

URSZULA SŁUPSKA

PROCES KREOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE BIZNESU

Streszczenie: Celem artykułu jest próba przybliżenia procesu tworzenia organizacji wirtualnych przez współczesne przedsiębiorstwa. Organizacja wirtualna traktowana jest tutaj jako specyficzna forma organizowania współpracy niezależnych przedsiębiorstw we współczesnym świecie biznesu. Teoretyczne podstawy publikacji stanowią rozważania na temat istoty organizacji wirtualnej, jej charakterystyki oraz procesu kreowania organizacji wirtualnych. Przy czym analizy procesu tworzenia organizacji wirtualnych dokonano wzdłuż cyklu ich życia. Analizując poszczególne etapy cyklu życia organizacji wirtualnej zaprezentowano postępowanie przedsiębiorstw od momentu odkrycia okazji rynkowej i poszukiwania partnerów do wspólnej realizacji przedsięwzięcia aż po finał owej współpracy i rozwiązanie organizacji wirtualnej. 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 pytań korespondujących z elementami cyklu życia organizacji wirtualnej. Respondentów zapytano o sposoby ich postępowania na każdym etapie życia takiej organizacji. Uzyskane zatem w ramach badań wyniki przybliżyły proces tworzenia organizacji wirtualnych we współczesnym świecie biznesu.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, współpraca przedsiębiorstw, cykl życia organizacji wirtualnej.

1. WSTĘP

We współczesnym świecie biznesu przedsiębiorstwa funkcjonują w pewnych, przez nie same określonych relacjach z innymi podmiotami. Często konkurowanie o przyszłość wymaga niezwyklej efektywności i elastyczności działania, ale również niezwyklej szybkości w działaniu i budowaniu więzi kooperacyjnych. W świecie biznesu nieustannie wzrasta liczba zawieranych koalicji. Przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów na podejmowanie współpracy, tak by w efekcie

móc połączyć działania i wysiłki zachowując jednak swoją samodzielność i niezależność¹. Szczególnym przypadkiem szybkiej i niezwykle skutecznej współpracy przedsiębiorstw jest organizacja wirtualna. Oparta na kluczowych kompetencjach swoich uczestników, relacjach współdziałania, tymczasowości organizacji pracy, decentralizacji uprawnień, zaufaniu i swobodnych związkach biznesowych oraz wykorzystująca nowoczesne technologie organizacja wirtualna staje się niejako odpowiedzią współczesnych przedsiębiorstw na zmiany zachodzące na rynkach i wychodzi naprzeciw coraz częściej ograniczonym zasobom pojedynczych podmiotów w stosunku do coraz większych oczekiwań otoczenia. Organizacje takie bowiem wyszukują i tworzą optymalne więzi kooperacyjne z innymi partnerami w celu realizacji pojawiającej się okazji rynkowej. Integrują one zatem różnorodne zasoby własne z zewnętrznymi, w celu uzyskania nowych wartości.

2. DEFINICJA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji organizacji wirtualnej. Jak dotąd jednak pojęcie to nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania czym tak naprawdę jest organizacja wirtualna. Zagadnienie to bowiem wciąż nie zostało wyczerpane i nieustannie stanowi inspirujący obszar do zgłębiania. Pomimo braku jednoznacznej definicji organizacje wirtualne doczekały się natomiast powszechnie uznawanego ich podziału na dwie zasadnicze grupy, a mianowicie organizacje wirtualne w ujęciu procesowym oraz organizacje wirtualne w ujęciu strukturalnym. W ujęciu procesowym najistotniejszy jest aspekt czynnościowy (czyli działania i zadania), natomiast w ujęciu strukturalnym organizacja wirtualna jawi się jako forma kooperacji². Stosunkowo obszerny przegląd definicji organizacji wirtualnej zarówno w ramach ujęcia procesowego, jak i ujęcia strukturalnego zaprezentował M. Brzozowski³.

