

Stanisław Piocha, Renata Beata Dylkiewicz

Politechnika Koszalińska

ZNACZENIE ORGANIZACJI WIRTUALNYCH W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Historia rozwoju organizacji gospodarczych daje podstawę do oceny, iż w XX wieku nowoczesne przedsiębiorstwa przemysłowe przekształciły swoją strukturę od silnie zintegrowanych pionowo do modelu, w którym organizacja specjalizuje się w wytwarzaniu określonego produktu, a część (nawet większość) komponentów potrzebnych do wytworzenia produktu kupuje od dostawców zewnętrznych oraz sama może występować jako dostawca komponentów dla innych przedsiębiorstw. Zatem część elementów struktury stała się zbędna.

Pierwsze rozwiązanie – co istotne – pozwalało na pełną kontrolę nad cenami komponentów używanych do produkcji, ograniczenie fluktuacji dostaw i w praktyce na wyeliminowanie siły przetargowej dostawców. To, wydaje się, było przyczyną tego, że pozostałości pierwszego sposobu myślenia o integracji przedsiębiorstwa widoczne były jednak nadal w pozaprodukcyjnych sferach działalności przedsiębiorstwa.

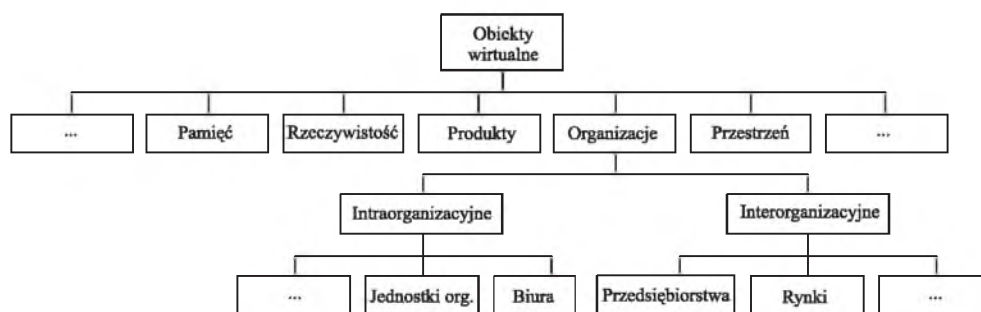
Rozwiązania takie były jednak nieefektywne z kosztowego punktu widzenia – tańsze było zlecanie zadań firmom zewnętrznym niż własnym działom funkcjonalnym. Doprowadziło to do przejęcia przez firmy zewnętrzne pomocniczych funkcji organizacji. W tym momencie pojawia się pytanie – skoro można oddać dostawcom zewnętrznym funkcje pomocnicze organizacji, czy jest również możliwe pozbycie się części lub całości funkcji głównych organizacji? Jeżeli tak, to skąd organizacja będzie czerpała swoją przewagę konkurencyjną, jaka będzie jej racja bytu? Odpowiedzią jest właśnie organizacja wirtualna.

2. Istota organizacji wirtualnej

Nowe możliwości techniczne powodują powstawanie nowych terminów; poza koncepcjami, takimi jak autostrada informacji i społeczeństwo informacji, pojawiły

się wirtualne organizacje, wirtualna administracja, wirtualny uniwersytet, wirtualne biuro, zbiory wirtualne, wirtualna rzeczywistość, a nawet wirtualne pieniądze. Przy dowolności stosowania tego typu pojęć pojawia się niebezpieczeństwo, że wirtualna organizacja może oznaczać wszystko i nic.

Znaczenie określenia „obiekt wirtualny” ewoluuje od właściwości relatywnie prostych obiektów kreowanych w informatyce do opisu bardzo złożonego obiektu, jakim jest organizacja gospodarcza, i zbiorów takich obiektów. Ogólny rozwój zastosowania tego pojęcia ilustruje rys.



Rys. 1. Rozwój zastosowania koncepcji obiektów wirtualnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.

