

Teresa Pakulska,  
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

# Geobiznes

**Rewolucja informacyjna sprawiła, że przedsiębiorstwa działają zarówno w przestrzeni tradycyjnej, jak i wirtualnej. Ten drugi wymiar znacznie re-modeluje istniejące w przeszłości modele biznesu, które w coraz większym zakresie funkcjonują w sieci interaktywnych powiązań pomiędzy wszystkimi interesariuszami.**

Taka rzeczywistość implikuje konieczność nieco odmiennego niż w czasach rewolucji przemysłowej spojrzenia na znaczenie otoczenia i jego rolę w kształtowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Nową optyką może być geoprzestrzeń, która powiązana sprzężeniami zwrotnymi z biznesem, w warunkach coraz większej otwartości rynku tworzy geobiznes.

## Geoprzestrzeń

Na gruncie geografii ekonomicznej, w której w centralnym punkcie zainteresowań znajdują się przestrzenne aspekty gospodarki, definicja przestrzeni ekonomicznej koncentruje się na jej relacjach ze środowiskiem przyrodniczym i społecznym oraz zachodzącymi w tym zakresie zmianami [Kuciński 2013]. Układy przestrzenne są swego rodzaju otoczeniem działalności przedsiębiorstwa, które można analizować w wymiarze globalnym, regionalnym i lokalnym. Pojawia się jednak pytanie, czy w erze rewolucji informacyjnej takie podejście jest wystarczające?

Z przestrzennego punktu widzenia rewolucja informacyjna niesie ze sobą dwie istotne zmiany – „śmierć” odległości i „śmierć” czasu. Rozwój Internetu zmienił produkt, a poprzez poszerzenie przestrzeni rynkowej także sposób prowadzenia biznesu. Obecnie postrzeganie produktu dostarczanego klientowi sprowadza się do trzech jego poziomów: rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i poszerzonego [Kotler, et al., 2002]. Drugi, a zwłaszcza trzeci poziom obejmuje takie operacje i działania, które wspierają tworzenie wartości produktu w zakresie opakowań, serwisu, dostawy, doradztwa itp. Produkt oferowany jest w postaci pakietu, na który poza produktem właściwym składają się produkty dodatkowe i usługi wspomagające korzystanie w kompleksowy sposób z tak przygotowanej oferty, często dostarczanej klientowi przez Internet. Co więcej, coraz częściej mamy do czynienia z produktem „czysto” cyfrowym, w którego kreacji aktywną rolę odgrywa sam klient (prosument), a który to produkt – z teoretycznego punktu widzenia, może być dystrybuowany wszędzie tam gdzie jest sieć.

Zmianie cech produktu towarzyszą duże przeobrażenia w zakresie realizowanych modeli biznesowych, sposobu pozyskiwania zasobów (ważniejszy od własności staje się dostęp) oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Digitalizacja produktów to nowe możliwości rozwoju handlu, usług, wejścia na zagraniczne rynki. Pra-

wie każdy biznes musi być analizowany w kontekście globalnym lub przynajmniej międzynarodowym. Najlepiej obrazuje to przykład przedsiębiorstw działających w sieci wirtualnej, choć nie oznacza to, że ich ekspansja międzynarodowa nie ma żadnych barier przestrzennych (mają one często charakter instytucjonalny). Z drugiej strony, w warunkach globalizacji małe lokalne przedsiębiorstwa muszą sprostać rosnącej konkurencji przedsiębiorstw międzynarodowych, a zwłaszcza sieci korporacji transnarodowych – postępuje proces biernej internacjonalizacji.

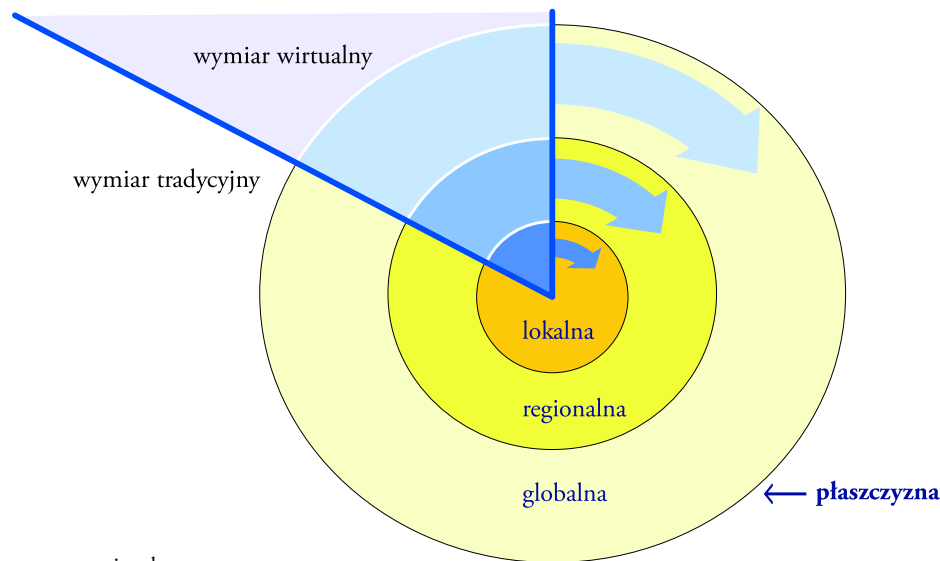
W większości transakcji rynkowych, a zwłaszcza handlowych, równie ważnym jak odległość jest czynnik czasu, potrzebnego np. do wyszukania odpowiedniej oferty, dostarczenia produktu, finansowej realizacji transakcji. Produkty cyfrowe sprzedawane są 24 godziny na dobę, mogą zostać dostarczone natychmiast, tak samo szybko można dokonać płatności online. Czas zmienia swoje znaczenie także z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiedzią na wyzwania rynku związane z erą digitalizacji gospodarki jest model przedsiębiorstwa działającego w czasie rzeczywistym (*real-time enterprise* – RTE). Projektanci systemów informatycznych podkreślają, że architektura systemów dla RTE to nie pojedyncze rozwiązania, ale portfolio technologii, które pozwalają przedsiębiorstwu zwiększać efektywność jego działań, w czym ważna jest elastyczność IT, umożliwiająca dostarczanie klientowi personalizowanych pakietów produktowych [Teluk, 2004]. W tym samym kierunku ewoluują także przedsiębiorstwa powszechnie utożsamiane z tradycyjnymi sektorami gospodarki. Wiele starszych produktów zostało radykalnie przekształconych przez dodanie wartości niematerialnych oraz usprawnień cyfrowych. Nowa funkcjonalność i interaktywność handlu elektronicznego pozwalają na modyfikację realizowanych dotychczas modeli biznesowych.

