

**Agnieszka Kołodziejczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WYKORZYSTANIE WIRTUALNEGO ZARZĄDZANIA SZANSĄ ROZWOJU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW – STUDIUM PRZYPADKU**

### **1. Wstęp**

Ogólnoświatowy, a nie lokalny punkt widzenia staje się główną przyczyną zmiany parametrów otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. Zmienia się zarówno zakres otoczenia (przestrzeń realna i potencjalna), jak i „gęstość” otoczenia – liczba i agresywność uczestników, wielość i intensywność zjawisk w nich zachodzących. Zmiana przestrzeni otoczenia oznacza m.in. traktowanie coraz większego obszaru (geograficznego) jako rynku wewnętrznego i/lub możliwość nowego definiowania dostawców, odbiorców, zasobów (przestrzeń wirtualna) [Safin 2003, s. 205]. Małe przedsiębiorstwa, a w szczególności nowo powstałe, stoją przed nowymi wyzwaniami: trudnościami związanymi ze spowolnieniem gospodarczym, dostosowaniem działań do wszechogarniającej informatyzacji, zarządzaniem pracownikami, kooperantami czy partnerami biznesowymi na odległość, przy użyciu nowoczesnej technologii. Powstają pytania: czy wykorzystanie możliwości, jakie niesie za sobą wirtualne zarządzanie, może być szansą dla rozwoju niewielkich organizacji; w jaki sposób połączyć osiągnięcia naukowe z obszaru klasycznego zarządzania do zarządzania w nowych, wirtualnych warunkach; jakimi umiejętnościami powinien charakteryzować się menedżer przedsiębiorstwa sektora MŚP korzystający z wirtualnego stylu zarządzania. Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na postawione pytania (na podstawie dostępnej literatury) oraz studium przypadku w firmie Centrum Innowacji ProLearning.

### **2. Definicja zarządzania wirtualnego, menedżera i zespołu wirtualnego**

**Zarządzanie wirtualne** to sposób koordynacji, motywacji i budowania elastycznych zespołów w strukturze sieciowej za pomocą nowoczesnych rozwiązań technologicznych [Warner, Witzel 2005, s.183]. Według Grudzewskiego i Hejduk,

zarządzanie organizacją wirtualną oznacza organizację, alokację oraz koordynację zasobów oraz działań organizacji wirtualnej, jak również międzyorganizacyjnych zależności, dla osiągnięcia celów organizacji wirtualnej w ramach wymaganego czasu, kosztu oraz jakości [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 182].

**Menedżer wirtualny** to menedżer w organizacji wirtualnej, odpowiedzialny za zarządzanie ponad podziałami funkcjonalnymi i koordynowanie różnorodnych zadań w określonym celu [Warner, Witzel 2005 s.169]. Z kolei według Gartona i Wegryna, menedżer wirtualny jest osobą, która jest odpowiedzialna za każdego z członków zespołu, zadanie lub projekt w różnych lokalizacjach. Zarządzanie relacjami i projektami na odległość definiuje menedżera jako „wirtualnego”. Jednocześnie menedżer wirtualny jest odpowiedzialny za budowanie efektywnego i funkcjonalnego zespołu pracowników i zarządzanie nim, bez względu na to, gdzie dani pracownicy się znajdują czy nawet dla której firmy pracują [Garton, Wegrzyn 2006, s. 20].

Inne ujęcie menedżera wirtualnego przedstawia Sikorski, który wskazuje, że w obecnych warunkach organizacyjnych wraz z pojawieniem się organizacji wirtualnych menedżer pełni funkcję **koordynatora wirtualnego**. Wówczas rola menedżera zespołu zadaniowego w organizacji wirtualnej polega przede wszystkim na wykorzystaniu potencjału podległych mu pracowników, stawianiu im raczej problemów do rozwiązania niż celów, dyskutowaniu o sposobach działania, a nie narzucaniu ich, dzieleniu się informacjami, a nie zachowywaniu ich dla siebie [Sikorski 2006, s.8].

Menedżer wirtualny zarządza zespołem wirtualnym, który według Lipnack i Stamps [1997, s. 7], wykonuje wspólne zadania, przycinając miejsce, czas i organizacyjne granice przy użyciu nowoczesnych technologii wspierających proces komunikacji. **Zespoły wirtualne** charakteryzują się następującymi parametrami:

- nie są formalnym elementem w statycznej strukturze organizacyjnej,
- realizują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne,
- składają się ze specjalistów i/lub kierowników,
- działają okresowo, stale lub w zależności od sytuacji,
- ponoszą odpowiedzialność w ramach wyznaczonych celów, uzupełniają istniejącą strukturę organizacyjną, lecz jej nie zastępują,
- członkowie zespołów wirtualnych mają zawsze określone stanowisko w jakiejś formalnej jednostce organizacyjnej [Perechuda 1999, s. 93].

