



Tom 28/2018, ss. 483-495
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.28(31)
www.ne.pwspzlock.pl

David Kalisz

PSB Paris School of Business

Agata Szyran-Resiak

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORGANIZACJA WIRTUALNA W ERZE SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

VIRTUAL ORGANIZATIONS IN THE INFORMATION SOCIETY ERA

Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka organizacji wirtualnej oraz procesu jej tworzenia. Identyfikacja i analiza problemu objęła studia literaturowe w przedmiocie badania, począwszy od zdefiniowania pojęcia i istoty organizacji wirtualnej, jej cech, możliwych konfiguracji oraz mocnych i słabych stron.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, społeczeństwo informacyjne, zespoły wirtualne, konfiguracje

Summary

The aim of the scientific paper is the characteristic of the virtual organization and the process of its creation. Identification and analysis of the research problem covered literature theoretical studies in the subject of research, focusing on defining the concept and the nature of the virtual organization, its features, possible configurations, as well as indicating its strengths and weaknesses.

Keywords: virtual organization, information society, virtual teams, configurations

„Nowa gospodarka jest gospodarką cząstek. Przedsiębiorstwa starego typu ulegają dezintegracji, a ich miejsce zajmują dynamiczne jednostki oraz związki samodzielnych pracowników i podmiotów wprawiających w ruch maszynę gospodarki. Nie oznacza to zaniku tradycyjnych korporacji, a raczej ich przemianę. Pojęcie „cząsteczkowy” czy „indywidualny” zastępuje dotychczasowy termin – klucz „masowy” we wszelkich aspektach życia i działalności gospodarczej” [Don Tapscott].

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa chcące dążyć do sukcesu, muszą wykazywać się nieustanną aktywnością, tworząc nowe wartości oraz przyswajając nowe idee. Z pewnością można stwierdzić, że przetrwają wyłącznie przedsiębiorstwa elastyczne, które dynamicznie dostosowują się do coraz to bardziej zmiennego, niekiedy nawet burzliwego otoczenia.

Koncepcja organizacji wirtualnej jest uważana za koncepcję zarządzania, która w dużym stopniu odzwierciedla dokonujące się przemiany społeczno-techniczne, głównie rozwój technologii informatycznej oraz związane z tym procesy globalizacji gospodarki. Organizacja wirtualna jest zatem owocem ery społeczeństwa informacyjnego, a zwłaszcza rozwijającego się w bardzo szybkim tempie przemysłu komputerowego.

Sam termin „społeczeństwo informacyjne” jako pierwszy zaproponował w 1963 roku Japończyk Tadeo Umesao. Społeczeństwo informacyjne jest stosunkowo nową formą społeczną, która rozwija się wraz ze stale rosnącym dostępem do informacji i jej znaczeniem w społeczeństwie.

Hubert Kubicek, określił społeczeństwo informacyjne jako: *„formację społeczno-gospodarczą, gdzie decydującą rolę odgrywa produktywnie wykorzystanie informacji oraz intensywna produkcja nakierowana na wiedzę” [Pańska-Kacperk, 2008, s.17].*

1. Pojęcie i istota organizacji wirtualnej

Spośród wielu terminów dotyczących definiowania organizacji wirtualnej można wyróżnić dwie odrębne grupy, podejście procesowe i strukturalne.

Ujęcie procesowe czyli orientacja koordynacyjna, koncentruje się na: zachowaniach i działaniach, identyfikuje organizację ze strony czynnościowej. Podejście procesowe rozważa również sposób reagowania organizacji na

zmiany zachodzące w otoczeniu oraz zakłada ciągle projektowanie i wdrażanie nowych procesów biznesowych [Brzozowski, 2010, s.39].

Ujęcie, które skupia się na elementach składowych organizacji, ich właściwościach oraz zachowania, które zachodzą między nimi, to ujęcie strukturalne [Brzozowski, 2010, s.40].

Poniżej zostały przedstawione definicje organizacji wirtualnej w kontekście ujęcia procesowego i strukturalnego.