Rewolucja informatyczna to nie tylko nowe modele biznesowe, ale także nowe wzorce konsumpcji, sposób utrzymywania kontaktów towarzyskich, czy też wreszcie wirtualne pieniądze. Zmianie ulegają relacje i sposób komunikowania pomiędzy społeczeństwem a organami administracji publicznej. W efekcie, niektóre problemy i dysfunkcjonalności o charakterze lokalnym i regionalnym mogą być, chociażby częściowo, rozwiązywane dzięki globalnym sieciom społecznym i gospodarczym powiązań. Z drugiej strony, przestrzeń wirtualna stwarza podstawy do budowy, niewystępujących przed rewolucją informacyjną, przewag konkurencyjnych na poziomie makro-, mezo- i mikroekonomicznym. W takiej sytuacji zasadnym wydaje się być postrzeganie przestrzeni ekonomicznej w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym. Nie ma jednak pomiędzy nimi wyraźnej granicy, bowiem wzajemnie się przenikają w zależności od przedmiotu analizy, substytucyjnie bądź komplementarnie.

Warto jednak podkreślić, że przestrzeń wirtualną cechuje silna dynamika zmian, co jest efektem postępującej migracji biznesu do sieci oraz rosnącej funkcjonalności sieci społecznych. Oparty na technologicznych i społecznych sieciach biznes jest interaktywny, czyli współzależny od wirtualnej przestrzeni ekonomicznej, co jednak nie oznacza, że nie jest zawsze w pewnym stopniu osadzony w przestrzeni tradycyjnej (np. lokalizacja serwerów). Geograficzny kontekst gospodarki nabiera nowego znaczenia. W niniejszym artykule *geo-* oznacza kompleksowe podejście do przestrzeni, ujmujące ją jednocześnie w trzech płaszczyznach: globalnej, regionalnej oraz lokalnej, postrzeganej w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym (rysunek 1).

Te różne płaszczyzny i wymiary to otoczenie współczesnego biznesu, którego elementy są względem siebie substytucyjne i/lub komplementarne oraz pomiędzy

Rysunek 1 Geoprzestrzeń



Źródło: opracowanie własne.

którymi zachodzą sprzężenia zwrotne.

Przedsiębiorstwa osadzone są w tak zdefiniowanej geoprzestrzeni, lecz rola poszczególnych wymiarów i płaszczyzn oraz zachodzących między nimi współzależności dla każdej organizacji jest inna.

Spojrzenie geo-przestrzenne to propozycja nowej optyki analizowania przestrzennych aspektów społeczno-gospodarczych, na gruncie której można poszukiwać m.in. adekwatnych do zmian wywołanych rewolucją informatyczną ocen poziomu rozwoju regionu na różnych poziomach taksonomicznych, metod stymulowania procesów rozwojowych, czy też narzędzi ochrony rynków i konkurencji. Nowe rynki to bowiem nie tylko w mniejszym bądź większym stopniu wykorzystywana przestrzeń rynkowa, ale także wirtualne światy – interaktywne dla wielu uczestników stymulowane środowisko, które ze względu na obowiązujący w literaturze punkt widzenia pomijane jest w analizach przestrzennych. Dotychczas dokonywane oceny atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności gospodarek krajowych w większości bazują na tradycyjnych wskaźnikach. Tego typu podejście można zaobserwować w wielu przytaczanych międzynarodowych rankingach – Doing Business [World Bank, 2016], Growth Competitiveness Index

[WEF, 2016], Transparency International Corruption Index, jak też analiz na temat atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów w Polsce, prowadzonych m.in. przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową [www.ibngr.pl] i Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wraz z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych [PAIiZ, 2015].

Atrakcyjności przestrzeni wirtualnej dedykowane są oddzielne miary i rankingi. Jednym z ciekawszych ujęć jest propozycja McKinsey Global Institute oceny atrakcyjności ekosystemu Internetu od strony ponoszonych na jego kształt:

- a) wydatków,
- b) podaży czynników związanych z jego kreacją [McKinsey, 2011].

Nową jakość ekosystemu Internetu należy wiązać także ze zmianą postaw jednostki w sieci wirtualnej. Społeczne web sprzyja rozpowszechnianiu wiedzy i kształtowaniu się społeczeństwa obywatelskiego, które w nowy sposób oddziałuje na sposób prowadzenia biznesu. Pewną miarą roli społecznych web jest The WEB Index, którego podstawą konstrukcji są cztery wskaźniki cząstkowe odnoszące się do:

- a) zakresu dostępu sieci, jej powszechności,

- b) otwartości, gwarancji bezpieczeństwa i prywatności,
- c) zawartych treści – co i na jakich zasadach jest udostępniane,
- d) oddziaływania Internetu w czterech obszarach: społecznym, ekonomicznym, politycznym i środowiskowym [WEB Index, 2016].

