



ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

CZAS POKERA

ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

CZAS POKERA

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Monika Pawłowska

Redaktor prowadzący
Ewa Fonkowicz

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Łamanie
Sławomir Sobczyk

Projekt okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/HyperionPixels*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.



SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄZKI

© Copyright by
Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN: 978-83-264-3423-5

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Czas pokera	11
CYWILIZACJA	19
1. Przewodnik po wiosce cyfrowej	21
2. Patriotyzm ekonomiczny	24
3. Nowy mobilny świat	26
4. <i>Summa technologiae</i>	28
5. Spowolnienie innowacji	30
6. Jak maszyna z maszyną	32
7. Bez przebaczenia	34
8. Syndrom Doliny Krzemowej	36
9. Olbrzym rusza do tańca	39
10. W poszukiwaniu utraconej równości	41
11. Rozum populistyczny	43
12. Raj utracony	45
13. Odrodzenie przemysłu	47
14. Niepewność rodzi się na ulicy	49

15. Most przez Atlantyck	51
16. Modularni	53
17. Krucha równowaga	55
18. Kolchida	57
19. Wolter finansista	59
20. Ekonomia populistyczna	61
21. Czwarta fala	63
22. Bronię lemingów	65
23. Trójkąt Rodrika	67
24. Państwo długobytu	70
GLOBALIZACJA I SIECI POWIĄZAŃ	73
1. Polskie firmy w płaskim świecie	75
2. Powrót kapitalizmu państwowego	80
3. Transformacja i co dalej	86
4. Niepewna przyszłość Europy w kryzysie	91
5. Między zieloną wyspą a czarną dziurą	101
6. Życie po samochodzie	107
7. Olbrzymy nie tańczą	109
8. Siedem lat chudych	111
9. Saudyjskie marzenie	113
10. Równi i równiejsi bankruci	115
11. Ropa naftowa i ekonomiści	117
12. Pocięcha z Brazylii	119
13. Nie kołysać łódką	121
14. Na kredyt	123
15. Luka energetyczna	125

16. Jak w radzieckim banku	127
17. Drogi wolności	129
18. Amerykańskie lekarstwo	131
19. Chuck Norris nadchodzi	133
20. Bezsilność Europy	135
21. Toast za Europę	137
22. Nie ma tego złego...	140
23. Gazowy poker	143
O TOCZENIE BIZNESU	147
1. Wyobraźnia ekonomiczna Polaków	149
2. Polskie zarządzanie na tle świata	156
3. Taka gmina	158
4. Między ekonomią a patriotyzmem	162
5. Kto zrealizuje strategię dla Polski	167
6. Zawłaszczenie regulacji	170
7. Rolls-royce'y rzucili na rynek	172
8. Pożegnanie ze wzrostem	174
9. Polska na północy	176
10. Polityka przemysłowa	178
11. Polityka i... polityka	180
12. Pochwała oportunistów	182
13. Komu bije dzwon	184
14. Kolejne poważne ostrzeżenie	186
15. Armia okupacyjna	188
16. Na kłopoty polski złoty	190
17. <i>Deja vu</i>	193

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE	195
1. Triumf polskiego menedżmentu	197
2. Pierwsze zwycięstwo Niepokonanych	201
3. Jak wspierać przedsiębiorczość	203
4. Potęga wzornictwa	205
5. Nóż w kieszeni	207
6. Doskonałość operacyjna	209
7. Centrum zadaniowe	211
8. Asseco u bram	213
9. Polska jakość zarządzania	217
10. Polskie laboratorium zarządzania	222
PRZYWÓDZTWO	237
1. Wyuczona poprawność i szczypta szaleństwa	239
2. Odrobina charyzmy na co dzień	243
3. Ograniczone przywództwo	245
4. Hodowcy talentów	247
5. Następcy	249
6. Mroczny przedmiot pożądania, czyli tajemnice przywództwa	251
7. Koniec władzy	266
ETYKA BIZNESU	269
1. Sprawiedliwość i dobro wspólne	271
2. Uwaga eksperci	278
3. Przedsiębiorczość społeczna	282
4. Praca luksusem	284
5. Na gapę	286

