

Wacław Szymanowski

Katedra Technologii, Organizacji i Zarządzania
w Przemśle Drzewnym SGGW

Organizacja wirtualna i jej przyszłość

Wstęp

Żyjemy w czasach zmieniającego się szybko rynku pracy, nieuniknionej powszechnej globalizacji, coraz większej obecności rynkowej konkurencji, Internetu i wirtualnej rzeczywistości. Zmusza to przedsiębiorców do zmian w dotychczasowym sposobie myślenia o zarządzaniu firmą i do podjęcia nowych wyzwań.

Pojęcie organizacji wirtualnej

W dobie społeczeństwa informacji pojawił się nowy typ organizacji – **organizacja wirtualna**¹, której formy materialne są ograniczone, ponieważ nie posiada ona majątku trwałego, zapasów, wyrobów gotowych. Koncepcja firmy wirtualnej bazuje na: samodzielnych jednostkach (firmy, małe spółki akcyjne lub sp. z o.o.), szeroko rozprzestrzenionej wiedzy fachowej w wolnym, nieformalnym partnerstwie – sieć powiązań specjalistycznych kompetencji, zaufaniu, szacunku i etyce w biznesie, rezygnacji z zależności hierarchicznych, współdziałaniu, sieci powiązań z gospodarki lub kręgiem użytkowników². Kanały komunikacyjne, którymi firma porozumiewa się z pracownikami, klientami, dostawcami, konkurencją, administracją rządową, realizowane są przez sieci

¹Słowo „wirtualny” pochodzi od łacińskiego słowa „virtus”, które oznacza coś więcej niż: pozorny, niewidoczny, wyobraźalny, wszechobecny, zawsze dostępny, a obecnie może być tłumaczone jako: elektroniczny, cyfrowy, zdigitalizowany. Wirtualna pamięć komputerowa dzięki szybkim procesorom i pomysłowym programom pozwala na przechowywanie w trakcie przetwarzania większej ilości informacji niżby to wynikało z pojemności układów. Słowo „wirtualny” można interpretować jako: efekt, siłę, która istnieje, chociaż dokładnie nie można jej obserwować i zmierzyć. Zatem określenie to można odnieść do zjawisk fizycznych, ale słowo to może też dotyczyć osób, od których wiele zależy, które jednak trudno jednoznacznie scharakteryzować. Wirtuoz to perfekcjonista, mistrz, stąd proces tworzenia organizacji wirtualnej wymaga doskonalenia jej funkcji podstawowych do perfekcjonizmu, szczególnie w warunkach zmieniającej się rzeczywistości.

²<http://chimera.ae.krakow.pl/intraed/zajecia/intern97/NowakO/DODATEK/faq.htm>, 2001-06-09.

informatyczne. Firma nie generuje dokumentów na nośniku papierowym. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności nie musi być związana na stałe z określonym miejscem. Dobór miejsca działalności jest uwzględniany jedynie ze względów ekonomicznych, np. różnice podatkowe, istniejące strefy ekonomicznie mogą okazać się dodatkowym atutem dla przedsiębiorcy³.

Obecnie bardzo szybko zmieniają się warunki konkurencji, często pojawiają się i znikają krótkookresowe okazje rynkowe, których rozbudowane i zbiurokratyzowane firmy nie są w stanie wykorzystać. Istotne są oszczędności czasu i efektywność przystosowania się do tych zmian. Coraz częściej przedsiębiorstwa ukierunkowują swe działania na klientów, aby lepiej zrozumieć: ich problemy, potrzeby, a często nawet żądania. Właśnie takie przedsiębiorstwa najczęściej przyjmują formę organizacji wirtualnej, która w takich dynamicznych sytuacjach działa z powodzeniem.

Organizacja wirtualna stanowi zaplanowany zbiór różnych produktów, które tworzą swego rodzaju sieć, w której każdy ma określone możliwości i zadania niezbędne do osiągnięcia wytyczonych celów.