Z poszerzeniem rynku o przestrzeń wirtualną wiążą się także odmienne narzędzia oddziaływania na przebieg procesów rozwojowych. Jednym z przejawów tych zmian jest geoblokowanie, czyli ograniczanie dostępu do treści lub usług cyfrowych, nakładane przez usługodawców na użytkowników ze względu na ich położenie geograficzne. Tego typu działania podejmowane są pod pretekstem ochrony terytorialności prawa autorskiego, choć w praktyce podyktowane są czynnikami rynkowymi (wyższe koszty transportu, różnice w wysokości stawki podatkowej, obowiązujące normy itp.). Niemniej jednak, tego typu praktyki to nowa forma interwencjonizmu, która odnosi się do wirtualnego wymiaru przestrzeni ekonomicznej w płaszczyźnie regionalnej.

Powyższe przykłady pokazują, że poszukuje się nowych ujęć i miar różnie definiowanej atrakcyjności czy konkurencyjności regionów na różnych płaszczyznach taksonomicznych przystających do specyfiki gospodarki XXI wieku. Potrzebom tym niejako naprzeciw wychodzi podejście geoprzestrzeni, w którym to z definicji zakłada się współwystępowanie i współzależność tradycyjnego i wirtualnego wymiaru przestrzeni ekonomicznej, gdzie zacierają się granice pomiędzy czynnikami o charakterze *sensu stricte* lokalnym, regionalnym i globalnym.

### **Współzależność czynników popytowo-podażowych – w kierunku otwartego rynku**

U podstaw rysujących się coraz wyraźniej przemian w gospodarce, kształ-

tujących relacje popytowo-podażowe i związane z tym mechanizmy, leżą dwie główne wzajemnie się przenikające przyczyny – digitalizacja i przeobrażenia społeczne oraz związana z tym zmiana wartości w biznesie. Gospodarka cyfrowa, jako naturalne następstwo rewolucji informacyjnej, stwarza nowe wyzwania dla przedsiębiorstw. Jest to związane z wchodzeniem gospodarki cyfrowej w makro- i mikroekonomiczne czynniki prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa, ale także z samą istotą współczesnej generacji technologii (technologie mobilne, portale społecznościowe, *cloud computing*, *big data*) i możliwości ich nowych zastosowań. Ich stymulatorem jest tzw. pokolenie Y, które doskonale porusza się w świecie technologii i mediów społecznościowych, nie widząc zasadności istnienia większości regulacji i ograniczeń. Tworzy tym samym nowy wymiar pracownika, klienta jak i obywatela. Widzą potrzebę transparentności podejmowanych decyzji, co pociąga za sobą konieczność budowania nowych relacji biznesowych opartych na wiedzy, dostępie i otwartości. Wzrost znaczenia wirtualnej przestrzeni rynkowej rzutuje w warunkach nakładania się ról (konsument, producent) na przenikanie czynników podażowo-popytowych ukierunkowanych na otwartość rynku.

To sprawia, że w warunkach globalizacji i dokonującej się za sprawą rewolucji informacyjnej digitalizacji gospodarki, miejsce tradycyjnego rynku, utożsamianego z miejscem (instytucją) w wymiarze zamkniętym, na którym zawierane są transakcje między sprzedającym a kupującym, zastępuje rynek otwarty. Ten ostatni określany mianem procesu, w ramach którego decyzje uczestniczących w nim podmiotów, tj. zarówno gospodarstw domowych dotyczących konsumpcji dóbr, przedsiębiorstw w zakresie ich produkcji, jak i pracowników dotyczące czasu i charakteru zatrudnienia, zostają wzajemnie uzgodnione dzięki odpowied-

niemu dostosowaniu cen [Begg, Fischer, Dornbusch, 2007], przybierają charakter sprzężonych interakcji, obejmujących płaszczyzny od lokalnej po globalną i przekraczają wymiar tradycyjny wnikając w sferę wirtualności. Jednocześnie nie jest on już zwykłym popytowo-podażowym zespołem procesów dostosowawczych (kształtujących popyt, podaż, ceny), ale dokonującą się przy współdziałaniu digitalizacji kombinacją stochastycznych, nieprzewidywalnych i nieoczekiwanych procesów, gdzie oprócz czystego biznesu, ogromną rolę odgrywają procesy społeczne, coraz częściej prowadzące do tworzenia obok wartości finansowej także wartości społecznej. Jakkolwiek pojęcie otwartego rynku odnoszone jest w sposób szczególny do innowacji, to digitalizacja w wymiarze gospodarczym i społecznym, nakładając się na nie przemiany społeczno-demograficzne doprowadziły do tego, że cecha jego otwartości odnosi się także, chociaż w różnym stopniu, do pozostałych dóbr. Jednocześnie digitalizacja sprawia, że coraz trudniej mówić o formalizacji i regulacji rynku, wymykającego się oddziaływaniu skostniałym procedurom administracyjnym.

Interaktywność w świecie biznesu, zrodzona na bazie postępu technologicznego i rozwoju platform internetowych, umożliwiła bezpośrednią komunikację pomiędzy użytkownikami, wykorzystując media społecznościowe, i stworzyła podstawy rozwoju szczególnego rodzaju innowacji społecznej. Przybrała ona postać gospodarki współdzielenia, zwanej z angielska *sharing economy*. Polega ona na wymianie dóbr i usług, odpłatnie lub na zasadzie wzajemności, wykorzystując w tym celu posiadane i niewykorzystywane zasoby materialne i niematerialne. Przy czym kluczowym impulsem rozwoju gospodarki współdzielenia jest w warunkach rosnącej współzależności czynników popytowo-podażowych i wykorzystania rozwiązań rewolucji informacyjnej prze-

konanie, że dostęp do dóbr jest ważniejszy niż ich posiadanie, co niewątpliwie zmienia perspektywę tradycyjnego dostępu do różnego rodzaju zasobów, ich podaży, jako warunku lokalizacji działalności gospodarczej.

