

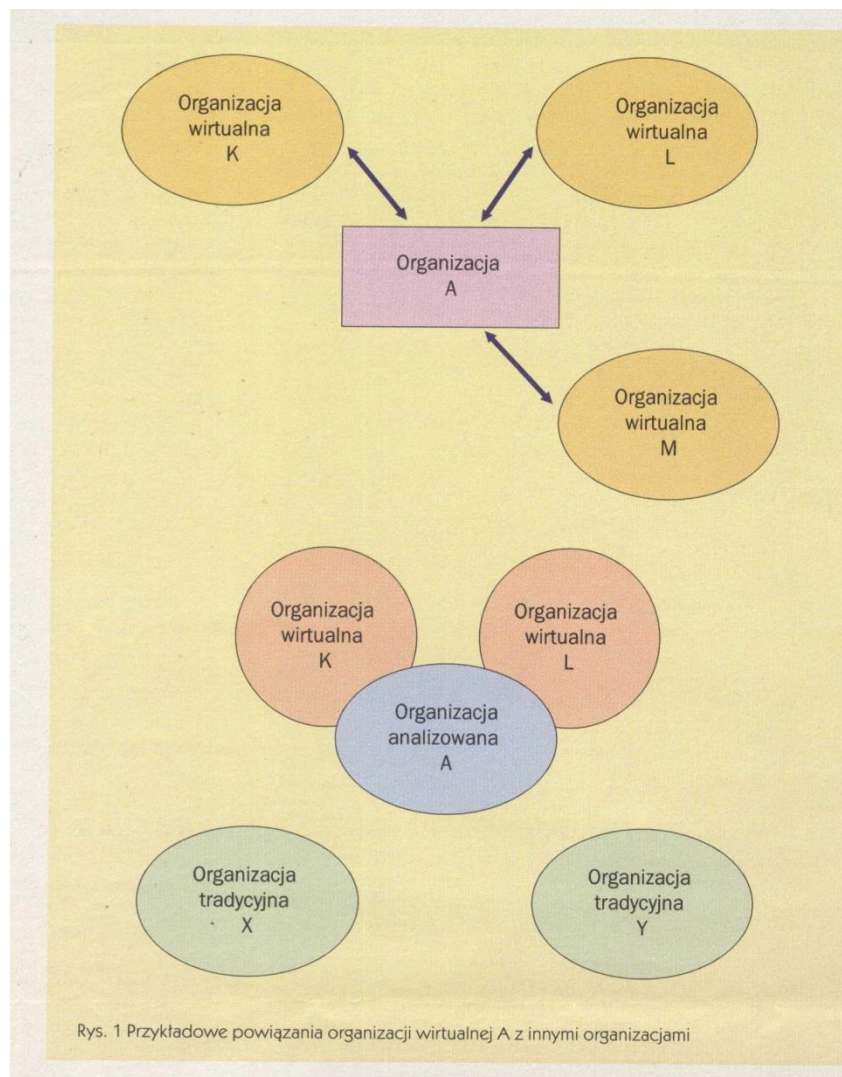
Wirtualna organizacja - marzenie czy rzeczywistość?



21 kwietnia 1997
Jerzy Kisielnicki

Wirtualna organizacja, która mogła powstać dzięki rozwojowi globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych, jest odpowiedzią na wymagania wolnego rynku i wymóg dostosowania się do jego konkurencyjności.

Wirtualna organizacja, która mogła powstać dzięki rozwojowi globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych, jest odpowiedzią na wymagania wolnego rynku i wymóg dostosowania się do jego konkurencyjności.