Podążając za ujęciem Sikorskiego, można stwierdzić, że członkami zespołów w koordynacji wirtualnej są podmioty, które poczucia pewności i bezpieczeństwa poszukują we własnych działaniach i w partnerskiej współpracy z innymi, a nie w podporządkowaniu się silnemu przywódcy. Swoje wzory życiowe i profesjonalne definiują same w ciągłym procesie rozwoju i uczenia się, z góry niczego nie aprobując ani nie odrzucając. Zbiór cech przydatnych pracownikom w koordynacji obejmuje: wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywną samoocenę, proaktywność, umiejętność uczenia się [Sikorski 2006, s. 62].

Zespoły wirtualne najczęściej są powoływane do wyznaczonego projektu, który ma określony czas trwania. Ze względu na różne specjalizacje i poziom kompetencji

członków zespołu, po osiągnięciu celu przestaje on funkcjonować, a członkowie zostają przydzieleni do innych zadań i nowych zespołów wirtualnych [Kołodziejczyk 2008, s. 230].

### 3. Wykorzystanie wirtualnego zarządzania w rozwoju małych przedsiębiorstw

Kluczową kompetencją we współczesnej gospodarce, mającą wpływ na sukces małych przedsiębiorstw, jest zdolność do rozwoju i współpracy przez sieć, za pomocą środków informatycznych i telekomunikacyjnych, ze zróżnicowanymi partnerami biznesowymi [Cellary 2006, s. 21]. W celu zwiększenia szansy osiągnięcia sukcesu ekonomicznego w obszarze wirtualnym małe przedsiębiorstwa powinny spełniać określone wymagania (tab. 1).

Tabela 1. Wymagania stawiane małym przedsiębiorstwom do osiągnięcia sukcesu w otoczeniu wirtualnym

| Wymagania wskazane do osiągnięcia sukcesu małego przedsiębiorstwa w otoczeniu wirtualnym  | Możliwości i szanse osiągnięcia sukcesu małego przedsiębiorstwa w otoczeniu wirtualnym  |
|---|---|
| Splaszczanie struktury organizacyjnej   | Optimalizacja wymiany informacji i komunikacji, a przez to lepsze dopasowanie do chwilowych zmian rynku   |
| Wiedza szersza niż obejmująca daną dziedzinę podstawowej działalności przedsiębiorstwa  | Zidentyfikowanie okazji biznesowych i wzięcie udziału w nowych przedsięwzięciach biznesowych, będących pochodną rynku                                   |
| Zasoby informacyjne gromadzone i na bieżąco uaktualniane  | Przyjęcie postawy standaryzującej w obrębie sieci w celu szybkiej implementacji zasobów informacyjnych i zapewnienia wysokiej efektywności gospodarczej |
| Kontakty (kapitał relacyjny) i znajomość możliwości produktowych/usługowych partnerów biznesowych; integracja w organizacji sieciowe                    | Wykorzystanie zidentyfikowanej okazji biznesowej w sieci partnerów biznesowych; zachowanie podmiotowości danego przedsiębiorstwa                        |
| Pracownicy/zespół wirtualny, mający zdolność do komunikacji i negocjacji za pomocą sieci teleinformatycznej   | Ciągłość współpracy i komunikacji w ramach zespołu wirtualnego i pomiędzy partnerami biznesowymi  |
| Uwzględnienie czynników determinujących zbudowanie zespołu wirtualnego i współpracy organizacji sieciowych  | Współpraca przy zachowaniu zaufania i kultury organizacyjnej oraz z uwzględnieniem wielokulturowości. Doskonalenie kompetencji własnych                 |
| Zdolność do wykreowania przynajmniej jednego z rodzaju innowacyjności: technologicznej, produktowej, usługowej, aplikacyjnej, procesowej lub biznesowej | Strategia utrzymania się i przede wszystkim perspektywa dalszego rozwoju w zmieniającym się rynku potrzeb   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cellary 2006, s.18-22].

