

Bogusława ZIÓŁKOWSKA¹

WARTOŚCIOTWÓRCZY CHARAKTER RELACJI WIRTUALNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Kreowanie wartości dodanej, które determinuje byt i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa, wymaga od kadry menedżerskiej koncentrowania uwagi na dynamicznych procesach, realizowanych w znacznym stopniu dzięki nawiązywaniu relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych. Przedsiębiorstwa tworzą i przejmują wartość dodaną drogą uczestnictwa w łańcuchu wartości dodanej, który podlega w niekontrolowany sposób rozszczepianiu w cyberprzestrzeni pod wpływem nawiązywania relacji wirtualnych.

1. WPROWADZENIE

Rewolucja globalna spowodowała gruntowne zmiany w gospodarce światowej, wprowadzając nowe zasady prowadzenia biznesu i sposoby organizowania działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa zmieniają swoje struktury, zmieniają się relacje pomiędzy nimi, charakter pracy oraz definicja i determinanty sukcesu². Tworzenie wartości dodanej w biznesie odbywa się w inny aniżeli tradycyjny sposób przy wykorzystaniu kombinacji aktywów, które są trudne do zidentyfikowania i zmierzenia przy zastosowaniu dotychczasowych metod organizacji i zarządzania oraz zasad rachunkowości. Nowe modele biznesowe angażują materialne i niematerialne aktywa będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, ale niekoniecznie stanowiące jego własność. Ważna jest umiejętność okresowego skomponowania i wykorzystania zestawu aktywów adekwatnego dla zaistniałej okazji. Otoczenie przedsiębiorstwa jest niestabilne z uwagi na dużą zmienność. Wprowadza w działalność biznesową nowe typy ryzyka, które tym razem ma charakter symetryczny, to znaczy niesie ze sobą duże zagrożenia związane z nowymi produktami, technologiami i rynkami, innowacyjnymi transakcjami, sposobami porozumiewania się na odległość, nowymi interakcjami, relacjami oraz sposobami konkurowania – ale jednocześnie olbrzymie możliwości na sukces.

Wartość jest kategorią rozpoznawalną w szerokim zakresie dziedzin naukowych, aczkolwiek zawsze niejednoznaczna. Częstotliwość podnoszenia problemu wartości wskazuje na wagę i znaczenie tego pojęcia w różnych aspektach ludzkiego poznania i jednocześnie wpływa na potęgowanie się jego wieloznaczności, zwłaszcza w obszarze nauk społecznych, w tym także ekonomii i zarządzania. Wypracowane przez człowieka metody i procedury obiektywizowania wartości podkreślają jej subiektywną naturę. Dlatego tak ważną rzeczą w zarządzaniu przez wartość jest jednoznaczne wskazanie i precyzyjne określenie kategorii wartości w funkcji celu generalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Owa wartość podlega dekompozycji na wartości szczegółowe, komponenty wartości

¹ Dr Bogusława Ziółkowska, Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

² *Handbook of the Business Revolution – Manifesto*, „Fast Company” XI 1995, s. 8.

ogólnej, nośniki jej wzrostu. Nie sposób jednak doprecyzować i domknąć obszar generowania wartości przedsiębiorstwa, gdyż współcześnie nie ma on granic.

Maksymalizację wartości dochodowej można uznać za narzędzie maksymalizowania wartości rynkowej, która posiada znaczenie nadrzędne z punktu widzenia bogactwa właścicieli i jako kryterium transferu kapitału przez rynki finansowe dla inwestorów. Przy przyjęciu hipotezy o efektywności rynku inwestorzy oceniają wartość akcji na podstawie ich wartości oczekiwanej (czyli oczekiwanej stopy zwrotu), która jest średnią możliwych stóp zwrotu ważoną prawdopodobieństwem. Ponadto zakłada się, że inwestorzy ustalają swoje subiektywne oceny prawdopodobieństw w sposób racjonalny i nieobciążony. Rynek jest martyngałem, czyli „grą uczciwą”.

