

Jan Rymarczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRUKTURY WIRTUALNE JAKO FORMA ORGANIZACJI I DZIAŁALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Przemiany we współczesnej gospodarce światowej w dużej mierze następujące pod wpływem rewolucyjnych wynalazków w sferze komunikacji umożliwiły powstanie przedsiębiorstw wirtualnych. Szczególną ich odmianą są tzw. *born global*, czyli rozpoczynające działalność międzynarodową bezpośrednio po powstaniu. Wydaje się, że formuła przedsiębiorstwa wirtualnego jest szczególnie przydatna dla małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na ich specyficzne cechy, takie jak nieskomplikowana struktura organizacyjna, bezpośrednie zarządzanie, proste kanały komunikacji, duża szybkość podejmowania decyzji wobec braku biurokratycznych procedur, wydajne działania i elastyczność reakcji na zmiany w otoczeniu. Wirtualne połączenie podstawowych kompetencji MŚP może również pomóc w przezwycięzeniu niedoborów materialnych i niematerialnych zasobów pojedynczego przedsiębiorstwa i decydować o możliwości realizacji danego przedsięwzięcia. W konsekwencji MŚP mogą wykorzystywać w skuteczny sposób swój potencjał, wejść na wcześniej niedostępne nisze rynkowe, wzmocnić swoją pozycję w stosunku do klientów, lepiej spełnić ich oczekiwania i ogólnie wzmocnić swoją konkurencyjność. Podstawowym warunkiem wirtualnej działalności firmy jest doświadczenie w korzystaniu z elektronicznego przetwarzania danych i mediów elektronicznych. MŚP powinny mieć także odpowiednią wiedzę w zakresie biznesu międzynarodowego oraz znajomość języków obcych, a przynajmniej języka angielskiego. Bardzo ważna dla tego rodzaju działalności jest rzetelność i wzajemne zaufanie przedsiębiorstw. Tych cech często brakuje MŚP z rynków wschodzących (również z Polski), co oprócz innych powodów sprawia, że bardzo rzadko podejmują one działalność wirtualną.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwo, wirtualna struktura, *born global*, globalizacja, sieci powiązań.

1. Wstęp

Rozwój procesów globalizacji związany jest z intensyfikacją różnego typu powiązań sieciowych wewnątrz przedsiębiorstw i pomiędzy nimi. Specjalną ich formą, która pojawiła się stosunkowo niedawno, są tzw. przedsiębiorstwa wirtualne. Ich teoria nie została opracowana do tej pory – stanowią one dla niej istotne wyzwanie. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie ich istoty i uwarunkowań, a tym samym wydaje się, że może stanowić przyczynek do ich poznania i teoretycznego ujęcia. Wśród

zajmujących się tym problemem nie ma zgodności co do ich definicji. Wydaje się, że określenie wirtualnego przedsiębiorstwa jako „opartej na wysoko rozwiniętych, informacyjnych i komunikacyjnych technologiach sieci powiązań, których celem jest czasowe wspólne występowanie na rynku”, oddaje główne cechy tego zjawiska. Bardziej szczegółowe określenie wirtualnego przedsiębiorstwa wskazuje, że jest to [Albers, Wolf 2003, s. 8; Krystek, Zur 2002, s. 863-867]:

- sieć prawnie i gospodarczo samodzielnych przedsiębiorstw;
- czasowa forma współpracy zorientowana na projekt;
- połączenie kluczowych kompetencji uczestników;
- istnienie intensywnych dwu- i wielostronnych powiązań;
- organizacja, w której centralne funkcje zarządzania nie występują w formie zinstytucjonalizowanej, a lokalizacja uczestników nie odgrywa żadnej roli;
- sieć oparta na intensywnym zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- współpraca, w której kontrakty zostały zastąpione przez luźne umowy oparte na wzajemnym zaufaniu;
- organizacja, w której uczestniczące przedsiębiorstwa jednolicie występują na zewnątrz;
- organizacja zorientowana na indywidualizację produktów i wysoką orientację na klienta.

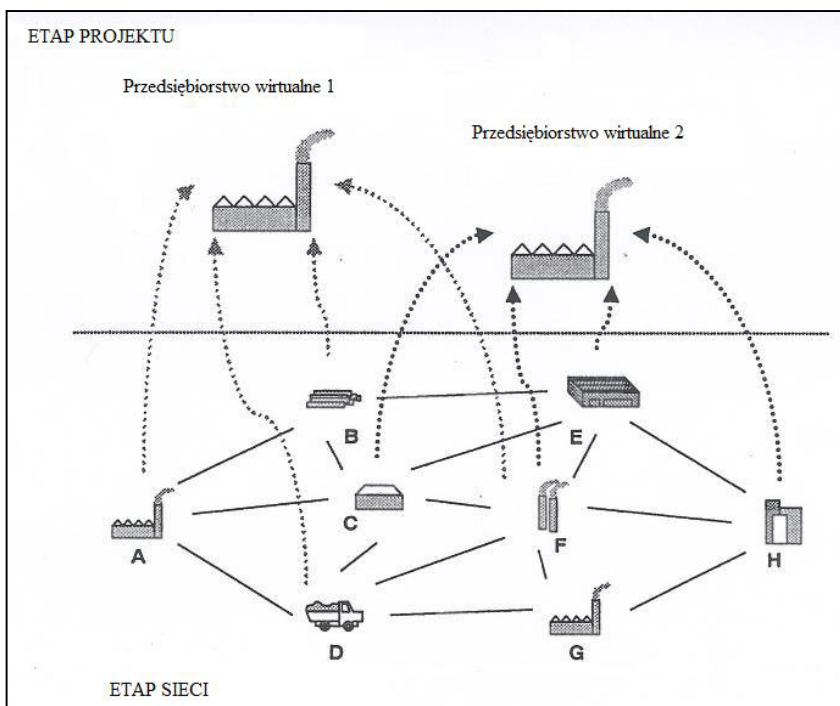
Wydaje się, że wymienione tu cechy struktur wirtualnych w istotny sposób odpowiadają specyfice organizacji i działalności małych i średnich przedsiębiorstw, mających już pewne doświadczenie w sieciowej współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, w tym szczególnie z zagranicznymi.