Pojęcie wirtualnej organizacji jeszcze nie doczekało się jednej i ogólnie akceptowanej definicji. Można spotkać następujące określenia:

1. "Czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw - dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów - połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków". (J. A. Byrne, R. Brandt)
2. "Sztuczny twór, który opierając się na indywidualnych kompetencjach bazowych i dzięki maksymalnej użyteczności dla klientów, integruje niezależne przedsiębiorstwa w

procesach kreowania produktów, nie wymagając dodatkowego nakładu na koordynację oraz nie uszczuplając przez swoją wirtualność znaczenia klienta". (Ch. Scholzch)

Można dyskutować o przytoczonych definicjach. Czy wymieniony w pierwszej definicji cel działania wirtualnej organizacji nie zawęży zbyt tego pojęcia? Również określenie "sieć czasowo niezależnych organizacji" jest dyskusyjne. Jeżeli organizacje wspólnie działają, to na pewno ich niezależność jest w pewnym stopniu ograniczona.

Również w drugiej definicji pojęcie "sztuczny twór" nie jest jednoznaczne, a twierdzenie, że nie wymagają dodatkowych nakładów na koordynację, nie zawsze jest prawdziwe.

Aby nie podejmować dyskusji, przyjmuję, iż wirtualna organizacja tworzona jest dobrowolnie przez organizacje, które wchodzi z sobą w różnego typu związki, by realizować wspólny cel bez zawierania umów cywilnoprawnych.

Czy to na pewno organizacje?

Organizacja wirtualna spełnia podstawowe kryterium "organizacji", jakim jest odrębność celów; natomiast w kwestii dwóch pozostałych atrybutów (struktury i przechowywania wiedzy) można się spierać. Organizacja wirtualna stale zmienia się, wchodzi w alianse z innymi organizacjami nie tylko wirtualnymi. Dostosuje się do wymagań otoczenia. Uczestnik jest tak długo w relacji z całością wirtualnej organizacji, jak długo jest to dla niego użyteczne. Czyli - jak długo jest przekonany, że jest to bardziej opłacalne niż wtedy, gdyby każdy z nich funkcjonował oddzielnie.

Organizacje wirtualne można z pewnym przybliżeniem porównać do systemu zarządzania stosowanego w organizacjach amorficznych. Do organizacji takiej przystępuje się dobrowolnie, jednak trzeba przestrzegać obowiązujących w niej praw i zachowań. Wystąpienie z niej jest również dobrowolne. Każdy element takiej organizacji działa zarówno na rachunek własny, jak i całej organizacji. Istotną cechą organizacji wirtualnej jest to, że - jak przedstawiono na rys. 1 - organizacja może wchodzić w skład wielu innych organizacji wirtualnych, jak też być samodzielną organizacją funkcjonującą np. wg prawa handlowego.

