

PRACE NAUKOWE

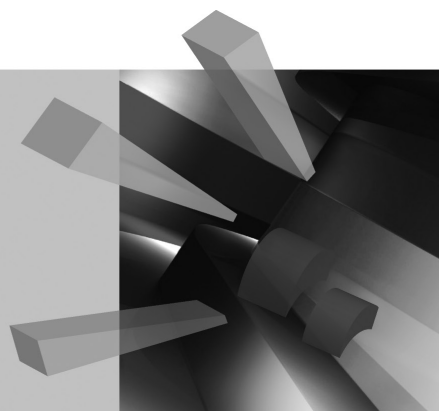
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu	9
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE	19
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami	28
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów	39
Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne.....	67
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność	78
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji	86
Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.....	94
Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych.....	103
Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki.....	111
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)	119
Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji	131
Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości	141

Summaries

Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality	18
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW	27

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management	38
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies	46
Piotr Grajewski: Dynamic business process management	54
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons	66
Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework	77
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products	118
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization	140
Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

Wioletta Kozłowska-Pęciak

Politechnika Wroclawska

STOPIEŃ WIRTUALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW A ICH EFEKTYWNOŚĆ

Streszczenie: Przedmiotem opracowania jest określenie związku pomiędzy stopniem wirtualności a efektywnością przedsiębiorstw. Przyjęta koncepcja opowiada się za poglądem, że każde przedsiębiorstwo jest w pewnym zakresie wirtualne, a o jego wirtualności świadczy spełniany zespół cech charakterystycznych dla organizacji wirtualnej. Opracowanie prezentuje wyniki badań empirycznych poświęconych realizacji tematu.

Słowa kluczowe: wirtualność, stopień wirtualności, organizacja wirtualna, efektywność przedsiębiorstw.