2. Organizacja przedsiębiorstwa wirtualnego

W procesie powstania przedsiębiorstwa wirtualnego można wyróżnić dwa etapy. Pierwszy to współpraca grup przedsiębiorstw związana z realizacją ich „normalnej” działalności. Grupa ta obejmuje sieć dostawców, producentów, podwykonawców, odbiorców, różne instytucje otoczenia biznesu itd. (rys. 1). Jest ona względnie stabilna, tzn. fluktuacja uczestniczących w niej podmiotów jest niewielka i nieograniczona w czasie. Natomiast drugi etap to utworzenie z tej sieci wirtualnego przedsiębiorstwa, którego celem jest realizacja określonego projektu, tj. wytworzenie produktu lub usługi i ich sprzedaż. Projektowany charakter powiązania decyduje o jego czasowym ograniczeniu [Albers, Wolf 2003, s. 9-11; Scherm, Süß 2001, s. 216-219]. Ma ono jednak charakter otwarty, tzn. ciągle mogą być włączane do niego nowe przedsiębiorstwa, jeśli ich kluczowe kompetencje będą sprzyjały zwiększeniu wartości wytwarzanego produktu dla klienta. Uczestnictwo w przedsiębiorstwie wirtualnym nie oznacza rezygnacji z dotychczasowej działalności, ale wejście w nowe intensywne powiązania oparte na wymianie świadczeń lub ich odpłatnym świadczeniu na rzecz innych partnerów sieci. Te świadczenia realizowane są na podstawie normal-

nych kontaktów handlowych, natomiast współpraca w ramach przedsiębiorstwa wirtualnego następuje przede wszystkim bez wiążących umów. Regulowana jest jednak dokładnie zasadami postępowania, które muszą być bezwzględnie akceptowane, oraz jest oparta na wzajemnym zaufaniu. Tylko jeśli ma się zaufanie, że partner będzie przestrzegał „niepisanych zasad gry” i powstrzymał się od działań oportunistycznych, tzn. realizacji własnych korzyści kosztem innych, można efektywnie realizować przedsięwzięcia bez wiążących umów prawnych. Jest to jedna z ważnych przewag przedsiębiorstwa wirtualnego, zapewniająca dużą elastyczność, zmniejszenie kosztów i skuteczność działania. Większość przedsiębiorstw wirtualnych nie ma żadnego instytucjonalnego kierownictwa. Współpraca bez instytucji koordynującej, oparta tylko na samoorganizacji, zapewne skończyłaby się chaosem. Dlatego jedno z przedsiębiorstw sieci – inicjator przedsięwzięcia przejmuje funkcję strategicznego kierownictwa [Kutschker, Schmid 2005, s. 534]. Jeśli wszystkie inne funkcje przekaże ono do realizacji na zewnątrz i odgrywa tylko rolę brokera w stosunku do innych uczestników sieci, to jego przedsiębiorstwo określone jest jako „wydrążona organizacja” (*hallow organisation*).

Przedsiębiorstwo wirtualne może mieć także formę spółki prawa handlowego. Kierownictwo tej spółki koordynuje wtedy całość przedsięwzięcia, posługując się



Rys. 1. Etapy powstawania przedsiębiorstw wirtualnych

Źródło: [Albers, Wolf 2003, s. 9].

narzędziami, które nie są związane z hierarchicznym kierowaniem, bazuje na nowoczesnych technologiach informatycznych i komunikacyjnych, co zapewnia szybki i wysokiej jakości przepływ informacji w każdej fazie realizacji projektu. Formuła spółki prawa handlowego lub podmiotu kierującego zapewnia jednolite występowanie uczestników przedsiębiorstwa wirtualnego na zewnątrz.

