

URSZULA SŁUPSKA

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I OGRANICZAJĄCE PROCES TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNYCH WŚRÓD MSP W POLSCE

Streszczenie: Celem artykułu jest próba przybliżenia uwarunkowań procesu tworzenia organizacji wirtualnych przez współczesne przedsiębiorstwa. Wszystkie uwarunkowania wywierające wpływ na tworzenie, funkcjonowanie i rozwój wszystkich organizacji pochodzą z ich otoczenia. Jedne czynniki tworzą szanse i stanowią czynniki sprzyjające działaniu podmiotów gospodarczych, natomiast inne kreują zagrożenia i należą do czynników ograniczających funkcjonowanie w rzeczywistości gospodarczej. Organizacja wirtualna jest specyficzną formą współpracy podmiotów gospodarczych, tworzą ją różne jednostki, które są ze sobą połączone siecią zależności. Stąd też uwarunkowania procesu tworzenia organizacji wirtualnych są również bardzo specyficzne. Artykuł stanowi zatem próbę przedstawienia najważniejszych czynników, uwarunkowań procesu tworzenia takich organizacji wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Teoretyczne podstawy publikacji stanowią rozważania na temat czynników sprzyjających i ograniczających proces kreowania organizacji wirtualnych. Część praktyczna artykułu oparta jest o wyniki badań naukowych, które pozwoliły na empiryczną weryfikację rozważań teoretycznych. Badaniem objęto przedsiębiorstwa sektora MSP realizujące swoją działalność na terenie Polski, wyłonione do badań za pomocą trzech prestiżowych rankingów. Zastosowano dwie metody zbierania danych: wywiad telefoniczny i wywiad osobisty. Na podstawie studiów literaturowych stworzono listę uwarunkowań procesu tworzenia organizacji wirtualnych, a respondentów poproszono o ocenę każdego z czynników według określonej skali. Uzyskane w ramach badań wyniki dostarczyły wielu interesujących informacji na temat uwarunkowań procesu tworzenia organizacji wirtualnych we współczesnym świecie biznesu.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, współpraca przedsiębiorstw.

1. WSTĘP

Wszystkie uwarunkowania wywierające wpływ na tworzenie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych pochodzą z ich otoczenia. Jedne czynniki mogą mieć bezpośredni wpływ, inne zaś pośredni. Zawsze to jednak otoczenie kreuje warunki działania, tworząc szanse, bądź zagrożenia dla funkcjonujących w nim organi-

zacji. Uwarunkowania tworzące szanse stanowią czynniki sprzyjające działaniu podmiotów gospodarczych, natomiast czynniki kreujące zagrożenia, z całą pewnością, należą do czynników ograniczających funkcjonowanie w określonej tymi warunkami rzeczywistości gospodarczej¹. Współczesne, niezwykle dynamiczne otoczenie stwarza różnorodne warunki funkcjonowania i rozwoju, jedne z nich sprzyjają tworzeniu organizacji wirtualnych (OW), inne ten proces ograniczają. Ze względu na specyfikę organizacji wirtualnych należy jednak zwrócić uwagę na to, że niektóre uwarunkowania są ze sobą powiązane, nawet się wzajemnie przenikają, inne z kolei generują następne, a niektóre mogą w rzeczywistości gospodarczej okazać się pozorne.

2. ORGANIZACJA WIRTUALNA JAKO SPECYFICZNA FORMA WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

W literaturze funkcjonuje wiele definicji organizacji wirtualnej, brak jest jednak jednoznacznego zdefiniowania takiej organizacji. W. Saabeel, T. M. Verduijn, L. Hagdorn, K. Kumar zaproponowali podział definicji organizacji wirtualnych na dwie grupy, a mianowicie definicje w ujęciu procesowym oraz definicje w ujęciu strukturalnym. Ujęcie procesowe koncentruje się na aspekcie czynnościowym czyli na zachowaniach i działaniach w związku ze zmianami otoczenia, natomiast w ujęciu strukturalnym organizacja wirtualna rozumiana jest jako system wzajemnie powiązanych elementów, jako forma kooperacji, gdzie cała uwaga jest skupiona na elementach składowych takich organizacji i relacjach między nimi zachodzących². W dalszej części niniejszego opracowania organizacja wirtualna rozważana zatem będzie w ujęciu strukturalnym, w którym związki wirtualne dotyczą współpracy przedsiębiorstw, które łączy idea wspólnego działania. Poszczególni uczestnicy organizacji wirtualnej wnoszą swoje kluczowe kompetencje, które połączone pozwalają osiągnąć efekt synergiczny. Bardzo ważną rolę odgrywają tutaj relacje sieciowe, które pozwalają na wyszukiwanie potencjalnych partnerów³. Stąd też zaproponowana została następująca definicja organizacji wirtualnej: *Organizacja wirtualna to forma organizowania współpracy przedsiębiorstw, a nawet instytucji i osób, którą cechuje niski zakres formalizacji, podejmowana jest dla realizacji wspólnego celu i osiągnięcia korzyści większych niż podczas eksploatacji okazji rynkowej*

¹ M. Zastempowski, *Czynniki wpływające na budowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń 2008, s. 181.

² W. Saabeel, T.M. Verduijn, L. Hagdorn, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, Vol. 4, No. 1, s. 3-4.