Możliwości związane z wykorzystaniem wirtualnego zarządzania mogą się sprawdzić w przypadku dynamicznego rozwoju nowo powstałego przedsiębiorstwa. Budowanie relacji z dostawcami, partnerami, a przede wszystkim z klientami sprzyja tworzeniu sieci powiązań i sprzęganiu możliwości zarządczych. Jedną z najważniejszych kwestii dla małej jednostki gospodarczej jest znalezienie stałych odbiorców na wytwarzane produkty/usługi; w przypadku nowej organizacji – osiągnięcie pierwszych przychodów w jak najkrótszym czasie od momentu założenia i rozpoczęcia działalności. Uwzględniając otoczenie wirtualne, w osiągnięciu wyżej wymienionego celu pomocna będzie świadomość i zastosowanie wartości wymienianych jako podstawowe w zarządzaniu wirtualnym: zaufanie, budowanie kultury wirtualnego zespołu oraz niwelowanie różnic kulturowych. Powstaje wątpliwość, czy w przypadku małej organizacji, powiązanej rozproszonymi zależnościami współpracy, można omawiać aspekt kultury organizacyjnej. Prezentowane w dalszej części artykułu studium przypadku potwierdza, iż we współczesnym otoczeniu wirtualnym, szczególnie w małym przedsiębiorstwie, każda osoba w organizacji ma istotny wpływ na rodzącą się i kształtującą kulturę. Postawa poszczególnych członków przedsiębiorstwa bezpośrednio poświadcza jakość relacji z otoczeniem. Wy tłumaczenia związane ze specyfiką funkcjonowania dużych przedsiębiorstw są znacznie utrudnione. Dotarcie do osoby odpowiedzialnej za dany projekt oraz decyzyjnej w szerokim zakresie działania danego przedsiębiorstwa jest uproszczone.

Wykorzystanie sieci relacji oraz umiejętności wirtualnego zarządzania pozwalają uzyskać zaskakująco efektywne rozwiązania w rozwoju małych przedsiębiorstw. Pominięcie wysokich kosztów związanych z rekrutacją i pozyskiwaniem pracowników na etat w początkowych miesiącach kierowania działalnością pozwala skierować uwagę na inwestycje i zastrzyk finansowy w najczulsze punkty założonego przedsiębiorstwa. Uwzględnienie wirtualizacji predysponuje wybór specjalistów w najważniejszych obszarach działalności.

Szanse związane z zarządzaniem wirtualnym:

- możliwość dynamicznego rozwoju firmy,
- możliwość realizacji zamówień bez ograniczeń geograficznych i kompetencyjnych,
- możliwość realizacji usług możliwie najwyższej jakości.

Zagrożenia związane z zarządzaniem wirtualnym:

- incydentalne powiązania ekspertów, nie sprzyjające budowaniu lojalności,
- przejęcie kolejnych zamówień bezpośrednio przez eksperta, partnera biznesowego,
- wycofanie się eksperta, partnera biznesowego z sieci.

Rola menedżera (często jednocześnie właściciela w sektorze małych przedsiębiorstw) wykorzystującego wirtualne zarządzanie przybiera zmodyfikowaną postać: koordynacji, przewodzenia, tworzenia kultury zespołu, zbioru informacji zwrotnych, łączenia podmiotów o różnych kwalifikacjach i specjalizacjach w jedną wirtualną komórkę dążącą do wspólnego celu [Kołodziejczyk 2008, s. 236].

#### 4. Wirtualne zarządzanie w rozwoju Centrum Innowacji ProLearning w warunkach spowolnienia gospodarczego – studium przypadku

Osiągnięcie konkurencyjności w zmiennej gospodarce będzie zależało m.in. od wiedzy, chęci rozwoju i kreatywności pracowników, współpracowników i partnerów biznesowych danego przedsiębiorstwa. Budowanie własności intelektualnej przedsiębiorstwa staje się czynnikiem wyróżniającym daną organizację i ma wpływ na oferowane produkty/usługi. W warunkach spowolnienia gospodarczego od zasobów wiedzy i umiejętności ich wykorzystania może zależeć przetrwanie przedsiębiorstwa. W otoczeniu niepewności związanej z ogólnoswiatowym kryzysem finansowym pod koniec 2008 r. zostało założone przedsiębiorstwo Centrum Innowacji ProLearning, które wprowadziło do swej oferty specjalistyczne, informatyczne oraz tzw. miękkie szkolenia, przeprowadzane przez ekspertów danej dziedziny. W ujęciu otoczenia wirtualnego można wyróżnić fazy procesu powstawania tej organizacji i budowania oferty przy wykorzystaniu czynników wirtualizacji, co zostało przedstawione w tab. 2.