Idea wartości posiada również niezaprzeczalne znaczenie w funkcji celu generalnego zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia możliwości jej wymiarowania i wyrażenia w jednostkach pieniężnych. Skwantyfikowane cele przedsiębiorstwa stają się solidną podstawą dla realizowania funkcji kontrolnych i przeprowadzania ocen procesów, działań i pracowników pod względem ich udziału w kształtowaniu wartości. Ważnym narzędziem angażującym personel w tworzenie wartości są systemy wynagradzania, premiujące osiąganie przez pracowników wartościowo określonych wyników.

Zarządzanie przez wartość jest metodą zarządzania, w której pieniężny pomiar wartości ma znaczenie kluczowe. Poprzez wyodrębnienie czynników wzrostu wartości wskazywane są te obszary zarządzania i zasoby przedsiębiorstwa, które posiadają największe znaczenie wartościotwórcze. Jest to metoda zintegrowana, gdyż umożliwia łączenie strategii z bieżącym zarządzaniem operacyjnym. Idea wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem została przyjęta dla dokonywania długookresowej oceny jego efektywności ekonomicznej. W artykule autorka wskazała relacje wirtualne jako czynnik wartościotwórczy, a zarazem obszar gry i walki o przejmowanie wartości.

2. SIECIOWOŚĆ JAKO KANWA TWORZENIA I FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNYCH

W wyniku globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy przedsiębiorstwa przestawiają swoje struktury i koncepcje działania w formy i układy sieciowe. Współczesna firma coraz częściej funkcjonuje w sieci rozmaitych powiązań, które są trudne do zidentyfikowania, a siła ich oddziaływania na efektywność ekonomiczną organizacji – nie do końca znana. Powoduje to zacieranie się granic pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem zewnętrznym. Nowoczesna technologia informatyczna sprzyja przekształcaniu się organizacji w sieci. Te zaś są w swej istocie systemami wzajemnych relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych. Struktura sieciowa organizacji jawi się jako zbiór punktów komunikacyjnych. Przedsiębiorstwa muszą przystosowywać swoje struktury do charakteru otoczenia, które diametralnie się zmienia, tworząc gospodarkę opartą na wiedzy. W tej sytuacji wzrasta rola usług, inwestycji w czynniki niematerialne i zatrudnienia w branżach „wiedzychłonnych”. Z uwagi na niematerialny charakter struktury sieciowej łączącej potencjały wiedzy, przedsiębiorstwa przybierają postać wirtualnych kreatorów wartości dodanej dla uczestników przedsiębiorstwa i podmiotów otoczenia rynkowego.

Sieciowość, która tradycyjnie wiąże się z rozproszeniem geograficznym, nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do przestrzeni parareeczywistej – wirtualnej, jaka

istnieje dzięki technologiom informacyjnym i łączom informatycznym³. „Słowo wirtualny można interpretować jako efekt, siłę, która istnieje, chociaż dokładnie nie można jej obserwować i zmierzyć”⁴. Wirtualna rzeczywistość istnieje dzięki technice, którą człowiek może posłużyć się, by zaistnieć w innym wymiarze czasoprzestrzeni, którą może współtworzyć i kształtować według swojego upodobania.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą się przestawić na kreowanie wartości w układach sieciowych, rozumianych jako sieci podmiotów zaangażowanych, włączając się w globalny łańcuch wartości dodanej. Przyczyną tego zjawiska jest fakt, że indywidualne łańcuchy wartości realizowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa tworzą produkty wymagające uzupełnienia w kooperacji sieciowej dla osiągnięcia efektu synergicznego i zrealizowania wartości dodanej. W erze przemysłowej wartość dodana była kreowana przez działy produkcyjne przedsiębiorstwa, którym podporządkowane były pozostałe komórki funkcjonalne o znaczeniu wspierającym proces produkcyjny. W erze postindustrialnej arena kreowania rozprzestrzeniła się na cały obszar przedsiębiorstwa, a także jego otoczenie włączając w to także podmioty konkurencyjne, zaś układ kreowania wartości nabiera charakteru rozproszonego, którego najbardziej aktualną postacią są zespoły wirtualne, wykorzystujące wszelkiego rodzaju sieci i interakcje informatyczne. Jednocześnie wyraźnie zarysowuje się tendencja do odchodzenia od powiązań podmiotowych ku układom przedmiotowym i tworzenia sieci ukierunkowanych na realizację procesów. Zaś miernikiem efektywności powstających spontanicznie procesowych układów sieciowych jest szeroko rozumiana satysfakcja klientów, którzy poszukują aktywnie produktów coraz lepiej dostosowanych do ich lawinowo wzrastających wymagań.