W niniejszym artykule organizacja wirtualna będzie rozważana w ujęciu strukturalnym, stąd zaproponowana została następująca definicja organizacji wirtualnej⁴:

¹ J. Kisielnicki, T. Parys, *System informacyjny w wirtualnej organizacji*, [w:] T. Kasprzak (red.), *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, Nowy Dziennik sp. z o.o. i Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Warszawa 1998, s. 234–235.

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 Zob. M. Brzozowski, *Wirtualna organizacja*, PWE, Warszawa 2010, s. 38–50.

⁴ Definicja powstała na bazie dwóch funkcjonujących w literaturze definicji organizacji wirtualnej prof. J. Kisielnickiego oraz definicji organizacji wirtualnej dr A. Sankowskiej; Zob. J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 24–25; oraz zob. A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Korzyści z zastosowania koncepcji organizacji wirtualnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 5, s. 10, oraz zob. A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.

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

Organizacja wirtualna stanowi zatem formę organizacji struktury przedsiębiorstwa, gdzie szczególnie istotna jest współpraca w osiąganiu wspólnych celów. Współpraca ta bazuje na kluczowych, komplementarnych kompetencjach, które pozwalają na tworzenie strategii globalnej kooperacji, łącząc strategie poszczególnych partnerów. Konfigurowanie kluczowych kompetencji pozwala łączyć podmioty, które są liderami na rynku w wąsko określonych dziedzinach w organizację hybrydową złożoną z wielu elementów. Takie połączenie stwarza możliwości szybkiego gromadzenia zasobów w celu zaspokajania coraz bardziej złożonych wymagań klientów. Dzięki temu organizacje wirtualne szybko dostosowują się do zmieniającego się otoczenia⁵. „Istotą wirtualnej organizacji stanowi jej zdolność do wykorzystywania potencjału gospodarczego, intelektualnego i organizacyjnego, występującego w różnych miejscach na świecie w sposób, który nie mieści się w tradycyjnych ramach i schematach działalności biznesowej”⁶.

Organizacja wirtualna jest to sieć partnerów, którzy zaakceptowali cele i zasady tej organizacji. Ze względu na wykorzystywanie kluczowych kompetencji swoich partnerów organizacja taka jest niezwykle silna przez co staje się doskonałym narzędziem organizacyjnym w warunkach ciągłych zmian i niepewności. Dzięki budowaniu sieci kooperacji (m.in. z dostawcami, dystrybutorami, klientami, strategicznymi partnerami, a nawet konkurentami) organizacja wirtualna jest bowiem niezwykle efektywną i elastyczną organizacją⁷. Podkreślić jednak należy, że organizacja wirtualna nie jest ukierunkowana na tworzenie tradycyjnego przedsiębiorstwa w ramach istniejących lub mających zaistnieć zasobów, lecz nastawiona jest na integrację niezbędnych do produkcji wyrobów i usług zasobów w jeden, wspólnie działający mechanizm, przy czym następuje maksymalnie duże oderwanie zasobów od poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w skład takiej organizacji⁸.

Model organizacji wirtualnej wyraża zatem potrzebę tworzenia bądź gromadzenia bardzo szybko zasobów produkcyjnych, finansowych i ludzkich, a głównym motywem opracowania koncepcji i wdrażania do praktyki gospodarczej modelu organizacji wirtualnej jest potrzeba dzielenia zasobów, implementacji sposobów działania, a także podziału kompetencji na różnych stanowiskach występujących

⁵ J. Kijoch, *Przestrzeń realna i wirtualna we współczesnym biznesie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 1, s. 44.

⁶ Polish Open University, Wyższa Szkoła Zarządzania, J. Matejuk, *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, <http://www.wsz-pou.edu.pl>, [20.11.2007].

⁷ J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, R. Konopaske, *Organizations. Behavior, structure, processes*, Fourteenth Edition, McGrawHill, New York 2012, s. 421–422.

