

**PRACE NAUKOWE**

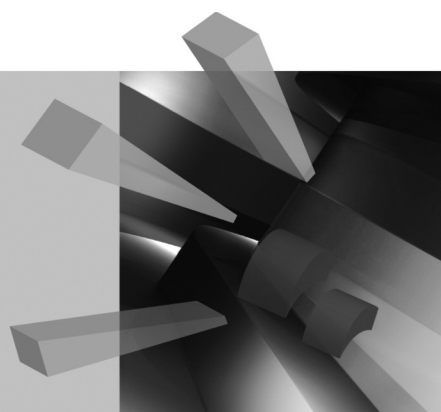
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Agnieszka Kołodziejczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Centrum Innowacji ProLearning

---

## WYKORZYSTANIE WIRTUALNO-SIECIOWEJ KONCEPCJI DO PRZEŁAMYWANIA BARIER ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MMŚP – STUDIUM PRZYPADKU

---

**Streszczenie:** Po silnej fali kryzysu przedsiębiorstwa wciąż stoją przed wyzwaniem budowania ciągłej przewagi konkurencyjnej. Obecnie konkurencyjność ma szeroką skalę międzynarodową. Poszukiwanymi pracownikami są specjaliści nowoczesnych technologii i tworzenia innowacji. Innowatorzy mają analizować napływające informacje z rynku oraz mieć umiejętność przekształcenia potrzeb klientów w ulepszone, nowe, spersonalizowane produkty, którymi przedsiębiorstwo będzie mogło się wyróżnić. Organizacje starają się przez ciągłe doskonalenie formy i procesów wewnątrzorganizacyjnych osiągnąć poziom dojrzałości pozwalający na tworzenie innowacyjnych produktów/usług. Ogromną szansą wydaje się wykorzystanie sieciowości i wirtualności w celu wykorzystania określonych dóbr, zasobów i kapitału bez redundancji postrzeganej aktualnie jako koszt danej inwestycji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa wirtualno-sieciowe, innowacje, sieciowo-wirtualna strategia, sieciowość, wirtualność.

### 1. Wstęp

Niepewność gospodarcza i zmienność otoczenia to dwa podstawowe czynniki, które mają wpływ na powstawanie barier rozwoju i wzrostu organizacji gospodarczych. Obecnie można zaobserwować bardzo silny wpływ zaskakujących informacji o sytuacji ekonomicznej poszczególnych krajów, które natychmiastowo przekładają się na uwarunkowania działalności organizacji. Napływające informacje o zachwianiach gospodarczych zwiększają niepewność gospodarczą i możliwość realizacji założonych planów. Wieloletnie strategie często nie zakładały tak silnie turbulentnych zmian jak bankructwa państw europejskich czy przeobrażenia gospodarcze w potęgach światowych (Stany Zjednoczone). Wprowadzany informacyjny chaos tworzy pierwszą z wielu barier wzrostu przedsiębiorstw, zwiększając poczucie obawy o aktualność zbudowanej strategii i dalszego rozwoju. Szanse na uzyskanie konkurencyjności pojawiają się wraz z globalnym sposobem wytwarzania i sprzedaży

produktów/usług. Przedsiębiorstwa wciąż poszukują szans i możliwości tworzenia innowacyjnych lub ulepszonych rozwiązań w celu zwiększenia udziału w rynku.