6. Idziemy po bank	288
7. Hipokryzja i medycyna	290
8. Błazen a etyka biznesu	292
9. Darmowy lunch tłustego kota	294
10. Biznes społecznie nieodpowiedzialny	296
PRZEMYSŁ WIEDZY	299
1. Rozbite akwarium	301
2. Diagnoza polskiego przemysłu wiedzy	308
3. Nadchodząca lawina	314
4. Kłopoty z wiedzą	316
5. Czy jesteśmy innowacyjni?	318
6. Przepis na międzynarodowy sukces polskiej uczelni	320
7. Nowa rewolucja w edukacji menedżerskiej? Kto, kiedy i gdzie ją wywoła?	328
8. Kultura sieci akademickich	338
O autorze	347

CZAS POKERA

W połowie 2013 r. zlokalizowany w Piotrkowie zakład produkcyjny poznańskiej firmy Game Technologies opuściła pierwsza partia niezwyklej elektronicznych kostek do gry Dice+. Ten produkt niemal od razu znalazł się w sprzedaży w sklepach Apple'a. Jego estetyka i funkcjonalność oraz perfekcyjne wykonanie świetnie tam pasują. Co szczególnie znamienne, niemal równocześnie kostka jest oferowana przez arcyrywala Apple'a, Samsunga, który dodaje ją do swoich tabletów. Z kostką już obecnie współpracuje kilkanaście gier dostępnych w globalnych sieciach sprzedaży, a do końca 2014 r. ma ich być około 40. Każdy, kto orientuje się choć trochę w wartości, głębokości i strukturze światowego rynku elektronicznych gadżetów, zdaje sobie sprawę z olbrzymiej skali tego sukcesu. Prócz pieniędzy jego miarą jest jedno z najbardziej prestiżowych wyróżnień w branży: złota nagroda iF Design Award 2014 i prominentne miejsce na targach CeBiT w Hanowerze.

Jak do tego doszło? Autorem pomysłu jest Patryk Strzelewicz, który od ponad 10 lat prowadzi firmę Q-workshop, uznawaną za największego w świecie producenta kostek do gier, głównie planszowych. Takie gry przenoszą się obecnie do wirtualnego świata, czyli przede wszystkim na tablety, które przejmują rolę plansz. Do kompletu potrzebna jest działająca na ściśle losowych zasadach kostka, przekazująca do gry wyniki rzutów. Tę funkcję, a ponadto w razie potrzeby funkcję kontrolera gry, spełnia polska kostka, nawiązująca stylistyką do produktów Apple'a: mleczno-biała, o obłych rogach i diodowo podświetlanych cyfrach widocznych spod przyjaznego w dotyku tworzywa. Składa się z 70 podzespołów, w tym z ponad 40 elementów najbardziej zaawansowanej elektroniki. Zapewniają one wiele unikalnych funkcjonalności takich jak: orientacja kostki w przestrzeni trójwymiarowej, wykrywanie dotyku dłoni, bezprzewodowa energooszczędna łączność w promieniu kilku metrów, bateria zapewniająca 20 godzin zabawy, port USB, który służy nie tylko ładowaniu baterii, ale także pobieraniu nowych wersji oprogramowania. Przede wszystkim jednak kostka zawiera całkowicie oryginalny i specjalnie opracowany moduł Bluetooth służący do komunikacji z komputerem lub tabletem. Wszystkie podzespoły zostały ulokowane w zgrabnej bryle o kształcie sześcianu. Ten cud techniki kosztował kilka lat pionierskich prac rozwojowych o niepewnym efekcie oraz 20 mln zł na budowę własnego zakładu produkcyjnego, który miał zapewnić wymaganą jakość i uchronić przed wpływem *know-how* za granicę, możliwym w przypadku podzlecenia produkcji np. do Chin.

Kiedy poszukuję jakiegoś skrótowego określenia tego biznesowego sukcesu, nasuwa mi się metafora pokera. Przede wszystkim uderza wysokość stawki podbijanej w kolejnych etapach rozgrywki, np. poprzez inwestycję w zakład produkcyjny, odkładanie terminu inauguracji produktu czy wprowadzanie do niego kolejnych funkcjonalności wymagających dodatkowych prac projektowych (choćby nad oryginalnym modułem Bluetooth).

