

TEORETYCZNE ASPEKTY TWORZENIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

THEORETICAL ASPECTS OF CREATION OF THE ENTERPRISE VIRTUAL ORGANIZATION

Organizacja wirtualna jest strukturą tworzoną przez autonomiczne podmioty gospodarcze, które łączą swoje kluczowe kompetencje w dynamiczną sieć, aby poprzez optymalizację generujących wartość procesów wykorzystać pojawiającą się szansę na rynku. Kształtowanie współdziałania poprzez między innymi wzajemne zaufanie, otwartość i wzajemność oraz wykorzystanie technologii informacyjnej zapewnia koordynację i integrację zachowań uczestników. Bazą organizacji wirtualnej jest sieć instytucji, firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, funkcjonujących w luźno związanych strukturach, które łączy wspólny cel – dostarczenie produktu lub świadczenie usług dla tego samego klienta. W takiej organizacji nie obowiązują klasyczne zasady nadrzędności i podlegania, łatwo jest natomiast zidentyfikować wzajemne zależności uczestników. Narzędziem optymalizującym jest technologia informacyjna, uznana za czynnik sprawczy organizacji działań w rzeczywistości wirtualnej.

Jest wiele teoretycznych koncepcji wyjaśniających powstawanie organizacji. Zjawiska gospodarcze związane z wirtualizacją działalności, w tym także organizacją wirtualną, dają się wyjaśnić na gruncie założeń teorii neoinstytucjonalnej, określającej tzw. instytucjonalne ramy systemu gospodarczego¹. Główną częścią ekonomii neoinstytucjonalnej jest teoria kosztów transakcyjnych, która na gruncie przyjętych założeń opisuje i wyjaśnia przyczyny pojawienia się różnych form organizacyjnych. Przyjmuje się, że TKT wyjaśnia istnienie alternatywnych form organizacji, warunkując ich pojawienie się tzw. czynnikami otoczenia (niepewność i specyfika zasobów wytwórczych) oraz czynnikami behawioralnymi (oportunizm i ograniczona racjonalność). Zatem koszty transakcyjne można przedstawić jako funkcję:

* dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

¹ Powstanie szkoły instytucjonalnej zawdzięczamy Wesleyowi Clairowi Mitchellowi (1874–1948) i Johnowi R. Commonsowi (1862–1945). Prekursorem szkoły instytucjonalnej był Thorstein Veblen (1857–1929). Choć był i nadal jest traktowany jako „nieświadomy instytucjonalista” (termin „instytucjonalizm” powstał po Veblenie), pierwszy podkreślał, że nie istnieje coś takiego jak niezmienna formuła przedsiębiorstwa we wszystkich gospodarkach i rynkach. On także zwrócił uwagę na oportunistyczne zachowania aktorów organizacyjnych. Koncepcja ekonomii neoinstytucjonalnej znana jest również pod nazwą nowej ekonomii instytucjonalnej (*New Institutional Economics* – NIE).

$$Tc = f(U; C; Br; Ia; As; Ob; Cc)$$

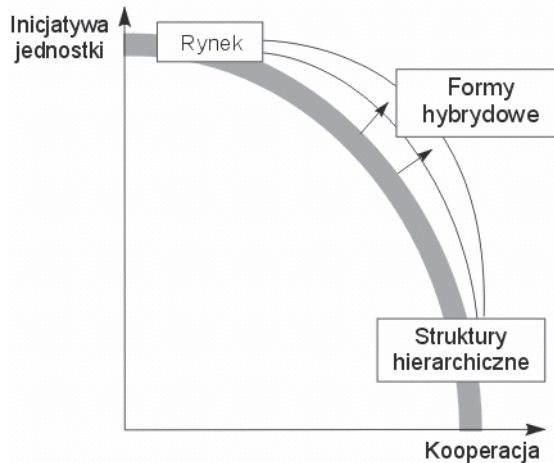
Tc – koszty transakcyjne (*transaction costs*), U – niepewność (*uncertainty*), C – złożoność (*complexity*), Br – ograniczona racjonalność (*bounded rationality*), Ia – asymetria informacji (*information asymmetry*), Ob – zachowania oportunistyczne (*opportunistic behaviour*), Cc – koszty koordynacji (*coordination costs*).