3. Przyczyny powstania i korzyści wirtualnych związków

Przyczyny pojawienia się wirtualnych przedsiębiorstw należy łączyć z rozwojem procesów globalizacji, w tym przede wszystkim z nasileniem się konkurencji, która również przyjęła charakter globalny [Albers, Wolf 2003, s. 11-17]. Rynki w krajach uprzemysłowionych stają się coraz bardziej nasycone, zaostrza się na nich konkurencja, rosnąca podaż prowadzi do spadku cen, co zmusza do poszukiwania rynków zbytu za granicą. Jednocześnie rosną wymagania konsumentów, którzy oczekują nowych produktów, zaspokajających lepiej ich potrzeby w zakresie towarów i usług. W celu sprostania tym wyzwaniom przedsiębiorstwa rozwijają nowe technologie produkcji, wprowadzają innowacje i łączą swoje kompetencje w formach, które uważają za najbardziej efektywne (alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, różne formy kooperacji). Ogromne znaczenie ma tu elastyczność i szybkość działania, ponieważ cykl życia produktów ulega stałemu skróceniu i istnieje ryzyko wyprzedzenia przez konkurentów. Generalnie powiązania sieciowe w skali globalnej stały się możliwe dzięki skokowemu rozwojowi technologii informatycznych i komunikacyjnych i zmniejszeniu kosztów przepływu informacji, kapitału, ludzi i dóbr. Przedsiębiorstwa wirtualne można byłoby nazwać "quasi-klastrami". Od rzeczywistych klastrów różni je brak lokalizacji – wspólnej przestrzeni występowania. Natomiast takie cechy, jak współpraca i konkurencja, przekazywanie wiedzy i łączenie kluczowych kompetencji dla realizacji określonego przedsięwzięcia, wysokie standardy przestrzegania przyjętych zasad i odformalizowane stosunki oparte na zaufaniu i brak instytucji nadrzędnych, wysoce upodabniają je do klastra. Korzyści tej formy organizacji biznesowej, podobnie jak klastrów, wynikają ze wspomnianej już dużej elastyczności ich działania. Istnieje łatwość wejścia do sieci i wyjścia z niej oraz włączenia nowych partnerów, których kompetencje dla realizacji określonego przedsięwzięcia są istotne. Połączenie kluczowych kompetencji umożliwi szybsze i wyższej jakości wykonanie zadania i przynosi efekty synergii. Możliwy jest większy zakres działania, co umożliwi osiągnięcie zarówno wewnętrznego (u poszczególnych partnerów), jak i zewnętrznego (tj. odnoszącego się do całości przedsięwzięcia skierowanego na rynek) efektu skali. Koszty działania są minimalizowane nie tylko w wyniku efektu skali, ale także dezinstytucjonalizacji projektu – braku organizacji nadrzędnej, biurokracji, formalnych umów oraz oparcia powiązań sieciowych na tanich i niezwykle efektywnych środkach przekazu i przetwarzania informacji. Współpraca umożliwia podjęcie przedsięwzięć wymagających rozwiązań systemowych i przynoszących większe korzyści aniżeli występowania w roli do-

stawcy określonego komponentu. Zapewnia to opanowanie większej części rynku. Rośnie doświadczenie w zakresie współpracy i uczenia się przez kooperację (*learning by cooperation*). Ryzyko działania rozkłada się na większą liczbę partnerów. Wszystko to daje przedsiębiorstwom wirtualnym przewagę w konkurencji z innymi partnerami.

4. Zagrożenia związane z wirtualną działalnością

W przedsiębiorstwach wirtualnych krytycznym elementem jest właściwa koordynacja współpracy. Niewystarczająca lub nieprawidłowo zorganizowana koordynacja może w ogóle pozbawić korzyści wynikających z tej koncepcji biznesu. Zagrożenia mogą wynikać z niewłaściwego podziału pracy, z niejasnego określenia obowiązków poszczególnych partnerów i ich roli w sieci oraz odpowiedzialności za realizację zadań cząstkowych i całości przedsięwzięcia, przecenienia własnych możliwości, oporu pracowników, którzy mogą czuć się zagrożeni ze względu na rodzaj stawianych im zadań, nieprawidłowego rozliczania kosztów i zysków pomiędzy partnerów, oportunistycznego zachowania niektórych z nich oraz obaw przed niekontrolowanym wypływem *know-how*. Również czynniki techniczne, jak np. niekompatybilne informacyjne i komunikacyjne technologie partnerów, mogą stanowić przeszkodę w osiągnięciu zamierzonych efektów. Jeśli podmioty przedsiębiorstwa wirtualnego pochodzą z różnych krajów, to zagrożenia stają się bardziej kompleksowe, ponieważ pojawiają się różnice w systemach prawnych, podatkowych, cenowe, związane z kursami walut, kulturowe i językowe oraz dotyczące koordynacji i współpracy. Wysokiej jakości współpraca, oparta na zaufaniu i rzetelności partnerów, wsparta wysoką technologią informacyjną i komunikacyjną, jak już była mowa, są kluczowe dla sukcesu przedsięwzięcia. W poszczególnych krajach standardy etyki biznesu są różne i dla organizującego przedsiębiorstwo wirtualne wyjście poza własny krąg kulturowy jest bardzo ryzykowne. W krajach rozwijających się może spotkać się z kolei z problemami niewystarczającego poziomu techniki, procesu wytwarzania i kwalifikacji pracowników.

