



Nina Stępnicka¹

ZAŁOŻENIA ORKIESTRACJI I ROLA ORKIESTRATORA WE WSPÓŁCZESNEJ EKONOMII I ZARZĄDZANIU NA PRZYKŁADZIE TRADYCYJNYCH I INTERNETOWYCH FIRM HANDLOWYCH NA ŚWIECIE I W POLSCE

Wstęp

Tematyka dotycząca orkiestracji i orkiestratorów sieci pojawiła się w literaturze naukowej stosunkowo niedawno. Jednymi z pierwszych autorów, którzy podjęli tę problematykę byli między innymi: V.K. Fung, W.K. Fung i Y. Wind w książce pod tytułem: *„Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata”*².

Pojęcia orkiestracji i orkiestratorów sieci charakterystyczne są dla epoki Globalizacji 3.0, zakładającej pojawienie się płaskiego świata, jak również kurczenie się naszej planety do rozmiarów mikroskopijnych. Chronologicznie, Globalizacja 3.0 i płaski świat, orkiestratorzy sieci i sam proces orkiestracji nabrały tempa z początkiem XXI wieku, zaś czynnikami wpływającymi na taki bieg wydarzeń było upowszechnienie komputera i rozwój usług internetowych.

Niewiele pisze się na temat orkiestracji firm internetowych, stosujących różne modele dystrybucji towarów i produktów³. Również nieliczne grono tych firm

¹ Dr Nina Stępnicka, adiunkt, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

³ Na przykład: *brick – and – mortar* (poprzez tradycyjną sprzedaż w sklepie lub sieci sklepów), *click – and – mortar* (przedsiębiorstwa, firmy i sklepy funkcjonujące na styku nie jednego, ale dwóch światów:

funkcjonuje w oparciu o model orkiestracji, choć mają one przed sobą przed większe możliwości orkiestrowania różnych procesów i działań w stosunku do firm tradycyjnych⁴, stosujących analizowany model biznesu.

Celem pracy będzie próba prezentacji modelu orkiestracji na przykładzie dwóch zasadniczych kanałów dystrybucji: tradycyjnego i internetowego. W pracy podjęta zostanie również kwestia korzyści, jaką uzyskują firmy wchodzące w rolę orkiestratora sieci. Punktem odniesienia dla rozważań będą studia przypadków znanych w Polsce i na świecie firm: chińskiej Li&Fung, amerykańskiej *eBay Inc.* i *QXL Poland*, właściciela *Allegro.pl*.

Orkiestracja i orkiestratorzy sieci – kontekst definicyjny

Orkiestracja, kojarzona z luźnym powiązaniem usług (ang. *loose coupling*) i choreografią procesów biznesowych przez wiele platform i środowisk⁵ stanowi jeden z wielu nowoczesnych instrumentów sterowania sieciami gospodarczymi⁶. K. Pereducha definiując termin „orkiestracja” nawiązuje do muzyka, który posiadając partyturę, może samodzielnie zagrać „*Cyrulika sewilskiego*” i każdy inny utwór symfoniczny lub operowy. Kontynuując myśl autora, biorąc pod uwagę całą orkiestrę, słuchacz może spodziewać się kakofonii dźwięków, co w odbiorze przez megalomana może oznaczać „asymetryczną, chaotyczną strukturę dźwięków”. Część awangardowych kompozytorów idzie w swojej twórczości w kierunku kompozycji wewnętrznie sprzecznych, nieharmonijnych, zapadających się w najmniej oczekiwanych momentach, szarpanych i nieliniarnych. Jedynie wytrawny słuchacz może wychwycić nić przewodnią tego typu utworów. Podobnie przedstawia się sytuacja we współczesnej gospodarce sieciowej, która już dawno wymknęła się spod kontroli jakichkolwiek decydentów, zaś zarządzanie i sterowanie gospodarką ma tutaj charakter „złudzeniowy”⁷.

Podobnej parafrazy terminu „orkiestracja sieci” użyli między innymi P. Drucker (1909–2005), uważany za „ojca” współczesnych metod zarządzania w gospodarce rynkowej, który posłużył się pojęciami „orkiestry” i „dyrygenta” oraz J. Hagel i J. S. Brown książce „*The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*”⁸, wprowadzając

realnego – rzeczywistego i internetowego), czy *pure play models* (model czysto internetowy, stosowany przez firmy, które wcześniej nie posiadały modelu typowego dla gospodarki tradycyjnej).

⁴ Nie oznacza to jednak, że firmy „czysto tradycyjne” nie wykorzystują Internetu i jego zasobów w swojej działalności. Różnica między firmami „czysto tradycyjnymi” a firmami stosującymi modele mieszane, tj. tradycyjny i internetowy jednocześnie polega na tym, że drogą *on – line* dokonują się pewne czynności związane z samym procesem sprzedaży lub jego otoczeniem, na przykład: zamówienie towaru, czy jego dystrybucja w przypadku wybranych grup produktów, itp.

⁵ M. Szychowiak, *Problemy bezpieczeństwa w architekturze SOA*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 3.

⁶ K. Pereducha, *Strategia a orkiestracja sieci* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 255.

⁷ *Ibidem*, s. 256.