Koncepcja TKT wyjaśnia, w jaki sposób organizacja wirtualna, opisywana jako struktura organizacyjna powstająca wokół kluczowych procesów działania, wsparta narzędziami ICT, osiąga wyższe poziomy efektywności i koordynacji zadań.

Założenia teorii kosztów transakcyjnych

Fundamentalną tezę teorii kosztów transakcyjnych wysunął R. Coase, który udowodnił, że rynki i hierarchie (przedsiębiorstwa) stanowią alternatywne sposoby koordynacji w organizacji gospodarczej². W warunkach gospodarki rynkowej każdy z wymienionych sposobów regulacji – rynek, hierarchia – wiąże się z określonymi kosztami, co na gruncie kryteriów efektywnościowych pokazuje, że czasami „koordynacja przez rynek” jest mniej efektywna z powodu wyższych kosztów wymiany niż „koordynacja przez firmę”. Według założeń koncepcji neoinstytucjonalnej obszar pomiędzy alternatywnymi strukturami zarządzania – rynkiem i hierarchią – w coraz większym stopniu wypełniają innowacyjne formy organizacyjne, określane także jako formy hybrydowe (rys. 1).

Rysunek 1. Hybrydowe formy organizacji działań



Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Williamson, *Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed*, „*The Economist*” 1998, April s. 23–58.

Dynamiczna zmienność otoczenia sprzyja wzajemnemu przenikaniu się różnych struktur zarządzania i pojawianiu się form o właściwościach organizacyjnych całkowicie odmiennych, np. struktury łączące autonomię i wolność na rynku z hierarchiczną subor-

² R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „*Economica*” 1937, vol. 4, Nov.; przedruk w: R.H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago 1988, także w: *The Economic Nature of the Firm. The Reader*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.

dynacją oraz wzajemnością i współzależnością sieci. Jak zauważył Llewellyn, spektrum wymiany sięga od czystego rynku po hierarchię oraz zawiera zbiór „przyszłych transakcji” mieszczących się pomiędzy ekstremum rynku i hierarchii³. Podobny pogląd zaprezentował George Richardson: „konfrontujemy continuum przechodzenia od transakcji takich, jakie istnieją na zorganizowanych rynkach, gdzie element współpracy jest minimalny, przez pośrednie obszary, gdzie istnieją więzy tradycyjnych stosunków oraz dobrej woli, aż po owe skomplikowane i wzajemnie przenikające się zgromadzenia, grupy i przymierza będące w pełni formalnie rozwiniętą współpracą”⁴. Obie opinie dowodzą, iż aktywność ekonomiczna w tzw. obszarze pośrednim jest bardzo rozległa. Pojawiają się hybrydowe formy organizacji działań, a wraz z nimi powstaje nowa sfera wpływu przedsiębiorstw, która rozciąga się poza granice posiadanych zasobów i kontroli. W konsekwencji możliwe staje się wykorzystanie zasobów innych i tworzenie wartości przy minimalnym nakładzie własnego kapitału, a także ekspansja na nowe rynki, korzystanie z obcej wiedzy i talentów. Decyzja przedsiębiorstw o doborze i proporcjach elementów rynku i hierarchii w nowych strukturach organizacji działań zależy między innymi od celów strategicznych i dynamiki otoczenia konkurencyjnego, a także, co staje się coraz bardziej istotne, od stopnia wirtualizacji działań.