Polscy przedsiębiorcy w planach wzrostu i rozwoju coraz częściej biorą pod uwagę rynki globalne, a nie tylko lokalne. Oczekując ekspansji, poszukują rozwiązań, które uwzględniając ich aktualne czynniki ekonomiczne, pozwolą na kontrolowany rozwój. Jednym z owych rozwiązań jest zastosowanie narzędzi dostępnych dzięki dynamicznemu stosowaniu technologii informatycznych i komunikacyjnych. Wirtualno-sieciowe koncepcje zakładają wykorzystanie technologii, w tym szczególnie Internetu, jako motywację do wytwarzania lepszych produktów/usług. Często jednak polskie przedsiębiorstwa przechodzą pewnego rodzaju proces, realizując poszczególne fazy rozwoju dojrzałości organizacyjnej, aby w zależności od potrzeb i umiejętności czerpać korzyści z nowoczesnych technologii.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aktualnych możliwości i szans rozwoju polskich przedsiębiorstw sektora MMŚP na globalnym rynku produktów/usług, dotychczas funkcjonujących w lokalnym otoczeniu pozyskiwania klienta, przy wykorzystaniu koncepcji wirtualności i sieciowości z uwzględnieniem pojawiających się przeszkód, ryzyka i zagrożeń (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). Praktyczną część artykułu będzie stanowiło studium przypadku firmy sektora szkoleniowo-doradczego, która poszukując szans wzrostu i zwiększenia liczby klientów, opracowała strategię ekspansji z rynku lokalnego na rynek krajowy, a następnie europejski.

## 2. Podstawowe pojęcia

Internet rozszerzył i rozwinął wśród organizacji zjawisko **sieciowości** (relacji współpracy) do skali globalnej, umożliwiając tworzenie różnorodnych form i odmian, w tym **wirtualnych**. Z perspektywy uwzględniającej sieciowość w strategii przedsiębiorstwa najważniejszą **innowacją** jest poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych układów współpracy. Pozwala to danemu przedsiębiorstwu uzyskać konkurencyjną wartość dodaną, a także uczy elastyczności i innowacyjności, koniecznej zarówno do szybkiego wchodzenia do sieci, jak i do wychodzenia z niej [Niemczyk 2007, s. 30].

**Innowacje** w działalności przedsiębiorstw definiuje się jako nieciągłe przedsięwzięcia nowych kombinacji czynników wytwórczych, odnoszących się do wprowadzania nowego produktu, nowej metody produkcji, otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła surowców lub prefabrykatów i przeprowadzenia nowej organizacji procesów gospodarczych. Można je rozpatrywać w ujęciach: wąskim i szerokim. Pierwsze z nich oznacza zmiany w metodach wytwarzania i w produktach, bazując na nowej lub niewykorzystanej dotąd wiedzy. W drugim ujęciu innowacje rozumiane będą jako każda zmiana w produkcji polegająca na przyswojeniu uzyskanej wiedzy [Leksykon zarządzania... 2004, s. 168].



Należy zwrócić uwagę, że w literaturze już przy definiowaniu pojęcia klaster przywoływane jest sformułowanie **sieć** (*network*). Wydaje się, że pojęcie sieciowości stanowi zjawisko, które w historii działań ludzkich występowało najwcześniej. Na tle pojawiających się technologii informacyjnych i komunikacyjnych zaczęto używać terminu **wirtualność** (*virtual*). Ze względu na stosunkowo nowe zjawisko i jego kształtowanie, różnorodne interpretacje w tłumaczeniach obcojęzycznych wielu autorów nie zastosowało jednoznacznej precyzji określenia pojęć **wirtualności i sieciowości**. W literaturze często spotyka się zamienne stosowanie obu terminów w zależności od kontekstu ich stosowania. Jednocześnie są one często używane w celu wyjaśniania różnych zjawisk i przeobrażeń gospodarczo-społeczno-informacyjnych zachodzących na tle dynamicznie rozwijającej się technologii. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz na potrzeby pełniejszego określenia opisywanego procesu badawczego jako **definicję własną** przyjęto, że **struktura wirtualno-sieciowa** jest możliwa dzięki współpracy pomiędzy ludźmi i organizacjami za pomocą dostępnych technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwalających na pokonanie ograniczeń organizacyjnych, terytorialnych i czasowych.