⁸ J. Hagel, J.S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Pres, Boston 2005.

pojęcie „orkiestratora procesu” (ang. *process orchestrator*, niem. *Orchester*⁹) dla opisanego przywództwa w warunkach spłaszczającego się świata oraz Globalizacji 3.0¹⁰. Z kolei termin „orkiestrator” ukazał się między innymi w „Słowniku języka polskiego” W. Doroszewskiego¹¹ z roku 1969, M. Szymczaka¹² z 1981 roku, jak również E. Polańskiego¹³ z roku 2000 pod pojęciem którego autorzy definiują dyrygenta, bądź kompozytora tworzącego utwory muzyczne przeznaczone na orkiestrę i którego najlepszym nauczycielem jest zawsze praktyka. Przekładając te definicje na język ekonomii i zarządzania, pod pojęciem „orkiestratora sieci” rozumie się osobę, bądź przedsiębiorstwo, których zadaniem jest kierowanie grupą „rozrzuczonych” po świecie dostawców w celu wytworzenia przez nich w określonym czasie i na określonych warunkach odpowiedniej jakości produkty.

Powyższa definicja pozwala na wyszczególnienie w naukach ekonomii i zarządzania nowego modelu biznesowego, zwanego modelem orkiestratora lub modelem dyrygenta, który W. Kurowski¹⁴ za cytowanymi wcześniej K. Fungiem, W.K. Fungiem, Y. Windem oraz J. Hagelem i J.S. Brownem wiąże z aktem „zrywania dachu z fabryki”. Dla pełniejszego zobrazowania tej tezy autorzy podręcznika „Konkurowanie w płaskim świecie...”¹⁵ piszą: *firmy zdały sobie sprawę z tego, że łańcuch dostaw można podzielić na części i rozproszyć po całym świecie. Nie tylko otworzyły się bramy fabryki, lecz również „zerwały z niej dach”. Mogły robić coś więcej, niż prowadzić na innych kontynentach outsourcing wyrobów czy komponentów. Mogły lokalizować poszczególne etapy łańcucha w różnych częściach świata i centralnie je koordynować. To oznaczało dzielenie na części procesów w łańcuchu dostaw, zlecenie jej różnym firmom w różnych lokalizacjach, a następnie zarządzanie takimi rozproszonymi procesami.*

Orkiestrację sieci można postrzegać przez pryzmat skoordynowanych ze sobą działań. Do najważniejszych jej komponentów należą między innymi:

- rozprzestrzenianie fragmentów produkcji,
- globalna gospodarka usług, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy,
- efekty skali¹⁶.

⁹ B. Kletzander, *Die Morphologie der russischen sentimentalen Novelle*, P. Lang, 1987, s. 123.

¹⁰ Globalizacja 3.0 to jeden z etapów globalizacji wyróżnionych przez Th. L. Friedmana w książce pod tytułem „Świat jest płaski”, zapoczątkowany w roku 2000 i trwający do dzisiaj, wyznaczony między innym przez szybki rozwój Internetu.

¹¹ W. Doroszewski, *Słownik języka polskiego*, tom V, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1969, s. 1092.

¹² M. Szymczak, *Słownik ortograficzny języka polskiego wraz z zasadami pisowni i interpunkcji*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1981, s. 547.

¹³ E. Polański, *Nowy słownik ortograficzny z zasadami pisowni i interpunkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹⁴ W. Kurowski, *Kreowanie wartości przez organizacje przestępcze*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 30-59.

¹⁵ V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim ...*, *op.cit.*, s. 27.

¹⁶ W świetle analizowanego terminu i samego procesu orkiestracji koncepcji fabryką staje się cały świat.

W ramach orkiestracji firma bazuje na podłączeniu się do zdolności kluczowych i kompetencji dostawców, co wyklucza konieczność dysponowania nimi u siebie, także bez prawa własności do nich. Orkiestracja zapewnia zatem oszczędności w kosztach, ale także możliwość korzystania z najlepszych zdolności w najlepszych lokalizacjach na świecie, przy jednoczesnym czerpaniu wiedzy z interakcji między dostawcami i innymi klientami.

Istotną rolę w orkiestracji odgrywa orkiestrator, który na wzór dyrygenta gromadzącego utalentowaną grupę muzyków musi zgromadzić silną sieć dostawców, wybrać poszczególnych wykonawców i przydzielić im określone role w danym utworze. Orkiestrator wykonuje zatem kilka podstawowych zadań, odpowiadających zadaniom dyrygenta orkiestry. Dla usystematyzowania tego zagadnienia warto zacytować K. Obłója¹⁷, zdaniem którego role orkiestracji oraz kompetencje orkiestratora sprowadzają się do następujących działań:

- projektowania sieci i zarządzania nimi,
- sprawowania kontroli przez upewnianie (orkiestratorzy nie są właścicielami środków produkcji, przywództwo i kontrola poprzez certyfikację, nagrody, zaufanie, koordynacja),
- stwarzania wartości poprzez integrację (wykorzystywanie wartości firmy i własności intelektualnej w całej sieci).

Przyglądając się postaci orkiestratora K. Fung, W.K. Fung i Y. Wind¹⁸ piszą, że jego sukces nie zależy od umiejętności realizowania określonego etapu łańcucha. Nie musi być także ekspertem na każdym jego etapie, jednakże powinien mieć głęboką wiedzę o całym procesie i o tym, w jaki sposób pomagać partnerom będących ekspertami w zajmowaniu się poszczególnymi etapami.

We współczesnym płaskim świecie orkiestracja zaliczana jest do jednych z najważniejszych umiejętności w zarządzaniu. Zdolności orkiestratora polegają bowiem na uaktywnianiu talentów i kreatywności sieci, na koordynowaniu poszczególnych jej elementów i na doprowadzeniu do powodzenia całego sukcesu.

Zarówno orkiestracja, jak również biorący w niej udział orkiestratorzy są jednymi z niewralgicznych procesów i komponentów współczesnego świata. Z punktu widzenia ekonomii orkiestracja sieci podnosi konkurencyjność sprzedaży wielu przedsiębiorstw w Polsce, jak również na świecie. W oparciu o zasady orkiestracji działalność handlową i dystrybucyjną prowadzą również najbardziej znane na świecie firmy, zajmujące się na przykład: sprzedażą odzieży, butów, artykułów przemysłowych, itp.

