

IV064 Informační společnost

Změny firemních struktur

Dopad síťových struktur

31. října 2011

Změny firemních struktur

Použití administrativních informačních systémů

- vyžaduje přizpůsobení organizace
- není to jen problém úředníků a sekretářek
- také problém vedoucích pracovníků
- nové pracovní postupy
- nové struktury

Střední úroveň řízení

- bez motivace k dynamice nebo pružnosti
- celoživotní zaměstnání
- přizpůsobení organizační kultuře
- dlouhodobě ohroženi IT nejvíce
- nepřinášejí invenci ani originalitu

Úpadek středních řídicích pracovníků

- informační systémy používané jako nástroj zlepšení řízení
- informační systémy nahrazují střední řídicí pracovníky v jejich úloze zpracování informací
- neschopnost rychlého přizpůsobení byrokratických struktur
- potřeba flexibility

Poruchy organizačních struktur

Typické příznaky zahrnují:

- pomalost rozhodování
- stížnosti zákazníků i pracovníků
- vázne předávání informací uvnitř
- problémy, které vyžadují multifukční, nasazení nejsou řešitelné

Nehierarchické struktury

- zpravidla jsou velmi těžko přijímány
- odpor k odstraňování jistot
- ztráta kariérního postupu („žebříku“)
- nejistota o tom, kdo je váš nadřízený
- zvýšená odpovědnost

Samo zploštění struktury nestačí!

Potřeba síťových organizací

- globální dosah
- lokální odpovědnost
- rychlost změn
- cena pracovní síly

Typické rysy

- radikální decentralizace
- vysoká úroveň vzájemné provázanosti
- náročná vzájemná očekávání
- transparentní standardy výkonnosti
- distribuované vedení
- odstraňování vnitřních hranic

Celkové důsledky

Eliminace tradičních pracovních zařazení:

- tovární operativy
- písařek a kancelářských pracovníků
- středních úrovní řízení

Možné problémy

- Nebezpečí vytváření třídní struktury s částmi postavenými mimo.
- Ohrožení kariérního postavení a obecných možností uplatnění pro pracovníky v administrativě a velkých společnostech.
- Potřeba nových organizačních systémů.

Sítě založené na důvěře

- Zabezpečené transakce
- Efektivní síťová infrastruktura
- Virtuální sítě se doplňují s reálnými fyzickými kontakty (podpora důvěry)

Snižování transakční ceny

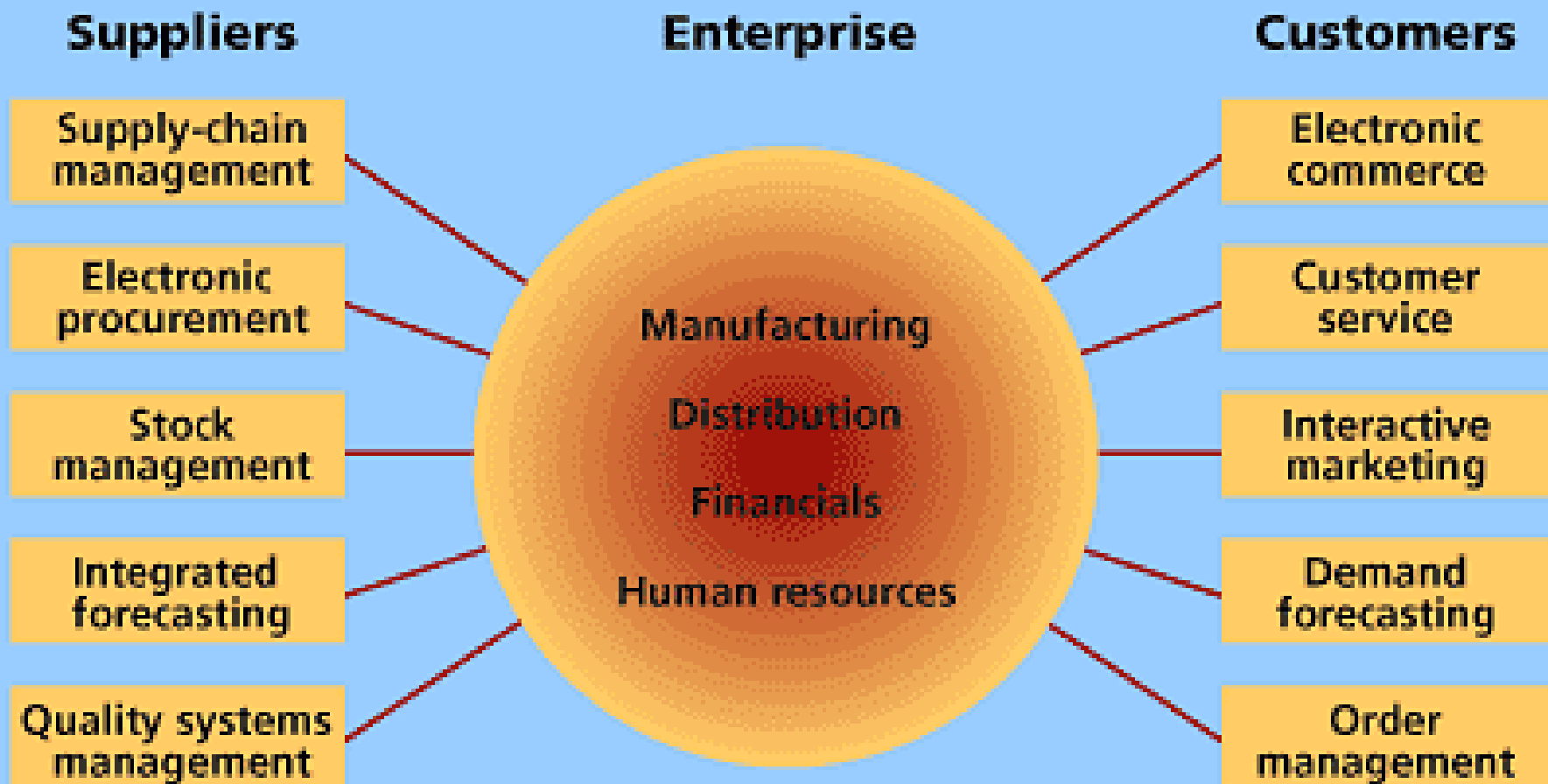
- Cena za uskutečněné transakce klesá
- Možnost převedení transakční ceny z vnitřních nákladů společnosti na síť zákazníků
- Otevřené komunikační systémy
- Modularizace
- Větší kontakt se zákazníky/dodavateli, větší míra průhlednosti kontaktů