Tabela 1. Definicje organizacji wirtualnej - ujęcie procesowe i strukturalne

Ujęcie procesowe	Ujęcie strukturalne
<p>„Organizacja wirtualna to organizacja, której produkty zaspakajają potrzeby wirtualne”</p> <p>[Niemczyk, 2000, s.181].</p>	<p>„Organizacja wirtualna jest tworzona na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzą ze sobą w różnego typu związki dla osiągnięcia celu, który ma przynieść im korzyści większe, niż gdyby działały w sposób tradycyjny”</p> <p>[Kisielnicki, 1997, s.24].</p>
<p>„Organizacja wirtualna jest dynamicznym narzędziem, opartym na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków internetowych m.in. takich jak Internet, idealnym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku”</p> <p>[Grudzewski, 2002, s.13].</p>	<p>„Organizacja wirtualna jest systemem zorientowanym na cel, którego elementy sterują się samodzielnie. Granica systemu dopasowuje się płynnie do bieżących warunków”</p> <p>[Kamiński, 1999, s.13].</p>

Źródło: [Opracowanie własne]

Warto przyjąć uniwersalną definicję, określającą organizację wirtualną jako tworzoną na zasadzie dobrowolnej formy kooperacji niezależnych przedsiębiorstw lub osób fizycznych, które z kolei przeznaczają na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego oraz występujące w otoczeniu jako jeden podmiot [Brzozowski, 2010, s.47].

Organizacje wirtualne posiadają jednak wspólne cechy z organizacjami tradycyjnymi. I tak [Kisielnicki, 2001, s.277]:

- są tworzone i działają po przez osoby,
- są nastawione na osiągnięcie jak największych zysków,
- charakteryzują się podziałem pracy, ról, funkcji w organizacji,
- składają się z czynników materialnych i niematerialnych,
- są zdolne do osiągnięcia zamierzonych celów.

Jednocześnie można wskazać wiele różnic:

- organizacje tradycyjne istnieją często przez dłuższy okres, zaś czas istnienia organizacji wirtualnej jest bardzo krótki i obejmuje okres realizacji konkretnego przedsięwzięcia,
- pod względem ekonomicznym organizacja tradycyjna zawiera więcej elementów materialnych i opiera się w większym stopniu na kapitale materialnym,
- organizacja wirtualna nie może funkcjonować bez nowoczesnej technologii informatycznej w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnej,
- organizacje wirtualne mają przewagę w zakresie szybkości i elastyczności dostosowania do zmian,
- w organizacji wirtualnej bardzo trudno jest wykształcić jeden wspólny wzór kultury organizacji,
- organizacje wirtualne charakteryzuje większa szybkość pojawiania i znikania na rynku oraz umiejętność wykorzystywania okazji na rynku [Brzozowski, 2010, s.49].

Należy również wspomnieć, że oba typy organizacji wchodzą między sobą w różnorodne relacje. Tradycyjna organizacja może być jednocześnie uczestnikiem kilku organizacji wirtualnych. Natomiast organizacja wirtualna może przerodzić się w organizację tradycyjną [Brzozowski, 2005, s.145 – 146].

2. Cechy organizacji wirtualnej

Do najistotniejszych cech, które można przypisać organizacji wirtualnej należą:

- zwiększenie zasięgu działania,
- możliwość działania globalnego,
- brak hierarchii,
- brak formy prawnej,
- duży nacisk na innowacyjność i doskonalenie,
- oportunizm,
- dzielenie wiedzy w organizacji.

Przyjęto również, że wśród kluczowych cech organizacji wirtualnej, a zarazem najważniejszych elementów składowych koncepcji należy wyróżnić [Brzozowski, 2005, s.145-146]:

- współpracę niezależnych podmiotów,
- koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- wykorzystanie technologii informacyjnej,
- zaufanie w relacjach między partnerami,

- rozmytą tożsamość (przenikalność granic organizacyjnych).

