

Maciej Brzozowski

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WARUNKI EFEKTYWNOŚCI I PERSPEKTYWY ROZWOJU KONCEPCJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

1. Wstęp

Organizacja wirtualna mimo rosnącej popularności jest koncepcją zarządzania znajdującą się na początkowym etapie rozwojowym, charakteryzującym się brakiem jednoznaczności i kontekstową interpretacją. Termin „organizacja wirtualna” jest przy tym często nadużywany do określania stanu organizacyjnego przedsiębiorstw. Na potrzeby niniejszej pracy została przyjęta możliwie uniwersalna definicja, określająca organizację wirtualną jako tworzoną na zasadzie dobrowolności specyficzną formę kooperacji niezależnych przedsiębiorstw, innych instytucji i/lub osób fizycznych, które dostarczają na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego oraz występują wobec otoczenia jako jeden podmiot. Najważniejszymi cechami takiej organizacji są: współpraca między niezależnymi podmiotami, koncentracja na najważniejszych kompetencjach, rozmyta tożsamość (rozmycie granic organizacyjnych), zaufanie w relacjach między partnerami oraz wykorzystanie technologii informacyjnej.

W opinii większości autorów organizacja wirtualna jest koncepcją stwarzającą duże możliwości poprawienia sprawności funkcjonowania, a jednocześnie sytuacji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych. Jej wdrożenie łączy się jednak zarówno z korzystnymi dla przedsiębiorstwa skutkami, jak i z czynnikami ograniczającymi efektywność jej wykorzystania, a w skrajnych przypadkach nawet go uniemożliwiającymi.

Po stronie zjawisk pozytywnych wskazuje się m.in. efektywniejsze wykorzystanie zasobów, zwiększenie elastyczności działania, dużą innowacyjność, mniejsze koszty działania, zwiększoną szybkość działania, implementację w przedsiębiorstwie nowoczesnych rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania, efektywne wykorzystanie informacji i technologii informacyjnej, dobrowolny udział oraz zasadę równorzędności uczestników.

Wśród słabych stron koncepcji wymieniane są m.in.: problem znalezienia odpowiednich partnerów, trudności koordynacyjne, ryzyko utraty najważniejszych kompetencji oraz własnej tożsamości organizacyjnej, trudności z wypracowaniem kultury organizacyjnej i zbudowaniem wzajemnego zaufania, zagrożenia związane z wirtualizacją zhierarchizowanego przedsiębiorstwa (ryzyko niewłaściwej dekoncentracji łańcucha wartości oraz opór pracowników), a także konieczność inwestowania w technologię informacyjną oraz problemy z jej wykorzystaniem.

2. Warunki efektywności organizacji wirtualnych

W literaturze zaznacza się wyraźny dualizm poglądów na temat przyszłości organizacji wirtualnych. Jedni autorzy twierdzą, że w ogóle nie należy pytać o to, czy upowszechnią się tego rodzaju organizacje, ale raczej o to, kiedy to nastąpi. Osoby sceptycznie nastawione uważają, że ich rozwój nie jest wcale przesądzony, gdyż może on napotykać wiele przeszkód, związanych z przedstawionymi słabościami koncepcji. Istotne wydaje się zatem zidentyfikowanie takich okoliczności, w których koncepcję tę będzie można wykorzystać efektywniej niż inne rozwiązania organizacyjne. Wskazanie takich warunków wymaga rozważenia kilku kwestii.

Pierwszy problem jest związany z określeniem koniecznego zakresu koordynacji planowanej działalności. Organizacja wirtualna, w porównaniu z innymi formami organizacyjnymi, charakteryzuje się mniejszymi możliwościami koordynacyjnymi, co jest konsekwencją jej dynamicznego środowiska działania, decentralizacji struktur, tymczasowości współdziałania i silnej specjalizacji. To, że organizację wirtualną cechuje mniejsza zdolność do koordynowania działań niż chociażby strukturę funkcjonalną, nie oznacza, iż struktury wirtualne charakteryzują się niedostatecznymi możliwościami harmonizacji i jednoczenia działań partnerów. W miejsce tradycyjnych narzędzi koordynacji pojawia się zaufanie, wspólny cel czy technologia informacyjna, co sprawia, że stosunkowo mniejsze możliwości koordynacji są tutaj rekompensowane zwiększoną elastycznością działania, większą szybkością działania czy też redukcją kosztów stałych [Lichtarski, Moroz 2002].