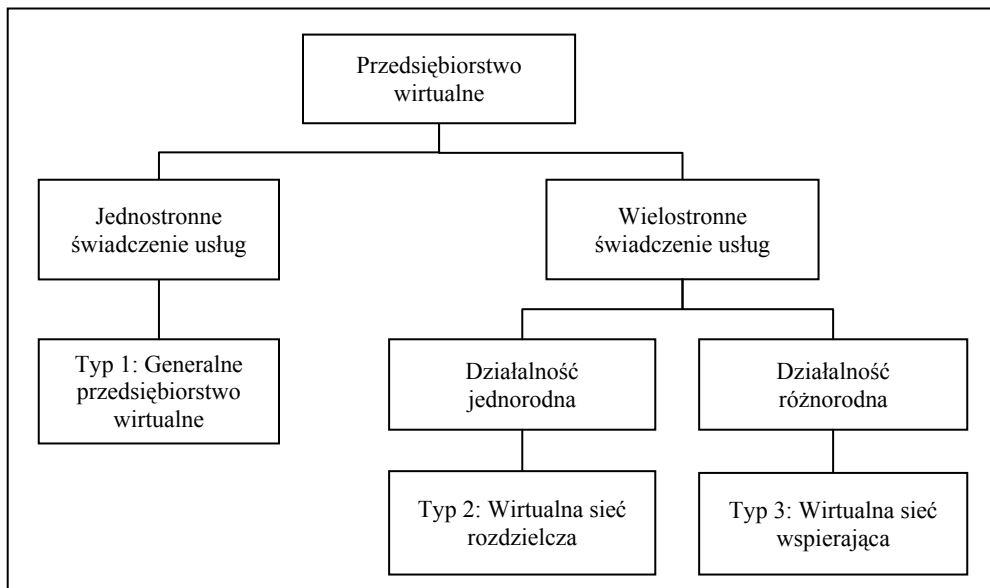
Wirtualizacja działalności możliwa jest w każdej sferze gospodarowania, w której przetwarzanie informacji i elektroniczne media odgrywają zasadniczą rolę. Wydaje się jednak, że tam, gdzie zindywidualizowane rozwiązania systemowe i ekonomia zakresu przeważają nad masową produkcją związaną z ekonomią skali i znacznymi kosztami transferu poszczególnych komponentów, ma ona większe zastosowanie. Do takich należą np. B+R, technologie informacyjne, consulting i sprzedaż. Szczególnie może ona być przydatna dla MŚP. Ze względu na szczupłość ich materialnych i niematerialnych zasobów połączenie kluczowych kompetencji może rozstrzygać o możliwości realizacji określonego przedsięwzięcia. W ten sposób mogą one efektywnie wykorzystywać swój potencjał, opanować wcześniej niedostępne nisze rynkowe, wzmocnić swoją pozycję w stosunku do klientów, lepiej dostosować swoją ofertę do ich gustów i generalnie wzmocnić swoją pozycję kon-

kurencyjną. Ponieważ ze względu na swoje naturalne cechy, takie jak nieskomplikowane struktury organizacji i zarządzania, proste kanały komunikacji, szybkość podejmowania decyzji w związku z brakiem biurokratycznych procedur, operatywność działania i mniejsze możliwości zmiany koniunktury, są bardziej elastyczne, to łatwiej niż duże przedsiębiorstwa mogą dostosować się do wirtualnych powiązań sieciowych.

5. Rodzaje przedsiębiorstw wirtualnych

Duża swoboda kształtowania stosunków w obrębie przedsiębiorstwa wirtualnego powoduje duże zróżnicowanie ich form. Jeśli weźmie się pod uwagę rodzaj kooperacji, co wydaje się najważniejszym kryterium, to można wyróżnić trzy zasadnicze ich typy [Albers, Wolf 2003, s. 18-23]:

- **Generalne przedsiębiorstwo wirtualne.** W tym przypadku współpraca przedsiębiorstw ma charakter wertykalny (rys. 2). Podmioty są usytuowane na różnych szczeblach łańcucha tworzenia wartości. Każdy z podmiotów sieci wykonuje przypadające na niego cząstkowe zadania. Ich integracją i komercjalizacją zajmuje się główne przedsiębiorstwo, które tylko na tym się koncentruje, a wszelkie inne funkcje przekazuje do realizacji na zewnątrz. Współpraca jest jednokierunkowa, występuje tylko pomiędzy generalnym przedsiębiorstwem a każdym z uczestników z osobna. Najczęściej ten typ przedsiębiorstwa wirtualnego występuje w przemyśle przetwórczym.



Rys. 2. Typy przedsiębiorstw wirtualnych

Źródło: [Albers, Wolf 2003, s. 21].

Następne dwa typy przedsiębiorstw wirtualnych oparte są na horyzontalnej współpracy podmiotów, tzn. podmioty znajdują się na tym samym szczeblu łańcucha tworzenia wartości.