³ T. Porębska-Miąc, *Transformacje organizacji w cyberprzestrzeni*, [w:] M. Pańkowska, H. Sroka (red.), *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 21–22.

w sposób tradycyjny. Partnerzy organizacji wirtualnej mogą być dobierani dynamicznie bez względu na ich lokalizację, a każdy z nich wnosi do organizacji swoje kluczowe kompetencje. Czas trwania takiej współpracy ustalany jest indywidualnie przez uczestników organizacji wirtualnej⁴.

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa muszą szukać nowych sposobów ekspansji i zdobywania klientów, co spowodowało powstanie nowej tendencji polegającej na tym, że zamiast dzielić firmy i zmuszać je do walki konkurencyjnej, pozwala się na wzajemne uzupełnienie i tworzenie jednej dużej organizacji, stanowiącej hybrydę wielu mniejszych. Taką organizacją jest właśnie organizacja wirtualna, która łączy w sobie wyspecjalizowane w poszczególnych dziedzinach jednostki w jeden silny podmiot gospodarczy⁵. Organizacja wirtualna jest tworem łączącym siły kilku lub wielu przedsiębiorstw przy pomocy technologii informacyjnej. Kooperacja pomiędzy partnerami tworzącymi organizację wirtualną nawiązywana jest bez długotrwałych negocjacji, dodatkowo współpraca przebiega bez zbędnych formalności. Uczestnictwo w takiej organizacji jest dobrowolne, ale należy zachowywać obowiązujące w niej zasady. Partnerzy w organizacji wirtualnej działają zarówno na rachunek własny, jak i na rachunek organizacji jako całości. Poszczególni członkowie organizacji wirtualnej mogą również wchodzić w skład wielu innych organizacji jak też stanowić samodzielnie funkcjonujący podmiot⁶. Koncepcja organizacji wirtualnej przejawia się w dynamicznym i elastycznym zaspokajaniu popytu na dane produkty i usługi, wykonywane przez odpowiednich producentów w określonych miejscach⁷. Wielu autorów określa organizacje wirtualne jako hybrydy, które cechuje integrowanie kluczowych kompetencji, zasobów i rynkowych szans, i które mogą funkcjonować podobnie jak konsorcja przedsiębiorstw i jednostek biznesowych współdziałających w ramach luźnej struktury⁸. Pełniejsze spojrzenie na charakterystykę organizacji wirtualnej zarówno w świetle rozważań teoretycznych, jak i w świetle badań przedstawiono w opracowaniu T. Janickiego, W. Popławskiego, U. Słupskiej, *The Concept and the Level of Virtualization in Contemporary Companies (Based on the Example of Polish Firms)*⁹.

⁴ U. Słupska, *Proces kreowania organizacji wirtualnej we współczesnym świecie biznesu*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2016, nr 9, s. 142–143.

⁵ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 87.

⁶ J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 24–25.

⁷ B. F. Kubiak, A. Korowicki, *Koncepcja organizacji wirtualnej a międzyorganizacyjne systemy informacyjne*, [w:] T. Kasprzak (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Warszawa 1998, s. 196.

⁸ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.

⁹ T. Janicki, W. Popławski, U. Słupska, *The Concept and the Level of Virtualization in Contemporary Companies (Based on the Example of Polish Firms)*, „Social Sciences” 2015, Vol. 90, No 4, p. 19–31.

3. UWARUNKOWANIA PROCESU TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNYCH W ŚWIETLE TEORII

Czynnikiem, który niewątpliwie sprzyja tworzeniu organizacji wirtualnych jest rozwój społeczeństwa informacyjnego. „W takim społeczeństwie rozbudowuje się globalną sieć informacyjną umożliwiającą natychmiastową łączność, która zapewnia szybkość komunikowania się i łatwy dostęp do informacji, co stwarza nowe ilościowo i jakościowo stosunki międzyludzkie zarówno w życiu codziennym, jak i w gospodarce”¹⁰. Przeprowadzone badania statystyczne dotyczące społeczeństw informacyjnych pozwalają wyróżnić ich specyficzne elementy, którymi są¹¹:

- dominacja sektora usług w społecznej strukturze zatrudnienia wraz ze stałym rozwojem (ilościowym i jakościowym) usług informacyjnych,
- wysokie tempo rozwoju sieci komunikacji społecznej oraz modernizacji struktury informacyjnej,
- ranga zasobów informacyjnych organizacji, jako zasobów strategicznych,
- edukacja i badania naukowe, jako główne źródło innowacji i postępu cywilizacyjnego,
- powstanie nowej gospodarki, jako rezultatu interakcji techniki (głównie IT), gospodarki i społeczeństwa,
- bezpieczeństwo informacyjne, jako istotny element bezpieczeństwa społeczeństwa,
- wysoki wpływ IT i mediów elektronicznych na zmiany zachowań społecznych,
- integracja organizacyjna systemów informacyjnych, systemów telekomunikacyjnych i systemów masowego komunikowania (mediów elektronicznych),
- globalizacja systemów informacyjnych (fenomen Internetu), jako czynnik globalizacji gospodarczej,
- powstanie nowych typów organizacji (organizacja wirtualna, organizacja sieciowa, organizacja wiedzy itp.) oraz metod zarządzania nimi.