Technologia informacyjna jako spoiwo wirtualnej organizacji

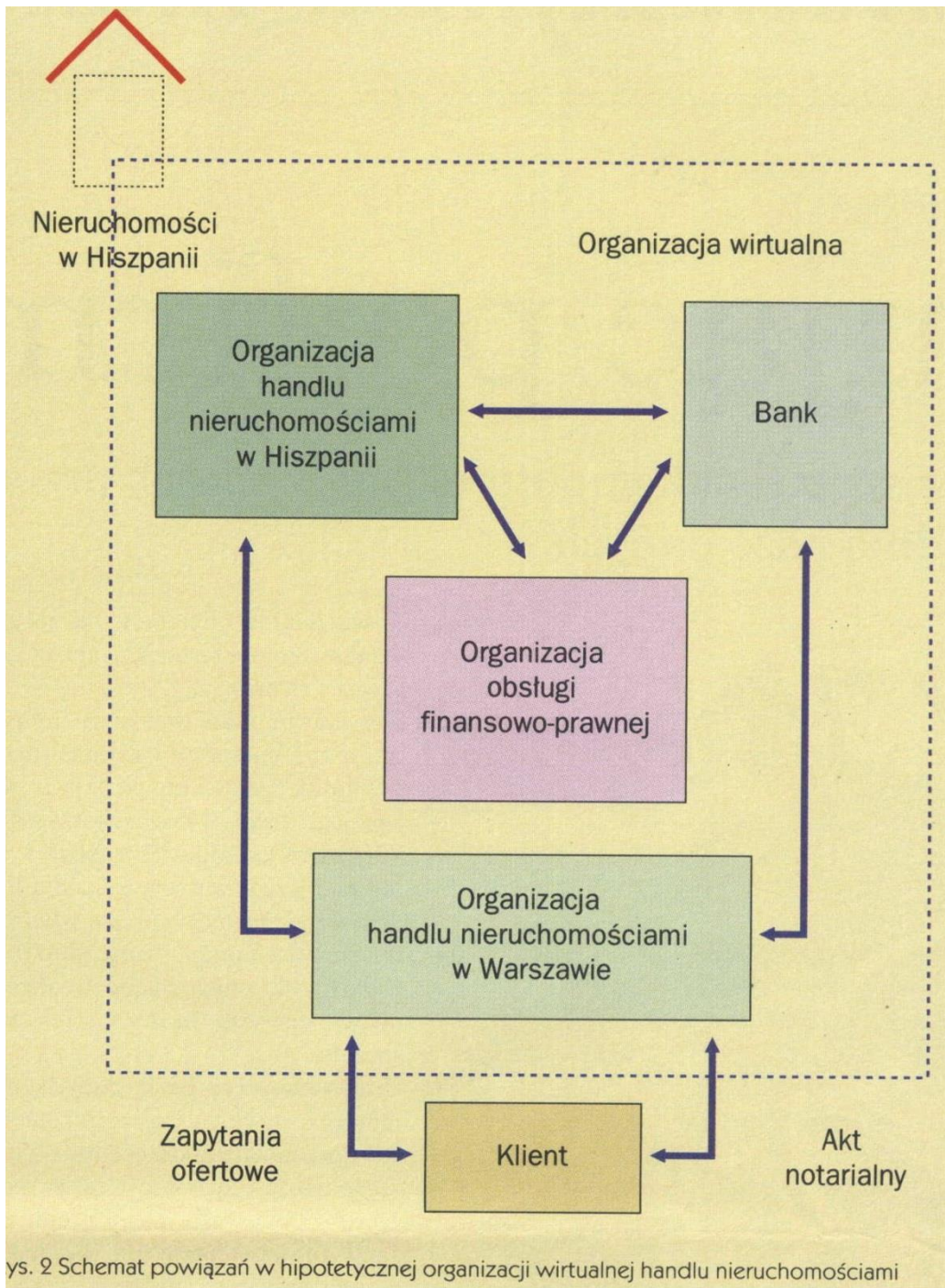
Technologia informacyjna dała możliwość powstania wirtualnej organizacji. Jest to dla tej organizacji infrastruktura zarządzania. Szczególnie ważne są dwa elementy: globalne sieci komputerowe oraz duże i rozproszone bazy danych.

Odbывая się w lutym 1997 r. Światowe Forum Gospodarcze w szwajcarskim Davos obradowało pod hasłem "Budowanie społeczeństwa sieciowego". Powiązania sieciowe przedstawione są na rys. 1. Mogą one być elementami sieci globalnej, np. Internet, sieci o działaniu ograniczonym do jednej organizacji wirtualnej, bądź sieci ogólnie dostępnej: szerokiej (WAN) lub miejskiej, obejmującej określony wycinek przestrzeni (MAN). Sieć komputerowa jest drogą kooperacji między przestrzennymi wirtualnymi elementami organizacji.

Technologia informacyjna zmienia charakter kontraktu między uczestnikami procesu biznesowego. Nie jest to tradycyjny bezpośredni kontrakt, np. klient - sprzedawca, lecz kontrakt elektroniczny lub wirtualny.

