

Anna Adamik

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

Michał Nowicki

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: michal.nowicki@p.lodz.pl

Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej

Streszczenie. W XXI w. w sposób dotąd niespotykany, wieloaspektowy i dynamiczny zmienia się otoczenie okołobiznesowe organizacji, a także one same. W praktyce ewoluowanie procesów wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstw i ich relacji z otoczeniem skutkuje tym, że ich efektywność warunkowana jest jakością sieci powiązań kształtowanych w toku historycznego rozwoju oraz zależnością od firm trzecich. Jedną z form ich skutecznego kreowania, eksploatacja czy też dynamizowania są aktywności i instrumenty związane z kształtowaniem relacji współpracy międzyorganizacyjnej w rzeczywistości wirtualnej (na wirtualnej płaszczyźnie działania). Procesy wirtualizacyjne powodują dążenie do intensywnego wykorzystywania technologii informatycznych, konieczność stawiania na współpracę sieciową oraz koncentrację na zasobach niematerialnych – wiedzy i informacjach, zaś stopień zwirtualizowania (oraz digitalizacji) działań organizacyjnych przedsiębiorstwa coraz częściej decyduje o jego sukcesie rynkowym. Celem opracowania jest przedstawienie istoty i roli działań wirtualizacyjnych w procesach dynamizowania współpracy międzyorganizacyjnej, a także konkurencyjności korzystających z nich podmiotów.

Słowa kluczowe: współpraca sieciowa, wirtualizacja, lokalizacja, płaszczyzna lokalizacyjna, dynamizowanie, przedsiębiorstwo

1. Wprowadzenie

W XXI w. w sposób dotychczas niespotykany, wieloaspektowy i dynamiczny zmienia się otoczenie okołobiznesowe organizacji, a także one same. Pojawia się

„nowa normalność” [Świerżewski 2012: 14-15] cechująca się narastającą niepewnością i złożonością otoczenia przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu pisze się więc coraz częściej nie tylko o dynamice otoczenia, ale także o dynamice rozwoju organizacji. W praktyce ewoluowanie procesów wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstw i ich relacji z otoczeniem skutkuje tym, że ich efektywność [Adamik 2011; Lank 2007; Contractor i Lorange 2002; Dyer 2000] warunkowana jest jakością sieci powiązań kształtowanych w toku historycznego rozwoju oraz zależnością od firm trzecich [Stańczyk-Hugiet 2012: 201; 2011: 249-258; Hakanson i Snehota 2006: 187-200].

Przedsiębiorstwa budują więc relacje współpracy nie tylko w różny sposób, w różnych formach i obszarach, ale także z różnymi partnerami. Tworzone w ten sposób więzi przekraczają granice kolejnych organizacji, sektorów, jak również płaszczyzn działania (współpraca międzyorganizacyjna, międzysektorowa, współpraca w rzeczywistości/lokalizacji realnej i wirtualnej). Nowocześnie rozumiana współpraca przedsiębiorstw jest więc realizowana w różnych konfiguracjach [Hoffmann, Naumann i Speckbacher 2010: 101-115], tworząc **sieci (układy) partnerów** o złożonej, wielopodmiotowej strukturze i różnym stopniu trwałości, spójności (natężenia), otwartości oraz różnych narzędziach i formach ich kreowania. Pod względem organizacyjnym oddziaływanie zachodzi na poziomie zasobów, ludzi oraz działań i może przybierać różne formy, poczynając od wzajemnych gestów uprzejmości, a kończąc na pełnej integracji wymienionych zasobów i działań.

Jedną z form ich skutecznego kreowania, eksploataowania czy też dynamizowania są aktywności i instrumenty związane z kształtowaniem relacji **współpracy międzyorganizacyjnej w rzeczywistości wirtualnej** (na wirtualnej płaszczyźnie działania). Stopień wirtualizacji (oraz digitalizacji) działań organizacyjnych coraz częściej decyduje o sukcesie rynkowym współczesnych przedsiębiorstw [Garrison, Wakefield i Kim 2015: 377-393; Tsangaris 2012; VMware 2009; Kraut, Steinfield, Chan, Butler i Hoag 1998].

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i roli działań wirtualizacyjnych w procesach dynamizowania współpracy międzyorganizacyjnej, a także konkurencyjności korzystających z nich podmiotów. Analizy teoretyczne opierają się na teoriach zarządzania strategicznego, współpracy, lokalizacji oraz rozwiązań informatycznych stosowanych w działalności gospodarczej. Część empiryczna opracowania zawiera z kolei wyniki badań nad wykorzystaniem możliwości tkwiących w wirtualizacji (aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania) w procesach kształtowania współpracy oraz konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Specyfika współpracy sieciowej przedsiębiorstw

Z uwagi na to, że obecnie konkurencja rynkowa „nie rozgrywa się już pomiędzy pojedynczymi firmami, lecz raczej pomiędzy konkurencyjnymi systemami o różnej efektywności” [Kotler 1994: 40], czyli **sieciami firm** (*networks*), przedsiębiorstwa coraz częściej działają w **sieci relacji współpracy** określających możliwości i granice działania. Sieci te obejmują zarówno kontakty horyzontalne, jak i wertykalne, zarówno z przedsiębiorstwami będącymi dostawcami, klientami, konkurentami lub innymi partnerami z branży, w kraju, jak i w innych krajach i innych branżach [Nahapiet i Ghoshal 1998].