Na powstanie i rozwój organizacji wirtualnych niewątpliwie wpłynęła zatem rewolucja cyfrowa, która przekształciła społeczeństwa w społeczeństwa informacyjne, tworząc tym samym podstawy nowej gospodarki. Pojęcie to obejmuje efekt zmian strukturalnych zachodzących w działalności gospodarczej na skutek masowego wdrażania nowoczesnych technologii informacyjnych. Wśród cech nowej gospodarki możemy wyróżnić m.in.: wiedzę – wkład wiedzy jest ważną częścią produktów, potęgę techniki cyfrowej, zmierzanie ku rzeczywistości wirtualnej – poszukiwanie wirtualnych odpowiedników dotychczasowych rozwiązań (np. firm,

¹⁰ J. Penc, *Leksykon biznesu*, AWP Placet, Warszawa 1997; za: A. Jankowska-Kłapkowska, *Spółczesne społeczeństwo informacyjne a nowa gospodarka*, [w:] R. Pajda (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001, s. 12.

¹¹ Główny Urząd Statystyczny w Warszawie, E. J. Syrda, *Rola statystyki publicznej w zintegrowanym Systemie Informacji o Społeczeństwie Informacyjnym*, <http://www.stat.gov.pl>, [07.12.2005].

zespołów, instytucji, czynności), nowatorstwo – innowacyjność jako kluczowy czynnik sukcesu oraz globalizację¹². „Globalizacja wywołuje wiele okoliczności, które – jako czynniki nowe i istotne zarazem – oddziałują na uwarunkowania działalności przedsiębiorstw w ogóle, a szczególnie na warunki konkurencyjności”¹³. Następnym zatem globalizacji jest wzrost natężenia konkurencji, która wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań nastawionych na skuteczne budowanie ich przewagi konkurencyjnej m. in. poprzez tworzenie i rozwijanie własnego potencjału innowacyjnego¹⁴.

Wywoływane przez globalizację zmiany rynkowe powodują dywersyfikację potrzeb klientów, skracanie cykli życia wyrobów, wzrost złożoności produktów i usług wymagająca współpracy poszczególnych przedsiębiorstw oraz niewystarczające wewnętrzne zasoby w stosunku do potrzeb konkretnych zadań, zleceń i projektów. Wszystko to powoduje, że organizacja wirtualna jako forma realizowania działalności gospodarczej staje się bardziej atrakcyjna. Procesowi wirtualizacji niewątpliwie sprzyja restrukturyzacja gospodarcza i kooperacja zewnętrzna. Sprawny przebieg wirtualizacji działalności gospodarczej zależy bowiem nie tylko od globalizacji rynkowej (w tym zaistnienie rynku elektronicznego), ale również od: poziomu konkurencyjności gospodarki, zasobów dyspozycyjnej siły roboczej, stopnia unowocześnienia procesów technologicznych i procesów informacyjno-decyzyjnych, stopnia uelastycznienia funkcjonowania organizacji oraz autonomii i jakości działań organizacji¹⁵. D. T. Dziuba natomiast warunków sprzyjających tworzeniu organizacji wirtualnych upatruje w zmianach na rynku oraz zmianach w przedsiębiorstwach. I tak wśród zmian na rynku oprócz wspomnianej wcześniej globalizacji wyróżnia: dynamikę i wymagania klientów. Natomiast wśród zmian w przedsiębiorstwach wymienia: łańcuch tworzenia wartości, czynności podstawowe i popyt informacyjny¹⁶. W. Ph. Appel i R. Behr piszą, że główne cechy nowoczesnych form organizacyjnych to: wzmożenie pracy zespołowej, integracja wzdłuż łańcucha wartości, kontrola i planowanie zgodnie z ideą JIT (Just-in-time), czyli dostaw na czas, oraz integracja procesów, wiedzy organizacyjnej, a także zmniejszenie ilości zbędnych procedur, a skutkiem tych właśnie linii rozwoju jest powstanie organizacji wirtualnych¹⁷. Z kolei J. A. Dytwald wśród

¹² Z. Pastuszak, *Przedsiębiorstwa wirtualne*, [w:] M. K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy – od internalizacji do globalizacji*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 245–247.

¹³ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 66.

¹⁴ M. Zastempowski, *Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3, s. 24.

¹⁵ B. F. Kubiak, A. Korowicki, dz. cyt., s. 200.

¹⁶ D. T. Dziuba, *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet. W stronę gospodarki usieciowanej*, Nowy Dziennik sp. z o. o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 84.

¹⁷ W. Ph. Appel, R. Behr, *Towards the Theory of Virtual Organisations: A Description of Their Formation and Figure*, [w:] *Arbeitspapiere WI*, Nr 12/1996, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1996, s. 3.

czynników, które doprowadziły do powstania organizacji wirtualnych, oprócz omówionej wcześniej globalizacji, wyróżnia technologię i dążenie do efektywności¹⁸. O tworzeniu bowiem organizacji wirtualnych decydują przede wszystkim: wzrost turbulencji otoczenia i wnętrza firmy, korzyści wynikające z kooperacji pozytywnej, korzyści z transferu wartości, redukcja kosztów eksploatacji zasobów rzeczowych, redukcja czasu związanego z koniecznością przemieszczania się pracowników z miejsca zamieszkania do miejsca pracy, redukcja kosztów transportu, dynamiczny rozwój instrumentów przetwarzania zasobów informacyjnych i środków komunikacji społecznej¹⁹.

