

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје
Економски Факултет - Скопје

Докторски студии

Кандидат: Алмира Цури - Мемети

**“Виртуелизација на бизнисот – социјална,
глобална и локална димензија”**

Со англиски наслов:

**“Virtualization of business – social,
global and local dimension”**

(Докторски труд)

Ментор:
Проф.д-р Благоја Ѓорѓијовски

Скопје, 2014

Членови на комисијата

1. Проф. д-р Благоја Ѓорѓијовски
Економски факултет – Скопје

2. _____
Економски факултет – Скопје

3. _____
Економски факултет – Скопје

4. _____
Економски факултет – Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

Апстракт

Новиот милениум не е само датум во календарот. Тој е исто така и време кога новите можности на информатичката технологија имаат револуционерно влијание во светот.

Според Ван Бинсберген: „глобализацијата не е отсуство или распад на актуелните граници, туку ... отворање нови простории и нови времиња во рамките на новите граници кои досега беа незамисливи“.

Глобализацијата како услов на социјалниот свет денес решава околу соработката меѓу неограничениот проток ширум светот, и селективното кадрирање на таквиот проток во локален контекст. Таквото кадрирање го организира не само протокот (на луѓе, идеи или објекти) и личното искуство, туку исто така и луѓето вклучени во него.

Јасно, виртуелните тимови не се ефикасни само поради технологијата или како резултат на организационите барања за проширување на нивните граници, туку повеќе поради фактот дека индивидуите се во можност да веруваат, и ова придонесува за одлична соработка во овие електронски и нетрадиционални опкружувања.

Овој труд ќе се обиде да им помогне на претпријатијата да го фокусираат нивниот пат кон создавање виртуелни организации, доволно способни да се натпреваруваат со светските брендови кои доминираат на меѓународните пазари. Истиот нуди голем број на истражувања за главните предизвици кои придонесуваат виртуелниот бизнис да биде успешен, како и посебна шема на класификација на сите деловни субјекти на виртуелната економија и детално обработени нивни карактеристики.

Клучни зборови: технологија, глобализација, социјализација, локален контекст, знаење.

Abstract

The New Millennium is not only a date in the calendar. It is also the time when new possibilities of IT have a revolutionary influence on the world. We have to change our approach to business and management. The new approach to management is connecting with knowledge.

By van Binsbergen: „globalization is not about absence or dissolution of boundaries, but about ... the opening up of new spaces and new times within new boundaries that were hitherto inconceivable”.

Globalization as a condition of the social world today revolves around the interplay between unbounded world-wide flow, and the selective framing of such flow within localizing contexts; such framing organizes not only flow (of people, ideas and objects) and individual experience, but also the people involved in them.

Clearly, virtual teams are neither effective only because of technology nor as a result of organizations wanting to extend their boundaries, but also and most importantly because individuals are able to trust, and thus interact and work together in these electronic and nontraditional environments.

This writing aims to offer a method which will help to managers and all the people involved in the business world to focus their way toward creating virtual organizations, sufficiently capable to compete with world brands which dominate in international markets. This writing offers a lot of researches about the main challenges which contribute virtual business to be successful, also a particular scheme of classification of all businesslike subjects of virtual economy, and detailed treatment of their characteristics.

Key words: technology, globalization, social, localizing contexts, knowledge.

СОДРЖИНА

Вовед

1. Актуелност на истражувањето	10
2. Предмет, цел и задачи на истражувањето	10
3. План на презентирање на материјата	11
4. Методолошка рамка на истражувањето	13

Глава I – Дефинирање на поимот и причините кои доведоа до појава на виртуелната економија

18

1.1. Нова економија	20
----------------------------------	-----------

1.2. Виртуелна економија (информатичка/дигитална економија)	21
--	-----------

1.3. Технолошкиот напредок како предуслов за појава на виртуелната економија

23

1.3.1. Развојот на информатичката и комуникациската технологија	24
---	----

1.3.2. Промени во транспортот и транспортната логистика	26
---	----

1.4. Останати причини кои доведоа до појава на виртуелната економија	27
--	----

1.4.1. Пораст на брзината на бизнисот – <i>агилна конкуренција</i>	27
--	----

1.4.1.1. Глобална експанзија на бизнисот	29
--	----

1.4.2. Пораст на улогата на знаењето и интелектуалниот капитал	30
--	----

1.4.2.1. Дефинирање на интелектуалниот капитал	31
--	----

1.4.2.2. Составни елементи на интелектуалниот капитал	32
---	----

1.4.2.3. Меѓузависноста на елементите на интелектуалниот капитал во <i>виртуелната економија</i>	33
--	----

1.4.2.4. Управување со интелектуалниот капитал	34
--	----

1.4.3. Виртуелизација на бизнисот	36
---	----

1.4.3.1. Глобализација	37
------------------------------	----

1.4.3.2. Социјализација	38
-------------------------------	----

1.4.3.3. Производи и услуги базирани на знаење и информации ..	40
--	----

1.4.3.4. Револуција на Интернетот	41
---	----

1.4.3.4.1. Употреба на телефонски технологии за соработка	42
1.4.3.4.2. Употреба на алатки за видеоконференции и за интернет ...	46
1.4.3.5. Менаџирање на простор, време и култура за успешна социјализација, глобализација и локализација	50

Глава II – Одредување на границите на претпријатијата во виртуелната економија

2.1. Клучни способности на претпријатијата	58
2.2. Outsourcing	60
2.2.1. Дефинирање на поимот <i>outsourcing</i>	60
2.2.2. Внатрешни и надворешни фактори на успехот на <i>outsourcing</i>	62
2.2.3. Цели на <i>outsourcing</i>	62
2.2.4. Главни подрачја на <i>outsourcing</i>	65
2.2.5. Фази на <i>outsourcing</i>	65
2.2.6. Управување со <i>outsourcing</i>	66
2.3. Конкурентска предност на претпријатијата	68
2.3.1. Претпријатието како синџир на вредности	70
2.3.2. Рационализацијата на трошоците како конкурентска вредност	71
2.3.2.1. Рационализација на фиксните трошоци на бизнисот	72
2.3.2.2. Рационализација на трансакциските трошоци	72
2.3.3. Концептот <i>Just – In – Time</i>	73
2.4. Вмрежување – инфраструктура на виртуелната економија	74
2.4.1. Развојни облици на мрежната организациска структура	74
2.4.1.1. Интеграција на претпријатијата	75
2.4.1.2. Стратешки сојузи	78
2.4.1.3. Виртуелно претпријатие	80

Глава III – Нови деловни субјекти на виртуелната економија

3.1. Концептот на виртуелно организирање на работењето	87
3.1.1. Виртуелна мрежа	89
3.2. Дефинирање на поимот виртуелна организација	89
3.2.1. Виртуелни компании	91

3.2.2. Виртуелни корпорации	91
3.3. Разграничување на поимите – виртуелна организација vs. виртуелно претпријатие	93
3.4. Дефинирање на поврзаната терминологија	95
3.4.1. Виртуелна фабрика	95
3.4.2. Виртуелно банкарство	96
3.4.3. Виртуелен тим	96
3.4.4. Виртуелна канцеларија	98
3.4.5. Виртуелен кластер	99
3.5. Белези на виртуелната организација	102
3.5.1. Интелектуалниот капитал како клучна способност на виртуелното претпријатие	108
3.6. Предности и слабости на виртуелната организација	111
3.6.1. Предности на виртуелната организација	111
3.6.2. Слабости на виртуелната организација	113
3.7. Поделба на виртуелните организации	115
3.8. Луминални можности за анализа на виртуелните системи, глобалните влијанија и локалните практики	119
3.8.1. Вообичаени односи меѓу локалното, глобалното, виртуелното и ИКТ-то	122
3.8.2. Алтернативи	124
3.8.3. Импликации за истражување и пракса	127
 Глава IV – Управување со економските односи меѓу деловните субјекти на виртуелната економија	133
4.1. Улогата на менаџментот во виртуелната економија	133
4.1.1. Облици на менаџментот во виртуелно претпријатие	134
4.1.1.1. Проектен менаџмент	135
4.1.1.2. Мрежен менаџмент	138
4.1.1.3. Мрежен брокер	139
4.1.2. Виртуелен претприемач	142

4.2. Процес на управување со виртуелното претпријатие	143
4.2.1. Управување со изведбата од далечина	146
4.3. Сметководството во виртуелното претпријатие	148
4.3.1. Менаџерска контрола во виртуелното претпријатие	148
4.3.2. <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	150
4.3.3. <i>Target costing</i>	153
Глава V – Трансформација на класичните претпријатија	161
5.1. Избор на моделите за промени	161
5.1.1. Универзален модел за креирање на виртуелно претпријатие	163
5.1.2. Пристапот <i>Activity based</i> во дизајнирање на вирт. организација	163
5.2. Правните аспекти на виртуелната организација	166
5.2.1. Правната форма на виртуелната организација	166
5.2.1.1. Осврт на индивидуалното претпријатие	167
5.2.1.2. Осврт на корпорацијата	167
5.2.1.3. Осврт на деловните сојузи	167
5.2.2. Договорите како темел на внатрешните односи во виртуелното претпријатие	168
5.2.2.1. Поединечни спогодбени модели за договарање	170
5.2.2.2. Долгорочните договори за голем број на трансакции	171
5.2.3. Надворешни договорни односи на виртуелното претпријатие	173
5.2.4. Одредување на применетото право во вирт. претпријатија	174
5.3. Улогата на довербата во виртуелната организација	176
5.3.1. Поимот доверба	176
5.3.2. Облици на доверба	179
5.3.3. Довербата во виртуелните организации	180
5.3.3.1. Аспектите на доверба во виртуелните организации	181
5.3.3.2. Димензии и компоненти на довербата во виртуелната организација	182
5.3.3.3. Процес на градење на виртуелна доверба	185
5.3.3.4. Меѓузависност на процесот и облици на доверба	187

5.4. Одржување на балансиран персонален и работен живот	187
5.4.1. Проблемот со балансирање на домашниот и работниот живот	188
5.4.2. Кратка историја на организационен дизајн	189
5.4.3. Предлози за креирање на рамнотежа	189
5.4.4. Вие (не организацијата) сте одговорни за рамнотежата	189
5.4.5. Предлози за работа од дома	190
5.5. Емпириско истражување на степенот на виртуелизација на деловните субјекти во Р. Македонија	190
5.5.1. Предмет и цели на истражувањето	190
5.5.2. Цел и карактер на истражувањето	193
5.5.3. Задачи на истражувањето	193
5.5.4. Организација на истражувањето	193
5.5.5. Хипотези	193
5.5.6. Популација и примерок	195
5.5.7. Анализа и интерпретација на податоците добиени со спроведеното истражување	195
5.5.8. Прашалник	226
 <i>Заклучок</i>	 235
<i>Литература</i>	238

ВОВЕД

1. Актуелност на истражувањето

Последните децении се разликуваат многу во однос на тие пред нив на економски план. Транзицијата како и промената на светскиот политички систем со себе донесоа и промена на економскиот систем. Променетите услови во деловното опкружување условија промени во стопанскиот сектор и ја наметнаа потребата од повторно дефинирање на приоритетите. Глобално, тоа значеше прифаќање на парадигмите на развиените економии, што пак, на претпријатијата им ја наметна потребата за постојано адаптирање во трката за опстанок и континуиран развој.

Новиот милениум не е само датум во календарот. Тој е исто така и време кога новите можности на информатичката технологија имаат револуционерно влијание во светот. Растот на информатичката технологија е причина за новите феномени и трендови, како што се:

- креирање на информатички општества, кои може да ги наречеме и виртуелни општества;
- формулирање на нови закони за функционирањето на модерните организации;
- нови работни места и закони за менаџерите и претприемачите во модерните организации; и
- нови методи и системи за поддршка на одлуките во светот кој постојано се менува.

Имајќи го предвид податокот дека растот на информатичката технологија е носечки двигател на современите светски тенденции и дека нејзиното влијание врз растот и развојот на организациите се уште не е доволно истражено, научниот придонес на носечкиот истражувачки процес во оваа докторска дисертација е голем.

Значи, овој истражувачки потфат ќе ја траектира основата за натамошни истражувања. Тој може да послужи и како основа за продлабочување на истражувањето и спроведување на нови истражувачки потфати во насока на потемелни испитувања за виртуелните економии во рамките на поодделните општества и глобално на меѓународните пазари.

2. Предмет, цели и задачи на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд претставува виртуелизацијата на бизнисот, со посебен осврт кон глобалната, социјалната и локалната димензија. Новото време, односно современиот глобален пазар, бара и нови начини на организирање и делување. Затоа, во ова научно истражување ќе стане збор за алатките кои овозможува појава и развој на виртуелизацијата на деловните субјекти, како главно оружје на сè позаострената конкуренција на светскиот пазар, односно флексибилноста, иновативноста, како и континуираното усовршување на работењето. Токму напредокот на технолошките, информатичките и комуникациските можности, односно порастот на количините на информациите и општото знаење ја создадоа можноста за трансформација на традиционалната, таканаречена *индустриска економија*, во нова, *виртуелна економија*. Оваа докторска дисертација претставува еден вид обид да се

направи детална слика за виртуелизацијата на бизнисот, причините за нејзино појавување, нејзините нови деловни субјекти, како основа за унапредување на работењето и развојот на претпријатијата. Значи, ова истражување ќе се обиде да им помогне на претпријатијата во Р. Македонија да го фокусираат нивниот пат кон создавање виртуелни организации, доволно способни да се натпреваруваат со светските брендови кои доминираат на меѓународните пазари.

Како и сите други трудови, така и овој има свои цели, кои со процесот на изработка ќе ги реализира. Најглавните приоритети на носечкиот истражувачки процес на оваа докторска дисертација се остварување и реализирање на следните цели и задачи:

- да се изнесат и детално обработат основните карактеристики на виртуелната економија, причините кои доведоа до нејзина појава, алатките кои придонесоа појава и развој на информатичката и комуникациска технологија, порастот на улогата на знаењето и интелектуалниот капитал, односно, процесот на виртуелизација на бизнисот,

- да бидат обработени процесите на креативност и иновативност, како значајни во одредувањето на границите на претпријатијата во виртуелната економија,

- да се запознаат читателите со основните белези на виртуелните организации и придобивките од нивното работење,

- да се прикажат рационализацијата на трошоците и вмрежувањето како основа за долгорочен и стабилен процес на одржување на предноста пред конкурентските претпријатија,

- да се обработат новите деловни субјекти на виртуелната економија (виртуелни компании, виртуелни корпорации, виртуелна фабрика, виртуелно банкарство, виртуелен тим),

- да се направи корелација помеѓу предностите и слабостите на виртуелната организација,

- да се прикаже улогата на менаџментот во виртуелната економија, како и процесот на управување во неа,

- да се изнесат препораки за трансформација на класичните претпријатија, за изборот на моделите за промени, како и за правните аспекти на виртуелната организација.

- да се изнесат препораки за идни дејствија на формираните македонски виртуелни организации, со цел понатамошен нивен раст и развој.

3. План на презентирање на тезите

Материјата изложена во оваа докторска дисертација ќе биде систематизирана по глави, точки и подточки кои логично и последователно ја прикажуваат содржината на овој труд. Овој труд покрај воведниот и заклучниот дел, е поделен на пет глави кои меѓу себе се силно поврзани и дејствуваат како еден единствен систем. Токму поради тоа, суштината на овој труд ќе може да се сфати само ако се анализира како таков. Презентирањето на ова истражување е така конципирано да секој дел претставува најава на она што следи како и тоа дека секој дел претставува надополнување на претходниот дел.

На почетокот на воведниот дел ќе биде изнесен и детално разработен планот за презентирање на целокупниот материјал од оваа докторска дисертација. Потоа соодветно внимание ќе им биде посветено на предметот, целите и задачите на носечкиот истражувачки процес на овој труд. На ред доаѓа методолошката рамка, која ги опфаќа и претставува научните методи, кои ќе бидат инкорпорирани во сегментите на оваа докторска дисертација. Потоа следуваат очекуваните резултати на истражувачкиот процес. Во последниот дел на воведните излагања е научниот придонес на носечкото истражување, каде што ќе биде претставено значењето на истражувањето и основата која ја нуди за натамошно продлабочување на истражувањата од оваа област.

Првата глава, Дефинирање на поимот и причините кои доведоа до појава на виртуелната економија, се занимава со теоретското дефинирање на виртуелната економија. Посебен акцент се става на технолошкиот напредок како предуслов за појавата на виртуелната економија. Понатаму вниманието ќе се насочи кон порастот на улогата на знаењето и интелектуалниот капитал, и во овој дел ќе се дефинира интелектуалниот капитал и ќе стане збор за неговите составни елементи. Следува виртуелизацијата на бизнисот, глобализацијата, како и новите технолошки алатки, како што е Интернетот.

Во втората глава, Одредување на границите на претпријатијата во виртуелната економија, опишани се клучните способности на претпријатијата, додека најмногу внимание ќе се посвети на *Outsourcing*-от. Ќе се дефинира истиот, ќе стане збор за внатрешните и надворешни фактори на неговиот успех, целите, фазите, како и околу неговото управување. Потоа вниманието ќе се насочи кон рационализацијата на трошоците, како на фиксните, така и на трансакциските. Посебно место ќе се отстапи на концептот *Just – In – Time*, како и на инфраструктурата на виртуелната економија, односно нејзиното вмрежување.

Во третата глава, Нови деловни субјекти на виртуелната економија, изложувањето на материјата започнува со концептот на виртуелно организирање на работењето. На ред доаѓа дефинирањето на поимот виртуелна организација, со посебен осврт на виртуелните компании и корпорации. Потоа вниманието се пренесува на белезите на виртуелната организација, како и на нејзините предности и слабости. Потоа се разработува шемата на виртуелните организации, како и моделите кои се користат за креирање на нови виртуелни организации. Оваа глава завршува со моделите за реновирање и проширување на постојните претпријатија.

Во четвртата глава, Управување со економските односи меѓу деловните субјекти на виртуелната економија, најпрво ќе стане збор за улогата на менаџментот во виртуелната економија. Потоа се продолжува со облиците на менаџментот во виртуелното претпријатие, односно со проектниот менаџмент, мрежниот менаџмент и со мрежниот брокер. На крај следува сметководството во виртуелното претпријатие.

Во петтата глава, Трансформација на класичните претпријатија, се започнува со изборот на моделите за промени. Потоа следуваат правните аспекти и правната форма на виртуелната организација, вниманието се насочува и кон договорите како темел на внатрешните односи во неа. Во рамките на оваа глава акцент се става и на улогата на довербата во виртуелната организација, нејзините аспекти и процесот на нејзино градење.

Во последниот заклучен дел ќе се изнесат сумарните заклучоци од обработената материја на ниво на комплетна докторска дисертација, како и заклучните согледувања од прибраните и анализирани податоци од спроведеното носечко истражување на оваа докторска дисертација. Во овој дел се прикажани перспективите и можностите за натамошен развој на концептот на виртуелна економија. Во овој дел ќе бидат изнесени и препораки за идни дејствија во насока на подобрување или зачувување на тековната позиција во поглед на виртуелната економија и на виртуелните организации.

4. Методолошка рамка на истражувањето

Поаѓајќи од фактот дека оваа проблематика е уште недоволно истражувана во нашата земја, во докторскиот труд се применува општо методологијата на истражување за виртуелната економија. Притоа, особено се користат современи теоретски основи и достапни емпириски истражувања во доменот на виртуелната економија, како мошне значаен сегмент за создавање на виртуелни организации. Во контекст на целта и предметот на овој труд се користи и методологија за истражување на конкретната состојба во поглед на виртуализација на организациите. Таквиот методолошки пристап обединува селектирани научно истражувачки методи кои го движат истражувањето на докторскиот труд кон неговите цели.

При изработката на овој докторски труд за реализација на целите и проверка на хипотезите, ќе бидат користени следниве научни - истражувачки методи:

Историскиот метод, ќе биде користен за собирање на податоците за виртуалната економија и претставувањето на модерното деловно функционирање во секој домен.

Метод на индукција, ќе биде применет за систематизирање на користената литература од различни извори, кои се однесуваат на основните карактеристики и податоци за виртуелни организации, за нивниот развој и процес на работење, за процесот на креативност, за конкретни примери за успешни модерни организации, за импликациите на виртуалната економија врз растот, развојот и унапредувањето на основната дејност на организациите и на целокупната национална економија, воопшто. Посебно внимание ќе се посвети на систематизација на податоци, информации, приоди и истражувања на оваа тема.

Метод на дедукција, ќе биде применет при извлекување на заклучоци, компарација на одредени теоретски истражувања и толкување на резултатите добиени од направените истражувања за поврзаноста меѓу виртуелизацијата и растот и развојот на организациите. Исто така и при анализа на состојбите и перспективите за примена на придобивките од употребувањето на современи модели при деловно функционирање. Метод на селекција, ќе биде применет при избор на информациите кои ќе бидат презентирани од веќе направени истражувања од областа на виртуелизацијата. Целта е, со примена на овој метод да се добие критична маса на информации кои ќе овозможат да се донесат валидни и реални заклучоци за предностите на виртуелната организација кои влијаат на флексибилноста на работењето, зголемување на конкурентската способност, зголемување на квалитетот на деловната комуникација, намалување на трошоците итн. Метод на збирна анализа, ќе се користи да се добие збирен заклучок на ниво на целокупното изложување на материјата од областа на виртуелизација и

нејзино влијание за модерно деловно функционирање. Со примена на овој метод ќе се добие целосна претстава и слика, што е секако основна цел при изработката на овој докторски труд.

Анализа на содржината, ќе се употребува при анализирање на содржината на официјални пишани документи, изданија и слично. Во овој дел ќе биде применета семантичка и тематска анализа.

Анализа на анкета, ќе биде искористена при анализирање на резултатите, добиени од спроведената анкета на избраниот репрезентативен примерок од претпријатија на територијата на Р. Македонија, кои во дел од своето делување веќе го имаат вградено виртуелниот концепт.

Методите глобално се базираат на анализата и нејзините варијанти. Аналитичко – дескриптивната варијанта ќе биде употребена во сите сегменти на теоретско претставување на значајните поими, кои претставуваат увертира на носечкото истражување. Аналитичко – компаративната варијанта на анализата се користи при споредување на резултатите од веќе направени истражувања. Аналитичко – експлицитната варијанта се употребува при потенцирање на носечките елементи и појдовните основи на истражувањето.

При изработката на овој труд ќе бидат користени и емпириски методи, како и лични и практични искуства на авторот.

4.1 Хипотези на истражувањето

Во оваа докторска дисертација се поаѓа од определени претпоставки. Постои општа генерална хипотеза и одредени поединечни хипотези, кои на крајот на обработката на материјата и истражувањето ќе се потврдат или ќе се демантираат.

Генерална хипотеза

Општата, генерална хипотеза на носечкото истражување на оваа докторска дисертација е виртуелизацијата на бизнисот, со посебен акцент на нејзината социјална, глобална и локална димензија.

Посебни и поединечни хипотези

Постојат и одредени поединечни хипотези, чие потврдување или демантирање е вклучено во последниот дел од носечкиот истражувачки процес на оваа докторска дисертација. Најзначајните поединечни хипотези на конкретното истражување се:

- факторите, кои влијаат на трансформација на традиционалната, тн. индустриска економија во нова, виртуелна економија;
- степенот на виртуализација на организациите директно влијае на нивниот раст и развој, а ова пак директно влијае на степенот на развиеност и комплексност на целокупната национална економија;
- во настојувањата да се одржи чекор со високите стандарди кои ги диктира глобалниот пазар, ги анализираме главните предизвици кои влијаат врз виртуелниот бизнис, за да се одржи или постигне статус на индустриски лидер, условува да се промени начинот на деловно размислување во сите нивоа.

5. Очекувани резултати од истражувањето

Глобализацијата, непостоењето на јасни организациски граници, фокусирањето на комплементарните клучни способности и темелни активности, со алокација на останатите задачи, се бележи на современиот начин на работење. Знаењето и интелектуалниот капитал претставуваат критични ресурси на работењето, додека интензивната употреба на современите информатички и комуникациски технологии, нетрадиционалниот пристап на поседување на организациските ресурси, примената на нови организациски, процесни, дистрибутивни и други деловни решенија претставуваат основни фактори кои ја дефинираат виртуелната економија.

Ова истражување се обидува да ги соедини гледиштата на “новите економисти“, менаџерите и организациските стручњаци, и нивните погледи за поимот, правилата и законите на виртуелната економија. Концентрирано е на дефинирањето на факторите кои влијаат на трансформацијата, значи виртуелизацијата на класичните индустриски претпријатија, која им овозможува многу поголема флексибилност и конкурентност во современото глобално и турбулентно деловно опкружување. Примената на расположивите модели на креирање на виртуелно претпријатие треба на менаџерите во Македонија да им го олесни донесувањето на синтетичен суд за начинот на трансформација на својата класична организација, оптималниот степен на потребна виртуелизација, како и давањето можност за следење на промените во нивото на успешност во работењето.

6. Очекуван научен придонес од истражувањето

Големиот научен придонес на носечкото истражување во оваа докторска дисертација се гледа во тоа што по добиените информации за конкретната состојба во истражуваната област, ќе можат да се превземат соодветни корективни мерки, доколку состојбата не е поволна или соодветни подржувачки мерки за зачувување и унапредување на тековната состојба на националната економија во целина.

Виртуелната економија, полека но сигурно, ги менува и теоретските основи на економијата кои со децении се на сила. Додека претпријатијата во старата, индустриска економија беа зависни од материјалниот имот, како што се недвижнините и фабриките, а во која доминантните ресурси имаа физички карактер (земја, фабрика, опрема и пари), денешната нова, виртуелна економија се темели на новиот вид претпријатија зависни од нематеријален имот, како што се, пред сè, информацијата и знаењето. Во денешната глобална и информациски-интензивна виртуелна економија, знаењето стана повредно отколку кога и да е порано. Знаењето е она што создава вредност, но исто така и ново знаење. Интернетот за миг овозможува ширење на знаењето широм светот. Што повеќе луѓе се вклучени во таа поделба на знаењето, знаењето има и поголема вредност, бидејќи се зголемува, проширува и продлабочува.

Модерните менаџери на виртуелната економија настојуваат да изнајдат нови насоки за одржување на конкурентноста, растот на вредноста на акционерите и брзото интегрирање на новите претпријатија. Виртуелната економија налага бришење на националните граници и со нив врзаните ограничувања во делувањето. Тоа доведува до натамошна интернационализација, укинување на било кој облик на протекционизам

и пораст на значењето на сеопштиот феномен на глобализација. Виртуелната економија значајно ќе ги менува правилата на однесување на националните влади и нивните економски политики. Владите ќе престанат да функционираат како суверени регулаторни ентитети, и се повеќе се претвораат во партнери кои пружаат поддршка на виртуелното работење.

Во настојувањата да се одржи чекор со високите стандарди кои ги диктира глобалната економија, или да се одржи или постигне статус на индустриски лидер, потребно е да се промени начинот на деловно размислување на сите нивоа.

ГЛАВА I

Глава I

ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ И УСЛОВИТЕ КОИ ДОВЕДОА ДО ПОЈАВА НА ВИРТУЕЛНАТА ЕКОНОМИЈА

Кон крајот на 20. век, деловниот свет го зафатија длабоки промени поврзани со појавата на современата информатичка и комуникациска технологија. Со развојот на производната и транспортната технологија на тие информатички состави, сè повеќе се запоставува традиционалната, класична економија и се влегува во свет на виртуелна економија. Заблагодарувајќи се на бројните предности кои ги нудат достапните информации и новите технологии, во виртуелната економија овозможено е виртуелно работење; работење на еден потполно нов, до неодамна незамислив начин. Виртуелното работење превзема сè поголем дел од современиот деловен живот. Не бара многу голем почетен капитал и се започнува со минимални вложувања во информатичката и комуникациската опрема. Се отвораат нови деловни можности. Претпријатијата и претприемачите сè повеќе користат виртуелни работни места и го прифаќаат таквиот начин на работа, бидејќи истиот им отвора бројни предности во однос на досегашниот начин на делување. Виртуелното работење овозможува зголемување на нивото на успешност при работењето, остварување на поголема продуктивност, но и позитивно влијае на квалитетот на работа на самите вработени.

Поимот „виртуелност“, кој денес се користи многу често, според податоците од литературата прв го вовел Маршал МекЛухан¹. Туроф (1997) ја дефинира виртуелноста како „можност виртуелниот свет да стане дел од реалниот свет“². Виртуелноста денес е секаде околу нас; виртуелни пријатели, виртуелни излегувања, виртуелни дружења, виртуелни кафулиња, виртуелни библиотеки и уште многу други „виртуелни“ термини веќе не се среќаваат само во информатичките кругови, туку стануваат вообичаени поими. Сè повеќе активности кои се склучуваат, започнуваат и завршуваат во виртуелниот свет во кој активностите првенствено се вршат преку размена на информации меѓу различните компании специјализирани за различни гранки. Доволно е поседувањето на идеја, визија, цел, храброст и знаење за новите трендови на виртуелниот пазар и во виртуелното друштво, па успехот (реален, не виртуелен) е гарантиран!

Но, што претставува виртуелноста во современата економија? Како е можно вршењето на работите без физичко постоење на уреди, згради, фабрики, соби за

¹ Канадски филозоф и теоретичар на современите медиуми и комуникации, познат и како автор на терминот „глобално село“ од 60-тите години на минатиот век.

² Превземено од: Пантели, Н. и др.: Exploring Virtuality within and beyond Organizations: Social, Global and Local Dimensions, Palgrave Macmillan, 2008, стр. 5.

состаноци; без ниту една физичка средба и без ракување со партнерот, без класични преговори „лице в лице“? Која е таа „нова невидлива рака“ која го движи денешниот економски свет? На сите овие прашања се обидува да најде одговор виртуелната економија.

Виртуелната економија е резултат на технолошките и информатичките достигнувања, и природната човечка желба за нешто ново, подобро, различно од претходното. „Виртуелно“ значи привидно, па така современите претпријатија, создавајќи виртуелни организации, виртуелни фабрики и виртуелни екипи, привидно создаваат нови структури комбинирајќи делови од постоечките, со цел зголемување на економскиот учинок. Концептот на виртуелна организација сè повеќе добива на популарност.

Некои од причините за наглиот развој на овој концепт се веќе споменатиот сеопшт технолошки напредок и развој на информатичката технологија, потоа агилната конкуренција, желбата за намалување на трошоците при работењето, специјализацијата, outsourcing, порастот на интелектуалниот капитал и разните други трендови на пазарите, како стандардни, така и виртуелни. Флексибилноста, иновативноста и постојаното усовршување на работењето се елементи кои станаа составни делови на стратешкиот пристап за градење на конкурентска предност. Напредокот во транспортот, комуникациите, електрониката, обработката на податоци и новите материјали го претворија светот во глобално село, чии жители многу добро се познаваат, и во кое моделите за трошење на тие методи и техники на производство стануваат сè по изедначени.

Како резултат на делувањето на тие фактори, процесот на трансформација на традиционалните претпријатија е неминовен и незапирлив. Класичните облици на деловни организации веќе не се рамноправни со условите на глобализацијата и постојаните промени на пазарот, па претпријатијата на оваа нова динамика на пазарните односи и зголемената несигурност сè повеќе реагираат со стратегијата на поврзување и поделба на ризикот, влегувајќи во кооперативна врска со другите претпријатија, создавајќа така стратешка мрежа на цврсто или слабо поврзани претпријатија. Притоа, бројот на класичните работници во седиштето на претпријатието постепено се намалува, додека истовремено се зголемува бројот на вработените во далечина. Telework работниците истовремено можат да вршат повеќе задачи и да учествуваат во повеќе проекти. По реализираниот проект, експертите одат на нови работни задачи во друго виртуелно претпријатие на компанијата. Така постојано се менува и структурата на работната сила, што бара и додатно прилагодување.

Современиот менаџмент прераснува во собир на организациски лидери кои го темелат нивниот ангажман на визијата и заедничкиот состав на создавање на вредности. Имајќи јасна визија, тие подготвено влегуваат во виртуелни организации, за чие управување е потребно развивање на специфичен модел на договорни односи, но со истовремен развој на довербата, заедништвото, тимската работа и учеството. Организациската култура на новонастанатите виртуелни претпријатија е специфична и оригинална, бидејќи е резултат на работната поврзаност на бројни натпросечно успешни компании и поединци, што резултира со синергиски учинок. Креативноста и слободата овозможуваат воспоставување на претприемничка атмосфера. Новите применливи знаења, новите производи, зголемувањето на квалитетот и тимската работа се некои од карактеристиките на виртуелните претпријатија. Наместо физичкиот капитал, критичен ресурс станува новиот нематеријален капитал кој се нарекува интелектуален капитал. Во

него, човечкиот капитал овозможува создавање на конкурентска предност во виртуелната економија, додека поседувањето на современи технологии, структуралниот капитал и другиот нематеријален имот го маргинализира класичното сфаќање на индустрискиот концепт. Купувачите стануваат составен дел на создавањето на вредности и, како потрошувачки капитал, често и највредна сопственост на претпријатието. Произлегуваат индустриските кластери составени од голем број на различни членови, кои веќе не се фиксно ограничени во територијална смисла. Во таквите виртуелни кластери, членовите често се и планетарно распоредени, но добро комуникациски поврзани, па далечината не претставува проблем во заедничкото работење.

1.1 Нова економија

Постојат многу описи и дефиниции на поимот „нова економија“. Мнозинството од нив се однесува на набљудувањето и реорганизацијата на економијата од аспект на новите начини на работење, кои се појавија кон крајот на 20. век. Од друга страна, постојата и бројни критичари на овој термин, кои аргументирано поставуваат прашање дали и порано сме имале нова економија?

Ако се вратиме во економската историја, теоретичарите наведуваат барем три историски периоди на економијата. Се говори за агрокултурниот период на економијата, индустрискиот период и новиот период на знаењето. Секој историски период го има својот доминантен облик на создавање на богатство и доминантниот облик на организација својствен за истиот период, што е прикажано на сликата 1.

	Доцен земјоделски период	Ран индустриски период	Доцен индустриски период	Ран период на знаењето
Извор на богатство	земја	работа	капитал	знаење
Организација	феудализам	сопственост	стрмна хиерархија	вмрежување на знаењето

Слика 1. Историски период на економијата (Извор: Savage, M. C.: 5 Generation Management, Butterworth – Heinemann, 1996, стр. 119).

Богатството во доцниот земјоделски период почивало врз земјата. Луѓето и ресурсите биле организирани во феудален состав. Со првата индустриска револуција и пронаоѓањето на парната машина, околу 1780 година, почнал раниот индустриски период на економијата. Се појавил голем дисконтинуитет меѓу земјоделскиот и индустрискиот период. Начелата на работењето и деловните субјекти од земјоделскиот период не можеле повеќе да се носат со новата технологија темелена врз машините. Луѓето требало да ги забораваат старите начини и начела, да усвојат нови знаења и да ги прифатат новите начини на работа. Затоа се појавува и потребата од развој на новите облици на

производната организација и менаџментот. Клучниот ресурс веќе не беше земјата, туку работата, додека правото на сопственост станало клучен облик на форма на богатството. Слободно може да се говори за една тогашна нова економија (Savage, 1996, стр. 118).

Со втората индустриска револуција и појавата на железницата, автомобилите, телефонот и телеграфот, во 1880-тите години, се појавила нова економија чии учиноци го реорганизираше дотогашниот живот и начин на функционирање на економијата. Главен облик на богатството станува капиталот, се појавуваат големите национални корпорации во кои високите хиерархиски пирамиди стануваат главен облик на организација. Тоа било доцниот индустриски период на економијата. Економските закони во таа, денес стара економија, главно се воделе според законите на физиката. Поседувањето на имот (физички капитал, фабрики, железници, нафтени полиња, електрани, итн.) значело повеќе отколку што било друго. Производите кои се произведувале и продавале биле материјални работи кои можеле да се допрат, мирисаат или вкусат, задоволувајќи на овој начин многу човечки потреби. Важно било да се произведуваат што поголеми количини. Работните организации од тоа време биле дизајнирани да привлечат финансиски капитал, како и да ги развиваат и управуваат со тие извори на богатство. Физичката присутност и локациската оддалеченост биле од извонредна важност, како и рационализацијата во трошењето на енергијата која со текот на времето се зголемувала.

Кон крајот на минатиот век, 1990-тите години, забрзаниот техничко-технолошки прогрес, како и наглиот процвет на информатичката и комуникациската технологија, го погодија светот и од темел ги променија правилата на економското однесување. Знаењето (не само експлицитното знаење кое се стекнува преку образованието), информациите, вестите, советите, забавата, комуникацијата итн., станаа примарни суровини на новата економија и нејзини главни производи. Знаењето стана главен фактор на успехот. Со самото тоа, знаењето стана и предмет на трговија. Наместо дотогаш критичните капитални сопственици потребни за креирање на богатството (земја, физичка работа, машини, уреди или фабрики), нов најзначаен работен ресурс станува интелектуалната сопственост.

На новата економија и припаѓаат заслугите за промените во сите домени на економскиот свет. Иако нематеријалната сопственост се проучувала од почетокот на цивилизацијата, кон крајот на 1990-тите години улогата на нематеријалната сопственост, поради одредени фактори вклучувајќи ги зголемената пазарна конкуренција (глобализација, дерегулација) и доаѓањето на информатичката технологија (посебно интернетот), добила извонредна важност. Нематеријалната сопственост денес претставува главен фактор за создавање на вредности во нашата економија. Според анализата спроведена од страна на Intangible asset special interest group³:

- во 1978 година, 5% од вкупната сопственост била нематеријална
- во 1998 година, 72% од вкупната сопственост била нематеријална
- моментално, 75-85% од вкупната светска сопственост е нематеријална.

1.2 Виртуелна економија (информатичка/дигитална економија)

Со сите современи економски феномени кои почнаа да нè опкружуваат кон крајот на 20. век, појавата на уште една нова економска револуција помина речиси незабележено. Промените во начинот на работење, првенствено предизвикани од развојот и примената на

³извор: www.manage12.com

новите технологии, од унапредувањето на производните и транспортните па се до масовната употреба на информатичките и комуникациските технологии, поттичнаа и транзиција (виртуелизација) на светската економија во нова, виртуелна економија.⁴

На појавата и развојот на виртуелната економија влијаеја сите бизнис концепти кои се појавија кон крајот на 20. и почетокот на 21. век. Виртуелната економија е цврсто поврзана со глобализацијата и вмрежувањето во економијата. Притоа, посебен акцент се става врз знаењето, па може да се смета дека виртуелната економија претставува продолжение на трендот на економијата базирана на знаењето, популарна во истиот временски интервал. Исто како и во случајот со економијата базирана на знаењето пред десетина години, и виртуелната економија денес го дели истото мислење за неопходноста за создавање на општество базирано на знаење. Општо, може да се рече дека е донесен единствен консензус околу тоа дека знаењето денес е најважниот економски ресурс, додека работниците богати со знаење се најбараниот ресурс на пазарот. Освен знаењето, извор на богатство станува и претприемничката способност за препознавање на новите прилики кои доаѓаат од околината, обликувањето на старите идеи на нови начини, и нивните согледувања во широк контекст.

Виртуелната економија се надоврзува и на концептот на информатичката економија и информатичкото друштво, популарни во 90-тите години од минатото столетие. Заедно со знаењето, информацијата претставува друг важен фактор на современиот бизнис. Информацијата како ресурс кој нема свој опиплив карактер, ниту јасна финансиска вредност, а ниту се троши со употребата во деловниот процес (токму напротив), од темел ја промена ресурсната економска теорија. Класичните фактори на економијата и бизнисот, како земјата, работата и капиталот, се заменуваат со нови, како што е прикажано во табелата 1.

<u>КЛАСИЧНИ ФАКТОРИ НА БИЗНИСОТ</u>	<u>НОВИ ФАКТОРИ НА БИЗНИСОТ</u>
<u>ЗЕМЈА – како место за вршење на деловните активности и како извор на енергетските и не-енергетските ресурси</u>	<u>ВИРТУЕЛЕН ПРОСТОР – како „место“ за вршење на работата и непресушен извор на информации и идеи (интернет)</u>
<u>РАБОТА – традиционалната работа мерена според бројот на работниците и времето поминато во канцеларија, фабрика...</u>	<u>TELEWORK – „работа од далечина“, различни форми на telework и појава на нови видови на работници</u>
<u>КАПИТАЛ – физички (фабрики, згради, машини) и финансиски (пари)</u>	<u>ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ - човечки, структурален и потрошувачки капитал</u>

Табела 1. Нови фактори на бизнисот во виртуелната економија

Виртуелната економија исто така се надоврзува и на концептот на дигитална економија, базирана на електронските добра и услуги произведени во електричниот бизнис (e-business), со кои се тргува на електронскиот пазар (e-commerce и e-market).⁵

⁴До 1990-тите зборот виртуелно не се употребувал често. Зборот виртуелно има ист латински корен како и virtue, што значи моќ, добрина, вредност. Новото значење на зборот виртуелно означува нешто што е привидно; што не може да се допре ниту да се види, а сепак во реалноста постои и делува „речиси како“ вистинско. Значи, говориме за виртуелна – привидна реалност.

⁵Електронското работење кое се состои од спроведливоста на трансакциите, пружењето на информации и организирањето на услуги преку интернет, има потенцијал за спроведување на бројни промени внатре во

Концептот на дигиталната економија исто така се појави кон крајот на 20. век и го проучува електронскиот начин на функционирање на бизнисот, од електронското производство, електронскиот менаџмент, електронскиот маркетинг до електронската трговија, која се одвива на интернет како сèприсутен медиум со помош на веб-сервисите и придружната технологија.

Концептот на виртуелната економија го сумира придонесот на сите овие економски концепти, но и на други бројни деловни модели (Business process reengineering, Lean production, Just – in – time, Outsourcing, итн.), отворајќи бескрајни нови деловни можности, но поставувајќи притоа и нови економски законitosti и правила на однесување. Виртуелната економија отвора ново поглавје на бизнисот без граници (временски, географски, функционален и организациски). Како резултат на виртуелната економија се појавуваат и нови деловни субјекти наречени виртуелни претпријатија, кои функционираат според моделот на вмрежени, но сè повеќе виртуелни бизнис организации. Виртуелните претпријатија претставуваат нов, брзо растечки деловен концепт, кој денес, свесно или не, го применуваат сите успешни претпријатија на виртуелната економија.

Како посебно значаен фактор кој влијае на економските промени и појавата на виртуелната економија, се наоѓа прашањето на изборот на локацијата на бизнисот. Достапноста на ресурсите отсекогаш била клучен фактор при изборот на локацијата. Во услови на глобализацијата, широката примена на информатичката и комуникациската технологија, напредокот во транспортната технологија, овозможува промена во изборот на локацијата за производство. Трендовите на намалени транспортни трошоци и развиеноста на транспортните состави имаат големо влијание врз порастот на конкурентноста на одделни индустриски локалитети, но и врз целата национална економија. Исчезнува традиционалното размислување околу потребата од физичката близина или малата оддалеченост меѓу производните фактори, додека локацијата како одредница на производството дефинитивно губи од своето значење. Петерсон (2003, стр. 177) говори за детериторијализација на бизнисот, која заедно со дематеријализацијата драстично ги менува одредниците на современото производство.

Намалувањето на транспортните и информациските трошоци натаму води кон сè поголема транспарентност и унификација на сите грански на економската активност во светот. Како што сè помало внимание се посветува на релативните транспортни трошоци, доаѓаат до израз другите фактори кои влијаат на избирањето на локацијата, како што е достапноста на специјализираните знаења и вештини. Специјализираните „работници на знаењето“ (Knowledge workers) и нивните вештини го претставуваат тој критичен ресурс кој успешните претпријатија денес ги разликува од неуспешните.

1.3 Технолошкиот напредок како предуслов за појавата на виртуелната економија

Од индустриската револуција па се до крајот на минатиот век, технологијата според класичното сфаќање се сметала како класична материјална сопственост и се поврзувала само со машините и останатите средства за работа, давајќи притоа мало значење на

економијата. Тоа е поделено во неколку категории, меѓу кои најзастапени се: business – to – business (B2B) активностите врзани со набавките, business – to – consumer (B2C) електронска малопродажба, business – to – government (B2G) државни набавки и consumer – to – consumer (C2C) потрошувачки аукции.

неопипливите аспекти. Денес, меѓутоа, модерната технологија претставува нешто многу повеќе од машини, ги опфаќа и материјалите кои ќе се трансформираат, како и користената инфраструктура при процесот на трансформација. Натаму, таа се потпира на совршено поставени насоки при решавањето на одредени проблеми. Технологијата подразбира и составна примена на општественото знаење или другите видови на организациско знаење во практичните задачи (Барни, 1991, стр. 100). Таа вклучува имплементација на експлицитното знаење (кое е напишано и достапно на било која личност или институција) и имплицитното знаење (кое е дел од општествената култура во глобала, или на претпријатијата, работните групи, работниците или изумителите).⁶

Перманентното следење и имплементирање на современите технологии денес во голема мера станува главен фактор за конкурентноста на претпријатијата. Притоа, конкурентите кои се ограничени со расположиви средства, често треба да одлучат меѓу две клучни стратешки активности:

1) развој на сопствени иновации во технолошки решенија и конкурентска предност на сопственото претпријатие, и/или

2) развој на експлицитното или тивко знаење за поддршка на примената на иновациите развиени од страна на друго претпријатие (т.н. инкорпорирање на технологијата).

Денес, бројни претпријатија, па дури и држави како целина, користат алтернативна стратегија, т.н. технолошка имитација. Имитацијата е чин на „креативното копирање“ – копирање, затоа што имитаторот се обидува да ја репродуцира технологијата на иноваторот, додека креативно, бидејќи освен копирањето имитаторот се обидува да внесе и некои технолошки модификации, кои го усовршуваат функционирањето на технологијата и придонесуваат кон специфичните барања на различни пазарни сегменти.⁷

1.3.1 Развојот на информатичката и комуникациската технологија

Кон крајот на минатиот век, примената на информатичката технологија растеше со голема брзина. Уште на почетокот на 80-тите години, трошоците за информатичката технологија претставуваа помалку од една третина од вкупните капитални трошоци на сите американски компании. Остатокот претставуваше вложувања во материјалниот имот и опремата за производство. Во 1991 година, трошоците за информатичката технологија ги надминаа трошоците за производствената технологија.⁸ Поради тоа, таа година се

⁶ Според Бадарак (1991), знаењето по својата природа може да биде експлицитно (Explicit knowledge) и тивко или имплицитно (Tacit). Експлицитното знаење е она кое може да биде кодифицирано, заштитено со патент или трговска тајна, и има форма на комерцијализираните производи. Неговото ширење е многу лесно. Експлицитно знаење претставуваат транспарентните облици, на пример, нацрти, технички спецификации или стандардизираните креации (дизајни).

Тивкото знаење се обликува од индустриското know – how – а, и претставува невидлива сопственост на претпријатијата. Тешко е за разбирање и единствено со време може да се асимилира (Бадарак, 1991). Ова знаење тешко се дефинира преку пристап, бидејќи не е артикулирано и лежи во внатрешните односи меѓу вработените во нивните работни места. Тоа исто така се наоѓа и во рутините и културата која претпријатието го развило, и која дава решение за различни проблеми кои се појавуваат во текот на работењето.

⁷ Колаковиќ, М.: Конкурентната стратегија при имитацијата на технолошкото знаење, RRI – Plus, Загреб, стр. 94-99.

⁸ Stewart T. A.: Intellectual Capital: The new wealth of organizations, New York, Doubleday/Currency, 1997.

нарекува и „прва година“ на новата економија или информацискиот период. Со таа година завршува дотогашниот индустриски период, кој започна уште со првата индустриска револуција и изумот на парната машина. Од тогаш, претпријатијата трошат повеќе средства на опремата која собира, спроведува, анализира и дистрибуира информации, отколку на машините кои го менуваат физичкиот изглед на светот.⁹

Денес е тешко да се пронајде индустриска гранка, одредено претпријатие или претприемач кои не станале „информациско интензивни“, т.е. зависни од знаењето и информациите со цел привлекување на купувачи и клиенти, како и од информатичката технологија како средство во таа насока. Информатичката и комуникациската технологија им овозможуваат на економските организации реорганизација на своите процеси за создавање на вредности во склад со пазарните промени. Стана јасно дека вложувањето во информатичката и комуникациската опрема која креира, препознава, манипулира и дистрибуира информации, е поисплатливо од вложувањето во опрема која произведува материјални добра.¹⁰ Развојот на информатизацијата, од друга страна, води кон иновации – цели нови производи и услуги кои остваруваат значително поголема вредност од тие ги заменуваат.