Współpraca realizowana w ich ramach najczęściej związana jest z tworzeniem pomiędzy zaangażowanymi podmiotami specyficznych więzi kooperacyjnych, wspólnego działania w ramach więzi wymiany. Ma ona miejsce, gdy strony dążą poprzez współdziałanie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów. Wtedy to koordynują wykonywane zadania cząstkowe przewidziane podziałem pracy, podejmują działania wzajemnie zgodne i uzupełniające się, a przy tym mające pozytywne znaczenie dla osiągania celu przedsiębiorstw oraz realizujące poziome powiązania na podstawie zawieranych umów i porozumień (formalnych i nieformalnych) umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań [Adamik 2015: 106 i n.]. Współdziałanie takie prowadzi do wspólnego osiągnięcia celów i przewagi kooperacyjnej. **Relacje współpracy sieciowej** wiążą się z jednoczesną wymianą i adaptacją zasobów wejściowych i wyjściowych oraz działań pomiędzy współpracującymi podmiotami [Lenney i Easton 2009: 553-561]. Tym samym na treść powiązań wpływa współzależność w zakresie: zasobów (*resource ties*), podmiotów, zwanych też aktorami sieci (*actor bonds*) i działalności (*activity links*) [Ford, Gadde, Håkansson i Snehota 2002: 8]. Współzależność w tych trzech wymiarach polega na tym, że przedsiębiorstwa dostosowują się do siebie, liczą się ze sobą i uwzględniają w swoich decyzjach oraz koordynują wzajemne relacje i działalność. Taki typ powiązań pozwala na jednoczenie zasobów i rezultatów (wyników) w celu wspólnej realizacji funkcji wewnętrznych i zewnętrznych. Stąd sieć stanowi zbiór długoterminowych relacji formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami [Håkansson i Snehota 1989: 187]. To swoisty „wzorzec interakcji tworzony przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, w którym zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sieci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany” [Araujo i Brito 1998, za: Czakon 2012: 15]. Do jego sprawnego funkcjonowania konieczne są coraz nowsze narzędzia operacjonalizujące i usprawniające wspólnie realizowane projekty. Należą do nich zarówno strategie, metody i techniki, formy współpracy, jak i różnego rodzaju infrastruktura techniczna, w tym informatyczna [Ratajczak-Mrozek i in. 2016].

3. Wymogi zarządzania dynamicznego a rozwój organizacji opartych na współpracy

Budowanie konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw musi być realizowane jako dynamiczny proces wsparty strategią działania o dynamicznym charakterze [Adamik 2015: 82 i n.]. O potrzebie takiego podejścia do zarządzania strategicznego i towarzyszących mu zagadnień pisali m.in. Michel Crozier [1993: 162], Henry I. Ansoff [1991: 449-461], Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi i Markus Distel [1995: 12-21]. Wśród polskich naukowców podobne sugestie przedstawiali: Maria Romanowska [2010], Andrzej K. Koźmiński i Dominika Latusek-Jurczak [2011], Rafał Krupski [2005: 234-248] i Alberto L. Platonoff [2009]. Ich wspólnym postulatem było wypracowanie **strategicznej wrażliwości przedsiębiorstw**. Wrażliwością tą jest „zdolność przedsiębiorstwa do odbierania i szybkiego reagowania na bodźce generowane przez warunki i tendencje pochodzące z otoczenia” [Haffer 1999: 151]. Pozwala ona firmom na coś więcej niż „pogoń za przewagą konkurencyjną” (*competitive advantage*) i otwiera je na „korzyści adaptacyjne” (*adaptive advantage*) [Eamonn 2005].

Działania z tego zakresu najlepiej opisują przedstawiciele **organicznego podejścia do zarządzania strategicznego**. Ich prace dobrze oddają specyfikę zarządzania organizacjami w XXI w. Główną zaletą tego podejścia jest to, że uwzględnia ono nie tylko funkcjonowanie organizacji w czasie i przestrzeni, ale dostrzega także interdyscyplinarność zjawiska strategii w procesach kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia. Podkreśla też potrzebę dynamiczności, ciągłości, integratywności i interaktywności w zarządzaniu strategicznym. Najbardziej praktycznym rozwiązaniem, które może stanowić odpowiedź na te postulaty, jest wprowadzenie w różnych obszarach przedsiębiorstw zmian innowacyjnych. Jedynie one, zwłaszcza te wdrażane w szybkim tempie, są w stanie zapewnić warunki do **zarządzania dynamicznego** (*high speed management*), pozwalającego kształtować kolejne stany, budować konkurencyjność przedsiębiorstw i zachować równowagę organizacyjną w relacjach ze zmieniającym się wciąż otoczeniem [Obłój, Cushman i Koźmiński 1995]. Niestety, wiąże się to z zasadniczą jakościową zmianą filozofii funkcjonowania danej organizacji, z przeformulowaniem celów jej działania i misji oraz z nowym pozycjonowaniem w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i instytucjonalnym. Poza tym wymaga to tworzenia nowych, budujących sukces kultur organizacyjnych, opartych na informacjach i wiedzy, a przy tym unikalnych, uniemożliwiających naśladowanie przez konkurencję [Koźmiński i Latusek-Jurczak 2011: 101].