Zastosowanie modelu biznesowego orkiestratora sieci w handlu tradycyjnym na przykładzie Li&Fung Limited

Model biznesowy orkiestratora w handlu tradycyjnym zakłada istnienie sieci, tj. firmy wiodącej: lidera łańcucha dostaw, czy orkiestratora, koordynujących

¹⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁸ V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim ...*, *op.cit.*, s. 55-56.

z większą lub mniejszą grupą poddostawców i podwykonawców. W wielu wypadkach grupa dostawców sieci z reguły jest dużo większa od wyodrębnionej grupy, którą koordynator wybiera do realizacji konkretnego zadania. Szczególnie ważnym elementem przekształceń wynikających z dążeń do wzrostu elastyczności jest coraz wyraźniejsze odchodzenie w procesie produkcji od własnych środków produkcji, własnych zasobów półfabrykatów i wyrobów gotowych i coraz szersze opieranie się na poddostawcach działających w systemie dostaw dokładnie na czas (ang. *just in time*). Postępuje więc proces odchodzenia od rozkooperowania produkcji opartego o własne filie rozmieszczone w różnych miejscach rynku do rozproszenia opartego na kontraktach z formalnie niezależnymi poddostawcami. W konsekwencji postępuje zjawisko zamiany rozbudowanego systemu własnych filii rozrzuconych geograficznie, ale z całkiem zintegrowanym łańcuchem dostaw i jednym właścicielem do firmy koordynującej setki czy nawet tysiące niezależnych własnościowo poddostawców, z którymi koordynator wchodzi w umowne porozumienia. W pierwszym przypadku system własnych filii zarządzany jest w ramach podporządkowania centrali oraz wewnętrznym instrumentom kontroli. W drugim koordynator, który nie jest właścicielem środków produkcji, sprawuje przywództwo i kontrolę w innej postaci, opierając je na wspólnym interesie, partnerstwie i świadomej współpracy¹⁹.

Przykładem orkiestratora w handlu detalicznym mogą być między innymi takie przedsięwzięcia, jak: rodzinna firma Li&Fung Limited z Hong Kongu, amerykańska sieć supermarketów Wal – Mart Stores, Inc.²⁰, czy Cross Jeanswear Co., międzynarodowa firma o globalnym zasięgu znana z wyjątkowego „jeansowego” rzemiosła i nowatorskiego wzornictwa²¹. Ch. Zook²² podaje inne przykłady firm, które rozwi-

¹⁹ Czasem firmę koordynatora nazywa się orkiestratorem sieci gdyż dla dużej grupy przedsiębiorstw jest jak dyrygent zaproszony do dyrygowania orkiestrą. Źródło: W. Szymański, *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do głównych przekształceń współczesnej gospodarki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 10-11.

²⁰ Wal – Mart Stores, Inc., założone zostało w roku 1962 przez Sama Waltona i jest obecnie jednym z największych na świecie sprzedawców różnych produktów. Siedziba Wal – Mart mieści się w Bentonville w stanie Arkansas w USA. Pierwszy sklep Wal – Mart został otwarty jako Wal – Mart Discount City w Rogers w Arkansas. W roku 1968 firma otworzyła pierwsze sklepy poza rodzimym stanem: w Sikeston (Missouri) i Claremore (Oklahoma). Charakterystyczną cechą sieci Wal – Mart są bardzo niskie ceny produktów, co powoduje, że jest ona miejscem zaopatrzenia dla uboższych grup ludności. Największą zagraniczną operacją koncernu jest rozległa sieć supermarketów ASDA w Wielkiej Brytanii, przejęta przez Wal – Mart w roku 1999. W roku 2008 Wal – Mart zanotował czysty zysk na poziomie 12,7 miliarda USD, przy obrotach 378,8 miliarda USD. Według nieoficjalnej klasyfikacji firma uplasowałaby się wśród gospodarek narodowych na 33 miejscu, między Ukrainą i Kolumbią. Źródło: *Wal – Mart*, Wikipedia.pl 2011, [online], <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>.

²¹ Cross Jeanswear Co. swoją działalność na rynku europejskim rozwija od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Misja firmy koncentruje się wokół stwierdzenia: „*The art. of the denim*”, czyli „Sztuka jeansu”. Marka adresowana jest do ludzi, którzy są młodzi i którzy chcą pozostać młodzi. Główna grupa targetowa to 18–24 lata, niemniej kolekcje odbierane są przez szerszą grupę odbiorców.

²² Ch. Zook, *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Globalna ekspansja i nowe modele działalności*, One Press, Gliwice 2007, s. 56.

jają się kilkakrotnie szybciej od swoich konkurentów stosując w swojej działalności model orkiestratora. Są to głównie firmy z branży komputerowej i telefonii komórkowej, między innymi: IBM, Dell, czy Vodafone.

Tytułowa firma Li&Fung Limited należy do wąskiego grona pięćdziesięciu największych firm azjatyckich²³. Powstała w roku 1906, zaś jej założycielem był Dr. Victor Li Fung. Firma zarządza siecią dostawców na całym świecie i dostarcza konfekcję odzieżową dla europejskich detalistów i projektantów, nie będąc właścicielem żadnego z zakładów przetwarzających surowce w gotowe wyroby²⁴. W latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia Li&Fung rozpoczęła współpracę z amerykańską firmą handlu detalicznego The Limited jako źródło zaopatrzenia w odzież. Współpraca firm opierała się na następujących zasadach:

- trzydziestodniowy maksymalny czas wykonania zamówienia (koncepcja szybkiego reagowania na zamówienie w produkcji),
- utrzymywanie fabryk Li&Fung w gotowości do chwili podjęcia decyzji o wielkości zamówienia,
- innowacyjność (partie asortymentowe kompletowane w fabryce w Azji, metki z cenami przyklejane w Azji, system identyfikacji radiowej).