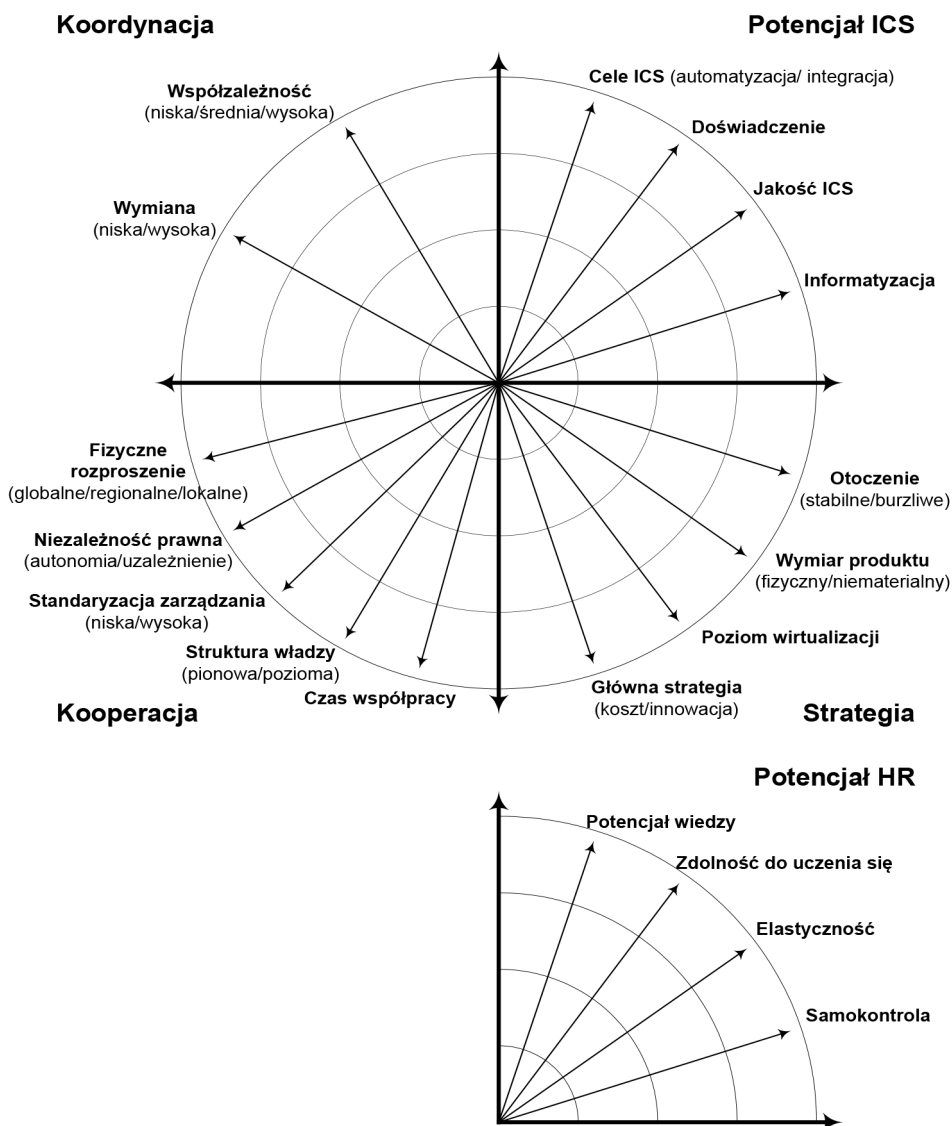
1. Wstęp

Zwiastunem trendu, który w teoretycznym i praktycznym wymiarze pozwala na przełamanie ograniczeń w funkcjonowaniu organizacji, jest coraz bardziej popularna wirtualizacja. Szczytowy punkt w jej rozwoju stanowi organizacja wirtualna, która w opinii wielu naukowców stanowi koncepcję stwarzającą możliwości poprawienia efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych, a tym samym ich sytuacji konkurencyjnej na stale zmieniającym się globalnym rynku.

2. Pojęcie i istota organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna do tej pory nie doczekała się jednej, ogólnie akceptowalnej definicji. Różnice w jej ujmowaniu wynikają z odmiennego podejścia do zjawiska wirtualności i kontekstu, w jakim autorzy powołują się na tę koncepcję. Pochodzące z języka łacińskiego słowo *virtus*, *virtutis*, oznaczające biegłość, sprawność, odwagę, męstwo [Brzozowski 2010, s. 32], w literaturze utożsamiane jest także z takimi pojęciami, jak: pozorny, nierzeczywisty, wszechobecny (Ch. Schulz), mogący zaistnieć, teoretycznie możliwy (W. Kopaliński), coś ruchomego, coś, co się szybko dopasowuje (H.R. Zwicker). Nie istnieje realnie, a jednak egzystuje w rzeczywistości [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 41]. Wielu autorów traktuje wirtualność jako zjawie-

ska, w którym doświadczamy tylko skutków działania, a więc jest ono w pewnym sensie niewidzialne [Frączkowski 2003, s. 89].



Rys. 1. Koło wirtualizacji organizacji

Źródło: [Dzidowski 2005, s. 76].

Poszczególne określenia są do siebie zbliżone i nie wykluczają się wzajemnie. Są przez to są traktowane jako swoiste atrybuty wirtualności. Obiekt będący nośni-

kiem wirtualności może je zawierać w mniejszym lub większym stopniu, przy czym spełnienie wymagań przynajmniej jednego z nich jest warunkiem koniecznym uznania obiektu za wirtualny [Brzozowski 2010, s. 38]. Na bazie powyższych założeń zrodziły się dwa podejścia do definiowania organizacji wirtualnej, tj. strukturalne i procesowe [Grudzewski i in. 2007, s. 160]. Podejście strukturalne reprezentują między innymi Byrne, Goldman, Davidow i Malone. Swoją uwagę koncentrują na rozwoju i usprawnieniu istniejących mechanizmów koordynacji oraz ustaleniu cech, które różnią organizację wirtualną od innych form organizacyjnych. W podejściu procesowym, sygnowanym przez Hale i Whitlane, Venkatramane i Hendersone, Grudzewskiego i Hejduk uwydatniają strategiczną funkcję organizacji wirtualnej oraz rolę technologii komunikacyjno-informacyjnych w procesie ciągłych zmian i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej [Grudzewski i in. 2007, s. 160]. W związku z powyższym bardziej niż na przyjęciu konkretnego wy tłumaczenia, czym jest ta forma organizacji, należy skupić się na określeniu jej cech. Pomocne w tym będzie zapoznanie się z charakterystyką idealnej organizacji wirtualnej, czyli zwrócenie się w kierunku podejścia strukturalnego. Taka idealna organizacja wirtualna faktycznie nie istnieje, ale jest dobrym punktem odniesienia w analizach i ocenie stopnia spełnienia wymagań stawianych organizacji wirtualnej [Grudzewski i in. 2007, s. 163]. Pozwala spojrzeć na nią jak na nową formę organizowania, a następnie ułatwia odnalezienie jej elementów w każdej organizacji tradycyjnej, czyli przejście do podejścia procesowego, postrzegającego poszczególne wymiary wirtualizacji przedsiębiorstw i na tej podstawie typującego ich stopień wirtualności [Grudzewski i in. 2007, s. 163-164]. Zaproponowana w badaniu koncepcja Klübera (rys. 1) odnosząca się do charakterystyki organizacji wirtualnej przez pryzmat czterech wymiarów, tj.: przyjętej strategii, formy koordynacji, intensywności kooperacji, potencjału infrastruktury komunikacyjnej i informacyjnej oraz w tym samym wymiarze potencjału ludzkiego, pozwala na odpowiednie przyporządkowanie do nich cech idealnej organizacji wirtualnej, a następnie dokonanie pomiaru ich nasilenia, czyli umożliwia odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest wirtualne. Jest to złożona kwestia, ale opierająca się na założeniu, że im większe nasilenie danej cechy, tym przedsiębiorstwo jest w większym stopniu wirtualne.