Tego typu działania podejmują głównie organizacje oparte na współpracy sieciowej. Należąc do nowoczesnych organizacji, łamią dotychczasowe standardy działania, „przezwyciężają złożoność świata i paradoksy codzienności”. Do nie-

ustannego rozwoju wykorzystują zarówno elementy stałe, jak i zmienne, posługując się przy tym rozległym systemem informacji, inteligencji i wiedzy. Dzięki relacjom międzyorganizacyjnym wykorzystują nadarzające się okazje i realizują wyznaczone misje, osiągając w ten sposób dynamiczną równowagę [Foltyn 2009: 17] z otoczeniem. Wpisują się tym – w ramach organicznego podejścia do strategii – w nowy kurs w zakresie zarządzania strategicznego i operacjonalizujących go narzędzi. Zakłada on, że nowoczesne strategie, zarówno konkurencyjności, jak i współpracy, mają być postrzegane jako szeroko pojęte myślenie o tworzeniu przestrzeni dla przedsiębiorczości [Bratnicki 1997]. Powinny zatem skutecznie wykorzystywać kolejne innowacyjne rozwiązania na każdej z możliwych płaszczyzn działania (lokalizacji) organizacji. Jednym z nich jest wirtualizowanie działalności, tj. wprowadzanie organizacji na wirtualną płaszczyznę działania. Jest to rozwiązanie innowacyjne, otwierające przedsiębiorstwa na nową wrażliwość, nowe możliwości i standardy. Umożliwia zdynamizowanie rozwoju, konkurencyjności oraz codziennego funkcjonowania wielu współczesnych organizacji.

4. Wirtualna płaszczyzna lokalizacji i wirtualizowanie działalności

Lokalizacja oznacza położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów (obiektów w) tej przestrzeni. Jest to określenie pozwalające na ustalenie położenia obiektów budowlanych wynikające z planu terytorialnego zagospodarowania przestrzennego [Budner 2004: 22]. W przypadku działalności gospodarczej pojęcie to odnosi się zarówno do procesu, jak i do rezultatu procedury wyboru miejsca dla określonej działalności gospodarczej, które będąc najlepiej dopasowane do indywidualnych potrzeb, umożliwią osiągnięcie maksymalnych zysków przy minimalnych kosztach (stratach) [Godlewska-Majkowska 2013: 17 i 24].

We współczesnych realiach gospodarczych postrzeganie lokalizacji tylko w kontekście realnej przestrzeni geograficznej – usytuowania przedsiębiorstwa w danym kraju, regionie, mieście czy nawet pod konkretnym adresem – jest jednak niewystarczające, aby mówić o optymalnym położeniu, tj. spełniającym wyżej wspomniane kryteria. Realną płaszczyznę działania (lokalizacji) przedsiębiorstwa należy uzupełniać jej wirtualnym odpowiednikiem, tj. wirtualną płaszczyznę działania. Interpretuje się ją jako osadzenie, prowadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w wirtualnej płaszczyźnie działalności (sieć internetowa) przy wsparciu innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT/ICT¹. **Wirtuali-**

¹ Przykładowymi narzędziami z tego zakresu są 1) zaawansowane technologicznie strony internetowe kodowane według technologii Flash, JAVA, PHP, wykorzystujące systemy zarządzania treścią CMS oraz wsparte stosowaniem mechanizmów pozycjonowania strony www (SEO); 2) panele

zowanie to natomiast złożony i czasochłonny proces obejmujący czynności wykonywane po to, aby przedsiębiorstwo funkcjonujące tradycyjnie przekształcić w przedsiębiorstwo operujące wirtualnie (w sieci/przestrzeni wirtualnej/cyfrowej). Wirtualizowanie wymaga ustalenia nowych celów i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także realizacji zadań i czynności związanych z przekształcaniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zaplecza techniczno-technologicznego, sposobu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, metod, technik i narzędzi komunikacyjnych, a także metod zarządzania. Zmiany te powinny być wsparte ucyfrowieniem, przetwarzaniem działań i rzeczy realnego środowiska (realnej płaszczyzny działania) w wirtualne (cyfrowe, dostępne na odległość), a następnie dalsze ich dystrybuowanie z wykorzystaniem sieci komputerowych oraz Internetu [Nowicki 2015: 65-70]. Procesy wirtualizacyjne implikują intensywne wykorzystywanie technologii i infrastruktury informatycznej [Nowicki 2016: 455-456]. Wiąże się także z szeroko rozumianą „współpracą sieciową” (w sieci, z siecią, między sieciami) realizowaną w przestrzeni/rzeczywistości wirtualnej (cyberprzestrzeni).

5. Metodyka badań i opis próby badawczej

Jako empiryczne zobrazowanie wykorzystania instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny lokalizacji dla potrzeb dynamizowania współpracy przedsiębiorstw i budowania na tej podstawie ich pozycji konkurencyjnej posłużyć mogą wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod koniec 2016 r. Ich częścią była identyfikacja aktywności i roli działań na dwóch podstawowych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstw – realnej i wirtualnej (lokalizacji realnej i wirtualnej). Szczególnie istotne wydają się wyniki badań związanych z wykorzystywaniem instrumentów wirtualizacji (wirtualnej płaszczyzny lokalizacji) dla celów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzono metodą wywiadów CATI z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety na próbie liczącej 120 przedsiębiorstw² zali-

klienckie zintegrowane z systemami bazodanowymi i hurtowniami danych oraz wirtualne platformy handlowe, serwisy aukcyjne i giełdy internetowe zewnętrznych podmiotów; 3) systemy elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz systemy EDI, czyli systemy elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami; 4) aplikacje z pakietu Google Apps (Gmail, Gmaps, Google Drive, Kalendarz Google, firmowa strona Google+, Google Office umożliwiające świadczenie pracy zdalnej (na odległość) przez Internet; 5) systemy zdalnej komunikacji wizualnej i głosowej (VC i VOIP), portale społecznościowe typu Facebook, Twitter oraz ich branżowe odpowiedniki [Nowicki 2016; 2015].

