiele definicji modelu biznesu. A.N. Afuah i Ch.L. Tucci twierdzą, że „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której

¹⁴ Jamali D.: op.cit., s. 109.

¹⁵ Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 176-179.

¹⁶ Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. PWN, Warszawa 2004, s. 123.

wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy, zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁷. Zdaniem B. Nogalskiego „model biznesu jako ogólna koncepcja formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność, konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność”¹⁸.

Precyzując pojęcie modelu biznesu, M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen stwierdzili, że w jego tworzeniu należy uwzględnić propozycję wartości dla klienta, model ekonomiczny działalności, relacje z klientami, sieć partnerów i ich rolę, strukturę łańcucha wartości i docelowy rynek¹⁹, a zatem, prowadząc działalność gospodarczą, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- W jaki sposób i dla kogo organizacja tworzy wartość?
- Jakie są źródła kompetencji organizacji?
- Jaką pozycję względem konkurentów zajmuje organizacja na obsługiwanym rynku?
- W jaki sposób organizacja generuje zyski?
- Jakie są plany organizacji dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakresu oraz wielkości organizacji?²⁰

Reasumując, można przyjąć, że strukturę modelu biznesu tworzą dwa zbiory komponentów:

- o charakterze statycznym – wartości dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencyjności, wartości przechwycone dla przedsiębiorstwa;
- o charakterze dynamicznym – związki łączące komponenty statyczne w całość z otoczeniem biznesu²¹.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw implikują powstawanie nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, które zapewniają znacznie większą elastyczność działania dzięki rozwojowi m.in. technologii informacyjnej. W ostatnich latach pojawiły się zupełnie nowe modele biznesu w formie organizacji wirtualnych, które opisywane są w różny sposób. K. Zimmewicz twierdzi, że jest to „sztuczny twór, który bazuje na indywidualnych

¹⁷ Afuah A., Tucci Ch.L.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

¹⁸ Nogalski B.: Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań. WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 45.

¹⁹ Morris M., Schindehutte M., Allen J.: The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, "Journal of Business Research", No 58, 2005, p. 727-728.

²⁰ Ibidem, p. 728-729.

²¹ Falencikowski T.M.: Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe. „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, Nr 1(50), t. 1, 2015, s. 108.

kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji”²². K. Perechuda podkreśla znaczenie zasobów niematerialnych, twierdząc że organizacja wirtualna to „nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych. W praktyce przedsiębiorstwo wirtualne charakteryzuje się takimi instrumentami i narzędziami pracy, jak realizacja zadań jednostkowych organizacji gospodarczej przez pracowników w miejscu zamieszkania oraz wykorzystanie środków informatycznych”²³. Specyficzną formą organizacji wirtualnych są tzw. e-organizacje, charakteryzujące się prowadzeniem modelu biznesu opierającego się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności aplikacjach internetowych, najczęściej świadczące tzw. e-usługi, których dostarczanie odbywa się za pomocą Internetu, jest zautomatyzowane i zdalne²⁴.

Rozwijające się technologie teleinformatyczne sprawiły, że zmienia się forma procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw, pomiędzy nimi (tzw. B2B), w kontaktach z klientami indywidualnymi (B2C), a nawet między samymi klientami (C2C). Podstawowe procesy, jak obsługa zamówień, płatności, promocja oraz dostawa, mogą być realizowane na drodze elektronicznej. Przedmiotem transakcji handlowych stają się produkty i usługi cyfrowe niemające postaci materialnej. Kluczowym elementem takich nowych form działalności gospodarczej są technologie informatyczne²⁵.

W coraz większym stopniu dostrzega się potrzebę szeroko rozumianej współpracy, czego przejawem jest powstawanie organizacji sieciowych, „opartych na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym, względnie trwale zgromadzonych autonomicznych, wyspecjalizowanych, kooperujących według zasad rynkowych jednostek”²⁶. Kluczową cechą organizacji sieciowych jest synergia osiągnięta dzięki „absolutnej dobrowolności” współpracy partnerów²⁷.

Współcześnie obserwuje się odchodzenie od charakterystycznej w epoce przemysłowej struktury organizacyjnej w kierunku struktury sieciowej. Powodem takich działań jest dezintegracja tradycyjnej organizacji, w miejsce której powstają duże przedsiębiorstwa lub mniejsze, dynamiczne, składające się ze związków samodzielnych pracowników lub podmiotów. Jednostki takie charakteryzują się dużą samodzielnością decyzyjną, szybkością oraz samodzielnością podejmowanych decyzji, wyższą jakością produktu oraz bardziej

²² Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2003, s. 125.