⁸ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 42.

w strukturach organizacyjnych⁹. Oczywiście wszystko po to by jak najlepiej i jak najszybciej wykorzystać nadarżającą się okazję rynkową oraz uzyskać wymierne korzyści z tytułu współpracy w ramach organizacji wirtualnej.

3. PROCES TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ W ŚWIELE TEORII

Zasadniczym kryterium decydującym o utworzeniu organizacji wirtualnej jest zachowanie warunku ekonomiczności. Oznacza to, że korzyści osiągnane w ramach struktur organizacji wirtualnej muszą przewyższać koszty utworzenia i funkcjonowania takiej organizacji. Dla pojedynczych jednostek wchodzących w skład organizacji wirtualnej uzyskiwane korzyści muszą być zatem większe, niż gdyby działały w sposób tradycyjny¹⁰. Rozpatrując bowiem organizację wirtualną jako organicznie zintegrowaną grupę podmiotów należy zwrócić uwagę, że tworzona jest ona w oparciu o zasadę¹¹:

- zasadę elitarności – dobór i partnerstwo najlepszych uczestników,
- zasadę synergii – całość stanowi więcej niż suma części,
- zasadę efektywności – korzyści przeważają nad kosztami utworzenia i funkcjonowania organizacji wirtualnej.

Organizacja wirtualna, tak samo jak tradycyjna organizacja, dąży do maksymalizacji korzyści ekonomicznych. W związku z tym tworząc organizację należy dokonać analizy prawdopodobieństwa osiągnięcia zysku, funkcjonując w sposób tradycyjny i poprzez wirtualne organizowanie. Jeżeli to prawdopodobieństwo jest wyższe dla tradycyjnej organizacji, wówczas należy stworzyć organizację działającą w sposób tradycyjny. Jeśli natomiast prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku będzie wyższe w przypadku wirtualnego organizowania, należy dążyć do stworzenia organizacji wirtualnej¹². Organizacja wirtualna nie jest jednak receptą na łatwy sukces. Jest ona skomplikowaną ideą, która nie jest pozbawiona ryzyka, i która powinna być wdrażana z wielką starannością¹³.

Ważnym aspektem jest również fakt, że do stworzenia organizacji wirtualnej niezbędnym jest wykreowanie przestrzeni wirtualnej, w której organizacja ta ma funkcjonować, a następnie wdrożenie odpowiedniej technologii. Nie bez znaczenia będzie również posiadanie wykwalifikowanych pracowników dysponujących określonymi umiejętnościami. Od tego bowiem jak zaprojektowana zostanie organizacja wirtualna zależą jej siła i efektywność¹⁴. Dlatego właśnie tak ważnym jest,

⁹ Tamże, s. 40.

¹⁰ Tamże, s. 45.

¹¹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 235.

¹² J. Kisielnicki, *MIS, systemy informatyczne zarządzania*, PLACET, Warszawa 2008, s. 358.

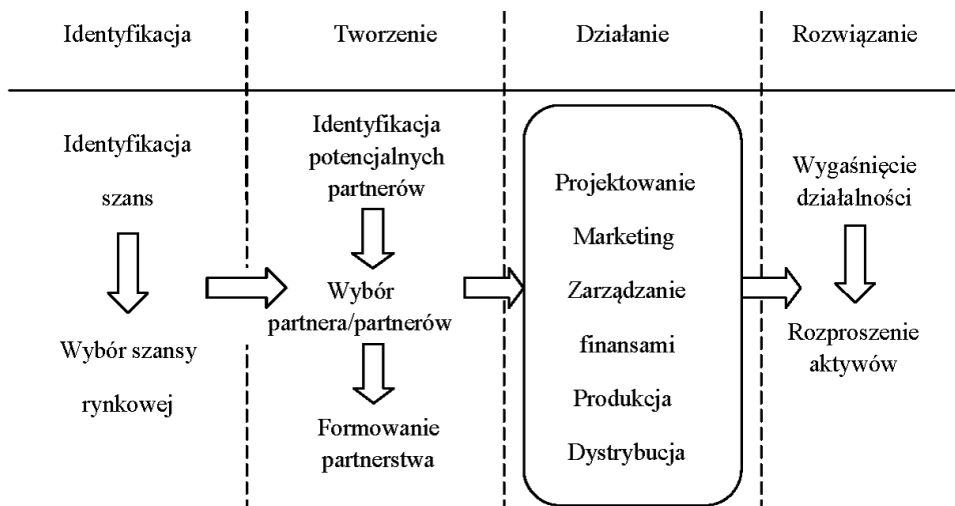
¹³ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13.