Pojęcie wirtualna organizacja gospodarcza oznacza, w uproszczeniu, zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej), realizujących wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, dobieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań. W tego typu strukturze następuje tworzenie dodatkowych wartości, a nie dodawanie istniejących. Wynika to z lepszego i szybszego wykorzystywania szans i okazji pojawiających się w otoczeniu, szybszej reakcji na potrzeby klientów, możliwości dotarcia do nowych rynków, tworzenia wartości. Podmioty takie mogą być samodzielnymi jednostkami gospodarczymi, a jednocześnie ogniwami wielu organizacji gospodarczych. Przyjmuje się, że wirtualne organizacje gospodarcze cechować będzie przede wszystkim to, że:

a) ich działalność polega na współpracy przedsiębiorstw. Ich członkiem może być zarówno samodzielny konsultant, jak i korporacja międzynarodowa. Przedsiębiorstwa te zachowują swoją prawną i ekonomiczną niezależność. Organizacja wirtualna jest otwarta na każde przedsiębiorstwo, nie istnieją instytucjonalne bariery przystąpienia. Może łączyć przedsiębiorstwa z tej samej branży (często konkurentów pośrednich lub bezpośrednich), jak i z branż odmiennych. Często organizacja wirtualna pojawia się jako łącznik, koordynator lub pośrednik między przedsiębiorstwami lub między przedsiębiorstwem a klientem;

b) jest zorientowana na klienta, tzn. wyznaczanie celów i dążenie do ich osiągnięcia jest podporządkowane warunkom, jakie wyznaczy klient. Sukces w pełni zależy od relacji człowiek–człowiek. Chodzi tu o zrozumienie istoty klienta wewnętrznego, sprostanie jego wymaganiom, czyli słuchanie go i reagowanie na to, czego żąda, i na to, co zostało ustalone;

c) relacje człowiek–człowiek zachodzą także wewnątrz samej organizacji. Dzieje się tak za sprawą poziomej struktury organizacyjnej. Brak w niej hierarchizacji, a co za tym idzie – władzy wynikającej ze struktury. Decyzje i planowanie odbywa się na zasadzie ogólnej dyskusji i współdziałania wśród członków organizacji. Nie obce są systemy motywacji: „spróbuj a na pewno się uda” oraz nagradzania „zysk-zysk”, „nie ma wygranych i przegranych”, „równy podział zysków i własności”;

d) stosowany jest metamanagement¹ jako esencja organizacji poprzez samodzielne działania zorientowane na cel organizacji;

e) bazowanie na podstawowych uzdolnieniach swoich uczestników, czyli specjalistów, pracowników dysponujących dużą wiedzą, dobrze wykształconych, pomysłowych, odznaczających się umiejętnością współdziałania w zespole, z doskonałą znajomością narzędzi wirtualnych. Ci specjaliści przekształcają się w przedsiębiorców korzystających z dużego zakresu swobody, mających ciągle okazje do przejawiania własnej odpowiedzialności;

f) jest to organizacja samoucząca się, bazująca na wiedzy menedżerskiej. Wiedzę menedżerską stanowi tzw. wiedza wewnętrzna organizacji i wiedza zewnętrzna. Wiedza wewnętrzna została wypracowana w trakcie wieloletniego rozwoju firmy i obejmuje przyjęte normy i wzorce zachowań, działań oraz własne patenty, licencje, wynalazki, usprawnienia, a także kulturę przedsiębiorstwa. Wiedza zewnętrzna występuje na pograniczu organizacji i jej otoczenia. Suma wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej składa się na wiedzę wirtualną gromadzoną w niematerialnym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Istotą jest ciągle inwestowanie w zasoby ludzkie;

g) charakteryzuje ją spontaniczność połączona z szybkością, elastycznością i gotowością do zmian. Związane jest to z tym, że przedsiębiorstwo wirtualne przekazuje pewne dziedziny działalności na zewnątrz (outsourcing), pozostawiając wewnątrz jedynie kompetencje główne. Organizacja wirtualna zawdzięcza także swoją elastyczność strukturze heterarchicznej. Nie ma przedsiębiorstwa kierownika ani przedsiębiorstw podwładnych;

h) charakteryzuje ją wirtualność, fizyczność, czasowość i opcja czasowości. Części składowe organizacji najczęściej nie znajdują się w fizycznej bliskości. Wirtualizacja oznacza odmiejscowienie działalności gospodarczej, czyli odrzucenie wymogu, by była ona prowadzona w określonym miejscu. Istotne jest jednak

¹ Metamanagement to wirtualnie zorganizowane zarządzanie charakteryzujące się optymalizacją między tworzeniem wartości i samoorganizacją. Chodzi o praktyczną synergię potencjałów.

kryterium czasu, musi więc być prowadzona jak najbliżej rynku i klienta. Tego dokonać może organizacja sieciowa, a nie jednostkowa firma.

i) zarządzanie wiedzą jest procesem kompleksowym, rozciągającym się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji.