- **Wirtualna sieć rozdzielcza.** W tym przypadku kompetencje podmiotów pokrywają się: ich działalność ma charakter jednorodny, konkurują ze sobą, ale jednocześnie współpracują. Wymiana świadczeń następuje pomiędzy nimi oraz pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem głównym. Celem współpracy jest uzupełnianie się ilościowo, objęcie swym zasięgiem większego obszaru rynku i przez to zwiększenie efektywności i obniżenie kosztów. Tego rodzaju działania są typowe dla sfery logistyki, gdzie występują wirtualne powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami spedycyjnymi, udostępniającymi sobie wzajemnie do wykorzystania personel i środki transportu.
- **Wirtualna sieć wspierająca.** Tutaj celem wielostronnej współpracy jest przede wszystkim uzupełnianie się jakościowe. Ich działalność ma charakter różnorodny i powoduje pokrywanie się kompetencji, a wzajemna konkurencja występuje w znacznie mniejszym zakresie niż w przypadku drugim. Również struktury organizacyjne są bardziej zdecentralizowane. Sieć wykorzystywana jest przede wszystkim jako rezerwa kompetencji, które są uruchamiane, jeśli to jest konieczne dla realizacji określonego projektu. Przykłady można znaleźć m.in. w sferze konsultingu. Działające w zorganizowanych wirtualnych sieciach firmy wymieniają specjalistyczne usługi związane z ich kluczowymi kompetencjami, które są integrowane przez główne przedsiębiorstwo.

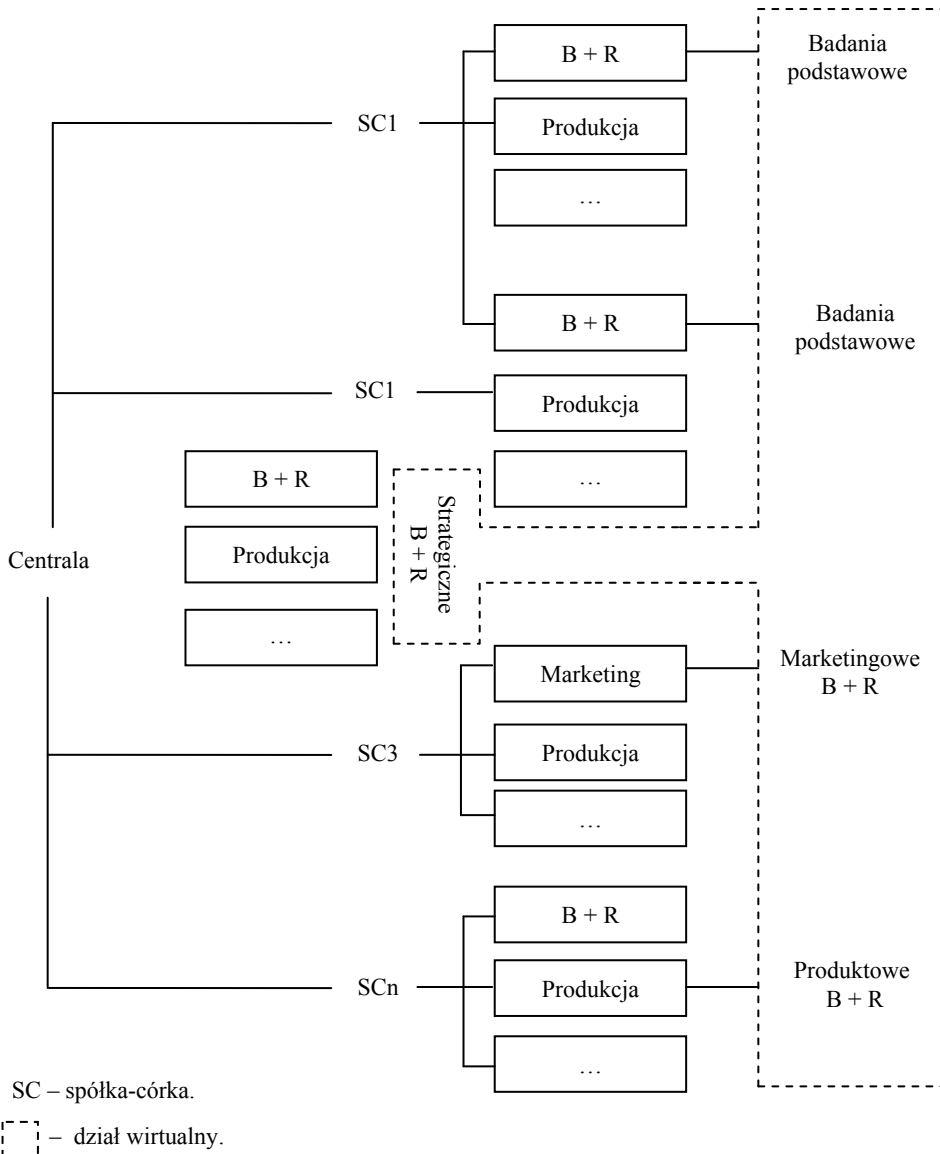
Częstotliwość występowania poszczególnych form zależy od wielu czynników, w tym przede wszystkim, jak już była mowa, od branży, a także celów przedsiębiorstwa i jego kompetencji, w tym zdolności do tworzenia określonego rodzaju powiązań wirtualnych.