Składowe kosztów transakcyjnych

Koszty transakcyjne stanowią podstawowy trzon teorii firmy wg Ronalda Coase’a, który określa je jako *częstkę elementarną* w ekonomii oraz naukach o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem⁵. Według Coase’a koszty transakcyjne są kosztami stosowania mechanizmu niewidzialnej ręki, który kieruje alokacją zasobów na rynku, oraz widzialnej ręki menedżera, kierującego alokacją zasobów w przedsiębiorstwie⁶. Oba rodzaje koordynacji nie są „bezpłatne”, lecz pociągają za sobą liczne koszty, określane właśnie jako koszty transakcyjne. Koszty te różnią się od kosztów produkcji, kategorii kosztów, którą zajmuje się neoklasyczna analiza ekonomiczna. W porównaniu z innymi koncepcjami badań organizacji gospodarczych teoria kosztów transakcyjnych jest bardziej mikroanalityczna, bardziej świadoma założeń behawioralnych i uznaje przedsiębiorstwo raczej za strukturę zarządzania niż za funkcję produkcji. Niski poziom kosztów transakcyjnych osiąga się poprzez powiązanie transakcji z różnymi strukturami zarządzania⁷. Sama nazwa sugeruje, że koncepcja ta przyjmuje mikroekonomiczne podejście do przedsiębiorstwa i koncentruje się na działaniach dotyczących oszczędności, a tym samym na wzroście poziomów efektywności, które towarzyszą procesom organizowania i kreowania nowych form działania.

³ K. Llewellyn, *What Price Contract? An Essay in Perspective*, „Yale Law Journal” 1931, May, nr 40, s. 704–751, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁴ G. Richardson, *The Organization of Industry*, „Economic Journal” 1972, September, nr 82, s. 883–896, w: O. Williamson, op. cit., s. 887.

⁵ Podobny pogląd głosił wcześniej Commons, pisząc, że „transakcja jest podstawową jednostką analizy organizacyjnej”, zob. J. Commons, *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison 1934.

⁶ R. Coase, op. cit.

⁷ O. Williamson, op. cit.

W 1975 roku Williamson uzupełnił koncepcję Coase'a, wprowadzając do teorii kosztów transakcyjnych istotne elementy, które pozwalają dostosować narzędzia instytucjonalne (rynek, hierarchię) do rodzaju transakcji. Istotny wkład Williamsona w teorię kosztów transakcyjnych polega przede wszystkim na identyfikacji zmiennych determinujących podstawowy wybór przedsiębiorcy – decyzję „rynek czy firma” – opisywaną także jako decyzję „kupić czy wytwarzać”⁸. Podstawowym kryterium tego wyboru są niskie koszty transakcyjne⁹. O tym, czy bardziej opłacalna jest organizacja w ramach przedsiębiorstwa, czy przez struktury rynku, decyduje niższy poziom kosztów transakcyjnych, kształtowanych z uwzględnieniem istotnych zmiennych. Wprowadzone przez Williamsona zmienne procesu realizacji transakcji dotyczą założeń behawioralnych, które odnoszą się do ograniczonej racjonalności i oportunistycznego oraz trzech czynników powodujących zróżnicowanie transakcji: specyfiki aktywów, niepewności i częstotliwości (rys. 2). Najważniejszą rolę odgrywa specyfika zasobów wytwórczych, gdyż ten czynnik odróżnia teorię kosztów transakcyjnych od innych koncepcji organizacji gospodarczej. Specyfika zasobów wytwórczych dotyczy stopnia, w jakim aktywa są wyraźnie przypisane danej transakcji i w alternatywnych zastosowaniach generują niższe wartości. Im większa specyfika zasobów, tym bardziej spada konkurencja na rynku dostawców. Transakcja traktowana jest jako specyficzna, jeśli nie może być względnie łatwo zrealizowana przez inne firmy ze względu na specyfikę: lokalizacji, zasobów materialnych, zasobów ludzkich lub czasu.