Celami zawierania współpracy niezależnych podmiotów mogą być m.in.: osiągnięcie efektu skali, zdobycie nowych rynków, prace nad nowymi technologiami. Współpraca nie wyklucza jednak tego, że partnerzy na niektórych rynkach nadal ze sobą konkurują. Coraz częściej rywalizacji w jednym obszarze biznesowym towarzyszy ścisła współpraca tych samych firm w innym obszarze. Konsekwencją tego działania jest charakter współczesnego postępu technologicznego, który bardzo często wymaga tak kosztownych badań, że przekracza to możliwości finansowe nawet największych firm [Grudzewski, 2002, s.36].

Współdziałanie oznacza, że realizowane są porozumienia między partnerami kooperacji, które mogą dotyczyć wspólnych celów, decyzji o rodzajach wypełnianych zadań lub rzeczywistego wykonywania konkretnych rodzajów działań. Przedsiębiorstwa podejmują współdziałanie, aby wspólnie zwiększyć korzyści i wzmocnić pozycję konkurencyjną. Przykładowe porozumienia podmiotów to, np.: umowa o wspólnym promowaniu marek np. Coca-Cola i McDonald's, wspólny system płatności Visa, wspólne wprowadzenie nowego produktu – Sony i Ericsson, w zakresie telefonii komórkowej, umowa o współprodukcji, np. Disney i Pixar w zakresie filmów animowanych [Meyer, 2007, s.227].

Następnym elementem tworzącym organizację wirtualną są kluczowe kompetencje. Rozumiane jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dające dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, stanowiące znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiające obniżkę kosztów, utrudniające naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalające tworzyć sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych, stanowiących podłożę tworzenia wartości dodanej i zarządzania nią [Bratnicki, 2000, s.23].

Występuje silny związek między kluczowymi kompetencjami z takimi pojęciami, jak: zasady, umiejętności, procesy, zdolności czy przewaga konkurencyjna. Z punktu widzenia uczestników organizacji wirtualnej najważniejsze jest zdobycie kompetencji, które w sposób unikatowy definiują świadomość klientów oraz zapewniają dostęp do nowych rynków. Podmiot, który zaferuje takie kompetencje, ma szanse zająć dominującą pozycję w organizacji wirtualnej. Kluczowe kompetencje należy pielęgnować, gdyż to one w największym stopniu decydują o atrakcyjności podmiotu, jako uczestnika organizacji wirtualnej, a w efekcie o powodzeniu przedsiębiorstwa, teraz i w przyszłości. Należy przy

tym zaznaczyć, iż ważne jest nie tyle posiadanie kluczowych kompetencji, ile umiejętność ich wykorzystania we współpracy z innymi podmiotami, a więc możliwość połączenia ich z kompetencjami partnerów.

Kompetencje organizacji wirtualnej są trudne do transferowania oraz imitacji, tworzą bowiem unikatowy system, wynikający z doboru jej uczestników i zachodzących między nimi interakcji [Gołębiowski, 2001, s.153]. Umiejętność szybkiego i możliwie mało kosztownego pozyskania oraz wykorzystywania kompetencji przez przedsiębiorstwo jest podstawą sukcesu w biznesie. Stanowi również podstawowy element konstrukcji organizacji wirtualnej.

Powszechnie stosuje się twierdzenie o rozmytej tożsamości organizacji wirtualnej, której sprzyja fakt, iż organizacje wirtualne są tylko względnie wyodrębnione z otoczenia i w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnej trudno zdefiniować ich granice. Organizacja wirtualna może mieć teoretycznie nieograniczoną wielkość, a dodatkowo często sprawia wrażenie większej niż jest w rzeczywistości. Chcąc określić tożsamość organizacji wirtualnej, trzeba przeanalizować pojęcie granic organizacji.

Granice to swoista linia podziału, czynnik różnicujący. Głównym celem istnienia granic jest porządkowanie organizacji. Cechą organizacji wirtualnej jest brak jednoznacznych granic lub też ich rozmycie, w efekcie czego jest ona tworem trudnych do ogarnięcia i znormalizowania. Granice organizacyjne mogą mieć różnorodny charakter i przybierać różne postaci. Najczęściej wyróżnia się następujące cztery kategorie granic organizacyjnych:

- pionowe,
- poziome,
- zewnętrzne,
- geograficzno-kulturowe.