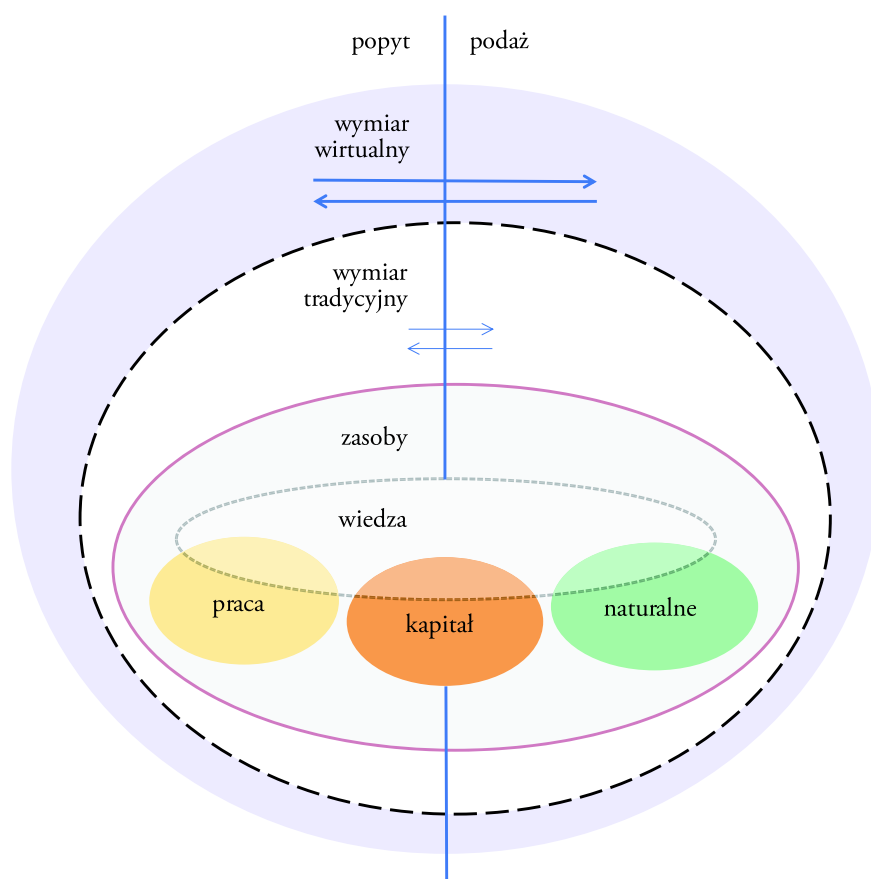
Przenikanie się tradycyjnego i wirtualnego wymiaru przestrzeni, przy rosnącej roli pokolenia sieci i otwartości rynku, wyzwala konieczność nowego zindywidualizowanego podejścia do klienta, gwarantującego jego większe zaangażowanie i stwarzającego nowe możliwości w zarządzaniu klientami w dużej skali. Dokonuje się to w warunkach spadku efektywności wewnętrznych działań badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa (długi proces rozmijający się z potrzebami odbiorców) i presji na włączenie w ten proces otoczenia organizacji, zwłaszcza konsumentów, którzy nie tylko definiują swe potrzeby, ale nawet sami potrafią współtworzyć zaspokajające je dobra (różna rola konsumenta od prosumpcji indywidualnej poprzez kolektywną, np. oprogramowanie *open source* do inter-prosumpcji, tj. współpracy prosumenta-internauta z producentem za pośrednictwem portali społecznościowych). Konsument pojawia się zatem w nowej roli, tzw. prosumenta, czyli współtworzącego i promującego produkt (zazwyczaj na własny użytek), co oznacza rozmycie granic podziału na rynku na sferę produkcyjną i konsumpcyjną.

Wzrost znaczenia pokolenia sieci i przemian demograficznych, wespół z globalizacją i digitalizacją życia społeczno-gospodarczego, prowadzą do zmian rzutujących zarówno na popyt jak i podaż czynników produkcji – także w płaszczyźnie globalnej. W tym pierwszym przypadku, zwłaszcza w kontekście rosnącej roli konsumenta, kluczowe stają się przesunięcia światowego popytu, wzrost znaczenia ekokonsumpcji powodowanej zmianą społecznych wartości (mniejszy materializm), ukierunkowaną na zrównoważony rozwój czy gospodarkę na łą-

danie. Z punktu widzenia badania zróżnicowania struktur gospodarki światowej i czynników nań wpływających, w tym popytu na wytwory czynników produkcji w ramach zmieniającego się podejścia z orientacji produkcji na orientację konsumpcji (prosumpcji począwszy od końca pierwszej dekady XXI w.) szczególne znaczenie ma przesunięcie światowego popytu na rzecz rynków wschodzących. Obejmuje ono nie tylko największe gospodarki regionu (poza Chinami, Indiami, także Indonezja, Kenia czy Wietnam). Choć aktywność na portalach społecznościowych w tych krajach jest porównywalna, a czasami nawet wyższa niż w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych, to ograniczeniem tych rynków w kategorii atrakcyjności rynku produktów cyfrowych jest ekosystem Internetu tych państw (brak infrastruktury przekłada się na niski poziom wykorzystania możliwości internetowych; nieadekwatne do potrzeb źródła finansowania) [Nottebohm, et al., 2012].