Infrastruktura rozšířeného podniku

8

All together now

Infrastructure of the extended enterprise



Source: Cambridge Technology Partners

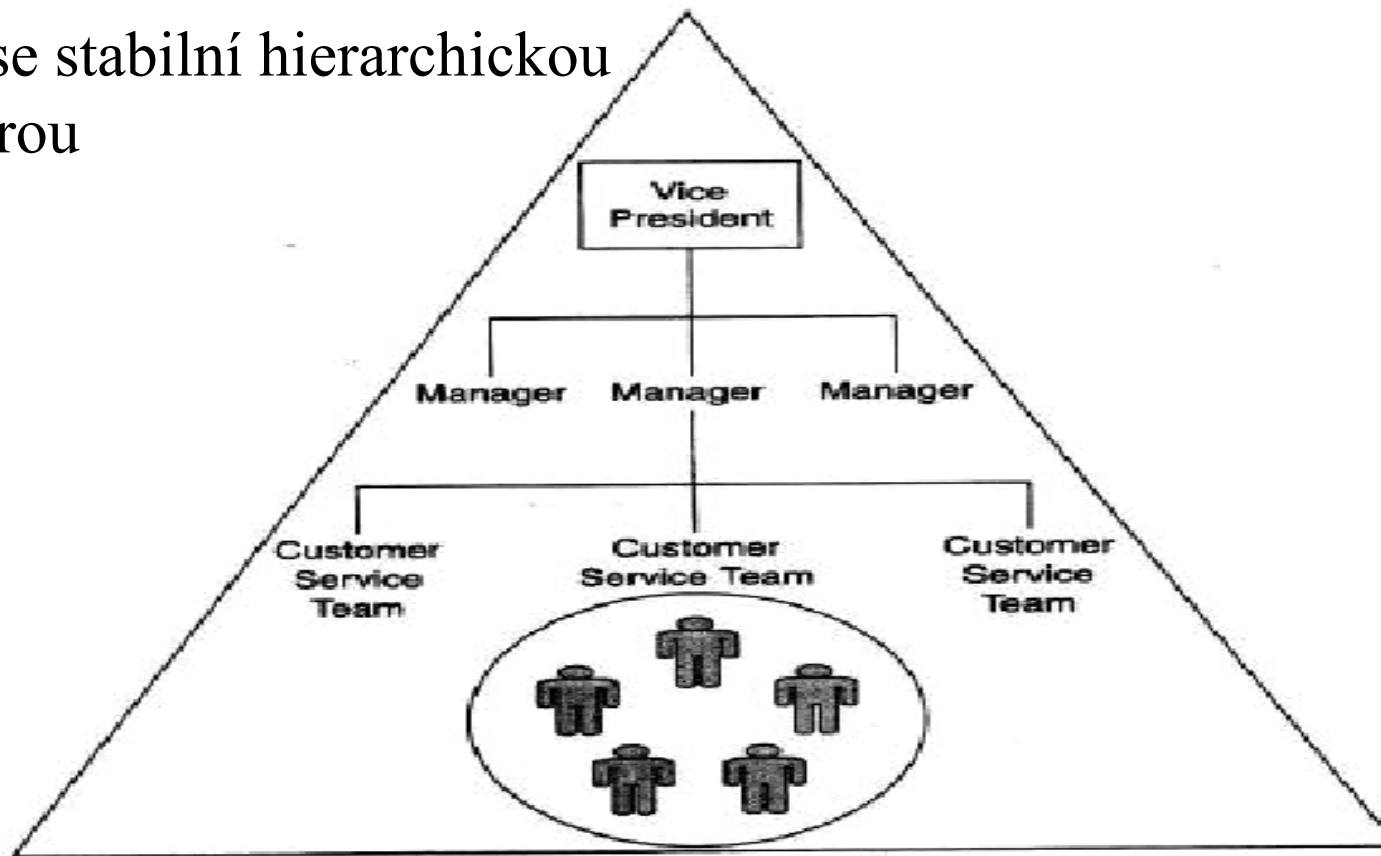
Měnící se struktura firem

- Struktura společností určována transakčními náklady
- Organizační struktura doplňuje tržní ceny
- U jednoduchých transakcí (dodej zboží) je cena efektivně určena trhem
- U komplikovaných transakcí (vyhodnocení efektivity práce nebo kvality zboží, kontraktační mechanismy) je cena lépe dána netržními mechanismy (např. vedením, dozorem či koordinací)
- Sítě s velkou měrou důvěry umožňují vyšší podíl tržních mechanismů i uvnitř velkých firem

(D. Mankin, S. Cohen, T.K. Bikson: Teams and technology, 1996)

Měnění se struktura firem - 2

Firma se stabilní hierarchickou strukturou



Key Characteristics:

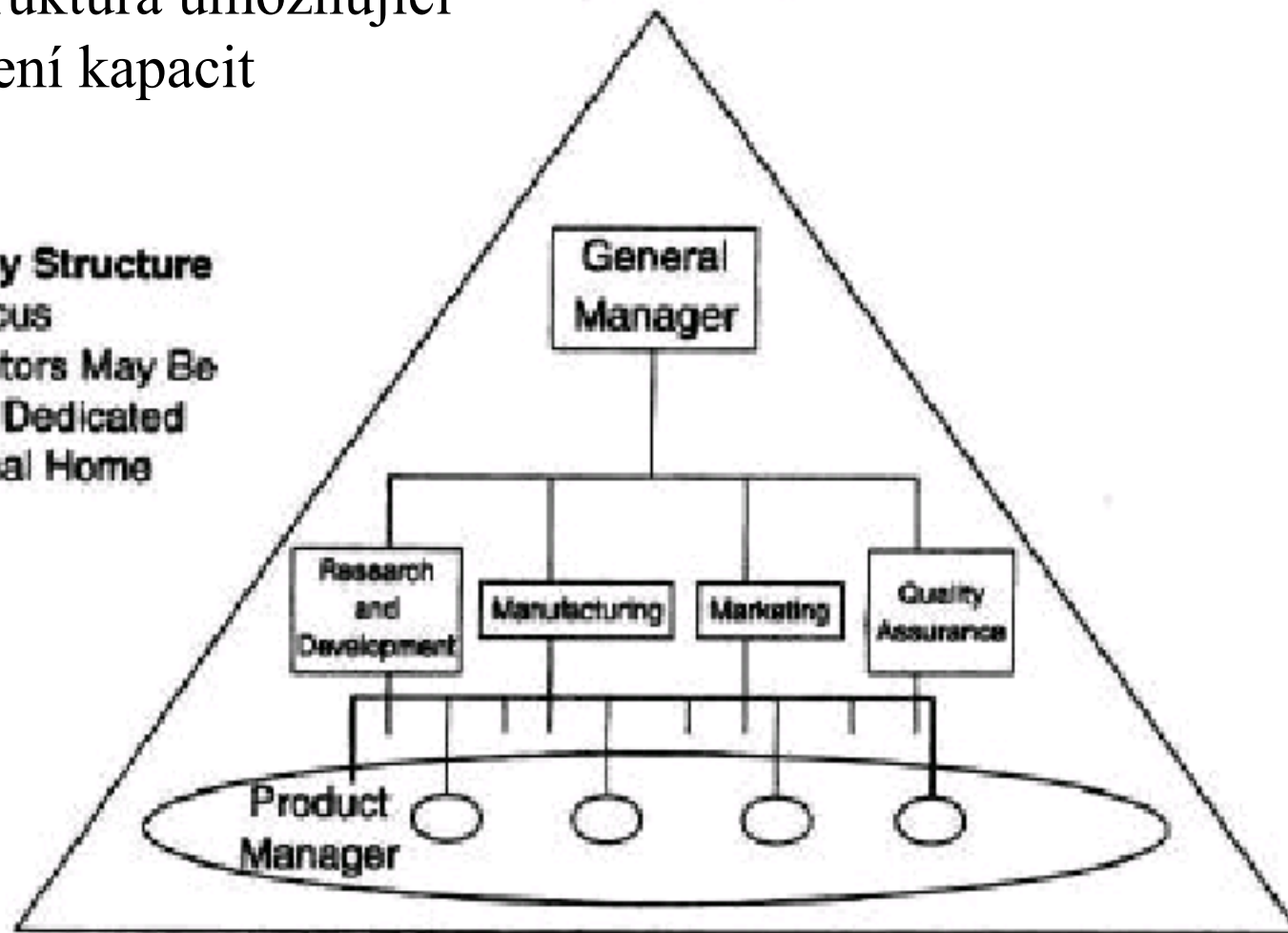
- Permanent Work Units
- Produce Products or Provide Services
- Ongoing Work
- Stable Composition

Měnicí se struktura firem - 3

Překryvná struktura umožňující
částečné sdílení kapacit

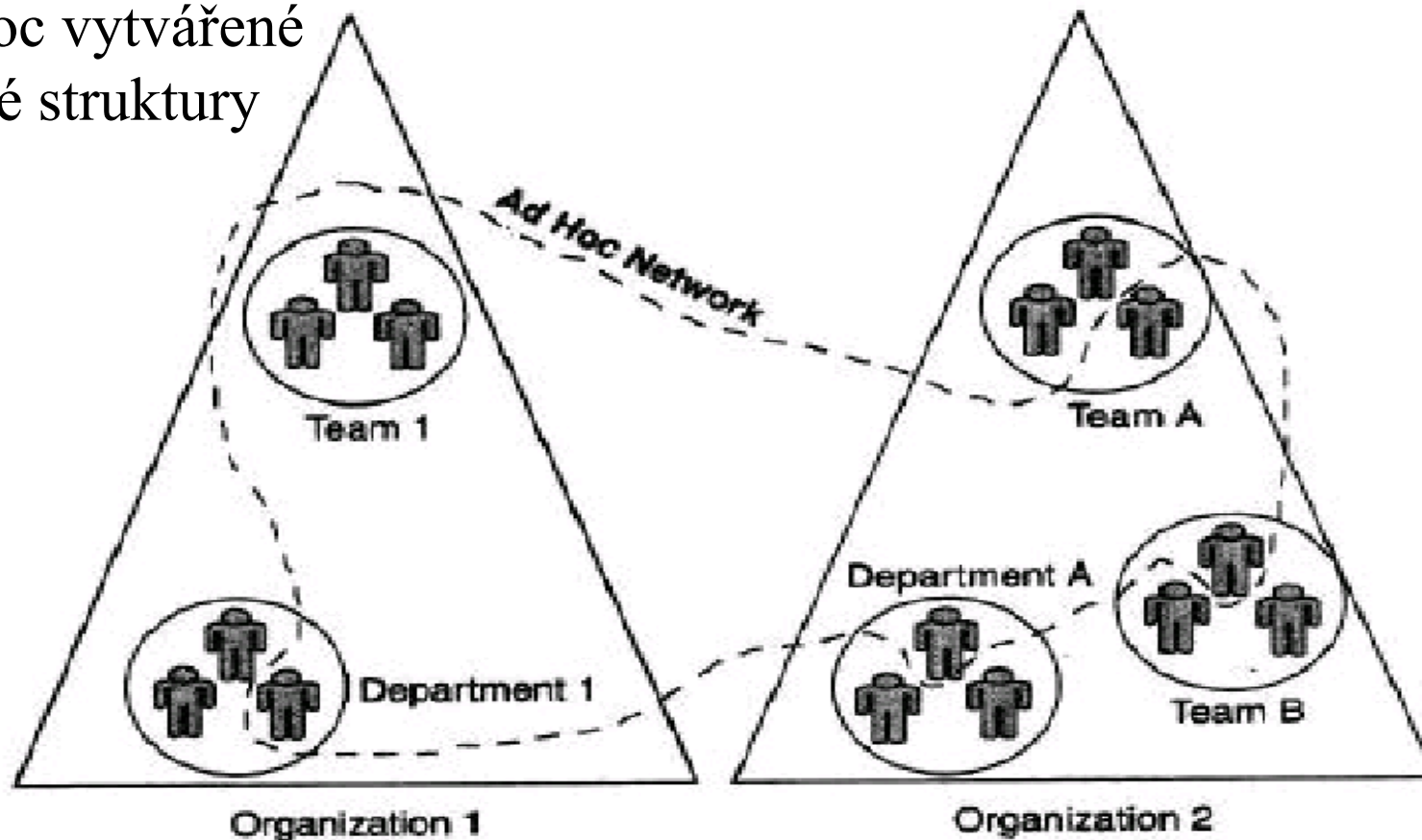
A. Overlay Structure

- Dual Focus
- Contributors May Be Partially Dedicated
- Functional Home



Měňící se struktura firem - 3

Ad hoc vytvářené
síťové struktury



Key Characteristics:

- Temporary, Collaborative Forms
- Individuals and Teams Connected by Shared Interests
- Part-Time
- Fluid and Diffuse Membership
- Loosely Bound

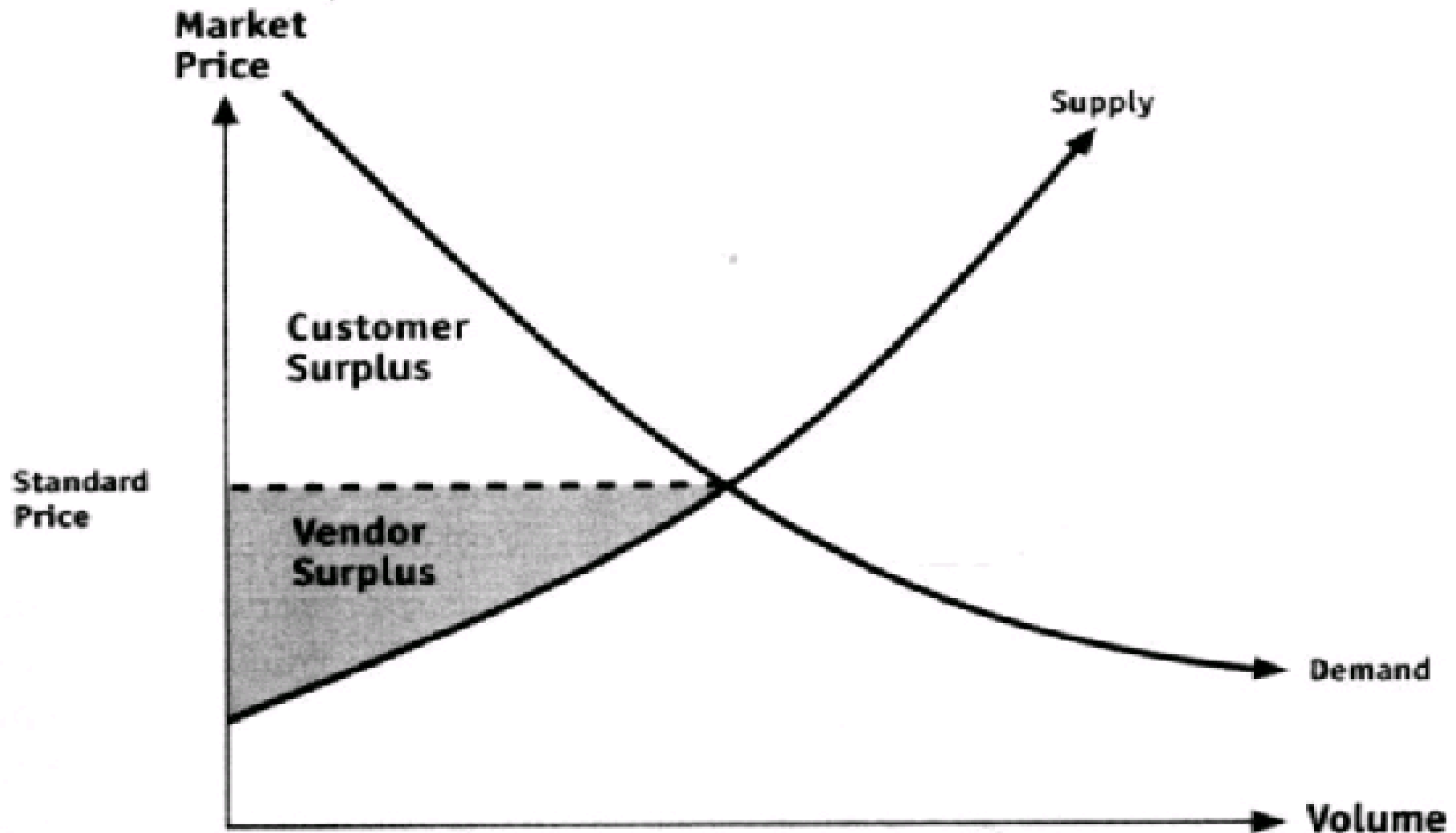
Dopad síťových struktur

Sít'ové struktury mění ekonomické parametry

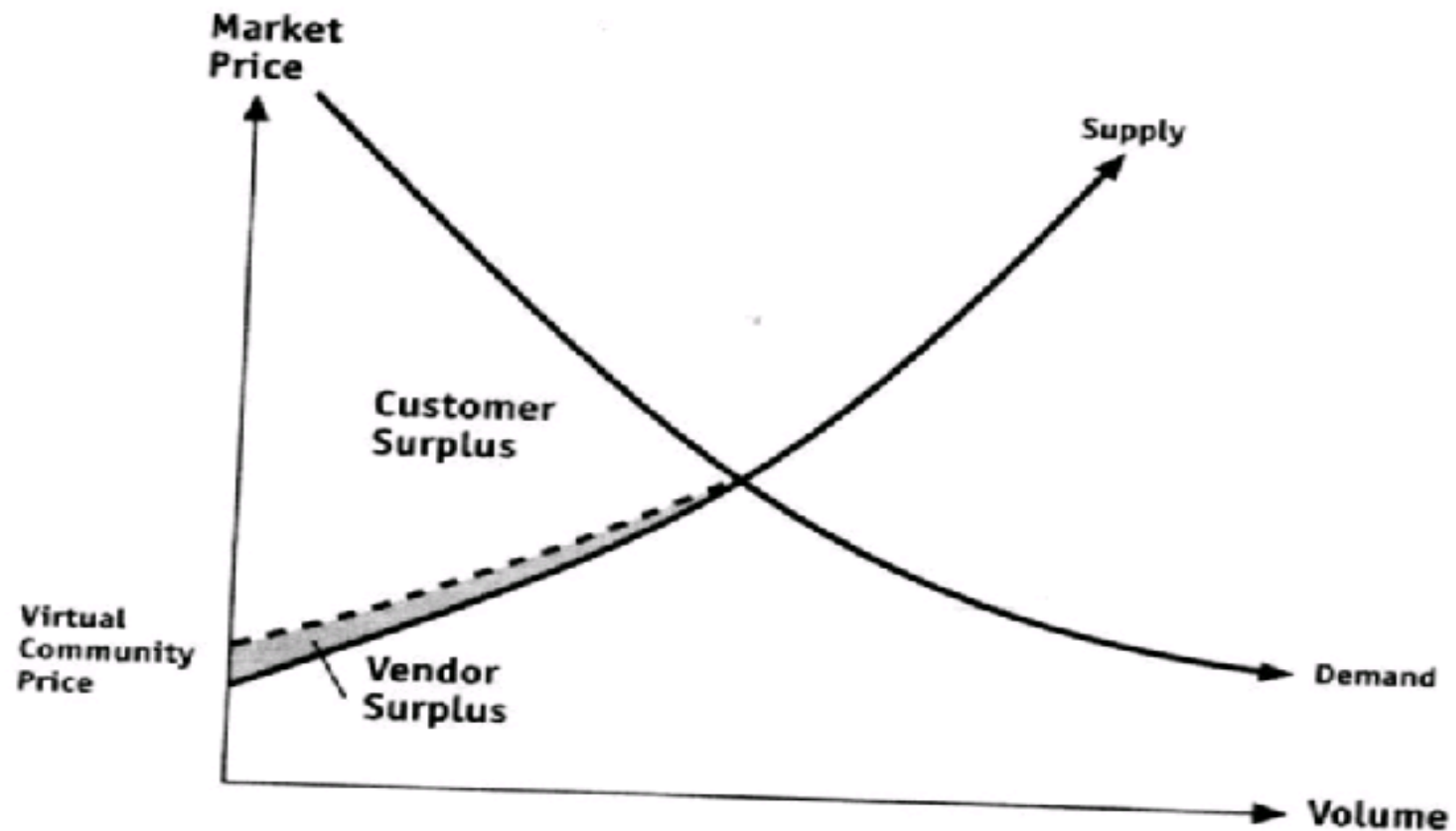
- Nízká cena vstupu
- Lepší informovanost zákazníka
- Efektivnější trh
- Tlak na agenty a prostředníky
- Nižší distribuční náklady, např.
finanční služby,
elektronické hry
elektronické publikování
sex
hazard

(J.Hagel II, A.G.Armstrong, 1997: Net Gain)

Zisk prodajce se zmanjšuje ...