Granice pionowe są determinowane przez istniejące w organizacji poziomy hierarchiczne. Stanowią swoiste bariery, które różnicują status organizacyjny i zakres władzy. W zhierarchizowanych organizacjach role pracowników są jasno i ściśle określone, a większość uprawnień decyzyjnych jest skupionych na szczycie hierarchii. Im więcej jest szczebli zarządzania, tym więcej granic pionowych. Granice pionowe są również tworzone przez wszelkiego rodzaju stosowaniu tytułów czy przywilejów, które różnicują pracowników. W organizacji wirtualnej powinien być brany pod uwagę większy nacisk na kompetencje i efekty pracy poszczególnych pracowników, niż na rangę ich stanowiska lub związane z nim tytuły czy przywileje. Należy zapewniać szeroki dostęp do informacji w całej organizacji oraz usprawniać

sprawne przekazy informacji w kanałach komunikacji pionowej, żeby naczelne kierownictwo stosunkowo szybko mogło reagować na zgłoszone pytania i wnioski [Płoszajski, 2001].

Granice poziome powstają między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Szczególnie mocno są zauważalne w organizacjach mających strukturę funkcjonalną. Przejawem barier poziomych mogą być problemy z przekazywaniem zasobów i wiedzy między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Efektem istnienia istotnych granic poziomych może być również długi czas wprowadzania na rynek nowych produktów lub usług. W ramach przełamania granic poziomych powinny być tworzone różnego rodzaju mechanizmy integrujące, mogące przybrać postać ponad funkcyjnych zespołów lub projektów, które wymuszą sprawną współpracę poszczególnych obszarów funkcjonalnych przy realizacji celów organizacji i spełnianiu oczekiwań klienta.

Granice zewnętrzne odgradzają przedsiębiorstwo od jego otoczenia. Najczęściej mają charakter psychologiczny, prawno-organizacyjny, psychologiczny, komunikacyjny lub strategiczny. Przejawami granic zewnętrznych mogą być m.in.:

- kadra kierownicza największą uwagę skupia na maksymalizacji wyników przedsiębiorstwa,
- przedstawiciele dostawców i odbiorców nie mają wpływu na strategiczne inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwo,
- w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi brakuje zaufania,
- przedsiębiorstwo nie tworzy powiązań aliansowych, zasoby i kompetencje firmy są wykorzystywane wyłącznie w jej interesie.

Niwelowanie granic zewnętrznych pozwala na włączenie zewnętrznych interesariuszy w proces usprawnienia organizacji. Kadra kierownicza powinna być otwarta na oczekiwania kontrahentów i przyjmować kooperacyjne podejście do negocjacji. Ważne jest, aby dla kadry kierowniczej najważniejszą wartością było spełnianie oczekiwań klienta i maksymalizowanie oferowanej jemu wartości [Brzozowski, 2010, s.76].

Granice geograficzne powstają, gdy organizacja operuje na różnych rynkach geograficznych lub charakteryzuje się mocno rozproszoną lokalizacją. Czynniki, które wpływają na powstanie granic, to m.in.:

- menadżerowie są związani raczej z jedną lokalizacją,
- pracowników cechuje słaba znajomość języków obcych,
- skład kadry kierowniczej jest jednolity narodowościowo i kulturowo,

- różnice kulturowe,
- bariery celne.

Zjawiskiem, które w największym stopniu odpowiada za zmniejszenie tego typu barier jest globalizacja. Sposoby niwelowania granic geograficzno-kulturowych, to m.in.:

- znajomość języków obcych,
- wykorzystywanie telepracy,
- realizowanie projektów wielokulturowych,
- zróżnicowany narodowościowo skład kadry kierowniczej,
- zapewnienie dostępu do informacji i technologii informacyjnych pracownikom we wszystkich lokalizacjach przedsiębiorstwa.