Przykładowo: klient kupujący nieruchomość w Hiszpanii może korzystać z organizacji wirtualnej, obejrzeć dom i okolicę, po czym dokonać transakcji nie wyjeżdżając z Warszawy. Składa on zamówienie zakupu nieruchomości w dowolnej organizacji zajmującej się takimi transakcjami. Organizacja miejscowa, szukając oferty, może

stworzyć czasową organizację wirtualną z jej odpowiednikiem hiszpańskim. Związek ten może być zawarty na czas jednej transakcji lub na dłużej. Przynosi on zysk wszystkim stronom biorącym udział w transakcji: klient realizuje zamówienie bez ponoszenia dodatkowych nakładów na wyjazd do Hiszpanii; organizacja miejscowa zaspokaja potrzeby klienta, pobierając prowizję, i nie musi przy tym utrzymywać w Hiszpanii swojego przedstawiciela; z kolei organizacja hiszpańska bez inwestowania wchodzi na nowy rynek handlu nieruchomościami oraz zyskuje nowego klienta.



Spoiwem, które umożliwia zawarcie nowych transakcji, jest możliwość posługiwania się multimedialnymi środkami, a więc transmisja obrazu i dźwięku obok tradycyjnej transmisji danych.

Przytoczony przykład można poszerzyć o inne organizacje, które są powiązane wirtualnie, np. biuro notarialne i banki, które zawarły transakcje od strony finansowej.

Klient organizacji wirtualnej, mimo dużych różnic w formach własności jej poszczególnych elementów, postrzega ją jako jedną organizację. Przykładowo - będzie korzystał z doradców finansowo-prawnych, którzy wejdą w kontakt z innymi organizacjami. W ten sposób transakcje mogą być realizowane przez układ dwóch lub więcej organizacji wirtualnych lub organizacje tradycyjne i wirtualne.

Poważnym wzmocnieniem organizacji wirtualnych są hurtownie danych zwane też zbiorowymi bazami danych (Data Warehouse).

Analiza strategiczna wirtualnej organizacji

Wirtualizacja organizacji jest szansą na wzrost konkurencyjności rynku. W celu przeprowadzenia analizy strategicznej posłużono się analizą konkurencyjności, zaproponowaną przez M. E. Portera, oraz analizą SWOT.

W koncepcji M. E. Portera analizę organizacji przeprowadza się przez zbadanie pięciu czynników, które kształtują jej atrakcyjność:

- * określenie natężenia walki konkurencyjnej między organizacjami, które wytwarzają wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu,
- * zbadanie siły oddziaływania dostawców oraz możliwości wywierania przez nich presji na organizację,
- * zbadanie siły oddziaływania nabywców oraz możliwości wywierania przez nich presji na organizację,
- * określenie groźby pojawienia się nowych produktów,
- * określenie groźby pojawienia się substytutów.

Powiązania z organizacjami wytwarzającymi podobne wyroby lub usługi pozwalają na tworzenie nowych związków. Mogą się w nim znaleźć nawet dotychczasowi konkurenci. Jego trwałość jest tak długa, jak długo jest on opłacalny dla jego uczestników.

Związek taki pozwala na wykazanie się umiejętnościami negocjacyjnymi i partnerskimi. Dostawcy i nabywcy nie są stroną w walce konkurencyjnej, lecz mogą tworzyć określone alianse do prowadzenia wspólnej polityki np. cenowej i jakościowej (drugi i trzeci czynnik Portera). Powiązania wirtualne pozwalają na wczesne dostrzeżenie niebezpieczeństw związanych z wystąpieniem zagrożeń w postaci pojawienia się nowych produktów lub substytutów (czwarty i piąty czynnik Portera).

W analizie SWOT przeprowadzone jest badanie następujących elementów: S - silnych i W - słabych stron organizacji oraz O - możliwości i T - zagrożeń pojawiających się przed nią.

Analiza SWOT hipotetycznej wirtualnej organizacji

Mocne strony - S

1. Duża elastyczność działania.

2. Duża szybkość realizacji transakcji.
3. Prowadzenie wspólnej polityki w zakresie działania organizacji.
4. Obniżenie kosztów realizacji transakcji.
5. Obniżenie nakładów inwestycyjnych na rozwój organizacji.
6. Zmniejszenie do koniecznego minimum prawnej obsługi transakcji.