Organizacja wirtualna jest rozumiana głównie jako byt abstrakcyjny, odwzorowywany w systemie informacyjnym. Elementami takiej organizacji mogą być inne organizacje wirtualne lub organizacje bazowe. W organizacjach bazowych są realizowane wszystkie funkcje zarządzania oraz pewien podzbiór funkcji organizacji wirtualnych, do których dana organizacja bazowa w rozważanym okresie należy.

Organizacja wirtualna jest logiczną konsekwencją procesu zmian w myśleniu o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Zestawienie definicji przedsiębiorstwa wirtualnego

Definicja	Kontekst
Przedsiębiorstwo optymalizujące grę na zasobach niematerialnych	zasoby niematerialne, <i>know-how</i> , kapitał intelektualny, aktywa niematerialne
Przedsiębiorstwo funkcjonujące w globalnej sieci powiązań	organizacja otwarta, silnie podatna na turbulencje otoczenia
Przedsiębiorstwo realizujące transakcje poprzez Internet	podejście informatyczne
Przedsiębiorstwo kreujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej	sprzedaż wartości niematerialnych
Układ kontraktów pomiędzy aktorami organizacyjnymi	układ hierarchiczny, równorzędność uczestników organizacji
Synchronizacja w czasie rzeczywistym krytycznych czynników sukcesu	identyfikacja i eksploatacja krytycznych czynników sukcesu
Sieć wirtualnych kreatorów wartości	„być”, a nie „posiadać”
Sieć potencjałów sukcesu	eksploatacja strategicznych, taktycznych i operacyjnych potencjałów sukcesu
Przedsiębiorstwo przetwarzające wiedzę	transformacja wiedzy w wartość dodaną dla klienta
Przestrzeń potencjałów działania aktorów	aktorzy organizacyjni urzeczywistniają się w organizacji
Kreowanie wartości dodanej dla aktorów organizacyjnych	orientacja na wnętrze organizacji

Źródło: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

Tabela 1 wskazuje na trafność odchodzenia od tych elementów definicji, które charakterystyczne były w okresie wcześniejszym, czyli opisywały taką organizację, która posiadała pełną kontrolę nad cenami komponentów używanych do produkcji, ograniczała fluktuację dostaw i w praktyce wyeliminowała siłę przetargową dostawców.

Potwierdza także trafność oceny, że nowe podejście to model, w którym organizacja specjalizuje się w wytwarzaniu określonego produktu, a część (nawet więk-

szość) komponentów potrzebnych do wytworzenia produktu kupuje od dostawców zewnętrznych oraz sama może występować jako dostawca komponentów dla innych przedsiębiorstw. Nie oznacza to, że wszystkie elementy struktury uległy zmianie lub zanikły. Pozostałości pierwszego sposobu myślenia o integracji przedsiębiorstwa widoczne były nadal w pozaprodukcyjnych sferach działalności przedsiębiorstwa. Jednak ich mała efektywność spowodowała przejście tych pomocniczych funkcji organizacji przez firmy zewnętrzne. Stąd pojawiają się pytania o źródła przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej i jej racje bytu. Odpowiedzią jest właśnie organizacja wirtualna.