Całość koncepcji Williamsona wspierają dwa istotne założenia – konceptualne czynniki o stałym charakterze, których natura wynika z kontekstu zachowań ludzi – ograniczona racjonalność i oportunizm. Założenia te są czymś w rodzaju „miar odchylenia” od tradycyjnych modeli ekonomicznych. Ograniczona racjonalność jest założeniem poznawczym, które zakłada, że podmioty gospodarcze są „...w intencjach racjonalne, ale tylko w ograniczonym zakresie”¹⁰. Ograniczona racjonalność w sposób szczególnie wpływa na koszty planowania, adaptowania i monitorowania transakcji i w konsekwencji na wybór struktury zarządzania. Przez oportunizm Williamson rozumie „przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu. Mieszczą się tu także bardziej rażące formy, takie jak kłamstwo, kradzież i oszustwo”¹¹. W odróżnieniu od ekonomii tradycyjnej, która zakłada, że ludzie działają racjonalnie (*homo oeconomicus*), dążąc do maksymalizacji zysku, w ekonomii neoinstytucjonalnej oportunizm postrzegany jest jako istotny czynnik wzrostu niepewności, a tym samym wzrostu kosztów transakcyjnych. Pojawia się w sytuacji małej liczby dostawców lub nabywców¹².

⁸ Ibidem.

⁹ Tak Coase, jak i Williamson spotkali się z zarzutem, że koszty transakcyjne nie są mierzalne. Williamson odpowiada na to, że nie ma potrzeby znać absolutnego poziomu kosztów transakcyjnych, wystarczy nieraz porównać możliwe rozwiązania, aby stwierdzić, kiedy koszty transakcyjne będą mniejsze lub większe, w: O. Williamson, op. cit.

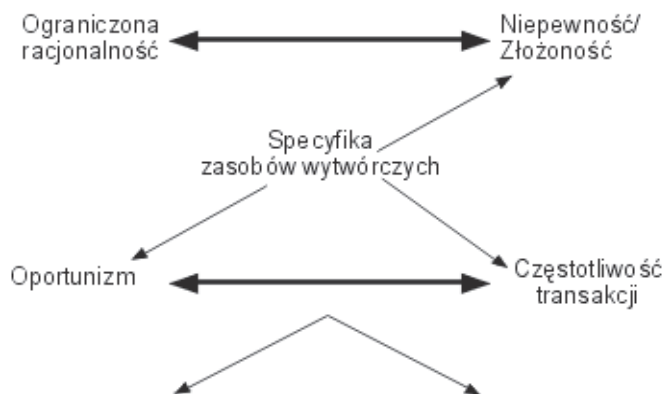
¹⁰ H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.

¹¹ O. Williamson, op. cit., s. 60.

¹² Przykładem zachowań oportunistycznych, często cytowanym w literaturze, jest przejęcie w 1920 roku firmy Fisher Body produkującej karoserie dla General Motors. Wzrost popytu na samochody oraz brak alternatywnego dostawcy stały się przyczyną oportunistycznych zachowań firmy Fisher Body, co w konsekwencji zakończyło się całkowitym przejęciem przez firmę General Motors.

Koszty transakcyjne pojawiają się w każdej fazie transakcji – przygotowaniu, realizacji i monitoringu. Różne fazy transakcji związane są z pojawieniem się różnych rodzajów kosztów. Rodzaje kosztów transakcyjnych pojawiających się na rynku i w strukturach hierarchicznych przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. Koncepcja kosztów transakcyjnych