Примената на информатичката и комуникациската технологија доведе до рedefинирање на поимот – размена на ресурси меѓу претпријатијата и нивните клиенти, добавувачи или другите бизнис партнери, т.е. до настанокот на електроничкиот бизнис. Интернетот со голема брзина се усвои, како од страна на деловните субјекти на страната на понудата, така и од страна на потрошувачите, како медиуми кои имаат големо влијание во преобликувањето на деловните процеси.

Примената на информатичката и комуникациската технологија создаде и можност за чести промени и географска дисперзија на деловните партнери. Тоа доведува и до преобликување на побарувачката за работа и човечки ресурси. Иако интернетот во значителна мера ги намалува информациските и трансакциските трошоци, освен за дигиталните добра како софтверот, музиката и податоците, тој не ги елиминира трошоците за транспорт. Ова ограничување посебно е изразено во трговијата, како транспортните трошоци се појавуваат и покрај штедењето остварено преку електронската трговија.

Иако во почетокот на појавата на феноменот виртуелна економија, поголемиот дел од литературата цврсто тврдеше дека ефективната употреба на информатичката технологија е клуч за успехот во виртуелната економија, бидејќи создава тло за деловен процес во виртуелното опкружување, имплементацијата на технолошките компоненти сепак е само еден дел од севкупната стратегија за управувањето на современите претпријатија. Знаењето и вештините на вработените, кои со помош на таа технологија вршат деловни активности, сепак претставуваат пресуден ресурс во бизнисот.

Страсман (1997 г.) во неговите истражувања дошол до резултати кои пропорционално го поврзуваат вложувањето на претпријатијата во информатизацијата

⁹ Во врска со ова, Фумио Кодама, професор на универзитетот Саитама (Јапонија), вели: „Ако вложувањата во нематеријалниот ги надминуваат вложувањата во капиталниот имот, може да се рече дека компанијата врши промена од местото за производство кон местото за креирање идеи“.

¹⁰ Франк Лихтенберг, професор на универзитетот Колумбија (САД), кон средината на 90-тите години на минатиот век го измери повратот на вложувањата во информатизацијата, и откри дека секој долар вложен во истражување и развој на информатизацијата се враќа осум пати повеќе од доларот потрошен на нови машини (Стјуарт, 1997, стр. 24).

(хардвер и софтвер), со повратот на тие вложувања. Тој напоменува дека зголеменото вложување во информатизацијата станува ефикасно само до одредено ниво, кога тоа вложување преминува во трошок. Тоа е резултат на недоволната образование и тренинг на кадрите кои работат со таа информатичка технологија. Значи, на овој начин, клучната улога од информатизацијата го превзема знаењето.

1.3.2 Промени во транспортот и транспортната логистика

Промените во начинот на производство и новите деловни модели поврзани со процесот на создавање на вредности, имаат големо влијание и врз промените во транспортот. Гледано од производната страна, воведувањето на дислокацијата на производните активности и сè поголемото потпирање врз Just-in-time составот на залихи бараат квалитетна транспортна поддршка. Од продажна страна, претпријатијата усвојуваат состави на брза дистрибуција на специјализираните производи поврзани со составот на порачките и брзото реагирање на промени во побарувачката на потрошувачите. На тој начин се настојува да се намалат трошоците на чувањето залихи и појавата на вишок производи кои подоцна треба да се распродаваат по намалени цени.

Современите барања за правовремена достава не влијаат исклучиво врз составот на транспортот, туку и на дистрибуцијата и начинот на складирање. Потребата за намалување на времето на достава присили некои претпријатија потполно да ги заобиколат складиштата, други ги одведе во насока на искористување на транспортниот состав како виртуелно складиште, додека трети ги натера да ги користат складиштата за додавање на нови функции на производите, користејќи го така и времето за зголемување на нивната вредност.

Општо, транспортната индустрија денес поминува низ фаза на реконструкција. Традиционално, транспортната индустрија се делела на неколку сегменти (патна, железничка, морска и воздушна), според големината и тежината на пратките. Денес, меѓутоа, границите меѓу различните сегменти на транспортната индустрија исчезнуваат, бидејќи претпријатијата кои порано биле специјализирани во одредена категорија на транспорт, сега се спојуваат и стратешки се поврзуваат со претпријатијата од другите индустриски сегменти.

Додатен фактор за движењето на реструктурирањето на транспортната индустрија произлегува од сè поголемиот број на самостојни претпријатија кои пружаат услуги на логистика. Тоа се специјализирани компании кои се грижат само за поедини функции (пр. складишни и транспортни). Некои од тие компании едноставно се независни посредници, претприемачи или виртуелни/мрежни брокери, кои често немаат ниту свои камиони, но кои се грижат за транспортната логистика на нарачателот, договарајќи бизнис со други транспортни компании. На тој начин, и внатре во транспортниот сектор доаѓа до вмрежување и виртуелизирање на бизнисот.

За функционирање на еден таков современ виртуелен синџир за снабдување, потребно е високо ниво на меѓусебна доверба и свест за двострана корист од заедничкиот настап на пазарот, како и отворена размена на потребните информации и знаења кои треба да траат цело време. Токму тука се крие таа важна разлика во споредба со традиционалниот начин на транспорт, каде освен нужната комуникација нема активен дијалог и размена на информации. Во виртуелниот синџир за снабдување, таа

комуникација постојано се охрабрува, се шири и се развива. Од овој начин на работење произлегуваат и видливи предности. Составот на производство втемелен на размената на информации е многу флексибилен, па промените кои се случуваат постојано и со голема брзина можат многу брзо да бидат воочени и препознаени, што остава доволно време за превземање на ефикасно делување. Секако, за тоа е потребен и другиот критичен ресурс, а тоа е квалитетниот интелектуален капитал.

1.4 Останати услови кои доведоа до развој на виртуелната економија

Колку и да фокусот на виртуелната економија се става на технолошките промени, потребно е разгледување и на некои клучни долгорочни трендови внатре во самата економија кои нè доведоа до денешната ситуација. Значи, и покрај сеопштата информатизација, компјутеризација и воведувањето на електронско работење, постојат значајни и постојани економски процеси кои имаат исклучително влијание на промените во начинот на работење, а со самото тоа и во производството, трговијата и менаџментот. Клучот за разбирање на тие промени се наоѓа во идентификацијата и разбирањето на економските процеси кои доведоа до појава на виртуелната економија. Најзначајните од нив се наведуваат во продолжение.

1.4.1 Пораст на брзината на бизнисот – Агилна конкуренција

Брзината и флексибилноста, како и краткиот животен циклус на производите, денес претставуваат важни конкурентски фактори. Притоа, извонредна важност претставува и доброто познавање на потрошувачите, како и свесноста за нивните можности за широк избор. Потрошувачите денес поседуваат високо ниво на знаење, бараат најквалитетно исполнување на нивните барања. Современите пазари се разликуваат во зависност од разбирањето и перцепцијата на вредностите кои се разликуваат од потрошувач до потрошувач. Ова разбирање и перцепција се менува со голема брзина.

Конкурентското опкружување исто така не мирува, туку се наоѓа во постојана промена. Во глобалното бизнис опкружување, промените се секојдневна појава. Освен промените во ситуациите, постојат различни промени на пазарните можности, промена на конкурентите, променлива временска рамка, итн. Растечката несигурност поради тие промени во деловното опкружување доведе до потреба за зголемена флексибилност на бизнисот. На ова барање за флексибилност, денес можат да одговорат само брзите, лесно прилагодливи компании кои можат веднаш да реагираат на променливите потрошувачки барања или желби. Потрошувачот сака индивидуализирани производи кои често можат да се произведат брзо и квалитетно само низ кооперација на различните специјализирани произведувачи. Претпријатијата прифаќаат кооперација, па дури и со довчерашните конкуренти, со цел подобро и побрзо задоволување на пазарната побарувачка. Соработката ја зголемува индивидуалната конкурентска способност на секоја од нив. Рамката на нивната соработка зависи од нивната взаемна потреба, како и од поединечната сила.

Агилноста претставува примарна карактеристика на современите производители на роба и услуги во брзо променливите услови на глобалниот пазар. Според Цунха и Путник

(2006 г., стр. 53) агилноста претставува способност за брзо прилагодување или брза реконфигурација, со цел брзо одговорање на промените во барањата на пазарот или потрошувачите. Меѓутоа, агилноста не е статична карактеристика, туку претставува динамичен, агресивен и бескраен процес. Претпријатијата никогаш не можат да кажат дека во потполност завршила трансформацијата на агилниот концепт. Да се биде агилен, значи без престан да се посветува внимание на личните и организациските перформанси, како и на пазарните прилики и можности. Агилните компании постојано се среќаваат со несигурности и промени. Токму тие промени претставуваат извори на нови можности за постигнување на успеси.

Голдман, Најдел и Прајс (1995 г.) ја врзуваат појавата на агилната конкуренција со широк спектар на настани кои заедно ги дефинираат опсежните промени во конкурентното деловно опкружување:

- во полето на маркетингот, агилната конкуренција ја одбележува поттикнувањето на конзумеризмот кај потрошувачите, како и специјализацијата на производите и услугите;

- во полето на производството, агилната конкуренција ја одбележува способноста за производство на добра и услуги според желбите на потрошувачите и според посакуваните количини, квалитети и други карактеристики;

- во полето на дизајнот, агилната конкуренција ја одбележува холистичката методологија која ги поврзува односите со добавувачите, производните процеси, деловните процеси, односите со потрошувачите, како и следењето на користењето на производите во текот на нивниот животек циклус;

- во полето на организацијата, агилната конкуренција ја одбележува способноста за изнаоѓање и создавање на нови производни способности од своите ресурси – интелектуалниот капитал; знаењето и способноста на вработените; како и физичкиот капитал; било тие да се наоѓаат внатре во компанијата или внатре во групата на кооперативните компании;

- во полето на менаџментот, агилната конкуренција ја одбележува драстичната оддалеченост од командирачката и контролирана филозофија кон модерното сфаќање на управувањето која се карактеризира со мотивирање, поддршка, соработка и доверба (лидершип);

- во полето на кадрите, агилната конкуренција ја одбележува неопходноста за создавање и поседување на знаењето преку интензивна, вешта и иновативна работна сила (интелектуален капитал), како диференцијален фактор меѓу успешните и неуспешните компании.

Цунха и Путник (2006 г.) изнесуваат четири клучни карактеристики на современите агилни претпријатија:

- брз одговор на пазарните прилики,
- прилагодливост или можност за брзи промени на насоките,
- реконфигурација на синџирот за создавање на вредности и
- виртуелност на претпријатијата.

Границите меѓу производителите и потрошувачите, како и меѓу добавувачите и продавачите, сè повеќе и повеќе исчезнуваат. Потрошувачите денес се тие кои со својот

избор го детерминираат тоа што агилните конкуренти треба да го дизајнираат и произведуваат. Тоа што потрошувачите денес сакаат да го купат на агилниот пазар не се веќе посебни производи, туку променливи комбинации на физичките производи, услуги и информации – комбинации кои развија цврста врска меѓу производителот и потрошувачот, и кои се дизајнирани да бидат способни за натамошен поттик, развој и следење на промените во желбите на клиентите.

1.4.1.1. Глобална експанзија на бизнисот

Компаниите можат да ги зголемат своите профити на два начина: додавајќи вредност на производот така што потрошувачите би биле желни да платат повеќе за него, и намалувајќи ги трошоците за создавање на вредности. Компаниите додаваат вредност на производот подобрувајќи го квалитетот на производот или прилагодувајќи го производот кон потрошувачките потреби, така што потрошувачите би биле желни да платат повеќе за него отколку за производите на конкурентите. Технолошкиот напредок и појавата на виртуелната економија ги укинаа скоро сите ограничувања кои стоеја на патот на таквите напори и отворија пат за глобалната експанзија на бизнисот.

Глобалната експанзија претставува процес на проширување на бизнисот, т.е. пренесување на значајните бизнис операции и пазарни активности вон земјата – седиште на компанијата. Компаниите се одлучуваат за глобална експанзија очекувајќи зголемување на профитот, намалување или елиминирање на високите трошоци за превоз, учество во брзиот раст на некој странски пазар, и/или обезбедување на странски технички, дизајнерски и маркетиншки вештини.

Преку примената на стратегијата за глобална експанзија, компаниите создаваат додатна вредност на начини кои не се достапни за компаниите кои работат само на домашниот пазар. Глобалната експанзија на бизнисот овозможи почеток на трендот на глобализацијата. Ова им овозможи на компаниите:

1. Проширување на пазарот. Глобалната експанзија е начин за совладување на домашните ограничувања на растот. Еднаш кога нивниот домашен пазар созрева, многу компании се склони кон влез во нови бизниси. Историски, ова се смета за начин за остварување на континуиран раст. Наместо во развивање и усвојување на нови производи и услуги, таквите компании се склони кон инвестирање на сите прекумерни ресурси во познат вид на бизнис, дури и ако се работи за непозната странска земја.¹¹

2. Покривање на инвестициските трошоци. Доколку не учествуваат на светскиот пазар, некои компании тешко би ги надоместиле своите вложувања во развој на нови производи, односно создале вредност од своите инвестиции.¹²

¹¹На пример, излезот на МекДоналдс на странските пазари може да се припише на спориот раст на фаст-фуд индустријата во САД. Во текот на 80-тите години на 20. век, американската индустрија за брза храна покажуваше се повеќе знаци на зрелост. Порастот на индустријата во просек изнесуваше околу 1%, додека интензивната конкуренција од Бургер Кинг и Вендис Интернационал уште повеќе ја ограничуваше можноста за профитабилно инвестирање на ресурсите. Затоа МекДоналдс крена во глобална експанзија. Дури 40% од новоотворените МекДоналдс ресторани беа во странство. Во ваквите случаи, вредноста се создава со трансфер на знаењето и вештините, усвоени на домашниот пазар на компанијата, за искористување на профитниот потенцијал на новите и неискористени пазари.

¹²Пласирањето нов производ на пазарот на фармацевтската индустрија стои меѓу 50 и 100 милион УСД. За надоместување на овој трошок, фармацевтските компании треба да излезат на глобалниот пазар. Исто така,

3. Бизнис на локации со ниски трошоци. Компаниите денес своите производни капацитети ги лоцираат на оние подрачја каде оперативните трошоци им се најниски. Тоа го прават дури и кога тоа значи директен увоз на тие производи назад во матичната земја на компанијата. Главните фактори кои ја одредуваат најповолната локација за глобално производство се:

- трошоците за работна сила,
- трошоците за енергија,
- пристапот на неопходната инфраструктура (пр. образованата работна сила, автопатите, железницата, поволната политичка клима, и др.)
- положбата која е најблиску до важните глобални пазари (посебно кога трошоците за транспорт се високи).

4. Остварување на економијата на обем. Со понудата на стандардизирани производи на глобалните пазари и производството на тие производи на најповолната локација, глобалната компанија може од својот глобален волумен да искористи економија на обем, која не е достапна на помалите домашни компании.¹³

1.4.2. Пораст на улогата на знаењето и интелектуалниот капитал

Уште во 50-тите години од минатиот век, економските аналитичари говореле за невидливите фактори за успешноста на бизнисот. Поимите како „know-how“, „култивиран пазар“, „деловен имиџ“ и др. уште тогаш претставувале одредена вредност, важна за деловниот успех, но со вложувањата за нивен раст и развој се постапувало како со трошоците. Во 60-тите и 70-тите години расте интересот за човечките ресурси во бизнисот, сè повеќе внимание се посветува на следењето на вработените како критичен ресурс. Во 90-тите години, на менаџерите им станало потполно јасно дека деловното опкружување се променило радикално. Купувачите станале сè побогати со знаење, барајќи поголем квалитет од производите и зголемена вредност на роба или услуга за своите пари. Компаниите се реструктурираат со цел задоволување на тие промени.

Пораката била јасна, и применлива е и денес во виртуелната економија. Многу мали компании денес не поседуваат ништо друго освен знаење, тие преживуваат и растат само на основа на тој единствен ресурс кој го поседуваат. Истражувачите на различни модели на новата економија заеднички заклучуваат дека знаењето денес станало примарна суровина и резултат на економските активности. И мнозинството менаџери на современите *интензивни со знаење компании* (анг. Knowledge-intensive firms) се сложуваат со клучната улога на знаењето како извор на конкурентска предност, претворајќи го во свој интелектуален капитал.

без делување на глобалниот пазар, производителите на авиони многу тешко би ги покриле трошоците од милијарди долари за развој, неопходни за производство на нови авиони. Затоа делувањето на глобалниот пазар е неопходно за потполно искористување на вредноста вложена во развој на некој нов производ.

¹³Пример, со префрлување на своите производни капацитети на најповолни локации во светот и преку стратегијата на глобален маркетинг, Сони на глобалниот телевизиски пазар го надмина уделот на конкурентите како Филипс и Грундинг, кои традиционално своите производни операции ги вршат на секој од своите поголеми пазари.

1.4.2.1. Дефинирање на интелектуалниот капитал

Иако поимот *интелектуален капитал* се споменува и порано, употребувајќи се во различни контексти¹⁴, во економска смисла прв пат се употребил во 1958 година во финансиската анализа за пазарната вредност на тогаш малите интензивни со знаење компании¹⁵, чиј имот се состоел воглавно од интелектуалниот капитал, додека нивната висока вредност на берзата се нарекувала интелектуална премија.¹⁶ Во денешното значење, прв пат го користи Џон Кенет Галбрајт во 1969 година, во своето писмо до економистот Михаел Калецки. Галбрајт верувал дека оваа форма на капитал не претставува само статичен имот, туку има и динамична компонента која создава вредност во деловната пракса.

Широката употреба и популарност на терминот интелектуален капитал започнува откако во 1991 година Томас А. Стјуарт, уредник на списанието *Fortune*, ја објави револуционерната статија под наслов „Brainpower – How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset”. Стјуарт го дефинира интелектуалниот капитал како „сè што сите во компанијата го знаат, а што нејзе и дава конкурентска предност на пазарот. Тоа е интелектуален материјал – знаење, информација, интелектуален имот, искуство – кое може да биде искористено за создавање на богатство“. Интелектуалниот капитал претставува знаење, како динамичен човечки процес, трансформирано во нешто вредно за компанијата (Стјуарт, 1997 г., стр. IX.).

Базирајќи се на Стјуарт, и бројни други автори (Клајн и Прусак, 1994; Бонтис, 1996; Брукинг, 1996; Едвинсон и Мелоун, 1997; Саливен, 1998; Андриесен, 2004, и др.) изнеле некои дефиниции за интелектуалниот капитал, како што се:

- интелектуалниот капитал претставува збир на колективното знаење, искуство, стручност, способност и вештина на компанијата, со цел остварување на поголеми резултати, пружење на подобри услуги или создавање на други нематеријални вредности за компанијата;
- претставува знаење кое постои во рамките на компанијата и кое може да се користи за креирање на конкурентска предност – со други зборови, тоа е збир на сè што вработените на компанијата го знаат и што ја изострува конкурентската предност на компанијата;
- интелектуалниот капитал ја вклучува способноста на компанијата; нејзините нематеријални ресурси; способности, знаења, стручности и потенцијалот на нејзините вработени, како и на акционерите во компанијата;
- претставува знаење кое може да се претвори во профит;
- интелектуалниот капитал е разлика меѓу книговодствената вредност и пазарната вредност на компанијата (осврт на книговодственото следење на интелектуалниот капитал¹⁷).

¹⁴На пример, се користел за опишување на лицата со висока интелигенција (*интелектуален капиталист*).

¹⁵Една од нив била и Хјулит – Пакард.

¹⁶Според Stewart, T.: Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We’ve Come, Fortune, May, 2001.

¹⁷Посебен елемент на проучувањето во теоријата на интелектуалниот капитал претставува следењето и мерењето на интелектуалниот капитал. Развиени се различни модели за следење на нематеријалниот имот („IntangibleAssetsMonitor”, „BalanceScoreCard”, и др.), како и бројни други метрики и показатели.

Авторите во дефинициите се обидуваат да ја нагласат јасната дистинкција меѓу знаењето и интелектуалниот капитал, претставувајќи го интелектуалниот капитал како динамичен човечки процес на употреба на знаењето. Кога знаењето се трансформира во нешто вредно за компанијата и нејзините потрошувачи, таа станува вреден имот, т.е. интелектуален капитал на компанијата. Во спротивно, тоа знаење останува неискористен интелектуален капитал.

1.4.2.2. Составни елементи на интелектуалниот капитал

Една од првите анализи и поделби на интелектуалниот капитал ја направи Карла Ерик Свејби во нејзината книга со наслов „The Invisible Balance Sheet“ од 1989 година. Свејби објасни дека билансот на компанијата содржи и три невидливи елементи на интелектуалниот капитал или нематеријалниот имот (поим кој тогаш го користеше), и вклучува:

- *внатрешна структура* – вклучувајќи ги сите состави, бази на податоци, процеси и рутини кои ги поддржуваат деловните операции и вработените;
- *надворешна структура* – која ги вклучува сите надворешни односи и мрежи кои поддржуваат деловни операции, и
- *способности* – кои вклучуваат индивидуални искуства, знаења, способности, стручности и идеи.

Денес најпознатата поделба на интелектуалниот капитал ја развила Леиф Едвинсон¹⁸, кој го набљудува интелектуалниот капитал како збир на човечкиот, структуралниот и потрошувачкиот капитал, чија интеракција создава вредност за компаниите. Според неа, трите основни елементи на интелектуалниот капитал се:

- **човечкиот капитал** – различните знаења, вештини, способности и искуства на вработените кои ги користат во работниот процес;
- **структуралниот капитал** – настанува со трансформацијата на човечкиот капитал, и опфаќа различни нематеријални елементи како што се организациската структура, рутината, работниот процес, обичаите, базата на податоци, составите на интелектуалната сопственост како што се патентот и лиценцата;
- **потрошувачки капитал** – ги опфаќа односите и врските со потрошувачите, но и добавувачите и дистрибутерите чии клиенти сме ние. Тој исто така го вклучува и имиџот, брендот и идентитетот на компанијата на пазарот.

¹⁸ „Леиф Едвинсон ја проби првата патека во промоцијата на интелектуалниот капитал во светот. Во текот на работата во шведската осигурителна компанија Скандија, на местото прв директор за интелектуален капитал во светот, го предводеше развојот на менаџерскиот и извештајниот модел наречен Навигатор. Разви и алатка за иновација на знаењето: Скандиски центар на иднината. Поради плодната истражувачка работа, британската фондација *Brain Trust* му ја додели во 1998 година титулата Мозок на годината. Откако во 1999 година ја напушти Скандија, Едвинсон е поставен за прв светски придружен професор на полето на интелектуалниот капитал и економијата на знаењето на Лундскиот универзитет. Моментално развива низа активни подрачја, наречени Центри на иднината, за охрабрување на увидот во интелектуалниот капитал“ (од Едвинсон, Л.: Корпорациска Лонгитуда – Навигација преку економијата на знаењето, Диферо, Загреб, 2002).

Уделот на поедини видови на интелектуален капитал во современа компанија зависи од различноста на индустриската гранка во која делува, како и од активностите кои компанијата ги врши. Сепак, не треба да се забораваат и останатите видови на капитал, бидејќи современата компанија создава додатна вредност преку интеракција на сите облици на нејзиниот капитал. Иако, поради специфичната активност која ја врши компанијата, шемата на Скандија за пазарната вредност не вклучува и физички капитал, треба да се напомене дека нејзината улога во современиот бизнис сепак не е ниту укинута, ниту неважна.

1.4.2.3. Меѓузависноста на елементите на интелектуалниот капитал во виртуелната економија

За подобро разбирање на улогата на интелектуалниот капитал во работењето на современите претпријатија, како и неговата улога во појавата и развојот на виртуелната економија, потребно е детално анализирање на неговите составни елементи – 1) *човечкиот капитал* како најпознат и досега најпроучуван елемент на интелектуалниот капитал, и 2) *структуралниот капитал* кој понатаму се расчленува на неговите елементи.

1) Човечкиот капитал претставува способност на поединецот за спроведување на решенија. Се состои од способностите и вештините на вработените кои треба да се развијат, но и испитуваат преку нивно мерење. Кога една компанија ги обучува своите вработени, таа го зголемува својот човечки капитал. Специфичноста на човечкиот капитал е во тоа што компанијата не ги поседува своите луѓе, туку само ги изнајмува нивните услуги. Човечкиот капитал ја напушта компанијата на крајот од работното време и е слободен за изнајмување на своите услуги на друго место.

Во интензивните со знаење компании, производите на човечкиот капитал (иновациите) можат да ја претставуваат целокупната вредност на компанијата. Леонард Бартон го дели човечкиот капитал на два вида: *а) идеен капитал* и *б) управувачки капитал*.

а) Идејниот капитал го претставува знаењето на вработените како извор на развој. Физички, тој капитал го претставуваат вработените, т.е. стручњаците, истражувачите и другите потенцијални двигатели на иновации, кои можат да создадат иновативни идеи кои можат да се претворат во долготрајна вредност за компанијата. Во концептот на интелектуалниот капитал, човечкиот капитал не одговара на бројот на вработените и, според тоа, показател како што е бројот на вработените, макар сите вработени се занимаваат со научно-истражувачка работа, не може да послужи за вреднување. Наместо тоа, бројот на собраните идеи и потенцијални решенија, е многу покорисен показател бидејќи голема е веројатноста дека тие идеи ќе произведат нови производи или услуги.

б) Управувачкиот капитал претставува друга форма на човечкиот капитал и негова намена е спроведувањето на резултатите од идејниот капитал во пракса. Големината на управувачкиот капитал зависи од перцепцијата на менаџментот и способноста за забележување на пазарните прилики од страна на водечките луѓе на компанијата.

2) Структуралниот капитал овозможува создавање на богатство низ трансформација на работата на човечкиот капитал. Може да се дефинира како структурна

способност на компанијата за користење на човековиот интелект и иновативност за создавање на богатство. Затоа некои го нарекуваат и организациски капитал. Структуралниот капитал настанува со создавање на нови вредности низ трансформација на работата на човечкиот капитал. Претставува долгорочен имот, кој не е прикажан во билансот на компанијата, но и покрај тоа треба да биде препознаена и контролирана од страна на менаџментот.

Според шемата на Скандија, елементи на структуралниот капитал се:

а) Потрошувачкиот капитал – се состои од вредност, т.е. квалитетот на односите на компанијата со своите клиенти, било да се работи за купувачите на производи или услуги, или за добавувачите кога компанијата ги претставува потрошувачите. Може да се дефинира како способност на компанијата за позитивно делување, заедно со деловните партнери, на потенцирање и стимулирање на создавањето богатство.

б) Организациски капитал – ја претставува организациската способност на менаџментот на компанијата за воспоставување интеракција меѓу сите елементи на интелектуалниот капитал. Квалитетната компилација и координација на елементите на интелектуалниот капитал овозможува остварување на долгорочна успешност на компанијата.

в) Процесен капитал – може да се дефинира како структурална способност на компанијата за креирање на вредности со помош на човечкиот капитал. Се состои од процесот за создавање на вредности во компанијата, како и од организациската структура, способноста на менаџментот, составот и процедурите за работење, компјутерската инфраструктура, итн.

г) Иновациски капитал – може да се дефинира како структурална способност на компанијата за задржување на резултатите од работата на човечкиот капитал. Се состои од експлицитни знаења, како и од способностите на вработените за создавање на нови идеи.

д) Интелектуална сопственост – опфаќа документирано и заштитено знаење, како што се иновациите, операциските процеси, патентите, заштитните знаци, технологијата, едукациските програми, корпоративната база на знаења, авторските права, дизајните, *know-how*, спецификациите и рецептите за производите и услугите.

е) Нематеријален имот – се состои од корпоративната култура, имиџот на компанијата во општеството и другите нематеријални чинители на конкурентската положба на компанијата на пазарот.

3) Потрошувачкиот капитал денес претставува посебно интересно подрачје за истражување. Едвинсон и Мелоун уште го нарекуваат и капитал на клиентите. Затоа потрошувачкиот капитал некогаш се издвојува како трет основен елемент на интелектуалниот капитал и се става во рамноправна положба со човечкиот и структуралниот капитал, додека капиталот на добавувачите и капиталот на акционерите претставуваат негови составни делови.

1.4.2.4. Управување со интелектуалниот капитал

Управувањето со интелектуалниот капитал претставува клучна стратешка активност која позитивно ги менува перформансите на класичните и виртуелните претпријатија. На тој начин, и самите вработени стануваат свесни за својата улога во

синцирот на создавање вредности. Тоа помага во поттикнувањето на нивната лојалност кон претпријатието и ги мотивира за подобра соработка во тимовите во кои работат, припаѓаат и го делат нивното знаење во насока на зголемување на вредноста на организацијата.

Управувањето со интелектуалниот капитал значи дека компанијата:

- ја сфатила улогата и значењето на своите вработени во постигнување на конкурентска предност;
- ги одредила своите клучни способности во рамките на економското опкружување, кои треба да се развијат поради постигнување на стратешките цели;
- развила состав за креирање или стекнување на потребните знаења и вештини;
- вовела состав за вреднување на иновативните напори и наградување на успешните резултати;
- развила култура на поттикнување и охрабрување на учењата и проширувањата на вкупното знаење.

Досега се појавиле неколку методи за следење на нематеријалниот имот на компаниите и моделите на интелектуалниот капитал, од кои најпознати се следните:

1) HRA (Human Resource Accounting – Сметководство на човечките ресурси) е стара метода, која била популарна во текот на 60-тите години од минатиот век, и која посебен акцент ставала врз големата улога на човековиот капитал во резултатите на претпријатието. HRA моделот го вреднува човековиот капитал во финансиска смисла, доделувајќи му значаен удел во вредноста на претпријатието. Целта на моделот било подобрување на донесувањето одлуки од сферата на одбирањето менаџери и вработени, алокацијата на буџетот, промоцијата, итн. Моделот исто така се користел и за носење на инвестициски и други финансиски одлуки.

2) EVA (Economic Value Added – Економска додадена вредност) ја претставува најпознатата нова финансиска метода за мерење на успешноста на работењето. Таа е развиена и заштитена од страна на Stern Stewart & Company, консултантска компанија од Њујорк. EVA го прикажува економскиот профит и дефинирана е како разлика меѓу нето добивката зголемена за каматата и трошоците на капиталот. Иако EVA не е директно врзана со управувањето на нематеријалниот имот, нејзината важност е во акцентирањето на новите погледи во мерењето на остварените вредности во работењето, при што ефикасното управување со интелектуалниот имот влијае на зголемувањето на EVA.

3) BSC (Balanced scorecard) претставува популарна метода за мерење на успешноста на работењето во САД, претставена во 1992 година од страна на пионерите во сферата на мерењето на нематеријалниот имот, Каплан и Нортон, кои развија еден повеќедимензиски мерен состав, насочен кон поврзувањето на организациската стратегија со деловните цели. BSC методологијата е техника на анализирањето, дизајнирана за следење на организациската мисија и целокупната деловна стратегија во дадени цели, со помош на индикаторите за мерење на остварените перформанси во достигнувањето на тие цели.

4) Skandia Navigator – е метода развиена во шведската осигурителна компанија Скандиа АФС. Навигаторот е алатка првенствено наменета за вреднување на мекиот имот на компанијата, но се користи и како алатка за известување, која помага во визуелизирањето на состојбата и развивањето на стратегија за развој на работата втемелена на нематеријалниот имот. Навигаторот го мери интелектуалниот капитал со помош на до 164 индикатори (од кои 91 за мерење на интелектуалниот капитал и 73 за

традиционално финансиско мерење на деловните резултати). Индикаторите покриваат пет клучни подрачја: финансии, купувачи, постапки, обнова и развој. Индикаторите кои се користат за мерење на секое од тие подрачја се дефинирани во склад со одредени локални прилики и можности.

1.4.3. Виртуелизација на бизнисот

Како одговор на брзите и непредвидливи пазарни промени, компаниите го ограничуваат своето работење на виталните стратешки подрачја и клучните активности, во кои остваруваат најдобри пазарни резултати или остваруваат конкурентска предност. Ваквата виртуелизација на бизнисот се појавува како резултат на порастот на брзината на бизнисот, како и на зголемените барања за квалитет на производот и услугите преку што пониски цени. Со широката примена на информатичката и комуникациската технологија, развојот на нови динамични организациски структури на бизнисот, се отвораат вратите на виртуелизацијата на бизнисот која овозможува натамошна специјализација, зголемување на флексибилноста, учество во активностите и проектите кои ги надминуваат можностите на индивидуалните компании.

Современите компании денес сè почесто го заменуваат нивното физичко присуство со „виртуелното“, што им помага при совладувањето на пречките како што се географската оддалеченост и временските зони. Во виртуелната економија, поимот оддалеченост има повеќекратно значење; оддалеченоста се смета како раздвоеност во време, физичка одвоеност на два партнери во простор, како и емоционална сепарација (Лојески и Рајли, 2008). Нагласувајќи дека оддалеченоста претставува комплексен проблем на сите овие три облици, авторите го воведуваат поимот „виртуелна оддалеченост“, кој се однесува на бизнисот на луѓето преку комуникациската технологија.

Виртуелизацијата овозможува користење на интелектуалните ресурси дисперзирани ширум светот. Последица на виртуелизацијата е настанокот на виртуелните пазари, виртуелните берзи, виртуелните организации и компании, виртуелните банки, виртуелните менаџери и работници, како и на другите нови деловни субјекти кои егзистираат преку примена на информатичката и комуникациската технологија. Виртуелизацијата на бизнисот носи коренити промени кои најдобро се манифестираат преку три димензии на работењето: а) простор, б) време и в) структура (Скурме, 1998).

а) Простор: Виртуелизацијата овозможува дисперзирање на деловните активности надвор од границите на компанијата, на локации каде за тие активности постојат најдобри услови (аутсорсинг). Развојот на информатичката и комуникациската технологија, и посебно појавата на Интернетот, овозможија непречено раздвојување на деловните операции кои до неодамна се одвиваа една до друга, но и на вработените кои работеле заедно. Од друга страна, виртуелизацијата овозможува и поврзување на различните деловни активности кои порано биле раздвоени, како и вмрежување и кластеризација на компатибилните компании и претприемачи. Виртуелизацијата, забележена низ димензијата на просторот, овозможува и појава на нови начини на работа и бизнис, како што се telework (работа од далечина) и тимска работа.

б) Време: Временската димензија на виртуелизацијата им овозможува на компаниите и претприемачите вршење на нивните операции низ различни временски зони. Примери за ова се инженерските или софтверските компании, во кои стручњаци преку информатичката и комуникациската технологија работат непрекинато 24 часа на ден, било каде во светот. Освен тоа, виртуелизацијата на бизнисот исто така овозможува економична употреба на димензијата време низ зголемена флексибилност во текот на работното време.

в) Структура: Виртуелизацијата на бизнисот им овозможи на компаниите изградба на флексибилни нехиерархиски организациски структури, кои се засноваат на мрежи на меѓусебно поврзани компании, на нивните поедини единици, луѓе и/или поедини комплементарни надлежности, со цел изведување на специфични деловни задачи. На тој начин, вработените можат да работат во привремени виртуелни тимови или цели новоформирани виртуелни организации кои постојат и траат само толку колку што за нив постои потреба, и после тоа можат многу брзо да се расформираат или реформираат за задоволување на некои други потреби и пазарни прилики.

1.4.3.1. Глобализација

Техничко-технолошкиот прогрес, како и процутот на информатичката и комуникациската технологија, овозможува некои фундаментални промени во бизнисот. Пред сè, процесот на глобализација на светските пазари. Глобалниот бизнис овозможи избор на локациите на бизнисот и сместувањето на производството на најповолните локации, каде се очекуваат најдобри приноси. Тоа доведува до појава на глобалниот пазар, глобалните производи и глобалната потрошувачка култура.

Постојат бројни дефиниции и описи на феноменот на глобализацијата, но основното обележје на глобализацијата е глобалното проширување на бизнисот и бришењето на географските и другите ограничувања на пазарното функционирање на економските субјекти. Исчезнувањето на јасни организациски граници, рамноправноста на партнерите и географската дисперзија на деловните активности се уште некои од промените кои се поврзуваат со глобализацијата во современиот бизнис.

Имено, глобализацијата произлегува од интеракцијата на три феномени: а) модерните технологии, б) конзумеризмот и в) неолибералните економски политики.

а) Модерните технологии, кои се применуваат во полето на транспортот, комуницирањето, производството, дизајнот и другите деловни активности, драматично влијаеја на можноста за глобално ширење на информациите, производството и дистрибуцијата на стока и услуги.

б) Конзумеризмот, од друга страна, како преовладувачка „религија“ на денешницата, го одбележува големиот интензитет на побарувачката за производите на глобалното производство. Конзумеризмот го поттикнуваат пазарните активности на корпорациите ширум светот, како и зголемената борба меѓу нив за што поголем удел во глобалниот пазар.

в) Неолибералните политики, кои се повеќе се засилуваат во државите ширум светот, овозможуваат отстранување на пречките на овие нови процеси на производство и

потрошувачка. Во врска со тоа, се говори за масовно прилагодување во начинот на производството и директната ориентација кон барањата и потребите на потрошувачите. (Крандал и Валас, 1998).

1.4.3.2. Социјализација

Социјализацијата е процес преку кој човекот „го учи занаетот“ на една одредена улога на организација (Вулбриц и Мински, 2002). Повеќето истражувања мислат на организациона социјализација како процес базиран на интеракции помеѓу нови и стари членови на организацијата (пр. колеги, претпоставени или подредени). Преку такви интеракции, еден вработен учел и учи кои однесувања и мислења се вообичаени и пожелни на нивното работно место, и му се укажува на тие што не се, исто така и стекнување на знаење и способности потребни да ја врши својата работа (Таормина и Бауер, 2000). Истражувањата покажуваат дека организационата социјализација била позитивна поврзана со ефикасноста на стратегијата на организацијата, способностите за крос-функционална координација (Вулбриц и Мински, 2002), изведбата на тимот (Хиндс и Ваисбенд, 2003), и задржување на работник (Биглиарди, 2005).

Активностите кои ја поддржуваат социјализацијата меѓу членовите на еден тим се опишани во литературата и вклучуваат вежби за поврзување, програми за обука и менторски шеми. Во последно време некои анализи ја сметаат социјализацијата во не ко-лоцираните тимови (пр. Кровстон, 2005; Ахуја и Галвин, 2003; Гудман и Вилсон, 2000). Овие анализи ги нагласуваат уникатните контекстуални подесувања вклучени во не ко-лоцираните тимови што резултира на социјализирачки процес различен од процесот забележан во ко-лоцираните тимови. На пример, анализата на Ахуја и Галвин (2003) предлага дека електронските комуникации можат да ја подобрат социјализацијата на еден нов член во виртуелниот тим, поради удобноста „како резултат од медиум за потпрена и безлична електронска комуникација“.

Гудман и Вилсон (2000) сугерираат замена на социјализацијата во тимот со „замена за социјализација“ кои се случуваат надвор од актуелниот тим. Такви замени за социјализација вклучуваат структурални замени, на пример, развитокот на стандардни процедури и заеднички групи на знаења и способности, и замени за учење базирани на споделени бази на податоци и професионални состаноци преку кои членовите на една заедница можат да учат однапред како се работи во тим.

Но, при анализа на не ко-лоцираните тимови, очигледно е дека тие се разликуваат во смисла на „виртуелност“ и рок на траење. Поточно, како што Кровстон (2005) има забележано, „тимовите се совпаѓаат од традиционални лице в лице на тотално дистрибуирани, со многу изложеност на мешани модели на интеракција“. Понатаму, Ахуја и Галвин (2003) објасниле дека некои тимови не споделуваат ни една единствена просторија откако нивните членови се шират во светот; но, овие тимови не се целосно виртуелни затоа што некои од нивните членови се ко-лоцирани. Таквите тимови исто така се нарекуваат „хибридни“ тимови (Лу, 2006). Членовите на „хибридни“ тимови се дисперзирани, но тие одржуваат лице в лице состаноци од време на време. При тоа, членовите на „хибридни“ тимови можат да креираат социјализација со нивните далечни колеги преку лице в лице состаноци како и потпирајќи се на ИЦТ. Но, воспоставувањето на социјализација во „хибридни“ тимови не е без проблеми. Посебно, предизвиците на

социјализација во „хибридни“ тимови може да расте кога такви проекти продолжуваат за подолго време и кога интерперсоналните врски ќе ослабат. Следниот дел дискутира во повеќе детали околу таквите предизвици.

Социјализацијата во глобално дистрибуирани тимови (ГДТ): Предложена рамка

Важно е да се спомне дека соодветните наоди се базирани на три анализи на случаеви и затоа, по дефиниција, ги задоволуваат само до ограничен степен критериумите на преносливост (до степен на можност за наодите да бидат реплицирани со случаеви). Дополнително истражување со повеќе случаеви е потребно за да се потврдат информациите искажани во овој труд. Со ова на ум, можеме да го истражуваме пристапот на креирање, одржување и обновување на социјализацијата во глобално дистрибуирани тимови.

Во согласност со информациите анализирани погоре, предлагаме дека процесот на социјализација во ГДТ треба да се одреди во три фази : *Вовед*, *Обработка* и *Обновување*. Секоја фаза е поврзана со низа на активности што една фирма може да ги применува за да ги тргне од воведната фаза на фазата за обработка на социјализацијата и , конечно, во фазата на обновување.

Првата фаза, *Вовед*, е поврзана со почетната фаза на еден проект или кога новодојденец се вклучува во ГДТ. За време на оваа фаза, далечните колеги се запознаени со нормите, ставовите и однесувањата кои треба да владеат со формата на соработка во глобалниот тим. Додека овие процедури се стандарден пристап за соработка, овие правила можат да се разберат на различен начин од новодојдените или далечните колеги. Посредување на поимот на работа и комуникациските процедури може да се стори за време на воведната фаза, и сеуште бара далечните колеги да ја надминат далечината, културните разлики и јазичните пречки. Разбирањето на составот на тимот и клучните улоги, на пример, можат да имаат клучна улога во процесот на посредување, како членовите на тимот се однесуваат кон нивните далечни колеги со комуникација. Намалувањето на комуникациските бариери е исто така критично во организација на почетните посредувања на поимот на ставовите за работа и комуникација. Ова може да се постигне со надминување на јазичните пречки и со часови по јазик во локалните и далечните места. Затоа, улогата на контакт лицето и мини тимовите во обезбедување на текот на информации меѓу далечните колеги е критично.

Втората фаза, *Обработка*, нуди ниво за унапредување на процесот на социјализација преку лице в лице состаноци. Ваквата фаза на далечните колеги им нуди можност за посредување со поимот на работа и процедурата на комуникација, и да ги решат постоечките проблеми за соработка во смисла на лице со лице. Типично, голем лице в лице состанок би се остварил во рана фаза на проектот и би вклучил голем број на учесници од далечни места. Дополнителни лице в лице состаноци би имало во понатамошни фази на проектот и би вклучувале помал број на учесници во различни улоги. Посредувањето на процедурите на работа и комуникација треба да се организира на различни нивоа и преку различни канали, како помеѓу соодветни колеги од далечина и преку еден на еден состаноци. Преку такви посредувања, глобалниот тим минува низ процес на „бура“ и „нормирање“ (Фурст, 2004), каде што колегите од далечина ги анализираат процедурите за работа и комуникација, и ги мерат нивните значења во

локалниот и глобалниот контекст на тимот. „Нормирање“ би значело дека членови на тимот можат да се поврзат со контекстот во кој нивните колеги од далечина делуваат и се согласуваат со нормите, ставовите и однесувањата кои ја поддржуваат нивната соработувачка работа. Преку такви процеси глобалниот тим го организира или обновува добивањето на нормите и ставовите на индивидуално и екипно ниво преку интензивни интерперсонални интеракции и социјални активности.

Третата фаза, *Обновување*, се реферира на подоцнежна фаза на проектот, каде „ресоцијализација“ е потребна. Како што интерпретацијата на процедурите за работа и комуникација од страна на колегите од далечина може да се промени со тек на време, „ренормирањето“ на екипата може да биде потребно. Преку соработка еден со друг, за некое време „репосредувањето“ на поимот на работа и процедурата на комуникација може да се направи преку алатки полни со комуникациски медиуми, но исто така и преку кратки посети и релоцирања. „Ресоцијализација“ на тимот бара учество на колеги од далечина на рефлексивни сесии и други дискусии. Преку такво учество, далечните колеги го споделуваат нивното разбирање на процедурите за работа и комуникација, со прифаќање на „репосредување“ на овие поими се додека се стекне договор. Овој процес го „ресоцијализира“ глобалниот тим.

Во смисла на хибридни тимови, поддршката и развивањето на социјализација е важно во ко-лоцираниот тим и во виртуелните тимови. Во ова смисла, хибридниот тим треба да инвестираат во трите фази кои ги спомнавме погоре за да се уверуваат дека социјализацијата е поддржувана и во ко-лоцираните тимови и во виртуелните тимови. Но сепак, динамиките во тимот можат да влијаат на процесите на социјализација во тимот. На пример, промена на голем број на работници во еден ко-лоциран тим може да има влијание на група на вредности и норми заеднички прифатени од страна на комплетниот виртуелен тим. Така да, ренормирањето на хибридни тимови би значело дека управителот на проектот треба да ги ренормира ко-лоцираните тимови додека го ренормира целиот виртуелен тим. Таквиот предизвик има потреба лидерите и управителите на проектот често да комуницираат со нивите далечни колеги, за да се уверуваат дека тие се изложени на локални вредности и особини, преку посредување на нормите, вредностите и однесувањата очекувани од целосниот виртуелен тим.

1.4.3.3. Производи и услуги базирани на знаење и информации

Во новата, виртуелна економија, доминантните производни ресурси сè помалку имаат физички карактер, стануваат сè помали и полесни, но со сè повеќе вложено, „материјализирано“, знаење. Богатството денес е продукт на знаењето и информациите, кои станаа примарни сировини на оваа нова економија, но и нејзини главни производи.

Ако ја набљудуваме самата информација како деловен ресурс, мораме да ги примениме нејзините поинакви својства од класичните ресурси. Важните карактеристики на информацијата како деловен ресурс се следните:¹⁹

- немаат јасна финансиска вредност,
- не ја оптоваруваат околината како класичните ресурси,
- можат да ги надоместат капиталот, работната сила, материјалите и сировините,

¹⁹ Според: Cleveland, H.: *The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Information Society*, *Public Administration Review*, 1985, p. 185-195.

- посоодветни се за транспорт (размена) отколку класичните добра,
- имаат дифузна смисла, што повеќе се користат, толку се повредни,
- можат неограничено да се прошират и да ги преминат физичките и временските граници.

Бројни автори истакнуваат уште неколку карактеристики на информацијата: таа е неисцрпен ресурс, трошењето не ја уништува содржината на информацијата, информацијата истовремено поднесува мноштво корисници, во текот на користењето не се намалува вредноста на информацијата, туку, напротив, употребната вредност се зголемува со користењето на информацијата, користењето на информациите не делува штетно врз околината, додека единствено ограничување во користењето на информациите претставува човековата способност.

Значи, информацијата претставува важен, ако не и критичен ресурс на бизнисот во 21. век. Клучот на деловниот успех се крие во согледувањето на деловните можности и прибирањето на што е можно повеќе информации околу потенцијалните купувачи, нивниот менталитет, навиките, вкусовите и културите. Освен тоа, важно е и поседувањето на што е можно повеќе информации во врска со деловното опкружување, законските услови и ограничувањата кои вредат на пазарот.