Poker to nie jest gra dla ubogich, siadając do stolika, trzeba być przygotowanym na kolejne przebicia. Konieczne jest więc dysponowanie niemałymi zasobami finansowymi, społecznymi (kontakty, reputacja), doświadczeniem, intelektem itp.

Takie właśnie zasoby miała do dyspozycji poznańska firma. Bardzo wysoki jest poziom ryzyka, a właściwie niepewności, bo oszacowanie prawdopodobieństwa sukcesu tak złożonego przedsięwzięcia na kolejnych jego etapach nie wydaje się możliwe. Wynika to m.in. z niepewności rezultatów prac rozwojowych, czynnika czasu, który decyduje o tym, kiedy zamyka się i otwiera okno możliwości, a także klimatu inwestycyjnego i skomplikowanej sieci relacji społecznych wewnątrz i na zewnątrz projektu. W kolejnych fazach rozgrywki następuje świadome zwiększanie własnych szans, choć cały czas nie wiadomo, jak to się ma do szans innych graczy. Podobnie jak w grze w pokera oznacza to realną możliwość utraty całości stawki. W pokerze „nie ma przebaczenia”, ale równocześnie wysokość wygranych oszałamia. Bardzo istotny jest psychologiczno-informacyjny aspekt rozgrywki. Ogromne znaczenie ma adrenalina, emocje, poczucie spełnienia, sukcesu, wygranej. Emocje i przekazy informacyjne trzeba jednak umieć trzymać na wodzy, „przy orderach”. Otoczenie nie powinno wiele wiedzieć, ale powinno wielu rzeczy się domyślać, zgodnie z intencją wytrawnego gracza. Na tym polega zaskoczenie, kiedy wyklada się karty na stół. Dlatego tak bardzo istotne są *public relations*, relacje inwestorskie, umiejętnie dawkiowane komunikaty dla branżowej prasy i forów internetowych, ale także wywiad gospodarczy.

Zarządzanie ma w sobie elementy wielu gier. Podstawą są puzzle: składanie całości z elementów, dopasowywanie do siebie rynku, produktu, technologii, zasobów ludzkich. Wszystko przy założeniu, że raz ułożona układanka będzie stabilna przez dłuższy czas.

Potem przychodzi konkurencyjna gra strategiczna: szachy. Strategie budowane są w oparciu o obserwacje ruchów partnera i przewidywanie jego dalszych zachowań. Wygrywają najlepsi

stratedzy, zdolni do przewidywania rzeczy przewidywalnych i odpowiadania na nie. Jest to odpowiedź na sytuację konkurencji.

Kolejny etap to brydż. Jest to gra logiczna oparta na wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w relacjach partnerskich poprzez właściwe odczytywanie znaczenia odzywek licytacyjnych. Jest to odpowiedź na sytuacje ryzyka, które można oszacować. Przypadek odgrywa tu marginalne znaczenie, o wszystkim decydują umiejętności. W warunkach uogólnionej niepewności, czyli niemożności oszacowania wielu ważnych dla gracza ryzyk, nadchodzi czas pokera. Te kolejne tryby działania nakładają się na siebie i uzupełniają wzajemnie, tworząc swoisty przekładaniec. Im więcej niepewności, tym ważniejszy staje się poker.

Nie mam najlepszych doświadczeń z posługiwaniem się metaforą gry w odniesieniu do rządzenia i zarządzania. O zmierzchu realnego socjalizmu w 1979 r. ukazała się książka autorstwa Andrzeja Zawisłaka i mojego *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Próbowaliśmy w niej wykazać, że nic nie dzieje się tak, jak zostało zamierzone. Na poziomie organizacji i społeczeństw rzeczywistość kształtuje się w wyniku rozgrywek pomiędzy jednostkami i grupami o sprzecznych interesach, różnych zasobach, strategiach i umiejętnościach. Gry generują niepewność dla wszystkich ich uczestników, wiele przykrych niespodzianek rezerwują zwłaszcza dla tych, którzy próbują projektować i planować rzeczywistość zgodnie ze sztywnym, niezmiennym projektem, czyli dla wszelkiej maści dogmatyków i utopistów.