Wykorzystanie wirtualnego zarządzania w przypadku organizacji Centrum Innowacji ProLearning nastąpiło w następujących obszarach:

- pozyskania trenerów/konsultantów do szkoleń z zakresu różnych kompetencji,
- rozpoznania konkurencyjnego,
- nawiązania kontaktu z wirtualnymi partnerami biznesowymi,
- nawiązania kontaktu z potencjalnymi z współpracownikami,
- budowania bazy potencjalnych klientów przedsiębiorstwa,
- rozszerzania oferty poza zakres podstawowej działalności.

Powstają wątpliwości: czy w tak niepewnych warunkach ogólnoswiatowego kryzysu finansowego zakładanie nowej jednostki gospodarczej nie jest przedsięwzięciem obciążonym zbyt wysokim ryzykiem? Oferta opierająca się na szkoleniach może nie spotkać się z zainteresowaniem wielu organizacji. Kryzys finansowy zmusza przedsiębiorstwa do skupienia się na innych obszarach i implementacji programów oszczędnościowych. Radykalna redukcja kosztów, zwolnienia pracownice, likwidacja lokalizacji są najczęściej używanymi odpowiedziami. Budżety szkoleniowe mogą zostać znacznie uszczuplone. Na podstawie dalszej części artykułu można zaproponować postulat, że **wirtualne zarządzanie staje się jedną z szans i ma wpływ na przetrwanie w trudnej sytuacji rynkowej**. Pozwala na minimalizację kosztów, nie wpływając na ogólny stan finansowy organizacji. Partnerzy kompetentni są ściśle powiązani z zamówieniami. Koszty stałe mogą zostać zminimalizowane. Wymienione czynniki skłaniają do podejmowania ryzyka. Bariera otoczenia może przyczynić się do dynamizacji akcji sprzedażowych i informacyjnych, co z kolei w przyszłości może wyraźnie wpłynąć na budowę marki w świadomości klientów i wykazać działanie sprzężenia zwrotnego, gdy tempo gospodarcze zacznie ros-

Tabela 2. Wykorzystanie wirtualizacji w fazach procesu powstawania małego przedsiębiorstwa

| Fazy procesu powstawania i budowania oferty firmy Centrum Innowacji ProLearning  | Kreowanie i wykorzystanie wirtualizacji  |
|--|--|
| Badania podstawowe   | Bazowanie na wiedzy właścicieli i sieciowe poszukiwanie potrzebnych specjalistów. Konsultacje wirtualne  |
| Badania stosowane  | Pozyskiwanie wiedzy od potencjalnych klientów, stawianie pytań (wywiad bezpośredni, rozmowy telefoniczne, poczta elektroniczna) na temat aktualnych potrzeb oraz zaplanowanych projektów. Zdobywanie informacji o możliwości/chęci zmiany/pozyskania nowego dostawcy |
| Stworzenie, wykreowanie misji i wizji firmy. Formułowanie celów strategicznych, konstruowanie strategii firmy. Określenie głównych obszarów działalności | Sięganie po inspiracje związane z technologią, sieciowością, wirtualizacją przy tworzeniu misji i wizji przedsiębiorstwa oraz określaniu głównego profilu działalności. Konstruowanie strategii firmy z uwzględnieniem rozwoju technologicznego i wirtualizacji      |
| Budowa oferty  | Gromadzenie, przetworzenie danych i przygotowanie oferty z badań podstawowych i stosowanych  |
| Budowa sieci partnerów biznesowych   | Pozyskiwanie sieciowych partnerów biznesowych do pobocznych obszarów działalności przedsiębiorstwa (rozbudowa oferty dla pozyskanych klientów). Kooperacja. Możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej. Wykorzystanie komunikacji wirtualnej                           |
| Promocja   | Tworzenie akcji promocyjnych (poszukiwanie nowoczesnych metod promocji także z wykorzystaniem dostępnych metod wirtualnych)  |
| Sprzedaż   | Pozyskiwanie klientów (także za pomocą metod wirtualnych), obserwacja i kontrola zbudowanej oferty w zależności od reakcji rynku. Ciągła analiza potrzeby wprowadzenia modyfikacji oferty. Indywidualizacja usług  |
| Obsługa  | Wirtualna budowa sieci dostawców w części operacyjnej funkcjonowania przedsiębiorstwa i bieżącej obsługi klienta   |
| Konkurencja  | Wyłonienie i obserwacja działań konkurencji (np. analiza www). Pozycjonowanie i próba wyróżnienia (m.in. poprzez uzyskanie wirtualnej synergii pozyskanych specjalistów i partnerów biznesowych)   |
| Koordinacja  | Wykorzystanie dostępnych, nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych oraz kanałów komunikacyjnych   |