Pojawia się pytanie, w jaki sposób odróżnić sieciowość i wirtualność. K. Perechuda wyróżnia oba pojęcia, przypisując wirtualności możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwa działań na łańcuchach wartości niematerialnych, które pozwalają na wypełnienie luk kompetencyjnych, wykreowanie nowego produktu/usługi i zbudowanie przewagi konkurencyjnej [Perechuda 2011].

W niniejszym artykule **nie wprowadzono rozróżnienia między pojęciami organizacji, przedsiębiorstwa i firmy** oraz założono, że mogą być one stosowane wzajemnie dla opisu podmiotów podejmujących działalność gospodarczą. Takie stanowisko dominuje u większości autorów tematu w przypadku opisu zjawisk na tle przeobrażeń gospodarczych i komercyjnych. W opracowaniu nazewnictwa będą stosowane przemiennie.

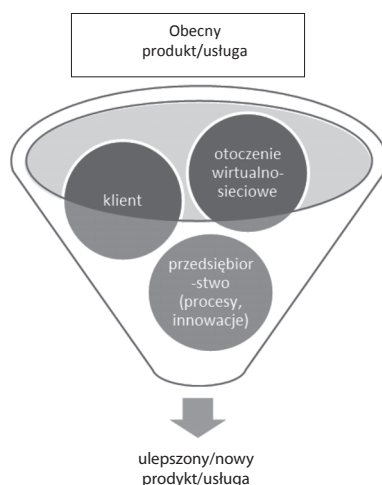
### 3. Popytowe podejście do rozwoju przedsiębiorstwa

Przejsie na perspektywę potrzeb klienta tkwi w głównym założeniu podstaw kształtowania potencjału rozwojowego organizacji gospodarczych. Obecne informatyczno-komunikacyjne warunki dają klientowi możliwość wyboru produktu/usługi na globalnym rynku spośród najkorzystniejszych ofert z analizą porównawczą cen, opinii, dyskusji, odradzania lub rekomendacji. Konkurencyjność zmieniła swój wymiar i stanęła przed nowymi wyzwaniem, znosząc dotychczasowe warunki funkcjonowania.

Obecnie przedsiębiorstwa wykorzystują wiedzę pozyskaną od swoich klientów do opracowywania i generowania koncepcji rozwoju nowych produktów/usług i ulepszania dotychczasowych. Sposoby pozyskiwania owej wiedzy, przetwarzania i narzędzi umożliwiających jej wykorzystanie do tworzenia innowacji są mocno złożonym i trudnym w praktyce procesem. Największe globalne organizacje szero-

ko pojmowanego rynku IT regularnie przeprowadzają badania satysfakcji nie tylko wśród klientów końcowych swoich produktów, ale także wśród partnerów i dystrybutorów. Regularnie i z wyraźną skrupulatnością pytają swoich partnerów biznesowych o jakość obsługi, relacje z opiekunem, czas obsługi, jakość komunikacji, uwagi i wskazówki do wprowadzenia ulepszeń produktowych. Często chcą popierać informacje o awariach i usterkach *on-line* w czasie rzeczywistym, aby je przetwarzać i dodawać w kolejnych wersjach. Rynek komunikacji z klientem nabral zaskakującego znaczenia. Przesunięcie tworzenia danego produktu/usługi przez klienta według określonej przez niego potrzeby wydaje się największą innowacją dla firmy. Klienci chętnie dzielący się swoimi pomysłami i potrzebami stają się częścią organizacji tak jak jej pracownicy, współpracownicy, partnerzy biznesowi i wszyscy członkowie wchodzący w skład sieci. Popytowe podejście do rozwoju przedsiębiorstwa jest procesem trudniejszym, droższym i dłuższym, daje jednak większe szanse na trafienie w aktualne światowe trendy i pozwala, przynajmniej częściowo, pominąć etap kreowania potrzeby wśród klientów już gotowego i przygotowanego na rynek produktu/usługi.