Czynnikiem niewątpliwie wpływającym na tworzenie i funkcjonowanie organizacji wirtualnych jest jakość platformy komunikacyjnej, która determinuje jakość i szybkość przepływu informacji pomiędzy uczestnikami organizacji. Taką platformę stanowi sieć Internet, która prócz tego, że stanowi kanał komunikacji organizacji wirtualnej, jest narzędziem łączącym zasoby poszczególnych jej członków²⁰. Technologia internetowa niewątpliwie ułatwiła wdrażanie rozwiązań wirtualnych w biznesie. Pozwoliła szybciej i w znacznie większych ilościach pozyskiwać, analizować i przekazywać informacje. Doprowadziła do obniżenia kosztów transakcyjnych i zwiększyła zakres kontroli nad działaniami podejmowanymi nawet w znacznej odległości terenowej. Rozwój sieci Internet sprawił również, że zaczęto odchodzić od koncentracji i hierarchizacji oraz zaczęto wykorzystywać efekty skali²¹. Dodatkowo za pośrednictwem Internetu możliwe jest szybsze i łatwiejsze poszukiwanie partnerów biznesowych oraz specjalistów od zarządzania i rozwiązywania problemów, pozwalając tym samym na intensywny rozwój organizacji wirtualnych. Internet nie jest jednak jedyną strukturą sieciową wykorzystywaną w nowoczesnych organizacjach. Organizacja wirtualna w niezwykle szerokim stopniu wykorzystuje bowiem również intranet i ekstranet tak, by w jakościowo inny sposób realizować przedsięwzięcia, które wcześniej realizowane były w sposób tradycyjny²².

Wirtualizacja organizacji stała się zatem możliwa dzięki szybkiemu postępowi technologicznemu oraz zastosowaniu nowoczesnych technologii informacji i komunikacji. Powstała odpowiednia dla wirtualizacji działalności gospodarczej infrastruktura komunikacyjna, w postaci otwartych systemów informatycznych automatycznie współpracujących z systemami partnerów wchodzących w skład takiej organizacji w globalnym środowisku sieciowym i kompatybilnych plat-

¹⁸ J. A. Dytwałd, *Trzy oblicza organizacji wirtualnych*, [w:] Księga Jubileuszowa Gospodarka i przedsiębiorstwo, nowe tendencje w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2003, s. 226.

¹⁹ T. Porębska-Miąc, dz. cyt., s. 22–23.

²⁰ W. Chmielarz, *Ograniczenia funkcjonowania organizacji wirtualnych w Polsce i sposoby ich pokonywania*, [w:] A. Łapińska, E. Węgrońska (red.), *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 57.

²¹ M. Warner, M. Witzel, dz. cyt., s. 19–20.

²² J. Niemczyk, K. Olejniczyk, *Organizacja wirtualna*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 111–114.

formach technicznych²³. Tworzone są systemy międzyorganizacyjne obejmujące kilku partnerów, pomiędzy którymi wymiana informacji jest niezwykle intensywna i dotyczy istotnych aspektów wspólnych dla wszystkich uczestników organizacji wirtualnej. Zastosowanie systemów wspomagających organizacje wirtualne oraz powiązania z klientami i dostawcami umożliwiają integrację międzyorganizacyjnego systemu informacyjnego wirtualnej organizacji z systemami wewnętrznymi kooperujących przedsiębiorstw²⁴. W procesie tworzenia organizacji wirtualnych barierą stanowić mogą różnice w standardach wykorzystywanych przez poszczególnych partnerów sprzętu. Zatem w sytuacji, gdy organizację wirtualną mają tworzyć podmioty korzystające z różnych rozwiązań technologicznych, niezbędnym staje się dostosować infrastrukturę wszystkich potencjalnych partnerów i wprowadzić jednolite standardy. Ważnym jest również zapewnienie wzajemnie zintegrowanych rozwiązań dotyczących oprogramowania niezbędnego dla efektywnej współpracy nad realizacją celu²⁵.

Często również to, co stanowi siłę organizacji wirtualnych bywa też ich słabością. I tak, sprawność i szybkość łączności elektronicznej, bywa często ograniczona przez trudności w transmisji danych. Dodatkowo potencjalni klienci nie są jeszcze dostatecznie przygotowani do współpracy z podmiotem formalnie nieistniejącym. Jedną z głównych przeszkód w skutecznym funkcjonowaniu organizacji wirtualnej jest więc brak zaufania, który wywołuje lęk przed nieetycznymi zachowaniami. Istotną barierą tworzenia i funkcjonowania organizacji wirtualnych jest również brak zaufania do pozostałych uczestników. Zaufanie wiąże się z ponoszeniem określonego ryzyka. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo nieuczciwego zachowania przez kogoś z partnerów, szczególnie w sytuacjach, gdy uczestnik organizacji oczekuje ekonomicznych zysków płynących ze swojego nieuczciwego zachowania²⁶. Dodatkowo podczas funkcjonowania w ramach organizacji wirtualnej pomiędzy partnerami następuje proces uczenia się, który wiąże się nie tylko z przyswajaniem wiedzy jawnej, ale również wiedzy ukrytej. Brak zaufania niewątpliwie utrudnia transfer wiedzy ukrytej i proces uczenia się. Problemy związane z zaufaniem pomiędzy partnerami mogą także dotyczyć braku akceptacji utraty kontroli nad pewnymi funkcjami, za które odpowiadają inni uczestnicy organizacji wirtualnej²⁷. Obawy przed wirtualną organizacją mogą być również związane z jej podstawową charakterystyką, a mianowicie elastycznością. Cecha ta może stanowić przeszkodę np. dla potencjalnych inwestorów, którzy nie będą chcieli

²³ B. F. Kubiak, A. Korowicki, dz. cyt., s. 201.