6. Wirtualna działalność wewnątrz przedsiębiorstwa

W kontekście problemów wirtualnej współpracy między różnymi partnerami z różnych krajów wirtualizacja niektórych sfer działalności w obrębie jednego przedsiębiorstwa międzynarodowego wydaje się bezpieczniejsza (rys. 3). Warunkiem jest jednak istnienie niezbędnych do realizacji danego projektu kluczowych kompetencji poszczególnych jego jednostek (spółek-córek) i połączenie ich sprawnymi systemami informatyczno-komunikacyjnymi. Utworzony wirtualny dział stanowi wtedy samodzielną jednostkę mającą określone zasoby materialne i kadrowe oraz zadania, których horyzont czasowy jest określony lub też mają charakter stały [Scherer, Süß 2001, s. 220-222].

Podporządkowanie pracowników jest tu podwójne. Podlegają kierownictwu realnego działu, w którym pracują, i kierownikowi działu wirtualnego, czyli oprócz normalnych zajęć wykonują wirtualne zadania wymagające połączenia różnych kompetencji. Łączne wykorzystanie ich przy uwzględnianiu specyficznych korzyści

związanych z lokalizacją spółek-córek w różnych krajach (np. miejscowego *spill-over*) pozwala lepiej wykorzystywać potencjał ludzki, zwiększa innowacyjność projektów, przyspiesza ich realizację, obniża koszty, daje efekty synergii i przewycięża inercję i izolację poszczególnych jednostek.



Rys. 3. Wirtualny dział B+R w międzynarodowym przedsiębiorstwie

Źródło: [Schem, Süss 2001, s. 221].

Wirtualizacja wewnątrz przedsiębiorstwa usuwa wiele zagrożeń związanych z podobnymi rozwiązaniami podejmowanymi pomiędzy przedsiębiorstwami, nie jest jednak bezproblemowa. Podwójne podporządkowanie pracowników może stwarzać konkurencyjne sytuacje i konflikty związane z podziałem kompetencji kierowniczych i czasu pracy pomiędzy obie działalności. Kulturowy i przestrzenny dystans oraz konieczność formalizacji przepływających informacji i pozbawienie ich kontekstu zapewne nie pozostaje bez wpływu na komunikację pomiędzy jednostkami wirtualnego działu.

7. Przedsiębiorstwa „globalne od urodzenia”

Wśród wirtualnych przedsiębiorstw charakterystyczną i prawdopodobnie najliczniejszą grupę stanowią tzw. globalne od urodzenia (*born global*), określane także jako „początkujące przedsiębiorstwa międzynarodowe” (*infant multinationals*), „rozpoczynające działalność przedsiębiorstwa wysokiej technologii” (*high technology start-ups*) i „nowe międzynarodowe ryzykowne przedsięwzięcia” (*international new ventures*). Na ogół skala ich działalności na początku nie jest wielka, co pozwala je zaliczyć do graczy MŚP międzynarodowych.

7.1. Pojęcie *born global*

Nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja *born global*. Na ogół uważa się, że są to przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, najczęściej z branż wysokich technologii, które od momentu powstania lub krótko po tym podejmują międzynarodową działalność, charakteryzującą się globalną strategią. Można spotkać się także z próbami bardzo rygorystycznego definiowania *born global* i uzależnienia ich występowania od osiągnięcia w określonym czasie ściśle ustalonego stopnia internacjonalizacji podstawowych elementów ich działalności [Holtbrügge 2003, s. 152-154].

Przyczyny ich powstawania, podobnie jak przedsiębiorstw wirtualnych, wiążą się z globalizacją, kładąc przy tym nacisk na innowacje w technologiach komunikacyjnych, rosnący popyt globalny, znaczenie rynków niszowych oraz globalizację rynków kapitałowych. Ten ostatni czynnik wydaje się szczególnie ważny dla MŚP, ponieważ podstawową barierą ich międzynarodowego rozwoju jest brak środków finansowych, natomiast otwarcie międzynarodowych rynków kapitałowych i pojawienie się nowych instrumentów finansowych (np. *venture capital* i *mezzanine debt*)¹ niewątpliwie ułatwiło im dostęp do środków finansowych.

Do podstawowych cech odróżniających *born global* od innych MŚP zalicza się szybkość ich internacjonalizacji oraz zasięg. Teoretycznie powinny one rozpocząć

¹ *Mezzanine debt* (dług antresolowy) jest to rodzaj pożyczki łączącej cechy finansowania długiem i kapitałem akcyjnym.

działalność międzynarodową w formie przekazania licencji, franchisingu, eksportu lub BIZ od momentu założenia, co oznacza, że taka działalność powinna być przez inicjujący podmiot wcześniej przygotowana. W literaturze występuje jednak pogląd, że za *born global* można uznać przedsiębiorstwo, które staje się międzynarodowe w ciągu od dwóch do trzech lat po założeniu, jeśli spełnia inne wymagane kryteria. Wyróżnia się nawet specjalną jego formę, tj. *born-again-global*, czyli takie, które najpierw koncentruje się na rynku krajowym, a później gwałtownie dokonuje zamiany strategii na międzynarodową.

