

DAMIAN DZIEMBEK

Politechnika Częstochowska¹

ANALIZA SWOT DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Streszczenie

Organizacja wirtualna stanowi tymczasową formę współpracy rozproszonych podmiotów, powołaną do osiągnięcia wspólnego celu. W artykule dokonano strategicznej analizy działalności organizacji wirtualnej, głównie przy zastosowaniu analizy SWOT. Na kanwie różnych ujęć w literaturze przedstawiono autorską propozycję analizy SWOT dla hipotetycznej organizacji wirtualnej.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, analiza SWOT.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany otoczenia sprawiają, że podmioty gospodarcze dokonują znaczących przekształceń i reorientacji swych strategii, a w konsekwencji zmian w strukturze i zasadach funkcjonowania. Jednym z ważnych kierunków przekształceń jest podejmowanie różnych form strategicznej współpracy z innymi podmiotami (np. alianse strategiczne, organizacje wirtualne) w celu podniesienia efektywności i skuteczności działań rynkowych. W przypadku organizacji wirtualnej następuje odejście od tradycyjnej, sztywnej i jasno zdefiniowanej formy strukturalnej przedsiębiorstwa, w kierunku zawierania związków międzyorganizacyjnych, powoływanych do realizacji określonych zadań o charakterze gospodarczym, w założonym okresie czasu.

Ogólnie organizacja wirtualna stanowi tymczasową zbiorowość kooperujących podmiotów, którzy łączą swe zasoby dla osiągnięcia określonego celu. Model organizacji wirtualnej jest często wskazywany przez naukowców i specjalistów

¹ Wydział Zarządzania.

z obszaru zarządzania w kontekście strategicznym jako przyszłościowy paradygmat prowadzenia elastycznej działalności biznesowej w turbulentnym, niepewnym i wymagającym otoczeniu. Celem artykułu jest dokonanie analizy strategicznej działalności organizacji wirtualnej. Aby zrealizować tak postawiony cel, w artykule przeprowadzono analizę SWOT organizacji wirtualnej. Wcześniej w artykule pokrótce zaprezentowano istotę organizacji wirtualnej oraz dokonano przeglądu dotychczasowych ujęć analizy SWOT dla organizacji wirtualnej.

1. Organizacja wirtualna jako opcja strategiczna

Złożoność i niepewność otoczenia rynkowego determinuje konieczność systematycznej ewolucji struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wśród różnych strategicznych kierunków adaptacji przedsiębiorstw do wymogów otoczenia wymienić można podejmowanie wielopodmiotowej kooperacji gospodarczej w formie organizacji wirtualnej. Model organizacji wirtualnej powstał jako efekt syntezy różnych metod i koncepcji zarządzania oraz rozwiązań z obszaru technologii informacyjno-komunikacyjnej. Paradygmat organizacji wirtualnej zakłada temporalną współpracę gospodarczo niezależnych podmiotów, których połączony potencjał zasobów umożliwia zrealizowanie określonego zlecenia rynkowego. Kooperacja w ramach organizacji wirtualnej może zachodzić pomiędzy rozproszonymi geograficznie podmiotami, co implikuje możliwość prowadzenia działalności i realizowania zleceń rynkowych w skali globalnej.

Organizacja wirtualna wyłoniła się jako swoisty efekt syntezy różnych metod i koncepcji zarządzania oraz zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ogólnie organizację wirtualną (OW) można zdefiniować jako formę współpracy niezależnych, profesjonalnych i wzajemnie uzupełniających się jednostek gospodarczych, współdzielących kluczowe zdolności, zasoby, koszty i ryzyko, w celu optymalnego wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu i występującej względem klienta/klientów jako jednolity podmiot. Kooperujące w ramach organizacji wirtualnej podmioty gospodarcze tworzą pewną holistyczną jedność organizacyjną, która wyróżnia się elastycznością struktury i procesów, efektywnością działania, otwartością na zmiany (szanse otoczenia) oraz innowacyjnością dostarczanych produktów i usług. Formalizacja współpracy partnerów w OW ograniczona jest do niezbędnego minimum, co skutkuje brakiem konieczności zawierania umów. Organizację wirtualną mogą tworzyć zarówno podmioty o komplementarnych kompetencjach, jak również jednostki o zbliżonym profilu działalności. Połączenie zasobów różnych podmiotów, kooperujących w ramach OW, skutkuje powstaniem efektów synergicznych i tworzeniem nowych wartości dla odbiorców.