Głównym celem organizacji wirtualnej jest dostarczenie produktu bądź usługi przy minimalizacji całkowitych kosztów produkcji i dystrybucji oraz maksymalizacji wartości dodanej na całej długości łańcucha od dostawcy do odbiorcy⁴.

Według definicji sformułowanej przez Kazimierza Zimniewicza, organizacją wirtualną możemy nazwać twór, który bazuje na indywidualnych kluczowych kompetencjach i integruje niezależne firmy wzdłuż tworzonego wspólnego łańcucha wartości⁵. Sprawne funkcjonowanie tak określonego organizmu jest możliwe jedynie dzięki zarządzaniu opartemu na wiedzy i zaufaniu wszystkich partnerskich firm połączonych wspólną technologią przetwarzania informacji.

W założeniach wyjściowych organizacji wirtualnych mamy do czynienia z dwoma łańcuchami wartości, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb klientów:

- łańcuch wartości fizycznych (materialnych) o charakterze strukturalnym, obejmujący transformacje zasobów rzeczowych w produkty o obszarze rynkowym (*place*),
- łańcuch wartości wirtualnych o charakterze całościowym, który zawiera w sobie wartość typu: wizja, misja, strategia, filozofia, pozycja firmy, kultura organizacyjna, metody zarządzania, innowacyjność itp., obejmujący transformację zasobów niematerialnych w przestrzeni rynkowej (*space*).

³Borodawko A., Rosa W., *Organizacje wirtualne jako nowa forma przedsiębiorczości*. VIII Międzynarodowe Sympozjum Naukowe Politechnika Lubelska, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Koszalin 2000, s. 1.

⁴Organizacja wirtualna, podobnie jak współczesne przedsiębiorstwo działające w otoczeniu rzeczywistym realizuje zadania na podstawie nie jednego, lecz o wielu celów. Por. Gruszecki T., „Współczesne teorie przedsiębiorstwa”, PWN, Warszawa 2002.

⁵Zimniewicz K., „Współczesne koncepcje i metody zarządzania”. PWE, Warszawa 1999.

Wirtualna organizacja to jednostka, która wchodzi do rzeczywistości bardzo szybko, realizując cele jego członków. Wirtualna organizacja nie tylko rewolucjonizuje drogę projektowania produktów i produkcji, dostarczanych serwisów, ale może gruntownie zmienić drogę elementów składowych organizacji – strukturę. Pionowo zintegrowane formy biznesowych przedsięwzięć stają się już historią. Przedsiębiorstwo wirtualne ze strukturami legalnymi i prostym i może być tworzone szybko i prosto.

Porównanie przedsiębiorstw tradycyjnych i wirtualnych

Charakterystyka próby

Przeprowadzono analizę porównawczą firm tradycyjnych i przedsiębiorstw wirtualnych. Materiał badawczy zebrano na podstawie ankiet wypełnionych przez małe i średnie firmy wirtualne i tradycyjne. Badania przeprowadzono w 2001 r. Ankietę skierowano do osób pełniących funkcje kierownicze wśród losowo wybranych 52 wirtualnych i 76 tradycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) zatrudniających do 250 pracowników. W badaniu według rodzaju prowadzonej działalności brały udział firmy usługowe, handlowe oraz przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe. Celem przeprowadzonego badania było poznanie i porównanie, jakie znaczenie mają nowoczesne technologie oraz czy wirtualne przedsiębiorstwa są w stanie pokonać bariery rozwoju współczesnych MSP.

Porównanie dotyczy: struktury kapitału założycielskiego, źródeł informacji o rynku, dynamiki liczby nowych klientów, głównych konkurentów w obszarze działalności przedsiębiorstwa, zastosowania techniki outsourcingu, zarządzania kadrami oraz form płatności.