1.4.3.4. Револуција на Интернетот

Интернетот е сеприсутна мрежа на компјутерските состави поврзани преку телекомуникациски врски. Составена е од постојано растечкиот број на организации и поединци кои ги ставаат своите информации на располагање на широк број корисници. Денес можат да се разликуваат три основни функции на интернетот:

1. *комуникациска (e-маил)* – овозможува трансимисија на пораките и податоците со користење на компјутерите и телефонските приклучоци,
2. *информатичка платформа* – овозможува сортирање, прегледување и непрестано циркулирање на голем број информации и
3. *маркетиншка* – пружа неограничена и релативно ефтина можност за глобална промоција на производите и услугите.

Револуцијата на интернетот овозможи целосно нов начин на управување со бизнисот, како и надминување на сите порано утврдени граници во бизнисот. Развојот на интернетот и неговата примена во бизнисот, имаше значајно влијание врз работењето и односите меѓу сите учесници на пазарот, и ја промени економската теорија и пракса. Освен што влијае врз креирањето на деловните политики и одредувањето на деловните стратегии, динамичниот технолошки развој го менува и начинот на потрошувачката и комуницирањето меѓу купувачите и производителите. Информатичката технологија значајно ги намалува трансакциските трошоци, т.е. трошоците за купување и продажба на добра и услуги. Меѓутоа, развојот на електронската трговија не е ограничен само на купувањето преку интернет, ниту на финансиските трансакции меѓу големите трговски партнери. Електронската трговија значи вршење на целокупниот бизнис преку електронски пат – од огласувањето и маркетингот, нарачката, производството, до продажбата, дистрибуцијата и сервисирањето.

1.4.3.4.1. Употреба на телефонски технологии за соработка

„Моја најголема Божикна надеж и аспирација е дека сите ние, големите, малите, богатите, сиромашините, почитуваните, презираните, саканите, омразените, цивилизираните, дивјакот (секој човек и наш брат секаде по светот), да се собираат заедно во рај за долготраен одмор и мир, освен пронаоѓачот на телефонот.“

- Марк Твен, Божикен поздрав, 1890

Дури и елементарните алатки за комуникација треба да се искористат ефикасно или тие може да ја влошат ефикасноста на виртуелната екипа со зголемување на конфузијата, при тоа да се претворат во пречка (наместо помош) за работа, и да резултираат со значајно губење на време. Многу е лесно да се мразат технологиите за соработка што треба да ни го олеснуваат животот, ако не го покажуваат тој резултат.

Технологиите се менуваат

Технологиите се менуваат толку брзо што ако не ја купувате оваа книга неколку месеци од нејзиното објавување, невозможно е тоа да биде актуелно или да ги вклучува сите актуелни технологии кои се употребливи. Но дури ако и членовите на екипата не се експерти на некоја посебна технологија која произлегува по објавувањето на книгата, тие ќе научат како група за влијанието врз нив откако ќе ја употребуваат заедно. Само запомнете да зборувате за тоа. Правете го тоа што функционира. И запомнете да ги контролирате протоколите за употреба на технологија дали се актуелни.

Ефективна употреба на телефон

И покрај сите пристапни технологии за соработка, телефонот останува примарно средство за комуникација за тие што работат преку простор и време. И со доаѓањето на мобилниот и сателитскиот телефон, возможно е да се контактира скоро со секого од скоро било каде.

Телефонот е толку познат дел од нашиот секојдневен живот, но, ние понекогаш го занемаруваме и не го искористуваме како што треба. Препораките подолу можат да помогнат и на тие кои ги водите, да го употребат телефонот подобро како примарно средство на комуникација со виртуелните колеги. Тие се едноставни, логични совети кои се често занемарени во нашето брзање да ја завршиме задачата.

Телефонски совети

Употребувајте слушалки. Долги разговори додека пишувате, разгледување на документи и други материјали, или пак работата на компјутер има потреба за слободни раце. Освен ако комуницирате со повеќе луѓе на телефон, тогаш не ја употребувајте функцијата на звучникот, затоа што прибира премногу бучава во позадината.

Демонстрирајте телефонска учтивост. Скоро сите проблеми со комуникација се зголемуваат од далечина. Ова е вистина за телефонски манири, исто така. Неколку потсетувања за телефонски бонтон вклучуваат:

**Обратете внимание на разговорот.* Избегнувајте „занесување на слушателот“ – процесот што рефлектира на други проблеми надвор од дискутираните. За ова треба дисциплина, затоа што неможноста за контакт со очите или способноста за читање на јазикот на телото ја отежнуваат концентрацијата.

**Бидете чувствителни за јачината на гласот.* Држете го вашиот глас под контрола за никој околу вас во вашиот дом, на аеродром, или во работната средина да не биде вознемирен, но е иритирачки кога вие пиете кафе во некој локал а сте во можност да го слушнете разговорот на некој на телефон. И во време на сигурносни проблеми, уверете се дека важни информации за компанијата не се спомнати со висок глас, или пак може некој да ве слушне. Не ретко се случува елементи за стратешки план на некоја компанија да се слушне при разговор во авион. Ваква информација во рацете на конкурентот или некој бизнисмен може да создаде големи проблеми во вашата организација.

**Избегнувајте зборување во исто време со лицето со кого разговарате.* Ове се случува многу често на телефон затоа што ја немаме предноста на телесен јазик за да добиеме знак дека другото лице сака нешто да каже. Ако прекинувате некого извинете се, и оставете ги да ја завршат својата мисла.

**Ако се јавувате ненајавени, прашувајте дали е сега добро време за разговор.* Немојте да претпоставите дека некој е слободен да разговара токму во тоа време. За подолги разговори, закажете однапред како за состанок кој би го имале лице в лице. Ова е особено важно за видео разговори или разговор на компјутер со употреба на камера. Дајте им можност на луѓето да ја проверат нивната коса и да го извадат спанакот од нивните заби пред да го почнете долгиот разговор.

Јавете се назад во реално време. Ако виртуелниот тим има кодекс за тоа, почитувајте го.

Намалете ги прекинувањата. Најдете начин да им соопштите на другите луѓе во канцеларијата дека сте на телефон и не треба никој да ви смета. Некоја белешка на вратата која вели дека не смеете да бидете прекинати ќе ги држи прекините на минимум. Оставете простор на хартијата со пораката за да можат другите да пишуваат или остават порака, или пружете им можност на вратата до вашата белешка за да можат тие да остават некоја порака. Ова е особено значајно ако работите дома и вашите деца се исто така дома. Најдете начин да им кажете дека тишината е многу важна. Запомнете дека разговорот со децата или цимерите треба да се случи пред телефонскиот разговор (не во исто време).

Почитувајте ги временските зони. Ако тимот вклучува лица од различни временски зони, направете си протокол за соодветно време за разговор. Уверете се дека секој може да стане во средина на нокта за разговор наместо да имате ограничен број на членови на тимот за разговор.

Исто така, почитувајте го персоналното време на другите луѓе. Најдобро е да се избегнуваат разговори рано наутро или пак по нивното работно време. Иако ова се очекува да се случи ретко, може да ги истошти луѓето.

Употребувајте визуелни информации за да бидете појасен. Комплексен разговор се олеснува многу со употреба на слики, дијаграми или текст. Дискусија за проблем со делови, на пример, е многу поефикасен ако сите имаат некој цртеж или слика пред нив за делот. Употребете го апаратот на вашиот телефон ако би помогнало на телефонскиот разговор, или пратете информации однапред за да избегнувате голем број на прашања или конфузија. Уверете се дека сите документи на хартија имаат броеви на страниците.

Остварете протокол за пораки по телефон, говорна пошта, и инстант пораки/текстирање. Ако веќе екипата не го презела овој чекор, ова е многу важен чекор. Како и сите други електронски комуникации, телефонската комуникација може да излезе од контрола. Понекогаш најпростите технологии се тие што се игнорирани или пак употребувани на неефикасен начин.

При употреба на телефон во кола, секогаш уверете се дека рацете ви се слободни! Не ги ставете под ризик ни другите, ни вас.

Конечно, почитувајте го времето на туѓата говорна пошта. Избегнувајте долги или детални пораки. Односно, накратко објаснете го вашиот повик или барање за да може лицето да ви се јави за да ги дискутирате деталите.

Ефикасна телеконференција

И покрај тоа што повеќе софистицирани технологии се широко пристапни, телеконференцијата стана скоро универзален метод на комуникација за водење бизнис од далечина. Многу компании, всушност, употребуваат телеконференции наместо лице в лице состаноци дури и кога учесниците се лоцирани во близина (пр. различни објекти, ист град), за да штедат време за патување и да штедат на нафта. Но често тие кои партиципираат на телеконференции велат дека работата не се врши како што треба, како на пример на лице в лице состаноците. Подолу ќе ги видите предлозите како да ја направите телеконференцијата поефикасна.

Предлози за ефикасна телекомуникација

Уверете се дека телеконференцијата е добро организирана. Телеконференциите не смеат да са спроведат набрзина; за нив треба значајно планирање и мислење. Тие што употребуваат телеконференции редовно и успешно потврдуваат дека овие состаноци бараат поголема количина на подготовки во споредба со лице в лице состаноците. Сите “правила” и регуларности за спроведување на ефикасни состаноци треба стриктно да се следат за време на телеконференција. Едно такво правило е да се има агенда и да се прати однапред на сите учесници на телеконференцијата. Ова им дозволува на вклучените да дојдат подготвени за дискусијата, со информации, истражување и документи кои им се потребни за да бидат поефикасни.

Одредете улоги за состанокот. Една важна улога е таа на “лидерот на телефонот”. Улогата на лидерот на телефонот е да обезбеди дека сите ќе имаат еднакви можности за зборување. На лице в лице состаноците, “јазикот на телото” често дава знаци дека некој сака да рече нешто. Без визибилити, придонесот на членовите може да се губи. Една идеја е за лидерот да има список со имиња на учесниците. За време на телеконференцијата лидерот може да бележи со некој знак за тие што веќе зборувале или за тие кои се уште не зборувале.

Употребувајте имиња на луѓе. Без да ги видите учесниците, понекогаш е многу тешко да се знае кој зборува. Ова резултира со конфузија за време на состанокот па и по состанокот, затоа што луѓето не знаат кој што рекол, и кој ги превзема задачите дадени за време на состанокот. На почетокот на состанокот, секој треба да се претстави и треба секој повторно да се претстави кога ќе зборува. Исто така, кога ќе коментирате на нечија реченица, спомнете го името на тоа лице.

Запомнете дека молчењето не значи согласување. Без визуелна симулација, лесно е да се знае кој е за или против било што. Значи мора сите да кажат за нивните мисли и идеи пред да се донесе заклучок.

Демонстрирајте добри манири. Суровоста е многу поголема кога не се соочувате со некого лично. Важно е за лидерот да прати упатства за комуницирање пред состанокот. Дел од овие предлози се:

*Бидете секогаш на време за повикот.

*Не комуницирајте со други луѓе од страна додека сте на телеконференција.

*Немојте да правите повеќе од една работа во исто време, вашата концентрација е важна.

*Избегнувајте звуци кои можат да пречат на другата страна.

*Употребувајте го MUTE копчето кога не зборувате.

*Бидете секогаш подготвени и обрнете внимание.

*Слушајте внимателно за да избегнувате зборување преку другите.

Пазете на звуци од позадината. Ако се слуша музика, кашлање, или пак конверзации во позадина, треба да сте свесни дека истите можат да пречат.

Улоги за виртуелен состанок

Без разлика на употребената комуникациска технологија, кога повеќе од две лица спроведуваат виртуелен состанок, паметно е да се употребуваат улоги како што се улогите спомнати подолу за да добива структура и организација на состанокот. Со ротација на улогата им се укажува на луѓето дека ефикасно управување на еден состанок не е ексклузивна улога на управителот.

- *Записничар* - држи белешки за состанокот и потоа ги доставува до сите. Тие вклучуваат клучни донесени одлуки, информации, и дела кои треба да се следат.

- *Лидер* - Го подготвува и го води состанокот. Со следење на агендата, лидерот може да се увери дека важните точки на агендата се поминати во тек на планираното време.

- *Учесник* - Доаѓа подготвен на состанокот, искрено ги кажува своите гледни точки, ги почитува другите, и ги поддржува одлуките на групата.

При употреба на телефонот, не дозволете вашето познавање на добро познати технологии за соработка да ве влече во неефикасна комуникација и интеракција.

Размена на инстант пораки (РИП)

РИП може да се направи преку телефон или интернет, но ние во ова поглавје ја дискутираме телефонската технологија. Како што РИП станало многу популарно, нејзините слабости се сè поевидентни. Постојат случаи кога повеќето од управителите одговараат на РИП за време на дискусија за критична бизнис стратегија. На крајот на состанокот кога сите го прегледуваат списокот на стратешки одлуки, неколку управители изгледаат зачудени и рекоа дека не ги поддржуваат истите одлуки. Кога организаторот ги прашуваше зошто не се огласија за време на состанокот, тие со наведена глава признаваа дека за тоа време биле деконцентрирани со РИП, и не посветиле доволно внимание на тогашната дискусија.

Значи, размената на пораки била позната на средношколци и порано, но сега е хит и кај бизнисмените. Но тоа не значи дека е нешто позитивно, затоа што тоа им ја намалува концентрацијата, и ги тера да се осврнат на повеќе теми во исто време, и така се губи ефикасноста.

Овде просто ве потсетуваме на една позната порака која секој ја знае: Вие сте на камера! Не правете ништо што не би сакале да го видат поголем број на луѓе. Технологиите се наменети за да ни асистираат нас, но ако не ги употребуваме правилно, дури и елементарната телефонска технологија може да ни наштети.

1.4.3.4.2. Употреба на алатки за видеоконференции и за интернет

„Луѓето се претвориле во алатки за нивните алатки.“

- Хенри Дејвид Торо

Откако ги претставивме општите предизвици поврзани со технологиите за соработка и ги разгледавме телефонските алатки, во овој дел ќе ги дискутираме технологиите за кои мислиме дека ги овозможува виртуелните тимови: Интернет алатките како што се е-маил, Веб конференции и социјални мрежи. Овие технологии се особено склони на злоупотреба, така да понекогаш виртуелните тимови се чувствуваат дека тие им служат на алатките за соработка, а не обратно.

Би сакале да почнеме, како и да е, со не интернетска технологија која е присутна долго време, но не доби доволно внимание се додека се појави тоа што експертите го нарекуваат платформа на “телеприсутност”. По разгледувањето на видеоконференцијата - ново откриената алатка за соработка на виртуелните тимови - ќе дискутираме за алатките на интернетот.

Видеоконференцијата

Откако видео технологијата се разви до точка каде што луѓето можат да видат видео слики како во живо, симулирајќи состаноци лице в лице (суплементирани со способноста на употреба на Power Point презентации и фото апарати активирани со микрофон за вклучување на тој што зборува), стана прифатена опција за виртуелна соработка. Конечно се заминати деновите кога се зјапаше на 36 инчен екран за да се видат изразите на лицата на некои здосадени колеги за време на телефонски дискусии. Но употребата на технологија со камера има и свои посебни предизвици.

Проблеми со состаноци со камери

Разгледајте го ова вистинско сценарио кое се одвиваше во една Фортун 100 компанија. Една видеоконференција била подготвена за интервју со еден потенцијален продавач за некој следен проект. Учесниците вклучувале претставници од четири места, додатно на претставниците на продавачот и некои други вработени во корпоративното седиште на компанијата. Конференцијата започнала добро. Видео сликите биле јасни од сите далечни места, како што луѓето од различни места се претставуваа и поставуваа различни прашања на кои продавачите одговараа. Учесниците биле добро подготвени за конференцијата, и состанокот бил добро организиран и воден од еден член на тимот од местото на седиштето.

По почетниот период на прашања - одговори, продавачите покажале една кратка презентација. Технологијата на домаќинот на настанот овозможувала ротација на сликата кон сите присутни за да можат продавачите да ја видат реакцијата на сите. Кога три од

сликите се појавиле на екранот, мала група на вработени одобрувале и слушале внимателно. Но четвртото видео покажало нешто различно. Една жена, која била единствената претставничка на својата организација, почнала да јаде ручек. Кога нејзиното видео се појавило, се слушале секакви звуци кои го одвлекувале вниманието. Таа гледала на нејзиниот оброк наместо на камерата и почнала енергично да го почеша нејзиниот нос. Лидерот, плашејќи се да не ја посрамоти ако и каже нешто, продолжил да молчи. Иако таа слика се видела само за неколку моменти, другите учесници вклучувајќи ги и продавачите не можеле да се концентрираат на актуелната тема. Било ужасно.

Ефикасна Видеоконференција

Земете ги во предвид следните предлози:

Употребувајте ги предлозите од претходниот дел за телеконференцијата. Како и телеконференцијата, и видеоконференцијата бара одлична подготовка и организација.

Запомнете дека сте на камера. Не правете ништо што не би стореле ако сте во живо на телевизија. Технологијата може да ги зголеми нештата за неколку пати. Нешта кои можат да бидат прифатливи за лице в лице состаноци (јадење, прелистување хартија, движење) можат да бидат проблематични за време на видеоконференција. Имајте во предвид дека камерата може во секој момент да ја приближи сликата концентрирана на вас. Ако вашата технологија ви дозволува да се видите самите себеси, проверете ја, но не зјапајте во себеси цело време. Не е културно.

Пополнете ја видео рамката. Останете блиску до камерата, “никој не сака да гледа во минијатурно лице на екранот”.

Не се ограничувајте со глави за зборување. Целосно искористете ја ова технологија. Не зборувајте за било што - демонстрирајте го тоа. На пример, можете да покажете една кратка снимка од претседателот на компанијата, или донесете ја камерата на терен и покажете како некој навистина продава нешто. Сликата вреди илјада зборови само ако е вистинската слика.

Употребете го MUTE копчето кога не зборувате. Микрофоните можат да бидат многу чувствителни. Ако сте во дел на конференцијата каде што не е потребна интеракција, исклучување на вашиот микрофон може да елиминира несакани звуци.

Ограничувајте ги видеоконференциите на два часа. Целта е да се употреби видеоконференцијата на ист начин како и состаноците лице в лице. Но потребно е многу повеќе концентрација за учествување на видео конференција. Учесниците се заморуваат брзо и губат концентрација за разлика од состаноците лице в лице.

Дајте им на учесниците колку што е можно повеќе контрола врз технологијата. На пример, најдете начин да им дозволите да зумираат некое лице наместо да бидат ограничени на статичен поглед. Креирајте колку што е можно повеќе интерактивност во склоп на технологијата што ја имате.

Почитувајте ја приватноста на луѓето. Некои вработени се плашат дека технологијата на видеоконференција ќе се употребува за да се провери нивната работа од далеку, како што тоа го прават сигурносните камери во продавници. Не само што носи страв и трепет кај луѓето, туку и ги намалува можностите за употреба на ова технологија. Телепристапноста сеуште е многу скапа инвестиција, но снабдува со многу поефикасно искуство со состаноци за разлика од претходните технологии на видеоконференција.

Сега да разгледаме некои интернет технологии за комуникација, почнувајќи со најстарата: е-маил.

Употреба на Е-маил - без да дозволите тоа да ви го преземе вашиот живот

Информатичката технологија е меч со две острици. Пристапноста на толку многу информации може да предизвика хаос и фрустрација. Затоа, наоѓање на начини за управување со податоци ви дозволува на вас и на другите колеги од виртуелните тимови да ја имате потребната информација без да имате непотребни информации. Следуваат бројни предлози за тоа како да се редуцираат непотребните е-маилови. Овие предлози сигурно имаат потреба од групни дискусии и неколку обуки. Некои би барале и да избришете неколку функции на вашиот софтвер за е-маил.

Проверете го вашиот е-маил редовно. Ова спречува акумулација на голем број на пораки, и го елиминира читањето на 30 или 40 пораки за едно седење. Следење на е-маил кореспонденција исто така спречува проблеми од ескалирање во поголеми грижи за кои би биле потребни и телефонски повици, телеконференции, видео состаноци, или лице в лице состаноци, сите тие ја негираат предноста на штедењето време со е-маил.

Употребете ја добро линијата за опишување. Ова им дозволува на луѓето да одредат дали е итен е-маилот. Некои тимови направиле еден коден систем кој им помага на луѓето да ја одредат итноста на е-маилот. Некои други се обидуваат целата порака да ја напишат во линијата за опишување со КНП (крај на порака) по тоа. Ако се што треба да кажете е дека состанокот е променет за во вторник, направете еден КНП.

Имајте правило "no scrolling". Многу компании го употребуваат ова правило за е-маил. „Ако е подолго од една страница на екранот, тогаш е предолго“. Кратките пораки се јасни и штедат време и за читачот и за праќачот.

Избегнувајте групни одговори. Еден познат управител на една меѓунационална компанија ги опфати мислите на сите луѓе во светот кога рече “Единственото најголемо подобрување кое можеме да го направиме е да го елиминираме групниот одговор на е-маил”. За групен одговор е потребно многу време само за да се најде пораката поради големиот број на лица во делот на праќачи.

Држете ги групните списоци во тек со времето. Направете си договор со тимот во врска со тоа списокот да биде тековен. Потоа, во случај да има потреба за групен е-маил, тогаш само лицата кои треба да го добијат е-маилот треба да се на списокот.

Не ги оставајте додатоците или комплетните дијалози на одговорите на е-маилот. Чувајте ги само релевантните делови од пораката. Ако додатокот не ви е веќе потребен избришете го.

Имајте правило “без спам”. Спамот е многу повеќе од реклама. Спамот е сето тоа што не го посакувате. Ова е дефинирано од примачот, а не од праќачот. Како ќе знаеме кога е претерано? Прашувајте. Ове може да биде многу плодна дискусија во креирањето на е-маил протоколи.

Никогаш не пишувајте на е-маил нешто лично или пак доверливо. Во денешно време многу тимови се справуваат со многу важни информации од други компании партнери на проекти. Затоа многу е важно да се внимава на доверливоста на информации распоредени на е-маил. Вие треба да претпоставите дека се што е напишано на е-маил

некогаш ќе излезе во јавност. И запаметете дека само затоа што сте избришале некој е-маил, не е целосно отстрането од вашиот компјутер и некој сепак може да дојде до тоа.

Избегнувајте емоционални содржини во е-маилот. Ако се чувствувате емоционално кога пишувате е-маил, тогаш е добро да си пратите еден е-маил на самиот себеси пред да го пратите тоа на некој друг. Не го читајте до следниот ден, затоа што ако го читате тоа подоцна истиот ден ќе ви се чини дека е во ред, но може да биде навредливо за другите. Држете се до употреба на стриктен и јазик на бизнисот. Избегнувајте шеги.

Никогаши не употребувајте е-маил за лични работи. Конфликт, недоразбирање, или проблеми со комуникација се многу подобро средени лице в лице, преку телефон или видео. Решавање на лични проблеми типични бараат концентриран, двостран, синхронизиран напор, за да се потврди дека сите страни се разбрани.

Веб Конференции

Како и другите технологии за далечина, веб состаноците имаат потреба од поефикасно планирање и организација од нивните лице в лице колеги. Треба да постои јасна слика на цели и агенда за секој состанок. Ова му помага на организаторот да го држи состанокот под контрола.

Две клучеви на ефикасен веб состанок се (1) состаноците треба да се кратки (не подолги од два часа), и (2) најдете начин да ги вклучувате сите. Доволно е тешко да се посвети внимание на веб состанок ако сте веќе лидер или записничар. Но скоро е невозможно да се фокусира или да се внимава кога се поминува времето слушајќи долги и досадни предавања или презентации додека зјапате во вашиот компјутер. Треба да се има правило каде на секои 5 минути се поставува прашање на некој од учесниците. Ако тоа се случи, тогаш луѓето ќе посветуваат повеќе внимание на тоа што го зборувате за да не ги фатите неподготвени ако нив ги прашувате. Но внимавајте, затоа што во некои култури може да биде навредливо ако некој не се јавува доброволно а вие му поставувате прашања.

Употреба на бели табли

Електронските бели табли се уште една алатка која организира екипна интеракција. Тие се компјутерска верзија на таблите кои се бришат употребувани од страна на теренските екипи за белешки од состаноци или за цртежи.

Овие две предлози, ако се следат, можат да ги претворат дискусиите на бели табли во поефикасни.

Одредете протокол за тоа како да ги промените поделените графикони. Ако, на пример, вие сте способни за употреба на бела табла, дали ви одговара секој да има право да врши измени на било кој графикон или пак вие сакате да одредите кој и кога да врши промени?

Употребувајте ја белата табла како блок за пишување. Наместо да наседнете на секој да замине од состанокот со негови или нејзини толкувања на групните одлуки, на пример, записничарот треба да пишува белешки на таблата. Потоа прашувајте „Дали е ова тоа за што се согласивме?“ и чекајте некој да ви одговори.

За време на групните активности, белата табла може да служи како јавна слика за идеите на сите присутни, што е важно за процесот да профункционира. Белата табла исто така служи како процес за собирање на согласноста од сите за задачите дадени за време на состанокот.

Социјални мрежи

Со напредувањето на интернетот страници како Фејсбук или Твитер, бизнисите ги видоа придобивките од социјалните мрежи. Една од постарите популарни адаптации на оваа идеја беше за креирање на веб страници за огласи за работа, веднаш следени од сајтови како Линкедин за нетворкинг за работа. Овие страници често служат за луѓето да се запознаваат со членовите не виртуелните тимови и за подобро да ги дискутираат нивните работи. Но и ова има свои слабости. Секогаш е во знак прашалник безбедноста на информациите, кој и каков пристап може да има на сите ваши информации што ги делите со вашите колеги?

Поради ова многу компании креирале своја ограничена мрежа за контакт, за да се избегне било каква манипулација од трето лице со важни информации. Важно е исто така да се врши некаква цензура на членовите од тимовите за да се избегнуваат страници полни со вируси. Поради ризиците кои произлегуваат од употреба на веб страници поради приватност или вируси се поставува прашањето „Дали треба да се забрани употреба на социјални мрежи на работа?“. Апсолутно не. Некои компании дури и го препорачуваат социјалното дружење на колегите, и исто така на индиректен начин да ја рекламираат работата на нивната компанија преку социјалните мрежи.

Некои видови компании просто не можат да опстојуваат без употреба на социјални мрежи. Но протоколот за употреба на технологија треба да се почитува, и организациите треба да одлучат дали да се дискутира публицитетот или не. Повеќето тимови мислат дека не треба да се мешаат приватната со службената онлајн присутност. Најмалку што би посакале е односите на колегите да се влошуваат поради некоја лична забелешка на некој од членовите на тимот.

1.4.3.5. Менаџирање на простор, време и култура за успешна социјализација, глобализација и локализација

Како и да е, како што тврди Ван Бинсберген (1998): „глобализацијата не е отсуство или распад на актуелните граници, туку ... отворање нови простории и нови времиња во рамките на новите граници кои досега беа незамисливи“.

Глобализацијата како услов на социјалниот свет денес решава околу соработката меѓу неограничениот проток ширум светот, и селективното кадрирање на таквиот проток во локален контекст. Таквото кадрирање го организира не само протокот (на луѓе, идеи или објекти) и личното искуство, туку исто така и луѓето вклучени во него, креирајќи повеќе или помалку трајни социјални категории и групи, чиј колективен идентитет поддржуван од интеракцијата на нивните членови креира вртеж од партикуларизам, од социјална локализација, во рамки на неограничениот глобален проток.

Јасно, виртуелните тимови не се ефикасни само поради технологијата или како резултат на организационите барања за проширување на нивните граници, туку повеќе поради фактот дека индивидуите се во можност да веруваат, и ова придонесува за одлична соработка во овие електронски и нетрадиционални опкружувања.

Просторот, времето и културата се трите клучни варијабли кои влијаат врз виртуелните тимови. Во следниот дел објаснуваме зошто овие три варијабли се толку важни и сугерираме неколку чекори кои може да се преземат во насока на предизвиците кои доаѓаат поради отсуството на заеднички канцеларии и заеднички работни часови.

Зошто овие три варијабли: простор, време и култура, се толку важни? Членовите на тимот кои се лоцирани на исто место (делат простор), кои работат во ист распоред (делат време) и знаат како да работат заедно (делат култура), имаат значајна предност над виртуелните тимови. Во оваа насока, на пример, постојат неколку пречки за формалната и неформалната комуникација кои се важни за соработката.

Членовите на тимот можат брзо и непосредно да делат статусни проекти, идеи, грижи и прашања; тие си помагаат меѓусебно во разбирањето на нивните работни задачи, решавањето на проблемите, и донесувањето заеднички одлуки. Формално, тие може да се најдат низ ходниците, да се видат за време на пауза, или да се среќаваат на ручеци или во паркинг просторот. Оваа интеракција помага не само за социјализација на членовите на тимот (луѓето ќе работат и комуницираат поефикасно со луѓе кои ги познаваат, отколку со непознати), туку обезбедува и бројни можности за координација и соработка. Културата што ја делат им помага што да прават кога се наоѓаат во проблем, имаат конфликт или имаат потреба за координирање на различни задачи. Виртуелните тимови ретко ги имаат овие предности од делењето простор, време и култура, иако треба да бидат способни да се натпреваруваат со тимови кои ги поседуваат тие предности.

● *Менаџирањето на трите клучни варијабли и нивното влијание врз виртуелните тимови, е критично. Ако немате заеднички физички простор (колокација), креирајте виртуелен простор. Ако немате заеднички работни часови (синхронизирано време), креирајте виртуелно време. Ако немате силна заедничка култура за водење на однесувањето на вработените (хомогеност), тогаш креирајте виртуелна култура. Овој дел од трудот ви покажува како да го направите токму ова.*

Простор – Време

Очигледно, овие три варијабли се силно поврзани, и повеќето виртуелни тимови се погодени од сите три. Физичарите тврдат, на пример, дека просторот и времето всушност се дел од ист континуум. Ова е лесно да се види ако замислите широко дисперзиран тим. Ако луѓето се лоцирани во неколку неколку, тогаш автоматски тие се наоѓаат во различни временски зони. Според тоа, може да се тврди дека сè додека виртуелните тимови се загрижени, простор – време е една променлива наместо две.

Култура

Културата исто така е погодена од простор – време. Колку повеќе тимот е распределен во време и простор, толку повеќе вработените ќе имаат расцепкана, поделена култура. Очигледно, тимовите дисперзирани во неколку земји се соочуваат со предизвици предизвикани од географски културни разлики.

Јужноамериканците на проект може да ги гледаат временските рокови како приближни, додека Германците ги сметаат како мошне прецизни, иако и двете поминуваат низ иста дискусија, на ист јазик и во исто време. Азијатите може да се насмеат и да климаат со глава кога ќе бидат прашани да се согласат за нешто за кое знаат дека подоцна нема да го поддржат, бидејќи неучтивоста од јасно несогласување е културно неиздржлива. Ова однесување ги збунува нивните американски колеги, кои претпоставуваат дека климањето со глава и насмевката значат согласност.

За додавање на поголема комплексност на овој културен проблем, американскиот професор Едгар Шајн, чии истражувања се фокусирани на организационата култура, ја дефинира културата како нешто кое спаѓа во категорија на „научено однесување за тоа како да се работи заеднички“ (Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey – Bass, 1997). Оваа дефиниција соодветно допушта многу работи, покрај географијата, кои влијаат врз културата на тимот, вклучувајќи организациони практики, образовна подлога, и поранешни и сегашни менаџерски стилови. Празнините во овие сфери може да креираат голема доза на растојание.

Што, освен географијата, може да предизвика културна оддалеченост?

Во некои од компаниите опфатени во анкетниот прашалник, најголемата културна разлика не беше базирана на локацијата, туку на организационите практики. Аргументите беа заеднички. Ресурсите и информациите не беа распределени. Соработката беше ретка. Компаниите беа загрижени дека, освен ако јазикот (акроними, бизнис терминологија), практиките, процесите, и ставовите на стекнатите организации станат подобро усогласени со културата на организацијата која се стекнала со тоа, целата операција може да пропадне.

• Културни проблеми

Најпроблематичната културна разлика меѓу членовите на тимот најчесто е причинета од нешто друго освен националноста. Разликите во образованието, организационата врска, или секое друго лично животно искуство може да го зголемат културното недоразбирање и да ја ослабат ефективната тимска работа. Менаџерите треба ова да го запаметат кога работат со тим чии членови имаат различни културни основи (дури и ако сите тие живеат во ист географски регион).

Слушнаваме слични загрижености изразени за тоа како „културата“ на функција како што е инженерингот наспроти маркетингот или производството може да предизвика конфузија и конфликт во тимот. На пример, ако членови на виртуелен тим составен од инженери, продавачи и луѓе задолжени за производство не можат да ја завршат нивната задача бидејќи не се сфаќаат или почитуваат меѓу себе, дали тоа е помалку проблематично ако коренот на нивниот конфликт доаѓа од нивните географски културни разлики?

На пример, во некоја компанија инженерите се пожалиле поради отсуството на техничка умешност на персоналот од производство, и се прашувале зошто продавачите не ги продаваат производите кои ги имаат. Персоналот од производство се жалел дека инженерите се премногу теоретски настроени и не дизајнираат за реалниот свет. Тие мислат дека продавачите се наивни и немаат идеја за тоа како нереалните распореди влијаат врз фабриката. Продавачите се жалат на реалноста на пазарот и не можат да ја сфатат неподготвеноста на инженерите и производителите за адресирање на потрошувачките потреби. Иронично, го гледаме трансферот на луѓето од една во друга функција, наскоро заборавајќи ги нивните претходни грижи и преземајќи го моделот и симпатиите на новата функционална култура кон која пристапиле. Тоа е како гледање на некој кој се сели во друга земја, го учи нивниот јазик и навики, и евентуално се одрекува од сите траги од поранешниот живот.

Во тим со многу географски култури, може да постојат различни проблеми околу прашањата како „Што значат одредени зборови или гестови?“; „Како да бидеме сигурни дека се разбираме меѓусебно?“ или „Како соработуваат луѓе со значајно различни сфаќања?“. Ако овие не се решаваат, тимот не може да работи на највисоко ниво. Но паметните лидери на виртуелните тимови сфаќаат дека овие прашања може да бидат проблематични доколку културните разлики произлегуваат од искуствата од личниот живот и кои се однесуваат на образованието, организационите врски, религијата, полот, сексуалната ориентација, расата, социо-економските состојби, неспособноста, военото искуство, или цела друга низа на фактори.

- **Заедничките култури може да бидат дисфункционални**

Само затоа што имате хомогена (заедничка) култура, не значи дека тимот не може да се подобри. Некои силни, заеднички култури може да креираат „групно размислување“, конзистентност во пристапот и мислењето која ја ограничува креативноста и иновацијата. Уште поважно, заедничката култура всушност може да биде модификувана ако стане дисфункционална. Во овој случај станува поопасна отколку поделената култура, бидејќи поверојатно е дека ќе предизвика проблеми во однесувањето низ целиот тим.

Употребете ги сите предности кои ги имате

Најголемиот дел од овој текст е посветен на дискусијата како да се креира виртуелно време, простор и култура за тимовите кои немаат придобивка од делењето заеднички канцелации или заеднички работни часови. Но ако вашиот виртуелен тим ја има предноста од делење простор или време, прво ќе дискутираме за начините за користење на овие можности.

Употреба на заеднички простории

Некои виртуелни тимови, како што е единствено место 24 часа повикувачки центар на фабрика, имаат повеќе смени на вработени во ист тим. Нормално, луѓето не можат да бидат заедно во исто време, но сите работеле на иста локација во различно време. Ако ја имате предноста од делење на заеднички простор, искористете ја. Креирајте физички простор кој овозможува чувство на идентитет и начин на соработка. Издејствувајте место како тимска соба, каде луѓето може да се собираат и зборуваат кога имаат преклопување на распоредот. Некои организации, на пример, назначуваат одредени простории како места за собирање и контакти. Овие простории би требало да имаат табла и удобни столчиња околу масата. Тоа се простории кои ги поттикнуваат луѓето да делат идеи меѓусебно, да решаваат проблеми и да соработуваат.

Тимскиот простор пожелно е да се декорира со идентитетски графикони. На пример, овие темови често користат од постери, чартови и графикони на ѕидовите. Постирајте ги вашите цели, проектирајте времеплов, или други клучни мерки на места кои би биле видливи за сите. Некои тимови, како на пример оригиналниот Мекинтош тим на Ејпл кој ставил знаме со череп и крст над нивната зграда, креираат симбол кој се употребува за зајакнување на нивниот заеднички идентитет со луѓето кои работат во различни смени.

Повеќето од дејностите од овој вид сметаат дека треба да креираат преклопени смени во распоредот, за сместување и поттикнување на тимската комуникација. Ова е полесно во дејностите кои употребуваат осумчасовни смени, отколку во дејностите кои употребуваат дванаесет часовни смени, но ова е секогаш пожелно за креирање можност за лице в лице размена кога и да е можно. За време на преклопувањата, повеќето од организациите имаат некој вид на меѓу-смени во кои членовите на тимот кој доаѓа се информира за случувањата во последната смена. Ова време е секогаш недоволно и треба да се користи ефикасно за активностите кои најдобро се вршат лице в лице. Исто така, одлука на тимот може да биде некои од сугестиите да бидат собрани несинхронизирано на тимскиот Веб сајт, за употреба на вработените низ различни смени. Тогаш времето за средби може да се резервира за дискутирање околу добрите и лошите страни од секоја сугестија.

Употреба на заедничко време

Некои виртуелни тимови имаат луѓе на различни локации, но сеуште имаат редовни преклопувања во дневните работни распореди. Употребете го тоа што го имате. Повеќето од овие тимови го сметаат корисно организирањето на редовни конференциски средби за време на преклопеното време, на ист начин како колоцираните тимови имаат средби на персоналот. Овие виртуелни конференции најчесто се одржуваат на неделна основа, макар што повеќето од овие видови на тимови сметаат дека кратките дневни средби се доволно корисни за координирање на задачите.

Некои виртуелни тимови се лоцирани во доволно мало географски простории, така што лице в лице средбите може да се одржат без предизвикување на значајни патнички трошоци. Добра практика е одржувањето на ваквите средби со доволна фреквенција, така што членовите на тимот може да ги искористат предностите на колоцираните тимови. За овој вид на тим, кварталните средби на централна локација не би требало да се тешки. Зголемената фреквенција е препорачлива ако членовите на тимот може да имаат корист од делењето на идеи, меѓусебното координирање, или учеството во процесот на донесување одлуки.

Треба да се запамти дека лице в лице средбите треба да се зачуваат за работи кои не се лесни за реализирање низ виртуелна интеракција. Овие се средби каде секој може да помогне или придонесе.

ЗАКЛУЧОК- I ГЛАВА

Развојот на науката и технологијата особено е значаен за развојот на виртуелниот бизнис. Во новата, виртуелна економија, доминантните производни ресурси сè помалку имаат физички карактер, стануваат сè помали и полесни, но со сè повеќе вложено, „материјализирано“, знаење. Богатството денес е продукт на знаењето и информациите, кои станаа примарни сировини на оваа нова економија, но и нејзини главни производи. Развојот на технологијата тесно е поврзан со развојот на науката, односно науката е извор на технологијата. Исто така, често поставувано прашање е и: како да се обезбеди квалитетна наука, квалитетни вештини? Пазарниот економски систем има големо влијание врз ефективниот научно-истражувачки потенцијал, којги инволвира научно-истражувачката инфраструктура и научниците. Располагањето со технологија не само што создава услови за развој на виртуелниот бизнис, туку и воошто придонесува за развојот на земјата, со што се создаваат услови за развој и прифаќање на нови технологии. Имено, според истражувањата, развиените земји имаат услови за развој на технологија, која ја трансферираат во земјите во развој. Воошто не е лесно ниту прифаќањето на новата технологија, за што треба да бидат исполнети определени услови, на пример, постоење на техничка култура. Развојот на нови технологии е строго чувана тајна за која е потребно мултидисциплинарно знаење и политехнички вештини и услови со коишто располагаат развиените средини. Клучот на деловниот успех се крие во согледувањето на деловните можности и прибирањето на што е можно повеќе информации околу потенцијалните купувачи, нивниот менталитет, навики, вкусови и култури.

Глобализацијата на светската економија наметнува нови облици на современо работење, примена на нови знаења, нови технологии за обезбедување конкурентски производи на глобалниот пазар, па затоа како клучни карактеристики кои треба да ги поседуваат виртуелните претпријатија се: флексибилност, независност, непосредност во деловните односи, големи можности за креирање нови работни места, креативноста кај поединците и реализирање на нивните идеи, адаптација на потребите на пазарот и сл.

Во услови на глобализација на светската економија, бизнис секторот нужно се интернационализира, а за тоа е потребно соодветно да се подготви. Единственоконкурентно способните претпријатија, што вклучуваат и примена на најсовремени знаења и новите технологии, можат да станат дел од светскиот пазар на стоки и услуги преку деловна соработка, партнерство и директни договори. Во рамките на тој контекст менаџерите треба да создадат услови за прифаќање на новините кои ги нуди техничко - технолошкиот развој, а од нивната брзина во одлучувањето, од прифаќањето на новите знаења и искуства во користењето на најновите техники и технологии, зависи нивото на нивното ефикасно работење и стопанисување.

Повеќето истражувања од оваа глава за социјалната димензија ја третираат организационата социјализација како процес базиран на интеракции помеѓу нови и стари членови на организацијата (пр. колеги, претпоставени или подредени). Преку такви интеракции, еден вработен учел и учи кои однесувања и мислења се вообичаени и пожелни на нивното работно место, и му се укажува на тие што не се, исто така и стекнување на знаење и способности потребни да ја врши својата работа (Таормина и Батер, 2000). Истражувањата покажуваат дека организационата социјализација била позитивна поврзана со ефикасноста на стратегијата на организацијата, способностите за крос-функционална координација (Вулбриц и Мински, 2002), изведбата на тимот (Хиндс и

Ваисбенд, 2003), и задржување на работник (Биглиарди, 2005). Таквиот предизвик има потреба лидерите и управителите често да комуницираат со нивите далечни колеги, за да се уверуваат дека тие се изложени на локални вредности и особини, преку посредување на нормите, вредностите и однесувањата очекувани од целосниот виртуелен тим.

Социјализацијата во глобално дистрибуираните тимови може да се реализира преку две клучни механизми. Првиот е спроведувањето на информационо – комуникациските технологии (ИКТ), вториот е преку интеракцијата и соработката лице в лице. Од аспект на спроведувањето на ИКТ, истражувањата на глобално дистрибуираните тимови јасно покажаа дека различни електронски помагала и медиуми треба да ја содржат врската меѓу оддалечените точки и да ја олеснат социјализацијата.

Различни истражувања потврдуваат дека лице в лице средбите се важни за развојот на распределените тимови, низ воспоставтањето на интерперсонални односи (Кротсон, 2005). Иако овие средби се императив за развој на интерперсоналните врски и социјализацијата меѓу оддалечените колеги, сепак литературата не разгледала одредени предизвици поврзани со лице в лице средбите во глобално дистрибуираните тимови. На пример, поради буџетски трошоци, поверојатно е дека само дел од глобално дистрибуираните тимови ќе учествуваат на лице в лице средбите.

Современите услови на работење, што се карактеризираат со динамични и структурни промени, развој на модерни технологии, интернационализација на бизнисите, растечката глобална конкуренција, фрагментираност на пазарот и раст на несигурноста, се главните причини кои ја наметнаа потребата од појава и развој на виртуелниот бизнис. Всушност, самите процеси на глобализација иницираат амбиент што радикално семенува и притоа светот станува еден голем пазар каде што националните, регионалните и локалните пазари губат од традиционалното значење.

ГЛАВА II

ГЛАВА II

ОДРЕДУВАЊЕ НА ГРАНИЦИТЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ВИРТУЕЛНАТА ЕКОНОМИЈА

Преминот од индустриската во нова, виртуелна, економија, резултираше и со неколку неопходни промени во принципот на работењето на претпријатијата. Наглиот развој на информатичката и комуникациската технологија овозможи луѓето да не мора да бидат на исто место, за да работат заедно. Комуникацијата меѓу луѓето која се одвивала според начелото „лице в лице“, сè повеќе се заменува со виртуелна комуникација. Денес работата од далечина станува тренд и сè повеќе луѓе работат во виртуелни канцеларии и виртуелни тимови, преку кои се надминуваат оддалеченоста, временските зони и организациските граници. Вработените во рамките на една организација непречено комуницираат со своите колеги од другите оддалечени организациски единици, како и со другите претпријатија, добавувачите, купувачите, па дури и со конкурентите кои се наоѓаат некаде далеку во светот.

2.1. Клучни способности на претпријатијата

Од почетокот на проучувањето на новата економија, во текот на изминатите две децении се појавија голем број на научни и стручни трудови околу деловните стратегии за успешно натпреварување во ова ново глобално и динамично деловно опкружување. Иако многу од предложените „рецепти“ се разликуваат делумно или во целост, се чини дека е појавен консензус околу фактот дека во современото динамично деловно опкружување, специјализацијата на претпријатијата на основа на анализата на своите клучни способности и управувањето со нив, претставува критична активност на компанијата за постигнување на конкурентска предност.

Деловните активности кои ги изведуваат современите компании, се спроведуваат со употреба на мноштво компетенции или различни видови способности, и се поддржуваат со сите видови на ресурси или имот. Итами (1987 г.) ги истакнува клучните способности на претпријатијата кои можат да се дефинираат како невидлив имот на истите, додека Прехалад и Хамел (1990 г.) посветуваат внимание кон клучните способности на претпријатијата; тие кои се развиле длабоко во рамките на претпријатието со текот на времето, и кои ги објаснуваат насоките на нивното специјализирање поради стекнување на компаративна и конкурентска предност.

Клучните способности мора да бидат изградени преку акумулација на знаењето и искуството на претпријатието, па затоа тие го претставуваат темелот за успешната иднина на претпријатието. Тоа често можат да бидат и „невидливи“ фактори, како што се способноста за учење, интелектуалната сопственост, аспектите на know-how, итн. кои

претпријатијата можат да ги користат и зголемат при развојот на новите производи и освојувањето на нови пазари.²⁰ Згора на тоа, имитацијата на таквите клучни способности често е тешка и воглавно бара имитаторот да помине сличен пат на инвестирања и учења.

Подоцнежните гледишта (Леи и др., 1996 г.) ги дефинираат клучните способности како средишен склоп на изнаоѓање и решавање на проблемите, кои ѝ овозможуваат на компанијата креирање на моќни идиосинкратски опции на раст и влијание, барем делумно, на околината. Таа идеја на клучните способности се темели на организациското учење. Клучните способности, за да бидат ефикасни, мораат постојано да се развиваат и менуваат низ континуирано организациско учење. Тие не можат да останат статични, бидејќи само тие компании кои постојано инвестираат во своите способности и компетенции, можат да креираат нови опции на стратешки раст.

Примената на клучните способности за раст и развој им овозможува на компаниите различни стратегии на однесување, како што се глобалната диверзификација, примената на нови технологии, намалувањето на несигурноста, како и соработката со компатибилните претпријатија.

- **Глобалната диверзификација** – претставува стратешка примена на клучните способности на различни географски и деловни подрачја. Глобално диверзифицираната компанија се среќава со многубројни различни околности на странските пазари. Поради тоа, поради полесен влез на новите пазари, клучните способности треба да бидат дополнети со динамичко учење. Клучните способности им овозможуваат на глобалните компании подобро разбирање на состојбата во целните пазари, намалување на трошоците за влез во нови географски подрачја, апсорбирање на знаења кое тоа деловно опкружување го нуди и примена на истите во некое друго подрачје.

- **Примената на нови технологии** – можат да ги подобрат сегашните процеси и производи, и/или да произведуваат нови производи за освојување на нови пазари. Притоа, способноста за акумулирање на технолошкото знаење секако претставува клучна способност за намалување на трошоците за ширење кон нови пазари, ја забрзува успешноста на работењето на претпријатието, што се одразува на зголемувањето на профитот како примарна задача на менаџментот на претпријатието.

- **Намалувањето на несигурноста** – Како што е спомнато и порано, компаниите денес работат во мошне бурно и хаотично деловно опкружување. Негативните обележја на тие опкружувања можат да предизвикаат голема несигурност за компаниите. Иако многумина говорат дека промените во пазарните прилики не можат да се предвидат, клучните способности можат да и помогнат на компанијата при намалувањето на несигурноста од таквите промени. Претпријатијата кои ги развиваат своите клучни способности, ќе ја зголемат сигурноста за реализација на своите инвестиции на странските пазари и остварување на успех на своите стратегии.

