

mgr Małgorzata Baś-Mazur

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

m.bas_mazur@interia.pl

ORGANIZACJA WIRTUALNA – ANALIZA SWOT NOWEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Powszechne zmiany w przedsiębiorstwach, spowodowane postępującą wirtualizacją i cyfryzacją, wymuszają przenoszenie organizacji do przestrzeni wirtualnej. Tradycyjne przedsiębiorstwa mogą się okazać niewystarczająco konkurencyjne względem efektywnych, elastycznych oraz szybkich podmiotów działających w przestrzeni wirtualnej.

Nowe rozwiązania są odpowiedzią na potrzeby kooperacyjne przedsiębiorstw, które w dobie otwierania się na świat rozwijają globalne sieci współpracy.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie silnych stron organizacji wirtualnych oraz potencjału, jakie te organizacje posiadają przy równoczesnym uwzględnieniu słabych stron i zagrożeń wynikających z działalności w środowisku wirtualnym.

1. Historia sieci i organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna to rodzaj przedsiębiorstwa, którego początki można zauważyć już w latach 60-tych XX wieku.

Pierwszego listopada 1969 roku w Stanach Zjednoczonych połączono w sieć ARPA-NET, komputery z Uniwersytetu Kalifornia w Los Angeles, *Stanford Research Institute*, Uniwersytetu Kalifornia w Santa Barbara oraz Uniwersytetu Utah. Zdarzenie to było zarówno początkiem rozwoju Internetu, jak i organizacji wirtualnej.

W krótkim czasie prosta sieć rozrosła się do gigantycznych rozmiarów. Rok 1970 to pierwsze protokoły *FTP* (Protokoły transferu plików), następnie *Telnet* (Protokół komunikacyjny). Kolejny przełom miał miejsce w 1986 r., kiedy to narodziła się sieć okalająca całe Stany Zjednoczone, zwana *NSFNET* (*National Science Foundation Network*). Kolejnym krokiem jest *UDENET* (sieć wspierająca rozwój i innowacje) oraz *IRC* (system komunikacji tekstowej czasie rzeczywistym).

Koniec lat 80-tych to wyjście sieci poza kontynent amerykański. W 1991 roku do *NFSNET* przyłącza się także Polska. Cztery lata później *NSFNET* staje się siecią badawczą, a

transfer w sieci wirtualnej odbywa się przez przesył między lokalnymi jej dostawcami. Kolejny rok to dalszy błyskawiczny *boom* w ewolucji stron www, jak również prawdziwa batalia na polu graficznym pomiędzy potentatami, takimi jak *Microsoft Internet Explorer* i *Netscape Navigator*¹.

Organizacja wirtualna wyłoniła się jako swoisty efekt syntezy różnych metod i koncepcji zarządzania oraz zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych².

2. Organizacja wirtualna

Organizacje wirtualne prezentują nowy typ przedsiębiorstw, które niewątpliwie mogą być utworzone dzięki rozwojowi technologii informacyjnej, są także reakcją na wymagania wolnego rynku i konieczności bycia konkurencyjnym. Firma wirtualna przyjmuje w literaturze różne nazwy:

- wirtualna korporacja (W.H. Davidow i M.S. Malone, 1992),
- organizacja sieciowa (Snow at al., 1992),
- korporacja modułarna (Tully, 1993),
- organizacja wirtualna (Moshowitz, 1994),
- przedsiębiorstwo wirtualne (M. Osterloh, J. Frost, 1996)³.

Wirtualna organizacja jest definiowana w dwóch ujęciach. Wyróżniamy:

- ujęcie procesowe – skoncentrowane na działaniach i zachowaniach organizacji, przez co identyfikuje ją w sensie czynnościowym jako obszar działalności, mechanizm koordynacyjny, instrument lub podejście do zarządzania organizacją twórczo wykorzystujące technologie informacyjne;
- ujęcie strukturalne – ujmujące organizację wirtualną jako formę kooperacji (sztuczny twór, sieć, alians, koalicję, kontrakt oparty na umowie, takiej jak franchising, outsourcing) niezależnych od siebie podmiotów, którymi mogą być przedsiębiorstwa, organizacje, indywidualne osoby lub zespoły⁴.

¹ https://www.ue.krakow.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/10.pdf (na dzień 26 marca 2024 r.).

² D. Dziembek, *Analiza SWOT działalności organizacji wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117, s. 83-91.