Słabe strony - W

1. Konieczność posiadania technologii informacyjnej, która umożliwia realizację transakcji, w tym:
 - a) globalną sieć,
 - b) duże bazy danych.
2. Konieczność posiadania zaufania do wszystkich organizacji współpracujących w ramach wirtualnej organizacji.
3. Możliwość włączenia się do organizacji niekompetentnych i nie sprawdzonych organizacji.
4. Brak wzorców postępowania.

Szansa - O

1. Szybka reakcja na pojawienie się tzw. niszy.
2. Realizacja transakcji, mimo barier prawnych i organizacyjnych.
3. Wnoszenie do wspólnej wirtualnej organizacji tego, co każdy z partnerów ma najlepszego.
4. Możliwość zastosowania najbardziej nowoczesnych metod i technik zarządzania.
5. Możliwość współpracy takich partnerów, którzy w innych warunkach nie współpracowali ze sobą.
6. W powiązaniach informacyjnych nie występują granice celne ani państwowe.

Zagrożenia - T

1. Niewydolność urządzeń technicznych - obecnie urządzenia transmisji danych nie są w większości przystosowane do transmisji danych multimedialnych.
2. Brak uregulowań prawnych funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności względem siebie i przed ich klientami.
3. Nieprzygotowanie organizacji jak też klientów do korzystania z organizacji wirtualnych.
4. Brak zwierzchnictwa i związany z tym brak koordynacji realizacji transakcji.

Internet

Dużą szansą na rozwój wirtualnej organizacji jest rozwój sieci komputerowych typu Internet. W ten sposób organizacja funkcjonuje faktycznie na znacznym obszarze kraju czy Europy. Możliwy jest teoretycznie przestrzenny szerszy zakres np. Australia, Nowa Zelandia czy też Afryka. Jednak, jak sygnalizuje prasa fachowa, coraz częściej występują problemy z Internetem. Do najczęstszych zalicza się: długi czas oczekiwania na połączenia, szczególnie w godzinach szczytów, jak też nie rozwiązane do końca sprawy związane z zabezpieczeniem danych. Organizacje telekomunikacyjne twierdzą zgodnie, że tłok na łączach "zatyka" sieć telefoniczną i trzeba ponieść dodatkowe znaczne nakłady,

aby poprawić infrastrukturę umożliwiającą funkcjonowanie wirtualnej organizacji. Również włamanie do baz danych jest, niezależnie od sankcji karnych, uważane przez niektórych specjalistów za barierę.

Bez usunięcia tych zagrożeń trudno będzie oczekiwać rozwoju funkcjonowania wirtualnych organizacji, szczególnie w zakresie działań dotyczących przepływu środków finansowych.

Perspektywy rozwoju i zastosowanie

Najbliższa przyszłość pokaże, czy wirtualna organizacja sprawdzi się w praktyce; czy powstaną organizacje tego typu i czy będą opracowane odpowiednie rozwiązania formalnoprawne. Przedstawiona analiza strategiczna, mimo że przeprowadzona na przykładzie hipotetycznej organizacji, wskazuje atrakcyjność tej formy organizacji. Każdy bowiem, kto posiada odpowiednie środki techniczne, a więc: komputer multimedialny i dostęp do sieci komputerowej oraz umie korzystać z zasobów informacyjnych, może przyłączyć się do wirtualnej organizacji.

Jest to jedna z łatwiejszych dróg stworzenia własnej organizacji i zarazem najmniej kosztowna.

Problemem prawnym jest określenie definicji wirtualnej organizacji i przyjęcie takich uregulowań, aby wszyscy uczestnicy działań mieli równe prawa i odpowiednie do swojego udziału efekty współpracy.