- **Деловната соработка и кооперација** – Претпријатијата треба што повеќе да се специјализираат и да станат „тенки“ и флексибилни кон пазарните промени, но и подготвени и конкурентни за различни облици на соработка и кооперација. Соработката на компаниите во мрежа на стратешки сојузи ги спојува клучните способности на различните компании, избрани со помош на здравата пазарна конкуренција. Клучните способности можат да се комбинираат на различни начини; на пример како различни

²⁰ Според Прехалад и Хамел (1990 г.), примарна одлика на клучните способности е дека тие првенствено служат за офанзивно, а не за дефанзивно делување на компанијата.

облици на сојузи и долгорочни договори на екстензивните комбинации, што резултира со појава на мрежни облици на организации (Мајлс и Сноу, 1996 г.).

Според ова, клучните способности претставуваат многу повеќе од само поседување на софистицирана технологија и вештина на производство. Менаџментот на претпријатието мора да создаде позитивна околина во претпријатието, која ќе го поддржи учењето и развојот на новите клучни способности, што резултира со постигнување на конкурентска предност за претпријатието, неопходно за натпреварување на современите, брзо променливи, глобални пазари.

2.2. Outsourcing (Аутсорсинг)

„Ако ги земеме предвид состојките, потрошеното време и стручноста, подобро е евтино да се купува леб кај пекарот, отколку да го испечете сами. Истото може да се примени и во деловниот свет; почнувајќи од сметководството, финансиите и правните совети.“²¹ Истото вреди и за транспортот, шпедицијата, и на крајот на краиштата и за самото производство, или барем некој негов дел. Цената, флексибилноста и квалитетот кој го обезбедуваат надворешните соработници, се само неколку од предностите на нивното ангажирање. Сите овие се причини поради кои современите претпријатија веќе не ни помислуваат бројни активности да ги вршат самостојно.

Претпријатијата мораат да извршат стратешки избор на клучните активности, т.е. оние во кои остваруваат најдобри резултати во споредба со конкуренцијата и да го концентрираат својот потенцијал само на нивно вршење. Сите останати активности треба да им бидат доверени на другите, на оние кои ќе ги вршат подобро, побрзо и поевтино.

2.2.1. Дефинирање на поимот аутсорсинг

Барањата на современиот бизнис наметнуваат стратешка примена на тактиката на аутсорсингот на не-темелните активности, или пак нивно целосно запирање и купување од договорените добавувачи според потребите. Аутсорсингот претставува договорен однос за трансферирање на некој дел или целата деловна активност на надворешни партнери, кои на тој начин ја превземаат одговорноста за вршење на една или повеќе деловни функции и активности. Аутсорсингот е менаџерска стратегија според која претпријатието го „аутсорсира“ мнозинството не-основни функции и активности на специјализирани добавувачи.²² Аутсорсингот е и стратешка употреба на надворешните ресурси за спроведување на активности, кои традиционално биле вршени со помош на интерниот персонал и ресурси.²³

²¹ „Својот сметководител на морате никогаш да го запознаете“, од: Производи и услуги, LiderPress, 2010.

²² The Outsourcing Institute, www.outsourcing.com

²³ Спротивен поим на аутсорсинг е инсорсинг. Инсорсинг претставува вклучување на некои функции или активности под контрола на претпријатието. Тоа може да биде претходно „аутсорсирана активност“, но и не мора. Инсорсингот може да претставува добро решение за претпријатијата кои не постигнале задоволувачки резултати со примена на аутсорсингот или ако претпријатието смета дека инсорсингот може да оствари поголема конкурентска предност на пазарот.

Аутсорсингот не е нова појава. Во суштина се темели на веќе одамна познатиот концепт за екстернализација на активностите. Претпријатијата секогаш ангажирале специјални надворешни соработници за вршење на одредени деловни активности, секогаш одржувале деловни односи и склучувале партнерства со други комплементарни претпријатија, секогаш договарале заеднички пристап на ресурсите кои биле надвор од можностите на нивниот самостоен опсег. Со тек на време, на менаџерите им станало јасно дека своите компании мора да ги концентрираат на основните деловни активности. Затоа прекинале или продале одредена група на деловни активности.²⁴ Може да се каже дека сите овие познати деловни концепти и активности претставуваат елементи на аутсорсингот, но аутсорсингот денес сепак претставува нешто повеќе.

Традиционалната екстернализација претставува процес на издвојување поедини активности или цели деловни процеси од претпријатието поради остварување на финансиски заштеди (анг. Downsizing²⁵), и често е проследена и со трансфер на дел од имотот, персоналот, базата на податоци и интелектуалната сопственост. Преку екстернализацијата може да дојде до потполно напуштање на одредени функции или активности од страна на претпријатието, додека кај аутсорсингот станува збор за препуштање на функциите или активностите на специјализирани претпријатија, за поуспешно извршување. Врските меѓу матичната компанија и компанијата на новиот извршител се задржуваат трајно. Може да се рече дека аутсорсингот е и екстернализација, но екстернализацијата не е аутсорсинг.

Разликата меѓу едноставното договарање и аутсорсингот е во тоа што аутсорсингот подразбира целосно реструктурирање на компанијата и ориентирање на клучните способности и надворешни партнерски односи. Според потребата, таа реорганизација ја зафаќа компанијата во помал или поголем обем. Имено, компаниите се принудени постојано да извршат редефинирање на своите темелни активности и клучни способности. Ако таквите промени не донеле очекувани резултати, потребно е спроведување на радикални и коренити промени на деловните процеси на компанијата (анг. Business Process Reengineering).²⁶

Во аутсорсингот, компанијата нарачател со компанијата аутсорсер (извршител на „аутсорсираните“ активности) склучува долгорочен договор (обично меѓу 5 и 10 години), во кој се специфицира нарачаниот производ или услуга. Верувајќи во специјализираноста и стручноста на аутсорсерот, нарачателот му го препушта изборот на методите за реализација и контролата на начинот на одвивање на деловните активности. Нарачателот не смее да се плетка во самостојноста на аутсорсерот и начинот на вршење на „аутсорсираните“ активности, бидејќи на тој начин се губат предностите на аутсорсингот. Односите со аутсорсерот треба да се развиваат врз основа на доверба, совети и соработка за подобрување на квалитетот или изнаоѓање на нови деловни решенија.

Кога деловната соработка меѓу нарачателот и аутсорсерот ќе достигне високо деловно ниво на соработка, аутсорсингот прераснува на повисоко ниво (т.н. ко-сорсинг),

²⁴ На пример, фирма за кетеринг (достава на готова храна) го заменува фабричкиот ресторан, чувањето и заштитата го превзема за тоа специјализирано претпријатие, додека за транспортот е ангажирана некоја транспортна компанија.

²⁵ Downsizing – според Карнер (1997 г., стр. 9), претставува „слабеење, отстранување на килограми“ поради подигнување на виткоста и зголемување на ефикасноста на претпријатијата.

²⁶ BPR – концепција популарна на почетокот од 90-тите години на 20. век, која налага радикално редицајнирање на деловните процеси.

каде добавувачот станува рамноправен партнер со нарачателот во планирањето на организационото делување. Ко-сорсингот²⁷ (Co-sourcing) претставува заедничкиот напор на двете страни во решавањето на проблемите, како и заедничкото носење одлуки во текот на траењето на деловната соработка.

Аутсорсингот на деловните активности може на нарачателот, освен заштеди, да му донесе и значајни предности. Аутсорсингот компаниите, специјализирани за одредени производи или услуги, може да бидат многу поефикасни, можат да развијат иновативни решенија, да ја зголемат флексибилноста, да го забрзаат редизајнирањето на целиот деловен процес, како и постојано да учествуваат во унапредувањето на бизнисот на компанијата нарачател.

2.2.2. Внатрешни и надворешни фактори за успех на аутсорсингот

Клучот на успешниот аутсорсинг е правилното идентификување на кои активности се темели сегашното и идното работење на компанијата. Еден од резултатите на идентификувањето на клучните способности е и аутсорсингот на не-клучните активности на компанијата. Традиционални цели на екстернализацијата се подрачјата во компанијата кои се занимаваат со поддршка, администрација и внатрешни сервисирања. Овие подрачја не создаваат додатна вредност, но затоа не се ништо помалку важни за функционирањето на компанијата. Таквите активности не е тешко да се идентификуваат, додека најдобри примери се: исхраната, транспортот, маркетингот, одржувањето и осигурувањето. Современите компании ги проширија границите на традиционалната екстернализација и ги „аутсорсираа“ сметководството, информатичката технологија, односите со јавноста, па дури и обуката на вработените. Но како и секој лесно прифатен менаџерски тренд, и аутсорсингот крие опасности кои менаџерите можат да ги предвидат ако го прифатат како универзално решение за сите проблеми.

Во својата суштина, аутсорсингот претставува донесување на одлуки околу тоа дали некоја активност ќе се врши самостојно или ќе се купува од добавувачите на пазарот. Правилното донесување на одлуките е основа и еден од најважните внатрешни фактори за успехот на аутсорсингот. Затоа, менаџментот на компанијата мора големо внимание да посвети на донесувањето одлука што ќе се работи интерно (да се произведе), а што ќе се добие од екстерните извори. Таквите одлуки го детерминираат користењето на организациските компетенции и ресурси, и имаат големо влијание врз трошоците и квалитетот на производот и/или услугата.

2.2.3. Цели на аутсорсингот

Постојат бројни цели кои претпријатијата сакаат да ги остварат преку аутсорсингот. Целите варираат од претпријатие до претпријатие, но мнозинството претпријатија пристапуваат кон аутсорсингот за да им овозможи остварување на конкурентска предност на пазарот. Претпријатијата денес го користат аутсорсингот сè помалку поради намалувањето на трошоците, а сè повеќе поради брзото стекнување на

²⁷Бендор – Самуел, П.: „What is Outsourcing?“, www.outsourcing.com

нови технологии, како и подобрата подготвеност за променливите пазарни услови. Според Вилијамс (1998 г., стр. 1), главни цели на аутсорсингот се:

- намалувањето на трошоците,
- достапноста на ресурсите,
- намалувањето на ризикот,
- користењето на предностите од новите технологии,
- користењето на експертски центар,
- подобрување на услугите на информатичката технологија,
- пристапот до капитал,
- додатна инфузија на капиталот,
- порационално користење на постоечките ресурси,
- реинженеринг.

Во продолжение се дава детално објаснување за секој од наведените цели.

1. Намалување на трошоците. Компаниите кои вршат „аутсорсирани“ активности можат на нарачателит на аутсорсингот да им овозможат заштеди во многу сфери. Примарно за тие заштеди е нивната способност за искористување на својата економија на обем. На пример, компанија која обезбедува услуга за обработка на податоци за голем број на клиенти, е во можност да формира центар за обработка на податоци, што автоматски дава пониски трошоци по клиент. Таквите специјализирани компании имаат можност да добијат попусти при купувањето хардвер и софтвер на основа на количината.

2. Достапноста на ресурсите. Како деловните потреби се менуваат и барањата на потрошувачите варираат, паралелно со тоа се менуваат и барањата за ресурсите. Затоа од извонредна важност е поседување на пристап до одредени ресурси, кои во даден момент можат да нудат надмоќ меѓу успехот и неуспехот. Тоа секако ги редуцира трошоците за задржување на постојано вработените и/или краткорочното ангажирање на консултантите. Како резултат, аутсорсерот може да гарантира знаење и ниво на професионалност на услугата, која ќе биде достапна кога и да биде потребно и колку и да биде потребно.

3. Намалување на ризикот. Според секој добар аутсорсинг договор, аутсорсерот сноси и дел од ризикот. Висината на ризикот кој аутсорсерот ќе го преземе зависи од видот на договор. На пример, во договорот со фиксна цена, аутсорсерот ќе преземе врз себе многу поголем ризик отколку кај еднократно временски ограничениот договор. Но, без разлика на тоа за каков договор станува збор, важно е менаџерот задолжен за подрачјето кое се аутсорсира да сноси дел од одговорноста за идното движење на „аутсорсираните“ активности заедно со аутсорсерот. Меѓутоа, негова должност и натаму ќе остане обезбедувањето на интеграција на „аутсорсираните“ активности со деловните процеси во компанијата.

4. Користење на предностите од новите технологии. Иако многу компании го сакаат тоа, не се во можност да ја искористат појавата на новите технологии поради високите трошоци и недостатокот на искуство поврзано со таквите технологии. Предноста на аутсорсерот е во следењето и одржувањето на високо ниво на запознаеност со постоечките и новите технологии. Како таков, аутсорсерот треба да поседува оспособени кадри и да ја процени вредноста на новите технологии. Колку компанијата аутсорсер е подобро запознаено со новата технологија, нарачателот на услугата ќе троши помалку време и труд, и ќе се изложи на помал ризик во имплементацијата на новата технологија, отколку тоа да го направи сама. Користењето на аутсорсер исто така го редуцира ризикот

за инвестирање во нова технологија, која не би се покажала вредна или не би ги задоволрила очекувањата.

5. Користење на експертски центар. Основна задача на аутсорсинг компаниите е управувањето со технологијата за своите клиенти. Аутсорсинг компаниите често формираат и експертски центри, во кои група инженери задолжени за истражување и развој на технологиите се занимава со оценување на новите производи и можностите за нивна примена во индустријата. Кога компанијата корисник ќе одлучи да ја процени новата технологија, компанијата аутсорсер може да му понуди искусен персонал за брза оценка на постоечката технологија и нејзина споредба со наведените барања. Експертските центри можат да пружат и консултантски услуги, бидејќи се составени од високо специјализирани кадри во специфични подрачја, индустрии и апликации, кои можат привремено да бидат искористени за помош во решавањето на проблеми или во трансферот на знаење кон неопходните компании.

6. Подобрување на услугите на информатичката технологија. Мнозинството компании во денешното деловно опкружување сепак е ангажирано во производство на добра кои не се информатичка технологија. Но, за успешно вршење на своите активности, неопходна е асистенција на информатичката технологија. Поради брзиот развој на информатичката технологија, кај персоналот кој внатре во компанијата се занимава со информатички работи се појавува недоволна обученост или запознаеност со најновите достигнувања на тоа поле. Компаниите сами немаат ниту доволно време, ниту доволно пари, за да се посветат сериозно на тоа. Поради тоа, сè поголем број на компании одлучуваат да го доверат водењето на својот информатички оддел на аутсорсер.

7. Пристап до капиталот и додадена инфузија на капиталот. Одлучувањето во што ќе се инвестира капиталот претставува една од најважните задачи на менаџментот. Често е мошне тешко да се оправда инвестицијата во сфери кои се вон основната дејност, кога сферите директно ангажирани во основните дејности го бараат истиот тој капитал. Аутсорсингот може да ја редутира потребата за инвестирање на капиталот во сфери вон основната дејност. Наместо стекнување ресурси низ капитални инвестиции, ресурсите се стекнуваат преку договор со кој се ангажираат на основа на моментална потреба. Аутсорсингот може да унапреди одредени финансиски показатели, елиминирајќи ја потребата за пресметка на повратот на имот од капиталните инвестиции во сферите кои не се основна дејност. Аутсорсингот често вклучува трансфер на имотот од нарачателот до аутсорсерот. Опремата, капацитетите, возилата и лиценците кои нарачателот ги користел во сопствените операции, се продаваат на аутсорсерот, кој ги користи истите за пружење на бараната услуга до нарачателот.

8. Реинженеринг и порационално користење на ресурсите. Реинженерингот бара драматично подобрување во вредности како што се трошоците, квалитетот, услугите и брзината. Меѓутоа, потребата за зголемување на ефикасноста може да дојде до директен судир со потребата за инвестирање во основната дејност. Ако компанијата одлучи да се посвети кон основната дејност, сите внатрешни функции кои се вон тоа постојано ќе се занемаруваат, што ќе предизвика пад на нивната ефикасност и продуктивност. Во овој случај, целта на аутсорсингот е потиснување на тој проблем преку доверување на водењето на сите „помошни“ функции на надворешен стручњак. Дури тогаш вистинската корист која ја донесува реинженерингот ќе излезе на виделина. Аутсорсингот ќе овозможи

пренасочување на сопствените ресурси од неосновните дејности кон активностите кои служат за создавање на поголема додатна вредност.²⁸

2.2.4. Главни подрачја на аутсорсингот

Некои од најчестите подрачја на аутсорсингот веќе се истакнати на почетокот на ова поглавје. Подеталниот приказ и разработката на главните подрачја во кои денес се применува аутсорсингот и на оние подрачја за кои се смета дека имаат потенцијал за и во нив се примени аутсорсингот, посебно ги опфаќа информатичката технологија, оперативата и логистиката.²⁹

1. *Информатичката технологија* – како подрачје на аутсорсингот опфаќа активности како што се одржување, оспособување, развој на апликации, база на податоци, консалтинг и реинженеринг.

2. *Оператива* – како подрачје на аутсорсингот опфаќа значаен дел на функциите во компаниите кои се однесуваат на администрацијата, потрошувачките сервиси, финансиите, човековите ресурси, имотот, продажбата и маркетингот.

3. *Логистиката* – како подрачје на аутсорсингот опфаќа функции на дистрибуција и транспорт.

2.2.5. Фази на аутсорсингот

Еден дел од синџирот на создавање вредности може да биде „аутсорсиран“ доколку се задоволени три услови. Прво, неопходно е специфицирање на обележјата на нарачаните производи или услуги од аутсорсерите. Потоа е важно поседувањето на методологијата за следење и мерење на тие обележја. На крај, важно е да се знае да се предвидат ефектите кои евентуално можат да се појават.

Аутсорсингот како деловна активност може да се подели на три фази:

- Интерна анализа и вреднување,
- Процена на потребата и избор на понудувач,
- Имплементација и управување.

1. *Интерна анализа и вреднување.* Во првата фаза, менаџментот ја испитува потребата за аутсорсинг и развива стратегија за негова имплементација. Таа фаза најчесто е интерна (внатрешна) и ја спроведува врховниот менаџмент, кој мора да биде способен да ја дефинира визијата и начинот на имплементација на промените кои се неопходни за успех на аутсорсингот. При развојот на стратегијата на менаџментот, внимателно треба:

- да се разјаснат организациските цели во однос на аутсорсингот,
- да се идентификуваат подрачјата за аутсорсинг; да се дефинираат важните и неважните способности и функции,
- да се развие долгорочна стратегија; при „аутсорсирањето“ на постоечките функции или активности да се води внимание за моралот на вработените и нивните работни места.

²⁸Бендор – Самуел, П.: „What is Outsourcing?“, www.outsourcing.com

²⁹ The Outsourcing Institute: *Major areas companies outsource*, www.outsourcing.com

2. Процена на потребата и избор на понудувач. Во втората фаза, менаџментот ги проучува потребите на компанијата и ги наоѓа соодветните партнери кои ќе ги задоволат тие потреби. Се дели на под-фази:

а) *Проучување на потребите.* Го опфаќа проучувањето на сопствените потреби и споредбата со другите компании кои „аутсорсирале“ ист вид на функции. Собирање на нивните искуства.

б) *Подготовка на барањето за понуда.* Се издава барање за понуда која се испраќа на потенцијалните понудувачи и кое треба да биде јасно, прецизно и споредливо, за да избере најповолниот понудувач.

в) *Процена на понудите и избор на понудувачот.* Избор на најповолниот понудувач, испитување на неговиот бонитет и репутација, за да се добие појасна слика за понудувачот. Одлучувачки фактори за избор на понудувачот се:

- довербата во квалитетот,
- цената,
- референците и репутацијата,
- флексибилните услови за договор,
- богатството на ресурси,
- способноста за создавање на додадена вредност,
- соодветната деловна култура,
- постоечките односи и
- локацијата.

г) *Преговарање и договарање.* Го опфаќа дефинирањето на разумна цена, перформанси, метрика или квалитети, како и последиците во случај на неисполнување на договорните обврски.

3. Имплементација и управување. Оваа фаза опфаќа активности како што се дефинирање на менаџерските ставови во поглед на начинот на контролирање на „аутсорсираните“ деловни активности, потоа брзо и делотворно решавање на проблемите, како и адаптација на организацијата и луѓето на новиот начин на работење.

2.2.6. Управување со аутсорсингот

За современите компании на виртуелната економија, потребна е нова генерација на менаџери, доволно вешти за искористување на потенцијалите на своите компании, но и на надворешните партнери. Затоа компаниите почнуваат со градење на расположива база на знаења за подготовка и тренинг на менаџерите потполно подготвени за спроведување на аутсорсингот во иднина. Модерните менаџери мораат да имаат развиени чувства за избор на стратешки интереси и цели, за правилен избор на партнерите, за управување на односите со партнерите, како и разбирање и негување на односите со нив.

Успехот на аутсорсингот директно зависи од успешноста на менаџментот. Најважните фактори на успешниот аутсорсинг се:³⁰

- разбирањето на целите на компанијата;
- стратешката визија и план;

³⁰Ибид

- правилниот избор на понудувачи;
- правилно структурираниот договор;
- прецизно дефинираната финансиска конструкција;
- негувањето на деловните односи;
- отворената комуникација и
- користењето на надворешни советници.

Секако, аутсорсингот со себе носи и одредени ризици. Еден е можноста за намалување на моралот на вработените, како и нивно напуштање на компанијата. Следен е можноста за избивање на недоразбирања со аутсорсинг партнерот. Затоа е потребно добро познавање на неговите способности и, во текот на деловната соработка, водење на директна и искрена комуникација. Тоа ќе ја намали можноста за неизвршување или неквалитетно спроведување на одредени активности. На тој начин, многу ризици можат да се предвидат и да се избегнат. Клучот е во правилното дефинирање на целите и деталното планирање.

Во текот на годината сепак се појавуваат многу нефункционалности и незадоволства меѓу аутсорсинг партнерите. Според истражувањата кои ги спроведе Еверест Груп Инц.³¹, најчестите фактори за незавршените аутсорсинг односи се:

- нивото на услуги и цени се утврдуваат на почетокот на договорот, кој обично не содржи механизми за нивно постојано унапредување;
- разликата во културата меѓу нарачателот и аутсорсерот често предизвикува недоразбирање и недоверба. Дури и ако се културно компатибилни, двете страни сеуште имаат фундаментално различни цели кои обично тешко се хармонизираат;
- сите аутсорсинг договори се базираат на клучните претпоставки кои се однесуваат на технологијата, деловните односи, персоналот и другите релевантни ставки. Веднаш после потпишувањето на договорот, тие претпоставки почнуваат да се менуваат. Ниту прецизните договори не се во можност потполно да ги антиципираат тие промени, што доведува до незадоволство на едниот или двата партнери. Долгорочните договори со недостаток на флексибилност го зголемуваат тоа незадоволство;
- после потпишувањето на договорот, кај двата партнери се појавуваат тенденции за субоптимизирање на односите и зголемување на сопствената корист, на сметка на другиот партнер. Нефлексибилните договори уште повеќе придонесуваат во тој правец.

Прелиминарно може да се заклучи дека аутсорсингот стана универзален модел од кој можат да имаат корист сите современи компании. Сепак, аутсорсингот не претставува спасоносно решение за финансиски слабите или технички дефицитарните компании. Редукцијата на трошоците секогаш се наоѓа на врвот на листата приоритети, но стратегијата на специјализација и развој на конкурентните предности сè повеќе ја заменува стратегијата на специјализација. Развојот на новите технолошки решенија и апликации, зголемувањето на продуктивноста, стекнувањето специфични знаења и вештини сè повеќе и повеќе заземаат најважно место во плановите за стратешки развој на современите компании. Аутсорсингот се нуди како решение кое ќе им овозможи концентрација на тоа што се во можност да го направат најдобро.

Современите теоретичари на менаџментот, сакајќи сликовито да ја прикажат состојбата во современиот деловен свет, испишуваат „некролози“ за традиционалните,

³¹www.outsourcing-mgmt.com, Everest Group Inc.: *Outsourcing Relationships: Why Are They Difficult to Manage?*

класично организирани, корпорации. Тие визионерски тврдат дека денешните интегрирани компании наскоро ќе бидат заменети со тесно фокусираните, брзи и флексибилни – виртуелни организации. Таквите организации, настанати со концентрирање на најдобрите клучни способности и „аутсорсирањето“ на деловите од активностите кои другите ги работат подобро, ќе бидат во состојба да одговорат на секоја пазарна прилика, и после извршувањето на задачите можат едноставно и безболно да исчезнат.³²

2.3. Конкурентска предност на претпријатијата

Да се биде денес успешен не е прашање на успех, туку прашање на опстанок. Градењето и постојаното зголемување на конкурентноста стануваат клучна задача на компаниите. Тие мора да бидат флексибилни, иновативни и постојано да го усовршуваат нивното работење. Сепак, пред сè, мора да поседуваат визија и дефинирана стратегија преку која можат да остварат предност во однос на конкуренцијата.

Конкурентската предност претставува збир на фактори кои издвојуваат некое претпријатие од останатите конкуренти и му даваат единствена пазарна позиција, супериорна во однос на конкуренцијата. Конкурентската предност се остварува преку поседување или креирање на одредени посебности кои купувачите ги бараат и прифаќаат. Претпријатијата настојуваат оваа предност што повеќе да ја задржат и заштитат од имитирања. Ја имаат претпријатијата кои се значително подобри од нивните ривали. Не е можно да се поседува самата по себе, само затоа што сме добри во вршењето на некои деловни активности. Не е доволно создавањето на позитивна вредност во работењето, компанијата мора да создаде повеќе вредности од своите конкуренти.

Компанијата може да стекне конкурентска предност на пазарот ако е во состојба да им понуди на потрошувачите подобар производ со иста цена како и конкуренцијата, или ако понуди заменски производ со еднаков квалитет по пониска цена. Едноставно кажано, компанијата има конкурентска предност тогаш кога работи поквалитетно и поуспешно од своите пазарни конкуренти. Конкурентската предност е задача на врховните менаџери на компанијата, и можна е врз основа на:

а) супериорното знаење. Знаењето претставува траен извор на можности за постигнување на конкурентска предност на компаниите. Во нив постојат различни видови на знаења (развојно, производно, маркетиншко, финансиско и др.) со чија помош компаниите остваруваат конкурентска предност. Постои и таканареченото менаџерско знаење. Тоа ја претставува способноста на менаџментот на претпријатието за откривање на пазарните прилики и брзо донесување на квалитетни деловни одлуки.

б) супериорните ресурси. Современите компании денес поседуваат различни видови на ресурси, на чија основа можат да имаат конкурентска предност на пазарот. Затоа менаџерите треба добро да ги анализираат своите ресурси и да ги споредат со конкурентите, како и да ги дефинираат нивните предности или слабости. Најзначајните

³² Клејтон М. Кристенсен, професор на Harvard Business School, тврди дека силата на виртуелната организација е во аутсорсингот и стегањето на клучните активности. При сфаќањето на таквите предвидувања сепак треба да се биде внимателен. Компаниите можат да спроведат специјализација и аутсорсинг, како и да учествуваат во виртуелни организации, само ако произведуваат производи или услуги од висок квалитет и во согласност со пазарните барања.

извори, преку кои компаниите можат да постигнат конкурентска предност, можат да бидат: производните капацитети (различни производи или услуги), фазата на информатизацијата на компанијата (бројот на вмрежени компјутери), дистрибутивната мрежа (бројот на големопродажни и малопродажни места), бројот на продажниот персонал (по географски и производни подрачја), обемот на вложувања во промоција, финансиската положба на компанијата (ликвидност, состојба на кредити), набавни трошоци, итн.

в) супериорната контрола. Со помош на контролата, менаџерите добиваат информации за моменталната состојба на компанијата. Контролата ги покажува начините за користење на сите ресурси и знаења во компанијата, дали се постигнати зацртаните цели, како и причините за евентуалниот неуспех. Контролата на трошоците, набавните и продажните ефекти, развојот на производите, готовинскиот тек, ризикот и задоволувањето на купувачите му овозможува на менаџментот информации за деловното одлучување, донесувањето стратешки промени и развојот на организациската структура.

Постојат голем број на конкурентски предности за компанијата, кои се специфични за секое претпријатие, дејност, индустрија или пазар. Претпријатијата кои сакаат да постигнат конкурентска положба на пазарот и да работат со висок профит, мораат да развијат барем една или повеќе конкурентски предности, кои најчесто се искажуваат преку:

а) одличен производ. Квалитетните карактеристики кои одделни производи или услуги ги разликуваат од конкурентските, претставуваат конкурентска предност на компанијата. Големината на таквата конкурентска предност се искажува преку искажаната доверба на купувачите за некој производ или услуга со одредена квалитетна карактеристика. Компаниите можат да развијат нови производи или да го подобруваат квалитетот на веќе постоечките, преку примена на нови знаења и решенија. Но тоа вреди тогаш кога пазарот на тој производ или услуга ќе реагира повољно.

б) ниски трошоци на работење. Компанијата може да стекне конкурентска предност произведувајќи добра или услуги со еднаков квалитет како конкуренцијата, но со пониски трошоци, што може да се постигне на следниот начин:

- висока продуктивност (зголемената продуктивност се одразува на намалувањето на трошоците и зголемувањето на профитабилноста на компанијата),

- пониски режиски трошоци (намалувањето на непотребно големиот број на административната служба се одразува и на намалувањето на вкупните трошоци),

- пониски трошоци за работната сила (избор на квалитетен и образован кадар кој ќе помогне со знаење и искуство за намалување на работните трошоци),

- пониски продажни трошоци (преку добра координација на продажбата со составот за складирање, транспорт и дистрибуција, можат да се остварат значајни заштеди).

в) големина на компанијата. Како што веќе е споменато, големината на компанијата се одразува на пазарниот удел на компанијата, што со помош на економијата на обем може да доведе до зголемување на профитабилноста.

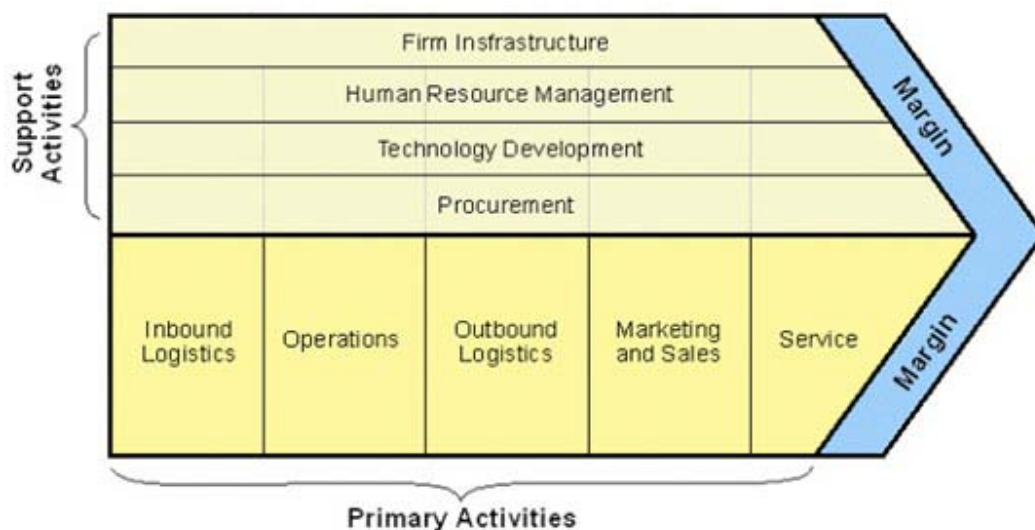
г) примена на современите технологии и новите технолошки решенија. Преку воведувањето на модерната технологија и примената или развојот на новите технолошки решенија, компаниите можат да остварат значајна конкурентска предност. Затоа е нужно следењето на технолошкиот напредок и можноста за негово искористување за постигнување на сопствена конкурентска предност.

д) **организациски решенија.** Воведувањето на современи организациски форми, како и изнаоѓањето на прилагодливи организациски решенија во делувањето, може да доведе до стекнување на конкурентска предност.

ѓ) **односите со клиентите.** Градењето на добри деловни односи со купувачите и добавувачите влијае на стекнувањето конкурентска предност. Тие деловни односи мораат да се засноваат на заедничката соработка и меѓусебната доверба.

2.3.1. Претпријатието како синџир на вредности

Градењето на конкурентска предност многу зависи од тоа како компаниите управуваат со нивниот синџир за создавање вредности во однос на вредносниот синџир на нивните конкуренти. Според **Портер**³³, Синџирот на вредности претставува составен начин за проучување на сите активности кои ги врши компанијата, како и за анализа на интеракцијата на тие активности, со цел анализа на изворите за конкурентска предност на компанијата, што е прикажано на долната слика.



Слика: Портеровиот синџир на вредности

Така, компанијата треба да се забележи како синџир на вредности составен од серија одредени активности, вклучувајќи го производството, маркетингот, истражувањето и развојот, човековите ресурси, информциските состави и инфраструктурата на компанијата. Тие активности за создавање на вредности можат да се поделат на примарни и придружни активности.

а) **Примарни активности.** Примарните активности најчесто ги опфаќаат: логистиката, производството, маркетингот, продажбата, дистрибуцијата, како и после-продажните услуги за купувачите (инсталирање, обука за ракување, сервис, и др.). Ефикасното производство може да ги намали трошоците за создавање на вредности со

³³Мајкл Портер, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

постигнување на економија на обем или зголемување на квалитетот на производите преку намалување на бројот на производите со грешка. Ефикасниот маркетинг исто така може да и помогне на компанијата во зголемувањето на количината на продадените производи, ефикасната дистрибуција може да оствари значителни заштеди, додека квалитетната после-продажна услуга може да ги убеди купувачите на повторно враќање и нова потрошувачка.

б) Придружни активности. Придружните активности го олеснуваат делувањето на примарните активности на компанијата, и вообичаено ги опфаќаат истражувањето и развојот, управувањето со човечките ресурси и инфраструктурните активности. Задача на истражувањето и развојот во компанијата е развојот на нови производи и технолошки решенија. Технолошкиот развој може да ги намали трошоците на производството и може да резултира со создавање на корисни и привлечни производи кои можат да постигнат повисока цена на пазарот. Управувањето со човечките ресурси е функција во компанијата, чија цел е осигурувањето и обуката на кадрите кои вршат производство и маркетинг. Инфраструктурата на компанијата е составена од такви фактори како што се организациската структура, менаџментот, планирањето, финансиите, правната служба, итн.

Со процесот на глобализација на работењето се доаѓа до значајни промени во синцирот на создавање вредности. Укинувањето на трговските бариери и намалувањето на транспортните трошоци им дозволува на компаниите префрлување на некои активности од синцирот на вредности на локации каде за нивна изведба постојат подобри економски, политички и културни услови, како и поевтини фактори за производство.

2.3.2. Рационализацијата на трошоците како конкурентска предност

Еден од начините за стекнување конкурентска предност на современите претпријатија е и преку постигнувањето и одржувањето значајно пониски трошоци на работење. Конкурентската предност во однос на трошоците произлегува од поефикасното вршење на активностите во синцирот на вредности од останатите конкуренти во индустријата. Конкурентот со најниски трошоци во работењето во индустријата обезбедува привилегирана положба на пазарот. Рационализацијата на трошоците овозможува намалување на цената на производот и/или услугата, или остварување на поголем профит при продажбата по просечна индустриска цена.

Стратегијата за рационализација на трошоците е двигател на рedefинирањето на улогата на трошоците во секоја активност внатре во синцирот на вредности на класичните претпријатија. При реорганизацијата на работењето, менаџментот мора да идентификува поедини сегменти од тој синцир, да ги дијагностицира трошоците на тие сегменти и да ја испита нивната конкурентност во однос на конкурентите. Како начин за рационализација на трошоците, менаџментот мора да се одлучи меѓу две деловни стратегии:

1. Стратегија за поцврст мониторинг на трошковните двигатели. Таквата стратегија го задржува класичниот облик на компанијата и опфаќа процеси како што се вклучувањето на вработените во процесот на рационализација и постојано унапредување на работењето, тотално управување на квалитетот на деловните активности, оптимизација на искористените капацитети, подобрување на односите со потрошувачите, итн.

Стратегијата е применлива кај големите класични компании кои не се способни за коренити промени и прилагодување кон пазарните промени.

2. Стратегија на потполна реконфигурација на синцирот на вредности и негово повторно реконструирање со примена на концепцијата за виртуелна организација. Стратегијата бара расчленување на синцирот за создавање вредности на одделни активности, и нивно преиспитување фокусирано на нивниот трошковен аспект. Притоа се врши анализа на фиксните и променливите трошоци поради нивно подобро проучување и можноста за нивна рационализација. Таквата стратегија опфаќа имплементација на сите процеси неопходни за создавање на конкурентноста на компаниите (специјализација, аутсорсинг и фокус на интелектуалниот капитал).

2.3.2.1. Рационализација на фиксните трошоци на работењето

Според класичната дефиниција, фиксните трошоци не се менуваат со промената на обемот на производството, и тие постојат и кога компанијата на произведува. Во современата виртуелна економија, фиксните трошоци сепак драстично се намалуваат или дури потполно исчезнуваат! Фиксните трошоци, според нивната изворна класификација, се последица на поседувањето на физички капацитети и не можат да се избегнат ако компанијата или негови делови не се продадени или ако компанијата не е згасната. Како типични примери на фиксните трошоци најчесто се наведуваат: амортизацијата, трошоците за инвестициско одржување, наемнини и закупнини, итн.

Преку специјализацијата и екстернализацијата на нетемелните активности, сè доаѓа до редуцирање на фиксните трошоци. Со користењето на услугите на надворешните партнери кои поседуваат современа опрема, значајно се намалуваат или потполно исчезнуваат трошоците за амортизација и одржување, закупнини, итн. Преку виртуелизацијата на работењето, фиксните трошоци се претвораат во променливи.

Кога станува збор за создавањето потполно нова виртуелна компанија како одговор на пазарните прилики, може да се рече дека фиксните трошоци во таквиот виртуелен проект воопшто не постојат. Кога лидерската (иницијална) компанија собира различни компании со комплементарни компетенции поради извршување на одредена деловна задача, по чие завршување така формираната виртуелна компанија ќе згасне и ќе се распушти, не се појавуваат ниту апсолутно фиксните трошоци. Таквата виртуелна организација не треба самата да поседува никаков имот, што има големо влијание на нејзината конкурентност на пазарот.

2.3.2.2. Рационализација на трансакциските трошоци

Трансакциската теорија, за разлика од класичната теорија за совршената конкуренција, ја смета трансакцијата како основна единица на анализата. Притоа под трансакција се подразбира пазарниот трансфер на добра или услуги. Трансакциската теорија во прв план ја истакнува компанијата, пазарот и деловните договори како важни институти на современото работење, како и потребата за рационализација и оптимизација на трансакциските трошоци.

Трансакциските трошоци се трошоци од размената на добра и услуги на пазарот. Размената на производите или услугите преку пазарот кај класичните компании бара вложување на голема количина административна работа, што ги зголемува трансакциските трошоци. Со размената внатре во виртуелната организација, административната работа се намалува и се постигнуваат големи заштеди, додека трансакциските трошоци значително се намалуваат.

Развојот на информатичката и комуникациската технологија ги намали трансакциските трошоци во толкава мера, што и некои нови мрежни организациски форми станаа можни и конкурентни. Пред сè, тука станува збор за виртуелната организација која нуди нови решенија со цел економизирање на трансакциските трошоци.

2.3.3. Концептот *Just-In-Time*

Just-In-Time (*JIT* – мак. „точно на време“) концептот за управување на производството, својот акцент го става врз подобрувањето на синцирот на вредности, но и врз рационализацијата на работењето. Целта на имплементацијата на концептот *Just-In-Time* е елиминација на трошоците за држење на залихи и трошоците за складирање на производите, подобрување на контролата на квалитетот на снабдување, намалување на администрацијата и времето за обработка на документите поврзани со доставата пренесувањето, како и зголемување на брзината и точноста на испораката, за да не дојде до застој и губење во следниот чекор на синцирот за создавање вредности. Тоа е модерен состав за управување на производството, кој бара висок степен на контрола на производниот процес, максимална усогласеност на активностите во производниот процес, како и потполна контрола на квалитетите на производот. За воведување на таквиот состав во производниот состав на компанијата е потребно изработка на детални производствени планови кои ги елиминираат сите непотребни чекања и застои, бидејќи концептот налага вршење на операциите „точно на време“, од каде произлегува и неговото име.

За да може компанијата делотворно да го примени *Just-In-Time* концептот, мора да ги задоволи следните услови:

- да осигура испорака на производите без грешка, бидејќи неисправните производи, посебно кај поединечните нарачки по парчиња, бараат високи трошоци за набавка на исправните замени, затоа што често не станува збор само за транспортот на исправните делови, туку и за нивното произведување точно по нарачка и барање на купувачите;
- да ги усогласи капацитетите во целиот производствен синцир за да се олене планирањето, сè со цел задоволување на главната цел на *Just-In-Time* составот, т.е. елиминација на непотребното создавање на залихи;
- основање на независни работни екипи и групи кои низ соработка на сите делови на компанијата, посебно во тимска работа, ќе можат подобро да се фокусираат на поедини проблеми, како и нивно брзо и квалитетно решавање;
- да се преориентира на производството во мали серии, и тоа за специјализирани производи или услуги што овозможуваат полесно прилагодување на пазарните промени;
- осигурување на оптимален проток на материјалите од што помал број на добавувачи, со што се намалува потребната логистика за набавка и се зголемува сигурноста на снабдувањето.

Ако успешно ги исполни наведените предуслови, компанијата може да очекува максимална конкурентска предност од воведувањето на *Just-In-Time* составот, кој најбрзо се искажува преку намалување на трошоците за работење, намалување на поврзувањето на обртните средства и побрз проток на капиталот.

2.4. Вмрежување – инфраструктура на виртуелната економија

Современиот деловен свет е соочен со глобализацијата, технолошкиот развој и појавата на новите облици на комуникациските решенија. Сето ова придонесе за забрзување на деловните процеси, но истовремено барајќи и поврзување и вмрежување на компаниите, како и побрза размена на податоците и информациите.

Општо, под вмрежување се подразбира процесот на поврзување на физички одделените различни деловни и организациски единици. Од деловна перспектива, мрежата претставува слободна и сложена структура на меѓусебни односи на компаниите, која е во можност да влијае на општествено – економското опкружување. Компаниите во мрежата влегуваат доброволно и за рамноправно учество во донесувањето на деловните одлуки.

Гледано пошироко, мрежите се независен облик на општествена интеракција, која не е одредена ниту со видот на пазарот, ниту со видот на хиерархијата. Мрежата е структура за создавање врски; меѓу компаниите, меѓу компаниите и потрошувачите, меѓу потрошувачите и другите потрошувачи, меѓу вработените и вработените на другите компании, итн. Мрежите пренесуваат информации како што „реките и каналите некогаш пренесуваа стока“. Секоја мрежа ја има својата специфична динамика и посебност, и се развива на основа на одреден тип комуникациска технологија. Нема крај на сложеностите во врските создадени во мрежната економија.

Според Пулиќ: „Мрежата е органски комуникациски процес..., мрежата значи не е работа, туку процес. Врските кои се воспоставуваат во мрежата се сите облици на пренос на информации, односно облиците за поврзување на имателот на информацијата со нејзиниот корисник. Тие се точките во меѓусебната интеракција. Секој учесник во мрежата има функција или врска. Јазолот во мрежата е примателот на ресурсот или информацијата, додека врски се сите облици на пренос на информацијата со корисникот на истата“³⁴.

2.4.1. Развојни облици на мрежната организациска структура

Наблудувајќи ги организационите облици на современите компании, Вилијамсон (2001 г.) дефинира две основни економски облици на управувањето со работењето: хиерархиско и пазарно. Неговото внимание првенствено е насочено кон преодните облици на економските организации, кои стојат некаде меѓу хиерархискиот и пазарниот облик на управување. Хенарт (1996 г.) исто така вели дека за мнозинството денешни компании може да се каже дека се наоѓаат некаде во средина на патот, т.е. не се многу хиерархиски

³⁴Пулиќ, 1991 г., стр. 125-126.

организирани, а ниту потполно пазарно. Вилијамсон ги нарекува хибридни организации, додека другите користат различни други термини.

Анализирајќи ја промената на организациската структура на современите компании, Пулиќ (1992 г., стр. 137) забележува значајни промени во примерот на мултинационалните компании. Притоа изнесува пример од трансформацијата на компанијата *British Petrol*, која во текот на последните 60-тина години ги помина долунаведените развојни фази.

Декада	Облика на организација	Опис
50-ти 60-ти	Национален Колонијален	Компанија – едно седиште Концентрација во централата , повеќе седишта на компаниите ќерки како зависни надворешни компании
70-ти	Интернационален	Повеќе национални центри , повеќе седишта на подружниците како независни компании
80-ти	Мултинационален	Силна централа , повеќе седишта на компаниите ќерки независни, но стратегиски, контролирани единици
90-ти	Глобален	Светско вмрежување на концернот , повеќе седишта, независно делување, но со единствена стратегија

Како што се гледа, кон крајот на 90-тите, вмрежувањето стана универзален тренд, но и претпоставка за успехот на современиот начин на работење, како за индивидуалците, така и за секој економски субјект.

Моделот за развој на мрежната организација го дефинираа Јансен, Јагерс и Стенбакерс (1997 г., стр. 4-12.) и се состои од три, според авторите, детерминантни облици во развојот на мрежите:

- а) интеграција на компанијата,
- б) стратешки сојуз и
- в) виртуелна компанија.

Моделот ја прикажува виртуелната компанија како најпрогресивниот чекор во континуитетот на развојот на мрежните организациски облици. Два фактори обележуваат одделен облик на мрежната организација. Првиот е степенот на контрола во мрежата, додека вториот е несигурноста.

2.4.1.1. Интеграција на компанијата

Интеграцијата е најцврстиот облик на поврзување на компанијата. Претставува процес на спојување или преземање на компанијата, со цел промовирање на заеднички интереси и остварување економски и други стратешки цели. Интеграцијата на

компанијата се остварува на два начини: а) спојување на компанијата и б) преземање на компанијата.

А) Спојување на компанијата. Додека порано мултинационалните компании настојувале со сопствен органски раст да го зголемат својата големина за да осигурат економија на обем и намалување на трошоците, современите компании за тоа немаат време, а ниту потреба. Со спојувањето, две компании можат веднаш да го зголемат двојно своето производство и пазарната сила, да станат конкурентни и во светски размери.

Спојувањето означува здружување на две (или повеќе) компании, за создавање на потполно нов економски субјект, со истовремен престанок на постоењето на субјектите кои го сочинуваат. Спојувањето, по правило, се врши на пријателска основа, т.е. со договор на менаџерите, додека акционерите на дотогашните компании кои се споиле добиваат акции во новата компании во замена за акциите во дотогашните компании.

На почеток се спојуваа различни компании со цел постигнување на економија на обем и административни заштеди. Така настанаа конгломератите кои сеуште делуваат во одделни индустрии. Меѓутоа, новите времиња бараат идентичност или потполна комплементарност на компаниите кои се спојуваат. Додека порани се спојуваа компании на заедничкиот национален пазар, денес се појавуваат спојувања во одделни континенти или дури интерконтинентални спојувања. Во праксата, чест случај е соединувањето на компании од кои едната е силна во Европа, додека втората во САД, па со спојувањето го шират радиусот на своето комерцијално делување.³⁵

Б) Преземање. Преземањето се појавува кога една компанија, со купувањето на акции, остварува контролирачки, мнозински удел во друга компанија. Компанијата на која и се припојува друга компанија, се нарекува родителска компанија. Компанијата која се припојува се нарекува подружница. Кога компанијата се презема без согласност на нејзиниот менаџмент, станува збор за „непријателско преземање“. Под непријателски тејковер се подразбира случај кога „напаѓачката“ компанија лицитира за акциите на компанијата „жртва“, но без поддршка на менаџментот на „жртвата“. Управниот одбор на компанијата која е цел на преземањето, настојува да се спротивстави на непријателското преземање. Обично, на понудата на потенцијалниот „преземач“ одговара со одбранбени акции, т.е. се обидуваат да ги уверат своите акционери да не ги продаваат своите акции на компанијата која сака да ги преземе.