² Liczba ta związana jest z wymogiem reprezentatywności próby badawczej. Korzystając ze wzoru służącego do wyliczania wielkości próby dla frakcji (wielkość populacji generalnej =

czanych do MSP³, zlokalizowanych w województwach śląskim, łódzkim i podlaskim⁴. Dobór respondentów do próby był losowy. Wykorzystano ogólnopolską bazę danych przedsiębiorstw MSP działających w Polsce z zawężeniem do wspomnianych wyżej województw. W próbie badawczej dominowały:

- mikroprzedsiębiorstwa⁵,
- przedsiębiorstwa dojrzałe, posiadające ugruntowaną pozycję na rynku⁶,
- przedsiębiorstwa działające lokalnie lub regionalnie,
- przedsiębiorstwa sklasyfikowane zgodnie z katalogiem PKD w sekcji G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle – 35%), F (budownictwo – 13,33%), I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi – 11,67%), S (pozostała działalność usługowa – 7,50%) i C (przetwórstwo przemysłowe – 6,67%),
- przedsiębiorstwa świadczące usługi (50), prowadzące handel detaliczny (27) i/lub działalność mieszaną (32 przedsiębiorstwa).

Wśród zbadanych przedsiębiorstw większość wykazała wysoką (49 podmiotów) lub umiarkowaną (44) aktywność w wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji swych działań celem dynamizowania prowadzonej współpracy sieciowej i kształtowania w ten sposób swojej konkurencyjności. Na niską aktywność,

1 839 233 przedsiębiorstwa MSP, poziom ufności 0,95, błąd maksymalny = 10%, wielkość frakcji = 0,5), otrzymano wynik, że liczebność próby badawczej powinna wynosić $n = 96$.

³ Respondentem mógł być właściciel przedsiębiorstwa bądź osoba zarządzająca.

⁴ Dobór przedsiębiorstw ze wskazanych województw, gdyż z uwagi na specyficzne wskaźniki makroekonomiczne można postrzegać je jako przedstawicieli określonych typów lokalizacji. Wspomniane wskaźniki pozwalają też na postrzeganie wybranych regionów (województw) jako charakterystycznych reprezentantów: 1) najbardziej atrakcyjnych lokalizacji – regiony rozwinięte reprezentowane przez województwo śląskie, zajmujące 1. lokatę pod względem atrakcyjności lokalizacyjnej i 3. lokatę pod względem PKB *per capita* ($PKB_{REG} = 108\%$ średniego PKB dla Polski), ze wskaźnikiem bezrobocia 11,2% i urbanizacji 77,4% oraz wskaźnikiem 46,31 pod względem liczby MSP w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, a także średnim poziomem inwestycji na przedsiębiorstwo regionu na poziomie 93 200; 2) umiarkowanie atrakcyjnych lokalizacji – regiony rozwijające się i nieznacznie opóźnione w rozwoju reprezentowane przez województwo łódzkie, zajmujące 9. lokatę pod względem atrakcyjności lokalizacyjnej i 6. lokatę pod względem PKB *per capita* ($PKB_{REG} = \text{ok. } 93,4\%$ średniego PKB dla Polski), ze wskaźnikiem bezrobocia 14,6% i urbanizacji 63,4 % oraz wskaźnikiem 47,77 pod względem liczby MSP w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, a także średnim poziomem inwestycji na przedsiębiorstwo regionu na poziomie 99 300 zł; 3) najmniej atrakcyjnych lokalizacji – regiony depresyjne i znacznie opóźnione w rozwoju reprezentowane przez województwo podkarpackie, zajmujące 15. lokatę pod względem atrakcyjności lokalizacyjnej i 16. lokatę pod względem PKB *per capita* ($PKB_{REG} = \text{ok. } 67\%$ średniego PKB dla Polski), ze wskaźnikiem bezrobocia 16,9% i urbanizacji 41,3%, oraz wskaźnikiem 35,08 pod względem liczby MSP w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

⁵ W zbadanej populacji 108 firm zaklasyfikowano jako mikro, 10 jako małe i 2 jako średnie przedsiębiorstwa.

⁶ W zbadanej populacji 49 przedsiębiorstw posiadało staż rynkowy przekraczający 10 lat, 31 staż 6 ÷ 10 lat, 28 staż 3 ÷ 5 lat, zaś 12 przedsiębiorstw zaklasyfikowano jako „młode”, czyli o stażu rynkowym krótszym niż 3 lata.