3. Nowe funkcje i fazy życia organizacji wirtualnych

Historia wielkich firm potwierdza tezę, że trwale lub przejściowo cechują się one arogancją i łatwym popadaniem w samozadowolenie. Stają się one mniej elastyczne w reagowaniu na potrzeby klientów i w gruncie rzeczy uważają, że to klient powinien dostosować się do nich. Stosują centralne planowanie, alokację zasobów i własność kapitału, subiektywną ocenę pracowników, brakuje w nich wewnętrznej konkurencji, a decyzje podejmowane na szczycie w reakcji na naciski polityczne. Nikt poważny nie mógłby proponować, by w takim razie wielkie organizacje dobrowolnie rozpadły się w celu uzyskania specyficznego „efektu małej skali”. Możliwe i korzystne jest takie funkcjonowanie dużej firmy, by działała jak wiele firm małych. Filozofia działania sieciowych organizacji wirtualnych musi bowiem być konsekwentnie stosowana również do projektowania procesów wewnętrznych. Każdy strukturalny element składowy organizacji będzie podlegał zasadzie świadczenia usług. Celem tego świadczenia jest zapewnienie, by inne stanowiska i komórki mogły jak najlepiej wykonywać swoje zadania. Jeśli potraktuje się procesy zachodzące w organizacji jako łańcuch powiązań klientów i dostawców, wówczas spełnia się główny warunek uruchomienia w niej wewnętrznej gospodarki rynkowej. Stąd już tylko krok, by dostawca wewnętrzny był oceniany według takich samych kryteriów, jak zewnętrzny, tj. jakości, terminowości i ceny świadczonych usług. W konsekwencji istnienie danej jednostki jest uzasadnione tylko tak długo, jak długo wnosi ona wkład w realizację celów całości, a więc dopóki są klienci wewnętrzni lub zewnętrzni zgłaszający zapotrzebowanie na jej usługi. Zasadniczą rolę w szacowaniu tej przydatności powinno odgrywać kryterium kosztów. Ich poziom w porównaniu z poziomem możliwym do uzyskania przez zakontraktowanie analogicznej usługi na zewnątrz (outsourcing) będzie decydować o konkurencyjności własnych usługodawców. Aby minimalizować koszty, komórki wewnętrzne będą musiały otrzymać dużą autonomię, możliwość działania w skali całej firmy, a także zlecenia swoich usług na zewnątrz.

Zauważmy, że wewnętrzny rynek korzystnie wpływać może także na kształtowanie poziomu kosztów ogólnych. Również działały takie, jak księgowość czy płace, muszą sprzedawać swoje usługi innym jednostkom z uwzględnieniem rzeczy-

wistości zewnętrznej. W takich warunkach wielce prawdopodobne jest założenie, że pracownicy postawieni wobec takich samych sił rynkowych jak przedsiębiorcy zaczęą zachowywać się tak jak oni.

Należy zauważyć, że stosowanie kryterium kosztów komparatywnych ma oczywiście pewne ograniczenia i nie powinno być używane mechanicznie. W ostatnim czasie outsourcing spotyka się z dość uzasadnioną krytyką; po pierwsze dlatego, że w niektórych przypadkach długofalowy koszt pozbawienia się kontroli nad jakimś procesem i jego jakością może być wbrew pozorom większy niż potencjalne oszczędności, po drugie – ponieważ niekiedy w interesie organizacji nie leży zdradzanie innym tajemnicy swojego procesu lub produktu.