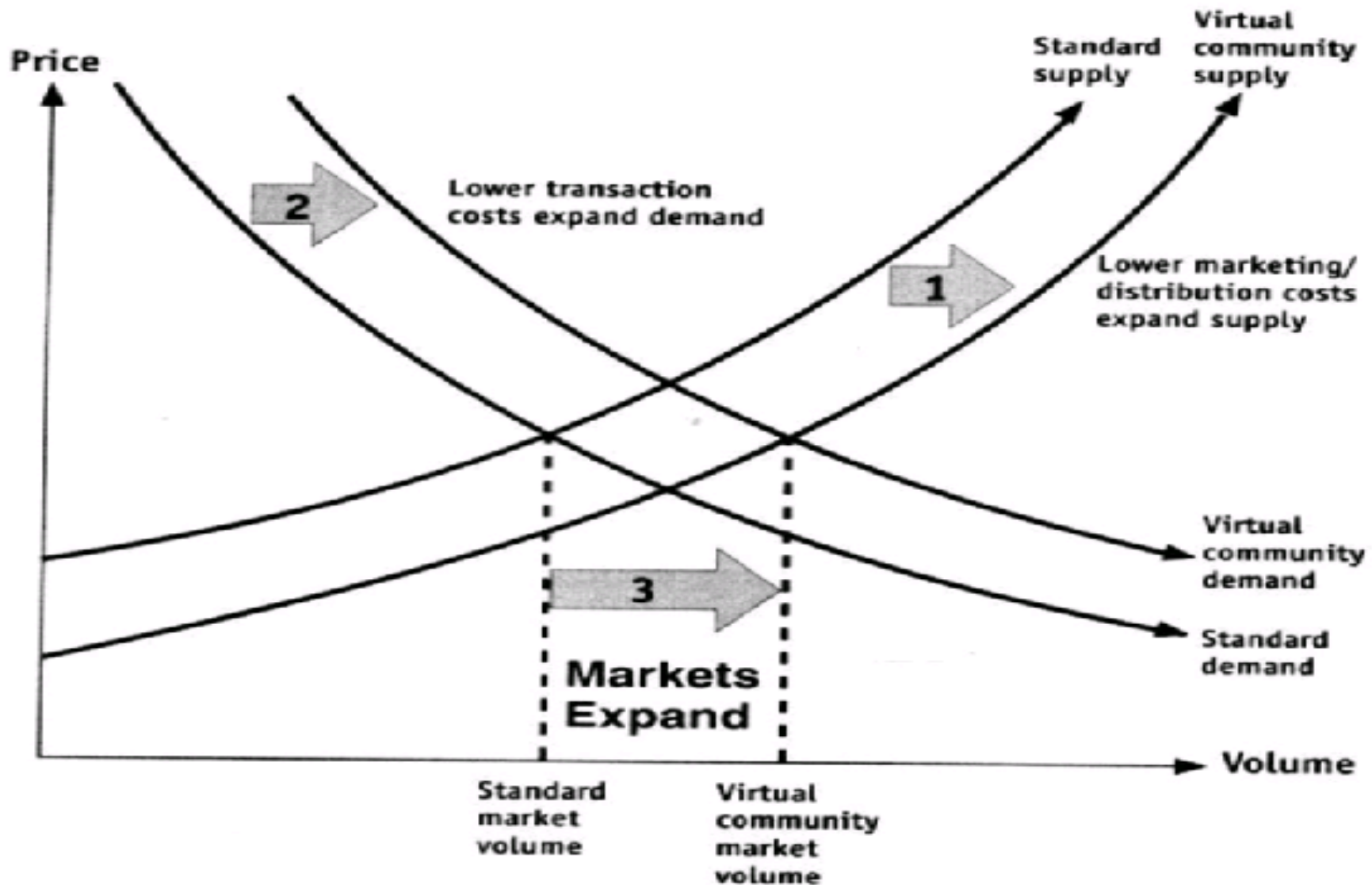
... a přesouvá se na stranu zákazníka



... a menší transakční cena rozšiřuje trh

- Menší výdaje za reklamu a distribuci zvyšují objem nabídky
- Menší transakční náklady stimulují poptávku
- Výsledkem je rozšíření trhu s produktem/službou

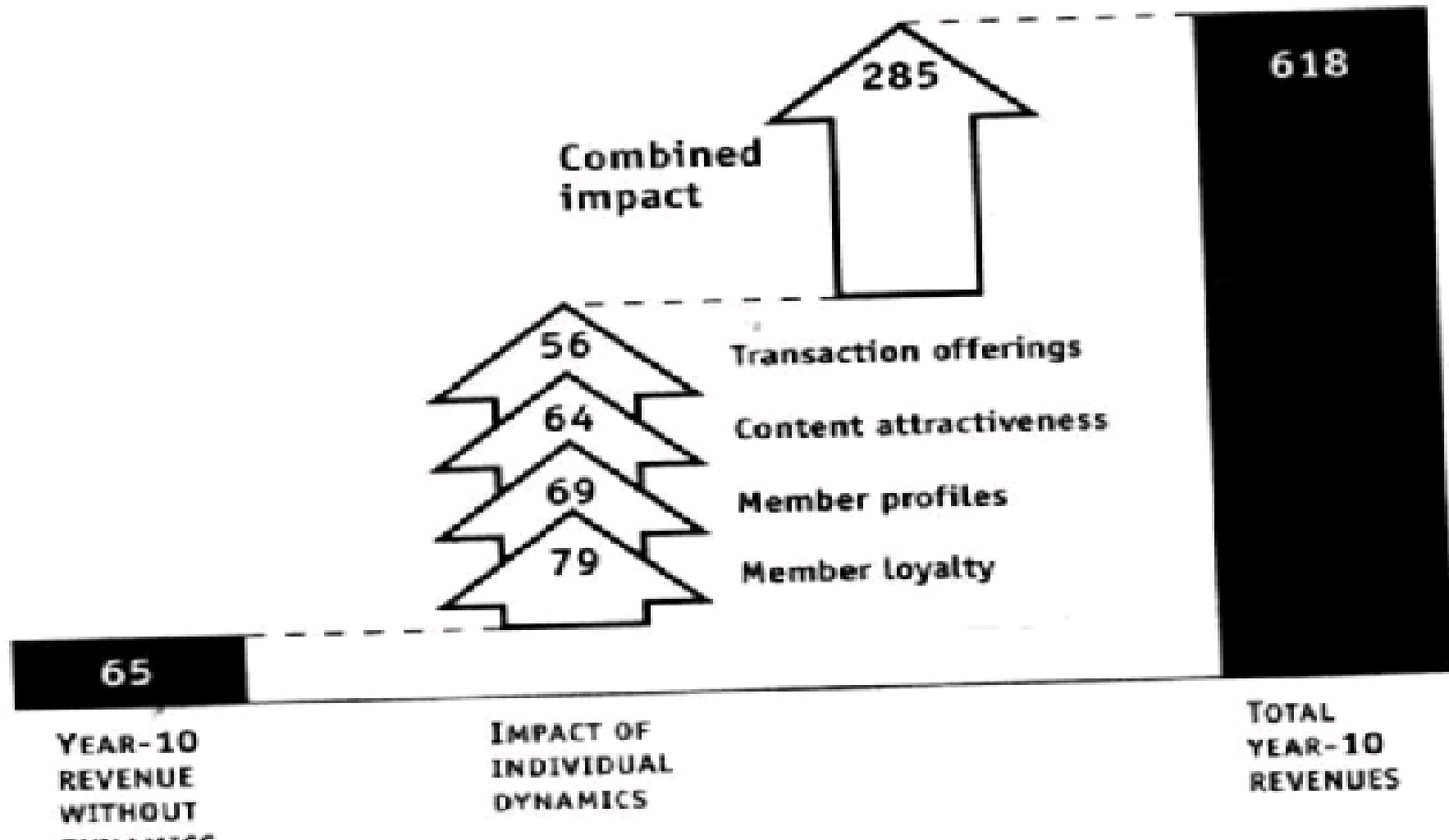
... a menší transakční cena rozšiřuje trh