Im mniej granic pionowych, poziomych, zewnętrznych czy geograficzno-kulturowych można zidentyfikować w działalności jednostki gospodarczej, tym organizacja osiąga wyższy stopień wirtualności, bądź wykazuje większą gotowość do wdrożenia koncepcji. Zbyt wiele sztywnych granic może stanowić barierę dla powstania i rozwoju organizacji wirtualnej [Brzozowski, 2010, s.78].

3. Proces tworzenia organizacji wirtualnej

Ewolucję przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo wirtualne określają następujące zmienne:

- kierunek – opisuje on proces wypracowania przez organizację wizji oraz zrozumienia dla przyszłego kierunku działania, w powiązaniu ze swoimi interesariuszami,
- forma – sposób przekształcania celi w konkretne działania, wskazuje stopień elastyczności i odpowiedzialności w tworzeniu systemów i struktur na potrzeby konkretnych operacji (elastyczność organizacji wirtualnej określa szybkość jej reakcji na zachowania konsumentów),
- komunikacja – obejmuje ona kulturę organizacyjną oraz procesy związane z gromadzeniem, grupowaniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji,
- adaptacja – określa ona procesy uczenia się, warunkujące możliwość przystosowywania się do zmian warunków wewnętrznych jak i zewnętrznych [Brzozowski, 2010, s.105].

Samo projektowanie organizacji wirtualnej zaczyna się od:

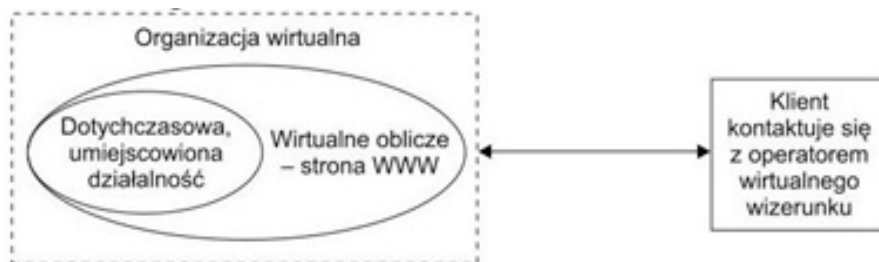
- analizy potrzeb konsumentów,
- stworzenia produktu odpowiadającego potrzebom konsumentów, pamiętając, iż w organizacji wirtualnej fizyczność produktu spada na plan dalszy,

- skupiania się na wartości dodanej sprzedawanej konsumentom w niematerialnym świecie,
- ciągłego udoskonalania sposobów komunikacji z klientem – komunikacja w przestrzeni niematerialnej,
- zrozumienia istoty organizacji wirtualnej i brak jednoznacznie określonych jego granic [Perychuda, 2000, s.62-64].

4. Konfiguracje organizacji wirtualnej

Charakterystyka konfiguracji organizacji wirtualnej zawiera zestawienie podstawowych cech oraz ilustrację ideograficzną. Jej najprostszą formą jest model wirtualnego wizerunku. Wyróżnić można kilka modeli wirtualnego wizerunku:

- model reklamowy – polega na umieszczaniu reklam internetowych na popularnych stronach WWW, ponosząc przy tym koszty za miejsce reklamowe,
- model producenta – wykorzystywany jest przez wytwórców pragnących dotrzeć bezpośrednio do klienta ostatecznego,
- model elektronicznego kupca – tutaj hurtownicy i detaliści sprzedają towar za pośrednictwem Internetu [Brzozowski 2010, s.138].



Rys. 1. Model wirtualnego wizerunku

Źródło: Brzozowski [2010, s. 138].

5. Zespoły wirtualne

Z organizacją wirtualną ściśle wiąże się termin zespołów wirtualnych. Zespół wirtualny jest to grupa osób współpracujących ze sobą, komunikujących się między sobą za pomocą nowoczesnych technologii informacyjnych.

Głównymi cechami zespołu są zatem [Brzozowski, 2010, s.118]:

- rozproszenie geograficzne członków zespołu,

- wykorzystanie technologii informacyjnej pomiędzy członkami zespołu,
- odmienna przynależność organizacyjna,
- zróżnicowany czas funkcjonowania zespołu.