Obecnie do kompetencji orkiestratora Li&Fung Limited należą między innymi: projektowanie łańcucha dostaw, współpraca z fabrykami w różnych regionach, dzielenie na części procesów, zlecanie ich różnym firmom w różnych lokalizacjach a następnie zarządzanie rozproszonymi procesami. Firma wykorzystując swoją wiedzę o rynku odzieżowym zleca procesy produkcji i dystrybucji za każdym razem tej firmie, która jest najlepiej przygotowana do zaspokojenia zapotrzebowania klienta na konkretny towar. Zestrojenie takiej sieci procesów jest tylko jednym ze sposobów stymulowania wzrostu firmy²⁵.

Li&Fung nie jest właścicielem żadnej fabryki, podczas gdy koordynuje siecią obejmującą 8300 dostawców obsługiwanych przez ponad siedemdziesiąt biur zaopatrzenia zlokalizowanych w ponad czterdziestu krajach. Zajmuje się eksportem zaopatrzeniowym, dystrybucją i handlem detalicznym, pośrednio zapewniając zatrudnienie ponad dwóm milionom osób w sieci dostawców. Sama nie zatrudnia żadnego pracownika produkcyjnego²⁶.

Analizowany orkiestrator rozwija swoją działalność na całym świecie, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych. W roku 2008 zakupił firmę Hary Amies, ubierającą brytyjską rodzinę królewską²⁷, zaś od roku 2009 został wyłącznym dostawcą usług outsourcingowych dla Talbots i nabyła amerykańską firmę Wear Me Apparel produkującą odzież i dodatki, która sprzedaje swoje produkty m.in. w sieci detalicznej Macy. Firma, która produkuje już ubrania, zabawki i inne produkty detaliczne dla

²³ D. Orr, S. DeCarlo, *50 największych firm Azji*, „Forbes”, 05.09.2008.

²⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 29–30, s. 52.

²⁵ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu...*, *op.cit.*, s. 52.

²⁶ W.K. Fung, W. K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim ...*, *op.cit.*, s. 17-18.

²⁷ H. Sender, V. Friedman, *Najdroższe marki świata. Luksus wędruje do Azji*, „Forsal.pl 2010, [online], http://forsal.pl/artykuly/453983.najdrozsze_marki_swiate_luksus_wedruje_do_azji.html.

sieci Kohl i Target, podpisała także umowę z Wal Mart na obsługę zakupów dla tej największej na świecie sieci sprzedaży detalicznej²⁸.

Zarządzanie łańcuchem dostaw i orkiestracja sieci analizowanych firm skoncentrowane są na następujących założeniach:

- zorientowaniu na klienta, a nie zapotrzebowaniu rynku,
- podkreśleniu działalności firmy i jego konkurencyjności w łańcuchu dostaw,
- wprowadzaniu różnych form współpracy,
- wykorzystaniu technologii informatycznych do optymalizacji działania łańcucha dostaw,
- ciągle doskonalenie wszystkich procesów w łańcuchu dostaw²⁹.

Jako orkiestrator sieci, firma Li&Fung swoją działalność koncentruje wokół dwóch zasadniczych łańcuchów dostaw: wewnętrznego, tworzonego przez samą organizację, będącego skutkiem działań składających się na funkcje podstawowe i pomocnicze, oraz zewnętrznego, będącego skutkiem powiązań kooperacyjnych organizacji z jej dostawcami, dystrybutorami i nabywcami.

Orkiestracja i orkiestratorzy w Internecie – analiza zjawiska w oparciu o wybrane firmy internetowe o znaczeniu handlowym

Najczęściej wykorzystywaną formą orkiestracji w działalności internetowej są serwisy aukcyjne i pasażer handlowe. Firmy internetowe, takie jak na przykład eBay Inc. są mistrzami w unikaniu ograniczeń własności. eBay nie jest właścicielem żadnego z milionów produktów prezentowanych w jego witrynie. Nie ma z nimi również kontaktu, albowiem orkiestruje jedynie transakcje zawierane przez nabywców i dostawców oraz stwarza społeczność, w której transakcje te mogą być zawierane. Jak się podkreśla w kampanii reklamowej eBay Inc., w której przedstawia się klientów kupujących barwne „to” – którym może być dowolny produkt – firma zbudowała system dostarczania niemal wszystkiego każdemu w dowolnym miejscu.

System orkiestracji serwisu firmy aukcyjnej różni się od dostaw z przeszłości. Tak, jak inne firmy posiadające łańcuchy dostaw: samochodów, komputerów, odzieży i innych grup produktów, tak również eBay Inc. posiada łańcuch dostaw „tego”, co stanowi przedmiot transakcji platformy aukcyjnej³⁰.

Staje się to szczególnie widoczne, kiedy złoży się wizytę w centrali eBay w East eBay w San Francisco. W porównaniu z bogatym bazarem w witrynie internetowej serwisu, centrala firmy aukcyjnej jest zdumiewająco skromna. Pracownicy pracują w boksach, w tle zlokalizowano wielkie komputery, zaś ważnym i obowiązkowym punktem na mapie centrali jest bar kawowy, charakterystyczny dla Doliny Krzemowej. W centrali nie ma nawet śladu tego „czegoś”, czym ludzie

²⁸ R. Flannery, *40 najbogatszych osób w Hongkongu*, „Forbes”, 17. 02. 2010.

²⁹ *Zarządzanie łańcuchem dostaw: Hong Kong Li & Fung Practice Group*, TekBar.net 2011, [online], <http://www.tekbar.net/pl/cost-and-investment/supply-chain-management-hong-kong-li-amp-fung.html>.