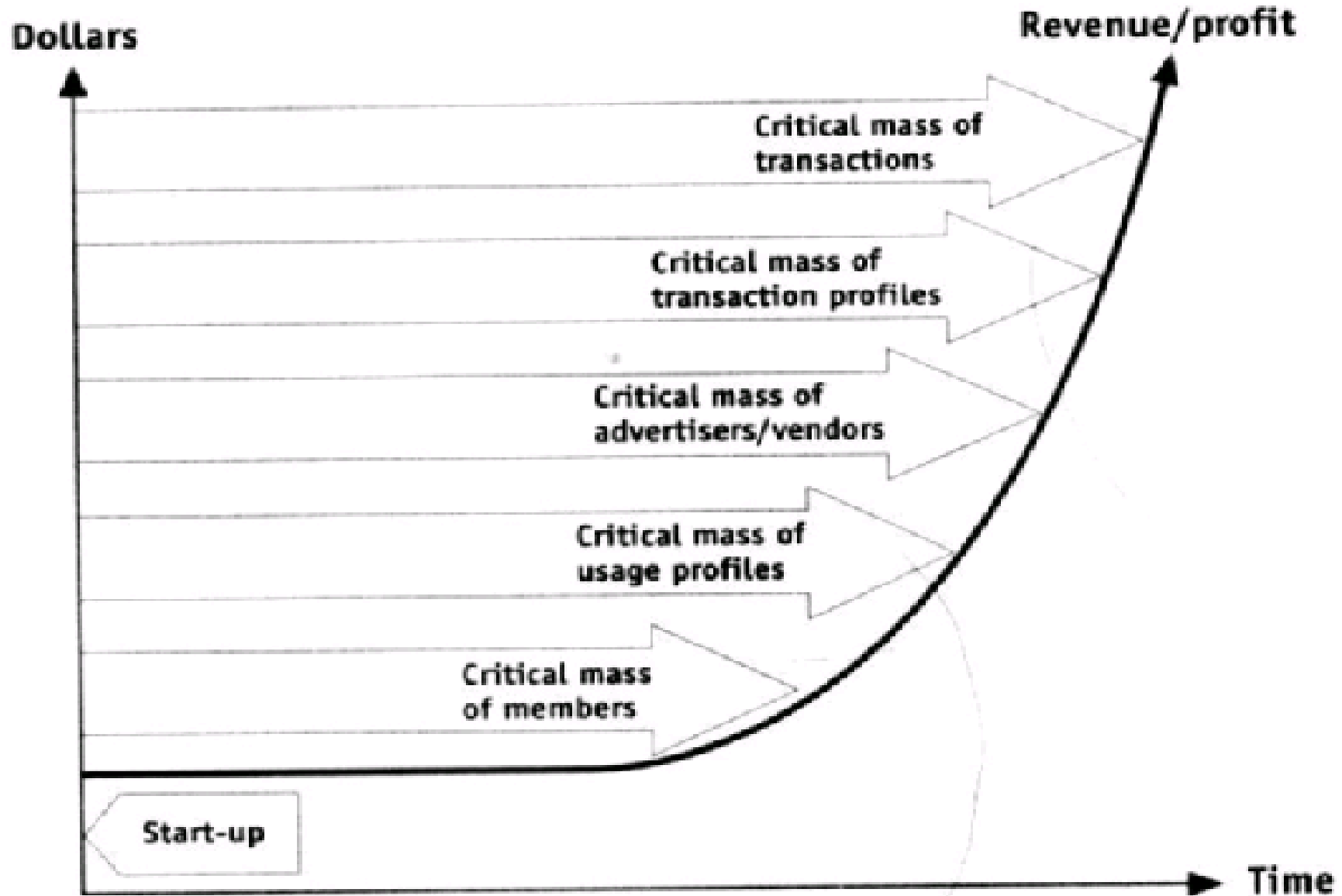
Dynamika zvyšujících se výnosů



Kumulativní působení dynamických zpětných vazeb

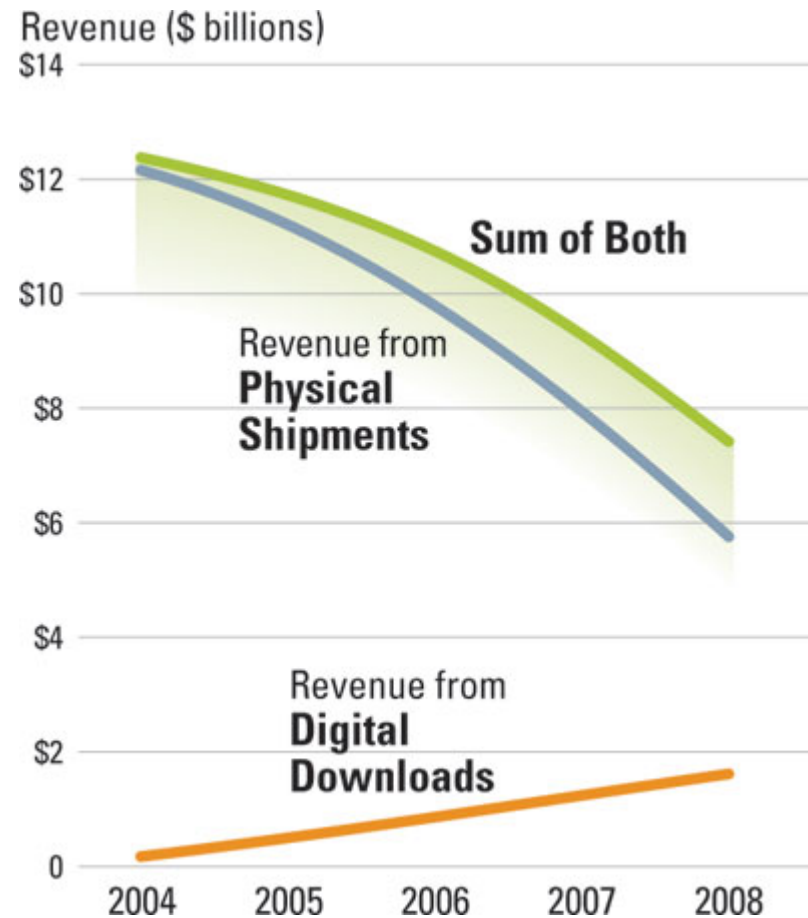
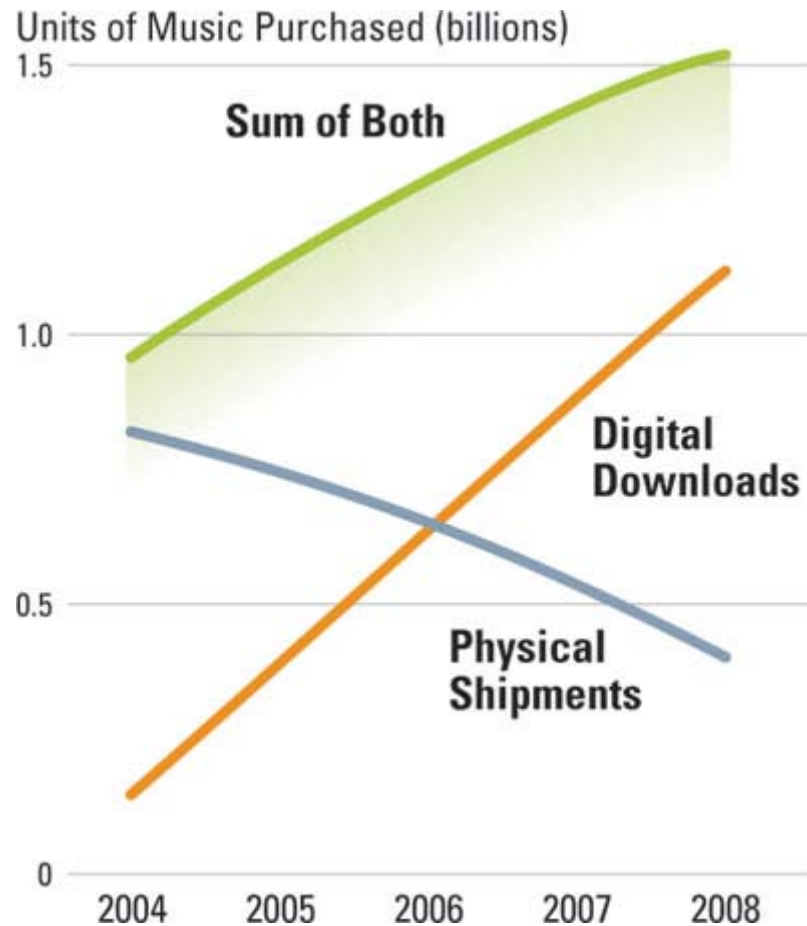