³ D. Biniasz, I. Pisz, *Nowe formy organizacyjne przedsiębiorstwa w dobie e-gospodarki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Opole 2009.

⁴ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 38.

Ostateczna, definitywna i powszechnie obowiązująca definicja organizacji wirtualnej nie została jeszcze opracowana. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje przedsiębiorstwa wirtualnego.

Tabela 1. Definicje organizacji wirtualnej w ujęciu procesowym i strukturalnym

Ujęcie strukturalne	Ujęcie procesowe
J. Kisielnicki Organizacja wirtualna jest tworzona na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzi z sobą w różnego typu związki dla osiągnięcia celu, który ma przynieść im korzyści większe, niż gdyby działały w sposób tradycyjny ⁵ .	W. Grudzewski, I. Hejduk Organizacja wirtualna jest dynamicznym narzędziem zarządzania, opartym na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków informacyjnych m in. takich jak Internet, idealnym dla osiągania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku ⁶ .
F. Wilson Organizacja wirtualna to sieć lub luźna koalicja usług wytwórczych i administracyjnych, wykorzystująca TI (technologie informacyjne) dla integracji różnorodnych grup ludzi na potrzeby konkretnego celu biznesowego, rozwiązywana w momencie osiągnięcia tego celu ⁷ .	K. Olejczyk Organizacja wirtualna to firma, która prowadzi działalność w sieciach komputerowych (Internet) lub która, poza funkcjonowaniem na tradycyjnym rynku, prowadzi działania (głównie chodzi o sprzedaż i działania promocyjne) na rynku wirtualnym ⁸ .
J. Burn, P. Marshall, M. Barnett Organizacja wirtualna to specyficzna struktura organizacyjna opierająca się na różnorodnych formach współdziałania w celu wspólnego wykorzystania kompetencji, wiedzy i innych zasobów na potrzeby wytworzenia określonego dobra bądź wykorzystania pojawiającej się szansy rynkowej. Podstawowym elementem takiej organizacji jest technologia informacyjna ⁹ .	M. Warner, M. Witzel Organizacja wirtualna to organizacja, która wykorzystuje technologię komunikacyjną jako substytut struktur materialnych, umożliwiając tym samym rozproszenie i decentralizację wykonywanej pracy, a także powodując, że organizacja staje się bardziej, niż dotychczas, elastyczna i nieokreślona ¹⁰ .

Źródło: opracowanie własne.

Cechą wspólną wyżej wymienionych definicji jest uzależnienie istnienia organizacji wirtualnej od rozwoju technologii informacyjnych, baz danych, kanałów komunikacji sieciowej oraz Internetu.

⁵ J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 24.

⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

⁷ F. Wilson, *Cultural Control within the Virtual Organization*, „The Sociological Review” 1999, Volume 47, Issue 4.

⁸ K. Olejczyk, *Organizacja wirtualna. Wykorzystanie Internetu*, „Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem, V Konferencja Naukowa”, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra 2000.

⁹ J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2002, s. 17.

¹⁰ W. Werther, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 183.

Wyróżniamy trzy podstawowe przyczyny, które bezpośrednio wpłynęły na powstanie organizacji wirtualnych oraz na ich rozwój:

- gwałtowny wzrost technologiczny:
 - gwałtowny rozwój informatyki i mocy obliczeniowych komputerów;
 - rozwój w zakresie oprogramowania, szczególnie systemów wspomagania zarządzania;
 - rozwój sieci informatycznych i telekomunikacyjnych;
- proces globalizacji:
 - upadek bloku sowieckiego, proces zjednoczenia Europy;
 - znoszenie granic dla działalności firmy;
 - brak granic w globalnych sieciach informatycznych (Internet);
- dążenie organizacji do efektywności:
 - eliminacja wysokich kosztów powierzchni biurowej;
 - skoncentrowanie się organizacji na kompetencjach kluczowych, eliminując rozgrywki polityczne i międzyludzkie na rzecz kierowania się efektywnością pracy;
 - wykorzystanie wiedzy organizacji – tworzenie organizacji nieustannie uczących się¹¹.

Organizacja wirtualna ma wiele cech, które wyróżniają ją spośród organizacji internetowych oraz ewoluujących organizacji tradycyjnych¹². Najważniejsze cechy organizacji wirtualnej uporządkowane od najważniejszych do najmniej istotnych przedstawiono na rysunku 1.