Krytyczną rolę w sprawnej i skutecznej realizacji procesów OW odgrywa technologia informacyjno-komunikacyjna, tworząc platformę współpracy i współdzielenia zasobów rozproszonym terytorialnie jednostkom gospodarczym. Narzędzia i środki IT zapewniają podmiotom zgrupowanym w OW uzyskanie efektywności kosztowej, niezawodności, bezpieczeństwa oraz funkcjonalności dla wspólnie i często równolegle wykonywanych procesów, czynności oraz zadań na rzecz klienta/klientów. W rezultacie technologia IT staje się kluczowym komponentem organizacji wirtualnej wpływającym na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

Jak zauważa B. Wawrzyniak – w turbulentnym otoczeniu strategiczne kierunki zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa powinny być zorientowane na kształtowanie zdolności szybkiego analizowania i wyszukiwania szans, potencjalnych możliwości rynkowych oraz elastycznej struktury przedsiębiorstwa dopasowującej się do aktualnego układu potrzeb (Najda-Janoszka 2010). Można uznać, że model organizacji wirtualnej spełniając powyższe założenia, mieści się jako ważny kierunek strategicznych działań podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa. Wirtualna organizacja jest postrzegana jako strategia współpracy, podejmowana dla wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych (Sankowska 2009), polegająca na możliwości wykorzystywania nie tylko własnych, ale również zewnętrznych zasobów przez ich zakup, aneksję, połączenie lub powierzenie (Xu, Wei, Fan 2002).

Podmioty podejmują strategiczną współpracę w ramach organizacji wirtualnej, gdyż kooperacja pozwala na osiągnięcie większych korzyści (np. zdobycie nowych źródeł dochodów, nabycie nowych kompetencji i rozwój wiedzy, dostęp do nowych rynków, zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego), niż gdyby działały na rynku autonomicznie. Ponadto kierownictwo wielu podmiotów dostrzega, że zamiast długotrwałego, kosztowego i ryzykownego rozwijania szerokiego spektrum różnych umiejętności i kompetencji we własnym zakresie znacznie lepszym rozwiązaniem może okazać się zawiązywanie kooperacji i pozyskanie niezbędnych zasobów od partnerów na rzecz wspólnego realizowania zlecenia klienta. Przystąpienie podmiotu do organizacji wirtualnej wiąże się z gruntowną analizą, połączoną z predykcją nowych warunków funkcjonowania i rozpoznaniem, czy współpraca z innymi partnerami jest korzystna, nie będzie skutkować nieakceptowalnym rozproszaniem zasobów i nie wpłynie na utratę pozycji rynkowej. Podmioty zainteresowane kooperacją w ramach organizacji wirtualnej powinny przede wszystkim rozpoznać jej cel i zasady współpracy. Inne istotne zagadnienia niezbędne do przeprowadzenia analizy w zakresie uczestnictwa w organizacji wirtualnej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zagadnienia związane ze współdziałaniem danego podmiotu w organizacji wirtualnej