K. Perechuda wymienia szereg modeli cząstkowych przydatnych w globalnym modelowaniu układów sieciowych przedsiębiorstw:

- model „zapominania” przestarzałych struktur i organizacyjnych systemów zarządzania,
- konfigurowanie kooperacyjnych struktur tworzenia wartości,
- model transferu informacji w sieci,
- model finansowy firmy wirtualnej,
- model relacji i kreowania wartości dodanej z klientami i kooperantami sieciowymi,
- model relacji i kreowania wartości z konkurentami,
- model kreowania wartości poprzez produkty i usługi,
- model transferu wartości w sieci poprzez produkty i usługi.

Istotą generowania wartości w układach sieciowych jest, zdaniem Perechudy, stały wzrost wiedzy oraz jej pączkowanie wraz z przepływem informacji pomiędzy uczestnikami sieci i zaangażowaniem kapitału intelektualnego organizacji rzeczywistych i wirtualnych, biorących udział w realizacji wybranego procesu tworzenia wartości dodanej dla klienta w wyniku nawiązywania relacji wirtualnych⁵.

³ A. Jaruga, *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzecieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 41

⁵ K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 108–109.

3. PROBLEMY WIRTUALIZACJI I WIRTUALNYCH RELACJI WSPÓLCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Przedsiębiorstwo wirtualne posiada niewiele cech stałych, co sprawia, że może być w jednej chwili postrzegane w różny sposób albo nawet wręcz niedostrzegalne. Funkcjonuje w cyberprzestrzeni, co powoduje, że okres jego trwania może być bardzo krótki, adekwatny do czasu realizacji zadań. Z tego względu przedsiębiorstwa wirtualne określane są jako byty temporalne⁶. Ich wirtualna tożsamość sprawia, że stale zmieniają swoją postać wchodząc w alianse z innymi organizacjami i elastycznie dostosowują formę i przedmiot działalności do sytuacji rynkowej. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa wirtualnego jest duża różnorodność i zmienność struktury kooperacyjnej, której najważniejszym elementem są właśnie relacje wirtualne. Dlatego zdefiniowanie przedsiębiorstwa wirtualnego jest możliwe dzięki uwzględnieniu kontekstu jego funkcjonowania. Wirtualność określa się poprzez charakterystykę własności i połączenia informatyczne, a nie istniejące cechy fizyczne.

K. Perechuda określa organizację wirtualną jako optymalizującą grę na zasobach niematerialnych (*know-how*, kapitał intelektualny i inne)⁷. Podejście informatyczne wskazuje na organizację wirtualną jako przedsiębiorstwo realizujące transakcje przez Internet. Organizacja wirtualna to sztuczny twór bazujący na indywidualnych kompetencjach kluczowych, który integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości dodanej – to „czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów – połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków”⁸. Jest zbiorem jednostek organizacyjnych rozproszonych przestrzennie i realizujących wspólne przedsięwzięcia gospodarcze. Dobór uczestników organizacji wirtualnej odbywa się zgodnie z kryterium procesowym dla realizacji określonych zadań i na czas ich realizacji.