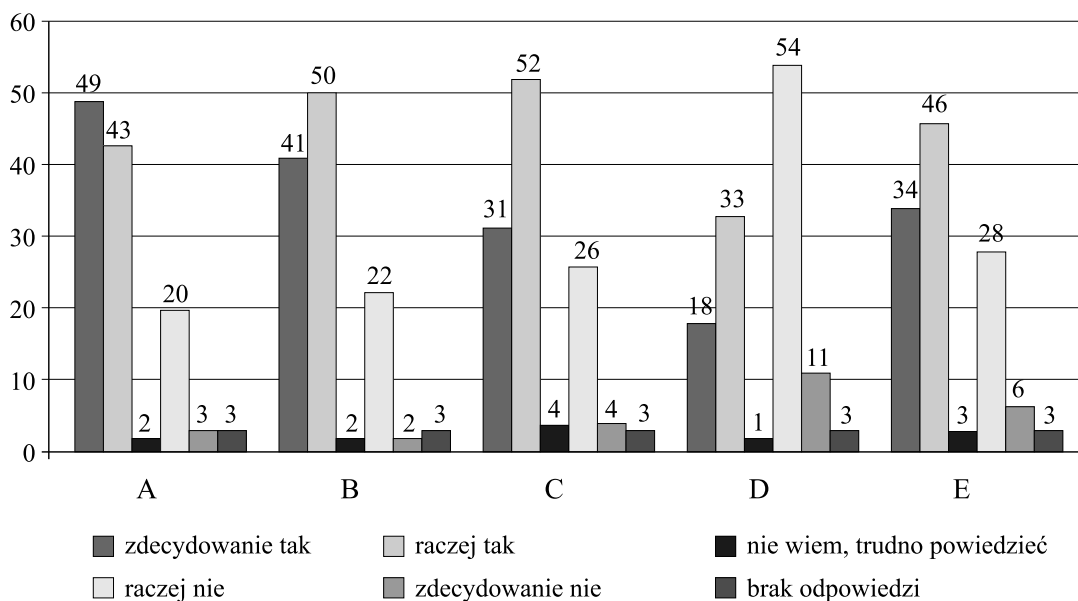
rozumianą jako okazyjne wykorzystywanie jedynie najprostszych instrumentów wirtualizacji, wskazało 24 ze 120 zbadanych, zaś do braku aktywności przyznały się tylko 3 przedsiębiorstwa.

6. Wykorzystywanie wirtualnej płaszczyzny działania przez MSP

W przeprowadzonych badaniach ankietowani wskazywali na pozytywny wpływ działań wirtualizacyjnych (wykres 1) na skuteczność i dynamikę realizowanej współpracy międzyorganizacyjnej (w tym sieciowej). Odczuwali oni dzięki nim wsparcie partnerów biznesowych podczas takich działań, jak:

- promowanie działalności przedsiębiorstwa (A, 92 ze 120 badanych)⁷,
- pozyskiwanie nowych klientów (B, 91 badanych),
- utrzymywanie dotychczasowych klientów (C, 83 badanych),
- pozyskiwanie partnerów i sojuszników (E, 80 badanych).

Wykres 1. Wykorzystywanie wirtualnej płaszczyzny działania dla celów dynamizacji współpracy sieciowej badanych ($n = 120$)



A – promowanie/reklamowanie działalności przedsiębiorstwa; B – pozyskiwanie nowych klientów; C – utrzymywanie dotychczasowych klientów; D – bronienie się przed wpływem konkurentów; E – pozyskiwanie partnerów i sojuszników

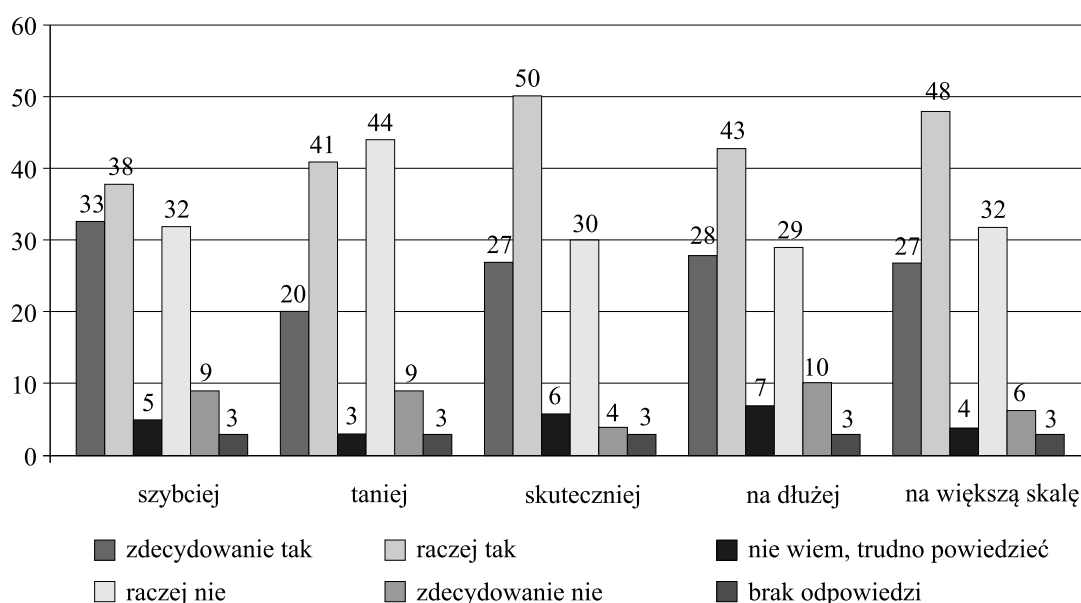
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

⁷ Suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”.

Wyjątek stanowiła jedynie ocena przydatności działań wirtualizacyjnych do obrony przed atakami konkurentów (stwierdzenie D). W tym przypadku opinie pozytywne prawie równoważyły się z negatywnymi (stosunek odpowiedzi wyniósł 51 do 65, zaś 3 respondentów nie zajęło stanowiska w omawianej kwestii).