¹⁴ Tamże, s. 32–48.

przed zawiązaniem współpracy i określeniem wspólnych celów biznesowych, aby każdy potencjalny partner był bardzo dobrze znany, szczególnie w zakresie: wachlarza produktów, celów biznesowych, kluczowych kompetencji i zdolności, kultury organizacyjnej, struktury klientów, procesów biznesowych, infrastruktury informacyjnej i komunikacyjnej oraz zasobów ludzkich¹⁵.

Proces kreowania organizacji wirtualnej najlepiej oddaje cykl życia organizacji wirtualnej. Adekwatnie cykl życia organizacji wirtualnej opisali T. J. Strader, F. Lin i M. J. Shaw ponieważ mimo wielu podobieństw z innymi prezentowanymi w literaturze przedmiotu cyklami życia organizacji wirtualnej ten zwraca uwagę na to, że punktem wyjścia do utworzenia organizacji wirtualnej jest identyfikacja okazji rynkowej. Model ten zawiera następujące fazy: identyfikacja, tworzenie, działanie i rozwiązywanie, które zostały przedstawione na poniższym schemacie¹⁶.

Schemat 1. Model cyklu życia organizacji wirtualnej



Źródło: W. Saabeel, T. M. Verduijn, L. Hagdom, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective*, „Elektronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, Vol.4, No 1, s. 8.

Pierwsza faza zaprezentowanego cyklu życia zawiera identyfikację, ocenę i wybór okazji rynkowej. Fazę tę kończy wybór najlepszej z możliwych okazji rynkowej do wykorzystania której organizacja będzie dążyć. W drugiej fazie następuje identyfikacja, ocena i wybór partnera oraz zawiązanie współpracy, czyli stworzenie organizacji wirtualnej. Kiedy organizacja wirtualna zostanie utworzona

¹⁵ A. Pletsch, *Organizational Virtualness in Business and Legal Reality*, [w:] P. Sieber, J. Griese (red.), *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet – Workshop*, April 27–28, Simowa Verlag Bern 1998, s. 86.

¹⁶ W. Saabeel, T. M. Verduijn, L. Hagdom, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective*, „Elektronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, Vol.4, No 1, s. 8.

wówczas może rozpocząć się kolejna faza – operacyjna. W fazie tej podejmowane decyzje wiążą się z pięcioma funkcjonalnymi obszarami obejmującymi: projektowanie, marketing, zarządzanie finansami, produkcję i dystrybucję. Kiedy rynkowa okazja zostanie wykorzystana, lub przestanie istnieć, wówczas organizacja wirtualna zostaje rozwiązana. Faza rozwiązania polega na zakończeniu wcześniej podjętych działań i podziale majątku¹⁷.