³⁰ W.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, *op.cit.*, s. 49.

handlują w serwisie aukcyjnym. Wszystko za sprawą przyjętego przez eBay Inc. modelu biznesowego orkiestratora, który jako jeden z pierwszych w historii światowego handlu był modelem e-biznesowym, stworzonym na potrzeby firm i serwisów internetowych. To radykalnie odmienny pogląd w handlu detalicznym³¹, w świetle którego piękno eBay i innych przedsięwzięć internetowych tego typu wynika z dostrzeżenia przez właścicieli, że niczego nie muszą posiadać na własność: magazynów, fabryk i sklepów. Ów brak własności pozostawia klientom swobodę w budowaniu sklepów i stron oferowanych produktów odpowiednio do własnych potrzeb i umiejętności³².

Model e-biznesowy wykorzystujący zasady orkiestracji i rolę orkiestratora sieci, stworzony już w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez Pierre'a Omidyara i jego firmę eBay Inc. dał początek innym przedsięwzięciom tego typu na całym świecie, w tym również w Polsce. Cztery lata później, tj. w roku 1999³³ swoją działalność handlową rozpoczął serwis aukcyjny Allegro.pl, największy i najpopularniejszy dziś serwis aukcyjny w Polsce i krajach Europy Środkowo – Wschodniej, koordynowany przez firmę QXL Poland³⁴. Niedługo po jego ukazaniu się, w Internecie pojawiła się lawina innych serwisów handlowo-aukcyjnych tego typu, z których do dzisiaj przetrwało zaledwie kilka. Jednym z nich jest serwis aukcyjny Swistak.pl, zajmujący w rankingach wyników i popularności drugie miejsce, nie mniej z wynikami kilkanaście razy niższymi, niż analizowane wcześniej Allegro.pl.

Rola orkiestratorów sieci w przypadku eBay Inc., QXL Poland i innych przedsięwzięć internetowych o znaczeniu handlowym nie sprowadza się jedynie do zapewnienia kupującym i sprzedającym odpowiedniej infrastruktury, miejsca oraz narzędzi za pomocą których mogą przeprowadzać transakcje. Platformy te przystąpiły także do orkiestracji innych działań, na przykład: poprzez współpracę z bankami i innymi instytucjami finansowymi. Platformy aukcyjne eBay i Allegro.pl dają bowiem możliwość zapłaty za produkt bezpośrednio po dokonaniu zakupu, dokonując na życzenie klienta bezpośredniego przekierowania na stronę

³¹ Podobnie jak produkcja przemysłowa była równoznaczna z własnością fabryki, handel detaliczny zawsze był równoznaczny z przechowywaniem zapasów, magazynami i sklepami.

³² W.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, *op.cit.*, s. 49-50.

³³ Przyjmuje się, że dokładną datą utworzenia serwisu Allegro.pl był 13 grudnia 1999 roku. Główna siedziba firmy aukcyjnej i serwisu mieści się w Poznaniu.

³⁴ Twórcą serwisu Allegro jest Arjan Bakker (Holender), któremu przy współpracy Tomasza Dudziaka udało się zrealizować techniczny projekt serwisu. Wbrew różnym opiniom, jak również polskiej domenie „.pl”, od pierwszych chwil utworzenia Allegro.pl nie było i aktualnie również nie jest serwisem o polskim źródle pochodzenia. Początkowo należało ono do brytyjskiej spółki aukcyjno – handlowej QXL Ricardo (dla odznaczenia Allegro.pl i serwisów z nim współpracujących w strukturach firmy brytyjskiej, powołano spółkę QXL Poland, na czele której stanął twórca serwisu Arjan Bakker), zaś w roku 2006 zarówno QXL Ricardo, jak również należące do niej QXL Poland i handlowe serwisy internetowe, w tym Allegro.pl, zostały przejęte przez firmę Tradus, a później afrykański koncern Naspers Ltd. Więcej informacji na ten temat można uzyskać na stronie: P. Zalewski, *Naspers kupi właściciela Allegro, firmę Tradus, za 1,9 mld USD*, „InternetStandars.pl” 18.12.2007, [online], <http://www.internetstandard.pl/news/134381/Naspers.kupi.wlasciciela.Allegro.firme.Tradus.za.1.9.mld.USD.html>.

internetową banku i w jego imieniu wypełniając formularz zapłaty. Ponadto, podejmując współpracę z porównywarłkami cenowymi, serwisami rekomendującymi i opiniującymi e-klienci Allegro.pl i eBay.pl mogą dokonać porównań cenowych ofert najbardziej ich interesujących, bez konieczności przeszukiwania zasobów Internetu, bądź wchodzenia na strony przypadkowych sklepów internetowych.

Dla eBay Inc., QXL Poland i innych firm stosujących podobny model działania, orkiestracja jest zasadniczym źródłem finansowania i sprawdzonym sposobem na działalność biznesową. Nakłady finansowe ponoszone przez firmy internetowe tego typu dotyczą głównie kosztów utrzymania ciągle rozwijającej się infrastruktury technicznej, wynagrodzeń zatrudnionych w nich pracowników oraz reklamy i promocji. Orkiestrator przedsięwzięć internetowych, jakim są serwisy aukcyjne wyklucza ze swojego rachunku ekonomicznego także istotną pozycję kosztów dotyczących między innymi zakupu oraz magazynowania produktów, albowiem koszt ten przerzuca na sprzedających w serwisie, jak również kosztów działań i operacji podejmowanych po sprzedaży/zakupie produktu, na przykład: płatności, przesyłkach, rozstrzygania sporów, itp.