Од претходно наведените дефиниции за спојувањето и преземањето, се воочуваат и основни разлики меѓу нив. По правило, се спојуваат компании со подеднаква големина, додека кај преземањето постои голема разлика во големината на компаниите. Обично малата компанија се приклучува кон големата. Исто така, кај споените компании, акционерите имаат надзор над акциите на новонастанатата компанија, што не е случај со компанијата која е преземена. И конечно, кај преземањето се врши потполна интеграција на помалата компанија во поголемата, додека кај спојувањето, компаниите кои се споиле може да имаат поголем или помал број на релативно самостојни функции.

Предности на интеграцијата. Причините кои ги мотивираат компаниите да се спојуваат со други компании или да се одлучат за преземање на други компании, се кријат во предностите кои на тој начин ги остваруваат компаниите. Иако тоа можат да бидат и

³⁵Познати се гигантските спојувања на Дајмлер Бенц со Крајслер, Дојче Банк со американската Банкерс Труст, компаниите Ексон и Мобил, итн.

политички, стратешки, па и одбранбени причини, најчесто тоа се економски причини кои се манифестираат низ:

1. пристапот на нови странски пазари,
2. јакнење на конкурентската моќ на пазарот,
3. елиминирање на конкуренцијата,
4. доаѓање до нови технолошки и специфични знаења, како и
5. зголемување на профитабилноста на компанијата низ зголемување на продажбата, со истовремено намалување на трошоците за производство (истражување и развој, набавки, производство, дистрибуција, маркетинг, финансирање, итн.)

Така се доаѓа и до специјализирани и високостручни кадри, што исто така може да биде еден од начините за осигурување на доминантна позиција на меѓународен пазар. За компанијата која влегува на некој странски пазар, често е поповолно купувањето на веќе „готово решение“ во вид на проверена специјализирана домашна компанија и нејзините кадри, отколку отворање на сопствена подружница и вложување во истражување и развој.³⁶

Недостатоци на интеграцијата. Иако позитивните искуства во интегративните процеси се бројни, некои аналитичари веќе се сомневаат во корисноста и ефикасноста на овие интеграции. Дел од причините се следниве:

1. *Лош избор на компанијата за спојување или преземање.* Претпоставка е дека после спојувањето, компатибилните стручњаци од двете компании автоматски продолжуваат заеднички да работат на остварување на предвидените предности и учиноци, но до тоа често не доаѓа поради некомпатибилноста на вработените, управувачкиот состав, деловната култура или различните екстерни фактори. Притоа се појавуваат погрешни проценки за изборот на компанијата за спојување или преземање.³⁷

2. *Појава на ривалитет меѓу вработените.* После спојувањето, во многу случаи доаѓа до остро ривалство меѓу водечките кадри; пр. менаџерите на припоените или преземените компании се чувствуваат запоставени во поглед на платата, позицијата, итн.

3. *Загрозување на слободниот пазар.* Со интеграцијата на компаниите се доведува во прашање слободниот пазар како најповолно опкружување и поле за делување на економијата и заштитата на човечките слободи. Модерните корпорации денес доминираат со многу национални и глобални активности. Притоа, тие не се чувствуваат одговорни за кочењето на развојот на домашното претприемништво, науката, истражувањата, итн.

4. *Зголемено влијание на мултинационалните компании врз законодавството.* Големите мултинационални компании вршат голем притисок врз меѓународното однесување на одделни земји. Мултинационалните компании влијаат врз политичарите и

³⁶Еден од најдобрите примери од глобалната стратегија за купување на напредни мали компании, а можни или веќе постоечки конкуренти, го дава токму стратегијата на Мајкрософт.

³⁷Во последните неколку години, компанијата ЛВМХ спои цела низа на компании; производителот на часовници Таг Хојер, маиците Томас Пинк, лондонската аукциска куќа Филипс..., но тоа им донесе само проблеми. После постојаниот раст во 90-тите години, сопственикот на ЛВМХ, Бернард Арно се соочува со големи тешкотии.

донесувањето закони околу социјалната заштита, даночната политика, заштитата на околината, итн.³⁸

Освен тоа, спојувањето и преземањето носи и други потешкотии. Во новонастанатата ситуација, потребна е и нова стратегија за настап на пазарите, што како последица ја носи и промената на организациската структура. Ако деловните операции се вршат на меѓународна основа, што најчесто е случај, тогаш решавањето на проблемите со културната и структуралната трансформација исто така стануваат клучни фактори за успешноста на интеграциите.

2.4.1.2. Стратешки сојузи

Стратешките сојузи спаѓаат меѓу најважните делови од современата глобална економија. Според Типуриќ и Маркулин (2002 год.), стратешките сојузи се коалиција на компаниите создадени во насока на постигнување важни деловни цели. Поврзувањето и вклучувањето на компаниите во таквите сојузи станува нужност, ако се зака задржувањето или остварувањето на конкурентска предност на глобалниот пазар. Организациските, стратешки сојузи претставуваат меѓуорганизациски облици во кои се ангажираат посебните знаења и ресурси на различни независни компании, со цел постигнување заеднички, но и поединечни цели. Од стратешкото стојалиште, терминот стратешки сојузи се однесува на кооперативните спогодби меѓу сегашните и потенцијалните конкуренти на пазарот.

Со учеството во стратешки сојузи, компаниите можат да постигнат многу подобри резултати во јакнењето на својата пазарна положба, отколку преку самостоен пазарен настап. Членовите на стратешкиот сојуз стекнуваат користи како што се намалувањето на трошоците, намалување на цените, стекнување на нови технолошки знаења и различни вештини (дизајнерски, производни, маркетиншки, итн.).³⁹

Успехот на стратешкиот сојуз се состои од три важни фактори: а) избор на партнерот, б) формирање на сојуз и в) начинот на управување со сојузот.

а) Избор на партнер. Клучното прашање за успехот на стратешкиот сојуз е правилниот избор на стратешкиот партнер. Добриот партнер треба да има три главни карактеристики:

1. Добриот партнер треба да и помогне на компанијата во постигнувањето на своите стратешки цели. Партнерот мора да ги има способностите кои компанијата ги нема и кои ѝ се потребни.

³⁸ Обемот и далекусежноста на проблемот се огледува во фактот дека најголемите споени компании во првата половина на 80-тите години имале бруто-производ како помалите држави, подоцна како државите со средна големина, додека сега се појавуваат „мегакорпорации“ чиј бруто-производ може да се спореди со големината на бруто-производот на големите европски држави.

³⁹ Кон крајот на 20. век, глобалната авто-индустрија се соочи со бран стратешки сојузи меѓу конкурентите. Влегувајќи во сојузи, компаниите можат да ги делат фиксните трошоци за развој на новите производи и истовремено да го користат пристапот на новите пазарни и технолошки вештини. Како најуспешни стратешки сојузи во автомобилската индустрија се спомнуваат тие меѓу Форд и Мазда, Рено и Нисан, итн.

2. Добриот партнер мора да има компатибилна визија за причината за создавање сојуз. Ако две компании се здружуваат во сојуз со радикално различни визии, многу е голема веројатноста дека тој деловен однос нема да биде складен и ќе заврши неуспешно.⁴⁰

3. Малку е веројатно дека добриот партнер ќе се обиде да го искористи сојузот за сопствена корист (на пример, за користење на туѓите технолошки вештини и знаења, со недавање ништо за возврат). Затоа компаниите со углед и репутација претставуваат најдобри сојузници.

За избор на партнер со вакви карактеристики, компанијата треба да спроведе опсежно истражување за потенцијалните кандидати за здружување во сојуз. За зголемување на веројатноста за избор на добар партнер, компанијата треба:

1. да собере што повеќе расположиви информации околу потенцијалните партнери;
2. податоците да ги собере од одговарачки и релевантни лица (на пример, компании кои веќе имале сојузи со тие партнери, инвестициски банкари или дури и поранешни вработени);
3. пред создавањето на сојузот да го запознаат што подобро потенцијалниот партнер (што опфаќа бројни формални и неформални состаноци меѓу врвните менаџери на компаниите).

б) Формирање на сојуз. После изборот на партнер, сојузот се формира така што се редуцира ризикот од давање на деловните тајни на стратешкиот партнер. Тоа се постигнува на следниот начин:

1. Сојузите треба да бидат формирани така што ќе оневозможуваат пренос на знаење и технологија кои не биле предвидени. Дизајнирањето, развојот, производството и одржувањето на производите на стратешките сојузи треба да биде организирано така што ќе се спречи откривањето на деловните тајни на стратешкиот партнер.

2. Во договор за стратешкиот сојуз треба да бидат внесени различни договорни заштити од појавата на опортунизмот кај партнерите.

3. Двете страни во сојузот се согласуваат за размена на стручноста и технологијата која ја бараат. Спогодбите околу меѓусебната размена на лиценците претставува начин како да се постигне оваа цел.⁴¹

4. Ризикот од нелојално однесување на партнерите во сојузот може да се редуцира ако компанијата има долгорочна доверба во својот партнер.⁴²

в) Управување со сојузот. Откако е избран соодветниот партнер и сојузот е склучен на одговарачки начин, целта на секоја компанија членка на сојузот е максимизирање на својата корист од сојузот. Како и во сите меѓународни деловни

⁴⁰ Таков беше случајот со сојузот меѓу ГМ и Даеву. ГМ имаше визија да го употреби Даеву Моторс како извор на евтина работна сила за производство на автомобили за пазарот на Кореја и САД, додека Даеву сакаше да ги употреби вештината и дистрибутивните состави на ГМ поради зголемување на своето работење не само во Кореја и во САД, туку и во Европа. Различните перцепции околу стратешкото здружување придонесоа за распаѓање на тој сојуз. (Хил, 1997 г., стр. 418.).

⁴¹ Во сојузот меѓу Моторола и Тошиба, Моторола ѝ даде на Тошиба лиценца за својата технологија за микропроцесори, а за возврат Тошиба ѝ даде на Моторола лиценца за своите микрочипови.

⁴² Фуџи и Ксерокс се познавале многу добро и пред склучувањето на стратешкиот сојуз. Неколку години наназад компаниите соработувале на различни начини, низ лиценцни договори и заеднички вложувања.

договори, важен фактор се и културните разлики. Разликите во стилите на менаџерите можат да им се припишат на културните разлики.

Стратешките сојузи имаат свои бројни предности, но и можни недостатоци на кои треба да се обрне внимание.

Предности на стратешките сојузи. Иако бројните предности на стратешките сојузи се веќе наведени, треба уште еднаш да се истакне дека компаниите се здружуваат во стратешки сојузи со конкуренти, понекогаш дури и со реални или потенцијални ривали, поради остварување на различни стратешки цели:

1. полесен влез на странски пазар,
2. намалување на трошоците и ризиците во развојот на новите производи или услуги,
3. стекнување на комплементарни вештини кои ниту една компанија не ги поседува индивидуално,
4. втемелување на технолошки стандарди за некоја индустрија.

Недостатоци на стратешките сојузи. И покрај бројните предности кои ги носи здружувањето во стратешки сојузи, постојат и критики упатени кон нив. Пред сè, тоа се однесува на тоа дека низ стратешките сојузи:

1. на конкурентите им се овозможува релативно евтин пристап во новите технологии и пазари,
2. краткорочно им овозможуваат корист на партнерите, додека долгорочно таквата соработка влијае на губењето на конкурентската предност на одделниот член, односно некои членови примаат помалку отколку што даваат.⁴³

И покрај ваквите предупредувања, стратешките сојузи денес заземаат сè поважна улога во стратегијата за развој на компанијата, и сè повеќе компании се вклучуваат во нив. Така, стратешките сојузи стануваат важен актери во глобалната економија.

2.4.1.2. Виртуелни компании

Виртуелната компанија претставува привремен или постојан конзорциум на деловни ентитети во која доброволна влегуваат цели компании или само делови од одделно компании, кои ја задржуваат нивната правна самостојност, но своите економски активности ги подредуваат во вршење на заеднички дејности. Виртуелните компании често ги надминуваат и рамите на индустриските кластери, собирајќи цела низа различни компатибилни деловни ентитети од различни, досега неповрзани, индустрии.

Иако овој термин на прв поглед претпоставува не-физичко присуство, виртуелно организираната компанија произведува целовити производи или обезбедува потполно еднакви услуги исто како и класично организираната компанија, каде работењето е

⁴³Успехот на бројните јапонски производни компании може, меѓу другото, да им се препише на стратешките сојузи со американските компании. На овој начин, јапонските компании ја стекнале неопходната вештина и знаење потребно за глобалната конкурентност, додека Американците ја изгубиле својата конкурентска предност.

сместени на едно место во текот на целиот произведен процес.⁴⁴ Виртуелните компании претставуваат значаен напредок во организирањето на работењето, бидејќи овозможуваат поврзување и составување на најдобрите индивидуални стручности и способности, како и нивно компилирање во единствени решенија за потрошувачите.

Виртуелните компании, делувајќи на основа на заедничка информатичка платформа и на основа на вообичаените деловни норми од заеднички интерес, ги поврзуваат добавувачите, производителите, изведувачите и подизведувачите, трговците, банкарите, транспортните и маркетиншките компании, како и сите останати учесници во синџирот за создавање вредности, со цел создавање на производи или услуги со најдобри својства. За да им се понуди на купувачите широм светот производ со врвни перформанси, во виртуелната компанија влегуваат само најуспешните претставници од одделни дејности и индустрии.

Хардвик (1996 г.), користејќи го терминот „виртуелна компанија“, говори за обележјата на современото работење и потребата за кооперација на различните специјалисти при дизајнирањето и производството на нови производи и услуги. Според авторите, виртуелните компании настануваат како резултат на комбинирањето на специјалностите од различни компании. Потребно е брзо да се оформат како одговор на новите пазарни прилики и можности, а кога престанува потребата за нив, виртуелната компанија треба исто така брзо да се распушти.

Интересна дефиниција за виртуелната компанија изнесува и Горансон (1999 г., стр. 65.), кој истата ја дефинира како привремена агрегација на клучните способности и поврзаните ресурси кои соработуваат според специфичната ситуација и деловната прилика. Според него, виртуелните компании се опортунистички асоцијации на помали единици, кои се спојуваат и се однесуваат како да се една голема компанија која постои подолго време. Оваа синтеза е привремена, изградена поради специфичните прилики. Кога тие прилики ќе избледат, виртуелната компанија се распаѓа на конститутивните делови кои, според новата пазарна прилика, ќе се состават во некоја друга конфигурација.

Џунха, Путник и Авила (2007 г., стр. 6.) ја дефинираат виртуелната компанија како реконфигурирачка мрежа за осигурување на постојано работно делување кое се наоѓа во непрекинатата транзиција од една состојба во друга. Сари (2009 г., стр. 80.) ја опишува виртуелната компанија како оптимален, привремен и променлив собир на клучните способности, создадена со помош на информатичката технологија. Набљудувајќи ги виртуелните компании во поширока смисла, Путник и Џунха (2010 г., стр. 195.) тврдат дека постојат неколку слични модели кои можеме да ги наречеме виртуелни компании: колаборативни мрежи, колаборативни синџири за набавка, вмрежени компании, стратешки сојузи, итн. Разликата меѓу нив е во траењето и бројот на линковите кои меѓусебно ги создале членовите на виртуелните компании, правната форма, поделбата на одговорноста и резултатите, координацијата, динамиката, итн.

⁴⁴ Како пример за виртуелна компанија најчесто се спомнува *Амазон.Инк.* Амазон нема никаков физички имот. Пристапот до Амазон се одвива исклучиво преку нејзините страници на Интернет: www.amazon.com. Амазон потполно ги екстернилизирал своите активности, препуштајќи ги на логистичките фирми за сметководство, превоз и испорака. Се специјализирал за огласување и продажба на книги за корисниците на Интернет преку е-маил порачки. Карактеристика на нејзините страници е можноста за пребарување на книги по автори, наслови и подрачја. За да им помогне на купувачите во пронаоѓањето посебен наслов или наслов кој спаѓа во посакуваното подрачје или тема, Амазон изгради голема база на податоци. Денес Амазон, освен книги, продава и музика, електроника, видео-игри, облека и обувки.

„Ние (луѓето) сме способни да влеземе (во виртуелноста) низ просирна чаша. Ние учиме да живееме во виртуелни светови. Ние може да се најдеме себеси сами како се движиме низ виртуелни океани, разоткриваме виртуелни мистерии и конструираме виртуелни небески тела. Но сè повеќе, кога влегуваме низ просирната чаша, другите луѓе исто така се таму“ (Туркл, 1995 г.).

Постојат низ прашања кои произлегуваат од тврдењето на Туркл. Виртуелниот свет е неограничен и нелинеарен, со слободен проток на движење. Тој изразува флексибилност, флуидност и креативност кои се вградени во виртуелниот контекст. Всушност, неразделив дел од виртуелноста се вели дека е „разиграноста“ (Сото, 2007). Според Рајнголд (2001, стр. 373), „(играта) е првата работа која повеќето од луѓето ја прават кога се наоѓаат себеси нурнати во виртуелниот свет“. Разиграноста, според Романишин (1999), им дозволува на индивидуите да избегаат од „реалниот“ живот во „летечки живот“, „оддалеченост од земјата“, „избегнување на смртта“ и „реализирање на сонот“. Таков потенцијал за слобода и флексибилност претендира да овозможи флуидна размена на идеи и информации, подобрувајќи ги можностите за знаење и креативност. Исто така постои перцепција дека електронска врска, компјутерски систем, постапува како „просирна чаша“. Информатичката технологија навистина се сметаше витална во градењето и одржувањето на виртуелните организации. Проширено гледиште на виртуелноста е дека информатичкиот систем, овозможен од новите форми на информатичката технологија (ИТ), продуцира компјутерски – генерирани интерпретации на светот (Џексон, 1999).

ЗАКЛУЧОК - II ГЛАВА

Се гледаме себеси дека живееме во ера на големи промени кои гинадминуваат оние на нашите претходни генерации или можеби нас така ни сепрчинува. Можеби секоја генерација се восхитува на промените и товарот кој го носатпромените. Дали промените и нивниот интензитет е толку голем колку што ние мислиме, неможеме објективно да процениме, но присуството на голем број нови технологииможе да се забележи. Се повеќе и повеќе технолошки пронајдоци се појавуваат напазарот со нови процедури вградени во нив со помош на кои ние успеваме да ги исполниме нашите цели и да ги завршиме нашите задачи.

Кога се соочуваме со промената и комплексноста, нашите потреби заинформации најчесто се зголемуваат, додека нашите способности да го најдеме новото неопходно знаење и вештини се намалуваат. Стануваме сè повеќе и повеќе независни да работиме во тимови, сè со цел подобро и поефективно да размениме информации помеѓу членовите во групата, како и постојано подобрување на неэффективната координација и менаџирање на различни активности како индивидуалци кои честопати имаат различни гледишта и цели.

Со развојот на Интернетот, кои ги содржи сите мрежи во и помеѓу организациите, организациите се доведоа до стадиум каде социјалната димензија потешко се гледа односно потребата од физичка блискост помеѓу луѓето, задачите, ресурсите постепено исчезнува. Ова од корен ги менува работите и потребно е да се изврши реконструкција на организациите во соодветни организациски структури во кои организациите ќе бидат позиционирани да се натпреваруваат и/или да соработуваат со другите организации.

Соочени со постојаните промени и непредвидливости во бизнисот, виртуелните организации нудат евтин, доста современ и адаптивен начин да се изврши организација и да се биде конкурентен на пазарот. Токму аутсорсингот кој детално се разгледува во втората глава е основна стратегија за организациски дизајн, со цел зголемување на нивоата на организациските вештини. Тоа е важна стратегија за соочување со зголемената и променлива побарувачка за одредени вештини, како што се вештините кои се потребни за дизајн на одредени нови продукти. Доколку за овие вештини има голема побарувачка во една организација и особено доколку е потребно одредена работа да се заврши за краток рок, тогаш аутсорсингот ги овозможува овие потребни вештини преку најмување на вештини (работници) кои не се во постојан работен однос со соодветната организација.

Овој начин на работа е особено корисен доколку имате привремена задача која треба да се заврши, а притоа да не имате потреба за тимови или поединци да ги вработувате во постојан работен однос. Повеќето истражувања за аутсорсингот, организационата социјализација ја третираат како процес базиран на интеракции помеѓу нови и стари членови на организацијата. Преку такви интеракции, еден вработен учи и учи кои однесувања и мислења се вообичаени и пожелни на нивното работно место, и му се укажува на тие што не се, исто така и стекнување на знаење и способности потребни да ја врши својата работа (Таормина и Батер, 2000). Во рамките на оваа глава акцент се става и на стратешките сојузи кои се исто така меѓу најважните делови од современата глобална економија. Според Типуриќ и Маркулин (2002 год.), стратешките сојузи се коалиција на компаниите создадени во насока на постигнување важни деловни цели. Поврзувањето и вклучувањето на компаниите во таквите сојузи станува нужност, ако се сака задржувањето или остварувањето на конкурентска предност на глобалниот пазар.

Организациските, стратешки сојузи претставуваат меѓу организациски облици во

кои се ангажираат посебните знаења и ресурси на различни независни компании, со цел постигнување заеднички, но и поединечни цели. Од стратешкото стојалиште, терминот стратешки сојузи се однесува на кооперативните спогодби меѓу сегашните и потенцијалните конкуренти на пазарот.

Со учеството во стратешки сојузи, компаниите можат да постигнат многу подобри резултати во јакнењето на својата пазарна положба, отколку преку самостоен пазарен настап. Членовите на стратешкиот сојуз стекнуваат придобивки како што се намалувањето на трошоците, намалување на цените, стекнување на нови технолошки знаења и различни вештини (дизајнерски, производни, маркетиншки, итн.).

Движејќи се зад детерминистичкото гледиште на ИТ, верувам дека виртуелноста не е само околу информатичката технологија. Таа исто така е околу интеракцијата со луѓето кои можеме да не ги познаваме, но кои ги делат истите интереси и имаат ист концептуален простор како и ние. Затоа, иако компјутерски посредната комуникација е важен учесник во виртуелноста, ИТ не ја диктира виртуелноста.

Поважно е учеството во социјална и концептуална мрежа, и токму во рамки на овие подобрени мрежни простори ние сакаме да ја истражимо виртуелноста, поради своите бројни новости и предности кои концептот на виртуелните организации ги носат, целата концепција на виртуелното организирање на работењето ќе се анализира детално во следното поглавје.

ГЛАВА III

ГЛАВА III

НОВИ ДЕЛОВНИ СУБЈЕКТИ НА ВИРТУЕЛНАТА ЕКОНОМИЈА

Порастот на примената на информатичката и комуникациската технологија, порастот на брзината на работењето, нужноста за рационализација на сите деловните трошоци, вклучувајќи ги и зголемените трансакциски трошоци, налагаат значајни промени во стратегијата за работење на современите компании. Доаѓа до револуционарен пресврт во фокусирањето на производството. Наместо компаниите, во прв план доаѓаат производитите кои мораат да содржат што е можно повеќе од вложеното и на тој начин материјализираното знаење, но сето тоа, по можност, со оптимални трошоци. Како што поединечните компании самостојно не се во можност да ги задоволат таквите барања, доаѓа до поврзување и вмрежување на специјализираните компании во, но и меѓу компатибилните индустрии. Во вака настанатите привремени индустриски стратешки сојузи или пак индустриски кластери кои имаат траен карактер, електронската координација на деловните активности ја овозможува информациско – комуникациската технологија. Со создавањето на такви мрежи на производно – деловните односи, во кои со текот на времето се губат јасните линкови меѓу партнерите, доаѓа до виртуелизација на синцирот за создавање на вредности (анг. *Virtual value chain*).

Новосоздадените виртуелни индустриски синцири за создавање на вредности, денес ги надминуваат националните граници и временските зони. Активностите се алоцираат на локации и компании кои поседуваат најголема конкурентска предност во својата дејност. Кога на тоа се додава и зголемениот интензитет на склучување еднократни договорни и под-договорни односи од сите видови (анг. *Contracting* и *Subcontracting*), доаѓа до потполна виртуелизација на производно – деловните односи. Со тек на време, таквата деловна соработка прераснува во еден потполно нов организациски модел кој се нарекува виртуелна организација, со што се создаваат виртуелните компании.

Општо, кога се говори за поимот виртуелно, не се мисли на нешто што е нереално, туку на нешто кои постои во стварноста, само што тоа не може јасно да се види, допре или чувствува. Кога говориме, на пример, за некој виртуелен тим, не мислиме на класичниот тим со луѓе кои се состануваат во некоја канцеларија, за да работат на одреден проект. Виртуелниот тим сепак не е некој измислен тим, тој постои и е составен од група на луѓе кои меѓусебно комуницираат користејќи разна технологија, но не мораат да се состанат во живо. Новите технологии овозможуваат основање на тимови составени од луѓе од целиот свет. Виртуелниот тим делува како тим на луѓе, но не на класичен начин со контакт „лице в лице“, туку комуникацијата се врши преку напредна технологија со која се надминува оддалеченоста, временската зона и организациската граница.

Како и кај другите и брзо развиени деловни модели од новата економска историја, и овде се појавува недостатокот од соодветна и единствена терминологија.⁴⁵ Бултја и Вијк

⁴⁵Бројни се примерите во новата економска историја. Уште во 50-ите години, економските практичари и истражувачи говореле за различните облици на „know-how“, за важноста на имиџот и марката. Во 60-ите и

(1998 г.), Бурн и др. (2002 г.) наведуваат дека различните сфаќања и интерпретации на концептот на виртуелна организација делумно произлегуваат од начинот на интерпретација на поимот „виртуелно“. Сублимирајќи ги различните размислувања, тие пронашле четири различни сфаќања:

1. Виртуелно означува нешто „нереално, нешто кое само изгледа реално“.
2. Виртуелно означува нешто „нематеријално, потпомогнато од информатичката и комуникациската технологија“.
3. Виртуелно означува нешто „потенцијално постоечко“.
4. Виртуелно означува нешто „постоечко, но променливо“.

Томпсон (2008 г., стр. 26.) дефинира три различни, но комплементарни значења на терминот „виртуелно“ во моделот на виртуелната компанија:

1. Виртуелно како спротивност на физичкото – значи нова, не-физичка компанија, која е составена од други (физички) компании,
2. Виртуелно како географски дисперзирано, т.е. не на едно место централизирана компанија која функционира со помош на информатичката технологија,
3. Виртуелно како компјутерска меморија која има зголемен капацитет за собирање и искористување на надворешните вештини и ресурси за задоволување на пазарните потреби.

Затоа, пред преминување во проучувањето на концептот на виртуелната организација, во продолжение следи обид за обединување на бројните, термилошки различни, но концептуално прилично слични, сфаќања од различни теоретичари и практичари на виртуелната економија. Нивните размислувања околу промените кои се случиле во современото деловно опкружување, дефинирањето на улогата и значењето на „виртуелните организации“, „виртуелните компании“, „виртуелните корпорации“ и другите често спомнати термини и модели кои се склопуваат во виртуелната економија, се обработени во ова поглавје.

3.1. Концептот за виртуелна организација на работењето

Како резултат на веќе споменатиот тренд на виртуелизација на работењето, се појавува еден нов организациски модел, т.е. *виртуелна организација на работењето* или само *виртуелна организација* (анг. *Virtual organization*). Поимот на виртуелна организација го подразбира начинот на структурирање на некоја профитабилна или непрофитабилна организација, која поради нејзините карактеристики се нарекува

70-ите години се преплетуваат концептите на “компаниите интензивни со знаење” и „организациите кои учат“, кои сите еднакво упатуваат на слабостите во следењето, мерењето и управувањето со знаењето како критичен ресурс на работењето. Во 80-ите години се појавуваат нови концепти како „невидлив и нематеријален имот“ и „невидливи биланси“, кои се одбележуваат со истакнувањето на дотогаш наследените ресурси. Кон почетокот на 90-ите во употреба влегуваат и термините како што се „виртуелна организација“, „виртуелна компанија“ и други, кои од различни стојалишта говорат околу единствениот феномен.

виртуелна. Виртуелната организација наједноставно може да се дефинира како група на претпријатија, делови од претпријатија или самостојни претприемачи, кои меѓусебно се поврзуваат поради вршење на одредени привремени или трајни деловни активности. Членовите на виртуелната организација ја задржуваат правната независност, но спрема пазарот настапуваат како единствен деловен ентитет со усогласен заеднички настап темелен на доверба, договори, заеднички информациски состави и база на податоци.

Концептот за виртуелна организација на работењето овозможува зголемување на обемот на производството, без потреба за пораст на големината и проширување на формалните граници на компаниите. Поврзувањето на различните компании специјализирани за нивните основни активности и клучни способности во виртуелна организација, овозможува многу поголема флексибилност и ефикасност од традиционалните организации, бидејќи секоја компанија членка на виртуелната организација ги концентрира своите напори само на производство на својот дел од заедничкиот производ и на зголемување на квалитетот само на нејзиниот сегмент во рамките на синцирот за создавање вредности. На чело на виртуелната организација се наоѓа лидерската компанија која се концентрира на дизајнирање и развој на нови производи и услуги, како и зголемување на пласманот на готовите производи на пазарот.

Мрежата на економски и производни односи во виртуелната организација може да се создаде за реализација на само еден проект или повеќе проекти во низа, без разлика дали станува збор за временски ограничени на одреден рок, повремени или пак временски неограничени постојани деловни соработки, базирани на договорни односи меѓу партнерите. Затоа во концептот на виртуелната организација влегуваат различни облици на партнерство, стратешки сојузи или пак кластери кои користат елементи на виртуелното работење.

При дизајнирањето на виртуелната организација, неопходна е изработката на детален план кој вклучува три неопходни фактори за деловниот успех:

- а) јасно дефинирана и применлива цел на заедничкото работење,
- б) прецизно одредување што и како ќе се произведува, и за кого се наменети конечните производи и
- в) јасни и транспарентни договори кои носат корист на сите договорни страни.

Концептот на виртуелната организација на работењето овозможува пораст на флексибилноста и пружи можност за брзо одговарање на пазарните прилики. Успехот на виртуелната организација првенствено зависи од квалитетот на организацијата и координацијата на процесот на заедничко производство. Менаџерите кои се занимаваат со управувањето на синцирот за создавање вредности и синцирот за снабдување во виртуелната организација, мораат да имаат постојан преглед на ситуацијата на пазарот на добавувачи на поединечни производи или услуги, да изберат најдобри провајдери и да организираат квалитетни синцири меѓу компаниите членки на виртуелната организација.

Задача на менаџментот на виртуелната организација претставува постојаното агилно делување во подрачјето на оптимизирањето на постоечките трошоци од процесот на производство, со цел развој и подобрување на квалитетот на постоечките производи или услуги, како и проширување на производниот асортиман. Тоа подразбира и потреба за повремени реконфигурации на виртуелниот синцир за снабдување и регрутирање нови

добавувачи, како и реорганизација на виртуелниот синџир за создавање вредности со замена на постоечките членови, ако истите се претвориле во слаби алки во тој синџир.

Голдман, Најџел и Прајс (1995 г., стр. 209.) тврдат дека секој пример на виртуелна организација користи еден или повеќе од постоечките организациски облици, како што се:

- партнерство,
- заеднички вложувања (анг. *Joint venture*),
- стратешки сојузи,
- нови корпорации,
- однос добавувач – купувач,
- кооперативен договор,
- хонорарни договори, лиценци и франшизи,
- аутсорсинг договори и
- мрежа (анг. *web*).

Од сите наведени интерорганизациски форми на соработка, некои се веќе објаснети, додека мрежата претставува еден потполно нов концепт, кој детално ќе биде објаснет во продолжение.

3.1.1. Виртуелна мрежа (анг. *Virtual web*)

Според Голдман, Најџел и Прајс (1995 г.), мрежата е отворен и целосен собир на специјализирани партнери кои се согласуваат да станат членови на формираната база на потенцијални членови – виртуелни компании. Виртуелната мрежа е долгорочна организациска платформа брз временско ограничување, која служи за создавање на виртуелни компании (Франк, 2002 год., стр. 4.). Не постои голема флукуација на членови, всушност членките на виртуелната мрежа ја напуштаат воглавно само со формален престанок на своето работење.

Виртуелната мрежа може да биде споредена со складирањето ресурси, способности и способности на своите членки кои се расположиви и може да бидат ангажирани според пазарните прилики и потреби. Виртуелните мрежи треба да се забележат како организациски рбетник на макро-ниво, кои овозможуваат развој на деловната соработка и градење на доверба меѓу членовите, што го забрзува процесот на градење на виртуелни компании и изложување на физичките производи или услуги на пазарот. Вредноста на мрежата лежи токму во можноста за формирање на опортунистички сојузи за натпреварување со пазарните прилики, кое ниту една од членките не би можела сама да го направи. Мрежата ги идентификува и класифицира приликите за своите членови, деловните задачи ги дели на соодветните под-активности за кои пронаоѓа соодветни извршители, од кои се создава виртуелната мрежа. На микро-ниво, виртуелната мрежа им нуди на своите членови одреден степен на сигурност, овозможувајќи им пристап кон информации, размена на знаење, како и брз пристап кон пазарните прилики.

3.2. Дефинирање на поимот виртуелна организација

За потполна слика околу овој нов деловен модел, во ова поглавје се анализираат придонесите на најзначајните автори.

Арнолд (1995 г., стр. 8.) меѓу првите говори за виртуелната организација како нова кооперативна форма на легално независни претпријатија, институции и/или поединци, кои своето работење го базираат на деловното разбирање. Соработничките единици ги пренесуваат своите темелни надлежности на хоризонтална и/или вертикална соработка, и за време на своето работење се појавуваат како единствена работна единица. Неопходната координација се реализира со помош на погодните информациски и комуникациските состави. Арнолд ја истакнува привременоста на виртуелната организација, потенцирајќи дека таа постои сè додека не се постигне деловната намена или додека истата не застари.

Заедничкото користење на основните надлежности на членките на виртуелната организација исто така го истакнува и Тен Хаге (1997 г.). Тој на виртуелната организација гледа како на динамички, привремен и временски ограничен организациски сојуз, но и како на структурирана организациска мрежа, јасно идентификувана кон потрошувачите како комплетна и единствена организација.

Една прогресивна дефиниција околу виртуелната организација изнесува Травица (1997 г., стр. 417.), кој тврди дека виртуелната организација е нов организациски облик кој е одбележан со привремено или постојано собирање на географски дисперзираните поединци, групи или организациски оддели кои не припаѓаат на иста организација, но и цели организации. И Травица исто така ја истакнува зависноста на виртуелната организација од електронската комуникација при вршењето на своите деловни активности.

Сибер (1998 г., стр. 25.) ја опишува виртуелната организација како еден институционализиран облик на способноста за произведување на добра и услуги кои се, колку што е можно повеќе, временски и локациски независни. Информатичката технологија е еден од најважните фактори која ја овозможува оваа локациска и временска независност.

Кристи и Левари (1998 г.) го забележуваат синергискиот ефект на обединување на надлежностите во виртуелната организација, која инхерентно претставува состав со повеќе способности и можности отколку секоја членка индивидуално. Авторите ја препознаваат виртуелната организација како препознатлива група на луѓе или организации, собрани поради соработничко вршење на различни задачи, со цел реализација на заедничките цели. Притоа тие во голема мера ја користат информатичката технологија, која ја намалува потребата за физичка присутност во деловните трансакции.

Колки (2002 г., стр. 2.) изнесува едноставна и денес вообичаена дефиниција за виртуелната организација како мрежа на географски дисперзирани поединци или други организации, кои се поврзуваат со помош на современата технологија и работат заедно за задоволување на потребите и желбите на потрошувачите. Виртуелните организации екстерно се однесуваат како традиционални организации, нудејќи производи и услуги кои се произведени на нетрадиционален начин. Креирани се на логички, а не на физички принцип, користејќи притоа telework и многу ограничен број на „неподдвижен“ административен персонал, овозможувајќи модерни комуникациски решенија.

Колинс (2002 г., стр. 10.) под поимот виртуелна организација опишува „широк распон на географски дисперзирани организации, поврзани со заедничка цел, која импонира нов начин на управување и преиспитување на улогата на менаџментот“.

Сите цитирани автори, како и многу други, се сложуваат дека од аспект на организациската структура, виртуелната организација претставува привремена мрежа на независни институции, компании или специјализирани деловни единици, кои работат заедно на организиран начин преку информатичката и комуникациската технологија. Тие се интегрираат хоризонтално и вертикално, обединувајќи ги своите клучни способности и делувајќи кон пазарот како една единствена организација или организациска единица. Мотивацијата за таквото однесување е постигнувањето конкурентска предност преку обединување на поединечните ресурси и различните компатибилни клучни способности на ефикасен начин.

3.2.1. Виртуелни компании

Терминот виртуелна компанија (анг. *Virtual company*) кој го користат Голдман и Најџел (1993 и 1995 година) спрема своето значење во примената е идентичен со терминот виртуелно претпријатие. Голдман и Најџел се сметаат едни од основоположниците на концептот на виртуелна организација, при што со употреба на терминот виртуелна компанија го нагласуваат нејзиниот практичен аспект. Според нивното мислење, виртуелната компанија претставува формациска група составена од правно самостојни претпријатија.

Голдман и Најџел исто така се значајни и по воведувањето и развојот на концептот на агилност (анг. *Agility*). Агилноста на современите конкуренти претставува дефинитивно една од примарните карактеристики на целокупното современо глобално работење. Денес, брзината на излегување на пазарот со нови комплексни производи претставува конкурентска предност. Често, најбрзиот пат за излегување и претставување на новиот производ на пазарот е одбирањето на компатибилните ресурси од различни компании и нивно синтетизирање во единствен, електронски, деловен ентитет; во виртуелна компанија (Голдман и Најџел, 1993 година). Тие истакнуваат дека различните човечки и физички ресурси, дистрибуирани по различни претпријатија, треба да бидат „компатибилно споени“ едни со други, за да можат заеднички да ги вршат нивните поединечни функции. Ако тоа компилирање се спроведе прописно, со виртуелната компанија може да се постапи како со една единствена компанија посветена на некој одреден проект. Истите автори исто така го дефинираат и ограничениот век на траење на виртуелната компанија, тврдејќи дека таа постои само колку што постои пазарната прилика. Кога причините за нејзиното постоење престануваат, виртуелната компанија се распушта и нејзиното членство се врти на други проекти.

3.2.2. Виртуелни корпорации

Корпорациите⁴⁶ денес претставуваат доминантни деловни субјекти на глобалниот пазар. Виртуелната корпорација значајно се разликува од традиционалните корпорации од индустриската економија. Виртуелната корпорација веќе нема врска со индустриските гиганти од минатото, туку претставува уште еден модерен назив за овој нов деловен

⁴⁶Под поимот корпорации се подразбираат големи, мултинационални претпријатија со голем број на сопственици.

модел. Виртуелната корпорација користи комуникациска технологија за координирање на своите деловни активности, произведувајќи продукти и услуги од различни облици, богати со знаење и информации, со висок квалитет, креирани според специфичните потреби на современите потрошувачи.

Терминот виртуелна корпорација (анг. *Virtual corporation*) во стручната литература го воведуваат во 1992 година пионерите на феноменот на виртуелното работење и виртуелните организации, Вилијам Х. Давидов и Мајкл С. Мелоун. Нивната книга „Виртуелни корпорации: структурирање и ревитализација на корпорациите за 21. век“ предизвика големо ехо и беше проследена со бројни натамошни теоретски дела и практични истражувања на тоа поле. Според нивното мислење, виртуелната корпорација претставува мултинационално претпријатие чие делување се темели на соработка меѓу деловните единици на своето претпријатие, но и со добавувачите, купувачите, истражувачите, итн.

Терминот виртуелна корпорација понатаму го користи Бирн (1993 г., стр. 98.), кој ја опишува како привремена мрежа на независни компании – добавувачи, потрошувачи, па дури и ривали – поврзани со информатичка технологија поради поделба на вештини, трошоци и заеднички пазар. Бирн ја опишува виртуелната корпорација како флуиден и флексибилен корпоративен модел, по кој група соработници брзо се обединува за искористување на специфична деловна прилика. Во најчистата форма на концептот на виртуелна организација, Бирн тврди дека секоја компанија која се поврзува со останатите во креирањето виртуелна корпорација придонесува само со тоа што го смета своја клучна способност. И во овој случај, авторот го истакнува координираното одвивање на деловните активности на виртуелната корпорација, каде главната улога ја има комуникациската технологија.

Кристи и Левари (1998 г., стр. 8.) тврдат дека компаниите се спојуваат во виртуелна корпорација поради специфични деловни цели и намени, и се раздвојуваат кога таа цел е исполнета, односно е остварен посакуваниот резултат. Според нивното мислење, виртуелните корпорации се постојано развивачки мрежи на независни компании, поврзани заедно за поделба на вештини, трошоци и пристап на пазарот. Животниот циклус на виртуелната корпорација зависи од факторите како што се посакуваната цел, видот на производот кој се произведува или видот на услуга која се пружа, како и од промената во потрошувачките желби и вкусови. Кристи и Левари истакнуваат дека претпријатијата кои во еден случај на виртуелна корпорација се партнери, веќе во следниот некој сојуз може да бидат ривали и конкуренти. На тој начин, виртуелните корпорации со текот на времето стануваат уште повиртуелни (Кристи и Левари, 1998 г., стр. 9.).

Виртуелната корпорација претставува динамична мрежа на различни претпријатија (дизајнери, производители, добавувачи, дистрибутери), што и овозможува синтетизирање на најдобрите активности, ресурси и надлежности. Вмрежениот, тимски ориентиран организациски пристап осигурува агилност, флексибилност и координација на деловните активности, неопходни за брзо пласирање на производот на пазарот (Галагос и Пауел, 1997 г., стр. 26.). Овие автори ја проучуваат деловната стратегија на виртуелната корпорација која е максимално свртена кон потрошувачите. Според нивното мислење, виртуелната корпорација креира производи и услуги во согласност со пазарните барања и специфичните потреби на купувачите, со што ги задржува ниските трошоци. Како важна карактеристика на работата на виртуелната корпорација ја истакнуваат извонредната агилност и флексибилност, како и способноста за вклучување на различни членови во

постојано променливата мрежа во која партнерските компании, со своите клучни способности, придонесуваат за успех на целокупното претпријатие.

Оправдувајќи го давањето предност на употреба на терминот виртуелно претпријатие наместо терминот виртуелна корпорација, Горансон (1999 г.) тврди дека претпријатието претставува поширок термин кој во прв план не го става фокусот на организацијата, туку на некој проект, додека корпорацијата имплицира термин на конвенционална организација со централизирана контрола и состав на производство.

3.3. Разграничување на поимите – виртуелна организација vs. виртуелно претпријатие

За поимното разграничување на споменатите термини и пригодата за која се користат, првенствено е нужно спознавањето на ширината на спектарот за примена на терминот виртуелна организација. Терминот се користи и во функционален, и во институционален контекст:

а) Во функционален поглед, виртуелната организација претставува организациски модел, без разлика дали станува збор за претпријатие, воена единица (Фукујама и Шулски, 1997 г.), болница (Камариња и Афсарманеш, 1999 г.), библиотека, итн.

б) Од институционално гледиште, виртуелната организација треба да се набљудува како флексибилна мрежа на легално независни компании кои заеднички ги користат своите ресурси и во која компаниите учествуваат само со одредени уделени, поделени според вообичената организација (според Клајн, 1994 г., стр. 309).

Моушовиц (1997 г.), пристапувајќи кон дефинирање на концептот на виртуелни организации, ги утврдува разликите меѓу виртуелната организација и виртуелното претпријатие. Тој напоменува дека е потребно да се забележи дека терминот „организација“ не е синоним за претпријатие или компанија – тој може да се однесува само на единица или функција внатре во претпријатието. Некои активности во претпријатието може да бидат организирани виртуелно, додека некои други на конвенционален начин,=.

Јансен, споредувајќи ја мрежната и виртуелната организација, истакнува: „Секоја виртуелна организација е мрежна организација, но секоја мрежна организација не е виртуелна организација. Во случајот на мрежните организации, секогаш се говори околу соработката на луѓето или организациите, и тоа обележје одговара потполно за сите виртуелни организации. Значи, виртуелната организација е мрежна организација во екстреман и широк облик, со специфична комбинација на карактеристики, кои исто така можат да се појават индивидуално и во други различни мрежи“.

Освен терминот виртуелно претпријатие, авторите исто така го користат и терминот индустриско виртуелно претпријатие, за попрецизно одредување на функционалниот карактер на претпријатијата. „Индустриско виртуелното претпријатие е привремен конзорциум на независни индустриски претпријатија, кои се спојуваат за искористување на пазарната прилика во брзо променливите светски производни околности“ (Хардвик и Болтон, 1997 г., стр. 59.).

Обединувајќи ги дотогашните размислувања на авторите, посебно значаен придонес за поимното одредување на концептот на виртуелната организација даваат Камариња и Афсарманеш (1999 г., стр. 5.), прецизно диференцирајќи ги термините кои се однесуваат на појавата на различни облици на мрежни организации. Класичното претпријатие кое ги „проширува“ своите граници, вклучувајќи и добавувачи, купувачи, деловни партнери, па дури и бивши конкуренти, авторите го нарекуваат проширено претпријатие (анг. *Extended enterprise*). Основни обележја на проширеното претпријатие се:

- производно претпријатие ориентирано на клучните способности, ги екстернализира останатите активности (аутсорсинг);
- претпријатието развива долгорочни односи со клучните купувачи и со нив постапува како со важни деловни партнери (Цунха и Путник, 2009 г.).

Затоа, проширеното претпријатие авторите го дефинираат како еден почетен облик на виртуелно претпријатие, кое веќе налага поделба на ресурси и вештини за постигнување на заедничката цел. Концептот на виртуелна организација авторите го прикажуваат како поширок модел, бидејќи виртуелната организација сепак не е исклучиво наменета за претпријатијата и нивните деловни сојузи, туку е применлива и во разни непрофитни организации.

Мрежната организација (анг. *Networked organization*) сепак претставува најопширен термин за група меѓусебно поврзани организации, но без нужна поделба на знаењето и ресурсите и поседување на заедничка цел.

Во литературата постои одредена несинхронизација и кај имињата за институционалните членови на виртуелната организација. Притоа се користат различни термини како што се: учесници, соработници, партнери или партнерски претпријатија. Но за институционалните организациски елементи на виртуелната организација, најприфатливиот термин би бил компании членки или само компании, бидејќи тие најдобро одговараат на концептот.⁴⁷

Понатаму, во начинот на дефинирање на виртуелните претпријатија од страна на различни автори евидентна е диференцијацијата на виртуелните претпријатија според начинот на нивното настанување и, во согласност со тоа, нивниот животен век на траење. Ваквата диференцијација овозможува два критериуми за дефинирање на виртуелните претпријатија:

1. Концептот на виртуелната организација може да се набљудува низ односот спрема класичниот и традиционален поим на претпријатието. Имплементацијата на различни обележја од концептот на виртуелна организација во класичните претпријатија, постепено доведува до нивна трансформација во виртуелна. Такво виртуелно претпријатие обично претставуваат поголемите компании или мултинационалните корпорации со голем број на партнери во синџирот за снабдување, кои произведуваат точно дефинирани делови на вкупниот производ или услуга. Партнерите по потреба влегуваат и излегуваат од виртуелното претпријатие, додека комуникацијата со нив се одвива преку информатичката и комуникациската технологија.

⁴⁷Извор: Економски лексикон, 1995 г., стр. 931.

2. Концептот на виртуелната организација сепак не може да се набљудува само како проширување на класичните претпријатија, бидејќи тој значајно ги надминува традиционалните облици на работење и класично подразбирање на правилата за вклучување и исклучување од организацијата. Така, од друга страна, виртуелното претпријатие претставува, поради одредени пазарни прилики, привидно и привремено организирано претпријатие составено од одреден број на специјализирани помали компании, кои соработуваат во развојот и реализацијата на производите и услугите. За таквите виртуелни претпријатија често се користи и терминот виртуелен проект. Постоенето на таквите виртуелни претпријатија е незамисливо без користење на предностите на современите комуникациски технологии.