Inicjator przedsięwzięcia, który odkrył okazję rynkową, przekształca się zwykle w firmę integratora. Firma integrator powinna wykazywać się szczególnymi kompetencjami w zakresie np.: dostępu do informacji o charakterze strategicznym, źródeł zaopatrzenia surowcowo-materiałowego, technologii, sfery badawczo-rozwojowej, pozycji rynkowej, wykwalifikowanego personelu, marketingu, finansów, kanałów dystrybucji itp. Do zadań takiej firmy należą wówczas: wykreowanie pomysłu współpracy nad przedsięwzięciem, zidentyfikowanie kluczowych kompetencji, zaprojektowanie mapy procesów, dobór partnerów gospodarczych, przydział procesów poszczególnym partnerom według kryterium posiadanych kompetencji, koordynacja, monitoring i nawigowanie przedsięwzięcia, kontrola realizacji, zapewnienie procesu dostarczenia produktu lub usługi do klienta i rozliczenie transakcji zarówno z klientem, jak i między uczestnikami organizacji wirtualnej¹⁸.

Dodatkowo organizacja wirtualna może mieć charakter statyczny bądź dynamiczny. Statyczna organizacja wirtualna to taka, w której partnerzy pozostają niezmienni. Natomiast w dynamicznej organizacji wirtualnej sieć współpracujących ze sobą przedsiębiorstw ulega zmianie w zależności od tego jak zmieniają się problemowe sytuacje decyzyjne wymagające rozwiązania¹⁹.

Po zrealizowaniu okazji rynkowej organizacja wirtualna może zostać rozwiązana, bądź też przedsiębiorstwa ją tworzące mogą poszukiwać nowych celów i dokonać modyfikacji wcześniej zawiązanej organizacji. Zdarzają się również sytuacje, że taka organizacja wirtualna przekształca się w różnego rodzaju holdingi. Proces wirtualizacji można wówczas traktować jako etap wstępny dla tworzenia dużej organizacji²⁰. Wspomnieć bowiem należy, że proces wirtualizacji przedsiębiorstw może być realizowany na dwóch płaszczyznach²¹:

- poziomej (przyłączanie się do organizacji istniejącej nowych organizacji),
- pionowej (tworzenie nowych oddziałów dla istniejących organizacji).

¹⁷ Jak wyżej.

¹⁸ K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 51–52.

¹⁹ W. T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, za: T. Porębska-Miąć, *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. 22–23.

²⁰ J. Kisielnicki, *Wirtualizacja jako szansa transformacji dla małych i średnich (MIS) przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i rozwoju informacyjnej technologii (IT)*, „Transformacje” listopad 2002, s. 189.

²¹ Tamże, s. 187.

Przy czym dwie wymienione wyżej płaszczyzny transformacji charakterystyczne są szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Duże przedsiębiorstwa bowiem proces wirtualizacji realizują głównie w płaszczyźnie pionowej, ograniczając się do tworzenia jedynie wirtualnych oddziałów powiązanych z macierzystą komórką organizacyjną²².

4. KREOWANIE ORGANIZACJI WIRTUALNEJ W ŚWIETLE BADAŃ

Na podstawie przeprowadzonych na potrzeby rozprawy doktorskiej badań²³ dokonano próby identyfikacji zjawiska 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”²⁴, Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm „Kamerton Innowacyjności 2008”²⁵ oraz „Gazele Biznesu 2008”²⁶. W przeprowadzonych badaniach zastosowano dwie metody zbierania danych: wywiad telefoniczny oraz wywiad osobisty. W ramach wywiadów telefonicznych przebadano 63 przedsiębiorstwa, a w ramach wywiadów osobistych przebadano 129 przedsiębiorstw.

W ramach wywiadów telefonicznych, na pytanie: czy kiedykolwiek przedsiębiorstwo podejmowało współpracę w ramach organizacji wirtualnej? uzyskano 33 odpowiedzi twierdzące i 30 odpowiedzi przeczących. Dokładną strukturę odpowiedzi respondentów prezentuje wykres 1.

Ponad połowa badanych przyznała zatem, że podejmowali współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach organizacji wirtualnych. Spośród tych respondentów, którzy zaprzeczyli uczestnictwu w strukturach organizacji wirtualnych większość przyznała, że nie zamierza w ogóle podejmować tego typu współpracy.