3. Istota efektywności przedsiębiorstw

Wskutek rosnącej świadomości przedsiębiorców oraz próby spojrzenia na efektywność nie tylko przez pryzmat mierników finansowych w coraz szerszym wymiarze zwraca się uwagę na wieloaspektowość tego zjawiska, a zwłaszcza na jego miary pozafinansowe i ich powiązania ze strategią i z wizją rozwojową, na odzwierciedlenie dostarczania wartości dla interesariuszy, na procesowe ujęcie zarządzania biznesem oraz na usprawnienie i innowacje [Bielski 2004, s. 60]. Interesariusze to w tym przypadku indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania (tab. 1). Organizacja jest

najbardziej efektywna wtedy, gdy w pełni realizuje sformułowane cele, uwzględniając równocześnie oczekiwania wszystkich interesariuszy w stopniu nie kolidującym z celami organizacji [Bielski 2004, s. 62]. Zaletą tego podejścia jest zwrócenie uwagi na konieczność rozpatrywania efektywności działania organizacji przez pryzmat różnych kryteriów dobranych odpowiednio zarówno do podmiotu oceny, czyli konkretnej organizacji, jak i do podmiotu dokonującego oceny i elementów, którymi jest zainteresowany.

Idąc za poglądem M. Bielskiego, w koncepcji grup interesu można wyróżnić kryteria efektywności wymienione w tab. 1.

Tabela 1. Kryteria oceny efektywności wg koncepcji grup interesu

Interesariusze	Kryteria efektywności
Właściciele	Zwrot kapitału, cen akcji
Pracownicy	Wysokość zarobków, satysfakcja z pracy, warunki pracy
Klienci	Jakość wyrobów i usług, cena, serwis
Dostawcy	Warunki umów, regulacja zobowiązań
Kredytodawcy	Terminowe spłaty, perspektywy rozwoju
Społeczności lokalne	Miejsca pracy, ochrona środowiska
Władze państwowe	Podatki, przestrzeganie prawa

Źródło: [Bielski 2004, s. 62].

Sukces organizacji i jej rozwój może przynieść korzyści dla wszystkich, zaś jej porażka, straty lub kłopoty łączą ich z organizacją [Bielski 2004, s. 60]. Przyjęta do pomiaru efektywności przedsiębiorstw koncepcja grup interesu stanowi próbę szerszego spojrzenia na elementy, które mogą mieć wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Akcentuje związki organizacji z otoczeniem i równocześnie bierze pod uwagę wyniki bieżącego funkcjonowania organizacji [Bielski 2004, s. 59].

4. Związek między stopniem wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywnością w świetle badań empirycznych

Zaproponowana koncepcja oceny stopnia wirtualności przedsiębiorstw opiera się na założeniu, że wszystkie organizacje tradycyjne są w pewnym zakresie wirtualne, a o ich wirtualności świadczy spełniany zespół cech charakterystycznych dla organizacji wirtualnej. Jednym z zadań w badaniu była próba odnalezienia tych cech w przedsiębiorstwach tradycyjnych, a następnie dokonanie pomiaru ich nasilenia i określenia związku z efektywnością. Teoretyczne refleksje na ten temat opowiadają się za poglądem, że wirtualność stwarza duże możliwości poprawienia efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych [Brzozowski 2006, s. 238]. W swoich

założeniach nawiązuje ona do koncepcji organizacji inteligentnej, gdzie podobnie jak ona upatruje źródeł osiągnięcia efektywności w zdolnościach i umiejętnościach pracowników. Funkcjonuje w oparciu o układy z partnerami nawiązywane w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć [Niemczyk 2000, s. 179]. Takie działania w opinii wielu autorów przyczyniają się do zwiększenia efektywności realizowanych przedsięwzięć, ponieważ umożliwiają wykorzystanie mocnych stron wynikających z podstawowych kompetencji poszczególnych kooperantów. Organizacja wirtualna umożliwia zdobycie dostępu do nowych rynków zbytu, podział rynku na segmenty oraz zapewnienie lojalności klientów. Stwarza warunki do przejścia od sprzedaży produktów do sprzedaży kompleksowych rozwiązań.