W ramach badań zapytano respondentów o ich opinię na temat wpływu wirtualnej płaszczyzny działania (lokalizacji) i podejmowanych tam aktywności na możliwość poprawy ich konkurencyjności w relacjach współpracy⁸. W odpowiedziach przeważały wskazania na umiarkowany (61 respondentów) bądź bardzo korzystny ich wpływ (24) – razem stanowiły one 71% wskazań dla 120 badanych.

Wykres 2. Wpływ aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji na kształtowanie konkurencyjności badanych w realizowanych sieciach współpracy ($n = 120$)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wyniki badań wykazały, że respondenci dostrzegają, iż ich zaangażowanie na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji istotnie i zarazem korzystnie przekłada się na perspektywy poprawy konkurencyjności oraz dynamizację realizowanej współpracy. Dlatego w celu pogłębienia informacji w kolejnym kroku badań poproszono ich o odpowiedź na pytanie⁹, w jaki sposób działania wirtualizacyjne wpływają

⁸ Na potrzeby badania przyjęto, że za korzystne perspektywy poprawy konkurencyjności badanych uznaje się sytuację, w której relacje kształtowane na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej przyczyniają się do intensyfikacji szans rozwojowych przedsiębiorstwa, czyniąc je mniej kosztownymi, przebiegającymi szybciej oraz sprawniej.

⁹ Respondent mógł udzielić odpowiedzi: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie” lub „nie wiem, trudno powiedzieć”.

na jakość ich działań oraz pozycję w realizowanych więziach współpracy. Odpowiedzi respondentów zilustrowano na wykresie 2.

Badani mogli zadeklarować, że wykorzystywanie narzędzi wirtualizacyjnych (aktywność na wirtualnej płaszczyźnie działania) pozwala na kształtowanie ich konkurencyjności w realizowanych sieciach współpracy:

- szybciej (firma osiąga pozycję konkurencyjną w krótszym czasie),
- taniej (firma osiąga pozycję konkurencyjną po niższych kosztach),
- skuteczniej (osiągana pozycja jest silniejsza niż konkurentów),
- na dłużej (osiągana pozycja może być dłużej eksploatowana),
- na większą skalę (osiągana pozycja ma większy zasięg oddziaływania terytorialnego).

Ostatecznie respondenci pozytywnie ocenili rolę aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji dla celów dynamizacji ich konkurencyjności oraz współpracy sieciowej. Wskazali, że w dużym stopniu przekłada się ona na stymulację procesów kształtowania konkurencyjności¹⁰:

– w kontekście skuteczności (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” – 77 respondentów, tj. 65% badanych) i większej skali działania (75 respondentów, tj. 63%)

– w kontekście szybkości działań (71 respondentów, tj. 60%), trwałości przewagi (71 respondentów, tj. 60%) i kosztochłonności (61 respondentów, tj. 51%).

W badaniu starano się również ustalić, jakie instrumenty wirtualizacji działalności są najczęściej stosowane w celu dynamizowania współpracy badanych. Otrzymane wyniki pokazały, że wśród respondentów przeważa stosowanie instrumentów wirtualizacji właściwych dla wczesnego etapu dojrzałości wirtualizacyjnej¹¹ przedsiębiorstwa, czyli narzędzi stosunkowo prostych, powszechnie

¹⁰ Hierarchię ustalono poprzez zsumowanie i zestawienie odpowiedzi pozytywnych „zdecydowanie tak” i „raczej tak”. Przyjęto przy tym następującą skalę ocen dla $n = 120$: suma wskazań „zdecydowanie tak” i „raczej tak” pomiędzy 0-29 oznaczała słaby wpływ, 30-59 – umiarkowany wpływ; 60-89 – silny wpływ oraz 90-120 – bardzo silny wpływ.

¹¹ Dojrzałość wirtualizacyjna to poziom gotowości przedsiębiorstwa do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych instrumentów wirtualizacji. Można wyróżnić cztery poziomy: 1) niska dojrzałość – przedsiębiorstwa „młode”, nie dysponują dużymi zasobami, wdrażają jedynie najprostsze narzędzia wirtualizacyjne; najbardziej popularne to: firmowa poczta e-mail oraz strona www; 2) umiarkowana dojrzałość – przedsiębiorstwa, które zachęczone pierwszymi sukcesami wirtualizacyjnymi kontynuują rozwój i inwestują w udoskonalenie stosowanych instrumentów, wdrażają też nowe, bardziej zaawansowane; największą popularnością cieszą się: systemy elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa (z możliwością dostępu zarówno przez sieć wewnętrzną – Intranet, jak i zewnętrzną – Internet) oraz własne, stosunkowo proste, platformy handlowe – sklepy internetowe, panele klienckie; 3) wysoka dojrzałość – przedsiębiorstwa, które z korzyścią wdrożyły zarówno proste, jak i nieco bardziej zaawansowane rozwiązania wirtualizacyjne; skłonne kontynuować procesy wirtualizacyjne i stosować zaawansowane instrumenty, np. systemy EDI (system elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami, tj. system elektronicznego przesyłania ustrukturyzowanych danych handlowych i innych dokumentów z komputerowego programu

dostępnych i niewymagających dużych nakładów kapitałowych. Najchętniej stosowanymi przez badanych instrumentami dynamizacji współpracy na wirtualnej płaszczyźnie działania okazały się: firmowa poczta e-mail (87,5% badanych), systemy bankowości elektronicznej i płatności on-line (83,33%), dobrze spójronowana i atrakcyjna wizualnie strona internetowa przedsiębiorstwa (60%) oraz obecność w mediach społecznościowych (48,33%). Nieco mniejszy udział mają wirtualne platformy handlowe, serwisy aukcyjne i giełdy internetowe (37,5%), aplikacje umożliwiające zdalny kontakt oraz dostęp do zasobów urzędów i organów administracji samorządowej (33,33%), a także systemy elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa (30%). Najbardziej (wskazało na nie mniej niż 1/3 respondentów) wykorzystywane są zaś takie jak własny sklep internetowy zintegrowany ze stroną www przedsiębiorstwa, zaawansowane i kosztowne systemy umożliwiające pracę zdalną (telecomputing) oraz systemy automatycznej wymiany jednorodnie ustrukturyzowanych danych pomiędzy przedsiębiorstwami współdziałającymi w ramach danej sieci.