Kryteria	Cechy
Rozmiary przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • MŚP
Wiek przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • założenie po 1989 r.
Produkty/usługi	<ul style="list-style-type: none"> • wysoka innowacyjność • duża głębokość łańcucha tworzenia wartości • orientacja na klienta • wysoka specjalizacja lub standaryzacja
Kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja globalna • doświadczenie międzynarodowe • aktywna strategia internacjonalizacji • globalna wizja • tolerancja ryzyka
Powiązania sieciowe	<ul style="list-style-type: none"> • formalne i nieformalne
Stopień internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • ulokowanie przynajmniej jednego rodzaju działalności za granicą • internacjonalizacja wszystkich rodzajów działalności przynajmniej w 50% • co najmniej 25% udziałów obrotów zagranicznych • co najmniej 20% zatrudnionych za granicą
Zróżnicowanie form internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • wszystkie formy internacjonalizacji

Rys. 4. Cechy *born global*

Źródło: na podstawie: [Holtbrügge 2003, s. 139].

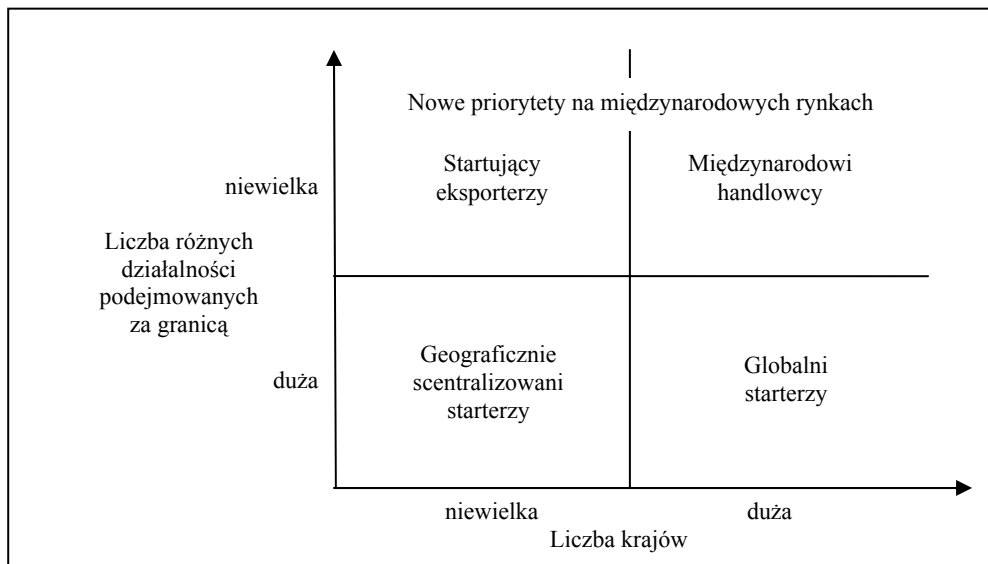
Natomiast zasięg internacjonalizacji jest określony przez liczbę krajów, liczbę różnych kulturowo klastrów i liczbę geograficznych regionów, w których *born global* funkcjonuje. Zdaniem jednego z autorów należy przyjąć kryterium działalności przynajmniej w pięciu krajach [Kandasaami 1998, s. 4]. Inny autor z kolei twierdzi, że wymagana jest obecność przedsiębiorstwa przynajmniej w dwóch różnych kulturowo klastrach lub geograficznych regionach za granicą [Holtbrügge 2003, s. 136-137]. W innym kontekście mówi się, że przedsiębiorstwo jest globalne, jeśli funkcjonuje w Triadzie, tj. w trzech największych ośrodkach gospodarki świata (USA, Europie, Japonii). Jako formalne kryterium stosowany jest także stopień internacjonalizacji i przyjmuje się, że wszystkie rodzaje działalności powinny być umiędzynarodowione co najmniej w 50%, obroty za granicą powinny osiągać przynajmniej

25% całości, a zatrudnienie 20% (rys. 4). Wydaje się, że pojęcie „globalne” w odniesieniu do zasięgu i stopnia internacjonalizacji ma charakter umowny i ważniejszy jest rodzaj strategii i wizja działalności, które powinny mieć charakter globalny, aniżeli aktualna liczba krajów lub regionów występowania zjawiska oraz rozmiary jego umiędzynarodowienia. Do innych ważnych cech *born global* zalicza się ponadto: wysoką innowacyjność, stosowanie kluczowych technologii, orientację na klienta, międzynarodowe doświadczenie kierownictwa, tolerancję ryzyka, nieformalne i formalne powiązania sieciowe.

7.2. Rodzaje firm *born global*

Brak jednoznacznej definicji tego zjawiska, podobnie jak przedsiębiorstwa wirtualnego, powoduje m.in., że wśród *born global* można wyróżnić wiele różnych ich typów. Jeśli weźmie się pod uwagę dwie bardzo ważne cechy, tj. doświadczenie międzynarodowe menedżerów i technologiczną innowacyjność produktów, to na tej podstawie można wyróżnić cztery rodzaje *born global* (rys. 5), które różnić się będą liczbą rodzajów działalności podejmowanych za granicą oraz krajami ich lokalizacji [Holtbrügge 2003, s. 154-157].