Vývoj virtuálního síťového trhu

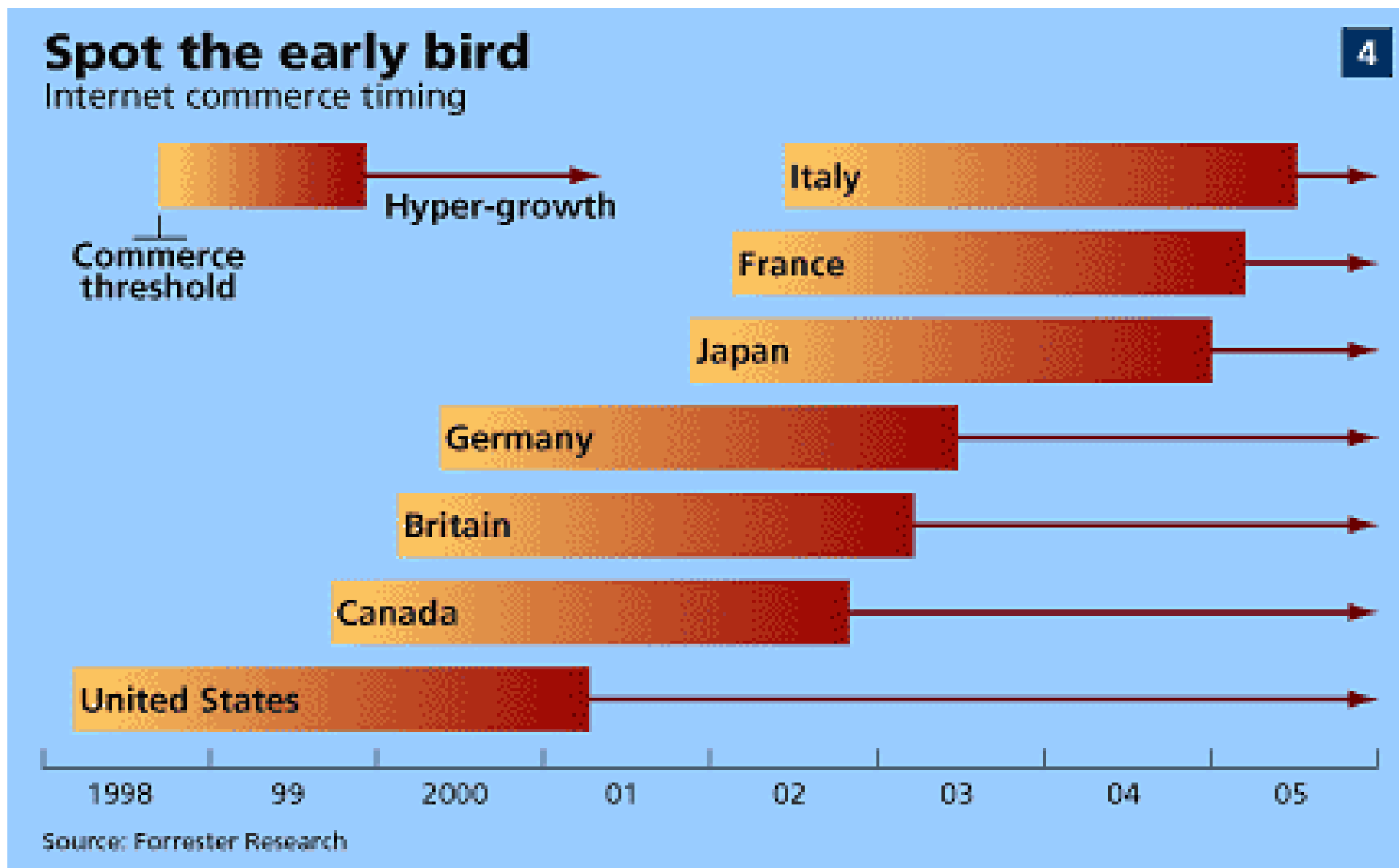


Ale ...