Kapitał założycielski

Z badań wynika, że wśród firm tradycyjnych dominował kapitał prywatny (64%) i kapitał rodzimy (46%), własne zabezpieczenie materialne stanowiło 39%, środki partnerów 22%, a kapitał obcy 0%. W przedsiębiorstwach wirtualnych tak samo jak w tradycyjnych dominował kapitał prywatny (45%) i kapitał rodzimy (27%), własne zabezpieczenie materialne stanowiło 18%, kapitał obcy wynosił 9%, a środki partnerów – 0% (tab. 1). W praktyce okazało się, że takie rozwiązanie nie wymagało wielkiego ryzyka i stwarzało korzystne warunki dla rozwoju firmy. Kapitał założycielski tych firm pochodził z osobistych lub rodzinnych środków przedsiębiorcy.

Tabela 1

Struktura kapitału założycielskiego badanych przedsiębiorstwach wirtualnych i tradycyjnych (w %)

Kapitał założycielski	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Kapitał rodzimy	27	46
Własne zabezpieczenie materialne	18	39
Kapitał obcy	9	0
Kapitał prywatny	45	64
Środki partnerów	0	22

Źródło: Opracowanie własne.

Większość badanych firm należała głównie do przedsiębiorców-założycieli (część firm wskazywała również na inne źródła pochodzenia kapitału). Profesjonalnie przygotowani przedsiębiorcy zarówno tradycyjni, jak i wirtualni, z pomysłami na nowe produkty i sposoby wytwarzania, są w stanie stosunkowo łatwo pozyskać kapitał pochodzący od inwestorów z zewnątrz. Konieczność poszukiwania inwestorów zewnętrznych wynikała z ograniczonych kapitałów, jakimi dysponowali przedsiębiorcy.

Zastosowanie techniki outsourcingu

Przeprowadzane badania potwierdzają, że generalnie outsourcing jest wykorzystywany w firmach tradycyjnych w ponad 70%, podczas gdy w firmach wirtualnych nie jest wykorzystywany w 58%, (tab. 3). Outsourcing w dziedzinie e-commerce jest jeszcze bardziej uzasadniony niż w przypadku tradycyjnych biznesów, e-commerce wymaga bowiem specjalistycznej wiedzy. Obsługa bazy danych, zarządzanie dużą ilością informacji, ochrona danych, ich interpretacja i przetwarzanie wymagają szczególnych kwalifikacji.

E-commerce rozwija się w sposób tak szybki i nieprzewidywalny, że trudno dotrzymać kroku zmianom. Czynnikiem czasu powoduje dezorientację i ryzyko błędów, które mogą firmę wiele kosztować. Utrzymywanie specjalistów w tej dziedzinie nie zawsze jest możliwe i opłacalne, wówczas lepiej oddać te funkcje w ręce profesjonalistów. Elektroniczny outsourcing może być źródłem tworzenia nowych wartości poprzez: nowe produkty i usługi, budowanie lojalności klientów, zdobywanie nowych rynków, osiągnięcie pozycji lidera, optymalizację procesów biznesowych, takich jak kapitał ludzki, nowe technologie, zarządzanie ryzykiem.

Tabela 2

Wykorzystanie outsourcingu w firmach wirtualnych i tradycyjnych (w %)

	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Tak	42	74
Nie	58	26

Źródło: Opracowanie własne.

Źródła informacji o rynku

Ankietowane firmy uzyskują główne informacje o rynku, na którym działają, z następujących źródeł: prasa, konferencje i seminaria, kontakty osobiste, Internet, inne. W firmach tradycyjnych dominują kontakty osobiste (82%) oraz prasa (72%), następnie Internet (43%), konferencje i seminaria (36%), a zaledwie 4% to inne (tab. 3).

Firmy wirtualne postawiły na kontakty osobiste (73%) prawie na równi z Internetem (77%), następnie prasę – 59% oraz inne – 45% (jak na przykład targi), na końcu konferencje i seminaria – 18%. Internet jako narzędzie wyszukiwania potrzebnych informacji o rynku jest bardzo skuteczny zarówno dla firm wirtualnych, jak i tradycyjnych.

Tabela 3

Informacje o rynku, na którym działają firmy wirtualne i tradycyjne (w %)

Źródła informacji	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Prasa	59	72
Konferencje i seminaria	18	36
Kontakty osobiste	73	82
Internet	77	43
Inne	45	4

Źródło: Opracowanie własne.