3.4. Дефинирање на поврзаната терминологија

При појавата и развојот на концепцијата на виртуелната организација, се појавуваат бројни поврзани поими кои во потесна или поширока смисла се надоврзуваат на основата на концепцијата. Како што тие се во изразена врска со основните термини, како што често се спомнуваат како различни појавни облици на концепцијата на виртуелна организација, така нивното дефинирање добива голема важност за разбирањето на целата концепција.

3.4.1. Виртуелна фабрика

Виртуелната фабрика (анг. *Virtual factory*) е заедница на десетина, ако не и стотина, фабрики или помали производни претпријатија, во која секоја членка е насочена кон производство на тоа што го работи најдобро.⁴⁸ Тие се поврзани со електронска мрежа која им овозможува флексибилно делување и евтино комуницирање, без оглед на нивната локација. Според Аптон и МекАфи (1996 г., стр. 123.), виртуелната фабрика претставува збир на привремено или трајно поврзани класични производни претпријатија. Мотивацијата за влез на различни компании (но и научно-истражувачки институции) во виртуелната фабрика е поединечното ниско ниво на искористување на капацитетите, потенцијалот и вработените (Катци и Коустон, 2007 г., стр. 6.).

Според Томпсон (2008 г., стр. 68.), виртуелните фабрики се фокусирани на подрачјето на инженерингот и обработката на производи. Најчесто вклучува компании со различни, но комплементарни сподобности во дејностите како што се: обработка на метали, монтажа, електрика и електроника, и инженерство. Главниот мотив за соработка

⁴⁸Најпознат пример за виртуелна фабрика е ИКЕА, познат шведски производител на мебел, кој својот успех го заснова на релативно евтин и модерен мебел, брза дистрибуција и достава. Самата фабрика ИКЕА во основа е лидерска компанија која се занимава со дизајн на мебел, следејќи ги искажаните желби и потреби на потрошувачите. Клучната способност на лидерската компанија ИКЕА лежи во способноста за комбинирање на модерниот дизајн со едноставниот начин на транспорт (лесно паркирање, каталожка продажба, интернет порачки, итн.). Иако тоа потрошувачите не го забележуваат, ИКЕА со големиот број на стоковни куќи/складишта претставува само посредник меѓу производителот и потрошувачот. Иако ИКЕА ретко поседува и физички имот (згради, уреди, инвентар и опрема), нејзин најголем имот се потрошувачите (*Потрошувачки капитал*). Следејќи ги внимателно пазарните потреби, со изборот на соодветните производители, производните методи и со оптимален однос на цената и квалитетот, ИКЕА постигнува високи резултати на успешност.

на членките вклучени во таквите виртуелни организации е порастот на флексибилноста, иновативноста, но и способноста за партиципирање во нови проекти.

Електронската мрежа го олеснува на фабриките или некои нивни делови, т.е. членките на новата виртуелна фабрика, изменувањето на информациите околу состојбата, нарачката, расположивата опрема и распоредот за испорака. Достапноста на информациите околу барањата и потребите на купувачите придонесува за намалување на залихите, а со тоа и на вкупните трошоци на работењето. На тој начин се остварува подобра комуникација, побрзо и поефикасно заедничко работење. Партнерските односи се продлабочуваат, додека несогласувањата се сведуваат на најмала можна мера. Освен тоа, електронската мрежа исто така им овозможува на членките на виртуелната организација и виртуелна соработка околу дизајнот и развојот на нови производи.

3.4.2. Виртуелно банкарство

Виртуелизацијата на работењето и примената на информатичката и комуникациската технологија во банкарството доведе до значајни промени во начинот на работење на модерните банки и појава на терминот виртуелни банкарство (анг. *Virtual banking* или *Telebanking*). Според Џексон и Ван дер Велен (1998 г.), во современото банкарство се разликуваат четири клучни подрачја во кои тие промени најмногу се видливи, и тоа: технолошки промени, дерегулација на пружањето на финансиски услуги, реорганизација на канцелариската мрежа и пресврт во продажната и маркетиншката култура.

Меѓу бројните промени кои денес се случуваат во банкарската индустрија, процесирањето на чековите и останатите хартиени документи постепено се исклучува од основните активности на банкарството.⁴⁹ За работењето меѓу банката и комитентот, физичкото присуство исто така престанува да биде од голема важност. Полека исчезнува потребата за згради и шалтери, додека различните облици на трансакција, паричните трансфери и кредитните аранжмани денес се вршат преку телефонско банкарство и банкарски електронски состави, преку интернет и преку електронска пошта.

3.4.3. Виртуелен тим

За да бидат пофлексибилни и поагилни, многу компании денес основаат виртуелни тимови (анг. *Virtual teams*). Виртуелниот тим, како секој тим, претставува група на луѓе кои меѓусебно комуницираат вршејќи меѓузависни задачи, а водени се од заедничка идеја.⁵⁰ За разлика од конвенционалните канцелариски тимови, виртуелниот тим работи

⁴⁹ Во литературата се спомнува *Royal Bank of Scotland* како прва банка во Европа која доживеала темелни промени кога одлучила на некој друг да ги препушти функциите кои се базични, но не многу стратешки, и во тоа успеала. *Royal Bank of Scotland* ја изнајмила компанијата ЕДС за процесирање на нејзините чекови, која процесира повеќе од два милиони чекови по година за повеќе од 1000 банки ширум светот. Таа делува во 40-тина земји. Обработката на чекови е само почеток. Компаниите како ЕДС се вклучени и во електронската обработка на кредитните картичките, што во *Royal Bank of Scotland* го сметаат за следно големо подрачје за аутсорсинг (извор: <http://www.ukbusinesspark.co.uk>).

⁵⁰ ИБМ уште во раните 90-ти почна да експериментира со начинот на редуцирање на потребите за доаѓање на продажниот персонал во нивните канцеларии. Така, во 1992 година беше лансирана првата пилот

преку комуникациски мрежи поврзани низ простор, време и организациски граници (Липнак и Стампе, 2000 г.).

Вработените во виртуелните тимови често немаат свое одредено работно место, и работата ја вршат на локациите кои најмногу им одговараат. Друг пример на виртуелни тимови се тимовите во кои вработените и понатаму работат во конвенционални канцеларии на различни локации, но заеднички вршат задачи за одреден проект работејќи виртуелно преку информатичката и комуникациската технологија.

Според Мелоуни (2004 г.), на зголемувањето на бројот и примената на виртуелните тимови во деловната пракса влијаат фактори како што се:

- порастот на бројот на спојувања (анг. *Mergers*) и аквизицијата каде вработените остануваат на своите дотогашни работни места, но преминуваат во виртуелни тимови,
- порастот на бројот на *telework* работници со флексибилно работно време,
- порастот на брзината на работењето и ад хок потребата за создавање тимови како одговор на пазарните прилики,
- порастот на употребата на привремени работници кои не мораат да бидат сместени на локациите на проектот за кој работат,
- здравствени, временски, деловни и други проблеми кои го спречуваат физичкото присуство на вработените и другите експерти на работните локации на тимот.

Поради големиот број на различни луѓе со различно особини, значајна е улогата на менаџментот кој е задолжен за остварување на виртуелната комуникација во рамките на тимот, но и за селекција на лицата кои можат да се вклопат во таквиот амбиент. Вработените во виртуелните тимови пред сè треба да ги краси самостојност и мотивираност, како и насоченост кон заедничката цел. Важно е членовите на виртуелниот тим да бидат отворени, комуникативни и позитивно расположени, бидејќи треба да воспостават квалитетни односи со своите колеги кои никогаш не ги виделе и немале прилика да се дружат или запознаваат во неформални околности.

Дуарт и Снајдер (2006 г., стр. 5.) ја изнесуваат следната поделба на виртуелни тимови:

- вмрежени тимови
- паралелни тимови
- проектни или производно-развојни тимови
- функционални или производни тимови
- сервисни тимови

програма Мобилна виртуелна канцеларија во одделите на компанијата за маркетинг и услуги во Норфолк, Вирџинија. Иницијалниот пресврт спрема виртуелното работење вклучуваше создавање виртуелен тим од 58 вработени во маркетинг и услуги. Главните обележја на програмата беа: поделба на работниот простор, зголемено време со купувачите и драстично скратено време за враќање на информациите од купувачите. Пилот програмата беше многу успешна и барањата за слични аранжмани го преплавија ИБМ од сите продажни канцеларии ширум земјата. На вработените им одговараше „Мобилити“ програмата, бидејќи им овозможуваше флексибилност, додека потрошувачите ја засакаа бидејќи претставниците за продажба и сервис на ИБМ биле подобри и повеќе упатени во нивните потреби. Како резултат на тоа, компанијата низ целата земја ги намали потребите за канцелариски потреби за 40 до 60%. Денес, 40% од 400.000-те вработени на ИБМ работат виртуелно (извор: www.money.cnn.com).

- менаџерски тимови
- акциски тимови.

Предноста на виртуелниот тим лежи во можноста за обединување на најдобрите стручњаци во заеднички проекти, без потреба секој од нив да го напушти местото во кое се наоѓа, да премине голема географска оддалеченост и да го носи товарот за прилагодување во новата животна средина. Во стандардниот тим постои многу помала веројатност дека голем број на стручњаци од различни делови на светот ќе се соберат за работа на одреден проект, додека виртуелниот тим прогресивно ја зголемува таа веројатност.

3.4.4. Виртуелна канцеларија

Терминот виртуелна канцеларија (анг. *Virtual office*) се користи за дефинирање на различни, од повеќе или помалку до потполно мобилни, работни локации. Виртуелноста доведува до промени во сфаќањето на поимот работно место, каде класичната, физичка канцеларија е заменета со виртуелна канцеларија.⁵¹

Развојот на информатичката технологија остави најмногу трага токму врз канцелариското работење. Со помош на информатичката опрема и соодветните програми, виртуелните канцеларии ги остваруваат сите барања на современото работење. Виртуелните канцеларии им нудат на современите претпријатија и нивните вработени бројни користи, како што се: намалување на трошоците за наемнина или амортизација на деловниот простор, зголемување на продуктивноста, скратување на потребното време за носење на деловни одлуки и решавање на самиот проблем, како и пораст на флексибилноста. Истовремено, организациите ги задржуваат придобивките од традиционалните канцеларии, како што се: корпоративската култура, чувството за припадност и лојалност кон претпријатието, можноста за непречена комуникација, поврзувањето и зближувањето на луѓето, како и размената на информациите како можност за контрола на работењето.

Со оглед на условите за работа и амбиентот во кој се наоѓа, постојат различни облици на виртуелни канцеларии. Бројни автори (Скурме 1997 г., Девенпорт и Перлсон 1998 г., стр. 51.-65., итн.) ја изнесуваат поделбата на современите работници од аспект на работното место и времето кое денес вработените го поминуваат во канцеларија:

1. *Telecommuting* е најнеподвижниот аранжман.⁵² Обично се однесува на ситуацијата во која вработените работат во фиксни канцеларии (повремено и дома) и комуницираат со работодавачот со помош на телекомуникациската опрема. Таквата опрема им овозможува на вработените користење на заедничка база на податоци и софтвер.

⁵¹Како резултат на веќе споменатите позитивни резултати од создавањето виртуелни тимови во рамките на компанијата, ИБМ одлучи во 1995 година да лансира консултантски сервис со задача за помагање на своите потрошувачи при трансформацијата на своите канцеларии во виртуелни.

⁵² Согледувајќи поинаку, Квортруп (1998 г.) како најнеподвижна работа ја наведува електронската куќна работа (анг. *Electronic homework*), која претставува исклучиво куќна работа на вработените поврзани преку телекомуникација.

2. *Hoteling* (или *hotel-based workers*) е друг вид на виртуелна работа. Вработените повремено доаѓаат во канцеларија, но бидејќи не се секогаш физички присутни, не поседуваат сопствен фиксен канцелариски простор. Наместо тоа, тие можат да користат „хотелска соба“ (ограден простор), каде може да примат и пратат телефонски повици и да го поврзат својот преносен компјутер на мрежа. *Hoteling* е популарен во компаниите кои пружаат професионални сервисни услуги, бидејќи персоналот често работи на работните места на своите клиенти.

3. *Поврзаниот работник* (анг. *Tethered worker*) има некоја мобилност, но од него се очекува редовно да се појавува на работа. На пример, работниците во маркетиншка агенција се јавуваат наутро во канцеларија и задолжуваат мобилен телефон и преносен компјутер. Потоа се слободни да се движат според сопственото убедување, било во канцеларијата или надвор од неа. Една од добрите карактеристики на овој облик е креативноста. Таа претпоставува дека е стимулирачки движењето во различни работни подрачја и незадржувањето цел ден на исто место и во исто столче.

4. *Кукните работници* (анг. *Home workers*) немаат воопшто канцеларија, туку по можност простор или само работно столче во својот дом. Тие понекогаш можат да го посетат и седиштето на својот работодавач. Виртуелните компании ги опремиле за нивни потреби ваквите работници со мебел, компјутерска опрема и телефонски линии со големи брзини.

5. *Потполно мобилните работници* (анг. *Fully mobile workers*) немаат канцеларија ниту дома. Од нив се очекува да бидат на пат или во седиштата на клиентите во текот на целото работно време. Потполно мобилните работници делуваат на подрачјето на теренската продажба и клиентските услуги. Виртуелноста на ваквиот пристап на работа им овозможува на мобилните работници да поминат уште повеќе време со клиентите, како и поголема флексибилност во исполнувањето на нивните желби и потреби. Со примена на мобилната телефонија и преносната информатичка технологија се решаваат сите проблеми и се овозможува непречена комуникација меѓу работниците.

Џексон и Ван дер Вилен (1998 г.) го додаваат уште и *telework*-от (работа од далечина), како најмобилен аранжман. Самиот поим *telework* стана синоним за сите работи кои се вршат на различни места, на пример од дома, во канцеларијата на деловниот партнер и клиент, на патување, во авион, итн., сè со помош на информатичката и комуникациската технологија. Токму затоа станува изразито тешко да се дефинира работата од далечина со еден сеопфатен термин, кој ги вклучува сите работи кои спаѓаат во категоријата *telework*.

Милиони луѓе денес во текот на работното време вршат работни задачи преку *telework*. Работата од далечина им овозможува флексибилно работно време, штедење на време и трошоци за патување, подобра концентрираност на работните задачи и можност за организација на работниот ден. Во позадина стои и поголем степен на задоволство, повеќе време и можности за полесна усогласеност на приватниот и деловниот живот на вработениот.

3.4.5. Виртуелен кластер

Во сложените и турбулентни услови на глобалното деловно опкружување, малите и средни претпријатија (скратено МСП) сè потешко се носат со конкуренцијата на големите,

технолошко и маркетиншки значително посилни, компании, кои се способни на секоја пазарна прилика да понудат подобри финансиски и други услови. За опстанок на МСП во сите гранки на економијата постојат различни решенија, а едно од најдобрите е стратешкото поврзување во кластери. Кластер концепцијата претставува квалитетен и во развиените земји со задоволство прифатен деловен модел за зголемување на конкурентноста на МСП.

Преку вмрежувањето, МСП можат да го надоместат недостатокот на големина, да остварат поголемо ниво на продуктивност и иновативност, со што ќе придонесат не само за подигнување на нивото на сопствена конкурентност, туку и за развој и подигнување на нивото на конкурентност на регионот во кој се наоѓаат. Токму стратешкото поврзување и вмрежувањето на претпријатијата, заменувајќи ги традиционалните единствени организациски форми, им овозможува на современите МСП рационализација на трошоците за работа и поефикасно искористување на постоечките капацитети.

Од друга страна, поттикнувањето на стратешкото поврзување и вмрежувањето е тесно поврзано со политиката на економскиот развој, како и со индустриската и иновационата политика. Имено, освен технолошкиот развој и зголемувањето на иновационите способности на МСП, процесот на стратешкото поврзување налага и понатамошни поврзувања со различни научно – образовни, консултантски, финансиски, инвестициски и други институции, што резултира со пречекорување на организациските и географските граници на кластерот, регионот и државата. На тој начин доаѓа до губење на јасните организациски граници и појава на виртуелните кластери (анг. *Virtual cluster*).

Анализирајќи ги кластерите, сите автори се враќаат на една од најчесто користените дефиниции на кластерите како „географски концентрирани, хоризонтално и вертикално меѓусебно поврзани специјализирани претпријатија – добавувачи, даватели на услуги и поврзани институции – кои во одредено подрачје, поврзувајќи ги своите клучни способности, изработуваат заеднички производи“ (Портер, 1998 г.). Едноставно кажано, кластерите се група меѓусебно поврзани надпросечни економски субјекти кои се дополнуваат и кои имаат за цел постигнување на заедничка цел. Според Портер, основните обележја кои ги имаат претпријатијата и институциите поврзани со кластери се: географската близина, заедничката цел, како и меѓусебната интеракција на нивните клучни способности. Кластерите влијаат на конкурентноста на економските субјекти низ зголемување на продуктивноста на локалните економски субјекти (пониски трансакциски трошоци, намалување или потполно исфрлување на потребата за залихи, помали увозни трошоци, итн.), олеснет пристап до специјализирани услуги (тренинг програми за вработените, центри за контрола на квалитетот, лаборатории, итн.), како и зголемување на иновационите капацитети.

Како што е веднаш видливо, и кластер концепцијата претставува релативно нов деловно – организациски модел на стратешко поврзување на претпријатија. По дефиниција, кластерите прелиминарно (но не и нужно) се составени од мали и средни претпријатија и имаат регионален карактер.⁵³ Но во современиот деловен свет денес, со порастот на бројот на кластери и вклучувањето на сè поголем број членови кои стануваат

⁵³Но тоа е само по себе релативно, бидејќи е многу сомнително што е и колкава е големината на регионот, посебно гледано низ призмата на трендот за поврзување на земјите во Европската унија. Исто така, и дефиницијата за мало и средно претпријатие во Европа е различно; на пример, мнозинството македонски големи компании во ЕУ би биле сместени во групата на средни претпријатија.

сè пооддалечени, се губи и нивната јасна и цврста географска поврзаност, што неминовно води до нивна виртуелизација.

Во современиот контекст на стратешко поврзување и вмрежување на претпријатијата, виртуелизација на работењето, и концептот на кластеризација не е исклучок. Регионални МСП се поврзуваат со меѓународно компатибилни партнери кои не се само МСП, туку може да бидат и големи претпријатија или само одделни делови на тие претпријатија, како и бројни придружни финансиски и научно – истражувачки институции. На тој начин доаѓа до девијација од основната идеја на кластерот, негова глобализација и виртуелизација. Членовите на таквите виртуелни кластери заеднички вршат одредена привремена или трајна деловна активност, рамноправно носат одлуки, ја задржуваат својата правна независност, додека кон пазарот настапуваат како единствен деловен ентитет.

За таков пристап за развој на концептот на кластеризација прво се залагале Молина и Понгута (1997 г.), а потоа Галеано и Молина (2005 г.), користејќи го терминот Виртуелни индустриски кластери (анг. *Virtual Industry Clusters*). Концептот го развиваат од индустриските групации, како регионални мрежи на индустријата со заеднички производни синџири. Аналогно на тоа, виртуелните индустриски кластери се градат со поврзувањето на глобално дисперзираните претпријатија со комплементарни способности, со поддршка од инфраструктурата на информатичката технологија. Употребата на информатичката технологија ги надминува ограничувањата на географската оддалеченост на постоечките индустриски групации, што овозможува креирање на виртуелните индустриски кластери како тим на најдобри компании во својата бранша. Според авторите, виртуелниот индустриски кластер треба да има организиран начин на управување кој се состои од два темелни процеси: управување со кластерот и управување со неговите клучни способности.

Процесот на управување на виртуелниот кластер се однесува на организирање, обликување и маркетинг на виртуелниот индустриски кластер, што вклучува пребарување, селекција и класификација на компатибилните претпријатија. Процесот на управување на клучните способности вклучува нивна идентификација, изградба, развој и заштита, како и управување и нивна промоција на пазарот.

Како најважни карактеристики на виртуелните кластери можат да се издвојат:

- значајна примена на информатичката и комуникациската технологија,
- зголемен избор на дисперзираните деловни ентитети,
- пораст на бројот на деловните контакти меѓу партнерите,
- флексибилност, прилагодливост и модуларност на партнерите,
- тесна специјализација на клучните способности,
- меѓусебна доверба и партнерство на членовите на виртуелниот кластер,
- непостоење на јасно дефинирано место и време на работење,
- поделба на ресурсите, капацитетите, инфраструктурата и трошоците,
- тежнеење за одлични перформанси, како и совршено задоволување на потребите на купувачите,
- поделба на знаењето и тежнеење кон постојано зголемување на знаењето.

Виртуелните кластери им овозможуваат на деловните субјекти бројни погодности кои не би ги поседувале доколку делувале самостојно, па дури и регионално во рамки на

класичен кластер. Тие се резултат на развојот на информатичката технологија, на нејзината примена за подобра соработка на оддалечените економски субјекти, како и нивното поврзување со комплементарните сервиси и јавните институции кои им обезбедуваат истражувања, обуки и останати специјалистички услуги.

3.5. Белези на виртуелните организации

Употребата на новата информатичка и комуникациска технологија, како и воспоставувањето неинституционални мрежи на партнери, дефинитивно се сметаат за клучни обележја на виртуелните организации (Давидов и Мелоун, 1992 г.; Мартенс и Фаист, 1994 г.; Липнак и Стампе, 2000 г.; Бурн, 2002 г.; Колинс, 2002 г.; итн.). Пречекорување на границите на традиционалната организација на бизнисот, поврзувањето на комплементарните клучни способности и основни активности на претпријатијата, географската дисперзија на деловните активности и/или методи се уште некои од аспектите кои ги карактеризираат виртуелните организациски облици на бизнисот. Но постојат уште други бројни обележја, во поголема или помала мера, кои ги карактеризираат новите деловни модели на виртуелната економија.

Во текст објавен во *Business Week*, Бирн (1993 г.) ја дефинира виртуелната организација како нов организациски модел кој користи технологија за динамично поврзување на луѓето, сопственоста и идеите. Ако се земе предвид само оваа дефиниција, се поставува прашањето дали може виртуелната организација да се смета за нов облик на организација. Имено, и сите останати современи деловни организации, ако сакаат да останат конкурентни и да преживеат на агресивниот глобален пазар, се присилени да ги следат и користат предностите на современата технологија. Затоа во литературата често може да се најдат и предлози дека концептот на виртуелниот бизнис не треба да биде прифатен како посебен деловен модел, туку само како димензија на современиот бизнис, по која секоја организација може да биде типизирана во поголем или помал степен. Заговорниците на таквите идеи ги наоѓаат аргументите во фактот дека скоро секоја деловна организација користи методи на поделба на задачите или проектите кои вклучуваат и други учесници кои се наоѓаат вон границите на организацијата.

Осврнувајќи се на таквите размислувања, Моушовиц (2002 г.) тврди дека ако виртуелизацијата е нешто повеќе од само електронско вмрежување на постоечките организациски единици, тогаш виртуелните организации имаат оригинални карактеристики и начела, додека виртуелните компании претставуваат сосема нови деловни субјекти. Модерната информатичка и комуникациска технологија ја исклучи потребата за физички контакт, со што е исполнет предусловот за појава на виртуелните организациски облици. Виртуелните организации се специфичен облик на мрежна организација, чие постоење го овозможува современата информатичка и комуникациска технологија (Интернет/Интранет), олеснувајќи ја соработката меѓу поединците и организацијата низ простор, време и организациски граници. Виртуелната организација овозможува практично работење било кога и било каде во светот (Колинс, 2002 г., стр. 10.)

Иако во почетната фаза на настанокот на виртуелната организација на бизнисот изградбата на виртуелната мрежа на партнери сепак подразбира нешто повеќе од директни контакти лице в лице, во подоцнежната фаза информатичката и комуникациската технологија преземаат пресудна улога во координацијата на бизнисот во

виртуелните организации. Иако бизнисот се врши на одвоени локации во различно време со информатичка технологија, соработката станува независна од времето и просторот. Употребата на информатичката технологија овозможува синхронизација на сите паралелно реализирани деловни активности, комуникација меѓу поврзаните партнери, како и трансфер на потребните информации и програми во рамките на виртуелната организација.

Јансен (1997 г., стр. 4.) изнесува дефиниција за виртуелната организација втемелена на нејзините обележја, а која гласи: „Виртуелната организација е комбинација на многуте географски дисперзирани учесници (лица и/или организации), кои преку обединување на своите комплементарни основни активности (анг. *Core business*) и методи настојуваат да постигнат заедничка цел. Виртуелната организација претпоставува подеднаква распределба на моќта меѓу своите учесници и е зависна од електронската комуникација за координација на овие активности“.

Важно обележје на виртуелните организациски облици на бизнисот е географската дисперзија на деловните активности. Дисперзијата значи дека компаниите членки или некои делови на компаниите се наоѓаат на повеќе различни, географски оддалечени места, со различни организациски култури, јазици и проблеми во комуникацијата. Дисперзијата најмногу влијае на трошоците за производство, дистрибуцијата, администрацијата, на можноста за располагање со луѓето, како и на близината на пазарот. Во рамките на виртуелната организација се извршува соработка меѓу дисперзираните потрошувачи, добавувачи, дизајнери, па дури и конкуренти, што го отежнува одредувањето на фактот каде започнува и каде завршува виртуелната организација.

Уште едно примарно обележје на виртуелните организации е обединувањето на комплементарните клучни способности (анг. *Core competencies*) на различните учесници, како и на темелните активности. Од аспект на клучните способности, виртуелната организација може да се дефинира како комбинација на избраните најдобри клучни способности од одделни формално независни компании. Додека не се постигне одредена деловна цел, тие се поврзани со помош на модерната информатичка технологија, надминувајќи ги така границите на компаниите и државите (Цимерман и Корнер, 1999 г.⁵⁴). За учество во виртуелната организација, за компанијата е клучно постојаното развивање на своите клучни способности и нивно урмнотежување со компатибилните клучни способности на другите компании. Обединувањето на способностите се изведува речиси без никакво институционално управување и контролни механизми, туку првенствено е иницирано од остварувањето на зголемени економски учиноци. Поседувањето и способноста за создавање најдобри клучни способности во својата дејност претставува основен предуслов за учество во виртуелната компанија.

Кога виртуелната организација се набљудува од перспектива на мрежните организации⁵⁵, виртуелната организација дефинитивно е нов тип на мрежа. Новината е во

⁵⁴Преземено од Hasemann, W.D. и Nazareth, D.L.: Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information systems (AMCIS'99), Milwaukee, WI, 13-15.10.1999, стр. 115-117.

⁵⁵Под мрежна структура се подразбира аранжманот кој се состои од физички одделени, но добро поврзани организациски единици. Од перспектива на вклучените во нив, мрежата претставува слободна, индиректна и комплицирана структура на односи меѓу компаниите, која е во можност да влијае на општествено – економскиот амбиент. Мрежите се независен облик на општествени интеракции кои не се одредени ниту со видот на пазарот, ниту со видот на хиерархијата, туку се карактеризирани со реципрочните односи на доверба меѓу автономните партнери (Лоренциони, 1996 г.).

нагласената улога која информатичката и комуникациската технологија ја има во виртуелната мрежа на организацијата. Користењето на информатичката технологија може да креира илузија на реална организација за потрошувачите. Тоа не може, или беше речиси невозможно пред информатичката и комуникациската технологија да го достигне ова ниво. Користењето на електронската комуникација, како што се електронската пошта и Интернетот, овозможува одржување и, по потреба, мобилизирање на мрежата на потенцијалните учесници во новиот проект. На овој начин креираната мрежа е многу пофлексибилна и поефикасна отколку што било возможно порано.

За разлика од традиционалното мрежно поврзување на претпријатијата, виртуелната организација може да се спореди со концептот на „динамична мрежа“⁵⁶, според кој виртуелната организација може да се карактеризира како променлива мрежа на легално независни поединци и организации со различен степен на економска независност. Сепак, таа има барем три посебни карактеристики на организациската мрежа:

- информатичко – технолошка зависност – употребата на информатичките и комуникациските состави е основа за меѓусебната соработка и координација,
- производството и дистрибуцијата на добра и услуги се одвива паралелно и во согласност со побарувачката,
- соработката на членките од виртуелната организација со потрошувачите не е видлива, туку им е создаден привид за целосна и единствена компанија.

Во виртуелната организација партнерите ги делат трошоците, ризикот и знаењето, делувајќи заедно на националните и глобални пазари. Бултје и ван Вијк (1998 г.) виртуелната организација примарно ја карактеризираат како вмрежување на независните и географски дисперзирани организации, со делумно преклопување на задачите. Во рамките на мрежата, сите партнери ги здружуваат своите сопствени клучни способности. Производите и услугите кои виртуелната организација ги произведува се зависни од иновациите и цврсто се втемелени на желбите на потрошувачите. Секундарно, виртуелната организација според авторите е карактеризирана со единствен идентитет спрема надворешното опкружување.

Според Давидов и Мелоун (1993 г.), процесот на вклучување на надворешните добавувачи и потрошувачи во планирањето и извршувањето на одделни чекори од производниот процес на класичните компании резултираше со формирање на виртуелните организации. На новата динамика во пазарните односи и зголемувањето на несигурноста на бизнисот, компаниите реагираат со стратешко осигурување и поделба на ризикот, влегувајќи во кооперативни врски со други претпријатија, создавајќи така стратешка мрежа на виртуелни компании.

Голдеман, Најцел и Прајс (1995 г.) како обележје на виртуелните организации посебно ја нагласуваат нивната прилагодливост. Виртуелната организација мора да биде агилна во својата интерна организациска структура, правилата и регулацијата, со задача за изнаоѓање и јасно дефинирање на деловните прилики. Според овие автори, виртуелната организација претставува интеграција на клучните способности дистрибуирани меѓу повеќе реални организации. Виртуелната организација настојува динамично да ги менува своите деловни капацитети, преку постојано редизајнирање на своите способности

⁵⁶Според: Miles, R.E. и Snow, C.C.: Network Organizations: New Concepts for new Forms, California Management Review, 28 (3), 1996., стр. 62-73.

(Моушовиц, 2002 г.). Виртуелната организација мора да биде способна да ги пренесе тие способности на одредени места и во количина која ја бара пазарот. За да го постигне тоа, виртуелната организација мора да се базира на тимска работа на повеќе класични деловни организации (Липнак и Стампс, 2000 г.).

Бирн (1993 г.) ја набљудува виртуелната организација како привремена мрежа на независни претпријатија. Организациската мрежа ја дефинира како собир на независни организации поврзани со полу-стабилни односи. Привременоста како обележје на виртуелната организација значи дека таа ќе постои толку колку што постојат барањата на клиентите, или додека членовите чувствуваат задоволство во нивната соработка и уживаат некакви придобивки од тоа. Тие брзо се обединуваат, ја користат приликата и се разминуваат после тоа. Мартенс и Фаист (1996 г.) тврдат дека, откако ќе биде исполнета пазарната задача, виртуелната организациска структура се распушта, оставајќи така простор за нови бизнис сојузи. Привременото сојузништво е врзано за одреден проект. Единствена причина која ќе ја зачува соработката е некоја нова пазарна прилика. Пазарните прилики и можности можат да траат со децении, но и само неколку месеци или недели.

Понекогаш причините за формирањето на виртуелните организации не се ниту тајна, ниту краткорочна потреба, туку само повремени побарувачка за одреден производ или услуга. Затоа може да се говори и за повремениот карактер на виртуелните организации. Откако еден проект ќе заврши, виртуелната организација не се распушта, туку преминува во латентна состојба на мирување. Членките на виртуелната организација престануваат со вршењето на своите активности и се посветуваат на своите основни дејности, но сите врски меѓу нив се задржуваат за да во секој момент бидат подготвени за повторен почеток на одреден бизнис.

Непостоенето на хиерархиското обележје, т.е. рамноправноста и еднаквоста на учесниците покажуваат начин на кој е уредено усогласувањето на активностите во рамките на виртуелните организации. Желбата за поделба на вештините, информациите и знаењето ги заменува застарените аспирации базирани врз желбата за контрола. Класичната организациска структура е заменета со информатичка и комуникациска технологија, доверба и отворена комуникација, кои се предуслов за воспоставување на латентни односи во неинституционализираните и привремени корпорации (Блејхер, 1996 г.; де Врајс, 1997 г.; Јансен, 1998 г.; Колки, 2002 г.).

Зголеменото ниво на доверба во односите меѓу членовите на виртуелните организации е уште едно важно обележје на овој деловен модел. Најсбит (1994 г.) ги споменува виртуелните организации базирани на доверба, кои се рамнотежени со широка отвореност за градење на организација со висока доверба. Довербата игра улога и во стратешкиот сојуз и во виртуелната организација, но значително се разликува кај секој од овие организациски облици. Довербата во контекст на стратешкиот сојуз претпоставува потполна самодоверба на организациите членки. Згора на тоа, во стратешките сојузи оваа доверба е осигурана и низ процедури и договори. Довербата во виртуелните организации првенствено почива на довербата меѓу луѓето.

Значајни карактеристики на виртуелните организацији според Голдман, Најдел и Прајс (1995 г.) се и: опортунизмот, извонредноста, неограниченоста и довербата. Авторите истакнуваат дека редукацијата на времето, трошоците и ризикот, зголемувањето на деловните можности низ интеграција на темелните компетенции и ресурси на учесниците,

интензивната соработка со потрошувачите и подготвеноста за задоволување на нивните барања и потреби, и сето ова ја прави виртуелната организација посебно вредна.

Меус (1997 г., стр. 12-27) ја изнесува својата перспектива околу карактеристиките на виртуелните организации. Според неговото мислење, клучните карактеристики на виртуелните организации се:

- соработката на неколку легално независни компании,
- проширувањето на вообичаениот начин на делување преку вертикална интеграција,
- брзо формирање на кооперацијата, избегнување на класично неизбежните непроизводствени организациски трошоци и одрекување од хиерархијата,
- сеопфатно користење на информатичката и комуникациска технологија.

Сколз (1997 г.) ги опишува виртуелните организации како специфични облици на соработка на две или неколку компании, во која секоја компанија се концентрира на сегментите од синџирот на вредности во кои постигнува максимум додадена вредност. Освен тоа, Сколз (1997 г., стр. 12-19) истакнува и неколку други важни карактеристики на виртуелните организации:

- непостоење на вообичаената правна рамка, ниту на заедничка администрација,
- софистицирана информатичка технологија како врска меѓу деловните единици,
- меѓусебна доверба на членките,
- здружување на индивидуалните клучни способности,
- можност за постигнување на синергиски учинок,
- способност за самоорганизација без никакви инструкции.

Пионтек (1998 г., стр. 43-48) како главни белези на виртуелните организации ги наведува:

- концентрирањето на клучните способности,
- новиот фокус на работењето насочено кон потрошувачот,
- индивидуализацијата на производите и услугите,
- широката примена на информатичката и комуникациската технологија,
- мрежното партнерство,
- создавањето мрежа на знаење.

Како додатна карактеристика, Пионтек ги наведува и: детализираните договори, специфичните инвестиции, деловното разбирање, потрошувачката ориентација и органиченото постоење. Членките на виртуелната организација се појавуваат спрема потрошувачите како една единствена деловна единица.

Шао, Лиао и Ванг (1998 г., стр. 305-312) како основа за анализата на виртуелните организации и нивното класифицирање ги изнесува следните варијабли:

- *поврзаноста* – создавање на единствена мрежа низ структурна промена, укинување на принудата или надминување на постоечките граници;

- *намерата* – целта која ја дава иницијативата за креирање на виртуелната организација и која служи како кохезивна сила за задржување на компонентите на виртуелната организација заедно;

- *технологијата* – фактор кој овозможува надминување на границата на класичните организации и која ја овозможува виртуелната организациска форма;

- *границата* – сепарација на тие кои се дел од виртуелната организација од тие кои немаат јасно видливи физички гранични линии. Таа дефинира кој учествува во поделбата на задачите и активностите, но и на добивката.

Сидоу и Винанд (1998 г., стр. 11-31), проучувајќи ја дотогашната литература околу виртуелните организации, резимираат дека посебни облици на мрежи се нарекуваат виртуелни организации и издвојуваат шест обележја на виртуелните организации:

- единствено поимање на бизнисот меѓу членовите базирано на меѓусебната доверба без пишани документи,

- комбинација на клучните способности со цел рамнотежа на ресурсите,

- единствен корпоративски идентитет како единствено лице кое контактира со клиентите,

- одрекување на развојот на функцијата централен менаџмент, со цел спречување на непотребната администрација,

- ефикасност во користењето на информатичката и комуникациска технологија со цел намалување на трошоците за координација,

- специфична „задача“ за ограничениот период.

Бирн (2002 г., стр. 22) ја опишува виртуелната организација како ниско трошковен, високо одговорен и адаптабилен начин на организирање и конкуренција во екстремно турбулентен и несигурен бизнис амбиент. Како основни карактеристики на виртуелните организации ги наведува:

- адаптабилност, флексибилност и одговорност за променливите барања и услови на пазарот,

- ефективност во искористувањето на ресурсите,

- формирање на деловни сојузи со различен степен на соработка,

- дисперзија на составните делови на сојузот,

- оспособување на вработените (анг. *empowerment*),

- заедничко користење на сите видови на знаење и интелектуален капитал,

- ниско ниво на бирократизација,

- опортунистичко однесување спрема промените и несигурноста,

- високо ниво на примена на информатичката технологија како поддршка на деловните процеси и знаењето.

Со синтетизирањето на многубројните полемизирања околу обележјата на виртуелните организации, обележјата можат да се поделат на примарни и секундарни, што е прикажано на следната табела:

ОБЕЛЕЖЈА НА ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

А) Примарни обележја	Б) Секундарни обележја
<u>1. Мрежна структура</u>	<u>1. Единствен идентитет</u>
<u>2. Виртуелност</u>	<u>2. Поделба на ризикот</u>
<u>3. Флексибилност</u>	<u>3. Поделба на сопствеништвото</u>
<u>4. Агилност</u>	<u>4. Поделени интереси</u>
<u>5. Обединување на клучните способности</u>	<u>5. Поделено водство</u>
<u>6. Пречекорување на границите</u>	<u>6. Поделена лојалност</u>
<u>7. Електронска комуникација</u>	<u>7. Зависност од информации</u>
<u>8. Географска дисперзија</u>	<u>8. Непостоење на организациска шема</u>
<u>9. Привременост</u>	<u>9. Потрошувача ориентација</u>
<u>10. Променливост на членовите</u>	<u>10. Масовна потрошувачка</u>
<u>11. Еднаквост на членовите</u>	<u>11. Рамнотежа на власта</u>
<u>12. Доверба меѓу членовите</u>	<u>12. Облик на учество</u>

Примарни обележја се тие кои преовладуваат во мнозинството виртуелни организации и по правило ги истакнуваат речиси сите автори. Секундарни се тие кои нужно не ги одбележуваат, но исто така треба да се споменат бидејќи често се појавуваат во литературата.

3.5.1. Интелектуалниот капитал како клучна способност на виртуелната компанија

Секоја успешна компанија од виртуелната економија треба да има добро разработена стратегија околу тоа како да привлече и развива свои интелектуални ресурси. Виртуелните компании притоа се посебно подготвени за прифаќање и користење на новите концепти како што е интелектуалниот капитал.

Синергијата која се создава во виртуелната компанија поттикнува натамошен развој на новите идеи и пронаоѓање на нови деловни решенија, што го зголемува интелектуалниот капитал на членките поединечно, но и интелектуалниот капитал на виртуелната компанија во целина. Примената на концепцијата на интелектуалниот капитал во виртуелната компанија ја нагласува улогата и значењето на индивидуалните стручњаци и вработени во компаниите членки. Стратегијата на развој и управување со интелектуалниот капитал мора да ги опфати сите членови, т.е. сè што е потребно за привлекување, задржување, мотивирање и развивање на нивните потенцијали.

Хедберг (1997 г.) тврди дека виртуелните компании, ако сакаат да бидат успешни, мора да ги усогласат потребите на работењето и потребите на вработените, бидејќи токму вработените се нивниот најважен имот. Но исто така важи и обратното; виртуелната компанија е најважниот имот на вработените. Затоа виртуелните компании мора да изнајдат начини за идентификување и изедначување на собраниот, како и за креирање на нов, интелектуален капитал.

Гледано од концептот на виртуелната организација на бизнисот, лидерската компанија кој покренува создавање виртуелна компанија мора да поседува визија за целокупниот бизнис на идното виртуелно претпријатие, стратегија за нејзиниот настанок и развој, како и маркетиншки план. При создавањето на виртуелната компанија,

менаџментот на лидерската компанија мора правилно да ги сфати и објективно да ги оцени своите ресурси и потенцијали во однос на деловното опкружување, како и да ги дефинира своите клучни способности. Често конкурентската предност на лидерот на виртуелната организација се состои само од знаењето што и како да се произведува, и кого и во која мера да го вклучи во заедничкиот проект. Затоа лидерската компанија во виртуелното претпријатие го внесува својот човечки капитал.

Значи, врвниот интелектуален капитал може сам по себе да му биде доволна на лидерската компанија за создавање виртуелно претпријатие и претставува нејзина конкурентска предност. Затоа може да се рече дека човечкиот капитал претставува темелен облик на капиталот во виртуелната организација. Притоа, лидерската организација не смее да го заборава континуираното развивање на сопствениот човечки капитал, бидејќи во спротивно може да ја изгуби својата конкурентска предност, и со самото тоа и лидерската позиција во виртуелната организација.

Според дефиницијата, во виртуелната компанија човечкиот капитал „е сокриен“ во главите на вработените во компаниите членки на организацијата. Виртуелната организација не го поседува тој човечки капитал, туку само го изнајмува со одреден надомест (Стјуарт, 1997 г.). Често виртуелните компании не поседуваат доволен сопствен човечки капитал, па се присилени да го „набават“ изнајмувајќи го од надворешните членови, стручњаци од различен профил, зголемувајќи го така расположливиот човечки капитал на виртуелното претпријатие.

Набљудувано од концептот на интелектуалниот капитал, следниот чекор налага развој на структуралниот капитал. Успешните современите компании кои поседуваат развиен структурален капитал, препознат како стратешка долгорочна сопствена сопственост, се подготвени да учествуваат во виртуелната организација за да го искористат својот структурален капитал како сопствена конкурентска предност и да остварат екстра профит.

Ако се знае дека денес времето предвидено за одговор на пазарните прилики е многу кратко, брзите реакции се нужни. Концептот на виртуелната организација како решение го предлага собирањето на структуралниот капитал развиен од страна на другите претпријатија или претприемачи. Квалитетниот човечки капитал ѝ овозможува на лидерската компанија компилирање и координирање на елементите на структуралниот капитал, собран од страна на најдобрите понудувачи на пазарот.

Виртуелното претпријатие го опфаќа структуралниот капитал на компаниите членки кои тие во внесуваат според потребите и намените на виртуелната организација. Структуралниот капитал членките го внесуваат во виртуелното претпријатие преку договор. Тој здружен структурален капитал претставува основа за работењето на виртуелното претпријатие, како и платформа за натамошен развој на заедничкиот структурален капитал.

Гледано од перспективата на концептот на интелектуалниот капитал, токму собирањето и обединувањето на структуралниот капитал претставува причина за создавање на виртуелно претпријатие. После формирањето на виртуелното претпријатие и почетокот на нејзиното делување, во следната развојна фаза лидерот мора да поттикне развој на новиот структурален капитал. Притоа во виртуелното претпријатие се вклучува и човечкиот капитал на останатите членови, што доведува до пораст на вкупниот човечки капитал на виртуелното претпријатие. На тој начин, низ заедничката соработка на лидерот и членовите на виртуелното претпријатие, но и на самите членови меѓусебно, расте и се

развија и вкупниот структурален капитал на виртуелното претпријатие. Затоа, тоа што ја обележува и разликува виртуелната организација од останатите мрежни облици е токму заедничкото негување и развојот на клучните способности во рамките на виртуелното претпријатие.

Анализирајќи го формирањето и развојот на виртуелната организација од аспект на интелектуалниот капитал, доаѓаме до третиот клучен елемент на интелектуалниот капитал, а тоа е потрошувачкиот капитал. Современите потрошувачи денес се свесни за својата моќ и секогаш сакаат првенствено да ги задоволат сопствените желби и потреби кои се променливи. Затоа компанијата која поседува потрошувачки капитал можеби не е во можност самостојно да се прилагоди кон таквите промени, бидејќи освен потрошувачкиот капитал потребно е да ги поседува и останатите елементи на структуралниот капитал. Токму од таа причина компанијата и одлучува за влез во виртуелна организација и поделба на својот потрошувачки капитал.

Поседувањето на развиени односи со потрошувачите може да претставува за некое претпријатие конкурентска предност, на чија основа некоја компанија може да го добие своето место во рамките на виртуелното претпријатие. Некогаш таквата компанија може да се појави и како лидер, и да побара доминантна позиција во виртуелната организација. Но при проценката на вредноста на потрошувачкиот капитал кој компанијата членка го внесува во виртуелното претпријатие е потребно внимание, поради разновидноста и чувствителноста на потрошувачите.

Низ концептот на интелектуалниот капитал се наметнува иновациониот и процесниот капитал, кои стануваат критични фактори за конкурентската предност која виртуелното претпријатие може да ја стекне преку собирањето на врвните претпријатија, кои овие два вида на капитал ги поседуваат во висока мера. Процесниот капитал ги опишува активностите и начините со кои виртуелната компанија ги врши нејзините дејности. Тој може да биде запишан и на тој начин да прејде во кодифициран иновациони капитал, или да остане изразен како „тивко знаење“, т.е. знаење кое не е лесно да се трансферира и дели меѓу луѓето (Саинт – Онге, 1996 г.). Процесниот капитал ги опфаќа деловните тајни и, ако се заштити добро од имитирање, може да претставува трајно одбранлива конкурентска предност за виртуелното претпријатие.

Иновациониот капитал ја опфаќа интелектуалната сопственост и нематеријалниот имот. При носењето на одлука околу влезот во виртуелното претпријатие, менаџментот треба прецизно да го процени сопствениот иновациони капитал, бидејќи со влезот во виртуелна организација претпријатието го губи ексклузивното право за користење на својата интелектуална сопственост. Меѓутоа, интелектуалната сопственост вреди само тогаш кога се користи ефикасно со цел создавање на нова додадена вредност. На пример, патентите кои стојат неискористени немаат никаква вредност. Затоа, нивната вредност може да биде и негативна за претпријатието, ако се земат предвид и трошоците за стекнување на тие патенти. Задача на менаџментот е да извлече што е можно повеќе од интелектуалната сопственост. Затоа виртуелната организација се наметнува како решение за компаниите кои поседуваат неискористена интелектуална сопственост. При cost/benefit анализата за влезот во виртуелна организација треба да се утврдат потенцијалните приходи од сопствените развиени патенти, идниот економски придонес на интелектуалната сопственост (натамошно усовршување, авторски права, итн.), и да се стават во сооднос со можните приходи во виртуелното претпријатие.

Нематеријалниот имот исто така може да претставува причина за вклучување на некоја компанија во виртуелна организација. Пред сè, тука станува збор за имицот на некој член кој со самиот свој удел може да придонесе за успехот на виртуелната организација. Виртуелното претпријатие треба при своето делување да развие и сопствен нематеријален имот, развивајќи сопствен имиц и корпоративска култура која ги опфаќа внатрешните односи во рамките на виртуелното претпријатие. Добрите внатрешни односи можат добро да влијаат и врз надворешните односи на виртуелното претпријатие.

3.6. Предности и слабости на виртуелната организација

Причините за сè поголемата популарност на виртуелните организации се кријат во бројните предности кој ги носи овој нов организациски облик. Но виртуелната организација не е совршено решение. Постои широк распон меѓу тесното сфаќање на концептот и правилното разбирање на потенцијалот на неговата конкретна примена. Виртуелната организација, како и секоја друга организациска структура, има и неколку недостатоци кои подобро е да се наречат слабости на концептот.

3.6.1. Предности на виртуелната организација

Предностите на виртуелната организација над класичните организациски структури се бројни и видливи и од нејзините обележја опишани во претходното поглавје. Во кризни услови, виртуелната организација овозможува реорганизација на големите компании без потреба за реструктурирање и отпуштање на вработените. На помалите компании, влезот во виртуелна организација им овозможува постигнување економија на обем, така што драстично им се намалуваат трошоците потребни за влез на пазар, и истовремено им се пружа можност за искористување на синергиските учиноци кои се појавуваат при нејзиното формирање.