²⁴ B. F. Kubiak, A. Korowicki, *Międzyorganizacyjne systemy informacyjne w rozwoju wirtualizacji organizacji*, [w:] T. Kasprzak (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Warszawa 1998, s. 218–219.

²⁵ W. Chmielarz, dz. cyt., s. 56.

²⁶ P. Sieber, *Organizational Virtualness. The Case of Small IT Companies*, [w:] P. Sieber, J. Griese (red.), *Organizational virtualness. Proceedings of the VoNet – Workshop, April 27–28*, Simova Verlag Bern 1998, s. 111.

²⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 212–216.

inwestować w coś nieokreślonego i niestabilnego²⁸. Nie bez znaczenia pozostaje tutaj również obawa przed brakiem zaufania do organizacji wirtualnej ze strony klientów. Ze strony klientów może bowiem zrodzić się nieufność do organizacji, która po zrealizowaniu konkretnego przedsięwzięcia przestaje istnieć²⁹. Czynniki związane z postawami społecznymi są zatem niezwykle istotne z punktu widzenia tworzenia i funkcjonowania organizacji wirtualnych.

Ważne ograniczenie powstawania i rozwijania organizacji wirtualnych mogą stanowić problemy finansowe związane z brakiem środków na pokrycie niezbędnym kosztów inwestycji, bieżącej działalności i rozwoju organizacji. Dla organizacji wirtualnych problemem może być również pozyskanie środków z zewnętrznych źródeł finansowania. Brak jest bowiem ze strony podmiotów finansujących zaufania i procedur obsługi wirtualnych przedsięwzięć oraz zrozumienia istoty organizacji wirtualnej. Dla banku na przykład organizacja wirtualna jako zbiór współpracujących przedsiębiorstw na rzecz wspólnego celu nie istnieje, istnieją natomiast poszczególni partnerzy jako odrębne jednostki. Wymagania zatem stawiane przedsiębiorstwom przez podmioty finansujące nie uwzględniają realiów funkcjonowania wirtualnych organizacji³⁰.

Niewątpliwie problemem, jaki napotykają organizacje wirtualne jest także bezpieczeństwo transmisji danych w sieci Internet oraz brak poufności przesyłanych informacji biznesowych³¹. Zatem wśród czynników ograniczających powstawanie organizacji wirtualnych niewątpliwie znajdują się zagrożenia związane z bezpieczeństwem danych. Naruszenia tajności danych, nieautoryzowany dostęp do systemu, czy zablokowanie usługi stanowią dla organizacji wirtualnych poważne zagrożenie.

Oczywiście wśród czynników, które hamują powstawanie organizacji wirtualnych znajdują się bariery prawne. Wszystkie bowiem ograniczenia, luki i nieścisłości w prawie wpływają negatywnie na tworzenie i funkcjonowanie wszystkich podmiotów gospodarczych, a tym samym również i organizacji wirtualnych. Brak odpowiednich uregulowań prawnych, nieprecyzyjność zapisów, a przede wszystkim opóźnienia prawa w stosunku do realiów gospodarczych nastroczają wielu problemów przy tworzeniu tego typu organizacji. Obecnie sprawa uregulowań prawnych wygląda z pewnością znacznie lepiej niż w momencie gdy organizacje takie zaczęły się wyłaniać w świecie biznesu. Mamy bowiem ustawę o podpisie elektronicznym, zapisy dotyczące telepracy, ustawę o świadczenie usług drogą elektroniczną, a także zapisy prawne dotyczące opodatkowania handlu elektronicznego, oraz regulacje obejmujące prowadzenie działalności marketingowej w sieci. Mimo wszystko jednak wiele aspektów funkcjonowania takich organizacji nie jest regulowana zapisami prawnymi.

²⁸ M. Warner, M. Witzel, dz. cyt., s. 34.

²⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, dz. cyt., s. 217.

³⁰ Tamże, s. 54-55.

³¹ J. Szufranowski, *Wybrane problemy wirtualizacji*, [w:] T. Kasprzak (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Warszawa 1998, s. 261.

4. UWARUNKOWANIA PROCESU TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNYCH W ŚWIETLE BADAŃ

Na podstawie przeprowadzonych na potrzeby rozprawy doktorskiej badań³² dokonano próby analizy uwarunkowań procesu tworzenia organizacji wirtualnych wśród przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce. Badaniami objęto przedsiębiorstwa sektora MSP realizujące swoją działalność na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, które wyłonione zostały za pomocą rankingów: „Liderzy sektora MSP w 2007 roku”³³, Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm „Kamerton Innowacyjności 2008”³⁴ oraz „Gazele Biznesu 2008”³⁵. W przeprowadzonych badaniach zastosowano dwie metody zbierania danych: wywiad telefoniczny oraz wywiad osobisty. W ramach wywiadów telefonicznych przebadano 63 przedsiębiorstwa, z których 33 podejmowały współpracę z innymi podmiotami w ramach organizacji wirtualnych. W ramach wywiadów osobistych przebadano 129 przedsiębiorstw, z których 77 podejmowało współpracę z innymi podmiotami w ramach organizacji wirtualnych.