Źródło: opracowanie własne.

nać. Spowolnienie gospodarcze zmusza przedsiębiorstwa do dyscypliny, ale pozwala także na nawiązanie nowych relacji, kiedy więcej jednostek, ekspertów, partnerów biznesowych, odbiorców jest otwartych i chętnych do nawiązania dialogu. Podstawowym zagrożeniem dla małego przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu finansowego jest brak zamówień i wysokie ryzyko nagłej utraty płynności finansowej

pierwszych, strategicznych klientów. Wartość nie zapłaconego zamówienia o wysokiej wartości lub utrata stałego, istotnego dla przychodów firmy odbiorcy może przyczynić się do kłopotów małej jednostki gospodarczej. W przypadku Centrum Innowacji ProLearning oferta została przygotowana zarówno dla odbiorców z sektora MŚP, jak i dla dużych przedsiębiorstw. Oferta zróżnicowana, wyróżniająca się zwiększa szanse konkurencyjności z pozostałymi graczami rynku. Organizacja złożyła także wnioski o dofinansowanie na rozwój małych przedsiębiorstw działających do 2 lat.

Wykorzystanie wirtualnego zarządzania daje możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw w nowatorski sposób. Od menedżerów Centrum Innowacji ProLearning podejście to wymaga: otwartości, chęci sięgnięcia po nowe wyzwania, ciągłego uczenia się, świadomości szans i zagrożeń wynikających z użycia wirtualnego zarządzania. Wszyscy uczestnicy organizacji stają się członkami zespołu wirtualnego skierowanego na realizację misji firmy. Misja, wizja oraz strategia przedsiębiorstwa stają się fundamentem budowanych wartości i relacji sieciowych. Odwoływanie się do nich i tworzenie celów strategicznych pozwala pozycjonować działania, realizować zadania i zapobiegać niekontrolowanemu rozproszeniu organizacji.

## 5. Podsumowanie

Wciąż rozwijane rozwiązania technologiczne są narzędziami dającymi możliwość powstania nowego, wirtualnego stylu zarządzania. Należy jednak zaznaczyć, że małe przedsiębiorstwa, sięgając po wirtualną postać zarządzania, nie powinny odcinać się od jego klasycznego ujęcia, lecz starać się umiejętnie je wykorzystać w zmieniającym się otoczeniu. Istotne jest sięgnięcie po klasykę zarządzania: stworzenie misji, wizji przedsięwzięcia, wyłonienie celów strategicznych oraz wybranie głównych obszarów działalności. Nowoczesna technologia pozwala na czerpanie z najnowszych osiągnięć i wykorzystanie: teleinformatyki, telekomunikacji, sieciowości, wirtualizacji do zarządzania przedsiębiorstwem. Połączenie dziedzictwa klasycznego podejścia do zarządzania z nowymi wirtualnymi metodami może przyczynić się do założenia nowej organizacji, jej rozwoju oraz utrzymania się na rynku także w warunkach kryzysu finansowego.

## Literatura

- Barczak B., Walas-Trębacz J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, AE, Kraków 2007.
- Cellary W., *Sieciowe organizacje wirtualne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] P. Adamczewski, J. Stefanowski (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2006.
- Fisher K., Fisher M.D., *The Distance Manager, A Hands-on Guide to Managing off-site Employees and Virtual Teams*, McGraw-Hill 2001.

- Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd. 2006.
- Garton C., Wegryn K., *Managing without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams*, MC Press 2006.
- Grudzewski W. i in., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Kołodziejczyk A., *Umiejętności wirtualnego menedżera w organizacji – studium przypadku (komunikat z badań)*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching across Space, Time and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2003.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.  
<http://www.prolearning.pl>.

## VIRTUAL MANAGEMENT AS A CHANCE FOR SMALL ORGANIZATION DEVELOPMENT

### Summary

Virtual management in an organization is a new form of management. The purpose of the article is to show how virtual management can help a new and small organization, especially in soft market. Virtual management means not only chances for organizational development but also risks. The article presents the case study of a new company that wants to use virtual management in the development process. The company builds virtual teams and partners to work in a virtual way and uses special skills to work together in an innovative way.