Nieodzownym elementem podnoszenia efektywności przedsiębiorstw w opinii wielu autorów jest także charakterystyczne dla organizacji wirtualnej intensywne wykorzystanie technologii teleinformatycznych. Umiejętne wykorzystanie możliwości informacyjnych, komunikacyjnych, transakcyjnych i dystrybucyjnych Internetu oraz pokrewnych technologii przyczynia się do osiągnięcia celów stojących przed przedsiębiorstwem. Dzięki możliwościom informacyjnym przedsiębiorstwo jest w stanie gospodarować i wykorzystywać w procesach decyzyjnych wiele informacji zarówno spoza firmy, jak i z jej wnętrza. Systemy e-biznesowe umożliwiają gromadzenie, przetwarzanie, porządkowanie, wizualizację informacji, pozwalają na znaczne oszczędności w wydatkach na komunikację, a przede wszystkim – na wymianę wiadomości w czasie rzeczywistym. Technologie teleinformatyczne są niezbędne przy porządkowaniu codziennych strumieni informacyjnych przepływających przez przedsiębiorstwo. Stanowią podstawę, na której firmy mogą efektywnie działać i wdrażać wybraną koncepcję zarządzania [Moroz 2006, s. 113].

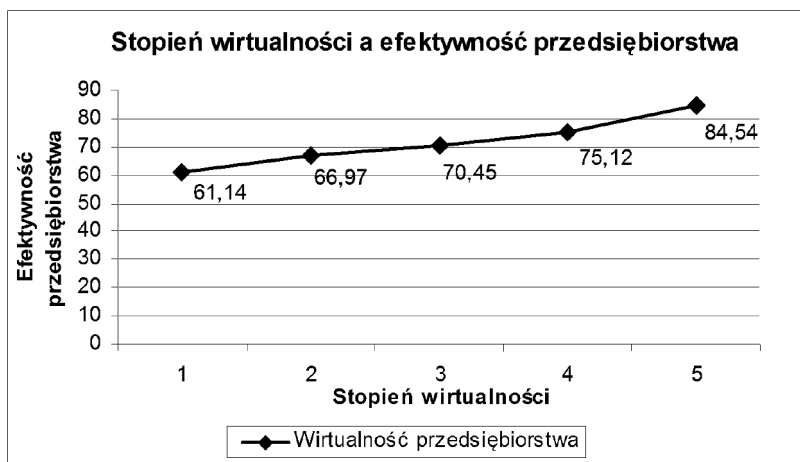
Przedstawione rozważania nad istotą efektywności organizacji wirtualnej mogą skłaniać ku przekonaniu, że wirtualność przedsiębiorstw ma wpływ na poprawę ich funkcjonowania, a tym samym – na wzrost efektywności. Na tej podstawie jako hipotezę główną przyjęto stwierdzenie, że im wyższy stopień wirtualności, tym większa efektywność przedsiębiorstw. W badaniu zweryfikowano także hipotezy dotyczące niektórych cech wirtualności, które w literaturze opisane są jako mające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw.

Analiza związku pomiędzy stopniem wirtualności przedsiębiorstw a efektywnością ich funkcjonowania została przeprowadzona w okresie 28.03.2007 r.-20.04.2007 r. na podstawie danych uzyskanych za pomocą kwestionariusza ankietowego z 50 polskich przedsiębiorstw o różnym profilu działalności. Uzyskana próba badawcza nie jest reprezentatywna, zatem przeprowadzone badanie można przyjąć za pilotażowe.

5. Wyniki badań i wnioski

W celu zweryfikowania hipotezy: im wyższy stopień wirtualności, tym większa efektywność przedsiębiorstw, za pomocą programu statystycznego STATGRAPHICS Plus 5.1 wygenerowano model ekonometryczny, który przy współczynniku

determinacji $R^2 = 81,5\%$ wykazał, że występuje związek pomiędzy stopniem wirtualności a efektywnością przedsiębiorstw (rys. 2), jednak jej wzrost nie zawsze jest jednoznaczny ze wzrostem wirtualności wszystkich cech charakterystycznych dla organizacji wirtualnej. Wzrost niektórych z nich może się wręcz przyczyniać do jej obniżenia.