Koszty transakcyjne w koordynacji za pośrednictwem rynku	Koszty transakcyjne w koordynacji za pośrednictwem przedsiębiorstwa
Koszty poszukiwania informacji	Koszty poszukiwania informacji
Koszty podejmowania decyzji	Koszty podejmowania decyzji
Koszty negocjowania	-
Koszty kontrolowania	Koszty kontrolowania
Koszty dostosowania	Koszty dostosowania
Koszty zachowań oportunistycznych	Koszty zachowań oportunistycznych
Koszty realizacji transakcji	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Rozszerzona przez Williamsona koncepcja Coase’a obejmuje tzw. hybrydowe formy koordynacji i alokacji zasobów, rzucając tym samym zupełnie nowe światło nie tylko na przedsiębiorstwa, ale i na fenomen rynku. Ponieważ wielkość kosztów transakcyjnych generowana przez którykolwiek z mechanizmów koordynacji zmienia się wraz z postępowaniem technicznym, w szczególności wraz z rozwojem narzędzi ICT, to i forma przedsiębiorstwa może być niesłychanie elastyczna i zmieniać się w czasie, struktury rynku zaś mogą stopniowo przekształcać się w rynki wirtualne.

Teoria kosztów transakcyjnych a organizacja wirtualna

Ogólnie przyjęta teza mówi, że organizacja wirtualna redukuje koszty transakcyjne oraz ryzyko transakcyjne, co sprzyja generowaniu wysokich poziomów efektywności¹³. Jednym z czynników decydujących o efektywności wirtualnej organizacji jest redukcja asymetrii informacji wymienianej między partnerami. Jest to możliwe dzięki technologii informacyjnej, która zapewnia łatwy i szybki dostęp do aktualnej i wszechstronnej informacji. Ponadto swobodny dostęp do informacji zmniejsza prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych, a także wspomaga procesy decyzyjne¹⁴. Wirtualna organizacja umożliwia dokonywanie skutecznych wyborów poprzez upraszczanie struktur zawieranych transakcji, realizowanych przy niższych kosztach transakcyjnych dzięki ich „rozłożeniu” na wszystkich uczestników. Przykładowo naukowcy Garciano i Kaplan udowodnili, że posługiwanie się mechanizmem aukcji *on-line* w handlu samochodami obniża koszty transakcyjne o połowę¹⁵. Dodatkowo w organizacji wirtualnej dochodzi do obniżenia kosztów marketingu i sprzedaży oraz kosztów komunikacji, co powoduje wzrost liczby zawieranych transakcji i zwiększenie dynamiki funkcjonowania.

Wirtualne formy organizacji należą do hybrydowych form organizacyjnych, gdyż pojawiają się w obszarze pomiędzy alternatywnymi mechanizmami koordynacji działań. Cechą struktur hybrydowych jest współdziałanie uczestników dla osiągnięcia wspólnego celu, tak jak to ma miejsce w przypadku takich pośrednich form strukturalnych jak strategiczne partnerstwo, sieci kooperacyjne, aliansy czy koalicje. Zatem organizacja wirtualna nie jest całkowicie nową strukturą, lecz raczej uzupełnieniem istniejących struktur tradycyjnych. Unikatowość rozwiązań organizacyjnych, jakie proponuje, jest implikacją zastosowania narzędzi ICT i ich połączenia z procesami generującymi wartość dla firmy. Hybrydowość organizacji wirtualnej oznacza możliwość pojawienia się w jej strukturze zarządzania zarówno elementów rynku, jak i hierarchii wyłącznie lub równocześnie. Ich dobór i zakres zastosowania zależy od dynamicznego (rynkowego) bądź statycznego (hierarchicznego) charakteru organizacji przedsiębiorzeń wirtualnych.

W świetle założeń neoinstytucjonalnych istotny wpływ na kreowanie organizacji wirtualnej ma stopień specyfiki zasobów wytwórczych. Od specyfiki zasobów zależy, czy powstaje ona w obszarze rynku, czy też na bazie przedsiębiorstwa. Jeśli organizacja wirtualna „wylania się z rynku”, czyli pojawia się w wyniku stopniowej strukturyzacji do tej pory incydentalnych relacji wymiany między uczestnikami, następuje zmiana struktur zarządzania anonimowych transakcji rynkowych w kierunku kontaktów o wyższym stopniu formalizacji. Tworzy się infrastruktura współdziałania, np. ustalenie kontraktowych warunków współpracy. Rosną nakłady związane z konieczną infrastrukturą technologiczną i wymaganiami wynikającymi z organizacji i koordynacji działań, nakłady związane z operacyjnym funkcjonowaniem ulegają zaś obniżeniu. Koszty poszukiwania informacji, jak również zawierania umów i negocjacje warunków transakcji stają się niższe z powodu mniejszej liczby potencjalnych partnerów handlowych oraz bardziej dostępnej informacji o partnerach i ich produktach. Dostęp do