Wymiar	Zagadnienia do rozważenia przez podmioty zainteresowane kooperacją w OW
Rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy uczestnictwo w OW jest zgodne z przyjętą strategią, celami i misją? – Czy udział w OW pozwoli dostarczyć dotychczasowym i potencjalnym odbiorcom nowych wartości? – Czy przystąpienie do OW pozwoli zwiększyć udział w rynku?
Zasoby i zdolności	<ul style="list-style-type: none"> – Jak przedstawia się nasz obecny łańcuch wartości (od akwizycji do momentu dostarczenia produktu odbiorcy)? – Które z powyższych elementów łańcucha wartości pokrywają się z naszymi kompetencjami? – Które obszary własnych zadań zlecimy do wykonania innym podmiotom? – Jak można dla siebie osiągnąć największe oddziaływanie synergiczne?
Partnerzy	<ul style="list-style-type: none"> – Czy sieć tworzą pojedyncze osoby, grupy osób czy też organizacje gospodarcze? – Jakie specjalne zadania stawia się partnerom? – Czy nasza kultura organizacyjna przystaje do wartości wyznawanych przez innych partnerów w OW? – Czy posiadamy pozytywne doświadczenia ze współpracy z partnerami stanowiącymi potencjalnych kooperantów w OW?
Architektura sieci	<ul style="list-style-type: none"> – Jaką formę i liczebność powinna mieć OW, aby umożliwić spełnienie potrzeb odbiorcy i maksymalizację wartości dodanej? – Jakie zostaną zastosowane technologie informacyjno-komunikacyjne? – Czy posiadamy odpowiedni potencjał technologiczny niezbędny do uczestnictwa w OW?
Trwałość sieci	<ul style="list-style-type: none"> – Ile czasu zajmie nam przygotowanie do pełnego uczestnictwa w OW? – Czy naszym celem jest krótkotrwałe, czy dłuższe partnerstwo? – Jaki jest potencjalny czas funkcjonowania OW?
Stosunki z partnerami w sieci	<ul style="list-style-type: none"> – Co trzeba w OW uregulować umowami, a które obszary i zasady nie wymagają formalnego uregulowania (zaufanie zamiast umowy)? – Jak przedstawia się nasza wiedza o potencjalnych partnerach w OW? – Czy wymagane są kontakty osobiste? – Czy w ramach OW oczekuje się jakichś stosunków, zależności, i jakie będą konsekwencje tych zależności?
Sterowanie w sieci	<ul style="list-style-type: none"> – Czy sieć jest sterowana centralnie i czy partnerstwo jest automatycznie koordynowane? – Jak określamy (definiujemy) swoje własne role wewnątrz OW? – Czy inne istniejące/potencjalne struktury sieciowe będą/mogą oddziaływać na OW?
Cele sieci	<ul style="list-style-type: none"> – Z jakiego ważnego powodu decydujemy się przystąpić do OW: zapewnienia odpowiedniej jakości, niskich kosztów, elastyczności, dostępu do wiedzy, z powodu wrażliwości na czas, umiędzynarodowienia, wrażliwości na innowacje, itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zimmewicz 2000, s. 326–330.

Podmioty zainteresowane kooperacją w ramach OW powinny akceptować współdziałanie w przestrzeni wirtualnej i dążyć do systematycznego rozwijania swych kompetencji (szczególnie tych, które mogą być wartościowe dla potencjalnych partnerów i pozwolą w przyszłości na efektywne uczestnictwo w takich międzyorganizacyjnych strukturach jak organizacja wirtualna). Potencjalni uczestnicy organizacji wirtualnej winni cechować się również samoorganizacją, samokontrolą oraz samodyscypliną w zakresie powierzonych do wykonania w ramach OW zadań.

2. Analiza SWOT działalności gospodarczej

Wśród różnych metod i technik analitycznych służących strategicznej analizie przedsięwzięć, projektów, przedsiębiorstw lub innych obiektów – ważną rolę pełni analiza SWOT. Ogólnie analiza SWOT (S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats) jest definiowana jako algorytm procesu analizy strategicznej, mający na celu systematyczną i wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy badanego obiektu (Gierszewska, Romanowska 2003). Poprzez analizę SWOT można zebrać, uporządkować i zaprezentować dane opisujące wnętrze organizacji wirtualnej oraz jej otoczenie.

Tabela 2

Analiza SWOT hipotetycznej organizacji wirtualnej (J. Kisielnicki)

Mocne strony (Strengths)	Slabe strony (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Duża elastyczność działania – Duża szybkość realizacji transakcji – Prowadzenie wspólnej polityki w zakresie działania organizacji – Obniżenie kosztów realizacji transakcji – Obniżenie nakładów inwestycyjnych dla rozwoju organizacji – Zmniejszenie do niezbędnego minimum prawnej obsługi transakcji – Wkład do wspólnej wirtualnej organizacji tego, w czym każdy z partnerów jest najlepszy i w pełni profesjonalny 	<ul style="list-style-type: none"> – Konieczność posiadania środków finansowych na rozwój Technologii Informacyjnej (IT) umożliwiającej realizację transakcji, w tym: sieć globalną oraz duże bazy danych – Konieczność istnienia zaufania do wszystkich partnerów współpracujących w ramach wirtualnej organizacji – Możliwość włączenia się do organizacji niesprawdzonych i niekompetentnych firm – Trudności w egzekwowaniu należności od sprawy niepowodzenia transakcji – Brak formalnego zwierzchnictwa oraz możliwe trudności w koordynacji realizacji transakcji
Szanse (Opportunities)	Zagrożenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a w szczególności szybkiej reakcji na pojawienie się niszy rynkowej, – Realizacja transakcji mimo barier prawnych, organizacyjnych i innych – Możliwość wykorzystywania najnowocześniejszych metod i technik zarządzania – Możliwość współpracy z partnerami, którzy w innych warunkach nie kooperowałyby ze sobą – Brak uprzedzeń kulturowych, rasowych itp. w kontaktach między partnerami 	<ul style="list-style-type: none"> – Niewydolność urządzeń komputerowych – Brak uregulowań prawnych dla funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności wobec klientów i względem siebie – Nieprzygotowanie organizacji, jak również klientów do korzystania z organizacji wirtualnej