Korzyści modelu orkiestratora sieci i orkiestracji w działalności handlowej

Pojawienie się powiązanych ze sobą globalnych sieci dostaw i logistyki jest dźwignią dostatecznie długą, aby poruszyć świat. Klienci, którzy potrafią się włączyć do tych nowych modeli i strategii biznesu, mogą zapanować nad mocą tego świata sieci. Firmy, które potrafią lepiej orkiestrować także globalne sieci, mogą stworzyć wartość dla siebie i swoich klientów. Te luźno powiązane sieci dochodzą do punktu, w którym na żądanie mogą dostarczać niemalże każdy produkt z dowolnego miejsca do innego dowolnego miejsca na świecie. Klient myśli o nowym produkcie i „porusza ziemię”, by zrealizować tę myśl³⁵.

Jak podają W. Chan Kim i R. Mauborgne³⁶, chcąc zwiększyć skalę działalności swojej orkiestratorzy – firmy i orkiestratorzy – menedżerowie wybierają zazwyczaj stopniową ekspansję własnymi siłami firmy, albo skokowy rozwój firmy przez przejście innych przedsiębiorstw. Obie metody mają jedną wspólną cechę: wymagają zdobycia na własność nowych składników majątku. Dążenie do wzrostu tymi sposobami niemal zawsze owocuje obniżeniem marży zysku na krótko lub w najgorszym razie na zawsze. Inny rodzaj strategii wzrostu, tzw. strategia dźwigni wzrostu, nie wymaga od firmy poświęcenia zyskowności na rzecz rozwoju. Dzieje się tak dlatego, że zamiast nabywać aktywa, firma posługuje się aktywami innych przedsiębiorstw.

Henry Ford mówił swoim klientom: „Możecie mieć samochód w dowolnym kolorze, pod warunkiem, że będzie czarny”. Współczesny orkiestrator sieci może przedstawić znacznie prostszą ofertę: „Możesz mieć niemal wszystko, czego zechcesz. Powiedz tylko co to ma być, a stworzymy odpowiedni łańcuch dostaw.

³⁵ W.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim ...*, op.cit., s. 193.

³⁶ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 29-30, s. 52.

Żeby sprostać twojemu wymaganiu, z sieci dostawców zbudujemy wirtualną fabrykę³⁷.” Orkiestracja pozwala na efektywny proces samoorganizacji, a przy tym tańszą, szybszą i efektywną produkcję. Jednocześnie model ten zapewnia dużą elastyczność, albowiem w razie potrzeby możliwe jest przeniesienie całej produkcji między krajami w ciągu kilku tygodni, co jednocześnie ogranicza ryzyko związane z sytuacją polityczną czy gospodarczą w danym kraju lub regionie. Taki stopień elastyczności produkcji jest nie do osiągnięcia w przypadku modelu tradycyjnej, zhierarchizowanej firmy. Aby dowieść tych założeń K. Rybiński³⁸ powołuje się na przykład cytowanej już we wcześniejszej części pracy firmy Li& Fung, która może: wybrać dostawcę przędzy na wełniany sweter w Korei Południowej, różne fazy przeróbki przędzy przeprowadzić w Tajlandii, na Tajwanie oraz w Bangladeszu, szycie może mieć miejsce w Meksyku, a suwaki mogą pochodzić z Japonii, aby w końcu produkt trafił do sieci dystrybucji w Stanach Zjednoczonych.

Orkiestracja pozwala na bieżące dostarczanie informacji o sprzedaży produktów ze swoich półek bezpośrednio do producentów, którzy dzięki temu wiedzą jak sterować produkcją. W ten sposób orkiestratorzy ograniczają koszty logistyki i utrzymania zapasów i mogą oferować niższe ceny finalne. Nowoczesne technologie pozwalają również na lepsze dopasowanie dostaw do potrzeb klientów. Na przykład analiza sprzedaży pokazała, że w okresie huraganów ludzie kupują więcej gotowych produktów, więcej gier dla dzieci, które nie wymagają prądu i piją więcej piwa. Stąd, gdy pojawi się prognoza, że nadciąga huragan znad zatoki meksykańskiej, dostawcy są automatycznie informowani i sklepy w regionach zagrożonych są zaopatrywane w większe ilości produktów, na które będzie większy popyt. Dzięki temu rośnie sprzedaż oraz satysfakcja klientów z zaopatrzenia sklepów w potrzebne towary³⁹.

Proces orkiestracji z integratorem łańcucha dostaw – orkiestratorem zsynchronizował w całość sieć niezależnych, samodzielnych graczy rynkowych. M. Madej⁴⁰ pisze, że świat biznesu w szybkim tempie przechodzi od integracji pionowej do poziomej z jej nowymi paradygmatami. Gra biznesowa idzie nie o własność, ale o kontrolę i umiejętność łączenie wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji, które mogą być obce. Zdaniem autora, ta umiejętność tworzenia horyzontalnej architektury dla maksymalizacji wartości dla klienta staje się najbardziej poszukiwaną, kluczową kompetencją biznesu XXI wieku, decydującą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach bądź tworzeniu nowych rynków.

W artykule pod tytułem „*When your competitor delivers more for less*” R.J. Frank, J.P. George i L. Narasimhan⁴¹ przedstawili nowy model zarządzania przedsiębiorstwem nakierowanym na tworzenie wartości dla klienta. Jak podają

³⁷ W.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, *op.cit.*, s. 29.

³⁸ K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odstępach*, Difin, Warszawa 2007, s. 69.

³⁹ *Ibidem*, s. 49.

⁴⁰ M. Madej, *Outsourcing – alternatywa strategiczna*, „Naftor.pl” 2010, [online], http://www.naftor.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=111.