Ankietowani zostali również zapytani o rodzaj korzyści odczuwanych z racji aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że aktywność w zakresie eksploatacji różnego typu instrumentów wirtualizacji działalności znacznie zwiększa ich możliwości w zakresie:

- pozyskania i wykorzystywania wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (50,8% badanych),
- wolumenu sprzedaży oraz podnoszenia stopy zwrotu/zysku (45,8% badanych),
- kontaktu z potencjalnym klientem (45,8% badanych),
- rozpoznania potrzeb klienta i minimalizacji ryzyka utraty szans rynkowych (45% badanych),
- zdobycia lojalnych klientów w regionie (44,2% badanych).

Na zakończenie, porównując metodą analizy odchyleń¹² korzyści płynące z dynamizowania współpracy przedsiębiorstw na dwóch uzupełniających się płaszczyznach działania: realnej i wirtualnej, ustalono, że zdecydowanie częściej niż na płaszczyźnie realnej aktywność i współpraca na wirtualnej płaszczyźnie działania umożliwiają:

użytkowego/bazy danych jednej organizacji do programu/bazy innej organizacji), zaawansowane technologicznie internetowe platformy handlowe oferentów zewnętrznych; 4) pełna dojrzałość – przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej, funkcjonujące w ramach rozległej sieci kontaktów, użyteczne (czasem wręcz niezbędne) dla ich praktyki biznesowej są najbardziej zaawansowane instrumenty wirtualizacyjne, wśród których prym wiodą systemy komunikacji VOIP i VC oraz systemy umożliwiające telepracę/telecomputing.

¹² Szansa odnotowania specyficznej przewagi dzięki dynamizowaniu współpracy sieciowej na danej płaszczyźnie znacznie odbiega od szansy jej odnotowania na drugiej płaszczyźnie, jeśli różnica przekracza 25%.

- pozyskanie i wykorzystywanie wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (notowane 2,9 razy częściej na wirtualnej niż na realnej płaszczyźnie),
- dostęp do nowych technologii, patentów i innowacji (1,55 razy częściej),
- skracanie czasu działań produkcyjnych (1,25 razy częściej),
- obniżanie kosztów gromadzenia informacji o rynku, tj. kosztów analizy popytu i podaży oraz kosztów poszukiwania ofert (1,25 razy częściej),
- nawiązanie współpracy z jednostkami B + R, tj. instytucjami badawczo-rozwojowymi, uczelniami wyższymi, laboratoriami oraz firmami doradczymi (1,25 razy częściej).

7. Podsumowanie

Z przedstawionych analiz wynika, że dla skutecznego dynamizowania działalności współczesnych przedsiębiorstw niezbędne jest umiejętne łączenie aktywności z realnej i wirtualnej płaszczyzny działania. Zebrane dane pozwalają również stwierdzić, że wirtualizacja działalności nie tylko wspiera działania związane z budowaniem i wzmacnianiem pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw w eksploatowanych przez nie sieciach współpracy, ale również pozytywnie wpływa na możliwość poprawy ich ogólnie postrzeganej konkurencyjności. Sprawia, że kształtowanie jej wymaga mniej czasu i mniejszych nakładów finansowych. Poza tym stosowanie instrumentów wirtualizacji działalności, oprócz usprawniania stosowanych dotąd systemów komunikacyjno-informacyjnych, dynamizuje i ułatwia komunikację w realizowanych przez nie sieciach współpracy międzyorganizacyjnej, a także kreuje i upowszechnia ich wizerunek jako atrakcyjnego dla otoczenia partnera biznesowego.

Istotnym elementem dynamicznego zarządzania rozwojem współczesnych organizacji jest więc nie tylko ich osadzenie na relacjach współpracy, ale także świadome łączenie różnych ich form i płaszczyzn (np. tych ze sfery realnej z relacjami nawiązanymi na wirtualnej płaszczyźnie działania) oraz wspieranie ich innowacyjnymi instrumentami operacjonalizującymi. Opisana świadomość istnienia i roli (wiedza) oraz aktywne korzystanie z instrumentów wirtualizacji działalności przedsiębiorstw (umiejętności) są ewidentnymi tego przykładami. Badane MSP, które odnoszą się do rozwiązań wirtualizacyjnych, mają w opinii kierownictwa wyższą skuteczność działań oraz silniejszą pozycję konkurencyjną niż słabsi w tym obszarze konkurenci rynkowi. Oznacza to, że szczególnie w przypadku kadry menedżerskiej należy kłaść nacisk na zdobywanie wiedzy, kompetencji i umiejętności w zakresie wykorzystywania nowych rozwiązań IT i ICT, tak aby osoby te mogły skutecznie komunikować się z zatrudnianymi

w przedsiębiorstwie specjalistami, wiedząc, czego mogą od nich oczekiwać, jednocześnie potrafiąc to jasno i precyzyjnie zasygnalizować.