¹³ E. Clemons, S. Reddi, *The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity*, „Journal of Management Information Systems” 1993, nr 10 (2).

¹⁴ O. Williamson, op. cit.

¹⁵ L. Garciano, S.N. Kaplan, *The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs*, Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.

wspólnych baz danych zmniejsza asymetrię informacji. Następuje wzrost efektywności czasowej i kosztowej, w miarę jak wdrażane są elektroniczne metody komunikowania się (pojawia się wspólna przestrzeń komunikacyjna). Zastosowanie wspólnych systemów informacyjnych do obsługi wspólnych projektów, jakim jest np. system EDI, XML czy coraz powszechniejszy web2, powoduje wzrost specyfiki relacji. Z czasem jednak pojawiają się słabe punkty całego układu. Ujawnia się zagrożenie ze strony zachowań oportunistycznych, jednak możliwych do złagodzenia w miarę wzrostu zaufania między partnerami i obniżania niepewności dzięki nieograniczonemu dostępowi do informacji. Uzyskiwanie wyższych poziomów efektywności organizacji wirtualnej oraz niwelowanie negatywnych skutków utworzonych relacji jest wynikiem nawiązywania bardziej stabilnych, długoterminowych kontaktów prowadzących do wzajemnej współzależności wynikającej w dużej mierze z poniesionych inwestycji na technologiczną obsługę współpracy. Jednak może się paradoksalnie okazać, że wzajemność przerodzi się w zbyt dużą zależność i zamykanie przedsiębiorstw w tzw. „pułapkę współdziałania”¹⁶. W konsekwencji poziom całkowitej efektywności ulega poprawie, jeśli korzyści płynące z redukcji kosztów nie są niższe od dodatkowych nakładów poniesionych na tworzenie technologicznej infrastruktury współdziałania.

Inaczej kształtują się koszty transakcyjne, kiedy organizacja wirtualna powstaje w konsekwencji przekształceń wewnętrznych przedsiębiorstw, czyli w konsekwencji dehierarchizacji. Następuje przesunięcie od hierarchicznych struktur i administracyjnych mechanizmów koordynowania w kierunku tworzenia relacji pomiędzy autonomicznymi podmiotami i rozwoju koordynacji za pomocą krótkoterminowych umów, wprowadzających więcej swobody i niezależności. Rezygnacja z układu hierarchicznego, którego cechą immanentną jest generowanie wysokich kosztów administracyjnych, prowadzi do ich obniżenia. Zaufanie, otwartość i wzajemność zastępują instytucjonalne narzędzia zarządzania typowe dla struktur hierarchicznych, jakimi są nakaz i kontrola. Przejawem stopniowego przechodzenia od organizacji wertykalnej w kierunku pośrednich form organizacyjnych była tzw. fala outsourcingu w latach osiemdziesiątych. Outsourcing, który leży u podstaw wirtualizacji, pozwala na redukcję kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez koncentrację na procesach gwarantujących przewagę na rynku i eliminację tych procesów, które tej przewagi nie zapewniały. Ponadto na poziom kosztów transakcyjnych organizacji wirtualnej powstającej w wyniku modularyzacji przedsiębiorstwa (wewnętrznej dezintegracji) wpływa niepewność i niestałość otoczenia, co zwiększa możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych nowo powstałych, samodzielnie funkcjonujących podmiotów. Choć początkowo zagrożenie ze strony tego typu zachowań jest mniejsze z powodu niskiego stopnia specyfiki zasobów wytwórczych (wysoka specyfika zasobów powoduje przejmowanie na własność lub budowanie hierarchii), wraz z upływem czasu istnieje możliwość pojawienia się oportunistu, np. wskutek nieadekwatnych ustaleń kontraktowych¹⁷.