Tabela 2. Gospodarze korzyści skali

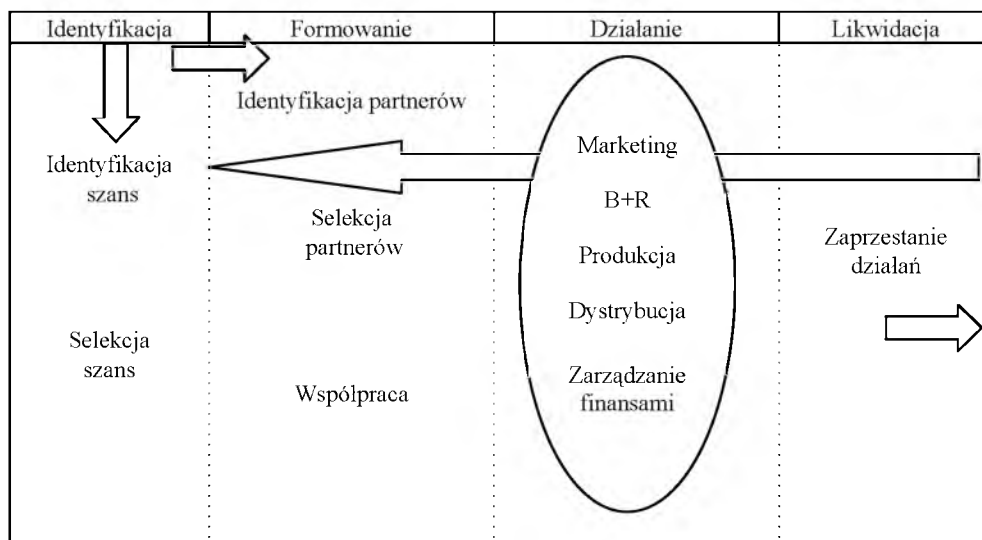
		Oddziaływanie ekonomiczne		
		kompresja czasu	szybkie przesyłanie informacji na duże odległości	restrukturyzacja więzi
Wartość ekonomiczna	wydajność	szybsza realizacja procesów	korzyści dużej skali działalności	pominięcie pośredników
	efektywność	skrócenie terminów wykonania zadań	rozwój kontroli globalnej	dostęp z wielu miejsc do specjalistycznej wiedzy rozproszonej w różnych krajach
	innowacje	zapewnienie wysokiej jakości usług	rozwój nowych rynków	budowa organizacji sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwentne stosowanie zasady rozrachunku wewnętrznego doprowadzi do tego, że wewnętrzne procesy organizacyjne zostaną poddane fragmentacji, a firma pozostawi sobie wyłącznie te z nich, które stanowią jej główną kompetencję. To samo odnosić się będzie do wewnętrznej makrostruktury korporacji. Świadomość tego, że istnienie danej jednostki organizacyjnej zależy od popytu na świadczone przez nie usługi będzie miało doniosłe konsekwencje dla organizacji. Jej struktura będzie nieostra, niejasna, płynna i nietrwała, z wielością procesów nieformalnych i skłonnością do chaosu. W istocie organizacja będzie stale balansować na krawędzi porządku i chaosu, uzyskując zdolność do samoorganizacji.

Organizacje bowiem są żywymi organizmami i jako takie mają zdolność do samoorganizowania się, tj. utrzymania się przy życiu, podnoszenia złożoności i utrwalania ładu w stopniu, jaki jest niezbędny. Są one w stanie reagować inteligentnie na bodźce wskazujące na potrzebę zmian oraz organizować się (a następnie reorganizować) w struktury adaptatywne bez zewnętrznie narzuconego planu. Systemy samoorganizujące się mają umiejętność ciągłego reagowania na zmiany, które traktują jako siłę organizującą, a nie nieznośną przeszkodę. Struktury i rozwią-

zania problemów mają w nich charakter tymczasowy. Zasoby i ludzie spotykają się w nich, aby uruchamiać nowe przedsięwzięcia, reagować na nowe ograniczenia i przekształcać organizacyjne procesy. Przywódcy tworzeni są przez potrzebę chwili. Ich struktura jest płaska. Eksperymentowanie jest regułą. Rozwiązania problemów tworzone są lokalnie i pozostają na tym poziomie, a nie są awansowane do roli nadrzędnych wzorców.



Rys. 2. Model cyklu życia organizacji wirtualnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.J. Strader, F. Lin, M.J. Shaw, *Information structure for Electronic Virtual Organization Management*, Decision Support Systems, 23, 1998, s. 75-94.

Cykl życia organizacji wirtualnej (powtarzalny) możemy podzielić na cztery fazy:

- fazę identyfikacji, w której następuje identyfikacja i selekcja pojawiających się szans i okazji,
- fazę formowania organizacji, w której przedsiębiorstwo integrator dokonuje selekcji partnerów, a następnie rozpoczyna z nimi współpracę w celu wykorzystania szans i wykreowania dodatkowej wartości dla klientów,
- fazę działania, w której wykorzystywane są główne kompetencje partnerów współpracujących,
- fazę likwidacji, w której organizacja jest rozformowywana.