Dynamika liczby nowych klientów

Porównując liczbę nowych klientów w firmach wirtualnych i firmach tradycyjnych, w pierwszych liczba ta rośnie (77%), podczas gdy w drugich jest stabilna (61%). Odpowiedzi „gwałtownie rośnie” oraz „powoli zmniejsza się” są na podobnie bardzo niskim poziomie (wynoszą odpowiednio: 5 i 7% oraz 5 i 9% – tab. 4).

Tabela 4

Tempo zmiany liczebności nowych klientów w firmach wirtualnych i tradycyjnych (w %)

Liczba klientów	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Gwałtownie rośnie	5	7
Rośnie	77	24
Jest stabilna	14	61
Powoli zmniejsza się	5	9

Źródło: Opracowanie własne.

Dla firm wirtualnych cechą charakterystyczną jest to, że liczba nowych klientów stale rośnie, co wynika ze stałego rozwoju tych firm oraz ich dążenia do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w warunkach nieustannych zmian.

Główni konkurenci w obszarze działalności przedsiębiorstw

Głównymi konkurentami w obszarze działalności badanych firm były w przypadku wirtualnych i tradycyjnych przedsiębiorstw małe i średnie firmy prywatne (odpowiednio 68 i 67%), firmy zagraniczne (23 i 45%), duże firmy prywatne (36 i 45%) oraz produkty z importu (18 i 14%). Najmniejszy udział procentowy odpowiedzi dotyczył przedsiębiorstw państwowych, odpowiednio 9 i 12%, oraz lokalnych zagranicznych firm – 5 i 13% (tab. 5).

Tabela 5

Główni konkurenci w obszarze działalności firm wirtualnych i tradycyjnych (w %)

Główni konkurenci	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Małe i średnie firmy prywatne	68	67
Firmy zagraniczne	23	45
Duże firmy prywatne	36	45
Przedsiębiorstwa państwowe	9	12
Lokalne zagraniczne firmy	5	13
Produkty z importu	18	14

Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że właściciele przedsiębiorstw wirtualnych nie zdają sobie sprawy z tego, że działają na rynku o zasięgu globalnym. Dotyczy to przede wszystkim firm, które działają w Internecie krócej niż rok (żadna z tych firm nie bierze pod uwagę tego, że może konkurować z dużymi firmami). Wirtualne firmy, które działają w sieci dłużej niż 4 lata, uznają duże firmy za swoich głównych konkurentów.

Zarządzanie kadrami

Za zarządzanie zarówno w firmach wirtualnych, jak i tradycyjnych jest odpowiedzialny właściciel. Wskazuje na to odpowiednio 86 i 91% badanych. W firmach tradycyjnych współodpowiedzialni za zarządzanie kadrami są także pozostali kierownicy (liniowi i funkcjonalni) (tak uważa 20%) w przeciwieństwie do firm wirtualnych, gdzie nie jest to w ogóle brane pod uwagę (0%). Pozostali pracownicy: każdy zatrudniony, szef pionu kadrowego (menedżer personalny) oraz żaden z wymienionych mają znikomy wpływ na kształtowanie polityki kadrowej (tab. 6).

Tabela 6

Funkcje kierownicze w firmach wirtualnych i tradycyjnych (w %)

Odpowiedzialność za zarządzanie kadrami	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Żaden z wymienionych	5	1
Szef pionu kadrowego (menedżer personalny)	0	5
Pozostali kierownicy (liniowi i funkcjonalni)	0	20
Każdy zatrudniony	9	5
Właściciel	86	91

Źródło: Opracowanie własne.

Forma płatności

Dominującą formą płatności zarówno w firmach tradycyjnych, jak i wirtualnych jest przelew bankowy (odpowiednio: 87 i 86%). W firmach tradycyjnych przeważa również gotówka (76%), a w wirtualnych płatność przy odbiorze (68%). Najmniej popularna jest możliwość zapłaty kartą kredytową (odpowiednio: 22 i 27%). Największe różnice występują w wykorzystaniu przekazu pocztowego – w 45% firm wirtualnych ma on swoje zastosowanie podczas gdy w firmach tradycyjnych zaledwie 21% wprowadziło tę formę płatności dla swoich klientów (tab. 7).