Koncepcję gry, jaką zaprezentowaliśmy przed laty z Zawisłakiem, można w skrócie przedstawić w następujących punktach:

1. Jest to gra o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi być przegrana innych. W układach gry, jak przedsiębiorstwa, urzędy, organizacje polityczne, wytwarzane są bowiem cenne dla uczestników wartości, takie jak dochody i świadczenia materialne, prestiż, awanse, cenne informacje, emocje itp. Na tej samej zasadzie działają podmioty zbiorowe, które angażują się w relacje z innymi podmiotami.

2. Gra jest „przymusowa”, ponieważ wymaga jej uczestnictwo w najróżniejszych instytucjach i układach, takich jak zakład pracy, wszelkiego rodzaju stowarzyszenia i instytucje, sieci kooperacyjne, a nawet rodziny. Odmowa uczestnictwa oznacza wyobcowanie ze społeczeństwa.
3. Sam fakt uczestnictwa w grze wiąże się z pewnymi minimalnymi gratyfikacjami, często formalnie usankcjonowanymi np. w formie umów i kontraktów wszelkiego rodzaju. Z reguły jednak jej uczestnicy (zwłaszcza bardziej ambitni) próbują podnieść wysokość uzyskiwanych wypłat poprzez podwyżki, premie, awanse, dodatkowe zyski itp. Wiąże się to jednak z ryzykiem, a w bardziej skomplikowanych układach z niepewnością. Może doprowadzić do redukcji lub nawet utraty początkowo zagwarantowanych wypłat.
4. Gra ma charakter produktywny, gdy prowadzi do przyrostu wartości w całym systemie, a jej podział motywuje wszystkich graczy do dalszego uczestnictwa.
5. Rządzenie i zarządzanie to gra regulowana przez wspólnie akceptowane zasady (np. normy prawa lub dobre praktyki) i sterowana przez ośrodki władzy dysponujące sankcjami (rządy, zarządy, kierownictwa itp.). Celem powinno być zapewnienie ciągłości gry oraz jej produktywnego charakteru.
6. Uczestnicy systemu gry (zbiorowi i indywidualni) dążą przede wszystkim do realizacji własnych interesów. Nie można więc liczyć, że będą chcieli zawsze zachowywać się zgodnie z intencjami ośrodków kierowniczych.
7. Gry toczące się w systemie prowadzą do utrwalania się nieformalnych reguł postępowania, funkcjonujących równoległe do zasad formalnych i często będących z nimi w sprzeczności. W rezultacie nigdy do końca nie wiadomo, która strona gry zadziała w konkretnej sytuacji: formalna, nieformalna czy trudna do przewidzenia kombinacja obydwu. Nieuchronna jest więc niepewność.

8. Gra nabiera charakteru pasożytniczego, gdy niektórzy uczestnicy (np. nieuczciwi przedsiębiorcy lub pracownicy) bezkarnie łamią wspólnie akceptowane zasady (np. poprzez porozumienia monopolistyczne, zatajanie lub fałszowanie informacji, brak profesjonalizmu), osiągając nadmierne, nieuzasadnione korzyści kosztem innych (np. konsumentów lub pracodawców).
9. Ośrodki sterujące grą nie uczestniczą w niej tak jak pozostali gracze, utrzymują się z podatków lub dywidend. Jeśli ulegają pokusie pasożytnictwa, jak np. skorumpowane dyktatorskie rządy, wówczas niszczą cały układ gry. Z myślą o własnym interesie siłą narzucają bowiem pozostałym uczestnikom coraz bardziej rygorystyczne, krępujące i niekorzystne dla nich reguły (np. kartkowy system dystrybucji żywności, reglamentacji surowców, ograniczenia dysponowania pieniędzem). W rezultacie pula wygranych dostępnych zgodnie z przyjętymi regułami staje się coraz mniejsza. Skłania to wszystkich innych do pasożytnictwa (wszelkiego rodzaju oszustw) i produktywność całego systemu spada, zagrażając nie tylko jego rozwojowi, ale wręcz istnieniu.
10. Ośrodki sterownicze mogą angażować się w pasożytnicze praktyki zarówno dla osobistych korzyści zaludniających je osób, jak i z powodów ideologicznych, kiedy panicznie boją się jakiegokolwiek niepewności. Uważają bowiem, że swobodna gra zagraża projektowi, który pragną zrealizować wbrew naturalnym dążeniom pozostałych uczestników. Na kanwie narzuconych reguł powstaje wówczas system gry, w którym wszyscy wszystkich oszukują i wszyscy poszukują pasożytniczych korzyści. Taki system jest nie tylko karykaturą zamierzonego początkowo projektu, ale ma w sobie mechanizm autodestrukcji.