Rysunek 1 umożliwi pokazanie procesu scalania (lejkowania) poszczególnych informacji pozyskiwanych z każdego możliwego umiejscowienia istniejącego produktu/usługi danej organizacji w całość w celu wygenerowania innowacyjnych koncepcji. Wówczas wyróżnianym, ostatecznym wynikiem jest ulepszony lub nowy produkt/usługa, który powstał dzięki umiejętnej analizie informacji zaczerpniętych jednocześnie z otoczenia, bezpośrednio od klienta i wewnątrzorganizacyjnych analiz.



**Rys. 1.** Lejek scalania informacji w celu wykreowania innowacyjnego produktu/usługi w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Wirtualno-sieciowa koncepcja w przełamywaniu barier rozwoju przedsiębiorstw – studium przypadku

Podstawowym przedmiotem działalności firmy Centrum Innowacji ProLearning jest działalność usługowa i doradcza w zakresie szkoleń IT. Dodatkowo profil jest poszerzony o usługi szkoleniowo-doradcze z zakresu: bezpieczeństwa, zarządzania projektami, kompetencji biznesowych, modeli biznesowych, zarządzania jakością itd. CI ProLearning specjalizuje się w realizacji złożonych projektów z wyżej wymienionej tematyki na bazie potrzeb biznesowych klientów oraz z wykorzystaniem innowacyjnych technologii i systemów.

Zakres działalności obejmuje:

- szkolenia doskonalące umiejętności oraz poszerzające kompetencje,
- certyfikowane egzaminy,
- doradztwo, wdrożenia,
- udział w projektach naukowo-badawczych.

Analiza przedstawiona w niniejszym artykule została przygotowana na podstawie obserwacji uczestniczącej, informacji pozyskanych od pracowników i klientów firmy (ankiety) oraz materiałów wewnątrzorganizacyjnych.

**Zwiększenie udziału w rynku przez wirtualno-sieciową ekspansję terytorialną** zostało w firmie Centrum Innowacji ProLearning wprowadzone jako jedna z opracowanych koncepcji do przełamania barier rozwoju. Internet znosi ograniczenia: przestrzenne, czasowe i geograficzne.

Według najnowszych publikacji i badań [PARP 2011] pozyskiwanie informacji z Internetu o potrzebach klientów i użytkowników staje się głównym motorem działań rozwojowych i proinnowacyjnych przedsiębiorstw. Jednocześnie zbiór informacji o zmieniających się potrzebach i wartościach klienta stanowi najbardziej aktualną bazę danych.

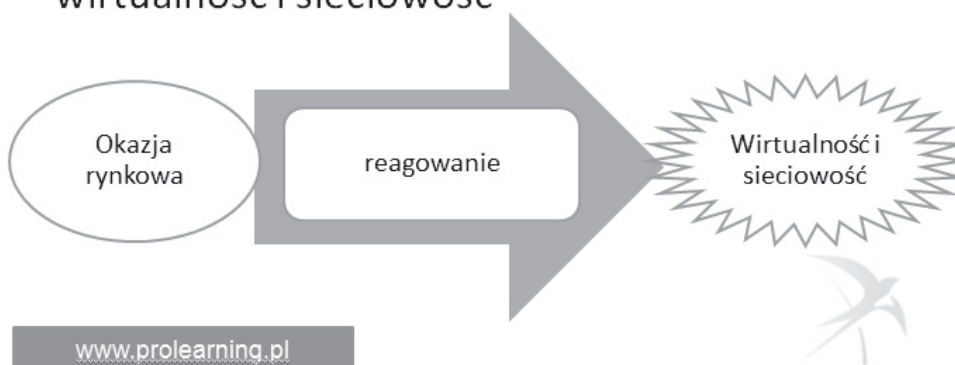
Przewycięzanie problemów polega na świadomości ograniczeń, jakie pojawiają się w każdej organizacji gospodarczej. W analizowanym przypadku CI ProLearning identyfikacja problemów i zagrożeń polegała na analizie aktualnego stanu możliwości poszukiwania szans rynkowych i reagowania na nie. Owa identyfikacja stanowiła pośrednią fazę do opracowania możliwości ekspansji terytorialnej.