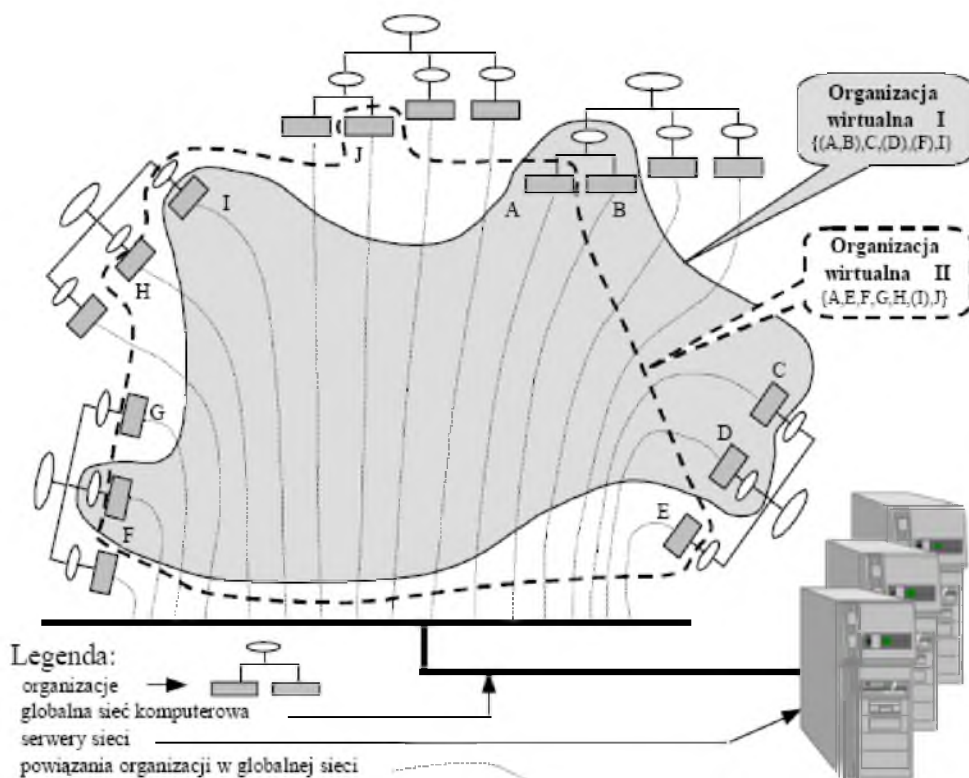
4. System informatyczny jako model organizacji

Fizycznym środowiskiem funkcjonowania przestrzeni wirtualnych organizacji jest globalna sieć komputerowa. Wszystkie organizacje, aby zaistnieć w tej przestrzeni, muszą w niej umieścić właściwe, odpowiednio ustrukturyzowane informa-

cje. Warunkiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w agresywnym wirtualnym otoczeniu jest posiadanie odpowiednio sprawnych systemów informatycznych zarządzania, zdolnych funkcjonować w przestrzeni wirtualnych organizacji i reprezentować organizacje na zewnątrz oraz osiągać ich cele.

Przyjmując, że system informatyczny jest modelem organizacji, powinien on mieć cechy i narzędzia umożliwiające dynamiczne modelowanie organizacji wirtualnych:

- a) wzrost parametrów ilościowych i jakościowych sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego,
- b) coraz szersze stosowanie języków czwartej generacji (4GL)²,



Rys. 3. Ogólny model tworzenia organizacji wirtualnych w środowisku globalnej sieci

Źródło: Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania organizacjami gospodarczymi*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.

² Języki bardzo wysokiego poziomu używają graficznych systemów dialogu z użytkownikiem lub opisu w języku naturalnym. Przykładem mogą być: Oracle Power Objects, PowerBuilder Enterprise, Delphi itp.

c) praktyczne stosowanie zaawansowanych funkcjonalnie systemów baz danych (relacyjne, wielowymiarowe i dedukcyjne bazy danych...),

d) coraz szersze stosowanie obiektowo zorientowanych procesów gromadzenia i przetwarzania danych,

e) stosowanie technologii multi- i hypermedialnych,

f) rozwój technologii umożliwiających głęboką integrację procesów technologicznych i produkcyjnych z procesami sterowania i zarządzania,

g) powszechny dostęp do elektronicznej wymiany danych (EDI).