Była w tym nasza zawołowana diagnoza późnego, walącego się PRL-u i zapewne tylko ezopowemu językowi i teoretycznemu charakterowi wywodu zawdzięczamy to, że książka mogła się w ogóle ukazać. Spotkała się ona z dość szerokim odzewem

opinii publicznej i ówczesnych mediów, którym nieco już wtedy popuszczono cugli. Ale dostało nam się ze wszystkich stron! Odezwali się jawni i skryci czciciele determinizmu oraz amatorzy socjotechnik i inżynierii społecznej. Nieco bardziej inteligentni obrońcy realnego socjalizmu, którzy zrozumieli nasze przesłanie, zarzucili nam (i słusznie!), że kwestionujemy racjonalny, planowy charakter socjalistycznej gospodarki i socjalistycznego społeczeństwa, a sugerujemy wykorzystanie elementów gry rynkowej i innych burżuazyjnych pomysłów. Zwierający właśnie szyki kontestatorzy odchodzącego systemu, reformatorzy i projektanci nowego ładu także odnieśli się do naszych pomysłów niechętnie, a nawet wrogo. Uważali bowiem, że wystarczy – odrzuciwszy to, co stare i złe – dobrze zaprojektować nowy, lepszy system i sprawnie wprowadzić go w życie, żeby buleczki stały się chrupiące, a papier toaletowy wystąpił w obfitości, podobnie jak sznurek do snopowiązałek. Tymczasem dwaj mądrale mącą ludziom w głowach, bo twierdzą, że reforma stanie się przedmiotem jakiejś gry i może z niej wyjść coś zupełnie innego niż to, czego chcemy! Po co w takim razie reformatorzy, politycy, stratedzy, menedżerowie, prakseologowie, skoro wszystko wychodzi inaczej niż zamierzono? Ze wszystkich stron zarzucano nam destrukcyjny cynizm, co kilka lat później podsumował pewien oficer SB, który oznajmił mi: „Proszę pana, pana poglądy są nie do przyjęcia dla kogokolwiek”.

Minęło od tego czasu wiele lat i spotkało mnie wiele nowych przygód i niespodzianek zarówno intelektualnych, jak i praktycznych. I przez cały czas narastało we mnie przekonanie, że jednak mieliśmy rację. Ostatnio to przekonanie staje się szczególnie silne. Opisany na początku przykład technologicznego pokera jest przecież niczym innym jak szczególnym przypadkiem gry, którą próbowaliśmy opisać przed laty. Wyróżnia go jednoznacznie produktywny charakter, wysokość zaangażowanych stawek, rozmiary, olbrzymia swoboda działania, gęstość i zasięg sieci uczestników, a przede wszystkim świadomość niepewności

całego procesu i wynikająca stąd skłonność do ciągłych zmian i adaptacji realizowanych strategii rozgrywki.

Postanowiłem więc zebrać w jedną całość różne publicystyczne teksty, bo już nie abstrakcyjne, naukowe wywody, w których dawałem wyraz przekonaniu o wszechobecności gry i związanej z nią niepewności. Układają się one w siedem grup tematycznych:

1. Uwagi i refleksje na temat megatrendów, idei i technologii kształtujących globalną scenę współczesnej cywilizacji, zwłaszcza europejskiej, i generujących niepewność, na którą muszą reagować przywódcy i menedżerowie.
2. Spostrzeżenia i wnioski dotyczące funkcjonowania biznesu w tym niepewnym świecie, w kontekście globalizacji i typowych dla niej sieci powiązań politycznych i ekonomicznych.
3. Szkice na temat polskiego otoczenia biznesu, zakłóceń równowagi społeczno-ekonomicznej i sposobów jej przywracania oraz rodzimych stanów niepewności.
4. Oceny i krótkie analizy polskiego zarządzania, jego ewolucji, stanu obecnego i perspektyw.
5. Myśli na temat przywództwa oparte na badaniach i doświadczeniu.
6. Zasady etyki biznesu.
7. Diagnoza stanu i perspektywy polskiego szkolnictwa wyższego i przemysłu wiedzy.