Wykorzystanie koncepcji organizacji wirtualnej w przyszłości będzie w dużym stopniu uzależnione od tempa postępowania dezintegracji łańcucha tworzenia wartości. Będzie ono oczywiście zróżnicowane dla poszczególnych dziedzin działalności gospodarczej. Podjęcie decyzji o zawiązaniu organizacji wirtualnej, a szczególnie o dokonaniu przez podmioty gospodarcze dekoncentracji procesu tworzenia wartości, powinno wynikać z dogłębnej analizy realizowanych bądź planowanych funkcji gospodarczych z punktu widzenia wyboru właściwej formy podporządkowania i oddziaływania.

Dodatkowo, ewentualna wirtualizacja zintegrowanego przedsiębiorstwa musi – zdaniem H. Chesbrough i D. Teece [2002] – zostać poprzedzona odpowiedzią na dwa pytania dotyczące charakteru oraz dostępności zasobów i umiejętności. Pierw-

sze z nich dotyczy autonomicznego bądź systemowego charakteru kompetencji danego podmiotu gospodarczego. Kompetencje autonomiczne występują niezależnie i można je odseparować od pozostałych. Najczęściej są oparte na tzw. wiedzy formalnej (informacjach skodyfikowanych, ang. *explicit knowledge*) i są stosunkowo mobilne, przez co mogą być łatwo wykorzystywane poza macierzystą organizacją. Kompetencje systemowe natomiast stanowią w praktyce zbiór zapętlonych i powiązanych ze sobą aktywności, opartych na tzw. wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Taka wiedza jest głęboko zakorzeniona w zachowaniach ludzi i wykorzystywana w codziennym funkcjonowaniu organizacji, ale niełatwo ją sprecyzować. Kompetencje systemowe trudno jest przez to wyodrębnić i wykorzystać poza kontekstem danej organizacji.

Drugie pytanie dotyczy tego, czy zasoby i umiejętności, kluczowe z punktu widzenia sukcesu organizacji, są dostępne w otoczeniu, a więc czy mają charakter rynkowy i kontrolowane są przez podmioty, z którymi można współpracować, czy też powinny zostać wygenerowane w samym przedsiębiorstwie. Innymi słowy, wskazuje pożądaną stopień integracji, konieczny do stworzenia wirtualnego łańcucha wartości.

		Zasoby i umiejętności	
		są dostępne w otoczeniu	muszą być wygenerowane w firmie
Umiejętności mają charakter	autonomiczny	A. organizacja wirtualna, outsourcing na dużą skalę jako podstawa konfiguracji organizacyjnej	D. możliwa integracja, <i>joint venture</i> , alianse w celu wygenerowania zasobów i umiejętności
	systemowy	B. strategiczne alianse podstawą konfiguracji	C. integracja hierarchiczna podstawą konfiguracji organizacyjnej

Rys. 1. Uwarunkowania konfiguracji organizacyjnej

Źródło: opracowano na podstawie: [Oblój 2002; Chesbrough, Teece 2002].

Nakładając na siebie oba pytania w postaci macierzy, zyskujemy wskazania dotyczące preferowanych konfiguracji organizacyjnych przedstawione na rys. 1. Poszczególne pola macierzy reprezentują następujące sytuacje i preferowane rozwiązania strukturalne o zróżnicowanym zakresie koncentracji łańcucha wartości (zob. [Introna 2001]):

A. Najważniejsze kompetencje związane są najczęściej z konkretnymi rozwiązaniami technologicznymi lub organizacyjnymi, a konieczny stopień ich integracji jest stosunkowo niski i łatwo jest je pozyskać z otoczenia, np. w konsekwencji istniejących standardów branżowych. Taka sytuacja sprzyja stosowaniu daleko posuniętego outsourcingu oraz tworzeniu organizacji wirtualnych.