⁴¹ R.J. Frank, J.P. George, L. Narasimhan, *When your competitor delivers more for less*, McKinsey Quarterly, luty 2004, nr 1.

autorzy, wiele firm skutecznie realizujących ten model osiąga jednocześnie wzrost wydajności i jakości, spadek cen oraz wzrost satysfakcji i lojalności klientów, co przekłada się na wzrost skali działalności i wzrost udziału w rynku. Sukces orkiestracji ma wiele źródeł, między innymi: we wdrożeniu najnowszych osiągnięć technologii informacyjno – komunikacyjnych (ICT)⁴² do optymalizacji sieci dostaw i dystrybucji, zacieśnieniu współpracy z dostawcami oraz większym, niż inne sieci, wykorzystywaniu dostaw z krajów o niskich kosztach wytwarzania, czy wdrożeniu nowej technologii RFID 141⁴³, pozwalającej jeszcze bardziej zwiększyć wydajność sieci i ograniczyć koszty związane z logistyką.

Podsumowanie

Orkiestracja sieci nie jest sprawą wyboru, ale niepisany wymogiem, który wymuszają między innymi: konieczność bycia konkurencyjnym na rynkach różnych szczebli, głównie międzynarodowych i światowym, jak również względy finansowe. Niegdyś firmy postrzegały konkurencję i sam aspekt konkurowania w kategoriach rywalizacji firmy z firmą. Dzisiejsza konkurencja sprowadza się do rywalizacji sieci, w skład której wchodzi kilkadziesiąt czy nawet kilkaset firm reprezentujących: podobną bądź zupełnie różną pozycję ekonomiczną, podobne bądź całkiem inne wartości, jak również podobny bądź zupełnie inny obszar geograficzny, w którym funkcjonują. Uczestnictwo w sieci oparte może być na różnych podstawach o charakterze wymiernym i nie tylko. Zatem czynnikami przemawiającymi za „byciem” w sieci mogą być także: wiedza, prestiż, misja firmy, zaufanie, dostęp do globalnych klientów, długookresowy rozwój firmy, etc.

Orkiestracja sieci bardziej widoczna staje się w przypadku firm, które prowadzą swoją działalność w sposób „fizycznie namacalny”, tj. w warunkach handlu tradycyjnego. Taki model orkiestracji podejmują wspomniane wcześniej firmy: Li&Fung, Cross, czy Wal – Mart, jak również inne firmy, na przykład: Toyota, Boeing czy Nike. Na ich sukcesy których w dużej mierze wpłynęło mistrzowskie opanowanie sztuki zarządzania informacją w łańcuchu dostaw.

Jak dotychczas model orkiestratora sieci w handlu internetowym sprawdził się głównie w przypadku serwisów aukcyjnych, jak również pasażerów handlowych, organizowanych przez niezależne portale i wortale internetowe, których zadania sprowadzają się głównie do odpłatnego udostępniania miejsca i narzędzi, dzięki którym sprzedający lub kupujący mogą korzystać z usług tych serwisów. Podobną

⁴² ICT to działania związane z produkcją i wykorzystaniem urządzeń telekomunikacyjnych i informatycznych oraz usług im towarzyszących, a także gromadzenie, przetwarzanie, udostępnianie informacji w formie elektronicznej z wykorzystaniem technik cyfrowych i wszelkich narzędzi komunikacji elektronicznej.

⁴³ RFID (ang. *Radio – frequency identification*) to system kontroli przepływu towarów w oparciu o zdalny, poprzez fale radiowe, odczyt i zapis danych z wykorzystaniem specjalnych układów elektronicznych, przytwierdzonych do nadzorowanych przedmiotów. Niekiedy technologia RFID nazywana jest radiowym kodem kreskowym. Tak, jak do rozpowszechnienia kodów kreskowych potrzebne były ogólnoświatowe działania unifikacyjne, tak też dla technologii RFID potrzebna jest tego rodzaju unifikacja. Źródło: *RFID*, „Wikipedia.pl” 2010, [online], <http://pl.wikipedia.org/wiki/RFID>.

rolę odgrywają serwisy ogłoszeniowe, które wprawdzie nie są łącznikiem dla transakcji zawieranych między dwiema zainteresowanymi stronami, nie mniej za odpłatnością udostępniają i zarządzają miejscem, w którym ogłoszeniodawcy mogą przedstawić swoje oferty.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy rolę orkiestratora sieci przyjmują serwisy o charakterze niehandlowym, na przykład serwisy społecznościowe typu Nasza – Klasa, Facebook, czy Wikipedia. Są to serwisy, w których – podobnie jak w internetowych serwisach aukcyjnych – „konieczność” wygenerowania contentu bądź jego części została przeniesiona na samych użytkowników, podczas gdy głównym odbiorcą korzyści finansowych z tego tytułu są głównie twórcy serwisu. Jeśli przyjąć, że głównym produktem, dla jakich pojawiają się kategorie orkiestratora i orkiestracji są produkty jako dobra rzeczowe, na przykład: spodnie, komputery, samoloty, itp. to niewątpliwie serwisy społecznościowe orkiestratorami sieci nie są. Jeśli jednak za produkt przyjmie konkretny serwis społecznościowy i cel dla jakiego on powstał, to na przykład: uczestnictwo w nim, dzielenie się swoimi pomysłami, i współtworzenie go poprzez dodawanie nowych tekstów, zdjęć, filmów, można byłoby uznać za tworzenie zbiorowego produktu, którego wynagrodzenie ma w tym wypadku wartość uznaniową, prestiżową, reklamową.