²² Jak wyżej; Zob. rozszerzony proces wirtualizacji o tworzenie specjalistycznych struktur do szkolenia pracowników [w:] J. Kisielnicki, *Wirtualizacja jako szansa globalizacji polskich przedsiębiorstw*, [w:] L. W. Zacher (red.), *Wirtualizacja, problemy, wyzwania, skutki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 304–305.

²³ U. Słupska, *Małe i Średnie przedsiębiorstwa w strukturach organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska WNEiZ, UMK w Toruniu, Toruń 2012.

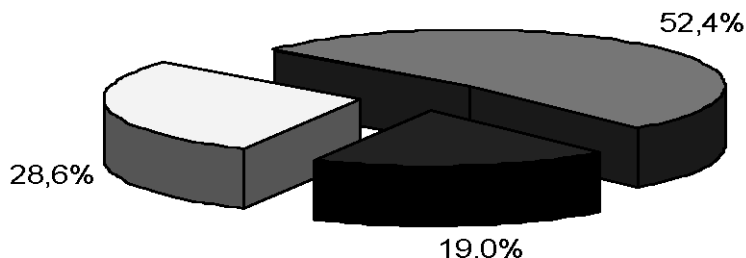
Dodatkowo badania współfinansowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy” projektu własnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego „Stypendia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

²⁴ E. Wojnicka, *Liderzy sektora MSP w 2007 roku*, „Home&Market” 2008, nr 7/8, s. 32.

²⁵ Kamerton Innowacyjności 2008 – Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, <http://www.innowacyjniefirmy.pl>, [10.05.2009].

²⁶ Gazele Biznesu 2009, <http://www.gazele.pl>, [12.05.2009].

Wykres 1. Podejmowanie współpracy w ramach OW przez przedsiębiorstwa biorące udział w wywiadach telefonicznych

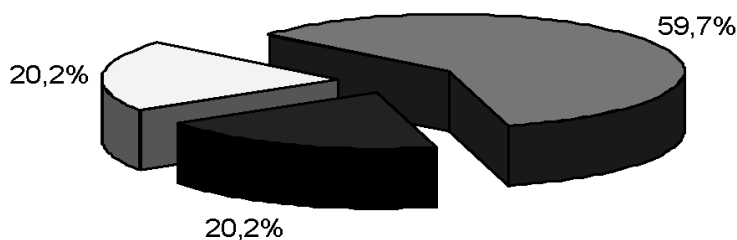


- Przedsiębiorstwa podejmujące współpracę w ramach OW
- Przedsiębiorstwa nie podejmujące współpracy w ramach OW, ale gotowe podjąć taką współpracę
- Przedsiębiorstwa nie podejmujące współpracy w ramach OW i nie zamierzające podejmować takiej współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach wywiadów osobistych, pytanie: czy kiedykolwiek przedsiębiorstwo podejmowało współpracę w ramach organizacji wirtualnej? zadano 129 respondentom. Uzyskano 77 odpowiedzi twierdzących i 52 odpowiedzi przeczące. Dokładne dane przedstawia wykres zamieszczony poniżej.

Wykres 2. Podejmowanie współpracy w ramach OW przez przedsiębiorstwa biorące udział w wywiadach osobistych



- Przedsiębiorstwa podejmujące współpracę w ramach OW
- Przedsiębiorstwa nie podejmujące współpracy w ramach OW, ale gotowe podjąć taką współpracę
- Przedsiębiorstwa nie podejmujące współpracy w ramach OW i nie zamierzające podejmować takiej współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane pokazują, że blisko 60% próby badawczej podejmowało współpracę w ramach organizacji wirtualnych. Wśród badanych, którzy zaprzeczyli uczestnictwu w strukturach organizacji wirtualnych, tyle samo przedsiębiorstw było gotowych podjąć taką współpracę, co przedsiębiorstw nie zamierzających podejmować tego rodzaju współpracy.