Biorąc pod uwagę czynniki podażowe w ujęciu makroekonomicznym, kluczowe znaczenie ma alokacja zasobów na poziomie gospodarek narodowych. Zasoby naturalne to powstałe w procesach przyrodniczych elementy środowiska geograficznego, które uznawane są w danych warunkach, miejscu i czasie za użyteczne. Na ich wartość wpływa rzadkość występowania, ograniczoność (nie wszyscy mają jednakowy dostęp, np. ze względu na cenę), dostępność, rozmieszczenie i przekształcenie. Z punktu widzenia rozwoju gospodarki światowej oznacza to, że rozmieszczenie „cennych” na danym etapie rozwoju gospodarczego zasobów naturalnych jest wysoce nierównomierne. Rejony eksploatacji zasobów naturalnych często nie pokrywają się z rejonami ich największej konsumpcji. Z punktu widzenia procesów gospodarowania duże znaczenie ma, rosnące wraz z asymilacją i rolą wiedzy, podejście dynamiczno-funkcjonalne (w przeciwieństwie do

Rysunek 2 **Zasoby na otwartym rynku – współzależność popytu i podaży**



Źródło: opracowanie własne.

maltuzjańskiego – statycznego), zgodnie z którym wielkość zasobów jest zmienna w czasie oraz jest ona funkcją naszej wiedzy (rysunek 2). Są one „wrażliwe” na postęp techniczny i poddają się procesom substytucji (np. zastępowanie ropy naftowej i innych paliw kopalnych odnawialnymi źródłami energii). Inwestując w badania i rozwój sprawiamy, że wielkość zasobów, które mogą być wykorzystane w gospodarce wzrasta. Jednocześnie, rozwój technik informacyjnych sprawia, że społeczeństwo ma coraz lepszy dostęp do zasobów wiedzy na temat zagrożeń ekologicznych i społecznych, wynikających z tytułu prowadzonej przez człowieka działalności gospodarczej.

Konwergencja IT i inżynierii materiałowej prowadzi do gwałtownego wzrostu innowacji, które znacząco mogą zmienić kiedy, gdzie i w jaki sposób korzystać z zasobów naturalnych. Połączenie technologii IT i materiałów w skali nano- i biologii z technologią przemysłową, najprawdopodobniej już w niedalekiej przyszłości przyniesie znaczny wzrost produktywności zasobów. Uchwycenie tych technologicznych możliwości zasobów oznacza nowe podejście w gospodarce, uwzględniające w większym niż dotychczas stopniu substytucję (zastępowanie zasobów kosztownych i ograniczonych – tańszymi, ogólnodostępnymi i wydajniejszymi), optymalizację i wirtualizację. Oddziaływanie tej ostatniej przejawia się w generowaniu i implementacji przez przedsiębiorstwa szerokiego spektrum nowoczesnych rozwiązań, będących następstwem stosowania technologii w postaci nowych materiałów (lekkie materiały, nanotechnologie, biotechnologie), technologii produkcji (symulacja, wizualizacja, robotyzacja, projektowanie wspomagane komputerowo w 3D), ale także modeli biznesowych (masowe ukierunkowanie na indywidualne potrzeby klienta, szerokie zastosowanie w procesach produkcyjnych

recyclingu) [Pakulska, 2014]. Zmienia to podejście do lokalizacji działalności i związane z nią ryzyka, gdyż technologia (*the internet of things* – IoT, zwana czwartą rewolucją przemysłową) będąca wyznacznikiem gospodarki cyfrowej, wpływa na decentralizację produkcji. Na obecnym etapie rozwoju wiedzie to do substytucji niektórych tradycyjnych form i obszarów działalności wirtualnymi lub do wzajemnego się ich uzupełniania (komplementarności).

Podobne przeobrażenia zachodzą na rynku pracy. Cechy globalizacji XX/XXI sprawiają, że również w tradycyjnej przestrzeni znacznie powiększył się zasięg przestrzennych możliwości pozyskiwania zasobów ludzkich, niejednokrotnie ze względu na ich wagę w rozwoju gospodarczym, traktowanych jako kapitał ludzki, występujący w podwójnej funkcji produkcyjnej i konsumpcyjnej. Wiedza, umiejętności i wydajność zasobów pracy rzutują na atrakcyjność lokalizacyjną naukochlonych dziedzin wytwórczości, sprawiając, że kapitał ludzki często bywa postrzegany jako krytyczny zasób rozwoju gospodarczego. Z badań McKinsey Global Institute [2012] wynika, że najczęściej podawanym zagrożeniem jest dostępność wysokiej jakości pracy, bez względu na rozmiar przedsiębiorstwa i miejsce jego lokalizacji, a niepewność działania łączy się przede wszystkim z wysokimi kosztami pracy. Te ostatnie powodują znaczącą alokację działalności gospodarczej ściśle powiązaną z przestrzenią tradycyjną.

W płaszczyźnie wirtualnej, ale także tradycyjnej, technologia coraz częściej zastępuje pracowników, innowacje IT wyznaczają ramy zawodowe i decydują o tym kiedy, gdzie i jak pracujemy. Rynek pracy kształtuje postępująca komputeryzacja i rozwój nowych zawodów, ukierunkowanych na zastosowanie rozwiązań ICT i intelektualizację (cywilizacja bitowa), z czym wiąże się także rozwój nowych form zatrudnienia. Badania MGI wskazują,

że aż 140 mln pełnoetatowych pracowników wiedzy może zostać zastąpionych przez inteligentne maszyny [Dobbs, et al., 2014]. Z drugiej strony, starzenie się zasobów pracy staje się powszechne, czemu towarzyszą coraz częściej pojawiające się jej niedobory, uzupełniane także poprzez tradycyjne migracje.