Rys. 2. Stopień wirtualności a efektywność przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego badania potwierdziły się teorie o pozytywnym wpływie integracji procesów komunikacyjnych oraz coraz szerzej stosowanej komunikacji przez sieci komputerowe i telekomunikacyjne. Zwiększenie znaczenia tych elementów w przedsiębiorstwach przyczynia się do wzrostu ich efektywności. Potwierdziły się także teorie upatrujące źródeł osiągnięcia efektywności w poziomie wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników. Jak pokazały wyniki, im więcej pracowników i partnerów przedsiębiorstwa, którzy są specjalistami w swoich dziedzinach, im większy nacisk na kreowanie fachowości i świadomości pracowników, kształtowanie ich umiejętności korzystania z informacji itp., tym efektywność przedsiębiorstwa jest większa. Dodatni wpływ na osiąganą efektywność generuje również zdolność do wykorzystywania okazji rynkowych. Wraz ze wzrostem tej zdolności zwiększa się efektywność przedsiębiorstwa.

Uzyskane wyniki nie potwierdziły natomiast teorii odnośnie do pozytywnego wpływu wykorzystania doświadczenia i kluczowych kompetencji partnerów. Wzrost ich nasilenia nie powoduje wzrostu efektywności, a wręcz przeciwnie: przyczynia się do jej obniżenia. Podobnie wymiana między kontrahentami nie potwierdziła istotnego wpływu na osiąganą przez przedsiębiorstwa efektywność. Może to świadczyć o tym, że efektywnościowe przesłanki nie zawsze wyjaśniają wszystkie zachowania

przedsiębiorstw, a tworzenie więzi międzyorganizacyjnych może na przykład wynikać z potrzeby dostępu do niektórych zasobów i umiejętności, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje. Niektóre działania nie powinny być zatem oceniane przez pryzmat efektywności. Potwierdzenia nie znalazły teorie mówiące o tym, że wraz ze wzrostem stopnia operowania na dużych bazach danych, większą częstotliwością stosowania elektronicznej wymiany danych wzrasta efektywność przedsiębiorstw. Ta niezgodność z przesłankami teoretycznymi może wynikać z przeszkód, jakie wiążą się z zastosowaniem tego typu rozwiązań, lub też z koniecznością przyjęcia innych metod pomiaru, niekoniecznie dotyczących efektywności. Standaryzacja zarządzania, podobnie jak większość cech analizowanych w badaniu, nie została uwzględniona jako element wyjaśniający uzyskaną w przedsiębiorstwach efektywność. Niemniej jednak może to również oznaczać, że nie powinny one być traktowane jako cechy przekładające się bezpośrednio na efektywność, ale jako elementy wspierające inne procesy w przedsiębiorstwie, a których skuteczna realizacja może się przyczynić do poprawy efektywności. Te badania jednak mogą wymagać bardziej złożonych modeli.

Wirtualność jest koncepcją, która może się przyczynić do poprawy efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych. Przedsiębiorstwa tradycyjne często wykorzystują wiele jej cech w swoich systemach zarządzania. Jednak ich dobór oraz stopień nasilenia nie zawsze są jednoznaczne. Ich kombinacji może być tak wiele, jak wiele jest przedsiębiorstw. Może to świadczyć o tym, że wirtualność jest cechą „sterowalną”, a o jej dopasowaniu i o odpowiedniej konfiguracji cech dla przedsiębiorstwa decyduje kadra zarządzająca. Każda taka decyzja powinna być dogłębnie przeanalizowana i dopasowana do realizowanej strategii i sytuacji na rynku.

Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Brzozowski M., *Warunki efektywności i perspektywy rozwoju koncepcji organizacji wirtualnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Dzidowski A., *Czynniki wpływające na rozwój organizacji wirtualnych*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzecieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym – projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesów i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Moroz M., *Celowość zastosowania technologii teleinformatycznych w przekroju współczesnych koncepcji zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Terra, Poznań-Wrocław 2000.

CONNECTION BETWEEN VIRTUALITY LEVEL AND EFFECTIVENESS OF THE COMPANY

Summary: The paper tries to provide the answer to the question if there is a connection between virtuality level and effectiveness of a company. Theoretical approach in this area states that every enterprise is virtual to some extent and its level is determined by the set of features that are typical for virtual organization. One of the assumptions of the research was determining the intensification of mentioned features and their comparison with effectiveness of the enterprise. The paper presents the results of empirical studies devoted to the realization of the subject.

Keywords: virtuality, virtuality level, virtual organization, effectiveness of the enterprise.