Dzięki orkiestracji sieci i orkiestratorom zmieniła się struktura i podejście do produkcji i wymiany handlowej. Nowoczesne powiązania dystrybucyjne i społeczne, typu: outsourcing⁴⁴, offshoring⁴⁵, uplodading⁴⁶ i inne, o jakich pisze między innymi Th. Friedman⁴⁷, sprawiają, że orkiestratorzy funkcjonują, zaś sam proces orkiestracji nabiera coraz większego rozmachu.

Bibliografia:

1. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 29–30.
2. Doroszewski W., *Słownik języka polskiego*, tom V, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1969.
3. Frank R.J., George J.P., Narasimhan L., *When your competitor delivers more for less*, McKinsey Quarterly, luty 2004, nr 1.
4. Friedman Th., *Świat jest płaski. Krótka historia XX wieku*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
5. Fung V.K., Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁴⁴ Outsourcing to zlecenie zadań podmiotom zewnętrznym, czyli „przesunięcie zamówień, produkcji lub usług do innej firmy”, celem obniżenia kosztów.

⁴⁵ Offshoring to przenoszenie fabryk za granicę, w której wytwarza się ten sam produkt w ten sam sposób, korzystając jedynie z tańszej siły roboczej, niższych podatków, dotowanej energii i niższych kosztów ubezpieczenia społecznego.

⁴⁶ Uploading to czyli wykorzystanie siły społeczności, głównie poprzez: tworzenie blogów, tematycznych oraz grup dyskusyjnych, odwoływanie się do opinii członków społeczności, korzystanie z narzędzi Web 2.0, itp.

⁴⁷ Th. Friedman, *Świat jest płaski*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

6. Hagel J., Brown J.S., *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
7. Kletzander B., *Die Morphologie der russischen sentimentalischen Novelle*, P. Lang, 1987.
8. Kurowski W., *Kreowanie wartości przez organizacje przestępcze*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
9. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
10. Madej M., *Outsourcing – alternatywa strategiczna*, „Naftor.pl” 2010, [online], http://www.naftor.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=111.
11. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
12. Orr D., DeCarlo S., *50 największych firm Azji*, „Forbes”, 05. 09. 2008.
13. Pereducha K., *Strategia a orkiestracja sieci* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
14. Polański E., *Nowy słownik ortograficzny z zasadami pisowni i interpunkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
15. *RFID*, „Wikipedia.pl” 2010, [online], <http://pl.wikipedia.org/wiki/RFID>.
16. Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007.
17. Sender H., Friedman V., *Najdroższe marki świata. Luksus wędruje do Azji*, „Forsal.pl” 2010, [online], http://forsal.pl/artykuly/453983,najdrozsze_marki_swiata_luksus_wedruje_do_azji.html.
18. Szychowiak M., *Problemy bezpieczeństwa w architekturze SOA*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
19. Szymański W., *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do głównych przekształceń współczesnej gospodarki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
20. Szymczak M., *Słownik ortograficzny języka polskiego wraz z zasadami pisowni i interpunkcji*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1981.
21. *Wal – Mart*, Wikipedia.pl 2011, [online], <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>.
22. Zalewski P., *Naspers kupi właściciela Allegro, firmę Tradus, za 1,9 mld USD*, „InternetStandards.pl” 18.12.2007, [online], <http://www.internetstandards.pl/news/134381/Naspers.kupi.wlasciciela.Allegro.firme.Tradus.za.1.9.mld.USD.html>.
23. *Zarządzanie łańcuchem dostaw: Hong Kong Li & Fung Practice Group*, TekBar.net 2011, [online], <http://www.tekbar.net/pl/cost-and-investment/supply-chain-management-hong-kong-li-amp-fung.html>.
24. Zook Ch., *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Globalna ekspansja i nowe modele działalności*, One Press, Gliwice 2007.

Abstrakt

Orkiestracja i orkiestratorzy sieci to dwie kategorie ekonomiczne, które w istotny sposób zmieniają metody, sposoby i formy prowadzenia działalności gospodarczej. Zarówno proces orkiestracji, jak również kierujący tym procesem orkiestratorzy zawdzięczają swoje istnienie procesom i zjawiskom, których tempo rozwoju w ostatnich latach nabrało szczególnego znaczenia. Do zjawisk tych nale-

żą między innymi: postęp naukowo-techniczny i szeroko pojęte technologie informacyjno-komunikacyjne typowe dla XXI wieku, jak również proces przemian społecznych, gospodarczych i kulturowych. Ta forma organizacyjna i model działalności przedsiębiorstw działających według odmiennych zasad i wymagających innego podejścia sprzyja tworzeniu podwalin dla rozwoju globalnej gospodarki sieciowej. Przykładami orkiestratorów sieci mogą być firmy, które stworzyły rzeczywiste przedsięwzięcia: Li&Fung, Wal – Mart, Cross, jak również firmy, których sukcesem stały się przedsięwzięcia internetowe, na przykład: eBay czy Allegro.

Assumptions of Orchestration and the Role of an Orchestrator in Modern Economy and Management by the Example of Traditional and Internet Trade Companies in the World and in Poland

Orchestration and orchestrators of the network are two economic categories which considerably change methods, ways and forms of pursuing economic activities.. Both orchestration and orchestrators can exist thanks to processes and phenomena whose rate of development has acquired great importance over the last few years. These phenomena include, among others, scientific and technological progress and broadly-understood information and communication technologies typical of the 21st century, as well as processes of social, economic and cultural changes.. This form of organization and the business model companies acting according to different rules and requiring a different approach contribute to the formation of foundations for the development of global web-based economy. The examples of orchestrators of the Web can be companies which have set up real enterprises such as Li&Fung, Wal – Mart, and Cross (involved in ordinary and traditional trade) as well as such corporations as eBay or Allegro.pl offering on-line services.

PhD Nina Stępnicka, assistant professor, Jan Kochanowski University of Humanities and Natural Sciences in Kielce.