W zmieniającej się gospodarce szczególne znaczenie należy przypisać zasobom informacji, z którymi koresponduje pojęcie wiedzy (zasoby wiedzy) – usystematyzowany zbiór informacji o ludziach, którzy mają wiedzę *know-what* i *know-how*. Wiedza to zasób szczególnie istotny w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych o dużym rozproszeniu geograficznym i dywersyfikacji prowadzonej działalności gospodarczej. Podobne rosnące znaczenie w rozwoju gospodarczym przypisuje się instytucjom (zasady gry określające zakres i charakter interakcji w gospodarce) oraz zasobom kulturowym (zasoby kultury, historii, tradycji i stosunki międzyludzkie) o dużym znaczeniu w mikroekonomicznym otoczeniu biznesu.

Przeobrażenia w światowej gospodarce obejmują wiele obszarów odnoszących się do czynników produkcji, w tym zasobów kapitałowych (dobra kapitałowe i zasoby finansowe). Współczesna gospodarka wymaga dużych środków finansowych (techniki energooszczędne, pracooszczędne itp.), zwłaszcza w kontekście presji na postęp technologiczny wraz z wiedzą, warunkujący rozwój gospodarki cyfrowej. Łatwy dostęp do pożyczek, także poprzez rozwój *sharing economy* z jednej strony, a z drugiej dostępność kapitału wysokiego ryzyka, implikują nowe interakcje popytowo-podażowe ukierunkowując się na otwartość rynku, którego atrybutem jest, w warunkach dwoistego charakteru wymiaru przestrzeni ekonomicznej, rosnąca substytucyjność wymiaru tradycyjnego przez wirtualny, zachodząca na wszyst-

kich płaszczyznach (lokalna, regionalna, globalna) lecz w różnym zakresie.

### Biznes w geoprzestrzeni

Złożoność geoprzestrzeni i otwartość rynku sprawiają, że jest w niej miejsce dla wielu zróżnicowanych firm, dla których poszczególne płaszczyzny i wymiary przestrzenne mają nieco odmienne znaczenie. Z tego punktu widzenia można dokonać podziału przedsiębiorstw na kilka grup, które to zbiorowości, tak jak geoprzestrzeń, mają płynne granice. Będą to przedsiębiorstwa:

- działające w różnym zakresie w przestrzeni tradycyjnej i/lub wirtualnej,
- o różnym geograficznym zasięgu rynkowym,
- budujące przewagę konkurencyjną z komplementarności płaszczyzn i wymiarów przestrzeni (np. platformy gospodarki współdzielenia) lub jej substytucyjności,
- o odmiennej roli w kreacji tradycyjnych i wirtualnych globalnych łańcuchów wartości, np. kontrolujące jak korporacje transnarodowe lub integrujące jak firmy typu *plug and play*.

Współczesny charakter gospodarki sprawia, że każde przedsiębiorstwo, czy tego chce czy nie chce, funkcjonuje w sieci. W przypadku sieci przedsiębiorstw sieć traktowana jest jako sposób koordynacji działań wielu przedsiębiorstw poprzez różnego rodzaju więzi – techniczne, planistyczne, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Operujące w tego typu sieciach przedsiębiorstwa najczęściej przewagę konkurencyjną czerpią z przestrzeni tradycyjnej, w której czas i odległość ma znaczenie, choć coraz częściej i w coraz większym stopniu przenoszą funkcje wspomagające do przestrzeni wirtualnej (np. marketing, płatności). Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią zdyskontować korzyści wynikające z przestrzeni wirtualnej. Badania McKinsey Global Institute wykaza-



ły [Olanrewaju, Smaje, Willmott, 2014], że często popełnianym przez nie błędem jest wykorzystanie wirtualnej przestrzeni dla wąsko zdefiniowanych celów, tj. odnoszących się jedynie do wzrostu udziału w rynku poprzez kanały cyfrowe lub do redukcji kosztów, co uniemożliwia zdyskontowanie nowych możliwości rozwoju.

Inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku wirtualnej organizacji, dla której kluczowa nie jest własność procesów, lecz kontrola ich efektów – procesy nie są łączone z określonym miejscem i czasem [Hatch, 2002, za: Wielki, 2012]. W rozwoju organizacji wirtualnej podkreśla się znaczenie dwóch aspektów:

- 1) organizacyjnego, eksponującego rolę technologii informatycznych i globalnej sieci w tworzeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz możliwości jakie wynikają dla organizacji z ich rozwoju,
- 2) fizycznego, utożsamianego z coraz powszechniejszym zastępowaniem elementów materialnych przedsiębiorstwa niematerialnymi (informacją cyfrową).

W przeszłości ekspansja międzynarodowa zarezerwowana była głównie dla dużych graczy. Rewolucja informacyjna wraz z globalizacją zmieniła bariery wejścia i stworzyła mniejszym firmom nowe możliwości poszerzenia przestrzeni rynkowej. W odniesieniu do tradycyjnej przestrzeni, nowe możliwości wiążą się z ekspansją poprzez kooperację z zagranicznymi przedsiębiorstwami. Najczęściej są to kontrakty, głównie w postaci *non-equity* (licencje, wspólne projekty badawcze, franczyza, kontrakty na poddostawy itp.), tworzenie spółek celowych (*contractual joint venture*), podmiotów o własności mieszanej (*equity joint ventures*) lub sformalizowaną współpracę realizowaną poprzez alianse strategiczne.