Sam proces tworzenia zespołu wirtualnego może obejmować pięć etapów [Brzozowski 2010, s. 119]:

- identyfikację kluczowych interesariuszy (zdobycie informacji o ewentualnej przychylności i wsparciu dla tworzenia i funkcjonowania zespołu ze strony organizacji i podmiotów zewnętrznych),
- określenie tożsamości zespołu wirtualnego (określenie jego wizji i misji, w celu lepszego doboru jego uczestników),
- dobór członków zespołu wirtualnego (podstawowych – stanowiących stały element zespołu oraz uzupełniających – służących radą ekspertów, pomocniczych – wykonujących określone zadania, oraz zewnętrznych – zatwierdzających wykonaną pracę, mogą to być, np. kluczowi interesariusze),
- integrację zespołu (zapoznanie się zespołu, ustalenie kanału komunikacji, wspólne wideokonferencje),
- organizację pracy zespołu (identyfikację podstawowego procesu, rozdzielenie zadań, ustalenie wzajemnych relacji oraz formy prezentacji efektów).

6. Integrator organizacji wirtualnej

Istnieją różne określenia podmiotów integrujących organizacje wirtualne, a co za tym idzie, odmienne sposoby koordynowania funkcjonowania tej organizacji.

Najczęściej spotykanymi integratorami są [Brzozowski 2010, s. 119]:

- przedsiębiorstwo rdzeń – gdzie jeden z uczestników organizacji wirtualnej wyróżnia się na tle innych pod względem wielkości, potencjału, co w konsekwencji prowadzi do przerzucenia odpowiedzialności za jej działania na tego uczestnika,
- broker – podmiot inicjujący zawiązanie organizacji wirtualnej, a także poszukujący partnerów do niej, planuje strukturę organizacji wirtualnej i określa potrzebne kompetencje, wybiera podmiot poszukujący i wybierający partnerów,
- koordynator – reguluje działania organizacji wirtualnej,

- komitet sterujący – zespół składający się z przedstawicieli kadry kierowniczej uczestników,
- menadżer wirtualny – specjalizujący się w zakresie komunikacji, zarządzania wiedzą, a także szacowania i zastosowania kapitału niematerialnego.

Istnieją trzy reguły, które należy przestrzegać podczas wyboru partnera do współpracy [Brzozowski 2010, s. 135]:

- oszacowanie całkowitych kosztów współpracy, wynikających z rozpoczęcia i kontynuacji współpracy (niezawodność i kompetencje partnera mogą wpływać na zmniejszenie kosztów),
- dobór powinien uwzględniać podmioty, potrafiące dopasować swoje usługi do potrzeb i włączające się w realizację celów całej organizacji (dużą rolę odgrywa zaufanie do potencjalnego partnera),
- opracowanie i uzgodnienie mierników efektywności, procedur kontaktów pomiędzy współpracującymi partnerami, standardów i norm jakości.

7. Mocne i słabe strony organizacji wirtualnej

Mocne i słabe strony organizacji wirtualnej przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Zalety i wady organizacji wirtualnej

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • wysoka elastyczność i zdolność adaptacji, • szybsza realizacja transakcji, • wzrost produktywności, • prowadzenie wspólnej polityki dotyczącej działania organizacji, • obniżenie nakładów inwestycyjnych koniecznych do rozwoju organizacji, • wysoka jakość usług wynikająca ze skupienia się na podstawowej działalności i współpracy z kompetentnymi i efektywnymi dostawcami, • zmniejszenie do koniecznego minimum prawnej obsługi transakcji. 	<ul style="list-style-type: none"> • konieczne zaufanie do wszystkich organizacji współpracujących w ramach wirtualnych organizacji, • brak wzorców postępowania, • trudności w opracowaniu zasad podziału zysku przedsiębiorstwa wirtualnego, • trudności z identyfikacją firmy i jej partnerów w sieci, • możliwość włączenia się organizacji niekompetentnych i niesprawdzonych.