Wirtualna organizacja działa w warunkach "przezroczystej organizacji", co oznacza, że wszystkie jej poczynania mogą być znane konkurencji. W ten sposób organizacja zostaje zmuszona do działania w odpowiedzialny sposób. Na jej wizerunek wpływają działania innych powiązanych wirtualnie organizacji. Nie ma w niej wspólnych administracji, budynków i budowli, wspólnego nadzoru i stanowisk koordynujących. Wzajemne oddziaływanie poszczególnych wirtualnych organizacji jest ograniczone, toteż należy dążyć do stworzenia specyficznych warunków zaufania.

Weryfikacji wymagają m.in. procedury, np. negocjacje, które przebiegają błyskawicznie i bez wstępnych faz opisywanych w podręcznikach typu "Odchodząc od Nie", "Dochodząc do Tak".

Wirtualna organizacja stanowi interesującą alternatywę dla organizacji obecnie funkcjonujących. Pasjonuje możliwość uzyskania przez nią stabilizacji operacyjnej - pozbawionej formalnej struktury i nadzoru wysokiego stopnia. Stabilizacja ta stanowi szansę osiągnięcia przewagi na rynku.

Niezależnie od przyszłych rozwiązań, już można określić te sfery działalności, w których zastosowanie wirtualnej organizacji powinno przynieść największe efekty:

- * Handel, np. wymieniony już przykład handlu nieruchomościami, jak też handel hurtowy artykułami spożywczymi czy konfekcją.
- * Turystyka - indywidualne kupowanie wczasów, targi turystyczne.
- * Różne usługi, np. bankowe.

W praktyce trudno jest wskazać konkretne funkcjonujące wirtualne organizacje. Jednak wiele agencji turystycznych czy też agencji doradztwa personalnego lub firm konsultingowych wykazuje cechy takich organizacji.

Tab. 1 Analiza SWOT hipotetycznej wirtualnej organizacji	
<p>Mocne strony – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Duża elastyczność działania. 2. Duża szybkość realizacji transakcji. 3. Prowadzenie wspólnej polityki w zakresie działania organizacji. 4. Obniżenie kosztów realizacji transakcji. 5. Obniżenie nakładów inwestycyjnych na rozwój organizacji. 6. Zmniejszenie do koniecznego minimum prawnej obsługi transakcji. 	<p>Stabe strony – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konieczność posiadania technologii informacyjnej, która umożliwi realizację transakcji, w tym: <ol style="list-style-type: none"> a) globalną sieć, b) duże bazy danych. 2. Konieczność posiadania zaufania do wszystkich organizacji współpracujących w ramach wirtualnej organizacji. 3. Możliwość włączenia się do organizacji niekompetentnych i nie sprawdzonych organizacji. 4. Brak wzorców postępowania.
<p>Szansa – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Szybka reakcja na pojawienie się tzw. niszy. 2. Realizacja transakcji, mimo barier prawnych i organizacyjnych. 3. Wnoszenie do wspólnej wirtualnej organizacji tego, co każdy z partnerów ma najlepszego. 4. Możliwość zastosowania najbardziej nowoczesnych metod i technik zarządzania. 5. Możliwość współpracy takich partnerów, którzy w innych warunkach nie współpracowali ze sobą. 6. W powiązaniach informacyjnych nie występują granice celne ani państwowe. 	<p>Zagrożenia – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niewydolność urządzeń technicznych – obecnie urządzenia transmisji danych nie są w większości przystosowane do transmisji danych multimedialnych. 2. Brak uregulowań prawnych funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności względem siebie i przed ich klientami. 3. Nieprzygotowanie organizacji jak też klientów do korzystania z organizacji wirtualnych. 4. Brak zwierzchnictwa i związany z tym brak koordynacji realizacji transakcji.

<http://www.computerworld.pl/artykuly/291454/Wirtualna.organizacja.marzenie.czy.rzecz.ywistosc.html>