Źródło: J. Kisielnicki za: Grudzewski i inni 2007.

W literaturze dokonywano wielokrotnie analizy SWOT dla różnych hipotetycznych i realnych organizacji wirtualnych. Dla podmiotów rozważających uczestnictwo w organizacjach wirtualnych analiza hipotetycznej OW umożliwi głębsze zrozumienie specyfiki tej formy kooperacji. W kolejnym etapie analiza SWOT dla hipotetycznej OW może stać się punktem odniesienia, weryfikacji oraz korekty do strategicznej analizy realnych wielopodmiotowych przedsięwzięć w formie OW.

Zaprezentowane analizy SWOT cechują się ogólnością, jednak potencjalnym podmiotom rozważającym uczestnictwo w sieciowych formach kooperacji pozwalają zidentyfikować i przybliżyć potencjał organizacji wirtualnej.

Jednym z pierwszych badaczy, który już w 1997 roku podjął się przedstawienia analizy SWOT dla organizacji wirtualnej, jest J. Kisielnicki. Analiza SWOT przeprowadzona przez J. Kisielnickiego była wielokrotnie cytowana w wielu publikacjach poświęconych organizacji wirtualnej. Opracowane pozycjonowanie strategiczne hipotetycznej organizacji wirtualnej podlegało na przestrzeni ostatnich lat pewnym zmianom. Zmodyfikowana wersja analizy SWOT opracowana przez J. Kisielnickiego została ukazana w tabeli 2.

Inne ujęcie analizy SWOT dla hipotetycznej organizacji wirtualnej zaproponował M. Hirsch, dodatkowo oznaczając argumenty literowo (U – utworzenie i D – działalność), które zostały zaliczone do silnych i słabych stron OW. Analizę potencjalnej organizacji wirtualnej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Analiza SWOT hipotetycznej organizacji wirtualnej (M. Hirsch)

Mocne strony (Strengths)	Słabe strony (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – U Szybkość stworzenia takiej organizacji – U Niższe niż w przypadku organizacji rzeczywistej koszty powstania takiej organizacji – D Szybkość przepływu informacji i realizacji transakcji – D Łatwiejszy dostęp do informacji innych członków organizacji – D Elastyczność działania – D Niższe niż w przypadku organizacji rzeczywistej koszty funkcjonowania organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – U/D Konieczność posiadania przez członków organizacji kompatybilnej technologii informacyjnej – U/D Niepewność związana z małą wiedzą na temat partnerów (czy są uczciwi, rzetelni, czy dotrzymają naszych zobowiązań) – D Możliwy brak jednoznacznego przywództwa w takiej organizacji – D Potrzeba stworzenia ośrodka koordynującego działania takiej organizacji
Szanse (Opportunities)	Zagrożenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Brak części ograniczeń prawnych, z którymi muszą borykać się organizacje rzeczywiste – Dalszy rozwój infrastruktury informatycznej na świecie, co umożliwi globalizację działań takiej organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Pogorszenie warunków korzystania z ogólnodostępnej infrastruktury komunikacyjnej (przede wszystkim Internet), które może spowodować konieczność budowy niezależnych sieci łączności, czyli podwyższyć koszty funkcjonowania – W przypadku niektórych krajów (chyba także Polski) niski stopień rozwoju infrastruktury komunikacyjnej – Próby przejęcia kontroli nad przepływem informacji przez organy administracyjne (vide: Chiny a Internet)

Źródło: Hirsch 1997.