B. Najważniejsze kompetencje mają charakter systemowy; wymagany jest niewielki stopień ich integracji. Taka sytuacja sprzyja zawieraniu aliansów strategicznych i daje ograniczone możliwości tworzenia organizacji wirtualnych, które mogą najwyżej utworzyć pewną całość w wymiarze prawno-finansowym. Jako przykład może posłużyć firma doradcza skupiająca pracujących niezależnie konsultantów (każdy na podstawie swojej niezależnej wiedzy i doświadczenia), którzy obsługują wspólną grupę klientów, ale usługi wykonują niezależnie.

C. Umiejętności i zasoby mają charakter systemowy, a stopień koniecznej integracji jest wysoki wskutek trudności z ich pozyskaniem z zewnątrz. Taka sytuacja sprzyja integracji hierarchicznej jako podstawie konfiguracji organizacyjnej i stawa przed organizacją wirtualną przeszkody trudne lub niemożliwe do pokonania.

D. Najważniejsze kompetencje są łatwe do sprecyzowania, ale wymagany jest wysoki stopień ich integracji, co raczej skłania przedsiębiorstwa do ich samodzielnego generowania, wspomaganego niekiedy aliansami strategicznymi. Tworzenie organizacji wirtualnej w takich okolicznościach jest możliwe, ale wymaga bardzo dużego wysiłku koordynacyjnego.

Wśród innych czynników sprzyjających zawiązywaniu i skutecznemu funkcjonowaniu organizacji wirtualnych można wymienić [Introna 2001]:

- ograniczoną liczbę partnerów – im więcej uczestników, tym większy wysiłek wymagany do stworzenia wspólnej tożsamości organizacyjnej, która umożliwi tworzenie wiedzy i dzielenie się nią;
- duży nacisk na wspólne działanie i dzielenie się wiedzą przez partnerów;
- silne, wspólne wartości spajające i integrujące współpracujące podmioty, co ułatwi tworzenia wiedzy ukrytej;
- ograniczony zasięg planów strategicznych uczestników – im bardziej podmioty członkowskie są związane własnymi strategiami (ukierunkowanymi na powodzenie poszczególnych uczestników, a niekoniecznie organizacji wirtualnej jako całości), tym mniej elastyczności, a więc i przestrzeni dla wirtualizacji;
- kulturę organizacyjną stymulującą kreatywność, sprzyjającą eksperymentom i podejmowaniu nowych wyzwań oraz wyciąganiu wniosków z podejmowanych działań.

W podsumowaniu tych uwag stwierdzić należy, że organizacja wirtualna nie jest rozwiązaniem uniwersalnym – ma swoje ograniczenia i może być wykorzystana tylko w niektórych sytuacjach. Warunki powodzenia organizacji wirtualnej mogą być różnorodne i czasami nieprzewidywalne, dlatego też w wielu sytuacjach może nie być możliwości stworzenia tego typu organizacji. Dodatkowo duży stopień skomplikowania koncepcji sprawia, że jako rozwiązanie organizacyjne może się ona okazać bardzo ryzykowna. Podstawą jej wykorzystania powinna być analiza efektywności osiągania celów strategicznych w różnych formach strukturalności gospodarczej.

3. Perspektywy rozwoju koncepcji organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna, co wielokrotnie podkreślano, nie jest jedynym sposobem na konkurowanie w gospodarce przyszłości. Odchodzi się bowiem od przekonania, iż należy stworzyć jedną teorię organizacji i jedną doskonałą jej strukturę. Należy zgodzić się z opinią P. Druckera, że organizacje będą w coraz większym stopniu kształtowały się odmiennie ze względu na różne cele, rodzaje działalności, zróżnicowaną kadre kierowniczą i odmienną kulturę organizacyjną. Dzieje się tak, ponieważ organizacja nie jest tylko narzędziem – jest ona nośnikiem wartości określającym tożsamość przedsiębiorstwa, organizacji *non-profit* czy agencji rządowej, co powoduje zdecydowane ukierunkowanie w stronę pluralizmu i wielości organizacji [Hasselbein, Goldsmith, Beckhard 1998].