Dokonując analizy uwarunkowań procesu tworzenia organizacji wirtualnych wśród MSP w Polsce zastosowano powszechnie stosowany podział na uwarunkowania wewnętrzne i uwarunkowania zewnętrzne, na które składają się makrootoczenie i mikrootoczenie. Przy czym dokonując analizy makrootoczenia stosowano się do zasad analizy PEST, stąd też wyróżniono czynniki: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczne. W ramach mikrootoczenia z kolei wyróżniono uwarunkowania sektorowe, natomiast w ramach uwarunkowań wewnętrznych uwarunkowania organizacyjne.

W ramach wywiadów telefonicznych, pytając o czynniki wpływające na proces tworzenia organizacji wirtualnych, zastosowano pytania otwarte. Uzyskane odpowiedzi pogrupowano i zsumowano uzyskując listę 22 czynników sprzyjających oraz 21 czynników ograniczających, które następnie przypisano odpowiednio do właściwych obszarów, kierując się zasadami analizy PEST oraz uwzględniając uwarunkowania sektorowe i organizacyjne. I tak, w ramach czynników sprzyjających uzyskano zestawienie zawierające: 4 czynniki ekonomiczne, 4 czynniki społeczno-kulturowe oraz 1 czynnik technologiczny. Wśród odpowiedzi respondentów, dotyczących czynników sprzyjających tworzeniu organizacji wirtualnych, nie znalazł się natomiast żaden czynnik, który można by zakwalifikować do grupy czynników polityczno-prawnych. Dodatkowo jednak w ramach makrootoczenia uzyskano odpowiedzi z obszaru uwa-

³² U. Słupska, *Małe i Średnie przedsiębiorstwa w strukturach organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska WNEiZ, UMK w Toruniu, Toruń 2012.

Dodatkowo badania współfinansowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy” projektu własnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego „Stypendia dla doktorantów 2008/2009 – ZPORR”.

³³ E. Wojnicka, *Liderzy sektora MSP w 2007 roku*, „Home&Market” 2008, nr 7/8, s. 32.

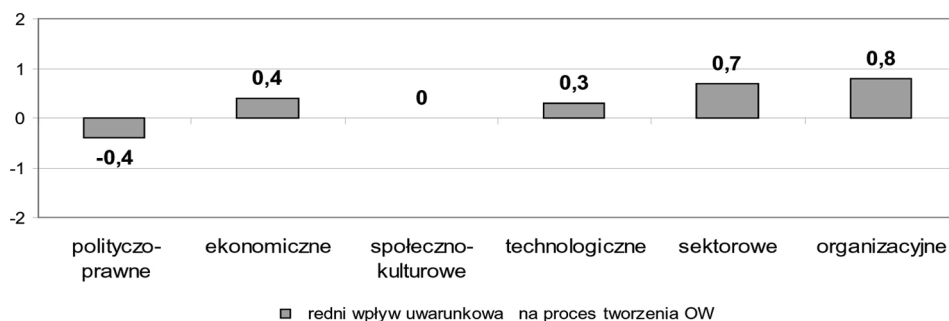
³⁴ Kamerton Innowacyjności 2008 – Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, <http://www.innowacyjniefirmy.pl>, [10.05.2009].

³⁵ Gazele Biznesu, <http://www.gazele.pl>, [12.05.2009].

runkowań geograficznych, stąd w analizie pojawił się 1 czynnik geograficzny. Wśród uwarunkowań sektorowych natomiast otrzymano 3 czynniki sprzyjające, a wśród uwarunkowań wewnętrznych 9 czynników sprzyjających badanemu procesowi. W ramach czynników ograniczających proces tworzenia organizacji wirtualnych z kolei uzyskano zestawienie zawierające: 3 czynniki polityczno-prawne, 2 czynniki ekonomiczne, 3 społeczno-kulturowe, 2 technologiczne oraz 1 czynnik sektorowy i 10 czynników organizacyjnych. I tak, grupę czynników najbardziej sprzyjającą zawiązywaniu organizacji wirtualnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, według przebadanych respondentów, stanowiły czynniki organizacyjne, za grupę czynników sprzyjających w najmniejszym zaś stopniu uznano czynniki geograficzne. Natomiast grupę czynników najbardziej ograniczających badany proces, zdaniem respondentów, stanowiły czynniki społeczno-kulturowe, a grupę czynników ograniczających w najmniejszym stopniu czynniki sektorowe.