Предностите на виртуелната организација лежат и во поделбата на деловните ризици, што на нејзините членови им го олеснува пазарното натпреварување, како и брзото прилагодување кон пазарните промени. Примената на концептот на виртуелна организација им овозможува на компаниите максимизација на ресурсите, осигурувајќи им на ваков начин голема конкурентска предност пред конкурентите кои делуваат самостојно или повремено користат одредени облици на соработка. Со обединувањето на вештините на комплементарните партнери, виртуелните организации се во подобра можност од класичните компании за да одговорат на барањата на потрошувачите.

Предностите на виртуелните организации се кријат и во поделбата на средства, ресурси и клучни способности на нејзините членови, со цел зголемување на постоечката географска покриеност или освојување на поголем дел од веќе покриен пазар. Поделбата на трошоците за користење на технологијата, средствата и ресурсите, им остава на компаниите повеќе средства за трошење на истражување и развој на нови производи и услуги, кои ќе претставуваат нивна конкурентска предност. Таквата специјализација им овозможува на компаниите членки постигнување високо ниво на квалитет на производите или услугите.

Голдман, Најџел и Прајс (1995 г., стр. 210.) истакнуваат шест основни стратешки причини кои ги мотивираат компаниите за употреба на концептот на виртуелна организација:

1. Поделба на инфраструктурата, трошоците за истражување и развој, како и на ризикот. Првата стратешка причина за примена на концептот на виртуелна организација се крие во можноста за поделба на ризикот, инфраструктурата, трошоците за истражување и развој, и/или трошоците за ресурси (човечки или технолошки), кои компаниите не се во состојба да ги препуштат самостојно. За мала компанија, само пристапот кон специјализирана мануфактурна технологија може да биде доволна причина за пристап кон виртуелна организација. За голема компанија, тоа може да биде користењето на резултатите од истражувањата и развојот кои сами не можат да ги препуштат, бидејќи е концентрирана на тековното работење.

2. Поврзување на комплементарните клучни способности. Другата стратешка причина за употреба на концептот на виртуелна организација е највообичаена и има најмногу варијанти. Целта е обединување на клучните способности на членовите поради задоволување на потребите и желбите на потрошувачите кои компаниите не можат да ги исполнат самостојно. Секој член на виртуелната организација е избран бидејќи дава нешто единствено, токму тоа што е потребно за пополнување на синџирот за создавање вредности. Од ова е јасно дека современите компании треба да бидат специјализирани и пазарно добро позиционирани, за да бидат избрани од страна на останатите компании за учество во виртуелна организација.

3. Примена на концептот „времето е пари“ низ поделба на ризикот. Концептот „времето е пари“ претставува основна одредница на современиот бизнис, додека виртуелната организација нуди можност за паралелно работење на членовите, така што секој од нив ги извршува конкурентно своите задачи. Тоа овозможува зголемување на брзината на развојот на новите производи и услуги, скратување на времето за излегување на пазарот, намалување на трошоците за развој, пораст на квалитетот и намалување на трошоците, и вклучување на дизајнот како интегрален процес на создавањето вредности. Во виртуелната организација, и *времето за поврат на вложеното (ROI)* е скратено значително. За ова е потребно високо ниво на соработка меѓу компаниите, како и културна и технолошка компатибилност на деловните процеси.

4. Зголемување на големината и способноста. Виртуелната организација претставува нов начин за урамнотежување и усогласеност на клучните способности на различни компании, со цел задоволување на пазарните прилики и зголемување на финансиските способности. Но потребата за зголемување на големината, способноста и делокругот не е ограничена само на малите компании. Со појавата на глобалната економија, кај потрошувачите дисперзирани ширум светот се појавува и потребата за развој на светска дистрибутивна мрежа. Моќностите на виртуелната организација за опслужување на потрошувачите каде било во светот и во било кој момент, стануваат неизмерно важен конкурентски фактор за предност на овој концепт.

5. Стекнување на пристап кон нови пазари, поделба на пазарот и потрошувачка лојалност. Пристапот на пазарот и потрошувачката лојалност се две мошне вредни клучни способности на секое претпријатие. Во виртуелната организација тие можат да бидат поделени и со останатите членови. Примерите на заедничкиот пристап опфаќаат разни облици на франшизни договори. Општо, франшизата претставува

потенцијална формула за успешен бизнис, на основа на користење на веќе афирмирани деловни правила и обичаи. Затоа една од причините за влез во виртуелната организација претставува и можноста за пристап кон дефинирани деловни решенија, веќе добро препознатливи и прифатени од страна на потрошувачите.

6. Премин од продажба на производи кон продажба на решенија. Шестата причина за употреба на виртуелната организација претставува преминот кон чистата и недвомислена перцепција на вредностите детерминирани од потрошувачите. Вредноста на одреден производ или услуга зависи од тоа какво значење им придаваат потрошувачите. Притоа, ист производ за различни потрошувачи може во исто време да има различна вредност. Затоа неопходно е прилагодувањето кон специфичните желби на одделни пазари. Виртуелната организација им овозможува на претпријатијата зголемување на брзината и флексибилноста во прилагодувањето на работењето кон специфичните пазарни прилики.

Ансли (2000 г., стр. 34.) изнесува шест предности на виртуелниот бизнис:

1. проширување на границите. Примената на аутсорсингот овозможува проширавање на границите на компаниите без зголемување на фиксните трошоци и фокусирање на клучните способности;

2. зголемување на капиталот. Олеснето прибавување на потребниот капитал за зголемување на обемот на работа. Преку примена на виртуелното работење се зголемува повратот на инвестираниот капитал (анг. *ROIC – Return on Invested Capital*);

3. пократко време за доаѓање на пазар. Виртуелното работење и создавањето на тим експерти овозможува можност за истражување и го забрзува развојот на нови производи;

4. брза географска експанзија. Компаниите кои ги достигнале крајните граници на продажба во сопствените пазари можат преку виртуелното работење да ги прошират своите пазари без капитални издатоци;

5. флексибилност. Виртуелното делување овозможува брзо зголемување или намалување на производните капацитети и евтина промена на производниот асортиман;

6. специјализација. Виртуелното работење овозможува алокација и фокусирање на средствата на компанијата на подрачјето на конкурентската предност.

3.6.2. Слабости на виртуелните организации

Освен бројните предности, концептот на виртуелна организација крие во себе и некои слабости, како за компаниите членки на виртуелната организација, така и за организацијата во целина. Пред сè, со влезот во виртуелна организација компаниите се одрекнуваат од еден дел од својата економска самостојност, така што со другите членки ја делат својата конкурентска предност. Низ таквата поделба некои компании можат да извлечат корист, додека некои други можат да добијат помалку од тоа што го вложиле во виртуелната организација. Секоја компанија треба самостојно да процени која корист ја добива, а од која предност ќе се одрекне со влезот во виртуелна организација. Притоа треба да се земе предвид и синергискиот учинок кој компаниите го стекнуваат со влезот во виртуелна организација, кој понекогаш претставува главна причина за здружување и

покрај предвидените загуби во автономијата, потенцијалната загуба на монопол над одредени знаења и информации, како и губење на контролата над некои делови од бизнисот.

Гора и Шајд (2001 г., стр. 14.) ги наведуваат следните слабости на виртуелните организации:

- а) нестабилност на организациската форма во подолг временски период,
- б) распаѓање на класичните работни односи,
- в) губење на чувството за припадност и социјална сигурност,
- г) проблем на изедначување на работната култура,
- д) занемарување на чувството за стекнување нови знаења.

Бројни теоретичари тврдат дека во виртуелните организации, поради недостатокот на директни контакти меѓу вработените, не може да се развие соодветното ниво на доверба, што исто така може да претставува нерешлив проблем и слабост на виртуелните организации.

Земајќи ги предвид слабостите на виртуелните организации, Голдман, Најцел и Прајс (1995 г., стр. 232.) советуваат дека во виртуелни организации не треба да се влезе во следните ситуации:

1. кога со влезот во виртуелната организација, компанијата го одвлекува вниманието од сопствениот стратешки пат;
2. кога компанијата сама ги поседува способностите или вештините потребни за задоволување на пазарните потреби;
3. кога клучните способности на членовите на виртуелната организација не се добро компилирани;
4. кога не е јасна користа или предноста, или кога не се добро дефинирани целите на виртуелната организација;
5. кога очекуваниот успех не ја носи соодветната корист за компанијата;
6. кога деловната прилика не е правилно квалификувана;
7. кога менаџерските стилови и филозофии на компанијата се некомпатибилни;
8. кога не може да се постигне соодветното ниво на доверба и искреност;
9. кога постои ризик од губење на интелектуалната сопственост;
10. кога не постои соодветна правна заштита, т.е. кога договорите не се јасно дефинирани.

Значи, освен бројните предности постојат и низа слабости и недостатоци на концептот на виртуелна организација. Меѓутоа, наведените слабости, како и причините за невлегување во виртуелната организација, не би требало да ги обесхрабрат заинтересираните компании за користење на овој нов организациски модел, туку само да ги поттикнат на повнимателно постапување при донесување на стратешка одлука за влез во виртуелната организација.

3.7. Поделба на виртуелните организации

Како што е видливо од претходните поглавја, постојат голем број на различни мрежни организациски облици кои можат повеќе или помалку да се поврзат со широката дефиниција на виртуелните организации. Понекогаш исто така е тешко да се подвлече јасна граница меѓу класична кооперација и виртуелната организација. Но сепак можна е и потребна одредена класификација на различните облици на виртуелни организации според нивните обележја и перспективи.

Палмер и Спајер (1997 г.) ги проучуваат виртуелните организации според опсегот на работа, должината на поминатото време во виртуелна работа, типовите на проекти, нивото на вклученост и бројот на вклучениот персонал, како и според меѓусебната поврзаност на членките на виртуелните организации. Овие критериуми сугерираат четири различни видови на виртуелни организации: виртуелни тимови, виртуелни проекти, привремени и постојани виртуелни организации.

А. Виртуелните тимови претставуваат интерна употреба на концептот на виртуелни организации во современите компании. Виртуелните тимови се употребуваат во рамките на различните класични и мрежни организации. Ваквите тимови најчесто се создаваат поради остварување на специфична, процесна или стратешка задача во рамките на некоја поголема деловна организација.

Б. Виртуелните проекти се модел на виртуелните организации кои ги обележува повремето обликување на сојуз или конзорциум, како одговор на поволните пазарни прилики. Така оформените сојузи собираат истражувачи, специјализирани производители и трговци од организации со различен профил. Притоа станува збор воглавно за организации кои се од слични индустриски подрачја или од сличен тип на делување. Примери на виртуелни проекти се деловните сојузи, индустриско – трговските асоцијации, конзорциумите, кои соработуваат со цел зголемување на меѓусебниот профит.

В. Привремените виртуелни организации претставуваат надградба на моделот на виртуелни проекти, со воспоставување на привремени виртуелни организации кои ќе се оформат како одговор на специфична пазарна прилика и одреден специфичен проект. Кога пазарната прилика ќе заврши, се заклучува и потребата за постоење на виртуелната организација. Привремената виртуелна организација претставува иницијален виртуелен модел кој ги вклучува сите елементи на виртуелниот бизнис, т.е. виртуелни задачи, виртуелни тимови, виртуелни операции и виртуелен менаџмент.

Г. Постојани виртуелни организации се нарекуваат оние виртуелни организации кои од својот почеток се дизајнирани како виртуелни со цел нивно долгорочно успешно конкурирање на пазарот каде често доминираат класичните компании. Нивна задача е спојувањето на различните пазарни елементи за искористување на пазарните прилики и можностите за заедничко остварување на многу поголем профит или заштеда. Нормално, овој модел вклучува виртуелен концепт на делување во сите деловни операции и активности.

Врз основа на обликот на деловната соработка, Бултје и ван Вијк (1998 г.) ја предлагаат следната поделба на виртуелни организации:

1. Интерна виртуелна организација. Овој вид на виртуелни организации се однесува на одредени организации кои делуваат врз основа на начелото на интерни виртуелни тимови. Таквата виртуелна организација се состои од неколку деловни единици, кои делуваат како автономни групи. Управувањето е децентрализирано преку автономните тимови, додека организациската структура е флексибилна.

2. Стабилна виртуелна организација. Овој вид на виртуелни организации е втемелен на кооперацијата меѓу различни организации и тежи кон аутсорсирањето на не-клучните активности. Не-клучните активности договорно се пренесуваат на доверливи добавувачи кои со виртуелната организација се цврсто поврзани преку договори.

3. Динамична виртуелна организација. Обележје на овој тип на виртуелни организации е високото ниво на соработка и променливоста на членовите. Односите меѓу партнерските претпријатија се засновани на деловните прилики и имаат привремен карактер. Соработката започнува кога се појавува одредена пазарна прилика, а завршува кога престанува потребата.

4. Web компанија, или *виртуелна web организација*, е привремена мрежа на специјализирани организации кои својата соработка ја засноваат врз употребата на интернетот, преку кој web-от цели на глобалната понуда на различни видови производи и услуги. Поделбата на знаењето меѓу партнерите кои соработуваат есенцијално е за доброто функционирање на виртуелната организација.

Форслунд, Хорберг и Кристина (1998 г.) разликуваат три различни видови на виртуелни организации според нивото на виртуелност:

1. Виртуелна околина е „најфизичката“ форма на виртуелна организација. Основното делување е централизирано во зграда, канцеларија или друга физичка локација каде вработените се физички присутни. Работењето се одвива под едно име, што овозможува создавање на трговска марка. Работењето е фокусирано само на клучните способности, додека сè останато се екстернализира. Предноста на овој вид на организација секако е фактот дека таа овозможува концентрација на клучните способности и зголемување на конкурентската предност на компаниите.

2. Виртуелна рибна мрежа е најимагинарен облик на виртуелна организација. Работното место не е нужно ограничено само на едно подрачје, туку може да биде лоцирано практично каде било во светот. Наместо работење под едно име, деловните операции постојано се вршат како проекти. Виртуелната организација се формира кога е договорен нов деловен проект и се укинува кога тој проект/работа е завршена. Предноста на овој модел е во тоа што допушта поголема слобода на членовите на виртуелната организација. Тие не мора формално да се здружат под едно име или правно лице, намалувајќи ги така трошоците кои ги причинува вообичаената деловна соработка.

3. Виртуелен чадор е виртуелна организација која има некои делови од делувањето концентрирани на одредено место, каде членовите на организацијата можат физички да се сретнат. Членовите делуваат под единствено име кое е заедничко за сите вклучени. Истовремено, овој облик има некои обележја на виртуелната рибна мрежа. На пример, вклучените работат независно и географски се дисперзирани, комуникацијата главно е сведена на електронска, координативниот центар се однесува како врска меѓу учесниците кои вршат вистински деловни активности. Виртуелниот чадор е токму мешавина меѓу два екстремни облици (виртуелна околина и виртуелна рибна мрежа).

Според Горансон (1999 г.), Агилна виртуелна компанија е таа која едноставно, во кратко време и со ниски трошоци, одговара на неочекувана пазарна промена и прилика. Виртуелната компанија е агилна само ако е обликувана со намера да се распадне после завршувањето на активностите, или брзо и евтино да се реконфигурира во директен одговор на промената на деловните прилики. Горансон идентификува неколку типови на агрегација на клучните способности кои варираат според степенот на виртуелност. Неговата поделба на виртуелни организации претставува обид за обединување на различните погледи на сет дефиниции околу виртуелните организации, кои ги дели на четири видови (Горансон, 1999 г., стр. 67.):

1. Агрегација формирана како одговор на деловна прилика. Во својот чист облик е прототип на виртуелна организација каде иницијаторот (претприемач или претпријатие) идентификува деловна прилика или препознава пазарна промена, која му овозможува конкурентска предност во облик на клучни способности. Тогаш, тој лидер делува како организатор кој одредува и креативно интегрира партнери со комплементарни клучни способности.

2. Релативно постојана агрегација на клучните способности на членовите кои главно добро се познаваат и кои постојано бараат нова деловна прилика. Општо, некои нови членови се доведуваат во партнерство само за да одговорат на одредена деловна прилика. Овој тип може да се набљудува и како посебен случај на типот 1. Меѓутоа, разликата е во нагласувањето на постојаната врска и заедничката потрага по пазарна прилика.

3. Добавувачки синцир кој, додека користи релативни конвенционални деловни меѓу-односи, покажува агилност во одговарањето на потребите на пазарот. Електронската трговија (виртуелна трговија) претставува пример на овој тип на виртуелна организација.

4. Понудувачки конзорциум. Ваквата група на компании се потпира на релативно конвенционалните деловни меѓу-односи во своите интеракции, но употребува агилна пракса во одговарањето на пазарните потреби и делува како виртуелно претпријатие во претставувањето на своите заеднички можности пред купувачите.

Најдалеку во класификацијата на виртуелните претпријатија отишле Камариња – Матос и Афсарманеш (1999 г.). Тие во нивната класификација се обиделе да ги обединат досегашните размислувања и поделби, базирајќи се на обележјата како што се траење, топологија, партиципација, координација и видливост.

а) Траење. Некои сојузи на претпријатија се оформени за поединечна деловна прилика и се распуштаат после завршувањето на проектот. Оваа ситуација одговара можеби на најтипичниот вид на виртуелни претпријатија, чии примери можат да се најдат во градежните конзорциуми за градење на мостови или пруги. Но, исто така постојат и долгорочно сојузи кои траат за недефиниран број на деловни процеси или неодреден долгорочен временски период. Примерите главно се видливи во прехранбената и автомобилската индустрија.

б) Топологија. Според топологијата на мрежите, постојат ситуации кои покажуваат варијабилна/динамична природа, во кои некои претпријатија (не-стратешки партнери) можат динамично да бидат вклучени во стратешки сојузи и да се напуштат според фазите на деловниот процес или други пазарни фактори. Но во многу сектори постојат утврдени

синцири на снабдување со речиси фиксни структури, кои ги обележува малата флукуација на добавувачи и клиенти во текот на животниот век на виртуелното претпријатие.

в) Партиципација. Аспектот кој треба да се разгледа е можноста за симултано учество на компаниите во поголем број на сојузи, или исклучивото посветување на поединечни сојузи со ексклузивно членство. Во неексклузивните случаи, инфраструктурата на некое претпријатие може да исполни задачи во повеќе виртуелни претпријатија.

г) Координација. Разгледувајќи ја мрежната координација може да се разликуваат неколку типови. Во некои сектори, на пример во автомобилската индустрија, постои доминантно претпријатие окружено со релативно фиксна мрежа на добавувачи, таканаречена координациска структура во форма на звезда. Доминантната компанија ги дефинира „правилата на игра“ и ги наметнува сопствените стандарди во условите на моделирање на деловните процеси, механизмите за размена на информации, примената на правото, итн. Различни виртуелни организации можат да бидат оформени без доминантно претпријатие, како т.н. демократски сојузи. Во таквите мрежи, сите членови соработуваат на еднаква основа, зачувувајќи ја својата автономија и обединувајќи ги своите клучни способности. Но и во таквите случаи е потребен координатор кој ќе ги администрира генералните информации во врска со виртуелното претпријатие, ќе ја следи организациската структура и начелата на работењето. Во екстремни случаи, кога успешен сојуз е оформен, компаниите можат да ја сфатат двостраната корист од заедничкиот менаџмент на ресурсите и вештините, и можат да тежнеат кон креирање на еден вид заедничка координациска структура (федерација).

д) Видливост. Аспектот на видливоста ја претставува далечината која некој член може да ја види внатре во конфигурацијата на виртуелното претпријатие. Во повеќето случаи станува збор за поединечното ниво, каде член може да ги види само своите блиски соседи (добавувачи и клиенти). Тоа е случај кој повеќето добавувачки синцири. Во наредните координациски ситуации, меѓутоа, членот може да има право на увид и во активностите на другите претпријатија на различни нивоа, вклучувајќи и увид во информации, што може да ги оптимизира операциските процеси во виртуелното претпријатие.

Освен оваа поделба и класификација на виртуелните организации, во литературата може да се пронајдат и некои други поделби кои главно ги забележуваат истите обележја, но од некој друг аспект. На пример, Тобен и Јадгеу (1999 г.) ја изнесуваат нивната класификација која се базира на видовите билатерални односи меѓу различни претпријатија, според која мрежната организација се дели на:

- снабдувачки синцири (анг. *Supply chain*),
- проширени претпријатија (анг. *Extended enterprise*) и
- виртуелни претпријатија.⁵⁷

Нивната друга класификација ги забележува претпријатијата од перспектива на соработничката автономија, класифицирајќи ги мрежните организации на: договорно втемелени, ориентирани на размена и заеднички вложувања.

⁵⁷Преземено од Камариња – Матос, Л.М. и Афсарманеш, Х., 1999., стр. 9.

Оваа бројност на различни размислувања околу класификацијата на виртуелните организации произлегува од сеуште недефинираните концепциски темели на виртуелните организации. Но, од сите наведени поделби на виртуелни организации може да се заклучи основната поделба според начинот на настанување, каде виртуелните организации се делат на:

1. **виртуелни организации настанати со трансформација на класично организираните претпријатија** и имплементација на концептот на виртуелна организација. Палмер и Спајер (1997 г.) го опишуваат овој вид како статично виртуелни организации, во кои соработката има повеќе или помалку постојан карактер. Сари (2009 г.) говори околу статичните виртуелни претпријатија со централизиран или децентрализиран начин на управување.

2. **виртуелни проекти** како привремени и според приликата креирани виртуелни организации. Палмер и Спајер (1997 г.) ги нарекуваат динамичка мрежа на односи со привремена соработка, кои заедно се спуштаат во групна активност во моментот кога купувачот ќе им се појави со нарачка или проблем. Сари (2009 г.) ги поистоветува со динамичните виртуелни претпријатија, кои се создаваат според потребата и барањата на пазарот и/или специфичните потрошувачи, додека Франк (2002 г.) за истите го користи терминот динамични виртуелни компании.

Споредбата на статичните и динамичните виртуелни претпријатија, Сари (2009 г., стр. 88.) ја изнесува во следната табела:

	<i>Динамична виртуелна организација</i>	<i>Статична виртуелна организација</i>
Животен век	Низок	Висок
Интеграција	Ниска	Висока
Број на партнери	Динамичен	Статичен
Автономија	Висока	Ниска
Дистрибуција	Висока	Средна
Еволуција/Способност за раст	Висока	Ниска
Напредок во ефикасноста	Среден	Висока
Трансакциска ефикасност	Висока	Ниска

3.8. Луминални можности за анализа на виртуелните системи, глобалните влијанија, и локалните практики

Многу внимание и истражување се посветува на виртуелноста од различни дисциплини. Областа на Информативните Системи (ИС) посебно се интересира за влијанието на виртуелните системи на праксата во менаџментот: виртуелни тимови, организации, пазари, итн. Ова истражување ни дава многу начини на мислење за глобалните влијанија на информатичката и комуникациската технологија (ИКТ) -

претпоставениот производител на виртуелност - за локалната пракса. Овие локални практики вклучуваат: работни практики, комуникација, доверба и соработка.

Како и да е, оваа работа често вклучува различни претпоставки за природата на локалното и глобалното, и улогата и влијанието на ИКТ-то врз виртуелноста. На пример, некои анализи сугерираат дека интернет разговорот и е-маилот кои служат како поддршка на ИКТ, се во можност да ги поврзуваат партиципантите со бројни нови луѓе и култури, градејќи „глобално село“ на луѓе со исти мислења, споделувајќи исти проблеми. Во спротивно, други анализи, кои произлегуваат од слични претпоставки но од различни насоки, предлагаат дека локалните поставувања на партиципантите ја попречуваат бескрајната и продуктивната употреба на ИКТ, ограничувајќи ги придобивките на виртуелните тимови, виртуелната работа, и поделбата на организациското знаење .

И во двете случаеви, односот помеѓу локалниот, глобалниот, виртуелниот и ИКТ е само претпоставка. Овие типични односи прикажуваат една зголеменост на бројот на поединците кои можат да работат заедно и влијаат еден на друг (вид на глобални), кои потоа можат да иницираат бескрајни можности за промена на индивидуалната пракса (локалната). Во првиот случај, глобалните способности на ИКТ - да се дозволи контакт помеѓу многу поединци - ги прошируваат можностите на влијанието на еден поединец кон друг и да може да биде под влијание на други локални практики и идеи. Во вториот случај, глобалните можности на ИКТ можат да ги реорганизираат работата и знаењето со совладување на пречките од локалните поставувања. И покрај различните акценти, претпоставките за ИКТ и виртуелноста се исти - дека ИКТ произведува бројни виртуелни и глобални можности за поединци да можат да влијаат на други и да бидат под влијание на други, и да ги промени нивните локални околности и нивните работни подготовки. Целта на ова поглавје е да изучува три типични претпоставки за локалната, глобалната, виртуелната улога и улогата на ИКТ во виртуелноста. Резултатот е еден опширен број на можности за истражување и пракса во виртуелното истражување. Повеќи го ова, се откриваат бројни луминални простории за виртуелноста - можни простории помеѓу глобалната, локалната и на ИКТ, за производство и формирање на виртуелноста.

Ќе ја спомнеме луминалната можност за виртуелното истражување, кое доаѓа од Шилдс (2003 г.), и неговите претпоставки за локалната, глобалната, виртуелноста, и различни електронски и не-електронски медиуми. Ова луминална можност предложува дека виртуелното не е поврзано со некој електронски медиум, но е произведен преку абсорбирани поединци, неизбежно работејќи во конкретни и локални околности. Резултатот е *локалец* произведен од абсорбираниот поединец употребувајќи различни канали - електронски и не-електронски - да влијае врз и да биде под влијание на теми, групи и поединци кои се секогаш виртуелни, дури и во лице в лице контакти. Ова значи една важна улога за поединецот во креирањето на *локалци* од ова комбинирање на виртуелните концепти и темите (глобални) во нивните конкретни поставувања (локални).

Карактеристики

Постојат различни карактеристики кои асистираат во дефинирањето на локалното, глобалното и виртуелното. Истите вклучуваат, но не се ограничуваат со: просторија (присутна или отсутна), време (истото време против различно време), абсорбираност (внимание против невнимание), веродостојност (реална против нереална), и идентитет

(силен против слаб). Во зависност од природата на локалното, глобалното и виртуелното, тие ги одредуваат луминалните можности за различни социјални и материјални ефекти реализирани во и надвор од специфични поставувања.

Во смисла на просторија, можеме да речеме дека едно лице или нешто е или присутен или отсутен кон некоја друга личност или нешто. На пример, едно лице е или во вашата куќа пред вашите очи, или не е. Што се однесува до просторијата и претпоставката за локалното, глобалното, виртуелното, и ИКТ-то, присуството и отсуството се важни, ако не и дефинитивни. На пример, виртуелноста често значи дека едно нешто или лице може да биде отсутен, но сепак да биде присутен кон некое друго лице или нешто, преку различни медиуми - на пример, писмо, телевизор, компјутер, итн. Се почесто овие денови, виртуелноста е поврзана со одредени информатички и комуникациски технологии, кои дозволуваат едно лице да влијае врз едно друго лице преку глобалните дистанци. Ова сугерира дека ИКТ-то дозволува едно лице да влијае врз едно друго лице без да биде присутен физички. Од друга страна, локалното е често карактеризирано со помош на забранета и сегашна просторија, често поврзано со лице в лице комуникација. Додека ова може да се чини очигледно, постојат бројни предизвици за овие претпоставки, кои ќе се спомнат во другите делови.

Во смисла на времето, едно лице или нешто или комуницира со некогo *во исто време* (синхронизирано) или *не-во исто време* (асинхронизирано). Пак, кога се зема предвид природата на локалното, глобалното и виртуелното, проблемот со времето е претпоставено во типични дефиниции. На пример, виртуелните системи дозволуваат зачувување на пораката на праќачот, кое може да се прочита и прими подоцна од страна на примачот. Пак, типично ова асинхронизирано комуницирање може да се смета како глобално влијание врз локалните практики со поддржување на зголемените способности и влијание на комуникацијата на другите преку време. Асинхронизираната комуникација е исто така често поврзана со отсутна просторија, земајќи го во предвид фактот дека праќачот на е-маил пораката, на пример, е често отсутен.

Апсорбираноста на вниманието на една личност кон една тема, група или лице е важен но помалку дискутиран аспект на локалното, глобалното и виртуелното. Во смисла на апсорбираност, многумина сметаат дека лице в лице (присутен) комуникацијата и комуникација во исто време се најупотребените за апсорбираната комуникација. На пример, медиумските теоретичари се сигурни дека лице в лице комуникацијата е побогат медиум за размена на важни нејазични сигнали, како што се телесни и гестикулации на лицето. Други истражувања се фокусираат на недостаток на знаци во ИКТ комуникацијата како важно влијание врз групната комуникација - анонимност, недостаток на хиерархиски структури, жешки коментии и навреди, и можноста за агресивен став. Земајќи ја предвид апсорбираноста и богатството на лице в лице комуникацијата, ефективната комуникација е често асоцирана со локална, присутна, и исто-време комуникација, а помалку со глобална, далечна комуникација преку ИКТ (често позната како „виртуелна“ комуникација).

Често поврзано со локалното, глобалното и виртуелното е *материјата* – без разлика дали нештото или пак лицето е реално или нереално (често асоциран со терминот *виртуелен*). Сепак, ова карактеристика кореспондира со локалното, глобалното и виртуелното. На пример, електронската комуникација може да се смета за нереална поради други карактеристики кои беа спомнати порано - недостаток на апсорбираност, асинхронизирана комуникација и отсуност. Од друга страна, лице в лице комуникацијата

ги вклучува реалното и локалното, и како што се сугерира од страна на грчкиот филозоф Сократ во неговата критика на пишување (видот на виртуелноста во тоа време), може да се верува затоа што лицето кое зборува е присутен и може да се испитува.

Некако поврзан со апсорбираноста е проблемот на *идентитетот*. Покомплексна карактеристика за разлика од другите, идентификацијата на едно лице со група, симбол, итн, е или силна или слаба. Ова карактеристика е често многу организирана околу нашите други концепти - локалниот често асоциран со силен идентитет, а глобалниот со слаб идентитет. Како и да е, ако се зема предвид апсорбираноста на еден поединец со игри на интернет, силниот идентитет може да се појави во виртуелниот систем како неvirtуелен.

Во продолжение го истражуваме типичниот однос помеѓу овие карактеристики.

3.8.1. Вообичаени односи меѓу локалното, глобалното, виртуелното и ИКТ-то

Како што веќе беше спомнато во претходниот дел, типични претпоставки за локалните и глобалните карактеристики, и нивните односи према ИКТ-то, произлегуваат низ дихотомичните (поделените) димензии на претходните карактеристики. На пример, се смета дека локалното ги вклучува: сегашната просторија, синхронизираното време, внимателните поединци, вистинската материја и силниот идентитет. Глобалното често е спротивно: отсутна просторија, асинхронизирана комуникација, невнимателни поединци, нереална материја и слаб идентитет. Во многу случаи, виртуелните системи се поврзани со глобалното и употребата на ИКТ-то, и неvirtуелните системи со локалното и употребата на лице в лице комуникацијата.

Причините за овие типични позиции произлегуваат од поделените концепти на виртуелните и неvirtуелните канали - традиционално *лице в лице* против *други* електронски канали, како телефонот, е-маилот, интернетски разговор итн. *Лице в лице* комуникацијата се смета како богата затоа што ги вклучува апсорбираните можности во локалното: присутен, синхронизиран, внимателен, реален и силен. *Виртуелните* канали, типично каналите базирани на ИКТ, имаат карактеристики што произведуваат недостаток на апсорбираност: лицето е отсутно, комуникацијата е асинхронизирана, примачот може да не е внимателен, и постои нереална (т.е. виртуелна) материја во комуникацијата и присутноста. Ова ги зголемува шансите за слаба идентификација меѓу комуникативните поединци.

Од ова, може да разликуваме две општи пристапи на виртуелноста, кои, и покрај различните заклучоци, делат слични претпоставки за локалното, глобалното и ИКТ-то како што се претходно наведени. Првиот вели дека виртуелните системи (се мисли на ИКТ) ги зголемуваат можностите и предностите на локалното (присутниот, синхронизираниот, итн), типична *лице в лице* комуникација, но ризикуваат да ги изгубат својствените предности на *лице в лице* комуникацијата. Овие предности вклучуваат: доверба, богата интеракција, поделба на знаење, итн. Потоа задачата е да се дизајнира виртуелен систем кој ќе може да ги закрепне предностите на локалната (т.е. *лице в лице*) комуникација. Овој допис претставува едно опширно резиме на богатството на медиумската теорија и пристапите на дизајнот во ИКТ комуникацијата.

Вториот пристап кој се појавува како разлика на првиот, е дека виртуелните системи (т.е. електронските комуникации) ја зголемуваат способноста на интеракцијата на

луѓето еден со друг, без локални ограничувања, затоа што ИКТ-то дозволува чиста и проста комуникација. На пример, интернетот и неговата глобална поврзаност се трудат да дозволат продукција на едно глобално село на партиципанти, соединети со поделени грижи и интереси. Ова е олеснето со способноста на електронските (виртуелните) системи да ги пребродат социјалните и политичките ограничувања во нивните локални поставувања, што дозволува еден демократски и отворен дијалог. Со ова, се претпоставува дека ИКТ-то може подобро да ја поддржи избраноста и апсорбираноста на поединци на теми и делувања што им се важни, надвор од локалните ограничувања. Ова сценарио сугерира на утопија, како што е една идеална ситуација на говор, каде што партиципантите се способни да се организираат сами и да ја претворат специфичноста и произволноста на локалното, преку глобална просторија поддржана од ИКТ. Организираните настани, како што се протести против глобалната трговија, се примери на тоа како локалното е претворен во глобален активизам, организиран преку електронски системи.

Заклучоците од првиот пристап сугерираат силна поврзаност помеѓу *лице в лице* и локалната комуникација, додека вториот тврди дека поединците се подобро апсорбирани и непречени преку системите на електронска комуникација. Додека аргументот во првиот пристап тврди дека локалното е место за автентичен и продуктивен дијалог, кој треба да се дизајнира во електронски и виртуелни системи, вториот тврди дека електронските системи моментално поддржуваат непречени колекции на интереси, кои се многу поавтентични и попродуктивни затоа што тие ги надминуваат границите на *лице в лице* комуникацијата. И покрај овие разлики, и двете делат слични технолошки и канални императиви на ист вид, претпоставувајќи дека и *лице в лице* и ИКТ комуникацијата имаат одредени резултати и карактеристики.

Како одговор на претпоставките во двете пристапи, размислувањата од третиот пристап може да ги надмине и двете за да дојде до полабава врска меѓу локалното, глобалното, виртуелното и ИКТ-то. На пример, било откриено дека е-маил системот може да биде слично богат како и *лице в лице* комуникацијата (Ли, 1994), и е-маил пораките базирани на текст содржат и поттикнуват моќ преку знаци (Пантели, 2002). Ова го предизвикува богатството најдено во *лице в лице* комуникацијата против ИКТ комуникацијата, затоа што системите на електронска комуникација зависат од богатите интерпретации и социјалната развиеност на поединецот. Оваа позиција открива една слаба поврзаност во нашите поларизирани карактеристики - дека ИКТ-то не имплицира невнимание и слаб идентитет. Како што и беше кажано порано, каналите на електронска комуникација можат да произведуваат апсорбирани заедници на поединци (Реинголд, 1993;2002).

Без разлика дали ќе го решиме првиот и вториот пристап преку третиот, деконструкцијата на двете употребувајќи го овој и многу други пристапи предлага потреба за истражување на многу луминални простории помеѓу локалното и глобалното, и улогата на информатичките и комуникативните технологии во произведување подобри и нови комуникативни простории.

Нашето истражување го поставува прашањето дали локалното, како што е дефинирано со апсорбираност, може само да зависи од *лице в лице* комуникација, или дали може и се креира онлајн. Исто така се поставува прашањето дали комуникацијата е просто текст и симболи, кои можат да се добијат и пренесат за да формират автентични виртуелни заедници, и типично мапирање на локалните и глобалните карактеристики на

лице в лице комуникацијата и ИКТ-то. Со илустрирање на лабата врска тука, некои истражувачи откриваат дека употребата на електронските и *лице в лице* каналите се зголемува од поединците кои употребуваат ИКТ, за да ги подобруваат и развиваат интерперсоналните односи (Вулгар, 2002). На пример, лице кое употребува мобилен телефон често ги зачестува *лице в лице* контактите со лицето на кој се јавува.

Клучот на нашите првични чекори надвор од традиционалните дефиниции може да се најде кај Којн (1995), и неговите критики на технолошката определеност во виртуелното истражување на реалноста, кое цели да изгради технички системи што бараат реална обработка на конкретниот свет. Потпирајќи се на Хаидегер, тој тврди дека индивидуалното *внимание* и *апсорбираност* се реалноста и локалноста на партиципантите. Ако е така, врската помеѓу локалноста и *лице в лице* комуникацијата во продукција на „богат“ канал за поединечни апсорбирања не е потребна. Истото важи и за реалните виртуелни системи, кои покажуваат дека продукцијата на сосема точно претставување не е потребна за поединечна апсорбираност. За тие кои одиграле игри со прости улоги базирани на текст, поединецот е способен да изгради реалност околу и надвор од текстот. Притоа, ако нашиот фокус е на апсорбираноста и, во Хаидегер смислата, потопувањето на нечија задача, дали е тоа електронски или *лице в лице* канал, одредува апсорбираност. Не зависи од просторија или материја, туку од поединецот и неговата желба да се инволвира.

Ниту апсорбираноста не бара комуникација во *исто-време*, како што може да се заклучи од претходно искажаното. Многу поединци повеќе претпочитуваат некоја книга наместо филмот на истата, што значи дека мозокот може да направи повеќе за да има визија за една слика од текстот, отколку режисерот може од една и ограничена верзија. Добра книга, исто така, може да го апсорбира поединецот повеќе отколку искажаниот збор, како што некој праќа текст порака на мобилен за време на некој состанок.

Ова не значи дека еден нов електронски систем не наидува на скептицизам за време на неговиот првичен период. На пример, Сократ веруваше дека отсуството на едно лице значи дека напишаните зборови не може да се веруваат, испрашуват, истражуваат. Следејќи го овој аргумент, некои луѓе тврдат дека вербалното сведоштво е сигурно единствената форма на знаење (Флајвберг, 2001; Велбурн, 2001), и дека привилегијата на говор врз текстот останува (Којн, 1995). Како и да е, ние можеме да се расправаме дека нивото на доверба и апсорбираност во медиумот не е одредено од страна на самиот медиум, туку од социокултурни одредби. Овие денови луѓето сè повеќе имаат доверба и се повеќе апсорбирани со ИКТ комуникацијата отколку со *лице в лице* комуникацијата, ако составот на виртуелниот живот и зголемувањето на интернет шопингот се индикација.

На ова раскрсница станува јасно дека проста интерпретација на локалното, глобалното и виртуелното преку *лице в лице* или електронските канали е возможна само под ограничени околности. Локалецот и локалноста, дефинирани со поединечна апсорбираност и внимание, може да биде поддржувано и етаблирано или во нивните електронски или физички простории.

3.8.2. Алтернативи

На повеќе начини, веќе се анализирани повеќе алтернативни истражувања и практични пристапи на локалното и глобалното. Следната задача е фокусирана на

алтернативните луминални можности меѓу локалното, глобалното и виртуелното истражување и пракса во ИКТ-то.

Ако околината е за поединечна апсорбираност и внимание, тогаш и покрај нашето опкружување со физичка околина, нашите животи се исполнети со теми и јазици кои постојат во и надвор од нас. Ова дефиниција врши две работи. Прво, сугерира дека ние отсекогаш сме биле виртуелни, откако јазикот и мислата им дозволиле на поединците да комуницираат мисли и идеи надвор од нивните физички поставености за неколку илјадници години. Второ, сугерира дека новите електронски канали ја рашириле и трансформирале преносливоста и стигнале до концепти и идеи со кои луѓето се апсорбирани, но не и можноста да бидат апсорбирани од концептот и луѓе надвор од нашите непосредни подесувања. Тогаш задачата на виртуелното истражување е да се анализира времето и селекцијата која зависи од содржината и употребата на ИКТ-то и не-електронските комуникациски системи за селекција и зближување на виртуелни теми, групи, и поединци кои имаат интерес што ги спречува нивните места на интерес, дозволувајќи им да живеат на одреден начин и да работат на одреден начин.

Ова го менува виртуелното истражување да анализира како и што го апсорбира поединецот во неговите локални подесувања, од употреба на електронски и не-електронски системи. Виртуелното не е некое ново нереално влијание, преку електронски системи, кое е во контакт со реалното (Роби, Шваиг, и Џин, 2003), туку е симболичен систем како многу други предмети во поставувањата на еден поединец, што комуницира со други системи кои произведуваат симболи во поставувањата на поединецот.

Значи, ако сме биле засекогаш виртуелни, електронските системи не се единствениот или пак најдоминантен извор на виртуелност, туку се додадени на пренесувањето на виртуелните концепти и идеи што влијаат на поединечните места. Печатениот збор, јазик, симбол, ментални имици, дури и социјалните стереотипи на поединецот со кој се соочувате, сите се виртуелности кои го напаѓаат и креираат реалното за поединецот.

Ако се знае ова, Шилдс (2003) предлага дека виртуелноста е стара колку и говорениот збор. Како додаток на дефиницијата во речникот за „тоа што е така всушност не е“, неговиот модел на тоа како виртуелната интеракција со реалното ја преминува *сегашноста* (актуелното) и иднината (можното), со реалното и идеалното. Резултатот е прост модел на виртуелни слоеви, меѓу конкретното (реално, актуелно), можното (реално, иднина), виртуелното (идеално, сегашно) и апстрактното (идеално, иднина).

На пример, „доблесен“ поединец меша различни виртуелни, конкретни, можни и апстрактни категории. „Доблесниот“ поединец е асоциран со конкретни однесувања, предлагајќи дека другите го сметат за „доблесен“ –виртуелниот концепт ги назначува и симплифицира овие конкретни однесувања, но исто така е понатаму претворен преку апстрактниот концепт на доблесноста, што информира за идните однесувања на поединците, и концептот на доблесноста. Ова потоа предлага можни однесувања што можеме да ги антиципираме во иднината.

Со овој пример, тоа што го карактеризира виртуелното и неговата мобилност преку простор и време (глобално) не е поврзано со некој електронски уред, туку со концептите и идеите кои ги информираат конкретните практики. Сите 4 елементи - виртуелниот, конкретниот, апстрактниот и веројатниот се мешани заедно за време на било каков значаен момент за едно лице - преку активна комбинација на електронски и не-електронски канали. На пример, едно лице кое употребува систем на разговор со текст во

реално-време за да комуницира со колега, произведува негова виртуелна интерпретација: група на идеални зборови употребени од лицето кое комуницира и другите да направат една нејзина слика, креирана од конкретни симболи и зборови на компјутерскиот екран. Компјутерскиот текст е конкретен израз на јазични карактери, здружувани заедно за да искажат нечие апсорбирање и интерпретација. Во ова смисла, значењето е секогаш комбинација на овие конкретни текстови и идеалните концепти, во согласност со *означувачот и означениот* во структурална филозофија. Но ова не е единствениот виртуелен систем, во конкретна – виртуелна – апстрактна - веројатна смисла. И двете корисници исто така употребуваат компјутерски систем кој има тастатура, монитор, глушец – конкретното (сегашно и актуелно). Но овој компјутерски систем исто така е виртуелен систем поради неговото идеално и сегашно влијание на градењето на значење преку нејзиното предавање на апстрактни симболи, во текст.

Оваа комуникација меѓу поединци преку информатички и комуникациски технологии може исто така да понуди размислувања за нивните конкретни и идни (т.е. веројатни) активности, но исто така идните и идеалните (т.е. апстрактни) можности за ова иднина. На пример, и двата корисници можат да комуницираат за да организираат состаноци во иднината - конкретен и веројатен иден настан. Овој специфичен и иден настан исто така е информиран од страна на идеалниот и идниот концепт на состанокот, што укажува идеална структура кое може да биде потребна за да се формира структурата и формата на состанокот.

Преку овие примери, ние можеме да видиме како е претставено виртуелното - како едно идеално и актуелно влијание на сегашното – како „доблестен“ поединец, или како чиста и идеализирана форма на комуникација преку нејзиното конкретно рендирање на физички уред наречен „компјутер“, па и самото е една идеализирана претстава на конкретни резултати кои ја насочуваат неговата употреба за комуникација. Со ова, виртуелното е идеален и сегашен концепт, кој влијае на конкретните технички и социјални активности околу него.

Проблемот со овој поглед (дека виртуелното е илузија и дека реалното не е) е дека подразбира една остра поделба помеѓу „виртуелното“ и „реалното“ - реалното изгледа како просто, не-проблематично затоа што воочуваме и комуницираме директно, додека виртуелното значи нешто како „синтетично“ или „илузивно“. Сепак, секоја реалност попречена е некако филтрирана, интерпретирана, градена или направена; не е воопшто не-проблематично дадена, додека виртуелното не е воопшто имагинарно. Виртуелното не треба да се гледа како симулирана реалност која ни е покажана нам, а ние пасивно тоа го гледаме, туку контекст каде што нашите активни реакции и инволвираност се дел од тоа што и даваат на искуството значење. Така виртуелно е подобро сметано како концепт за посредување, ниту реален ниту имагинарен, или пак подобро, и реален и имагинарен.

Со овој пристап, електронските медиуми како што е е-маилот, разговорот, видеоконференцијата, итн., може да влијаат на комплексот и достигнувањето на виртуелните и конкретните можности за интеракција, но не и неговата историска улога. Значи и самиот број на виртуелни можности што денес се спротивставуваат на поединецот, снабдувани од електронски системи, се променил, а не самата виртуелност. Шилдс (2003) аргументира дека односот меѓу реалното и виртуелното е долга историја. На пример, замената на говорениот збор со текст е чекор напред кон виртуелните системи, кои го „претставуваат“ говорникот. Овој чекор напред често вклучува и не-виртуелни

системи: слики, текст, печатен прес, телеграф и телефон. Ова долга историја на виртуелното предлага една промена во нашето мислење за виртуелното истражување.

Некои дури расправаат дека и нашата интерпретација на говорениот збор е виртуелна конструкција. Во овој пристап кон виртуелноста на јазик или текст, конкретниот елемент само ја игра почетната улога во симулирање на конструираното и виртуелната реалност на инволвирани партиципанти. Компјутерот потоа просто ја проширува и така долгата способност на луѓето како произведувачи на симболи и корисници на симболи. Компјутерот го претставува само најновиот медиум во долгата историја на дистанцирањето на луѓето од блискоста на говорениот збор. Комплицира, но не ги вознемирува виртуелните – конкретните – апстрактните - веројатните интеракции што го окупираат нашиот свет. Компјутерот и интернетот се само еден еволутивен тренд во симболичната виртуелност (Шилдс, 2003).

Со овој пристап, односите меѓу глобалните, локалните, виртуелните и електронските медиуми се откриени со новите луминални простории меѓу нив. Ова дозволува за развој на нови теоретски и практични анализи на различните системи за посредување, вклучувајќи го и електронскиот систем, кој го промовира вниманието и апсорбираноста на поединците. Не сме повеќе ограничени да анализираме како предностите на *лице в лице* комуникацијата можат да закрепнат во виртуелните системи. Повеќе не ја игнорираме *лице в лице* комуникацијата за да се фокусираме на неограничените можности во електронската комуникација. Тврдењето на Шилдс е дека поединците постигнуваат значење надвор од конкретното, и секогаш било така. Во ова смисла, ние никогаш не сме биле локални или глобални, но глобалните мислителите делуваат локално, и локалните мислителите делуваат глобално. Ова покренува голем број на важни импликации за истражување во локалното и глобалното во ИС виртуелното истражување.