Dodatkowo (w ramach obydwóch badań) zapytano respondentów, którzy nie współpracowali z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach organizacji wirtualnych, o przyczynę dlaczego nie podejmowali takiej współpracy. W ramach wywiadów telefonicznych połowa respondentów (czyli 15 na 30 przedsiębiorstw nie uczestniczących w strukturach organizacji wirtualnych) przyznała, że zwyczajnie nie było takiej potrzeby. W ramach wywiadów osobistych natomiast ponad połowa respondentów nie uczestniczących w strukturach organizacji wirtualnych (29 na 52 przedsiębiorstwa) przyznała, że nie mieli potrzeby zawiązywania tego rodzaju współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi.

Analizy procesu kreowania organizacji wirtualnych dokonano natomiast na podstawie kilku podstawowych elementów korespondujących z cyklem życia organizacji wirtualnej, a mianowicie: sposób wyboru potencjalnych partnerów, sposób realizacji celu, dla którego powołano do życia organizację wirtualną oraz co następuje po realizacji przedsięwzięcia. Dodatkowo zapytano respondentów o charakter współpracy w ramach organizacji wirtualnej i czas trwania takiej współpracy. Na podstawie studiów literaturowych opracowano listę pytań korespondujących z poszczególnymi etapami cyklu życia organizacji wirtualnej. Respondentom biorącym udział w obydwóch badaniach zadano zatem 5 pytań dotyczących wspomnianych powyżej elementów. Tym sposobem przeprowadzono badane przedsiębiorstwa wzdłuż cyklu życia organizacji wirtualnej i uzyskano odpowiedzi dotyczące procesu kreowania tych organizacji na każdym etapie ich życia. Wychodząc zatem od poszukiwania okazji rynkowej i wyłaniając najczęściej wskazywane przez respondentów odpowiedzi na poszczególne pytania dokonano analizy postępowania badanych przedsiębiorstw sektora MSP w procesie kreowania organizacji wirtualnych wzdłuż ich cyklu życia. Badane przedsiębiorstwa wskazały, że po odkryciu okazji rynkowej poszukują potencjalnych partnerów do organizacji wirtualnej na podstawie doświadczeń z wcześniej podejmowanej współpracy, bądź posiadanych przez potencjalnego partnera umiejętności i jego pozycji na rynku. Realizacja przedsięwzięcia, dla którego powołano organizację wirtualną do życia, odbywa się zazwyczaj w taki sposób, że poszczególni partnerzy odpowiedzialni są za realizację określonych zadań po czym wyniki przekazują do przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za produkt/usługę końcową oraz kontakt z klientem. Po realizacji przedsięwzięcia, badane przedsiębiorstwa przyznały, że najczęściej następuje rozwiązanie współpracy, ale utrzymywanie kontaktów pomiędzy uczestnikami. Dodatkowo współpraca pomiędzy uczestnikami organizacji wirtualnej ma częściej dynamiczny charakter i trwa zazwyczaj od 1 roku do 3 lat²⁷.

Zaprezentowane wyniki badań prezentują pewien ogólny obraz procesu kreowania organizacji wirtualnej. Dodatkowo biorąc pod uwagę charakter i zakres przeprowadzonych badań do generalizowania zaobserwowanych prawidłowości należy podejść z pewną dozą ostrożności. Niewątpliwie jednak przyznać należy,

²⁷ Szerzej na ten temat w U. Słupska, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w strukturach organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska, WNEiZ, UMK w Toruniu, Toruń 2012.

że dostarczają one dowodów na tworzenie organizacji wirtualnych wśród przedsiębiorstw sektora MSP oraz przybliżają wycinek rzeczywistości gospodarczej dotyczący procesu wirtualnego organizowania.