Inne spojrzenie na analizę SWOT teoretycznej organizacji wirtualnej prezentuje S. Uzdowski (tabela 4). Autor ten podkreśla kolektywny charakter przeprowadzonego badania, wskazując jednocześnie, iż głębokość dokonanej analizy SWOT jest w znacznym stopniu ograniczona przez ogólnikowy zakres przedmiotu badania.

Tabela 4

Analiza SWOT hipotetycznej organizacji wirtualnej (S. Uzdowski)

Mocne strony (Strengths)	Słabe strony (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczny model biznesowy – Zintensyfikowany poziom konkurencyjności – Zmniejszenie czasu potrzebnego do wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług – Koherentność działań – Zwiększanie siły przetargowej – Obniżanie kosztów – Osiąganie efektu synergii – Minimalizacja wydatków inwestycyjnych – Poprzez scalanie kluczowych kompetencji następuje intensyfikacja <i>know-how</i> – Wyeliminowanie ograniczenia czasowego, dostęp przez 24 h – Poprzez integrację powstaje możliwość pozyskania deficytowych czynników produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> – Konieczność posiadania oraz utrzymywania technologicznej infrastruktury – Zwiększone wydatki inwestycyjne na rozwój zaimplementowanych technologii – Relacje oparte na wzajemnym zaufaniu – Możliwość integracji przedsiębiorstw niewnoszących pożądaných kluczowych kompetencji – Możliwość pojawienia się przedsiębiorstw typu <i>easy rider</i> – Ograniczone mechanizmy motywacyjne (telepraca) – Zbiorowa odpowiedzialność oraz partycypacja w realizowanej stracie – Podział wypracowanego zysku według stopnia partycypacji
Szanse (Opportunities)	Zagrożenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Możliwość osiągnięcia korzyści dzięki współpracy z najdalej oddalonymi partnerami – Szeroki dostęp do rynku globalnego oraz lokalnego – Pozyskiwanie nowych grup klientów – Błyskawiczne reakcje na pojawiające się zmiany na rynku – Realizacja przedsięwzięć pomimo istnienia barier organizacyjnych oraz legislacyjnych danego państwa – Osiąganie korzyści z połączenia kluczowych kompetencji grupy przedsiębiorstw – Możliwość implementacji najnowocześniejszych technologii – Stosowanie najnowocześniejszych metod zarządzania – Wykorzystywanie dźwigni kompetencyjnych – Eliminacja barier kulturowych 	<ul style="list-style-type: none"> – Ograniczona wydajność infrastruktury technologicznej – Podatność infrastruktury technologicznej oraz zainstalowanego oprogramowania na ataki wewnętrzne oraz zewnętrzne – Pokusa nadużycia – <i>moral hazard</i> – Brak umów prawnych dotyczących funkcjonowania członków wirtualnej organizacji – Brak ogólnego nadzoru – Brak koordynacji działań

Źródło: (Uzdowski 2006, s. 181-182).

Z przedstawionych ujęć analizy SWOT widać, że potencjał organizacji wirtualnej (wykorzystywanie mocnych stron) pochodzi z połączonych zasobów i kompetencji ogółu współpracujących w ramach OW podmiotów. Powyższe prezentacje analiz SWOT podkreślają, że z powstaniem i działalnością organizacji wirtualnej wiążą się również zagrożenia o charakterze organizacyjnoprawnym, mentalnościowym i technologicznym.