Kształtowanie się rzeczywistości biznesowej krąży wokół ciągłego dążenia do rozwoju i osiągnięcia nowych celów. Nieodłącznym elementem współczesnych celów biznesowych jest szeroko rozumiane środowisko IT. Technologie informatyczne stały się nieodzownym elementem prowadzenia biznesu.

Zapewnienie szerokiego dostępu do technologii teleinformatycznych z równoczesnym wykorzystaniem wszystkich elektronicznych kanałów komunikacji może minimalizować wiele ograniczeń i zwiększa wartość współczesnych przedsiębiorstw.

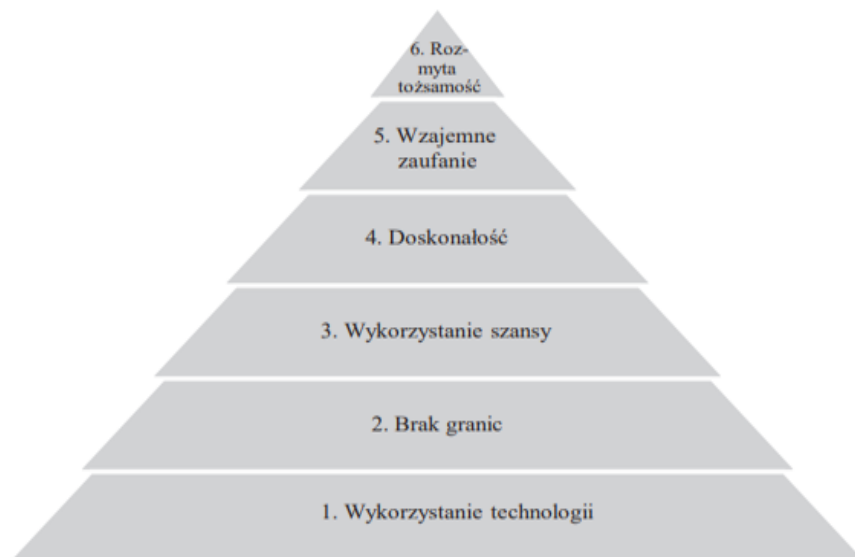
Z drugiej strony od firm z branży IT, dostarczających kompleksowe środowiska wirtualne, wymaga się stworzenia nie tylko samego systemu, ale i rozwiązań, które będą wspierać mobilność, nie tylko ośrodków decyzyjnych, ale każdego pracownika niezależnie od jego stanowiska w organizacji.

¹¹ A. Gestern, *Kredyt wirtualnego zaufania*, „Rzeczpospolita”, 31.03.99, nr 76.

¹² M. Machura, *Obszary wirtualizacji działalności współczesnych organizacji. Modele techniczno-społeczne wirtualizacji i udostępniania na żądanie zasobów IT*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016, s. 3.



Rysunek 1. Najważniejsze cechy organizacji wirtualnej



Źródło: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, „Debiuty Studenckie – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 96.

Wirtualizacja współczesnych organizacji to przede wszystkim swobodny dobór partnerów biznesowych, bazujący na zaufaniu i współdziałaniu z różnymi podmiotami zewnętrznymi. Wykorzystanie cyberprzestrzeni do monitorowania, analizy i oceny oraz planowania i prognozowania działań oraz realizacji wspólnych procesów ma szczególne znaczenie nie tylko w sytuacjach kryzysowych¹³.

3. Analiza SWOT

Wśród różnych metod i technik analitycznych służących strategicznej analizie przedsięwzięć, projektów, przedsiębiorstw lub innych obiektów, ważną rolę pełni analiza *SWOT*¹⁴.

Analiza *SWOT* (*S* - *Strengths*, *W* - *Weaknesses*, *O* - *Opportunities*, *T* - *Threats*) to narzędzie stosowane do oceny mocnych i słabych stron organizacji, a także szans i zagrożeń

¹³ M. Murawska (red.), *Zarządzanie organizacją w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2023, s. 94.

¹⁴ G. Gierszewska G., M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 78.

występujących w jej otoczeniu. Pomaga w identyfikacji kluczowych elementów, które wpływają na stabilność i rozwój, umożliwiając podejmowanie świadomych decyzji.

Metoda (analiza *SWOT*) została opracowana w latach 60-tych XX wieku przez Alberta Humphreya, który prowadził badania na Uniwersytecie Stanforda. Jego celem było stworzenie narzędzia, które pomogłoby przedsiębiorstwom i organizacjom w analizie ich sytuacji oraz w planowaniu strategicznym. Technika ta zyskała na popularności w latach 80-tych i do dziś jest wykorzystywana w różnych dziedzinach.