W kwestii dalszych kierunków badań właściwe byłoby skoncentrowanie się na poszczególnych branżach, tak by na podstawie zebranego materiału empirycznego móc opracować rozwiązania specjalizacyjne, odpowiadające na zapotrzebowanie i warunki funkcjonowania konkretnych typów przedsiębiorstw, działających w konkretnych branżach, które mają swoją specyfikę, a więc także odmienne oczekiwania, możliwości (szanse) i bariery (przeszkody) w stosowaniu rozwiązań wirtualizacyjnych.

Literatura

- Adamik A., 2011, Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 170, 9-18.
- Adamik A. (red.), 2015, Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1199.
- Ansoff H.J., 1991, Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 12, 449-461.
- Bratnicki B., 1997, O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5.
- Budner W., 2004, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Contractor F.J., Lorange P., 2002, The Growth Alliances in the Knowledge-Based Economy, *International Business Review*, 11, 485-502.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa: PWE.
- Czakon W., 2010, Dynamiczne podejście do zarządzania, *Acta Universitatis Lodziensis: Folia Oeconomica*, 234, 3-12.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Dyer J.H., 2000, *Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford: Oxford University Press.
- Eamonn K., 2005, *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*, Philadelphia: Whorton.
- Feurer R., Chaharabaghi K., Distel M., 1995, Dynamic Strategy Ownership, *Management Decision*, 33(4), 12-21.
- Fołtyn H., 2009, *Praca współczesnych menedżerów*, Warszawa: Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., 2002, *Managing networks*, The 18th IMP-conference in Perth, Australia in 2002, www.impgroup.org [dostęp: 28.09.2015].
- Garrison G., Wakefield R.L., Kim S., 2015, The effects of IT capabilities and delivery model on cloud computing success and firm performance for cloud supported processes and operations, *International Journal of Information Management*, 35(4), 377-393.
- Godlewska-Majkowska H., 2013, *Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej*, Warszawa: Difin.
- Haffer M., 1999, Skłonność polskich przedsiębiorstw do podejmowania innowacyjnych strategii produktowych, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, Toruń: Wyd. UMK.

- Håkansson H., Snehota I., 1989, No business in an island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Håkansson H., Snehota I., 2006, No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5, 256-270.
- Hoffmann W.H., Naumann K., Speckbacher G., 2010, The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism – Dependent and Opportunism – Independent Effects of Trust, *European Management Review*, 7(2), 101-115.
- Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & S-ka.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kraut R., Steinfield Ch., Chan A., Butler B., Hoag A., 1998, Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 1-35.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superrelacyjnej organizacji*, Warszawa: PWE.
- Lank E., 2007, *Collaborative Advantage*, London: Palgrave Macmillan.
- Lenney P., Easton G., 2009, Actors, resources, activities and commitments, *Industrial Marketing Management*, 38, 553-561.
- Nahapiet J., Ghoshal S., 1998, Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nowicki M., 2015, Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie WSB w Poznaniu*, 17, 63-84.
- Nowicki M., 2016, Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 444-467.
- Oblój K., Cushman D.P., Koźmiński A.K., 1995, *Winning: Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*, Albany, NY: Suny Press.
- Platonoff A.L., 2009, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Difin.
- Ratajczak-Mrozek M., Adamik A., Najda-Janoszka M., Wróbel P., Stefaniuk T., Niedbał R., 2016, *Koncepcje zarządzania zorientowane na współdziałanie i wspomagające je narzędzia informacyjne*, Toruń: TNOIK Dom Organizatora.
- Romanowska M., 2010, Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Zeszyt Naukowy*, 98, 7-15.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, Paradygmat relacji – czy nowa jakość w zarządzaniu?, *Studia i Prace Kolegium Finansów SGH*, 116, 163-173.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Świerżewski Ł., 2012, „Nowa normalność” w świecie biznesu, *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień, 45-54.
- Tsangaris A., 2012, *Virtualization Market and VMware Success*, vmware, www1.performance.gr/files/presentations/03.VirtualizationMarket_A.Tsangaris.pdf [dostęp: 25.05.2017].
- VMware, 2009, *VMware Virtualization: The Right Investment For a Tough Economy*, <http://slideplayer.com/slide/1618783> [dostęp: 25.05.2017].

On Energizing Business Activity through Virtual Collaboration Platforms

Summary. Admittedly, the 21st century is marked by an unprecedented pace and breadth of changes affecting the business environment of organizations as well as organizations themselves. The ongoing evolution of internal organizational processes, as well as of the links between businesses and their environment, makes their performance conditional on the quality of a network of multiple inter-organizational ties, originating in the corporate past, and on the unique context of such interdependencies. Among the most effective methods that can be used to establish, exploit and dynamize such relations are instruments and approaches associated with inter-organizational cooperation in virtual reality (i.e. via e-business platforms, or arenas, serving as virtual locations). Virtualization processes imply heavy reliance on information technology, the need for network collaboration, and a focus on intangible assets – knowledge and information. The authors seek to highlight the potential impact of virtualization on the dynamics of inter-organizational cooperation and, consequently, on the competitiveness of business companies, as the degree of virtualization (hence digitization) of business activity is increasingly often believed to bear critically on an organization's chances of success in the global marketplace.

Keywords: network cooperation, virtualization, business location, e-business platform (arena), cooperation, stimulating business activity