²³ Perechuda K.: Organizacja wirtualna. Ossolineum, Wrocław 1997, s. 80.

²⁴ Glass-Brudziński B., Kosno M.: Cechy e-usługi i e-firmy. Elastyczność i niezawodność. Jak się przygotować na zmiany? PARP, Gdańsk 2012, s. 2.

²⁵ Wawszczyk A.: E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy. PARP, Warszawa 2003, s. 7.

²⁶ Barczak B., Bartusik K., Kozina A.: Modele strukturalne organizacji uczącej się, [w:] Stabryła A. (red.): Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 60.

²⁷ Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 162.

efektywnym zarządzaniem. Liczba podmiotów stosujących struktury sieciowe w ostatnim czasie bardzo szybko wzrasta. Należą do nich nowoczesne przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze, doradcze, finansowe i projektowe.

5. Podsumowanie

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu jest coraz szybsze. Zmiany te to m.in. globalizacja rynków i konkurencji oraz rozwój technologii, w tym technologii informacyjnej. Aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom, konieczna jest odpowiednia adaptacja przedsiębiorstw, wymagająca coraz większej elastyczności ze strony zarówno kadry menedżerskiej, jak i odpowiednich struktur organizacyjnych. Wskazane jest tworzenie nowych modeli biznesu, wyróżniających przedsiębiorstwo wśród konkurentów, umożliwiających bezpośredni kontakt ze wszystkimi interesariuszami i zaspokajanie potrzeb klientów, a jednocześnie niegenerujących nadmiernych kosztów. Takie działania możliwe są dzięki dynamicznemu rozwojowi techniki i technologii, w tym technologii informacyjnej.

Wyraźnym trendem stało się spłaszczanie struktur organizacyjnych, a także ich decentralizacja i wirtualizacja. Tworzone są luźniejsze, bardziej elastyczne, wielowymiarowe układy powiązań pomiędzy jednostkami w ramach organizacji. Ponadto buduje się wielokierunkowe sieci. Można zauważyć zmianę relacji wewnątrzorganizacyjnych, spłaszczenie hierarchii, pojawienie się wymienności funkcji kierowniczych, konieczność zarządzania procesami, wzrost zakresu i znaczenia pracy zespołowej. Istotnym kierunkiem rozwoju współczesnych modeli organizacji jest zwiększenie znaczenia zasobów wiedzy kosztem zasobów rzeczowych.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch.L.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Barczak B., Bartusik K., Kozina A.: Modele strukturalne organizacji uczącej się, [w:] Stabryła A. (red.): Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Cieślińska K.: Koncepcja paradygmatów TS Kuhna a nauka o przedsiębiorstwie. Zeszyty Studiów Doktoranckich, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. New Media S.r.l. Aliberti Editore, Rzym 2010.

5. Falencikowski T.M.: Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe. „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, Nr 1(50), t. 1, 2015.
6. Glass-Brudziński B., Kosno M.: Cechy e-usługi i e-firmy. Elastyczność i niezawodność. Jak się przygotować na zmiany? PARP, Gdańsk 2012.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Przedsiębiorczość przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. „Master of Business Administration”, Nr 1(116), 2011.
8. Hamel G.: Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Red Horse, Lublin 2008.
9. Jamali D.: Changing management paradigms: implications for educational institutions. “Journal of Management Development”, No. 2(24), 2005.
10. Kołodko G.W.: „Nowa gospodarka”, stare problemy, [w:] Kołodko G.W., Piątkowski M. (red.): „Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach postsocjalistycznych. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
11. Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
12. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. PWN, Warszawa 2004.
13. Krzyżanowski L.J.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy. PWN, Warszawa 1999.
14. Lisiński M.: Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. „Zarządzanie i Finanse”, Nr 1(4), 2013.
15. Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
16. Łupicka A.: Paradygmaty w naukach o zarządzaniu. Potrzeb uściślenia versus bogactwo ujęć paradygmatycznych jako wartość. „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 1, Vol. 4, 2016.
17. Morris M., Schindehutte M., Allen J.: The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. “Journal of Business Research”, No. 58, 2005.
18. Mrówka R.: Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie. SGH, Warszawa 2013.
19. Nogalski B.: Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań. WWSZiP, Wałbrzych 2009.
20. Perechuda K.: Organizacja wirtualna. Ossolineum, Wrocław 1997.
21. Sułkowski Ł.: Paradygmaty nauk o zarządzaniu. „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, 2013.
22. Wawszczyk A.: E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy. PARP, Warszawa 2003.
23. Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2003.