W przestrzeni wirtualnej ciekawym przykładem jest internacjonalizacja małych innowacyjnych firm. Dostęp do sieci jest dla nich szczególnie przydatny w

rozpoznawaniu światowego środowiska innowacyjnego i trendów rozwoju techniki, jako inspiracji do internacjonalizacji w tym obszarze [Cieślik, 2011]. Przestrzeń wirtualna stwarza także możliwości zaakcentowania obecności małych firm na podstawowych dla innowacji rynkach, z wykorzystaniem różnych jej form, w tym uczestnictwo w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych, targach i konferencjach, by zwiększyć wiarygodność w stosunku do partnerów i wzmocnić prestiż przedsiębiorstwa. Dostęp do zagranicznego ekosystemu poprzez sieci technologiczne i społeczne pomaga przedsiębiorstwom w spełnieniu kluczowych warunków, istotnych dla podjęcia współpracy przez zagranicznych partnerów w zakresie ochrony patentowej i własności intelektualnej (np. przeprowadzenie procedury rejestracyjnej na rynku zewnętrznym), czy dopuszczenia do obrotu (np. uzyskanie zezwoleń, certyfikatów). Innymi słowy, wielkość przedsiębiorstwa nie jest już jednoznaczna z geograficznym zasięgiem prowadzonej działalności. I tak możemy się spotkać z relatywnie małymi przedsiębiorstwami (najczęściej mierzonymi liczbą pracujących) o dużym geograficznym zasięgu działania (np. poprzez operacjonalizację działań w przestrzeni wirtualnej) oraz dużymi firmami o małym zasięgu (wymiar tradycyjny, płaszczyzna regionalna).

Z raportu Accenture Technology Vision 2016 wynika, że w 2020 roku przedsiębiorstwa cyfrowe stanowiąć będą ¼ całej gospodarki co wymaga, jak podkreślają jego autorzy, zmian w sposobie postrzegania oraz stosowania technologii [Accenture, 2016]. Cyfryzacja to nie tylko zmiana ekosystemów biznesowych, ale także stylu życia i sposobu wykonywania pracy. Wszystko to sprawia, że ciągle powstają nowe modele biznesowe, czego przykładem są m.in. platformy biznesowe, jeden z głównych trendów gospodarki cyfrowej. Są one przykładem budowania przewag

konkurencyjnych poprzez komplementarne wykorzystanie przestrzeni wirtualnej – platforma, z przestrzenią tradycyjną – świadczenie pracy w gospodarce realnej.

Platformy biznesowe bazują także na zjawisku nazwanym przez A. Sundararajana „uchyleniem bramy”, które oznacza, że na rynku pracy można coraz swobodniej „przesuwać” się z pozycji pracownika na pozycję właściciela (pracodawcy) [Hook, 2016] – efekt coraz większej otwartości rynku. Temu zjawisku towarzyszy rosnąca liczba mikroprzedsiębiorstw związanych z samozatrudnieniem. Nie zawsze są to osoby „wypchnięte” z rynku, ale również takie, które w sposób świadomy decydują się na pracę na własny rachunek lub pracę bez etatu. W tej grupie znajdują się m.in. tzw. freelancerzy, których najczęściej źródłem utrzymania jest realizacja projektów na zlecenie, a miejscem, gdzie ich poszukują jest sieć, nie tylko o lokalnym charakterze. W tym przypadku wirtualna praca projektowa może być traktowana jako substytut stałej pracy, a tworzone pod wpływem oczekiwań społecznych mikroprzedsiębiorstwa są substytutem niektórych firm projektowych.

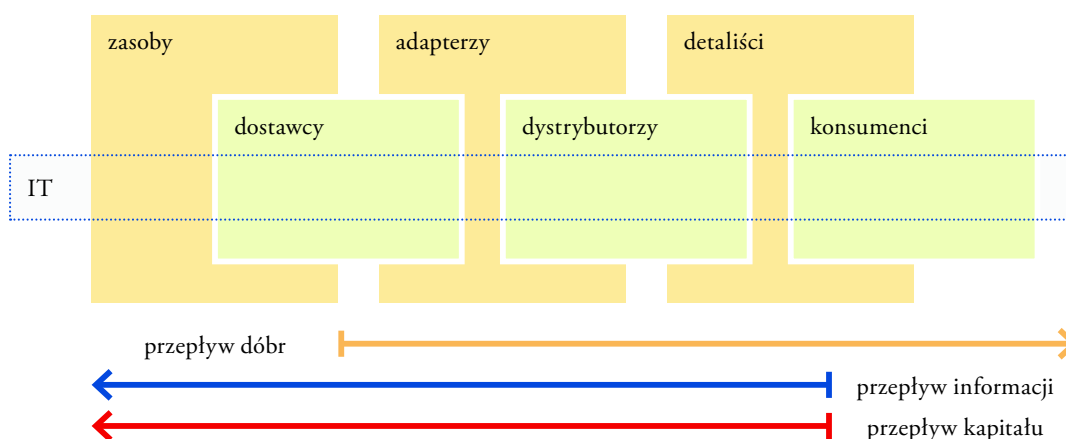
Na powiązania geoprzestrzeni z biznesem można także spojrzeć poprzez pryzmat kreacji globalnych łańcuchów wartości. W tym przekroju istotne są zwłaszcza dwa zjawiska:

- a) fragmentaryzacji,
- b) wirtualizacji [szerzej: Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2016].

W pierwszym przekroju jest to efekt procesu decyzyjnego korporacji transnarodowych w zakresie geograficznej alokacji pozyskiwanych zasobów w odniesieniu do miejsca i wyboru partnerów biznesowych (*global resourcing*) [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009]. W drugim zaś, możliwość tworzenia płynnie zintegrowanego łańcucha wartości, łączącego źródła zaopatrzenia z końcowymi klientami (rysunek 3). Wirtualizacja wpływa nie tylko na zmniejszenie kosztów transakcyjnych, ale także szybszy i lepszy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi elementami łańcucha wartości. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy możliwe jest podejmowanie działań, z jednej strony wprowadzających nowe moduły biznesowe (ściśle oparte na Internecie, sieciowości), z drugiej zaś eliminujących moduły tradycyjne, związane z tzw. gospodarką przed-internetową [Chen, 2005].