Przedsiębiorstwa wirtualne cechuje:

- modularność – ich podstawowe fragmenty tworzą moduły relatywnie małe, lecz podlegające sterowaniu jednostki, ze zdecentralizowanymi kompetencjami decyzyjnymi i zakresem odpowiedzialności; każdy z wirtualnych modułów może podlegać innym regułom prawnym;
- niejednorodność – podstawowe elementy takich przedsiębiorstw mają różne profile zadań, w zależności od ich kompetencji;
- rozproszenie w przestrzeni¹⁰.

Większość autorów zgadza się, że „organizacje wirtualne są oportunistyczną, rozproszoną geograficznie i zwykle tymczasową formą sieciowych organizacji gospodarczych”¹¹. Organizacje wirtualne najczęściej przyjmują struktury sieciowe, w których nie

⁶ M. Hass, S. Köszegi, M. Nöster, *Current Practice and Structural Patterns in Virtual Organizations – a Qualitative Analysis of 30 Cases*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 8 (2007), s. 83–101.

⁷ K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

⁸ W. Davidow, M. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Business, New York 1999.

⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, s. 45.

¹⁰ A. Moczala, *Uwarunkowania projektowania procesów produkcyjnych w warunkach kooperacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwami” 2 (2004).

¹¹ A. Działowski, *Rola kluczowych umiejętności i zasobów w tworzeniu organizacji wirtualnych*, [w:] *Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa*, red. A. Peszko, AGH, Kraków 2005, s. 69.

występują zależności hierarchiczne¹². Struktura takiej organizacji jest wyznaczana poprzez relacje funkcjonalne, zadaniowe. Relacje także stanowią najważniejszy mechanizm koordynacji działań, tworzenia i wymiany wiedzy oraz dzielenia się kluczowymi umiejętnościami. Są to struktury dynamiczne, w których główną rolę spełnia jednostka koordynująca działania, która najczęściej jest inicjatorem przedsięwzięcia i stanowi centrum strategiczne. Do cech determinujących sposób funkcjonowania organizacji wirtualnej zaliczane są zwłaszcza:

- tymczasowość,
- koncentracja na kliencie,
- rozproszenie geograficzne,
- intensywne wykorzystanie technologii informatycznych,
- sieciowa struktura organizacyjna,
- wykorzystanie kluczowych kompetencji swych uczestników.

Powyższe atrybuty są podstawą rozróżnienia organizacji wirtualnych w wąskim i szerokim znaczeniu¹³. Wąsko pojmowana organizacja wirtualna to w zasadzie zdecentralizowana i terytorialnie rozproszona organizacja o płaskiej strukturze zarządzania. Organizacja wirtualna w szerokim znaczeniu ma charakter przede wszystkim ponadorganizacyjny, łączy bowiem różne niezależne podmioty we wspólnym dążeniu do realizacji określonego celu. Wszystkie powyższe cechy sprzyjają elastyczności organizacji wirtualnej, rozumianej jako zdolność do adaptacji do zmian w płynnym, złożonym i niepewnym otoczeniu.

Koncepcja firmy wirtualnej opiera się na założeniu, że można tworzyć nową wartość bez angażowania pracodawców i pracowników. W tym kontekście organizacja wirtualna utożsamiana jest z niezależnymi podmiotami gospodarczymi zintegrowanymi siecią informatyczną. Uczestnicy organizacji wirtualnej dobrowolnie wchodzi z sobą w różnego typu relacje dla osiągnięcia wspólnego celu. Wewnętrzna struktura tak pojmowanej organizacji wirtualnej jest tożsama z realizowanym przedsięwzięciem, a klienci zewnętrzni kontaktują się z firmą i dokonują zakupów drogą elektroniczną¹⁴. Uczestnictwo w organizacji nie wymaga zawarcia formalnych umów cywilnoprawnych, a czas trwania związku ustalany jest przez każdego z uczestników. Aby wirtualne przedsiębiorstwa przyszłości mogły powstawać i funkcjonować, wymagana jest integracja informacyjna i organizacyjna, obejmująca trzy płaszczyzny:

- standaryzację metod i technik tworzenia zasobów w postaci elektronicznej;
- standaryzację i ogólne uregulowania gromadzenia, wymiany zasobów i zarządzania danymi;
- ustalenie zasad interaktywnego komunikowania się oraz wzajemnej współzależności kooperujących podmiotów¹⁵.

¹² *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

¹³ S. Łobejko, *Wirtualne sieci prywatne szansą dla przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s. 94–95.

¹⁴ P. Buła, J. Fudaliński, *Przedsiębiorstwo i organizacja wirtualna jako przyszłościowy model działalności*, SGH, Warszawa 1999.

¹⁵ Z. Kierzkowski, *Synteza systemów komunikacyjno-informacyjnych organizacji wirtualnych*, Instytut Edukacji Interaktywnej Estakada.pl, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref15_full.html.

Przykładami organizacji wirtualnych może być wiele struktur odchodzących od tradycyjnego dążenia do integracji procesów wewnętrznych, a dążących do tworzenia luźnych związków, tymczasowych relacji charakteryzujących się niepowtarzalnością, epizodycznością i dużą zmiennością¹⁶. Niezależni członkowie organizacji wirtualnej przystępują do niej na zasadzie dobrowolności, koncentrując się na jednym rodzaju działalności, w której są szczególnie biegli. Podstawą przynależności jest posiadanie zasobów takich jak wiedza, technologia, personel czy majątek, które generują wartość dodaną dla procesów realizowanych przez organizację wirtualną.

4. NOŚNIKI WIRTUALNOŚCI JAKO NOWOCZESNE INSTRUMENTY WARTOŚCIOTWÓRCZE W BIZNESIE

Organizacja wirtualna jest najczęściej wskazywana jako ta, która jest w stanie sprostać oczekiwaniom i z powodzeniem pełnić rolę biznesową w przyszłości. Równie istotna co sama koncepcja organizacji wirtualnej jest jej konstrukcja, będąca architekturą modelu biznesowego XXI w. Termin „architektura” w odniesieniu do zarządzania organizacjami jest definiowany jako zapewnianie struktury dla kierowania życiem bez specyfikacji, co powinno być jego treścią¹⁷. W tym znaczeniu architektura powinna umożliwiać istnienie, nakierowywać na rozwój i utrzymywać kontekst, a nie dostarczać sztywnych planów zachowań i sprawowania kierownictwa. Ponadto nowoczesna konstrukcja organizacyjna powinna wyprzedzać czas, podczas gdy planowanie jest nadążaniem za czasem tak długo, jak to możliwe – dopóki jest szansa na wygraną.

Organizacji wirtualnej nie należy traktować jako odmiennej formalnej struktury organizacyjnej, np. funkcjonalnej, dywizjonalnej czy macierzowej. W większym stopniu chciałabym się odnieść do wirtualności jako charakterystycznej cechy możliwej do zastosowania w każdej organizacji, która funkcjonuje lub będzie funkcjonować w gospodarce opartej na wiedzy. Dlatego wirtualność potraktowano w niniejszym artykule jako rodzaj strategii odzwierciedlającej trzy klarowne i jednocześnie współzależne jej nośniki¹⁸:

- **Kontakty z klientami (wirtualne spotkania)** – dotyczą nowych wyzwań i możliwości związanych z wzajemnym oddziaływaniem przedsiębiorstwa i klienta. Rozwój technologii informatycznych pozwala klientom korzystać na odległość z produktów i usług, brać aktywny udział w dynamicznym dostosowywaniu produktów do potrzeb klienta oraz tworzyć wzajemnie wzmacniające się wspólnoty klientów¹⁹.
- **Konfiguracja aktywów (wirtualny sourcing)** – dotyczy wymagań przedsiębiorstw, aby być wirtualnie włączonym w sieć działalności handlowej, w przeci-

¹⁶ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

¹⁷ D. Nadler, M. Gerstein, R. Shaw, *Organizational Architecture: Design for Changing Organizations*, San Francisco 1992.