¹⁶ T. Malone, W. Benjamin, I.R. Yates, *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, „Communications of the ACM” 1987, Vol. 30, No 6.

¹⁷ O. Williamson, op. cit.

Zakończenie

W świetle założeń ekonomii neoinstytucjonalnej, a w szczególności teorii kosztów transakcyjnych, organizacja wirtualna jawi się jako alternatywna forma organizacyjna, struktura hybrydowa, w której przeplatają się elementy rynku i hierarchii. W konsekwencji wpływu tych dwóch mechanizmów koordynacji i alokacji zasobów powstaje elastyczna struktura będąca kombinacją elementów organizacyjnych i systemów ICT. W zależności od uwarunkowań występujących w otoczeniu organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia specyfiki zasobów wytwórczych oraz uwarunkowań behawioralnych, taka organizacja może mieć charakter organizacji wirtualnej dynamicznej z przewagą rynkowych narzędzi koordynacji (np. firma Dell) lub organizacji wirtualnej statycznej z przewagą narzędzi hierarchicznych (np. firma Nestle). W obu przypadkach tworzona w wirtualnym przedsięwzięciu wartość jest konsekwencją osłabienia niepewności i złożoności, mniejszej liczby sytuacji przetargowych, niskiej asymetrii informacji i pełnej transparentności oraz dostępności do wiedzy na temat rzeczywistych ofert. Dodatkowo takie wartości jak reputacja, zaufanie i doświadczenie redukują koszty wysoce specyficznej (idiosynkratycznej) wymiany między uczestnikami organizacji wirtualnej.

BIBLIOGRAFIA

- Coase R.H. 1937.** *The Nature of the Firm*, „Economica”, vol. 4, Nov.; przedruk w: R.H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago 1988, także w: *The Economic Nature of the Firm. The Reader*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
- Clemons E., Reddi S. 1993.** *The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity*, „Journal of Management Information Systems”, nr 10 (2).
- Garciano L., Kaplan S.N. 2000.** *The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs*. Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Lewellyn K. 1931.** *What Price Contract? An Essay in Perspective*, „Yale Law Journal” 1931, May, nr 40, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Malone T., Benjamin W., Yates I.R. 1987.** *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, „Communications of the ACM”, Vol. 30, No 6.
- Richardson G. 1998.** *The Organization of Industry*, „Economic Journal” 1972, September, nr 82, w: O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon H. 1976.** *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Williamson O. 1998.** *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

STRESZCZENIE

Najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) inicjują nowe struktury współdziałania, między innymi organizację wirtualną. Wirtualna organizacja działań coraz częściej postrzegana jest jako rozwiązanie organizacyjne pozwalające uzyskać wyższe poziomy efektywności. W pracy wykorzystano założenia ekonomii neoinstytucjonalnej, w szczególności teorii kosztów transakcyjnych (TKT), dla wyjaśnienia procesu kreowania organizacji wirtualnej i redukcji kosztów jej funkcjonowania.

SŁOWA KLUCZOWE: organizacja wirtualna, koszty transakcyjne, alternatywne struktury zarządzania.

SUMMARY

Information and communication technologies (ICT) initiates new structures of cooperation, among others the virtual organization. This organization is increasingly considered as a high effective economic solution. In the paper the New Institutional Economics, in particular theory of transaction costs economics assumptions were used to explain the nature of virtual organization creation and its cost reduction.

KEYWORDS: virtual organization, transaction costs, alternative structures of management