W przypadku wywiadów osobistych, opierając się na dostępnej literaturze dokonano identyfikacji kilkudziesięciu czynników mogących wywierać zarówno stymulujący, jak i ograniczający wpływ na proces tworzenia organizacji wirtualnych wśród przedsiębiorstw sektora MSP. W ramach makrootoczenia zidentyfikowane czynniki pogrupowano zgodnie z zasadami analizy PEST, czyli wyróżniając: 4 czynniki polityczno-prawne, 9 czynników ekonomicznych, 5 czynników społeczno-kulturowych oraz 6 czynników technologicznych. W ramach mikrootoczenia uwzględniono 5 uwarunkowań otoczenia sektorowego, natomiast w ramach otoczenia wewnętrznego 4 uwarunkowania organizacyjne. W ramach wywiadów osobistych respondent miał za zadanie ocenić każdy czynnik według określonej skali, wskazując odpowiedź, która w jego opinii najbardziej odzwierciedla wpływ danego czynnika. Poproszono zatem respondentów biorących udział w badaniu o ocenę wpływu poszczególnych czynników według pięciostopniowej skali. W celu ustalenia ostatecznego kierunku siły wpływu ocenionych przez respondentów czynników wyliczono średnią arytmetyczną ważoną. Uzyskane wyniki dla poszczególnych grup czynników, dla ogółu badanych przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresie zamieszczonym poniżej.

Wykres 1. Średni wpływ uwarunkowań na proces tworzenia OW według przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach osobistych



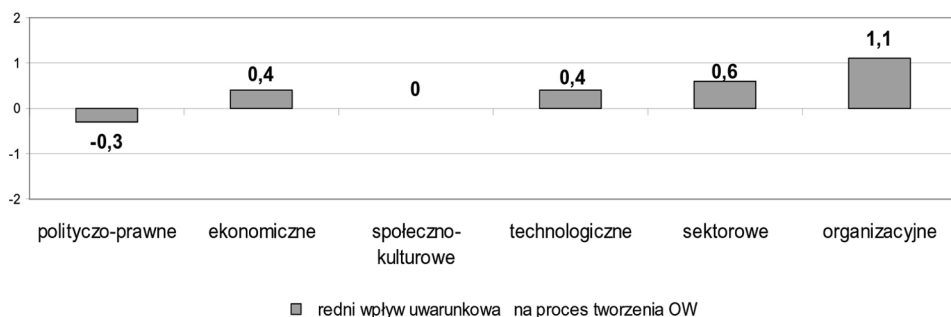
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uśrednione wyniki, uzyskane dla ogółu przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach osobistych sugerują, że w ocenie respondentów jedna grupa czynników, a mianowicie czynniki polityczno-prawne mały nieznaczny wpływ ograniczający na proces kreowania organizacji wirtualnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw, jedna grupa czynników – czynniki społeczno-kulturowe – nie miała wpływu na badany proces, a pozostałe grupy czynników uznane zostały jako mające nieznaczny, pozytywny (stymulujący) wpływ na badany proces. Przy czym wśród uwarunkowań sprzyjających najwyżej oceniono czynniki organizacyjne i sektorowe.

Dodatkowo sprawdzono jak kształtował się rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw, które przyznały, że podejmują współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach organizacji wirtualnych. Wyłoniona tym sposobem grupa przedsiębiorstw wyróżniła 16 spośród 22 czynników sprzyjających i 18 spośród 21 czynników ograniczających zidentyfikowanych przez ogół przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach telefonicznych. Za grupę czynników najbardziej sprzyjających procesowi tworzenia organizacji wirtualnych respondenci, którzy podejmują tego typu współpracę, uznali czynniki organizacyjne, a w następnej kolejności społeczno-kulturowe (czyli tak samo jak w przypadku wskazań ogółu badanych). Za grupę czynników wpływających najbardziej ograniczająco uznano także czynniki organizacyjne i dalej społeczno-kulturowe. Tutaj wybrane grupy czynników, w stosunku do wskazań ogółu przedsiębiorstw biorących udział w wywiadach telefonicznych, były takie same, jednak odwrócona zastała ich kolejność.

W przypadku wywiadów osobistych dla wyodrębnionej grupy przedsiębiorstw, które przyznały, że podejmują współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach organizacji wirtualnych również w celu ustalenia ostatecznego kierunku siły wpływu czynników posłużono się średnią arytmetyczną ważoną. Uzyskane wyniki dla poszczególnych grup czynników zaprezentowano na wykresie zamieszczonym poniżej.

Wykres 2. Średni wpływ uwarunkowań na proces tworzenia OW według przedsiębiorstw uczestniczących w strukturach OW, biorących udział w wywiadach osobistych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uśrednione wyniki, uzyskane w ramach wywiadów osobistych, dla wyróżnionej grupy przedsiębiorstw uczestniczących w strukturach organizacji wirtualnych sugerują, że w ocenie tej grupy respondentów również jedynie czynniki polityczno-prawne miały nieznaczny wpływ ograniczający na proces kreowania organizacji wirtualnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw, czynniki społeczno-kulturowe nie miały wpływu na badany proces, a pozostałe grupy czynników uznane zostały jako mające pozytywny (stymulujący) wpływ na badany proces. Przy czym sprzyjający wpływ większości grup czynników jest raczej nieznaczny, a najwyżej wśród nich ocenione zostały uwarunkowania organizacyjne.