5. PODSUMOWANIE

Rynkowe okazje tworzenia wartości stymulują proces zawiązywania organizacji wirtualnych. Identyfikacja takiej pojawiającej się szansy rynkowej to dla każdego przedsiębiorstwa wyzwanie pod względem możliwości tworzenia określonej wartości. W rzeczywistości gospodarczej nie istnieją bowiem przedsiębiorstwa dysponujące kluczowymi kompetencjami we wszystkich obszarach funkcjonowania. Każde przedsiębiorstwo natomiast funkcjonuje w określonej sieci powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych. Chcąc wykorzystać pojawiającą się okazję rynkową przedsiębiorstwo może tworzyć różne układy powiązań z innymi podmiotami gospodarczymi zapewniając tym samym niezbędny do tego potencjał. Zastosowanie koncepcji organizacji wirtualnej umożliwia zatem efektywne wykorzystanie okazji rynkowej a dodatkowo poprzez stymulację procesu dynamicznej konkurencji przyczynia się do powstawania nowych szans rynkowych²⁸.

BIBLIOGRAFIA

- Brzozowski M., *Wirtualna organizacja*, PWE, Warszawa 2010.
- Gazele Biznesu 2009, <http://www.gazele.pl>.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske R., *Organizations. Behavior, structure, processes*, Fourteenth Editio, McGrawHill, New York 2012.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Kamerton Innowacyjności 2008 – Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, <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.
- Katzy B. R., *Design and Implementation of Virtual Organizations*, “Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences” 1998, Vol. 4.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Kijoch J., *Przestrzeń realna i wirtualna we współczesnym biznesie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 1.
- Kisielnicki J., *MIS, systemy informatyczne zarządzania*, PLACET, Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., *Wirtualizacja jako szansa transformacji dla małych i średnich (MIŚ) przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i rozwoju informacyjnej technologii (IT)*, „*Transformacje*” listopad 2002.

²⁸ Zob. B. R. Katzy, *Design and Implementation of Virtual Organizations*, “Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences” 1998, Vol. 4, s. 142; Zob. M. Talukder, *Virtual organization. Professional and Management's View*, Lambert, Saarbrücken 2011.

- Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.
- Pańkowska M., Sroka H. (red.), *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Polish Open University, Wyższa Szkoła Zarządzania, J. Matejuk, *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, <http://www.wsz-pou.edu.pl>.
- 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.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.
- Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Korzyści z zastosowania koncepcji organizacji wirtualnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 5.
- Sieber P., Griese J. (red.), *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet – Workshop*, April 27–28, Simova Verlag Bern 1998.
- Słupska U., *Male i Średnie przedsiębiorstwa w strukturach organizacji wirtualnych*, niepublikowana rozprawa doktorska WNEiZ, UMK w Toruniu, Toruń 2012.
- Talukder M., *Virtual organization. Professional and Management's View*, Lambert, Saarbrücken 2011.
- 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.
- Zacher L. W. (red.), *Wirtualizacja, problemy, wyzwania, skutki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.

THE PROCESS OF CREATING VIRTUAL ORGANISATION IN THE CONTEMPORARY BUSINESS WORLD

Summary: This article attempts to approximate the process of creating virtual organizations by modern companies. A virtual organization is seen here as a specific form of organizing cooperation among independent companies in the contemporary business world. The theoretical basis of the publication is therefore a reflection on the essence of a virtual organization, its characteristics and the process of creating virtual organizations. The analysis of the process of creating virtual organizations made along their life cycle. This analysis shows the behavior of companies from the discovery of a market opportunity to the final solution of collaboration and virtual organization. So shows the proceedings at every stage of the life cycle of virtual organization. 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 questions corresponding to the elements of the life cycle

of virtual organization. Respondents participating in the research were asked to determine their behavior over the life cycle of such an organization. The results of the research have provided a lot of interesting information and introduced to the process of creating virtual organization in the contemporary business world.

Key words: a virtual organization, cooperation between enterprises, the life cycle of virtual organization.

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