Źródło: [Opracowanie własne]

Podsumowanie

Podstawową zaletą koncepcji wirtualnej jest możliwość osiągnięcia wydajniejszego działania, dzięki wykorzystaniu kompetencji poszczególnych uczestników. Większą efektywność uzyskuje się dzięki koncentracji działania na atutach i pozostawieniu danych zadań podmiotom, które wykonują to najlepiej. System ten pozwala podmiotom gospodarczym na koncentrację przewagi konkurencyjnej.

Uczestnictwo w organizacji wirtualnej jest szczególnie atrakcyjne dla mniejszych firm, ponieważ ułatwia im niwelowanie różnic przewagi dużych podmiotów, w zakresie osiągania korzyści skali działania. Mała firma jako uczestnik organizacji wirtualnej jest w stanie zatrzeć główną przewagę większych od siebie, jaką jest dostęp wszelkiego rodzaju zasobów. Dzięki temu jest w stanie stworzyć wrażenie dużo większej firmy niż jest w rzeczywistości.

Organizacja wirtualna stwarza warunki do oferowania zarówno prostych rozwiązań jak, np. mały produkt do bardziej kompleksowych, jak doradztwo techniczne, serwis, obsługa. Polepszenie warunków dotyczy również skali działalności od rynku lokalnego, regionalnego do globalnego.

Ważną zaletą jest elastyczność działania w oparciu o warunki otoczenia. Organizację wirtualną wyróżnia szybkość działania. Organizacja ta pozwala na osiągnięcie celów gospodarczych bez utraty niezależności poszczególnych partnerów. Współpraca odbywa się na zasadzie równorzędności uczestników i kooperacji, co w innych warunkach nie byłoby możliwe [Brzozowski 2010, s. 159].

Podczas tworzenia organizacji wirtualnej kluczowym problemem staje się znalezienie odpowiedniego partnera, który spełni nasze oczekiwania pod względem kompetencji, możliwości, doświadczenia, stabilności finansowej. Dobór nieodpowiedniego partnera może skutkować pogorszeniem się jakości usług, a to wiąże się ze wzmożonym nadzorem danego partnera, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia kosztów.

Kolejną wadą jest trudność koordynacji współpracy, która jest wynikiem oddalenia geograficznego, różnych stylów zarządzania, czy odmiennego potencjału technologicznego. Udział przedsiębiorstwa w kilku organizacjach wirtualnych, może doprowadzić do bardzo poważnych problemów w sektorze kontroli, konkurencji, rynku.

Różnorodność, mobilność uczestników mocno hamuje budowanie wspólnych tożsamości, zachowań, norm, czy wartości.

Organizacja wirtualna jest oceniana na świecie bardzo różnie. Nie można jednoznacznie stwierdzić, czy jest ona lepsza (bardziej efektywna) od organizacji tradycyjnej.

Struktura wirtualna jest potrzebna w środowiskach o niestabilnym i zmiennym otoczeniu, a obecnie jest to pewien standard działalności.

Literatura

- Bratnicki. Mariusz. 2000. *Kompetencje Przedsiębiorstwa*. Warszawa: Placet.
- Brzozowski Maciej. 2005. *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Brzozowski Maciej. 2010. *Organizacja wirtualna*. Warszawa: PWN.
- Gołębiowski Tomasz. 2001. *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski Wiesław. 2002. *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
- Kamiński Robert. 1999. „Organizacja Wirtualna – wady i zalety”. *Przegląd Organizacji*: 13.
- Kisielnicki Jerzy. 2001. *Zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
- Kisielnicki Jerzy, 1997, „Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa”. *Organizacja i Kierowanie* nr 4: 24.
- Meyer Ron. 2007. *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Niemczyk Jerzy. 2000. *Metody organizacji i zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Terra.
- Papińska-Kacperek Joanna. 2008. *Spoleczeństwo informacyjne*. Warszawa: PWN.
- Perechuda Kazimierz. 2000. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*. Warszawa: Placet.
- Płoszajski Piotr. 2001. *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Difin.