Wspólnym mianownikiem wszystkich tych rozważań jest konstatacja narastającej niepewności w świecie aż gęstym od powiązań i współzależności. Taka sytuacja jest zarówno źródłem zagrożeń, jak i szans. Wokół toczy się gra. Sekret sukcesu polega na wyborze wygrywających strategii i stałym dostosowywaniu ich do zmieniających się warunków. Nie można jednak bać się niepewności i ryzyka ani zasłaniać przed nimi oczu.

CYWILIZACJA

1

PRZEWODNIK PO WIOSCE CYFROWEJ

Trudno o lepszego przewodnika po globalnej wiosce cyfrowej niż Didier Lombard, prezes jednej z największych europejskich spółek technologicznych – France Télécom, współtwórca pierwszych francuskich satelitów telekomunikacyjnych, standardu GSM i polityki przemysłowej, tworzonej na bazie rozwoju technologii. Didier Lombard może najbardziej kompetentnie opowiedzieć o ewolucji, która prowadziła od „drucianej” sieci telefonicznej do wszechogarniającej globalnej sieci multimedialnej. Jest też w stanie przewidzieć przyszłość technologii i ekonomiczne mechanizmy jej rozprzestrzenienia się w skali globalnej, czyli dyfuzji połączonej z ciągłą innowacją. Jednak to, co najbardziej zaskakuje i jednocześnie imponuje w książce Lombarda, to jej humanistyczna orientacja: koncentracja na społecznych uwarunkowaniach i konsekwencjach wielkiej technologicznej przemiany – na społeczeństwie sieciowym. To właśnie społeczeństwo sieciowe i ekonomia sieci są największymi zagadkami, na których słusznie koncentruje się autor.

Należy mieć świadomość, że społeczeństwo sieci jest społeczeństwem nieograniczonych możliwości wynikających z interaktywnego dostępu do nieskończonego bogactwa produktów, tworzonych na podstawie informacji: faktów, teorii, wiedzy,

mitów, legend, plotek, propagandy, rozrywki itp. Zmienia to radykalnie, a właściwie może zmienić, sposób funkcjonowania wielu kluczowych dla społeczeństwa dziedzin, jak np.: edukacja, medycyna, życie rodzinne, towarzyskie, osobiste, tworzenie i egzekwowanie prawa, polityka, wpływ opinii publicznej, rządzenie, administrowanie, działanie rynków finansowych, sprzedaż, promocja, marketing, spędzanie czasu wolnego, czyli właściwie całość życia społecznego. Wspólnym mianownikiem różnych aspektów tej przemiany jest zmiana charakteru więzi i relacji społecznych, a zwłaszcza poczucia wspólnoty, odrębności, wrogości, sympatii i antypatii we wszystkich ich odcieniach. Przejawia się to już obecnie w eksplozji różnego rodzaju serwisów i portali społecznościowych.

Jesteśmy dopiero na początku wielkiej cywilizacyjnej przemiany. Pierwsze pokolenie wychowane w sieci dopiero dorasta, a można przypuszczać, że następne pokolenia będą z nią zasymilowane znacznie bardziej. Globalna wioska cyfrowa jest w trakcie budowy. Widać jednak już jej niektóre główne arterie, jak np.: globalizującą się produkcję i dystrybucję, rynki finansowe, media, naukę, rozrywkę. Nie są to jednak arterie proste. Niektóre prowadzą przez tak głębokie kryzysy, jak obecny (2008/2009) kryzys finansowy. Inne napotykały trudności narastające podczas historycznych procesów kształtowania się kultur, tradycji, religii, ideologii czy mitów o wielkiej sile inercji. Przykładem takiego zjawiska może być globalizacja (a ściślej amerykańizacja) mediów, rozrywki i kultury. Z pewnością topografia globalnej wioski cyfrowej nie jest jeszcze określona, choć jej powstanie nie budzi żadnych wątpliwości. Na tym tle rodzi się filozoficzne pytanie: skoro „jesteśmy sieciami” – jak pisze Lombard – to w jakiej mierze my je tworzymy, a w jakiej one nas tworzą? Albo innymi słowy: czy społeczeństwo sieciowe będzie w większej mierze zniewalające niż społeczeństwo tradycyjne?