5. PODSUMOWANIE

Czynniki wpływające na działalność wszystkich podmiotów gospodarczych, w tym również organizacji wirtualnych, pochodzą z otoczenia organizacji. Czynniki wpływających na tworzenie takich organizacji można by wyróżnić wiele, wszystkie bowiem czynniki destabilizujące otoczenie wpływają na każdy podmiot, w tym również na organizacje wirtualne. Omówione powyżej czynniki stymulujące i ograniczające proces tworzenia organizacji wirtualnych z całą pewnością nie wyczerpują listy uwarunkowań tego procesu. Pozwalają one jednak na zaobserwowanie pewnych ogólnych prawidłowości. Dodatkowo podsumowując wyniki badań należy zauważyć, że:

- Uwarunkowania polityczno-prawne odbierane były przez badane przedsiębiorstwa sektora MSP jako czynniki ograniczające proces tworzenia organizacji wirtualnych.
- Uwarunkowania ekonomiczne, w ogólnym rozrachunku, uznane zostały jako mające nieznaczny stymulujący wpływ na proces tworzenia organizacji wirtualnych.
- Uwarunkowania społeczno-kulturowe jako całość uznane zostały jako elementy otoczenia nie mające większego wpływu na proces tworzenia organizacji wirtualnych.
- Uwarunkowania technologiczne małe i średnie przedsiębiorstwa badanych populacji odbierały jako czynniki mające nieznaczny stymulujący wpływ na proces tworzenia organizacji wirtualnych.
- Uwarunkowania sektorowe odbierane były przez badane przedsiębiorstwa jako czynniki mniej lub bardziej, ale jednak stymulujące proces tworzenia organizacji wirtualnych.
- Uwarunkowania organizacyjne, w ogólnym rozrachunku, małe i średnie przedsiębiorstwa uznały za elementy otoczenia sprzyjające procesowi tworzenia organizacji wirtualnych.
- Wśród wszystkich uwarunkowań płynących z otoczenia najistotniejsza, dla badanych przedsiębiorstw, okazała się grupa czynników organizacyjnych. Oznacza to zatem, że czynniki wewnętrzne, spośród wszystkich badanych

grup czynników otoczenia, w największym stopniu warunkować mogły podejmowanie współpracy w ramach organizacji wirtualnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

- Arbeitspapiere WI, Nr 12/1996, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1996.
- Dziuba D. T., *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet. W stronę gospodarki usieciowionej*, Nowy Dziennik sp. z o. o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
- Gazele Biznesu 2009, <http://www.gazele.pl>.
- Główny Urząd Statystyczny w Warszawie, <http://www.stat.gov.pl>.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Janicki T., Popawski W., Słupska U., *The Concept and the Level of Virtualization in Contemporary Companies (Based on the Example of Polish Firms)*, „Social Sciences” 2015, Vol. 90 No 4.
- Kamerton Innowacyjności 2008, <http://www.innowacyjnefirmy.pl>.
- Kasprzak T. (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Warszawa 1998.
- Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- *Księga Jubileuszowa Gospodarka i przedsiębiorstwo, nowe tendencje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2003.
- Łapińska A., Węgrowa E. (red.), *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
- Nowakowski M. K. (red.), *Biznes międzynarodowy – od internalizacji do globalizacji*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
- Pajda R. (red.), *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001.
- Pańkowska M., Sroka H. (red.), *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń 2008.
- Saabeel W., Verduijn T. M., Hagdorn L., Kumar K., *A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, Vol. 4, No. 1.
- Sieber P., Griese J. (red.), *Organizational virtualness. Proceedings of the VoNet – Workshop*, April 27–28, Simowa Verlag Bern 1998.

- Słupska U., *Małe i Średnie przedsiębiorstwa w strukturach organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska WNEiZ, UMK w Toruniu, 2012.
- Słupska U., *Proces kreowania organizacji wirtualnej we współczesnym świecie biznesu*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2016, nr 9.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wojnicka E., *Liderzy sektora MSP w 2007 roku*, „Home&Market” 2008, nr 7/8.
- Zastempowski M., *Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.

THE FAVOURABLE FACTORS AND THE LIMITING FACTORS IN THE PROCESS OF CREATING VIRTUAL ORGANIZATIONS AMONG SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND

Summary: This article attempts to approximate the conditions of process of creating virtual organizations by modern companies. All conditions which have influence on creating, functioning and development of all organizations come from environment. Some of the factors create chances and there are favourable factors. Other factors create threats and limit operating in economic reality. Virtual organization is a specific form of cooperation between enterprises. Virtual organization is created by different economic units, which are connected with network of relations. The conditions of creating the virtual organization are also very specific. The paper shows the most important factors in the process of creating virtual organizations among small and medium-sized enterprises in Poland. The theoretical basis of the publication is therefore a reflection on the favourable factors and the limiting factors in the process of creating virtual organizations. The practical part of the article is based on the results of research which allowed conducting an empirical verification of the theoretical considerations. The research covered small and medium-sized companies operating within the territory of the Republic of Poland. The companies were selected by three prestigious rankings. The data collection methods applied were a telephone interview and personal interview. Based on literature studies created a list of conditions of process of creating virtual organizations by modern companies. Respondents participating in the research were asked to assess each of them according to specific scale. The results of the research have provided a lot of interesting information about conditions of process of creating virtual organizations by small and medium-sized companies.

Key words: a virtual organization, cooperation between enterprises.

*Dr Urszula Słupska
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii
Instytut Nauk Ekonomicznych
ul. Toruńska 55-57, 85-023 Bydgoszcz
e-mail: u.slupska@kpsw.edu.pl*