Pierwsze dwa rodzaje *born global*, tj. „**początkujący eksporterzy**” (*export start-ups*) i „**międzynarodowi handlowcy**” (*multinational traders*), są uzależnione w wysokim stopniu od pierwszej z wymienionych cech i koncentrują swoją działalność na



Rys. 5. Typy firm *born global*

Źródło: [Holtbrügge 2003, s. 155].

eksportcie. Ich bezpośrednie inwestycje zagraniczne ograniczają się do wspierania eksportu. Uzyskują one przewagi konkurencyjne przez elastyczne dostosowanie się do rynków i wykorzystanie ich nisz. Współpraca z miejscowymi partnerami i pogłębiona znajomość rynków powinna prowadzić do zwiększania w nich udziałów i rozwoju nowych produktów. W porównaniu z „początkującymi eksporterami”, którzy kierują swoje produkty do niewielu krajów, „międzynarodowi handlowcy” działają w wielu krajach, aktywnie poszukują nowych rynków i nawiązują kontakty z silnymi miejscowymi podmiotami w celu wykorzystania różnych kanałów zbytu.

Dwie kolejne grupy, tj. **geograficznie scentralizowani starterzy** (*geographically focused start-ups*) i **globalni starterzy** (*global start-ups*), oprócz eksportu podejmują również inne rodzaje działalności za granicą, w tym BIZ. Prowadzone za granicą: produkcja, badania i rozwój, a także marketing i sprzedaż przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii pozwalają im osiągnąć przewagi nad miejscowymi przedsiębiorstwami. Podobnie jak inni międzynarodowi gracze wykorzystują różnicowane koszty pracy, kapitału i podatki w celu osiągnięcia zysków arbitrażowych.

Globalni starterzy działają w większej liczbie krajów, zatem mają wiele możliwości wykorzystania skali produkcji przy niszowej strategii aktywnego oddziaływania na otoczenie, pozyskania efektów uczenia się oraz kształtowania bardziej sprzyjających realizacji ich celów międzynarodowych sieci powiązań. Ten typ podmiotów najbardziej odpowiada idei *born global*.

8. Uwagi końcowe

Procesy globalizacji zlikwidowały lub istotnie ograniczyły wiele barier międzynarodowej działalności gospodarczej, występujących po stronie zarówno instytucjonalnej, organizacyjnej, jak i technicznej. Rosnące umiędzynarodowienie przedsiębiorstw i konieczność dostosowania działalności do wymagań zarówno globalnych, jak i lokalnych spowodowały zmiany strategii ich działania, a w związku z tym również ich strategii organizacji. Nastąpiło przejście od struktur opartych na hierarchii do powiązań sieciowych. Pojawiły się nowe, nieznane wcześniej możliwości realizacji biznesu międzynarodowego i niekonwencjonalne jego formy. Oprócz stopniowego, sekwencyjnego rozwoju różnych form umiędzynarodowienia i cech struktur organizacyjnych wystąpiło zjawisko podejmowania działalności globalnej bezpośrednio lub w niedługim czasie od powstania przedsiębiorstwa. Bardzo często ta działalność oparta jest na strukturach wirtualnych. Mają one wiele zalet, ale występują również wyraźne granice możliwości ich działania, także dla MŚP, dla których stanowią wielką szansę stania się konkurencyjnymi na scenie międzynarodowej przez synergię współpracy w niszach rynkowych. Dlatego należy je traktować jako „cnotę z konieczności” [Kutschker, Schmid 2005, s. 536], a nie panaceum na wyzwanie konkurencji globalnej.

Literatura

- Albers S., Wolf J. (red.), *Management Virtueller Unternehmen*, Deutscher Universität – Verlag, Wiesbaden 2003.
- Holtbrügge D. (red.), *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmung*, Ibidem Verlag, Stuttgart 2003.
- Kandasaami S., *Internationalization of Small and Medium Sized Born Global Firms. A Conceptual Model*, Research Paper, Graduate School of Management University of Western Australia, Australia 1998.
- Krystek U., Zur E. (red.), *Handbuch Internationalisierung*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2002.
- Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, R. Oldenburg Verlag, München-Wien 2005.
- Scherm E., Süß S., *Internationales Management*, Verlag Franz Vehlen, München 2001.

VIRTUAL STRUCTURES AS A FORM OF ORGANIZATION AND ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary: The changes in the contemporary world economy caused to a large degree by the revolutionary inventions in the area of communication, made the creation of virtual enterprises possible. The special form of them are born global, that is the firms which start their international activity direct after their formation. It seems that a form of virtual organization is particularly useful for SMEs due to their specific characteristics such as uncomplicated structure of organization, direct management, simple canals of communication, great speed in taking up the decisions due to lack of bureaucratic procedures, efficient activity and flexibility in reaction to the changes in environment. Virtual combination of core competences of SME may also help to overcome the shortage of material and immaterial resources of a single firm and decide of possibility of realization of a given undertaking. As a consequence SMEs can use their potential in effective way, come onto the earlier inaccessible niches of the market, strengthen their position in relation to customers, better satisfy their demands and generally strengthen their competitiveness. An essential condition of virtual activity of a firm is to be experienced in the use of electronic data processing and electronic media. SMEs should also have right knowledge concerning international business and knowledge of foreign languages, at least English language. Reliability and mutual confidence of the companies are very important for this kind of business activity. These features are not often met among SMEs from the emerging markets (including Poland) which aside from other reasons makes that they undertake virtual activity very rarely.

Keywords: small and medium enterprises, virtual structure, “born global”, globalization, connection webs.