Elastyczność i innowacyjność zostały wyłonione jako aktualnie stosowane w strategii **poszukiwania** nowych okazji rynkowych. Z kolei wirtualność i sieciowość pojawiły się w procesie **reagowania** na okazje rynkowe.

Strategia CI ProLearning wskazuje na kluczowe **trudności i próbę ich przewyciężenia**:

- W latach 2008-2010 – przetrwanie.
- Lata 2011-..... – poszukiwanie niszowych luk kompetencyjnych organizacji (czyli ludzi w tej organizacji) i w odpowiedzi budowanie nowej oferty wyróżniającej się na rynku na podstawie dostępnych technologii IT.

- Motto: Wysoki potencjał szkoleń, rozwoju, innowacji...
  - Rytuał: reaguj na ZMIANĘ!  
**Warunki brzegowe elastyczności w firmie CI ProLearning:**
  - Gotowość do pozyskania zróżnicowanych i niszowych kompetencji.
  - Wizerunek kreatywnej firmy.
  - Wirtualność i sieciowość.
  - Zaufanie klienta.
  - Odpowiedzialność (gwarancja usług).
  - Postawa klienta – analiza.  
**Warunki brzegowe innowacyjności w firmie CI ProLearning:**
  - Czy nowe to innowacyjne? Wprowadzanie ulepszeń do istniejących produktów/usług.
  - Rola IT (w ujęciu wewnątrzorganizacyjnym) w osiągnięciu innowacyjności w organizacji:
    - globalnej,
    - krajowej,
    - regionalnej.
  - Orientacja na klienta.
  - Orientacja firmy na Europę.
  - Zniesienie granic organizacyjnych.
  - Aktywne słuchanie otoczenia i klientów.
- 
- Dojrzałość organizacyjna jest na etapie reagowania na okazje rynkowe poprzez wirtualność i sieciowość



**Rys. 2.** Proces reagowania na okazje rynkowe w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu koncepcji wirtualności i sieciowości

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 przedstawia możliwości reagowania na pojawiające się okazje rynkowe. Owe możliwości są ściśle skorelowane z aktualną fazą dojrzałości organizacyjnej firmy CI ProLearning. Zaobserwowano, że obecnie stosowane procesy (procedury, narzędzia, dostępne kompetencje) pozwalają wykorzystywać koncepcje wirtualności i sieciowości jedynie do **reagowania** na szanse rynkowe.

Stąd CI ProLearning dąży do stanu przedstawionego na rys. 3, czyli do osiągnięcia takiej dojrzałości, która pozwoli na kreowanie i poszukiwanie okazji rynkowych, czyli na zwiększenie szansy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i łatwiejszą ekspansję terytorialną na rynki zagraniczne.

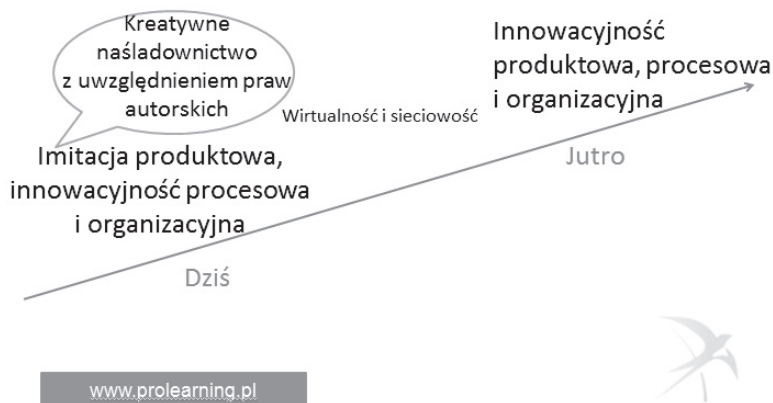
- Cel- dążenie do takiej dojrzałości organizacyjnej, która pozwoli na zdolność poszukiwania okazji rynkowych