Tabela 5

Analiza SWOT dla organizacji wirtualnej

Mocne strony (Strengths)	Słabe strony (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Wysoka elastyczność rynkowa i otwartość na szanse płynące z otoczenia – Krótki czas powołania OW i szybkość w realizacji zleceń klienta – Obniżenie kosztów transakcyjnych poprzez strukturalne i proceduralne uproszczenia – Wykorzystywanie wyłącznie najlepszych zasobów (kompetencji) każdego z podmiotów – Współdzielenie kosztów, ryzyka i wiedzy przez partnerów OW – Wysoka efektywność i skuteczność procesów informacyjnych – Koncentracja na realizacji podstawowego celu gospodarczego – Zdolność do konkutowania z innymi (często większymi) podmiotami – Niskie nakłady inwestycyjne niezbędne dla realizacji zlecenia klienta i dalszego rozwoju OW – Możliwość kreowania i dostarczania innowacyjnych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> – Występowanie wysokiego poziomu zaufania pomiędzy podmiotami tworzącymi OW – Konieczność posiadania i użytkowania przez każdego z partnerów odpowiedniej i kompatybilnej technologii informacyjno-komunikacyjnej – Brak wypracowanych reguł współpracy w razie niepowodzenia (np. kwestia odpowiedzialności, reklamacje, podział kosztów, itp.) – Ryzyko współpracy w ramach OW z nieprofesjonalnym podmiotem (np. możliwość nadużycia władzy, samowola podmiotów, nieuczciwość, brak bezpośredniej kontroli, itp.) – Rozmyta tożsamość OW utrudniająca pozyskanie zaufania klientów – Możliwość występowania trudności w sterowaniu OW oraz problemy w opanowaniu przez partnerów ogółu umiejętności niezbędnych do skutecznej kooperacji w przestrzeni wirtualnej
Szanse (Opportunities)	Zagrożenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój e-biznesu, postępująca wirtualizacja procesów gospodarczych oraz informatyzacja przedsiębiorstw i instytucji – Wielowymiarowy rozwój IT generujący szersze i głębsze możliwości zastosowania technologii informacyjnej w gospodarce – Pogłębiająca się tendencja do specjalizacji przedsiębiorstw – Rozwój różnych form współdziałania gospodarczego na rynkach (np. zawieranie aliansów strategicznych, itp.) – Tendencje do poszukiwania nowych rozwiązań poprawiających jakość, obniżających koszty i ograniczających bariery prawne funkcjonowania organizacji – Wzrost mobilności personelu i rozwój telepracy – Możliwości sfinansowania inwestycji i projektów w oparciu o źródła zewnętrzne (programy unijne, fundusze) – Wzrost popularności outsourcingu i innych metod zarządzania – Wzrost wiedzy dotyczących technologii informacyjnej oraz najnowszych technik zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – Brak kompleksowych rozwiązań makroekonomicznych (np. w zakresie międzynarodowych regulacji prawnych) dynamizujących powstawanie i rozwój przedsiębiorstw – Bariery kulturowe i zachowawcze poglądy członków różnych grup społecznych i zawodowych na nowe sposoby prowadzenia działalności gospodarczej – Możliwość wystąpienia problemów w zakresie bezpieczeństwa procesów informacyjnych realizowanych w przestrzeni wirtualnej (np. cyberterroryzm, ataki hakerskie, działalność wywiadowcza)

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zaprezentowane analizy SWOT uwypuklają przewagę czynników pozytywnych nad negatywnymi, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Potwierdza to atrakcyjność organizacji wirtualnej dla strategicznych wyborów

współczesnych podmiotów, jednakże dla pełnego sukcesu niezbędne jest dogłębne rozumienie istoty i specyfiki funkcjonowania OW.

Podsumowanie

Organizacja wirtualna stanowi przyszłościową formę współpracy przedsiębiorstw o znacznym potencjale strategicznym. Organizacja wirtualna dostarcza wielu korzyści, ale z tą formą współpracy wiążą się również pewne zagrożenia. Narzędziem umożliwiającym ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających stan i potencjał rozwojowy OW jest zaprezentowana w artykule analiza SWOT. Dalszy rozwój badań poświęconych kooperacji w ramach dynamicznie tworzonej sieci powiązań oraz postęp w technologiach IT sprzyjać będą wzrastającej popularności organizacji wirtualnych.

Literatura

1. Xu W., Wei Y., Fan Y. (2002), *Virtual enterprise and its intelligence management*, „Computer & Industrial Engineering”, 42.
2. Najda-Janoszka M. (2010), *Organizacja wirtualna, Teoria i praktyka*, Difin.
3. Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo AIP, Warszawa.
4. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. Hirsch M., *Wirtualna organizacja marzenie czy rzeczywistość*, ComputerWorld
6. Uzdowski S. (2006), *Organizacja wirtualna jako model biznesowy przedsiębiorstw przyszłości*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania, nr 75, SGH, Warszawa.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin.

STRATEGIC ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITY IN THE FORM OF VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

Virtual organizations make the form of cooperation of territorially dispersed subjects, evoked for the achievement of common goal. In the article the strategic analysis of virtual organization was presented. In the paper strategic analysis of virtual organization's business activity mainly with the application of SWOT analysis was performed. On the background of different literature expressions was presented author's proposal of SWOT analysis for hypothetical virtual organization.

Translated by Damian Dziembek