Przedstawiony na rys. 2 schemat daje podstawę do twierdzenia, że w firmach wirtualnych partnerzy zmieniają się tak, jak zmieniają się rynki. Zakłada się, że zawsze partner najbliższy zlokalizowany dostarczy produkt i usługę. Jej celem jest optymalne wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku. W większości przypadków istnieje ona tylko do czasu zrealizowania zadania, dla którego została powołana. Szczególną formą grupy wirtualnej jest „zespół uśpiony”. Ma on do wykonania jednorodne zadania z wcześniej ustalonymi celami, nie ma jednak jednoznacznie określonego momentu ich realizacji. Wykonanie tych założeń poprzedzone jest pewnym bodźcem, który powoduje wkroczenie „zespołu uśpionego” do akcji i rozwiązanie zaistniałego problemu. Istnieją także grupy wirtualne wykonujące zdania doraźne, które jednak nie wymagają formalnego i stałego charakteru, np. zapewnienie jakości.

5. Podsumowanie

Przedstawiona analiza wykazuje atrakcyjność organizacji wirtualnej. Jest to jedna z najłatwiejszych dróg stworzenia własnej organizacji i zarazem najmniej kosztowna. Co więcej, stanowi ona interesującą przyszłościową alternatywę dla obecnie funkcjonujących organizacji, która na pewno może spowodować wzrost konkurencyjności organizacyjnej.

Zdaniem autorów, możliwe jest wskazanie następujących wniosków dotyczących współczesnych zachowań się organizacji wirtualnej w gospodarce:

1. Coraz częściej, szybciej i na coraz krótsze okresy zawierane są nowe alianse strategiczne ponad granicami państwowymi, rynkowymi, branżowymi, technologicznymi i innymi w celu uzyskania dostępu do rynków i zasobów.

2. Komponowanie organizacji wirtualnej odbywa się z wykorzystaniem coraz mniejszych jednostek organizacyjnych (organizacje bazowe) – w tym nawet pojedynczych osób – reprezentujących proste, elementarne własności i umiejętności funkcjonalne (kompetencje bazowe, kluczowe, rdzeniowe). Organizacje bazowe są skupione na tych rodzajach działalności, które wykonują najlepiej. W procesie komponowania organizacji wirtualnej odrzucane będą wszystkie te jednostki, własności i zasoby, które nie podwyższają konkurencyjności i nie tworzą wartości dodanej w ogólnym łańcuchu wartości.

3. Zasoby firm bazowych są wykorzystywane poza nią (np. w organizacji wirtualnej), gdy ich użycie jest tam bardziej efektywne aniżeli w firmie macierzystej.

4. Rozwijane są zdolności działania w rozległych sieciach powiązań i w środowiskach różnych kultur i różnych systemów wartości.

5. Dzięki zdolnościom do ostrej walki konkurencyjnej organizacje będą mieć warunki do globalnego współzawodnictwa.

6. Metazarządzanie to zarządzanie czynnościami zorientowanymi na zadania w sposób niezależny od środków realizacji tych czynności. Metazarządzanie jest zarządzaniem wirtualnie zorganizowanymi działaniami.

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

Literatura

- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Strader T.J., Lin, F., Shaw M.J., *Information Structure for Electronic Virtual Organization Management*, Decision Support Systems, 23, 1998.
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania organizacjami gospodarczymi*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.

THE SIGNIFICANCE OF VIRTUAL ORGANIZATIONS IN THE ENTERPRISES' MODERN MANAGEMENT

Summary

At the beginning of the current century modern production enterprises had strong vertical integration. This allowed to control the prices of components used in the production process, reduce fluctuation of deliveries and in fact to eliminate bargaining power of suppliers.

The history of major companies confirms the thesis that they have lasting or transitory tendency to arrogance and falling into self-satisfaction. They become less flexible in reacting to customers' needs and are essentially sure that the customers shall adapt to them. It is both possible and favourable if the company runs like a lot of small companies. Every structural element of the organization would function on the basis of providing services to other.

The condition of efficient functioning of a company in virtual environment is to possess proper IT management systems that are capable of functioning in a space of virtual organizations and to represent those organizations outside as well as to realize their goals. It is the virtual organization that may come up to the functions mentioned above. Then the philosophy of net organizations has to be consequently put into designing internal processes.

There is a problem of legally determining the definition of virtual organization and to acquire such regulations to ensure that every participating party would have equal rights and gain proper effects according to their share.