Prodej v počtech kusů vs. tržby z prodeje hudby



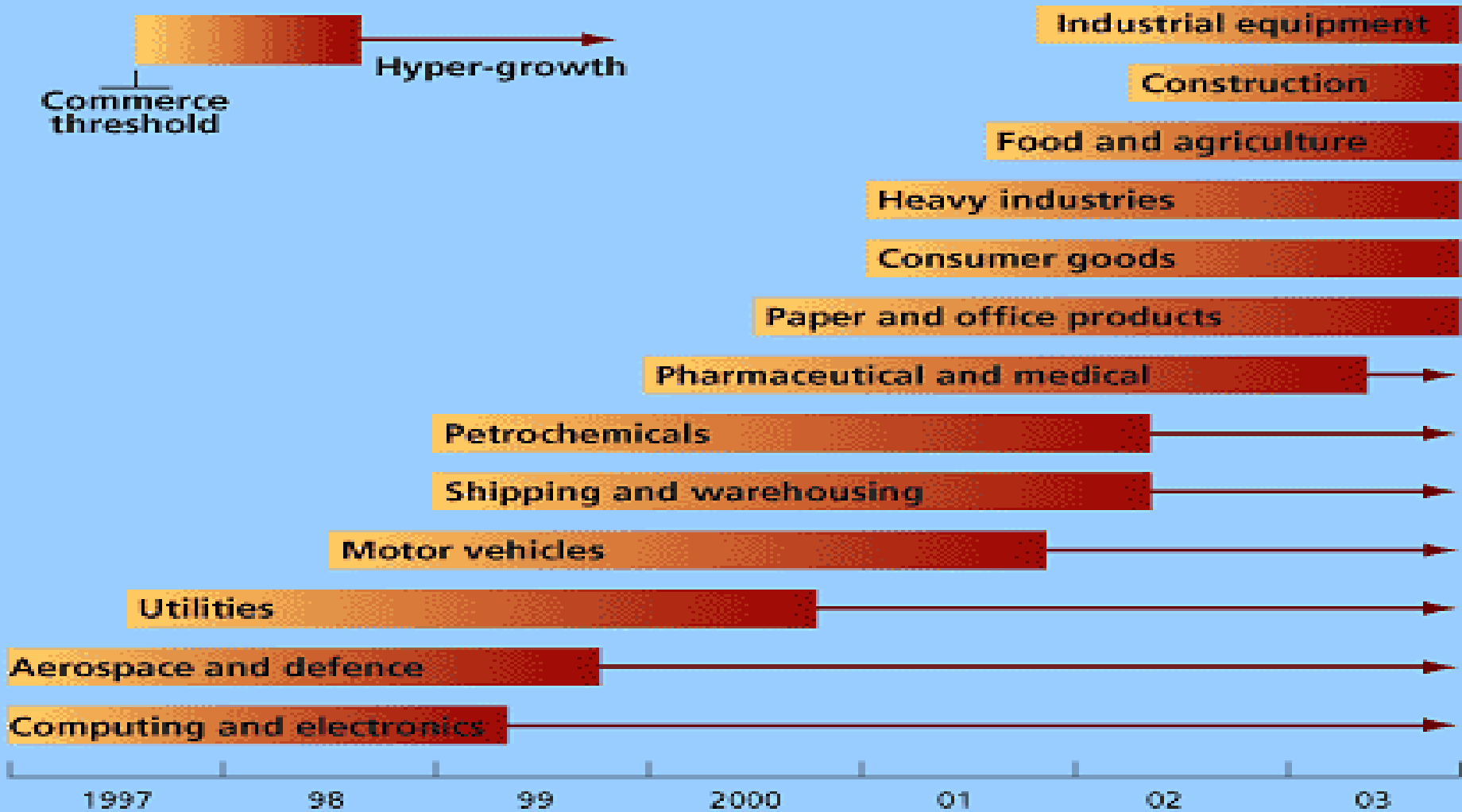
E-commerce ve vybraných zemích



E-commerce v jednotlivých odvětvích

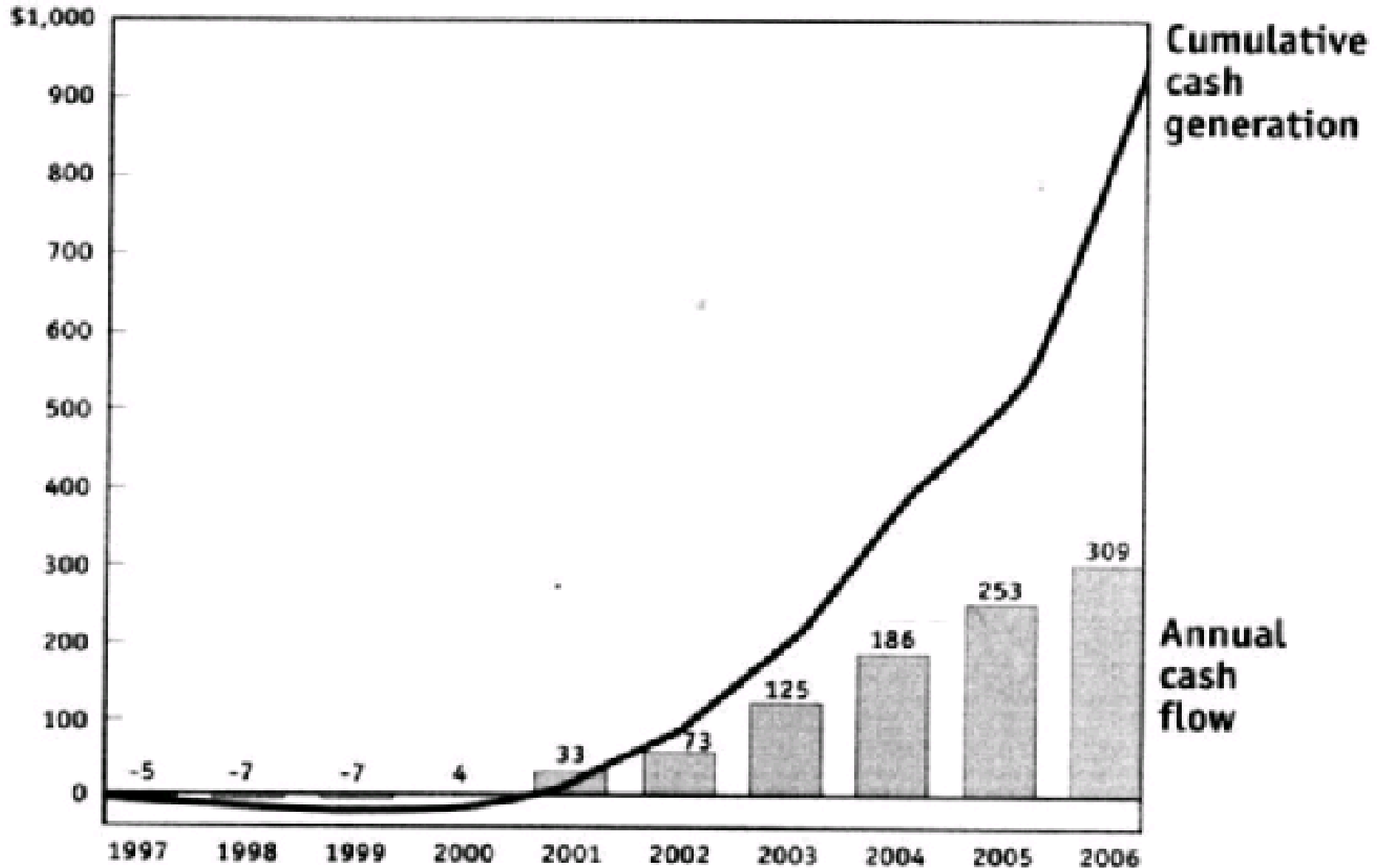
Leaders and laggards

When supply chains move online



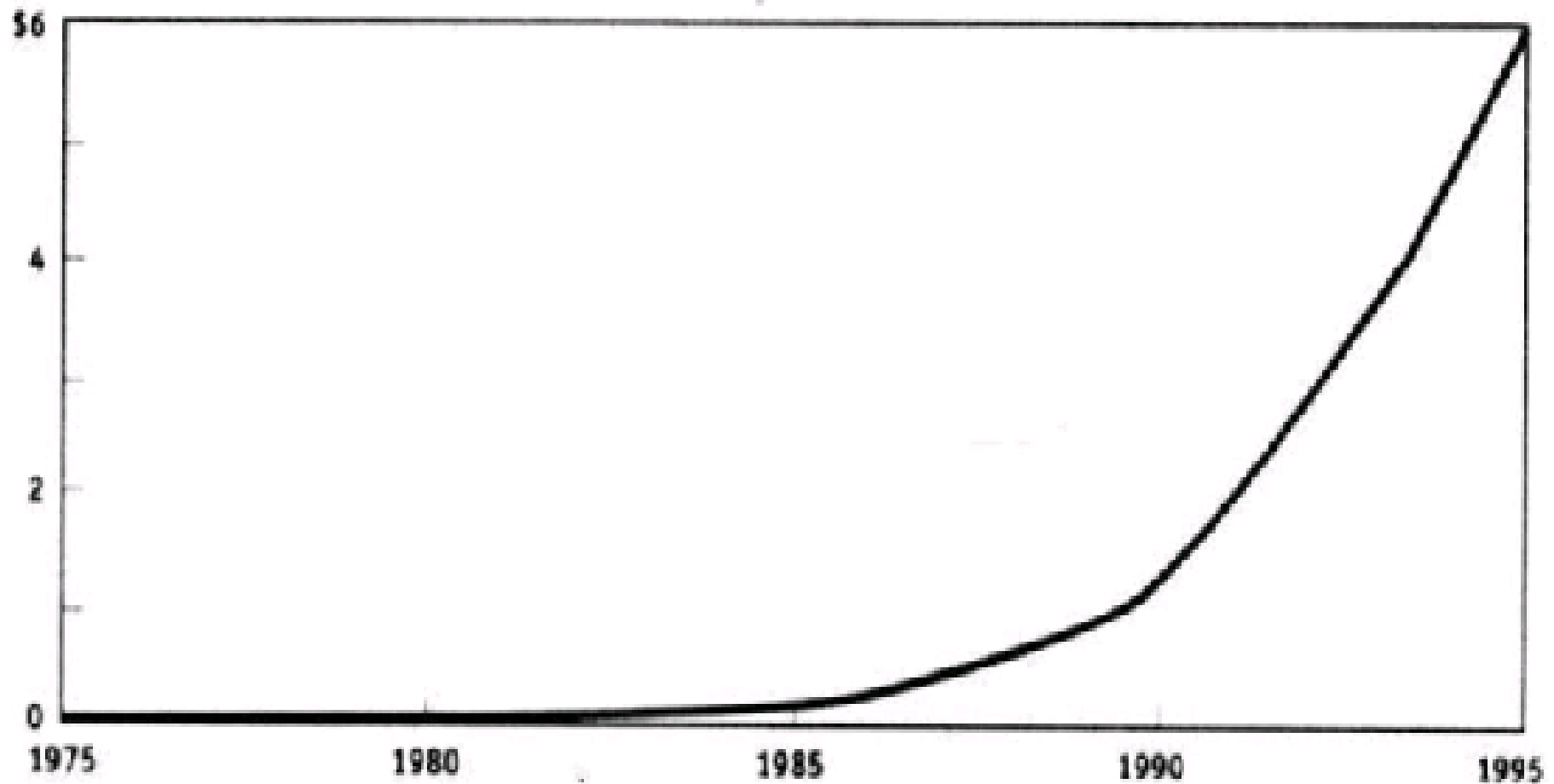
Source: Forrester Research

Vývoj typické síťové společnosti

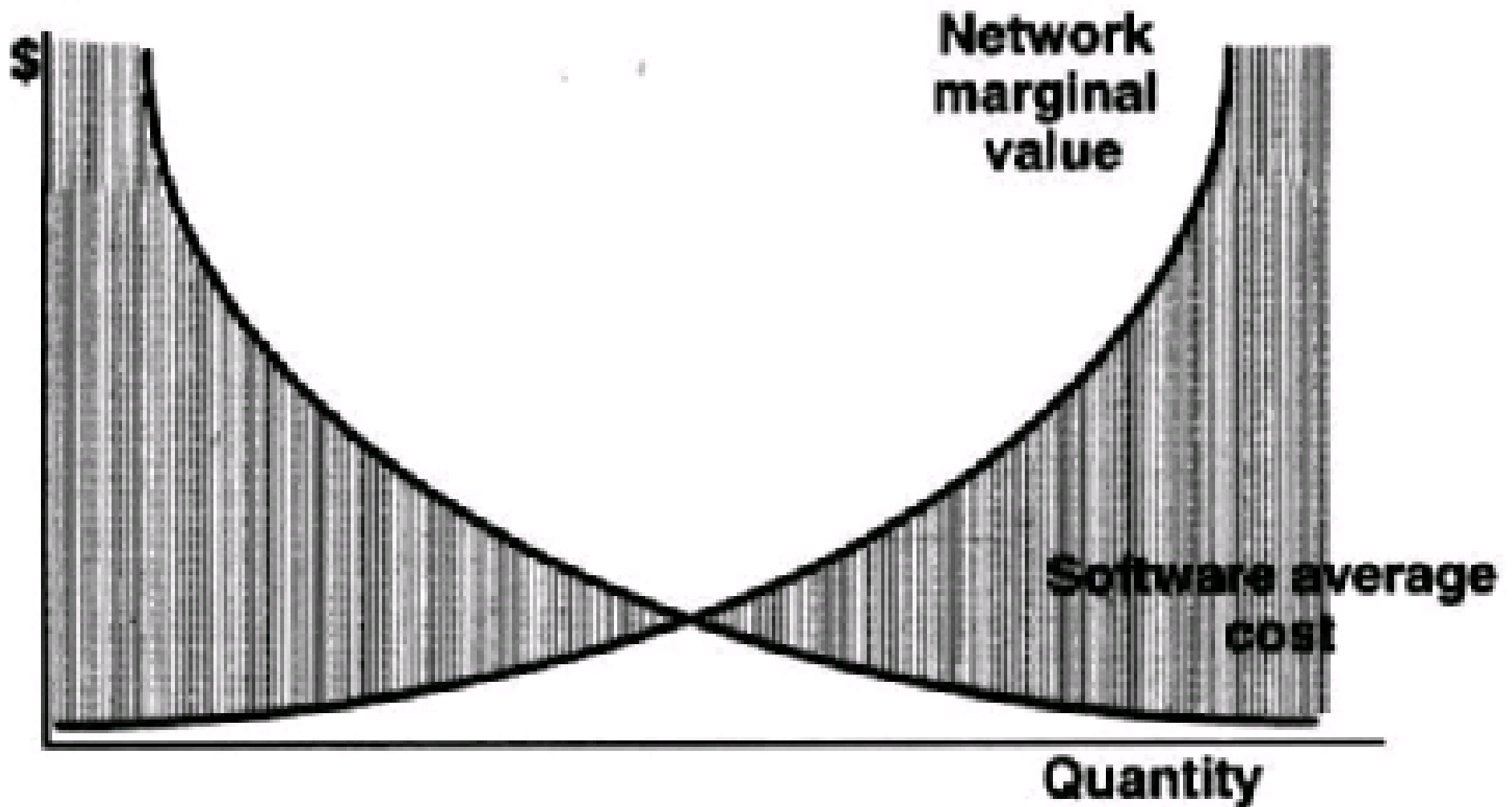


Ekonomika vývoje Microsoftu

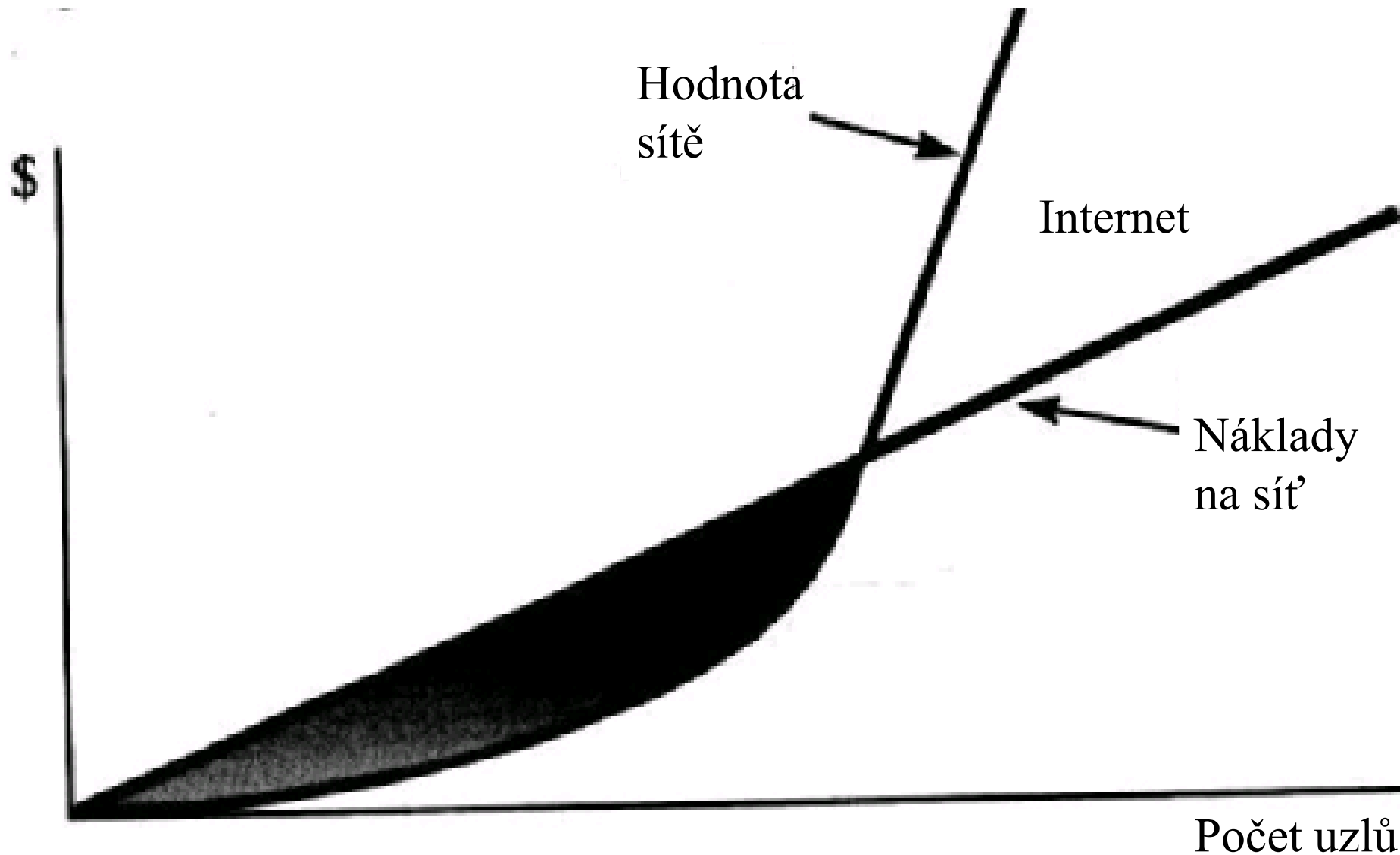
Microsoft Revenues (\$ Billions)



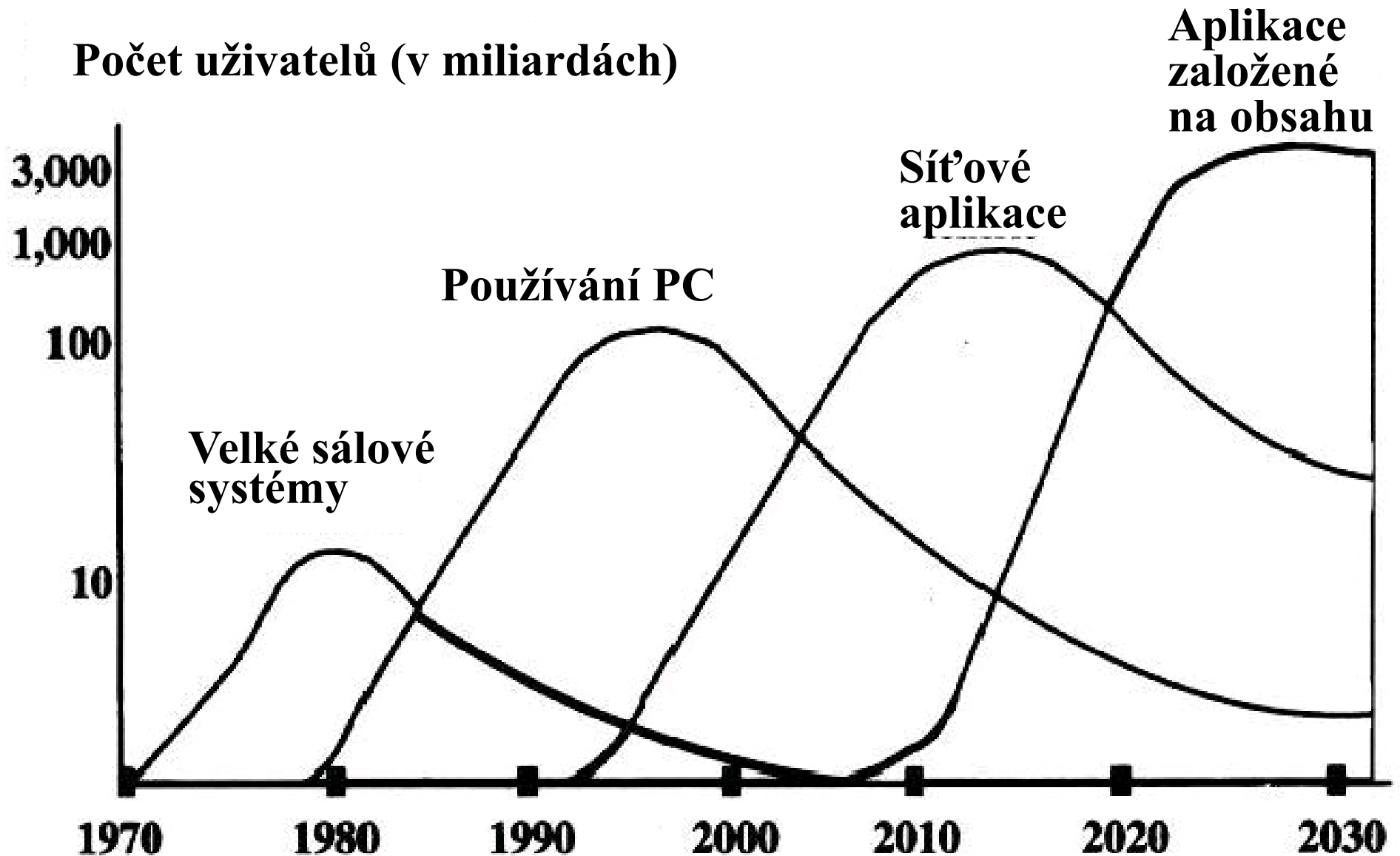
Důsledky pro ekonomiku dodávek softwaru



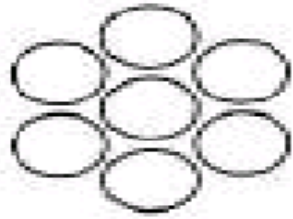
Efekt zhodnocení sítě s růstem počtu uzlů a hodnota trhu



Predikce vývoje v síťovém prostředí



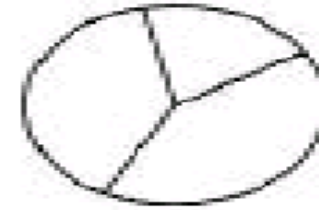
Rozvoj globálního trhu



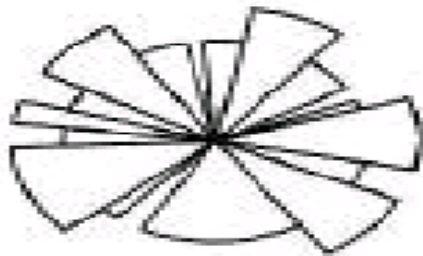