Tabela 7

Dominująca forma płatności w firmach wirtualnych i tradycyjnych (w %)

Forma płatności	Firmy wirtualne	Firmy tradycyjne
Gotówka	0	76
Przelew bankowy	86	87
Przekaz pocztowy	45	21
Płatność przy odbiorze	68	18
Karta kredytowa	27	22

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższych badań, najmniej rozpowszechnioną metodą płatności jest korzystanie z kart kredytowych, co spowodowane jest lękiem przed niebezpieczeństwem internetowej transakcji. Klienci instytucjonalni mają zaufanie do transakcji on-line i bez większych oporów udostępniają swoje dane w przeciwieństwie do klientów indywidualnych, którzy niestety nadal obawiają się, czy ktoś nie przejmie ich danych, umożliwiających mu bezprawne korzystanie z ich kart kredytowych. Choć w Polsce ta forma płatności jest jeszcze mało rozpowszechniona, wkrótce zacznie dominować w naszym handlu elektronicznym.

Formy pracy w organizacji wirtualnej

Praca w organizacji wirtualnej może przybierać następujące formy:

- **pracy grupowej zewnętrznej** (kooperacja z innymi organizacjami w celu realizacji innowacyjnego projektu) lub **wewnętrznej** (współdziałanie autonomicznych grup wewnątrz organizacji w celu realizacji jednego innowacyjnego projektu),
- **sieciowej** (ang. *networking*) – poszukiwanie i dobór innych organizacji i ich produktów, łączenie ich i oferowanie własnym klientom – na przykład biura podróży, które korzystają z ofert innych biur i sprzedają je własnym klientom,
- **telepracy** (ang. *teleworking*) – pracy wykonywanej z wykorzystaniem komputera, modemu i telefonu, polegającej na rozproszonym wykonywaniu zadań, charakteryzujących się autonomią pracowników i przesyłaniu wyników tej pracy przez sieci informatyczne do centrali.

Telepracę dzieli się na zasadnicze grupy (według terminologii angielskiej):

- pracy w domu (*telehomeworking*),
- pracy częściowo w domu, a częściowo w firmie lub poza nią (*homebased teleworking*),
- część pracy poza firmą; kontakt przez telefon komórkowy, laptop, pager (*nomadic teleworking*),
- pracy głównie w siedzibie firmy, sporadycznie (w ściśle określonych warunkach) w domu lub innych miejscach (*ad hoc teleworking*)⁶.

Trzy główne „narzędzia” są niezbędne, aby dane firmy mogły wykreować wirtualne przedsiębiorstwo:

- elektroniczna wymiana danych EDI,
- programy do pracy grupowej (*groupware*, np. Lotus Notes),
- rozległa sieć komputerowa.

⁶Borodawko A., Rosa W., *Organizacje wirtualne jako nowa forma przedsiębiorczości*. VIII Międzynarodowe Sympozjum Naukowe, Politechnika Lubelska, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Koszalin 2000, s. 2.

Pomimo iż wprowadzenie i wykorzystanie tych narzędzi wydaje się proste, to nie zawsze ich współistnienie tworzy wirtualne przedsiębiorstwo. Należy pamiętać o różnych wymaganiach, jakim się musi odpowiadać.

4. Cechy organizacji wirtualnej

Możemy wymienić następujące własności organizacji wirtualnej:

- jest to organizacja stworzona na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzi z sobą w różnego typu związki dla realizacji celu, który ma za zadanie przyniesienie im korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny,
- ulegająca nieustannym zmianom, wchodząca w alianse z innymi organizacjami, nie tylko wirtualnymi,
- dostosowująca się do wymagań otoczenia,
- będąca tak długo w relacji z całością wirtualnej organizacji, jak to jest dla niej efektywne, co znaczy, że funkcjonowanie w ramach organizacji trwa do momentu, kiedy uczestnicy są przekonani, że jest to bardziej opłacalne, niż gdyby każdy z nich funkcjonował oddzielnie,
- działająca wszędzie tam, gdzie spodziewa się korzyści i właśnie korzyści w szerokim ujęciu są celem jej działań,
- której członkowie są ze sobą powiązani i nikt nie jest faworyzowany lub dyskryminowany,
- która skraca łańcuchy decyzyjne i dystrybucyjne, co w konsekwencji powiązaniem w ten sposób organizacjom przynosi znaczne korzyści,
- której każdy element działa zarówno na rachunek własny, jak i całej organizacji,
- która może wchodzić w skład wielu innych organizacji wirtualnych, jak też być organizacją samodzielnie funkcjonującą.

Charakterystykę zarządzania organizacją wirtualną przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8

Zarządzanie organizacją wirtualną

Proces podejmowania decyzji:

- rozproszona realizacja zadań i funkcji przedsiębiorstwa (rozproszony charakter procesu podejmowania decyzji),
- decyzje podejmowane na odległość, z różnych miejsc i o różnym czasie, zaangażowanych jest coraz więcej osób,
- decyzje podejmowane szybko, z natychmiastową kontrolą ich wykonania.

cd. tabeli 8

Brak formalnej struktury nadzoru wysokiego stopnia:
– pracownicy mają powszechny dostęp do nowych technologii informatycznych, przez co sami decydują o miejscu i czasie pracy.
Powstanie nowych stosunków w pracy – przeniesienie pracy do domu:
– większa swoboda, zwiększenie samosterowania i samokontroli, poprawa układów rodzinnych, redukcja czasu dojazdów do pracy.
Zadania kadry kierowniczej:
– identyfikacja różnorodnych informacji i pozyskiwanie ich przez organizacje z zewnątrz (np. eksporterów, kooperantów, klientów), – efektywne dystrybuowanie informacji na zewnątrz organizacji, – identyfikacja nowych możliwości w przestrzeni informacyjno-komunikacyjnej, – szybkie tworzenie kompletnych, efektywnych zespołów i grup decyzyjnych, zdolnych wykorzystywać okazje, – koordynacja zadań i procesów podejmowania decyzji w nowej przestrzeni informacyjno-komunikacyjnej.
System zarządzania:
– zastosowanie między kierownictwem a pracownikami efektywnej komunikacji: jasnego i jednoznacznego formułowania zadań, harmonogramu realizacji i odpowiedniego sposobu komunikowania się, – realizacja określonych celów i zadań oceniana za pomocą przyjętych miar (pracownicy są opłacani głównie za osiągnięcie określonych rezultatów), – klienci osiągają lepszy i łatwiejszy dostęp do przedstawicieli firmy, a ci mają większe możliwości poznania potrzeb klientów i odpowiedniego ich zaspokojenia.

Źródło: Opracowanie własne.

Do głównych zalet tego rodzaju rozwiązań zaliczyć należy:

- skrócenie czasu dotarcia produktu lub usługi na rynek, dotarcie bezpośrednio do klientów,
- podniesienie jakości produktów,
- wyszczuplenie struktur organizacyjnych i produkcyjnych,
- obniżka kosztów wytwarzania.

Organizacja wirtualna może zatem w dużym stopniu udoskonalić i usprawnić działalność małych i średnich przedsiębiorstw. Mała firma mimo swoich niewielkich rozmiarów może działać jak duże przedsiębiorstwo, ponieważ za pośrednictwem kreowania organizacji wirtualnej może uzyskać dostęp do dodatkowych, uzupełniających jej działalność kompetencji. W takiej sytuacji mała firma może sprawiać wrażenie organizacji o dużych rozmiarach, zachowując z jednej strony swoją naturę i rodzaj działalności, z drugiej zaś może wykorzystywać najlepsze cechy i możliwości działania struktur połączonych. Organizacja wirtualna oferuje swoim członkom dostęp do nowych rynków, możliwości wykorzystania rozszerzonych zasobów oraz skrócenie czasu wprowadzenia nowych produktów na rynek. Tak utworzona organizacja umożli-

liwia skupienie w swoim systemie różnych kompetencji i kwalifikacji oraz oferowanie klientom różnorodnych produktów i usług.