¹⁸ B. Ziółkowska, *Organizacja wirtualna jako nowoczesna forma modelu biznesowego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i globalizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, red. A. Chodyński, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2006, s. 17–18.

¹⁹ J.E. Rayport, J. Sviokla, *Managing in the Marketspace*, „Harvard Business Review” 72/6 (1994), s. 141–150; J. Hagel, A.G. Armstrong, *Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

wieństwie do modelu pionowej integracji w ekonomii przemysłowej. Firmy wykorzystujące Internet w transakcjach handlowych mogą zbudować wachlarz powiązań i zarządzać nim dla gromadzenia i koordynowania aktywów tak, by generowały wartość dla klientów²⁰.

- **Rozwój wiedzy (wirtualne doświadczenie)** – dotyczy możliwości rozwoju różnych źródeł doświadczenia wewnątrz organizacji i poza nią. Technologia informatyczna sprawia, że wiedza i doświadczenie stają się siłą napędową tworzenia wartości i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa²¹.

5. KREOWANIE WARTOŚCI W PRZESTRZENI WIRTUALNEJ

Globalizacja oraz rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych sprzyjają przekształceniom tradycyjnych przedsiębiorstw o hierarchicznych strukturach funkcjonalnych w organizacje wirtualne. Organizacja wirtualna jest tymczasową siecią niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, podwykonawców, klientów, kooperantów, kontrahentów a nawet konkurentów – współdziałających ze sobą przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu zwiększenia efektu synergicznego i wygenerowania wartości²². Cechą charakterystyczną organizacji wirtualnej jest jej zdolność do sourcingu zasobów w celu identyfikacji i realizacji najlepszych kontraktów na rynku.

Tymczasowość organizacji wirtualnej wskazuje na stałą ewolucję jej granic funkcjonowania oraz ciągłą zmianę jej uczestników. Firmy współdziałające ze sobą w ramach organizacji wirtualnej wchodzi we wzajemne interakcje i powiązania, co służy właściwemu doborowi zasobów zarówno przez firmę wiodącą, stanowiącą tzw. rdzeń organizacji wirtualnej, jak i przez jej partnerów. W ramach organizacji wirtualnej funkcjonują zespoły projektowe (zadaniowe) lub procesowe, stworzone z pracowników sieci dobranych pod kątem wiedzy, doświadczenia i profesjonalnych umiejętności²³.

Charakter organizacji wirtualnej, zmienność konfiguracji jej uczestników oraz nieograniczony terytorialnie, globalny zasięg partnerstwa dzięki coraz lepszym łączom IT umożliwiają ciągle doskonalenie poprzez nabywanie nowych kompetencji i szybką reakcję na wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu, a nawet ich wyprzedzanie. Organizacja wirtualna dzięki rozproszonej, niestabilnej strukturze jest otwarta na wchodzenie w powiązania sieciowe z innymi organizacjami, w tym również wirtualnymi, funkcjonującymi na rynku globalnym. Przedsiębiorstwo przyszłości to coraz bardziej zaawansowana postać organizacji wirtualnej, stanowiącej nowoczesną formę sieciowego sposobu kooperacji. Ta nowa forma modelu biznesowego jest odpowiedzią na wymagania globalnej konkurencji i rozwój globalnych sieci komputerowych oraz technik komunikowania się uczestników rynku.