**Rys. 3.** Proces poszukiwania okazji rynkowych w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu koncepcji wirtualności i sieciowości

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo istotnym aspektem staje się bezpieczeństwo informacji i ochrona własności intelektualnej, szczególnie przy próbie ekspansji na rynku krajowym i europejskim. Procedury, koszty i trudność pojęciowo-prawna w obszarze ochrony własności intelektualnej są dla małej firmy kolejną barierą w jej rozwoju. CI ProLearning przeprowadziło procedurę zastrzeżenia znaku towarowego w Krajowym Urzędzie Patentowym. Dojrzałość produktowa (w tym powiązana zdolność finansowa, procesowa i organizacyjna) nie jest dziś na tyle duża, aby firma była w stanie samodzielnie wprowadzić innowacyjny produkt/usługę na globalny rynek. Rysunek 4 przedstawia aktualny stan przedsiębiorstwa i dążenie do stanu w przyszłości przy wykorzystaniu koncepcji wirtualności i sieciowości.



**Rys. 4.** Proces rozwoju przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu koncepcji sieciowości i wirtualności

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Możliwości wykorzystania wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP zależy od wielu czynników zewnętrznych i dojrzałości organizacyjnej danej firmy. Prawdopodobnie przedsiębiorstwa będą musiały reagować na zmiany gospodarcze jeszcze szybciej niż dotychczas i pozwolić klientowi na wejście w strukturę organizacyjną firmy w celu wykreowania możliwie najlepiej spersonalizowanego produktu/usługi zapewniającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Z kolei od dojrzałości wewnątrzorganizacyjnej zależy, w jakim stopniu dane przedsiębiorstwo będzie mogło wykorzystywać warunki wirtualno-sieciowe do generowania okazji rynkowych i reagowania na nie (dysponowanie zasobami wewnętrznymi umożliwiającymi działanie na poziomie: krajowym, regionu geograficznego, globalnym).

## Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Barrow C., *Biznes w sieci*, Felberg SJA, Warszawa 2006.
- Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd., 2006.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, Wiley, London 2003.

- Ford D., Hakansson H., Johanson J., *How do Companies Interact?*, [w:] *Understanding Business Markets; Interaction, Relationships and Networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Maciejowski T., *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Niemczyk J., *Zachowanie strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach*, [w:] *Zarządzanie kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2007.
- PARP, *Materiały konferencyjne*, [w:] *Popytowe podejście do tworzenia innowacji*, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Wystąpienie w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą*, materiały niepublikowane, Wrocław 2011.
- Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, Network Approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Sharif N.M., *Przedsiębiorczość intelektualna dla przekakiwania etapów rozwoju w krajach rozwijających się. Znaczenie wiedzy technicznej*, [w:] *Intellectual Entrepreneurship. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, red. S. Kwiatkowski, M.B. Kamiński, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006.

## Źródło internetowe

- [1] <http://www.prolearning.pl>.

### THE USE OF THE VIRTUAL-NETWORK CONCEPTION TO BREAK BARRIERS IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN SME'S SECTOR – CASE STUDY

**Summary:** After a heavy crisis wave enterprises are still facing the challenge to build a constant advantage in competitiveness. Nowadays competitiveness has a wide global scale. Enterprises seek specialists in modern technologies and innovations creation. Innovators are to analyze the information coming from the market and to have the ability to transform customers' needs in better, new, personalized products that will allow the enterprise to stand out. Organizations try to reach the level of maturity that allows to create innovative products/services, by constant improvement of internal forms and processes. A huge chance seems to be the use of networkingness and virtualness in order to take advantage of certain goods, resources and capital without redundancy regarded as a cost of the given investment.

**Keywords:** virtual-network businesses, innovations, network and virtual strategy, networking, virtuality.