Kreowana w ten sposób organizacja zrzeszająca małe firmy może podejmować się wykonania systematycznie różnych zleceń ze strony klientów. Efektywne działanie może ułatwić rozwój i pomóc w osiągnięciu dostępu do rynku i zasobów; może dzielić wydatkowane znaczne środki inwestycyjne na rozwój niezbędnej infrastruktury, co pozwala uniknąć kosztownych opóźnień.

Organizacja wirtualna musi być skoncentrowana na kliencie, a podstawą jej działalności jest wykorzystanie szans rynkowych i uniknięcie zagrożeń, które niosą za sobą ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania rynku. Musi ona również mieć przejrzyste ustaloną misję, wizję, cele działania oraz strategię. Dzięki odpowiedniemu połączeniu podstawowych funkcji poszczególnych jej członków powinna ona zapewnić takie kompetencje, dzięki którym będzie w stanie sprostać każdej pojawiającej się na rynku okazji⁷.

Współczesny rozwój zaawansowanych procesów technologicznych i usługowych zezwala na różnorodność w kreowaniu nowych produktów i świadczeniu usług. Ciągłe zwiększająca się podaż nowych produktów wyzwoliła potrzebę skrócenia cyklu życia produktów i czasu dystrybucji, co dało możliwość szybkiego reagowania na nisze i luki rynkowe oraz na wszelkiego rodzaju okazje (tab. 9).

Tabela 9

Porównanie technik zarządzania w organizacji wirtualnej i firmy rzeczywistej

Organizacja wirtualna	Firma rzeczywista
– Przyspieszenie procesów decyzyjnych	– Proces podejmowania decyzji zawężony do kadr zarządzających
– Większa liczba podejmujących decyzje	– Brak lub znikoma wielkość informacji zwrotnej powoduje problemy w korygowaniu błędów projektu
– Szybka weryfikacja własnych wprowadzanych koncepcji	– Biurokracja i sformalizowanie systemów
– Łatwy i uproszczony system realizowania przedsięwzięcia	– Doświadczenia konkurentów
– Doświadczenie partnerów	– Kontrola na wysokim poziomie, niski poziom zaufania
– Zaufanie, niskie sformalizowanie i brak „twardych” narzędzi koordynacji	– Zarządzanie lokalne, krajowe
– Zarządzania wielokulturowe i globalne	– Opóźnienie dostosowań do zmian rynkowych związane ze stwardniałym szkieletem i z ograniczeniem informacyjnym
– Posiadanie potencjału czasowego podczas zmian otoczenia i sytuacji na rynku	– Pełna kontrola zadań zleconych
– Tracenie kontroli nad funkcjami przekazanymi partnerom	
– Wnoszenie tego, co najlepsze przez partnera	

Źródło: Opracowanie własne.

⁷Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 172.

Tradycyjne zarządzanie opiera się na **kontroli**, zarządzanie w wirtualnej firmie opiera się na **zaufaniu**. To właśnie zaufanie należy do życiowych podstaw organizacji wirtualnej. Zasady te stwarzają jednak określone problemy, które stanowią słabe strony. Należą do nich:

- rzadkie kontakty członków organizacji między sobą, brak poczucia więzi i określenia wspólnego celu działania,
- pracownicy często kierują się swoim własnym interesem, a nie dobrem organizacji (wynika to z faktu, że pracownicy są często zatrudniani tylko do wykonania jednego, konkretnego zadania),
- niemożność wytworzenia kultury organizacyjnej, wyznaczającej normy i zachowania z którymi identyfikują się pracownicy. Wynika to ze zbytniego uniezależnienia pracowników, z braku więzi nieformalnych i przelotności kontaktów,
- stopniowa utrata kontroli kierownictwa organizacji nad określonymi grupami pracowników,
- pracowników niepokoi perspektywa „zostania zapomnianym” przez kierownictwo, w ich przekonaniu oznacza to mniejszą szansę na rozwój kariery zawodowej,
- menedżerowie muszą włożyć więcej wysiłku w zapewnienie i wykorzystanie formalnego i nieformalnego sprzężenia zwrotnego dla mobilizowania pracowników przez zastosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych.