²⁰ W. Davidow, M. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Collins, New York 1992; S. Goldman, R. Nagle, K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995; J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1992; J. Lewis, *The Connected Corporation*, Free Press, New York 1995; R. Venkatesan, *Strategic Sourcing: To Make or Not to Make*, „Harvard Business Review” 70/6 (1992), s. 98–107.

²¹ N. Venkatraman, J.C. Henderson, *Redl Strategies for Virtual Organizing*, „Sloan Management Review” 1998; P. Drucker, *The Doming of the New Organization*, „Harvard Business Review” 66/1 (1988), s. 44–53; T.A. Stewart, *Intellectual Capital*, Currency–Doubleday, New York 1997.

²² A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

²³ M. Dolińska, *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 1 [107] (2002).

Przedsiębiorstwo wirtualne jest elementem tzw. biznesu internetowego i generuje wartość dzięki uczestnictwu w sieci relacji różnorodnych podmiotów gospodarczych. Szczególny charakter działalności przedsiębiorstwa w formie wirtualnej wynika:

- z możliwości redukcji kosztów,
- z optymalizacji jakości procesów,
- z redukcji czasu trwania procesów gospodarczych.

Jednocześnie umożliwia to spełnienie podstawowego kryterium decydującego o powołaniu organizacji wirtualnej – warunku ekonomiczności.

Relacje wirtualne należą do szerokiego grona różnorodnych form współdziałania i stanowią jednocześnie najnowocześniejszą ich formę. Dzięki wirtualizacji morfologia współdziałania przedsiębiorstw rozprzestrzenia się na cyberprzestrzeń, w której nawiązywane więzi współdziałania mogą być poddawane obserwacji i analizie na trzech zaproponowanych przez W. Czakona poziomach: zbiorowości przedsiębiorstw, pojedynczego przedsiębiorstwa oraz pojedynczej więzi pomiędzy dwoma i więcej przedsiębiorstwami²⁴. We współzależnych układach wirtualnych odbywa się kreowanie wartości. Podstawowe znaczenie w tym procesie ma zdolność sieci do kreowania wiedzy niejawną i jej dyfuzja wśród kooperantów.

Podstawowymi kryteriami doboru sieci wirtualnej powinny być:

- posiadane umiejętności kluczowe,
- zasoby,
- zmniejszanie tworzących sieci jednostek organizacyjnych, posiadających jedynie kluczowe kompetencje, które dają w danej konstelacji przewagę konkurencyjną,
- otwartość organizacji – organizacje są otwarte na nowe pomysły produktów i kierunki działania, a także na wszelką informację z zewnątrz; aktywnie przeszukują otoczenie w poszukiwaniu słabych sygnałów zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse; są otwarte na informacje powstające wewnątrz organizacji.

Konstrukcja struktur przedsiębiorstw kooperujących ze sobą w sieci jest zorientowana na procesy, a ich skład jest zmienny, elastycznie dostosowujący się do realizowanych zadań. Ten fakt wyzwała potrzebę dokonania szeregu innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie relacji pracodawca–pracownik, w sposób zapewniający spełnienie wymogu wielozadaniowości, stałego doskonalenia umiejętności i rezygnacji z pionowej ścieżki karier na rzecz wielu krótkich karier „poziomych”²⁵. Struktury organizacji wirtualnej przypominają klasyczne struktury zadaniowe, przy czym zespoły zadaniowe są dobierane *ad hoc* spośród szerokiego grona specjalistów, którzy są „funkcjonariuszami” różnych organizacji powoływanych przez firmę integratora dla wypełnienia misji w ogniwie łańcucha wartości dodanej tymczasowego tworu – przedsiębiorstwa wirtualnego.

LITERATURA

- [1] Buła, P.; Fudaliński, J., *Przedsiębiorstwo i organizacja wirtualna jako przyszłościowy model działalności*, SGH, Warszawa 1999

²⁴ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 35–38.

²⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002/1.