Jednotlivé
domácí trhy



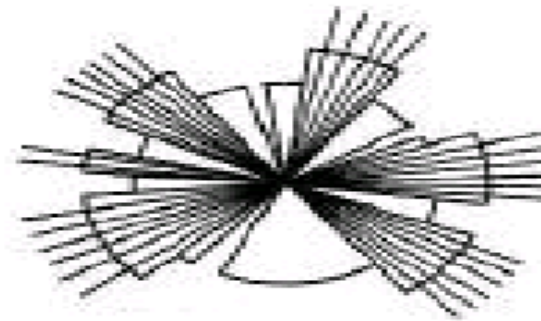
→
Globální
masový
trh



→
Globální
segmenty
trhu



→
Globální
niky



→
Globální trhy s individuálním
přizpůsobením

Metody platby

- Kreditní karty
- SET (secure electronic transactions)
- Elektronické peníze

Ochrana duševního vlastnictví

- Standardní model nevyhovuje
- Mikroplatby
- Kontrola koncového uživatele

Organizace industriálního a informačního období

- Důraz na měřitelné výstupu
- Vysoká specializace
- Individuální zodpovědnost
- Jasně diferencované a rozdělené organizační pozice, role a odpovědnost
- Lineární myšlení od vstupu k výstupu
- Důraz na strategické problémy
- Diversita dovedností
- Týmová zodpovědnost
- Maticové nebo síťové uspořádání – pružná pozice, role a zodpovědnost
- Holistická perspektiva

(Clarke a Cleggs, 1998)