Na pewno warto spojrzeć na społeczeństwo sieciowe okiem ekonomisty i menedżera, tak jak to czyni wspomniany autor

w swojej książce. Kluczową sprawą jest „model darmowości”, czyli coraz powszechniejsze przekonanie o „naturalności” darmowego świadczenia niektórych usług i udostępniania treści *online*. Gospodarka oparta na wiedzy w coraz większej mierze wykorzystuje sieć, gdyż właśnie w sieci znajdują się najwartościowsze zasoby: informacja i wiedza. Bezpłatny i powszechny dostęp do nich oznacza, że nie sposób precyzyjnie zdefiniować i chronić praw własności do nich, a zatem uzyskiwać przychodów zapewniających odpowiednią stopę wzrostu poniesionych nakładów.

Jakie będą zatem motywy inwestowania w sieci i zawarte w nich treści? Wiadomo, że muszą to być inwestycje olbrzymie i szybko rosnące. Co więcej, w wypadku infrastruktury technicznej (nowoczesne sieci światłowodowe) muszą to być skonsolidowane inwestycje wielkich podmiotów zdolnych do generowania znacznych korzyści skali i zasięgu. Przedsiębiorcy korzystający z zasobów sieci będą więc zapewne zmuszeni dzielić się swoją marżą z inwestującymi w infrastrukturę technologiczną i tworzenie treści dostępnych w sieci. Może to doprowadzić do stabilizacji i regulacji mechanizmu rynkowego, co zapewni wystarczający strumień inwestycji dedykowanych rozwojowi sieci.

Wstęp do książki Didiera Lombarda *Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009

„Czas pokera” to lektura obowiązkowa i dla tych, którym się wydaje, że wszystko wiedzą, i dla tych, którzy się gubią w dzisiejszym świecie narastającej niepewności, ogromu i szybkości przepływu informacji, globalizacji, postępu technologii, rozwoju. Stawka jest co prawda coraz wyższa, ale i ryzyka coraz większe. 99 krótkich, wcześniej pojedynczo publikowanych tekstów (można je czytać w dowolnej kolejności), które, zebrane razem, w zaskakujący sposób objaśniają, inspirują, oswajają z regułami tej „przymusowej gry”, jaką niesie współczesność.

Henryka Bochniarz, Konfederacja Lewiatan

Felietony Andrzeja Koźmińskiego to nie tylko chłodny i precyzyjny opis naszego często nieprzewidywalnego życia gospodarczego. Ich niezwykłą wartością jest pokazywanie polskich wydarzeń w europejskim i globalnym kontekście, napędzając nas często dumą, ale czasami wstydem.

Paweł Jabłoński, Rzeczpospolita

To swoiste mikroświaty, których sens zawarty jest w kilkudziesięciu zdaniach. Autor potrafi ze swadą przedstawić problemy sztucznej inteligencji czy kryzys Doliny Krzemowej nadając im aktualny kontekst gospodarczy i polityczny.

Artur Kurasiński, Aula Polska

Zbiór ciekawych artykułów poświęconych globalizacji, polityce, ekonomii oraz biznesowi od strony organizacji i zagadnień etycznych, napisany przez długoletniego rektora Akademii Leona Koźmińskiego, teoretyka i praktyka zarządzania.

Jan Krzysztof Bielecki, Przewodniczący Rady Gospodarczej

Odrobina refleksji nad współczesnością dla wszystkich, którym brak czasu na lekturę opasłych ksiąg. Mniej do czytania – za to dużo do przemyślenia.

Jadwiga Sztabińska, Dziennik Gazeta Prawna

978-83-264-34235 w01P01



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-3423-5



9 788326 434235