Jej prostota oraz efektywność sprawiają, że jest nadal jednym z najpopularniejszych narzędzi analitycznych.

Analiza *SWOT* odgrywa kluczową rolę w tworzeniu strategii zarówno małych, jak i dużych przedsięwzięć, jakimi są niewątpliwie organizacje wirtualne. Wykorzystanie analizy *SWOT* do określenia kluczowych aspektów organizacji wirtualnej, która działa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wydaje się najlepszym wyborem. W tabeli 2 oraz w tabeli 3 zaprezentowano, odpowiednio, mocne strony oraz szanse organizacji wirtualnej.

Tabela 2. Mocne strony (Strengths) organizacji wirtualnej

- Szybkość stworzenia organizacji wirtualnej - wszelkie procedury odbywają się on-line;
- Redukcja kosztów - niższe koszty związane z lokalizacją, infrastrukturą i zatrudnieniem;
- Szybsze podejmowanie decyzji - zapewnienie szybszej i bardziej efektywnej komunikacji w porównaniu z tradycyjną strukturą poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej, decentralizację zarządzania, brak sformalizowanej hierarchii organizacyjnej;
- Szybkość realizacji transakcji i wygoda dla klientów;
- Duża elastyczność działania i łatwa adaptacja - łatwość dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych i technicznych;
- Duża innowacyjność - możliwość kreowania i dostarczania innowacyjnych produktów/usług;
- Dobrowolna współpraca oraz wspólne wykorzystywanie zasobów i kompetencji partnerów – możliwość scalenia rozproszonych zasobów i kompetencji;
- Ukierunkowanie na ciągłe i szybkie przekształcenia pozwala na efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów – informacyjnych, technologicznych, osobowych, rzeczowych;
- Osiąganie wspólnych celów gospodarczych bez utraty niezależności partnerów tworzących organizację wirtualną;
- Wykorzystywanie tylko najlepszych zasobów i osiągnięć podmiotów współpracujących;
- Bliższe relacje z partnerami biznesowymi dzięki krótszym i szybszym kanałom komunikacyjnym;
- Szerszy i łatwiejszy dostęp do naukowców, innowatorów, konsultantów, badaczy - możliwość współpracy z ekspertami z całego świata;
- Możliwość pracy zdalnej:
 - korzyści dla pracodawców – zwiększenie wydajności/efektywności pracowników, ograniczona absencja, ograniczone zapotrzebowanie na powierzchnię biurową, możliwość tworzenia zespołów międzynarodowych, przeprowadzenie szkolenia dla większej liczby pracowników w tym samym czasie;
 - korzyści dla pracowników – większa niezależność pracownika, możliwość jednoczesnego uczestnictwa w wielu zespołach, projektach, mniejsze koszty dojazdów do pracy, większa sfera prywatności sprzyjająca efektywności;
- Aspekty środowiskowe – mniejsze natężenie ruchu na drogach i ulicach miast, czystsze powietrze.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Szanse (Opportunities) organizacji wirtualnej

• Dynamiczny i szybki rozwój e-biznesu (przyspieszony pandemią COVID-19), globalna wirtualizacja procesów gospodarczych oraz informatyzacja przedsiębiorstw i instytucji; • Szansa dla małych podmiotów – umożliwia niwelowanie przewagi dużych przedsiębiorstw w zakresie korzyści skali działania; • Dostęp do nowych rynków - wirtualna organizacja może łatwo rozszerzyć swoje działania na nowe rynki geograficzne; • Zdobyć większego udziału w rynku - współpraca z innymi firmami i ekspertami może pomóc w zdobyciu przewagi konkurencyjnej; • Wzrost konkurencyjności - możliwość oferowania szerszego asortymentu oraz bardziej konkurencyjnych cen, produktów i usług; • Możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a w szczególności szybkiej reakcji na pojawienie się niszy rynkowej; • Lepsze relacje z klientami - wirtualna organizacja może oferować klientom bardziej spersonalizowane produkty i usługi a dotarcie do docelowych grup marketingowych jest szybsze i łatwiejsze; • Brak konieczności stałej i sformalizowanej struktury – duża adaptacyjność do pojedynczych działań, wykorzystania nisz rynkowych; • Ulepszone procesy i innowacje - możliwość szybszego wdrażania nowych technologii i procesów (np. know-how); • Zdolność finansowania działalności w oparciu o źródła zewnętrzne (programy unijne, fundusze zagraniczne); • Wyrównywanie szans dla regionów z dużym bezrobociem, słabych ekonomicznie poprzez pracę zdalną; • Przyciągnięcie do organizacji nowych pracowników, specjalistów – brak ograniczeń terytorialnych; • Wzrost mobilności kadry zarządzającej, menedżerów, personelu oraz idący za tym rozwój telepracy; • Aktywizacja osób niepełnosprawnych ruchowo; • Dostęp on-line do szkoleń, kursów, studiów podnoszących lub zmieniających kwalifikacje; • Eliminacja uprzedzeń rasowych, kulturowych, religijnych poprzez współpracę w zespołach międzynarodowych i międzykulturowych.