O ile twierdząca odpowiedź na pytanie o postępującą wirtualizację działalności gospodarczej (w tym szczególnie dekonstrukcję łańcucha wartości) wydaje się przesadzona, o tyle trudno o jednoznaczne stwierdzenia dotyczące perspektyw ewolucji samej koncepcji organizacji wirtualnej oraz jej miejsca we współczesnej nauce o organizacji i zarządzaniu. W publikacjach dotyczących organizacji wirtualnej dominuje wspierające podejście do analizowanej koncepcji. Zdecydowanie rzadziej autorzy podejmują się w swoich publikacjach krytyki rozpatrywanego instrumentu zarządzania. Najważniejsze zarzuty dotyczą m.in.: postrzegania organizacji wirtualnej jako nowej jakości w zarządzaniu, nierealnego traktowania zaufania jako ważnego czynnika sukcesu, wątpliwości czy organizacja wirtualna jest zbiorem najlepszych rozwiązań w danej dziedzinie, możliwości generowania innowacji przez organizacje wirtualne, traktowania organizacji wirtualnej jako organizacji permanentnie uczącej się, możliwości funkcjonowania dualizmu kulturowego w ramach organizacji wirtualnej, a także braku ochrony interesów poszczególnych uczestników organizacji wirtualnej.

Na podstawie niniejszych rozważań można naszkicować trzy dopuszczalne scenariusze rozwoju sytuacji. Zgodnie z pierwszym koncepcja pozostanie na obecnym, początkowym etapie rozwojowym, charakteryzującym się brakiem jednoznaczności i kontekstową interpretacją. Pojęcie „organizacja wirtualna” będzie przy tym traktowane jako synonim idealistycznej wizji przedsiębiorstwa przyszłości, którego szczegółowe charakterystyki będą się zmieniać wraz z pojawiającymi się nurtami teoretycznymi i praktycznymi w zarządzaniu. Drugi scenariusz zakłada, że koncepcja organizacji wirtualnej zostanie zepchnięta na margines badań nad zarządzaniem, a jej miejsce zajmie inna koncepcja (lub wiele koncepcji), będąca reakcją na następny ważny proces cywilizacyjny – tak jak organizacja wirtualna była następstwem powstania i ekspansji pojęcia „wirtualność”, czego świadkami jesteśmy od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Kandydatur do zainicjowania nowej, popularnej metafory organizacyjnej można dopatrywać w

dziedzinach nauki uważanych za szczególnie przyszłościowe, takich jak np. biotechnologia, genetyka, nanotechnologia itp. Trzeci scenariusz natomiast przewiduje dojrzewanie koncepcji w kierunku jej konkretyzacji i nadania bardziej praktycznego charakteru, czego zwieńczeniem będzie jej ważne miejsce w instrumentarium, czyli inaczej – używając terminu propagowanego przez K. Zimniewicza [2003] – „skrzynce narzędziowej” współczesnego menedżera, obok takich popularnych instrumentów zarządzania, jak benchmarking, zarządzanie przez cele, zarządzanie czasem, wewnętrzna konkurencja, TQM itp. Należy jednak zauważyć, iż w warunkach polskiej gospodarki, przynajmniej obecnie, koncepcja ta pozostaje zjawiskiem o znaczeniu głównie teoretycznym, wyznaczającym jedynie ogólne, przyszłe kierunki ewolucji podmiotów gospodarczych.

Literatura

- Chesbrough H.W., Teece D.J., *Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?*, „Harvard Business Review” Aug. 2002.
- Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Introna L., *Recognizing the limitations of virtual organizations*, [w:] S. Barnes, B. Hunt, *E-commerce and V-business. Business Models for Global Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Lichtarski J., Moroz M., *Koordinacja w organizacji wirtualnej*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Zimniewicz K., *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5.

EFFICIENCY CONDITIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE CONCEPT OF THE VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

The paper presents fundamental efficiency conditions and development prospects of virtual organizations. Analyzed conditions include: level of coordination, pace of value chain disintegration, type and accessibility of resources and competences.

Although it is quite certain that the process of virtualization of business units will continue, it is difficult to indicate the direction of evolution of the concept as well as its role in the management theory.