- [2] Czakon, W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007
- [3] Davidow, W.; Malone, M., *The Virtual Corporation*, Harper Collins, New York 1992
- [4] Davidow, W.; Malone, M., *The Virtual Corporation*, Harper Business, New York 1999.
- [5] Dolińska, M., *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 1 [107] (2002)
- [6] Drucker, P., *The Doming of the New Organization*, „Harvard Business Review” 66/1 (1988), s. 44–53
- [7] Dżidowski, A., *Rola kluczowych umiejętności i zasobów w tworzeniu organizacji wirtualnych*, [w:] *Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa*, red. A. Peszko, AGH, Kraków 2005
- [8] Goldman, S.; Nagle, R.; Preiss, K., *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995
- [9] Grudzewski, W.M.; Hejduk, I.K., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002/1
- [10] Grudzewski, W.M.; Hejduk, I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002
- [11] Hagel, J.; Armstrong, A.G., *Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston 1997
- [12] *Handbook of the Business Revolution – Manifesto*, „Fast Company” XI 1995
- [13] Hass, M.; Köszegi, S.; Nöster, M., *Current Practice and Structural Patterns in Virtual Organizations – A Qualitative Analysis of 30 Cases*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 8 (2007), s. 83–101
- [14] Herman, A.; Szablewski, A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999
- [15] Jaruga, A., *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzecieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005
- [16] Kierzkowski, Z., *Synteza systemów komunikacyjno-informacyjnych organizacji wirtualnych*, Instytut Edukacji Interaktywnej Estakada.pl
- [17] Lewis, J., *The Connected Corporation*, Free Press, New York 1995
- [18] Łobejko, S., *Wirtualne sieci prywatne szansą dla przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000
- [19] Moczała, A., *Uwarunkowania projektowania procesów produkcyjnych w warunkach kooperacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwami” 2004/2
- [20] Nadler, D.; Gerstein, M.; Shaw, R., et al., *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1992
- [21] Nadler, D.; Gerstein, M.; Shaw, R., *Organizational Architecture: Design for Changing Organizations*, San Francisco 1992
- [22] Perechuda, K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005
- [23] Perechuda, K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997

- [24] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000
- [25] Quinn, J.B., *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1992
- [26] Rayport, E.; Sviokla, J., *Managing in the Marketspace*, „Harvard Business Review” 72/6 (1994), s. 141–150
- [27] Sankowska, A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
- [28] Stewart, T.A., *Intellectual Capital*, Currency-Doubleday, New York 1997
- [29] Venkatesan, R., *Strategic Sourcing: To Make or Not to Make*, „Harvard Business Review” 70/6 (1992), s. 98–107
- [30] Venkatraman, N.; Henderson, J.C., *Redl Strategies for Virtual Organizing*, „Sloan Management Review” 1998
- [31] Ziółkowska, B., *Organizacja wirtualna jako nowoczesna forma modelu biznesowego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i globalizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, red. A. Chodyński, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2006

VALUE CREATIVE NATURE OF RELATIONS IN THE CASE OF VIRTUAL ENTERPRISES

A company development should be understood as a set of coordinated changes to the company's systems. These changes serve the purpose of adapting the company to the changing environment which includes: the changing external conditions, the emergence of global markets and, first and foremost, an increasing competition. If a company pursues a strategy of building up its own resources, it opts for internal development. On the other hand, if it seeks its strategic resources outside the organization, it opts for external development. An external development is often called an integrated development. It is based on cooperating and associating with other organizations, or on purchasing them. An integrated development means entering into various kinds of cooperative relations with other economic units. Temporary relations concerning certain joint enterprises may take the form of strategic alliances or any other cooperation, while permanent union of companies for the purpose of a joint economic activity takes the form of a merger or acquisition. The main objective of implementing a set of integrating activities in a company is a desire to increase its value, including the value of a competitive strategy, the value of a transaction and the value that was added or lost during the integration that followed concluding an agreement.