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja wirtualna nie łączy się jednak wyłącznie z korzystnymi dla przedsiębiorstwa efektami. Koncepcja nie jest wolna od wad i zagrożeń, które należy brać pod uwagę, podejmując decyzję o jej zastosowaniu¹⁵. Zasadnym wydaje się sformułowanie słabych stron oraz zagrożeń, które należy wziąć pod uwagę stosując ten nowoczesny model zarządzania w dynamicznym środowisku biznesowym – tabela 4 oraz tabela 5.

Tabela 4. Słabe strony (Weaknesses) organizacji wirtualnej

• Brak przepisów prawnych - w wielu aspektach funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności względem siebie i przed ich klientami; • Trudność oszacowania (brak narzędzi) wartości całej organizacji wirtualnej oraz utrudnione pozyskanie kapitału; • Problemy ze znalezieniem odpowiednich partnerów dysponujących komplementarnymi kompetencjami; • Brak fizycznej kontroli - trudności w bezpośredniej kontroli i koordynacji działań partnerów; • Problemy komunikacyjne - potencjalne trudności związane z komunikacją i wymianą informacji w środowisku wirtualnym;

¹⁵ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 159.

- Rozproszona lokalizacja organizacji – brak jednego obszaru prawnego oraz trudność we wskazaniu miejsca transakcji;
- Brak zasad i reguł współpracy podmiotów w przypadku trudności i niepowodzeń – udział w kosztach, reklamacje, odpowiedzialności;
- Wzrost kosztów związanych z technologią – konieczność zainwestowania w technologie informacyjną oraz sprzęt umożliwiającą funkcjonowanie;
- Zależność od partnerów - ryzyko utraty kontroli nad procesami i podejmowania decyzji, które nie są zgodne z celami firmy;
- Nie we wszystkich dziedzinach (usługach, produktach) istnieje możliwość wdrożenia koncepcji organizacji wirtualnej;
- Brak wzorców postępowania – organizacja wirtualna to stosunkowo nowa koncepcja;
- Problemy związane z pracą zdalną:
 - dla pracodawcy - różne strefy czasowe pracy – trudności w synchronizacji, brak kontaktu osobistego z pracownikami, mniejsza kontrola nad pracownikami, lojalność pracowników, utrudniona ocena okresowa pracowników, konieczność zapewnienia narzędzi pracy zdalnej;
 - dla pracowników – różne strefy czasowe pracy, ograniczenie kontaktów bezpośrednich ze współpracownikami, pracobolizm, stres i konflikty związane z tym, że praca i życie odbywają się w tym samym miejscu;
- Braki w kulturze organizacji - trudności w budowaniu wspólnej kultury organizacyjnej i identyfikacji pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zagrożenia (Threats) organizacji wirtualnej