Zakończenie

Przedstawiona analiza wskazuje na atrakcyjność tej formy organizacji firmy. Każdy bowiem, kto posiada odpowiednie środki techniczne, a więc komputer multimedialny, dostęp do sieci komputerowej i umie korzystać z zasobów informacyjnych, może przyłączyć się do wirtualnej organizacji. **Jest to jedna z najłatwiejszych dróg stworzenia własnej organizacji i zarazem najmniej kosztowna.**

Wirtualna organizacja działa w warunkach „**przezroczystej organizacji**” (Gryciuk 1998). W ten sposób organizacja zmuszona zostaje do działania w odpowiedzialny sposób. Na wizerunek organizacji wpływają działania innych powiązanych z nią wirtualnie organizacji. W wirtualnej organizacji nie ma wspólnych administracji, budynków i budowli. W organizacji wirtualnej nie ma też wspólnego nadzoru i stanowisk koordynujących. Ponieważ oddziaływanie na siebie poszczególnych wirtualnych organizacji jest ograniczone, dlatego należy dążyć do stworzenia specyficznych warunków zaufania. Budując wirtualną organizację lub biorąc udział w systemie tego typu organizacji, należy jednak mieć na uwadze, obok korzyści, również możliwość poniesienia strat, szczególnie w sytuacjach, które nie są bezpośrednio pod naszą kontrolą.

Pasjonująca jest możliwość uzyskania przez wirtualną organizację, pozbawioną formalnej struktury organizacyjnej i nadzoru, wysokiego stopnia stabilizacji operacyjnej, która stanowi z kolei szansę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku

Literatura

- BRODAWKO A., ROSA W., *Organizacje wirtualne jako nowa forma przedsiębiorczości*. VIII Międzynarodowe Sympozjum Naukowe, Politechnika Lubelska, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Koszalin 2000, s. 1.
- CHMIELARZ W., *Handel elektroniczny nie tylko w gospodarce wirtualnej*. Wydział Zarządzania., UW, Warszawa 2001.
- CIEMNIAK R., SZAPIRO T.: *Internet – nowa strategia firmy*. Difin, Warszawa 1999.
- COLLIN S.: *Internet w biznesie*. Warszawa 1999.
- DZIUBA D.T.: Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet, Wydział Nauk Ekonomicznych UW, Warszawa 1998.
- GRANDYS A.J.: *E-business elementem kreowania strategii małych firm*. Politechnika Łódzka, 1998.
- GRUDZEWSKI W., HEJDUK I. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000.
- GRUSZECKI T.: *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2002.
- GRYCIUK H.: Handel elektroniczny według Gartner Group. *Przegląd Rynku Informatyki i Telekomunikacji Teleinfo* 43/98. s. 3.
- KISIELNICKI J.: Wirtualna organizacja – przyszłość biznesu. *Manager*, 2000, nr 1, s. 24.
- SZNAJDER A.: *Marketing wirtualny*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- SZYMANOWSKI W., KOWALCZYK J., ŁUCZNIK O.: The Use of Management Techniques by Virtual Organizations. **W:** *Annals of Warsaw Agricultural University, Forestry and Wood Technology*, Special Number II/2001, s. 96–101.
- SZYMANOWSKI W., KOWALCZYK J., ŁUCZNIK O.: The Findings of Surveys on Virtual Enterprises Future. **W:** *Annals of Warsaw Agricultural University, Forestry and Wood Technology*, Special Number II/2001, s. 102–106.
- ZIEMNIEWICZ K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 1999.

Virtual Organization and its Future

Abstract

In the paper, first the notion and properties of virtual organization are presented. Next, the results of marketing research on traditional and virtual organizations are compared. Then, the strengths and weaknesses of virtual organizations are facing, which give a real chance to gain substantial supremacy in information society.