Geoprzestrzenne rozproszenie kreacji łańcucha wartości wymaga koordynacji i integracji. Z reguły, w roli jej koordynatora występują korporacje transnarodowe skupiające własność kapitału w kluczowych, z punktu widzenia kształtowania

Rysunek 3 **Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: St. Chen [2005], p. 17.

przewagi konkurencyjnej, segmentach GVC (*global value chains* – GVCs). W pozostałych przypadkach o wyborze modelu decyduje rachunek ekonomiczny, uwzględniający związany z nim poziom ryzyka. Myśląc kategoriami globalnymi, korporacje starają się zwiększać kontrolę oraz poprawiać koordynację działań z firmami partnerskimi, które z formalnego punktu widzenia są niezależne [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2015].

Wraz z rozwojem ICT rośnie znaczenie przedsiębiorstw angażujących się w przedsięwzięcia integrujące działania podmiotów rozproszonych w sieci – modele *plug and play* [Hirt, Willmott, 2014]. Coraz więcej korporacji o zasięgu międzynarodowym dołącza do swoich łańcuchów wartości istniejące na rynku oferty biznesowe, często małych przedsiębiorstw, tworząc w ten sposób zintegrowane pakiety usług dla klienta (np. turystyczne – hotel, przelot, wynajem samochodu, płatność *online*). Przedsiębiorstwa realizujące modele *plug and play* to często startupy typu *born global* (czerpią przewagę konkurencyjną z zastosowania zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach).

Przedstawiona typologia, pokazująca powiązania geoprzestrzeni z różnymi kategoriami przedsiębiorstw, ma charakter otwarty. Nowe możliwości w tym zakresie należy przede wszystkim wiązać z rosną-

cą otwartością gospodarki, a wraz z nią z nowymi modelami biznesu i ich miejscem w geoprzestrzeni. Te wielowymiarowe powiązania tworzą geobiznes.

## Podsumowanie

Geobiznes to holistyczna, autorska propozycja analityczna spojrzenia na biznes, u podstaw której znajdują się trzy założenia:

Każda działalność gospodarcza prowadzona jest w geoprzestrzeni, tj. przestrzeni ekonomicznej postrzeganej jednocześnie w trzech płaszczyznach: globalnej, regionalnej i lokalnej oraz w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym.

Rynek, na którym konkurują przedsiębiorstwa, ewoluuje w kierunku rynku otwartego – efekt wzrostu znaczenia wirtualnego wymiaru przestrzeni. Jego dwie główne cechy silnie oddziałujące na geoprzestrzeń i biznes to: współprzenikanie strony podażowo-popytowej oraz substytucja klasycznych czynników wytwórczych wiedzą.

Pomiędzy geoprzestrzenią i biznesem istnieją silne współzależności. Określona kompozycja geoprzestrzeni (płaszczyzny, wymiary oraz zachodzące między nimi substytucyjne i/lub komplementarne i zwrotne relacje) rzutuje na charakter biznesu, a rozwój tego ostatniego oddziałuje na zmieniającą się pod jego wpływem geoprzestrzeń.

## Bibliografia:

1. Accenture [2016], *Accenture Technology Vision 2016, Report*, [www.accenture.com/pl-pl/insight-technology-trends-2016](http://www.accenture.com/pl-pl/insight-technology-trends-2016), dostęp 12/11/2016.
2. Begg D., Fischer S., Dornbusch R. [2007], *Mikroekonomia*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Chen St. [2005], *Strategic Management of e-Business*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
4. Cieślak J. [2011], *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
5. Dobbs R., Ramaswamy S., Stephenson E., Viguier S.P. [2014], *Management intuition for the next 50 years*, McKinsey & Company, September.

6. Hatch M. [2002], *Teoria organizacji*, Warszawa, PWN.
7. Hirt M., Willmott P. [2014], *Strategic principles for competing in the digital age*, McKinsey & Company.
8. Hook L. [2016], *Review – 'The Sharing Economy'*, by Arun Sundararajan, "Financial Times", June 22
9. IBnGR [2013], *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2013*, raport, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.
10. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa, PWE.
11. Kuciński K. [2013], *Geograficzna perspektywa gospodarki*, w: *Geografia ekonomiczna*, K. Kuciński (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business.
12. McKinsey [2011], *Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity*, Report McKinsey Global Institute, May.
13. McKinsey [2012], *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*, Report, McKinsey Global Institute, November.
14. Nottebohm O., Manyika J., Bughin J., Chui M., Syed A.R. [2012], *Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries*, Mc Kinsey Global Institute.
15. Olanrewaju T., Smaje K., Willmott P. [2014], *The seven traits of effective digital enterprises*, McKinsey & Company, May.
16. PAIiIZ [2015], *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015*, raport, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa.
17. Pakulska T. [2014], *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki cyfrowej*, w: *Gospodarka w sieciach relacji*, R. Sobiecki (red.), Lublin, KUL.
18. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. [2009], *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
19. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. [2015], *Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*, Lambert Academic Publishing.
20. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. [2016], *Dekompozycja globalnego łańcucha wartości jako narzędzie realizacji strategii*, w: *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
21. Teluk T. [2004], *IT w firmie*, Gliwice, Helion.
22. WEB Index [2016], <http://thewebindex.org>, dostęp 12/11/2016.
23. WEF [2016], *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016>, dostęp 12/11/2016.
24. Wielki J. [2012], *Modele wpływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
25. World Bank [2016], *Doing Business*, Report, World Bank, [www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016](http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016).

---

Dr hab. **Teresa Pakulska**, prof. SGH, Instytut Rynków i Konkurencji,  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr hab. **Małgorzata Poniatowska-Jaksch**, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu  
Rynków i Konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.