- Zmiany w regulacjach prawnych - możliwe zmiany w przepisach dotyczących działalności w sieci i działalności wirtualnych organizacji;
- Niechęć do zmian - przejście na model zarządzania organizacji wirtualnej z tradycyjnej;
- Rywalizacja - konkurencja ze strony innych wirtualnych i tradycyjnych organizacji;
- Brak zaufania i poufności partnerów – możliwość udziału w organizacji nieuczciwych partnerów chcących tylko zdobyć kluczowe informacje;
- Problemy związane z wizerunkiem - niespójność w budowaniu i utrzymaniu pozytywnego wizerunku wirtualnej firmy będąca wynikiem krótkoterminowej współpracy;
- Ryzyko utraty własnej tożsamości i rozpoznawalności na rynku;
- Brak zaufania ze strony odbiorców, klientów, konsumentów – mało uchwytne i niestała organizacja, nie mogąca pochwalić się „historią”;
- Zmiany w technologii - potrzeba ciągłego dostosowywania się do nowych technologii i platform;
- Awarie techniczne – sprzętu, brak dostępu do sieci, braki prądu;
- Zagrożenia bezpieczeństwa - ryzyko ataków i naruszeń danych. Możliwe problemy z utrzymaniem stabilnych i bezpiecznych systemów informacyjnych (cyberterroryzm, ataki hakerskie, działalność wywiadowcza);
- Łatwiejszy dostęp z każdej części świata do poufnych informacji o wartości ekonomicznej oraz technologicznej (kradzież know-how, technologii itp.);
- Zagrożenie związane z likwidacją miejsc pracy stacjonarnych;
- Zagrożenie izolacją społeczną w wyniku pracy zdalnej;
- Różnice kulturowe i mentalne pomiędzy współpracownikami mogą prowadzić do konfliktów.

Źródło: opracowanie własne.

Według Ch. Scholza odnoszenie sukcesów przez organizację wirtualną jest możliwe tylko wtedy, kiedy współpracujący ze sobą partnerzy wykazują podobne wzory zachowań, norm oraz wartości, a przede wszystkim elementy kultury oparte na wzajemnym zaufaniu i tolerancji¹⁶.

Podsumowanie

Wirtualizacja działalności przedsiębiorstw jest kluczem do sukcesu na rynku krajowym i zagranicznym, a także efektywniejszą formą zdobywania klientów i partnerów biznesowych, którzy zachęteni nowoczesną organizacją podejmują współpracę.

Analiza *SWOT* jest doskonałym narzędziem do oceny organizacji wirtualnej, pomagającym w identyfikacji jej mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, co ułatwia podejmowanie decyzji strategicznych i zwiększa jej szanse na sukces. W kontekście wirtualnej organizacji, analizę *SWOT* można wykorzystać do oceny potencjału wirtualnej struktury, jej możliwości rozwoju oraz identyfikacji potencjalnych przeszkód, które mogą negatywnie wpłynąć na jej funkcjonowanie.

Dbanie o rozwój przedsiębiorstwa powinno iść w parze z dbaniem o usługi IT oraz nowoczesną i innowacyjną infrastrukturę.

Literatura

- [1] Biniasz D., Pisz I., *Nowe formy organizacyjne przedsiębiorstwa w dobie e-gospodarki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Opole 2009.
- [2] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- [3] Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2002.
- [4] Dziembek D., *Analiza SWOT działalności organizacji wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117.
- [5] Gestern A., *Kredyt wirtualnego zaufania*, „Rzeczpospolita”, 31.03.99, nr 76.
- [6] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [7] Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] Kamiński R., *Organizacja wirtualna – wady i zalety*, „Przegląd organizacji” 1999, nr 5.
- [9] Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.
- [10] Kuźmińska-Haberla A., Bobowski S. (red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, „Debiuty Studenckie – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.

¹⁶ R. Kamiński, *Organizacja wirtualna – wady i zalety*, „Przegląd organizacji” 1999, nr 5

- [11] Machura M., *Obszary wirtualizacji działalności współczesnych organizacji. Modele techniczno-społeczne wirtualizacji i udostępniania na żądanie zasobów IT*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016.
- [12] Murawska M. (red.), *Zarządzanie organizacją w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2023.
- [13] Olejczyk K., *Organizacja wirtualna. Wykorzystanie Internetu*, „Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem, V Konferencja Naukowa”, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra 2000.
- [14] Werther W., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [15] Wilson F., *Cultural Control within the Virtual Organization*, „The Sociological Review” 1999, Volume 47, Issue 4.
- [16] https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/10.pdf

Streszczenie

Organizacja wirtualna to struktura, w której niezależne podmioty gospodarcze współpracują ze sobą wykorzystując posiadane zasoby i kompetencje, aby osiągnąć wspólny cel biznesowy. Organizacja ta powstaje na zasadzie dobrowolności i ma charakter czasowy, a współpraca odbywa się w środowisku wirtualnym. W artykule omówiono historię, istotę i cechy organizacji wirtualnej. Przedstawiono zalety i wady omawianej organizacji oraz wskazano na szanse i zagrożenia wynikające z tego modelu zarządzania.

Słowa kluczowe

Organizacja wirtualna, Internet, e-biznes, analiza SWOT.