3.8.3. Импликации за истражување и пракса

Ова деконструкција на карактеристиките на локалното и глобалното, и виртуелните системи, илустрира бројни нови можности за виртуелното истражување и пракса. Првото е дека нашето внимание во виртуелно истражување треба да биде на апсорбируваниот и внимателен поединец кој бара значење. Со употреба на основата на Шилдс, можеме да истражуваме како ланци на виртуелни – конкретни – апстрактни - веројатни интеракции се здружени од страна на активни поединци, преку електронски и не-електронски канали. Со поставување на ова ревидирано прашање, ние не го истражуваме локалното, туку локациите произведени во локалот (т.е. конкретен) и глобалните околности (т.е. виртуелни - апстрактни симболи). Виртуелното не е веќе затворено во еден електронски медиум, но го вклучува и идеалниот - сегашен концепт кој влијае и е под влијание на апсорбируваниот поединец. Го вршиме ова со наблудување на конкретното однесување произлезено од одредени околности (конкретен), зборувајќи и под влијание на другите преку електронски текст (виртуелен), истражувајќи и трансформирање на идни состаноци и активности (веројатен), со намера на формирање на нови социјални движења, пријателства и контакти (апстрактен).

Овие заклучоци не се особено единствени. Еден „виртуелен циклус“ на интеракција меѓу виртуелното и реалното веќе е предложено од Роби, Шваиг и Џин (2003). Како и да е, за разлика од нивниот соодветен и несоодветен пристап кон виртуелното и реалното, се предлага дека фокусот на апсорбируваниот и внимателниот поединец, и неговите конкретни и виртуелни системи, би биле попродуктивни.

Апсорбираниот е тој кој креира негови или нејзини *локали* во различни конкретни - виртуелни околности. Според Бурбулес (2004), дури и *лице в лице* комуникацијата ја има ова виртуелно - конкретна динамика. Резултатот е тоа што комуникациските медиуми се турнати во позадина.

Второ, во согласност со Бурбулес, електронските системи се покажани како симболични системи кои пружат симболична мобилност преку време и простор. Овие симболи се и виртуелни (т.е. претстава на јазик) и конкретни (т.е. печатени симболи на екранот). Во ова смисла, тие претставуваат глобално влијание во тоа што се носени во долги дистанци и времиња преку нивните конкретни претставувања на јазикот. Како и да е, тоа е кога се сретнуваат со апсорбирани поединци кои читаат и користат симболи кои што рендираат конкретни - виртуелни локалитети.

Трето, и покрај отстранувањето на нашето внимание од електронскиот и не-електронскиот медиум, не можеме да го игнорираме фактот дека комуникациските канали навистина влијаат и ги ограничуваат употребите на конкретните практики на поединецот. Така, електронските системи, до некаде, ја опишуваат нивната употреба. На пример, едно алатче бара одредена тастатура и технички практики, за да може поединецот да партиципира. Овие конкретни практики можат да ги ограничуваат и нивните виртуелни можности.

Понатаму, одредени социо-технички способности на медиумот можат да влијаат на конкретните однесувања. Како еден пример, Интрона (2001) расправа дека недостаток на блискоста преку компјутерските системи дозволува примачот да не биде воопшто вознемирен или попречен од вистинските лица на праќачите. Тој предлага дека *лице в лице* контактот значи во смисла на предизвикување на нашето сочувство и внимание кон другиот. Компјутерските системи дозволуваат и можат да си дозволат поединецот и групата да ги игнорираат луѓето во конкретни ситуации, особено ако виртуелните слики ги отстрануваат лошите реални и конкретни ситуации.

Во заклучок, локалното вклучува конкретни практики и зборови, глобалното вклучува виртуелни зборови и концепти кои произлегуваат од и влијаат на конкретното, и пресекот на двете од апсорбирани поединци креира *локации*. Тие се под влијание на електронските и не-електронските канали, кои што произнесуваат нови можности и динамики за поединецот. Тие придонесуваат за еден свет кој отсекогаш бил виртуелен. Додека електронските системи можат да ги диктираат и конкретното и виртуелното до некој степен, активната улога на поединецот, инволвиран со теми, заедници и други поединци, е фокусот на истражување на виртуелноста и праксата. Нашиот моментален фокус на електронските машини како виртуелно - глобални, и *лице в лице* комуникацијата како конкретно - локално, има ограничен број на теми и пристапи употребени во ова истражување.

Во фокусирањето на тие конкретни и виртуелни места каде што едно лице е апсорбиран партиципант, ние одиме надвор од типичните претпоставки за локалното и глобалното, и релативно униформирано влијание на електронските и не-електронските системи на ова комуникација. За да се биде еден апсорбиран партиципант, комуницирајќи со другите, медиумите влијае на можностите за апсорбираност, автоматски и на формата и составот на односот. Но тие не го дефинираат целосно односот и неговите карактеристики. Со ова, нашето внимание се посветува на локациите креирани преку електронски и не-електронски системи, од страна на апсорбирани поединци.

ЗАКЛУЧОК - III ГЛАВА

Во оваа глава детално ги разгледаваме виртуелните организации. Горазгледаваме концептот како веќе постоечки компании креираат нов тип на организација овозможена од информатичката и комуникациската технологија (ИКТ). Напомена дека овој нов тип на организациска форма е карактеристичен со својата способност за брзо прилагодување вонепредвидени ситуации. Оваа организациска форма е децентрализирана, со споделена моќ и се потпира на интерорганизациските системи и довербата.

Во оваа глава многу внимание и истражување се посветува на виртуелноста од различни дисциплини. Областа на Информативните Системи (ИС) посебно се интересира за влијанието на виртуелните системи на праксата во менаџментот: виртуелни тимови, организации, пазари, итн. Ова истражување ни дава многу начини на мислење за глобалните влијанија на информатичката и комуникациската технологија - претпоставениот производител на виртуелност - за локалната пракса. Овие локални практики вклучуваат: работни практики, комуникација, доверба и соработка.

Како и да е, оваа работа често вклучува различни претпоставки за природата на локалното и глобалното, и улогата и влијанието на ИКТ-то врз виртуелноста. На пример, некои анализи сугерираат дека интернет разговорот и е-маилот кои служат како поддршка на ИКТ, се во можност да ги поврзуваат партиципантите со бројни нови луѓе и култури, градејќи „глобално село“ на луѓе со исти мислења, споделувајќи исти проблеми. Во спротивно, други анализи, кои произлегуваат од слични претпоставки но од различни насоки, предлагаат дека локалните поставувања на партиципантите ја попречуваат бескрајната и продуктивната употреба на ИКТ, ограничувајќи ги придобивките на виртуелните тимови, виртуелната работа, и поделбата на организациското знаење.

И во двете случаеви, односот помеѓу локалниот, глобалниот, виртуелниот и ИКТ е само претпоставка. Овие типични односи прикажуваат зголеменост на бројот на поединците кои можат да работат заедно и влијаат еден на друг (вид на глобални), кои потоа можат да иницираат бескрајни можности за промена на индивидуалната пракса (локалната). Во првиот случај, глобалните способности на ИКТ - да се дозволи контакт помеѓу многу поединци - ги прошируваат можностите на влијанието на еден поединец кон друг и да може да биде под влијание на други локални практики и идеи. Во вториот случај, глобалните можности на ИКТ можат да ги реорганизираат работата и знаењето со совладување на пречките од локалните поставувања. И покрај различните акценти, претпоставките за ИКТ и виртуелноста се исти - дека ИКТ произведува бројни виртуелни и глобални можности за поединци да можат да влијаат на други и да бидат под влијание од други, и да ги промени нивните локални околности и нивните работни подготовки. Целта на ова поглавје е да изучува три типични претпоставки за локалната, глобалната, виртуелната улога и улогата на ИКТ во виртуелноста. Резултатот е еден опширен број на можности за истражување и пракса во виртуелното истражување.

Постојат различни карактеристики кои асистираат во дефинирањето на локалното, глобалното и виртуелното. Истите вклучуваат, но не се ограничуваат со: просторија (присутна или отсутна), време (истото време против различно време), абсорбираност (внимание против невнимание), веродостојност (реална против нереална), и идентитет (силен против слаб). Во зависност од природата на локалното, глобалното и виртуелното, тие ги одредуваат луминалните можности за различни социјални и материјални ефекти реализирани во и надвор од специфични поставувања.

Во смисла на просторија, може да се рече дека едно лице или нешто или присутен или отсутен кон некоја друга личност или нешто. На пример, едно лице е или во вашата куќа пред вашите очи, или не е. Што се однесува до просторијата и претпоставката за локалното, глобалното, виртуелното, и ИКТ-то, присуството и отсуството се важни, ако не и клучни. На пример, виртуелноста често значи дека едно нешто или лице може да биде отсутно, но сепак да биде присутно кон некое друго лице или нешто, преку различни медиуми - на пример, писмо, телевизор, компјутер, итн. Се почесто виртуелноста е поврзана со одредени информатички и комуникациски технологии, кои дозволуваат едно лице да влијае врз друго лице преку глобалните дистанци. Ова сугерира дека ИКТ-то дозволува едно лице да влијае врз друго лице без да биде присутно физички. Виртуелното не е веќе затворено во еден електронски медиум, но го вклучува и идеалниот - сегашен концепт кој влијае и е под влијание на апсорбираниот поединец. Го вршиме ова со наблудување на конкретното однесување произлезено од одредени околности (конкретен), зборувајќи и под влијание на другите преку електронски текст (виртуелен), истражувајќи и трансформирање на идни состаноци и активности (веројатен), со намера на формирање на нови социјални движења, пријателства и контакти (апстрактен).

Овие заклучоци не се особено единствени. Еден „виртуелен циклус“ на интеракција меѓу виртуелното и реалното веќе е предложено од Роби, Шваиг и Џин (2003). Како и да е, за разлика од нивниот соодветен и несоодветен пристап кон виртуелното и реалното, се предлага дека фокусот на апсорбираниот и внимателниот поединец, и неговите конкретни и виртуелни системи, би биле попродуктивни. Апсорбираниот е тој кој креира негови или нејзини *локали* во различни конкретни - виртуелни околности. Според Бурбулес (2004), дури и *лице в лице* комуникацијата ја има ова виртуелно - конкретна динамика. Резултатот е тоа што комуникациските медиуми се турнати во позадина.

Второ, во согласност со Бурбулес, електронските системи се покажани како симболични системи кои пружат симболична мобилност преку време и простор. Овие симболи се и виртуелни (т.е. претстава на јазик) и конкретни (т.е. печатени симболи на екранот). Во ова смисла, тие претставуваат глобално влијание во тоа што се носени во долги дистанци и времиња преку нивните конкретни претставувања на јазикот. Како и да е, тоа е кога се сретнуваат со апсорбирани поединци кои читаат и користат симболи кои што рендираат конкретни - виртуелни локалитети.

Трето, и покрај одвлекувањето на нашето внимание од електронскиот и не-електронскиот медиум, не можеме да го игнорираме фактот дека комуникациските канали навистина влијаат и ги ограничуваат употребите на конкретните практики на поединецот. Така, електронските системи до некаде ја опишуваат нивната употреба. На пример, едно алатче бара одредена тастатура и технички практики, за да може поединецот да партиципира. Овие конкретни практики можат да ги ограничуваат и нивните виртуелни можности.

Понатаму, одредени социо-технички способности на медиумот можат да влијаат на конкретните однесувања. Како пример, Интрона (2001) расправа дека недостатокот на блискоста преку компјутерските системи дозволува примачот да не биде воопшто вознемирен или попречен од вистинските лица на праќачите. Тој предлага дека *лице в лице* контактот има форма на предизвикување на нашето сочувство и внимание кон другиот. Компјутерските системи дозволуваат и можат да си дозволат поединецот и групата да ги

игнорираат луѓето во конкретни ситуации, особено ако виртуелните слики ги отстрануваат лошите реални и конкретни ситуации.

Во заклучок, локалното вклучува конкретни практики и зборови, глобалното вклучува виртуелни зборови и концепти кои произлегуваат од и влијаат на конкретното, и пресекот на двете од апсорбирани поединци креира *локации*. Тие се под влијание на електронските и не-електронските канали, кои што произнесуваат нови можности и динамики за поединецот. Тие придонесуваат за еден свет кој отсекогаш бил виртуелен. Додека електронските системи можат да ги диктираат и конкретното и виртуелното до некој степен, активната улога на поединецот, инволвиран со теми, заедници и други поединци, е фокусот на истражување на виртуелноста и праксата. Нашиот моментален фокус на електронските машини како виртуелно - глобални, и *лице в лице* комуникацијата како конкретно - локално, има ограничен број на теми и пристапи употребени во ова истражување.

Во фокусирањето на тие конкретни и виртуелни места каде што едно лице е апсорбиран партиципant, ние одиме надвор од типичните претпоставки за локалното и глобалното, и релативно униформирано влијание на електронските и не-електронските системи на ова комуникација. За да се биде еден апсорбиран партиципant, комуницирајќи со другите, медиумите влијаат на можностите за апсорбираност, автоматски и на формата и составот на социјалниот однос. Но тие не го дефинираат целосно односот и неговите карактеристики. Со ова, нашето внимание се посветува на локациите креирани преку електронски и не-електронски системи, од страна на апсорбирани поединци.

ГЛАВА IV

ГЛАВА IV

УПРАВУВАЊЕ СО ЕКОНОМСКИТЕ ОДНОСИ МЕЃУ ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ НА ВИРТУЕЛНАТА ЕКОНОМИЈА

Виртуелните организации и виртуелните претпријатија како нови деловни субјекти на виртуелната економија обединуваат групи на компании, претприемачи или во глобала различни луѓе, кои го проведуваат целокупното работно време вршејќи меѓусебно зависни работни активности на различни физички локации. Во вакви околности, менаџментот во виртуелната економија добива многу посложена улога од класичниот менаџмент во индустриската економија. Работењето изведено на различни физички локации влијае на бројни критични, меѓусебно поврзани, активности на менаџментот, со кои треба да се управува цврсто поради постигнување на ефикасност на сите работни активности.

4.1. Улогата на менаџментот во виртуелната економија

Членовите на виртуелните претпријатија работат на различни локации, често и во различни временски зони, и поседуваат различна културна и организациска основа. Како членови во рамките на виртуелното претпријатие истовремено вршат и сопствени активности (често и во рамки на некоја друга виртуелна организација), додека начините на нивното организирање и управување со активностите претставуваат клучно прашање за остварување на деловниот успех. Во такви околности, менаџментот станува клучен процес во работењето на виртуелното претпријатие. За успешно проследување на задачите и координирање на работните активности, менаџерите на виртуелните претпријатија мораат да користат нови методи на комуницирање, засновани на современата информатичка и телекомуникациска технологија.

Беамиш (1997 г., стр. 182.) го користи терминот *глобален менаџер*, за да ја нагласи потребата за реконцептуализација на поимот и улогата на менаџерот во глобалниот бизнис. Моушовиц (2002 г.) ја опишува виртуелната организација како целно ориентирано претпријатие (или единица/функција во рамките на претпријатието) кое оперира под водство на менаџментот од едно поголемо ниво – *метаменаџмент*. Според него, „метаменаџментот“ претставува менаџмент на виртуелно организираниот деловен собир на задачи. Виртуелно организираната задача е целно ориентирана активност за која за таа пригода е задолжен или за неа е трајно доделен конкретен менаџер во рамките на виртуелната организација.

Вилијамс (2002 г.) го користи терминот виртуелно лидерство (анг. *Virtual leadership*), дефинирајќи го како специјална и напредна вештина за водење на другите, со цел остварување на резултати во амбиент поинаков од традиционалниот (физичкиот). Натому, тој нагласува некои предизвици кои ги донесува виртуелното лидерство, како што

се: постојано патување, развој на персоналните односи од далечина, мерење на перформансите, комуницирање, делегирање на работниците и задачите, *team-building* (градење на тим), решавање на конфликти, итн. (Вилијамс, 2002 г., стр. 9-11.).

Според Герк и Беренс (2003 г., стр. 3.) лидерите кои управуваат со своите виртуелни тимови и претпријатија од далечина се соочуваат со следните специфични проблеми:

- мерење на успешноста на вработените без можност за директна контрола „во живо“,
- осигурување на достапност на информациите и пораки за сите членови,
- градење на доверба,
- рамнотежа на количината на работа и задачи меѓу членовите,
- запознавање со вработените на лично ниво,
- додатен напор и патувања поради запознавање „лице в лице“,
- разбирање на специфичните проблеми кои ги имаат вработените/тимовите во своите локации,
- решавање на конфликтите пред нивна ескалација,
- собирање на информации и идентификување на корисните за развој на работењето,
- дисперзија на корисните информации за деловен развој,
- забележување на таленти и искористување на нивните можности,
- комуникација без невербални знаци (речиси 40% од пораките се пренесуваат преку говорот на телото).

За успешно исполнување на своите задачи, лидерите треба да преземаат соодветни и правовремени акции и активности, но примарно тие мора да развијат јасна деловна стратегија со јасна и транспарентна цел, намена и улога, како на виртуелното претпријатие во целина, така и на секој вклучен член (Мелоун, 2004 г.).

4.1.1. Облици на менаџмент во виртуелно претпријатие

Виртуелните претпријатија, како брзорастечки феномен на виртуелната економија, формално-правно своето постоење го засноваат на договорите меѓу различни независни членови. Според тоа, и менаџментот на виртуелното претпријатие во својата суштина се разликува значително од менаџментот на класичните претпријатија, вообичаено засновани на хиерархија. Клучните функции на менаџментот во виртуелното претпријатие, како што се планирањето, организирањето, водењето и контролата, исто така значително се разликуваат од функциите во класичните претпријатија. Во виртуелното претпријатие главната улога ја има лидерската компанија, која претставува пандан на врвниот менаџмент во хиерархиската организација. Таа ги движи процесите, управува со нив и ги набљудува, а неретко ги поднесува и последиците од сите грешки или опортунизмот на соработничката мрежа (Белак и Вежа, 1997 г., стр. 124.).

Според Фриц и Манхајм (2008 г.), менаџментот на виртуелното претпријатие врши широк спектар на активности кои влијаат на нејзиното работење. Можните активности вклучуваат активности на комуникациска поддршка на деловните акции, избор на

учесници на тие акции, како и нивна подготовка за виртуелниот бизнис. Менаџерските активности понатаму опфаќаат и проценка на прифатливоста на деловниот процес или задачите кои се вршат во виртуелниот работен амбиент, избор на работните процеси и методи, дизајнирање на постоечките методи на деловни активности, и многу други елементи.

Менаџментот на виртуелното претпријатие треба да се набљудува од аспект на формирањето и трајноста на виртуелното претпријатие, според кои се појавуваат и фундаментални разлики во улогата и активностите на нејзиниот менаџмент. Како што е веќе речено, постојат два основни начини за формирање на виртуелно претпријатие. Со формирањето на виртуелните проекти поради краткотраен одговор на пазарните прилики се формираат и потполно нови (виртуелни) организациски единици. Од друга страна, поради долгорочното постигнување на конкурентска предност и зголемување на ефикасноста, менаџментот на класичното претпријатие може да се одлучи за имплементација на елементите на концептот на виртуелна организација. Таквиот процес на трансформација на хиерархиското и мрежно организирано претпријатие претставува сложена менаџерска активност и опфаќа бројни задачи. Според тоа, Белак и Вежа (1997 г.) разликуваат:

1. проектен менаџмент и
2. мрежен менаџмент.

Секој од тие нови облици на менаџмент, поради својата специфичност, треба да се согледа посебно.

4.1.1.1. Проектен менаџмент

Проектниот менаџмент се појавува кај виртуелните проекти кога различни организации формираат тимови, стратешки сојузи или конзорциуми, за спојување на комплементарните способности и како одговор на пазарните прилики. Оформените тимови или сојузи опфаќаат истражувачи, производителите и трговци од различни организации, со цел заеднички поефикасен одговор на пазарните прилики. Кај виртуелните проекти, со оглед на начинот на формирање и координација, се разликуваат два облици на менаџмент:

- а) лидер на виртуелното претпријатие и
- б) самоорганизирано виртуелно претпријатие.

а) Лидерот на виртуелното претпријатие или проектниот лидер претставува поединец или компанија која го покренува процесот на формирање на виртуелното претпријатие, управува со него и го набљудува, и главно ги сноси и последиците од сите неуспеси или опортунизмот на учесниците на мрежата. Лидерите во литературата исто така се нарекуваат и *имагинатори* или *виртуелни организатори* (Хедберг, 1997 г.). Тие се личности кои се способни да ги воочат пазарните прилики во рамките на клучните способности на претпријатието од виртуелниот *web*, на чија основа воочените прилики се обидуваат и да се искористат. Способноста за имагинација и поседување на визија се

неопходни предуслови за изнаоѓање на деловните комбинации и нивно натамошно унапредување, кое ќе овозможи формирање на виртуелното претпријатие.

Хедберг (1997 г., стр. 111.) тврди дека сите лидери поседуваат слични карактеристики:

- доверба од соработниците и нивна доверба во соработниците,
- не прават разлика меѓу формално вработените соработници во претпријатието и надворешните соработници,
- преферираат заедничка деловна соработка, водење на претпријатието без формални граници, во што гледаат неограничени можности за развој,
- добро разбирање на концепцијата на виртуелната организација.

Ако станува збор за релативно помалите виртуелни проекти, како лидер најчесто се појавува една личност (*виртуелен претприемач*), која ангажира различни поединци, компании или само некои нивни делови во решавање на одреден дел од деловната задача. Лидерот ги дефинира начините и стандардите, како и условите за одвивање на деловните активности. Лидерот го следи текот на деловните активности, координирајќи го текот на *Just-in-time* концепцијата за реализирање на бизнисот.

Од друга страна, ако станува збор за посложените пазарни прилики, како што се изградбата на автопат, пруга или мост, како лидер се појавува лидерска компанија (проектен тим), која околу себе ги собира специјализирани компании поради заедничко извршување на одреден проект. Во таквите услови, лидерската компанија веќе не е наредбодавател, туку партнер кој постојано комуницира со партнерите, ги уважува нивните совети, разменува идеи, ги насочува и инспирира. Лидерот ги носи само важните одлуки, решава евентуални недоразбирања и е одговорен за успехот на проектот, додека донесувањето на секојдневните одлуки го препушта на членовите, создавајќи атмосфера за нивно решавање. Но, за таквото виртуелно претпријатие функционира успешно, најважно е визијата на лидерот да се совпаѓа со таа на членовите.

Според Морган (2003 г.), лидерот на виртуелната организација мора да поседува способност за имагинација, која се состои од пет основни функции:

- способност за спознавање и разбирање на актуелната ситуација,
- изнаоѓање на имагинација за нови начини на организирање,
- креирање на заедничко разбирање,
- јакнење на индивидуалното влијание и
- развој на способноста за самоорганизирање.

„Тргнувам со премисата дека функцијата на лидерството е да произведе повеќе лидери, а не повеќе следбеници.“
- Ралф Надер⁵⁸

б) Самоорганизираното виртуелно претпријатие може да се формира кога различни компании се обединуваат, формирајќи виртуелна мрежа без доминантен лидер, како т.н. *демократски сојуз*. Во таквите мрежи, сите членови соработуваат на еднаква

⁵⁸ Американски политички активист, писател, роден во 1934 година.

основа, зачувајќи ја својата автономија и обединувајќи ги своите клучни надлежности. Но и во таквите случаи потребен е еден координатор кој ќе ги администрира генералните информации во врска со виртуелното претпријатие, ќе ја следи организациската структура и начелата на работењето. Во екстремни случаи, кога за тоа ќе се појави потреба, членовите можат да ја сфатат двостраната корист од централизираното заедничко управување со ресурсите и вештините, и можат да тежнеат кон создавање на заеднички менаџмент со формирање на некој вид надзорен одбор (анг. *Steering Committee*). Надзорниот одбор го сочинуваат извршните директори на компаниите членки, меѓу кои се избира портпарол кој го застапува целокупното виртуелно претпријатие.

Создавањето на некој вид надзорен одбор на самоорганизираното виртуелно претпријатие е добро и поради можноста за изнаоѓање на нови деловни можности, кои ќе одговараат на индивидуалните интереси и потреби на членовите. Со активностите на надзорниот одбор за унапредување на виртуелното претпријатие може да се воспостави нов однос меѓу актуелните членови, а по потреба може да се вклучат и нови членови. Надзорниот одбор има и задача за создавање заедништво, овозможување на прилив на свеж интелектуален капитал и рамнотежа на придонесот на секој поединец, што ја зголемува можноста за успех на виртуелното претпријатие на пазарот, како и негов развој и подобрување.

Други размислувања говорат дека и во самоорганизираното виртуелно претпријатие некој сепак треба да ја преземе лидерската улога. Ако таквото виртуелно претпријатие сака да продолжи со раст и развој, појавата на некоја водечка сила би овозможила голем динамичен учинок за натамошен развој. Новите иницијативи, интуицијата и чувството за потенцијални деловни прилики имаат важна улога во продолжувањето на работата на виртуелното претпријатие. Поради тоа, компанијата која има способност за увид и предвидување на пазарните прилики и деловни можности го зазема лидерското место. Со текот на времето, компаниите може и да се заменуваат на лидерското место, зависно од деловната активност и соодветните клучни способности.

Според Хедберг (1997 г., стр. 100.), лидерската компанија би требало:

- да биде интегратор,
- да биде трагач по таленти,
- да знае да процени вредност на нова пазарна прилика,
- да ја сфати предноста од користењето на информатичката технологија,
- да креира заеднички совет на виртуелната организација,
- да ја насочи виртуелната организација во посакуваниот правец,
- да негува соработка како основен облик на деловна соработка.

Клучот на успехот на таквиот лидер е во разбирањето на тоа што членовите на виртуелното претпријатие моментално го работат и тоа што се способни да го работат. Со нив е важно да се разговара, за создавање и проценување на занимливи идеи, како и за препознавање таленти.

4.1.1.2. Мрежен менаџмент

Комбинацијата на надворешни притисоци на глобализацијата, дерегулацијата и потребата за екстремно висок квалитет со ниска цена, внатрешните фактори како што се опаѓачките стапки на профит, појавата на новите технологии, јазот во способностите наспроти конкуренцијата и борбата за потрошувачи, ги присилуваат менаџерите на размислување околу начинот на реорганизација на економските активности на своите претпријатија, во намерата ефективно да конкурираат и ја зголемуваат стапката на поврат на вложеното. Во таквите ситуации менаџментот има два избора:

1. традиционален пристап на зголемување на способноста на сопственото претпријатие со набавка на додатни ресурси и вработување на нова работна сила, т.е. проширување на границите на класичното претпријатие, или

2. примена на концептот на виртуелна организација за осигурување на недостатокот на способности, служејќи се со ресурсите и клучните способности на надворешните партнери. Трансформацијата во виртуелното претпријатие ќе успее ако на пазарот постојат извршители на активностите и задачите кои претпријатието не може да ги реши традиционално во рамките на самото претпријатие, и ако способностите и знаењето на менаџментот на претпријатието одговараат на карактеристиките потребни за формирање на виртуелно претпријатие.

Бидејќи првата опција претставува значително поскапо решение, посебно во кризни услови, виртуелната организација претставува релативно брза и едноставна стратешко опција. Создавањето на нов организациски ентитет, заснован на блиска соработка меѓу одделни организации со цел постигнување заедничка пазарна стратегија и идентитет, овозможува речиси неограничено обединување на компетенциите и постигнување на подобри резултати. Постоенето на експлицитна единствена пазарна стратегија и синергиски резултати ја разликува виртуелната организација од останатите типови на групации засновани на кооперативни врски (Верити, 1998 г.).

Виртуелното претпријатие се формира така што компанијата која е негов двигател и носител (иницијална компанија) ги одредува целите и стратегијата за производство и работа, а потоа се работи на реализација на поставените цели заедно со соодветните партнери, кои можат да бидат компании, делови од компании или поединци од одредени професии. На тој начин се креира мрежа на деловни односи низ која се реализираат поставените деловни цели. Иницијалната компанија на виртуелното претпријатие, барем во почетната фаза, има и лидерска улога, па ја обележуваат исти својства како и лидерската компанија кај проектниот менаџмент. Белак и Вежа (1999 г.) тврдат дека лидерската компанија, која е носител на мрежата, претставува „мозок“ на таа мрежа, и реализираните производи или услуги излегуваат на пазарот најчесто под името на таа компанија.

Иако употребата на концептот на виртуелна организација се чини многу едноставна, мрежата на виртуелното претпријатие не е толку едноставно да се оформи и води. Затоа мрежниот менаџмент е еден од најсложените модели на менаџмент. Секоја мрежа на виртуелното претпријатие има структура која подразбира собир на учесници и врски меѓу нив, економски односи и состав на менаџментот. Според Белак и Вежа (1999

г.), мрежниот менаџмент вклучува делување на три главни актери или три групи актери кои управуваат со виртуелното претпријатие:

- а) директор на лидерската (иницијална) компанија на виртуелното претпријатие,
- б) водител на мрежата и
- в) директори на компаниите членки на мрежата.

а) Директорот (или менаџментот) на лидерската (иницијална) компанија на виртуелното претпријатие во почетната фаза на создавањето на виртуелната организација има доминантна улога во донесувањето одлуки, поради носењето на целокупниот ризик од работењето. Кога ризикот од работењето ќе се подели во одредена мера со членовите, тогаш со нив се делат и правата на одлучување сразмерно на ризикот кој го преземаат. Во помалите компании, директорот на иницијалната компанија истовремено е и водител на мрежата.

б) Водителот на мрежата е задолжен за изградба и одржување на виртуелната организација, нејзината структура и инфраструктура, аквизицијата на партнери, координацијата на работата и испораката, доделувањето работни налози на учесниците и на надзорот на исполнувањето на договорните обврски. Најчесто се делегира од иницијалната компанија, но може да биде избран и од некоја друга компанија од виртуелното претпријатие. Трошоците на водителот на мрежата ги покрива иницијалната компанија или сите партнери заедно.

в) Директорите на компаниите членки на виртуелните претпријатија учествуваат во донесувањето одлуки. Силата со која тие влијаат на донесувањето одлуки зависи од уделот на нивната компанија во вкупните активности или ризикот кој го преземаат за деловните резултати. Во секој случај, тие се одговорни за преземените обврски на основа на договорот. Сите директори на компаниите членки мораат да работат координирано и според упатствата на директорите на мрежата.

Но кога се креира поголема мрежа на виртуелна организација, менаџментот на иницијалното претпријатие може да посегне по ангажирање на надворешен стручњак (експерт или консултантска куќа) како брокер на мрежата. Поради неговото исклучиво појавување кај виртуелните претпријатија, како и поради специфичната улога, мрежниот брокер треба да се анализира посебно.

4.1.1.3. Мрежен брокер

Со напомена дека координацијата на учесниците на мрежните организациски структури мора да се спроведе со примена на современата информатичка и комуникациска технологија, Мајлс и Сноу (1996 г.) предлагаат динамичката мрежа да биде предводена од еден одреден координатор – *мрежниот брокер*. Задача на мрежниот брокер е креирањето на група од два или повеќе претприемачи, претпријатија или само некои делови од нив, усогласување на подрачјата на нивно делување и испраќање во извршување на своите индивидуални задачи во склоп на остварување на заедничката цел.

Хач (2005 г.) го опишува мрежниот брокер како личност која им помага на заинтересираните компании во изнаоѓањето на нови деловни прилики, формирање на

стратешки партнерства, организирање на мрежните активности, поврзување со дизајнерите на нови производи и услуги, маркетиншките специјалисти, тренерите и другите лица потребни за пазарен успех во современото високо-конкурентно деловно опкружување.

Преку изградбата на виртуелното претпријатие, мрежниот брокер се обидува брзо да ги искористи деловните прилики кои се појавиле на пазарот. За да биде подготвен на тоа, брокерот мора постојано да поседува актуелни информации за способностите кои ги пружаат компатибилните потенцијални членови или цели виртуелни индустриски кластери. На основа на тие информации околу нивните способности, брокерот е во можност да реагира брзо, да бара и избира соработници со знаење, способности и ресурси, кои се потребни за изградба на соодветното виртуелно претпријатие.

Основна постојана задача на брокерот се однесува на изнаоѓањето и развојот на способностите на потенцијалните членови на виртуелното претпријатие, со цел нивно брзо поврзување во виртуелно претпријатие во согласност со приликата која се појавува. Поради тоа, негови постојани клучни активности се:

- потрага по деловни прилики,
- потрага по нови потенцијални соработници и
- формирање на виртуелно претпријатие за секоја пазарна прилика.

Кога ќе се појави новата пазарна прилика, задача на брокерот е да идентификува индивидуални надлежности и ресурси потребни за да се одговори на нив, како и да создаде виртуелна мрежа на партнери која е составена од партнерските претпријатија, надворешните добавувачи, па сè до потрошувачите. Брокерот мора добро да ја знае способноста и силата на одделните членови на виртуелното претпријатие, кои заеднички, со тимска работа, ќе се обидат да остварат деловен успех. Брокерот мора постојано да ги следи и набљудува промените во деловното опкружување, да развие стратегија за прилагодување кон тие промени, дали преку подобрување на клучните способности на постоечките членови, дали барајќи нови партнери кои ја поседуваат додатната потребна способност и ресурси.

Џунха и Путник (2006 г., стр. 53.) брокерите уште ги нарекуваат и *менаџери на ресурсите*, кои ги решаваат следните задачи:

- *ги избираат соодветните ресурси* – ги следат приликите на пазарот, преговараат со кандидатите и ги избираат најдобрите,
- *ги интегрираат ресурсите* – ги поврзуваат компатибилните ресурси, ги дефинираат протоколарните и договорните односи,
- *го дефинираат редоследот на интеграцијата* – водат грижа за просторот и времето на одвивање на процесот,
- *ги контролираат ресурсите* – анализа на улогата на одделни ресурси во договорниот однос.

Брокерот е одговорен за обликување на соодветната инфраструктура за успешно функционирање на виртуелното претпријатие, т.е. физичката, информатичката, правната и социо-културната инфраструктура. Најважната клучна способност која треба да ја

поседува брокерот е способноста за изнаоѓање и поврзување на компатибилните соработници во виртуелно претпријатие, кое успешно ќе одговори на пазарните барања.

Откога поимот *мрежен брокер* почна да се користи во интерорганизациската концепција, теоретичарите на виртуелната организација се занимаваат со прашањето: може ли брокерот да се карактеризира како претприемач или не? Ако претприемачот се смета за личност која остварува профит преку иновативност и изнаоѓање нови и единствени комбинации на ресурси од деловното опкружување, може да се рече дека и мрежниот брокер може да биде карактеризиран како претприемач кој пронаоѓа и креира нови деловни прилики, и собира и усогласува ресурси и претприемачки функции остварувајќи профит на основа на својата способност за организација, како и на агилноста во несигурната деловна околина. Способноста за комуникација, поврзување и изградба на односи се карактеристики кои ги обележуваат и претприемачите, и мрежните брокери. Исто така, треба да се нагласи дека и поседувањето на интелектуален капитал како клучна способност на претприемачите и брокерите, кој овозможува забележување на пазарните прилики и можно остварување на деловен успех ако истиот се искористи квалитетно.

Меѓутоа, претприемачот ја препознава и користи приликата која му се пружа низ меѓусебно натпреварување на одделни компании и така посредува меѓу нив, усогласувајќи ги нивните ресурси за своја приватна корист. За разлика од него, задача на мрежниот брокер не е да стои меѓу конкурентите и да ја искористи нивната неспособност за самостојно поврзување, туку хармонизацијата и привикнувањето на заедничка соработка преку која ќе остваруваат подобар деловен резултат, отколку преку самостојно делување. Значи, мрежниот брокер не остварува корист од судирот на интереси на одделни компании, туку од нивната соработка и синергиската ефикасност која се постигнува со формирање на виртуелното претпријатие.

Како што е видливо, улогата на брокерот е извонредно важна во фазата на формирање на виртуелното претпријатие. Но после завршувањето на таа фаза, клучната улога на водство и координација од брокерот ја презема менаџментот на виртуелното претпријатие. Во случај на евентуални судири на интереси меѓу членовите, брокерот може повторно да се повика и вклучи во работата на виртуелното претпријатие. Брокерот може да се постави како неутрален арбитрачен член во решавањето на споровите, па дури и да предложи и замена одредени членови на виртуелната организација со нови членови.

Гиерц (2000 г.) брокерите ги нарекува „пајаци“, кои ја плетат мрежата меѓу добавувачите на капитал, стока или услуги со соодветната побарувачка на пазарот. Според него, пајациите дури поврзуваат и различни видови на виртуелни претпријатија, кои опфаќаат голем број на различни, повеќе или помалку независни, членови, во различни нови проекти, и тоа во два случаи: кога пајациите бараат соодветно виртуелно претпријатие и кога виртуелните претпријатија имаат потреба од нив.

Обединувајќи ги различните гледишта, Катци и Обозински (1999 г.) освен овие активности ги спомнуваат уште следните менаџери во менаџментот на виртуелното претпријатие:

- **Менаџер на надлежност** (анг. *Competence manager*) – ги обединува надлежностите на членовите и комуницира со потрошувачите.
- **Проектен менаџер** (анг. *Project manager*) – води сметка за временското ограничување и ограничувањето на буџетот, како и за ефикасноста на одделни членови и евентуалната потреба за нивна замена.

- **Ревизор** (анг. *Auditor*) – одговорен за неутрална финансиска контрола и проценка.
- **Мрежен тренер** (анг. *Network coach*) – задолжен за конституирање и одржување на мрежната инфраструктура.
- **In/Outsourcing менаџер** – во координација и комуникација со проектниот менаџер задолжен за следење на ресурсите, технологијата и расположивите know-how на пазарот.

Заклучно, може да се рече дека менаџерот во виртуелното претпријатие има далеку поинаква улога, но и обележја од класичниот менаџер. Тој мора да преземе улога на лидер и тренер, со сите мотивирачки, координативни и други карактеристики кои ги обележуваат современите менаџери. Менаџментот на виртуелното претпријатие треба да претставува еден автономен соработнички тим. Притоа, треба да се води сметка околу вклучувањето на претставници од поголем број на компании. Статусот на менаџерот во компаниите членки треба да им овозможува полна слобода на делување во рамките на нивната улога во виртуелното претпријатие.

4.1.2. Виртуелен претприемач

Кај релативно помалите деловни проекти, како лидери може да се појават виртуелните претприемачи. Тие најчесто поседуваат мошне мали или никакви сопствена почетни средства, па освен мобилниот телефон, факсот и компјутерот речиси не им треба никаква друга сопственост.⁵⁹ Тие, меѓутоа, поседуваат нешто повредно од материјалните ресурси; имаат визија, способност, имагинација и желба за успех, на чија основа го покренуваат својот бизнис и создаваат тесно фокусирано виртуелно претпријатие. Виртуелните претприемачи ја поврзуваат понудата и побарувачката на пазарот, и со помош на современата информатичка и комуникациска технологија ангажира и координира различни инвеститори, производители и потрошувачи, како и сите потребни придружни активности, и на основа на нивните координирани активности остваруваат профит.

Виртуелниот претприемач може за свои потреби, привремено или трајно, да закупи некои делови од класичните претпријатија само за решавање на одреден дел од доверената деловна задача, а сè со цел производство на конечниот производ и услуга наменета за целниот купувач.

Џонс (2004 г., стр. 15.) дава опис на виртуелниот претприемач: „Виртуелниот претприемач е визионерски лидер, цврсто уверен во успехот на својата идеја, на чија основа покренува претпријатие и поседува цврста намера да оствари успех во својот потфат. Сите свои расположиви ресурси тој ги вложува во своите клучни способности кои често се сведуваат само на организација и координација, додека речиси сите останати деловни активности во синџирот за создавање вредности ги екстернализира и препушта на специјализираните стратешки партнери. Од своите партнери виртуелниот претприемач бара брзина и флексибилност во спроведувањето на деловните активности, додека во координацијата цврсто се потпира на последните достигнувања на електронската трговија, со постојана поддршка од модерната информатичка и комуникациска технологија.“

⁵⁹Поради тоа често терминот *виртуелен* се употребува со негативен призвук.

После појавата на пазарната прилика, виртуелниот претприемач покренува процес на формирање виртуелна организација, управува со неа и ја набљудува, и главно ги сноси и последиците од сите неуспеси и падови, како и од опортунизмот на соработничката мрежа. Виртуелниот претприемач ги дефинира начините, стандардите и условите за спроведување на деловните активности. Неговата задача се манифестира во следењето и хармонизацијата на тие дислоцирани деловни активности со примена на *Just – In – Time* концепцијата за координација на бизнисот.

Виртуелните претприемачи се личности кои се способни во воочувањето и искористувањето на пазарните прилики. Способноста за имагинација и поседувањето визија се нужен предуслов за изнаоѓање на деловни комбинации и нивно натамошно унапредување, што ќе овозможи успех на ваквиот виртуелен проект.

Студиите покажале дека виртуелните претприемачи ги одликуваат неколку карактеристики (Џонс, 2004 г., стр. 27.):

- тесна специјализација,
- поседуваат извонредни клучни способности,
- успешно се опкружуваат со мрежа стратешки партнери и
- бараат брзина и флексибилност во спроведувањето на сите деловни активности.

Џонс исто така дефинира пет начела водилки на виртуелниот претприемач:

1. Идентификација на пазарните прилики – виртуелните претприемачи мораат да бидат способни и вешти во брзото препознавање и искористување на новите деловни прилики пред своите конкуренти;

2. Поседување јасна визија – виртуелните претприемачи исто како и другите лидери мора да поседуваат лидерски способности;

3. Фокус на клучните способности – виртуелните претприемачи треба да се концентрираат само на своите најдобри вештини (пр. трговски, маркетиншки или организациски), и да ги аутсорсираат сите останати активности на стратешките партнери.

4. Градење на стратешки сојузи со деловните партнери – како свои стратешки партнери треба да ги избираат најуспешните компании, и истите да ги усогласат и поврзат на успешен начин, и

5. Електронско работење – примената на компјутерите и останатата информатичка и комуникациска технологија им овозможува на виртуелните претприемачи голема брзина во работењето и излегување на пазарот.

4.2. Процес на управување со виртуелните претпријатија

Ако се знае дека изведувањето на деловните активности во виртуелното претпријатие го вршат членови на различни, географски дисперзирани локации, управувањето со таквиот начин на работење е мошне сложено и често е можно исклучиво со помош на современата информатичка и комуникациска технологија. Тоа битно се разликува од класичното претпријатие, каде вработените работат на една локација или во рамките на една канцеларија, и каде комуникацијата главно се одвива со директни контакти „лице в лице“.

Со брзи и ефикасни одговори на потезите на конкурентите, ефикасно управување со синџирот за снабдување и создавање вредности, ефективна (виртуелна) организација на работата со сите придружни предности од рационализацијата на ресурсите, зголемување на квалитетот, скратување на времето за излегување на пазарот итн., ефикасното управување со виртуелното претпријатие може да резултира со големи деловни заштеди.

Според Моушовиц (1998 г.), управувањето на виртуелните претпријатија може да биде поделено на пет основни активности:

1. анализирање на целите и задачите на виртуелното претпријатие;
2. идентификација на можните извршители и алокација на задачите;
3. откривање на нови извршители и нивни вклучување според потребите;
4. одржување и ревидирање на односите со извршителите на алоцираните задачи и
5. ревизија и замена на извршителите со цел постигнување задоволување или оптимизација на поединечни цели кои се втемелени во стратешките цели на виртуелното претпријатие.

Манхем и Фриц (1998 г.) го делат процесот на управување со виртуелните претпријатија на: а) управување со луѓето, б) управување со односите, в) управување со работата, г) управување со знаењето, и д) управување со технологијата.

а) Управување со луѓето

Како што веќе е објаснето, луѓето претставуваат клучен фактор за успешно работење на виртуелното претпријатие. Успехот на виртуелното претпријатие зависи од знаењето, вештините, стручноста и способностите на вработените (човечки капитал). Кога луѓето работат во виртуелен амбиент, физички одвоени и географски оддалечени од своите соработници, мора да бидат оспособени за самостојна работа и независно донесување одлуки, како и да бидат подготвени за соработка со останатите членови на виртуелното претпријатие.

Гледано од аспект на вработените, управувањето со луѓето опфаќа развивање на нивното знаење и вештини за ракување со информатичката и комуникациската технологија, како и поттикнување за изнаоѓање нови деловни можности и решенија. Од аспект на менаџментот, управувањето со луѓето опфаќа цел состав на управување со човечкиот потенцијал на претпријатието на било кое виртуелно работно место, како и навремено откривање на проблемите и нивно елиминирање преку ангажирање на нови човечки ресурси или дислоцирање на постоечките.

б) Управување со односите

Односите меѓу членовите на виртуелното претпријатие исто така претставуваат важен фактор за успешноста на виртуелното претпријатие. Со активен однос меѓу членовите се пренесува експлицитно и имплицитно знаење. Но како што односите во виртуелното претпријатие се одвиваат преку информатичка и комуникациска технологија, така и социјалните односи меѓу членовите не постојат или се слабо развиени.

Односите меѓу менаџментот и вклучените членови, како и меѓу самите членови на виртуелното претпријатие, треба да бидат цврсто поттикнати, внимателно негувани и развивани во специфични односи кои треба да ги обележи високо ниво на доверба и заедничка желба за успех. Врз развојот на тие односи може да влијаат и други фактори,

како што се претходното заедничко работно искуство, како и бројот на членовите на виртуелното претпријатие. Треба да се нагласи и важноста на развивањето и негувањето на коректни односи со другите виртуелни претпријатија во виртуелното деловно опкружување.

Високото ниво на доверба денес е критична и за управувањето на односите со добавувачите, кои мора да се најдат на високо ниво на отвореност и кооперативна деловна соработка. Тоа драстично се разликува од традиционалниот однос меѓу производителот и добавувачот, кој се карактеризира со конкуренција и надмудрување во цена и квалитет, типично за класичните претпријатија.

в) Управување со работата

Во моделот на виртуелната организација, управувањето со работните активности зема покомплексни обележја од управувањето со истите во класично организирани претпријатија. Управувањето со работата се состои од две димензии: а) управување со неопходните подготовки за вршење на деловни активности и б) управување со извршувањето на тие активности. Во виртуелното претпријатие, според Манхајм и Фриц (1999 г.), *координацијата и контролата* на работните активности е најважна задача на менаџментот.

Координацијата е процес на меѓусебно усогласување на различните активности на луѓето, различните дејности или функции во некоја заедничка работа (Сикавица и Новак, 1999 г., стр. 873.). Во класичните претпријатија, менаџерите за координација главно користат директна комуникација „лице в лице“. Во виртуелното претпријатие, координацијата станува сложена задача бидејќи задачите и целите мора да бидат проследени до поединците или претпријатијата кои се просторно дислоцирани, а често и временско разделени.

г) Управување со знаењето

Управувањето со знаењето претставува уште еден од клучните фактори на успешноста на виртуелните претпријатија. Членовите на виртуелното претпријатие дисперзирани на различни локации развиваат различни перспективи, имаат различни искуства и стекнуваат нови знаења од своите различни работни амбиенти на основа на собраните информации од потрошувачите или другите организации. Управувањето со знаењето треба да им помогне на членовите на виртуелното претпријатие во разбирањето на дистинктивните обележја на глобалниот пазар, и потрошувачките желби и потреби, за подобрување на својата ефикасност, а со тоа и на ефикасноста на целото виртуелно претпријатие.

Задача на менаџментот на виртуелното претпријатие е препознавањето и сфаќањето на значајните разлики во индивидуалното знаење на членовите на виртуелното претпријатие, со што виртуелното работење би се вршело непречено и ефикасно. Игнорирањето на тие социјални, културни и политички разлики од страна на менаџментот може да претставува разурнувачки фактор за виртуелното претпријатие.

Освен тоа, задача на менаџментот на виртуелното претпријатие е управувањето на експлицитното, и од страна на членовите на виртуелното претпријатие развиено имплицитно знаење, како и поттикнување на натамошно создавање на ново организациско знаење и интелектуален капитал. Во таа насока, менаџментот на виртуелното

претпријатие мора да поттикне перманентно учење и да развие процеси за стекнување на нови знаења и вештини.

д) Управување со технологијата

Користењето на современата информатичка и комуникациска технологија денес е пресудно за ефикасно извршување на работите во било кој организациски облик. Во виртуелното работење, информатичката и комуникациската технологија играат клучна улога, и затоа ефикасната стратегија на управување со технологијата е пресудна за успех на виртуелното претпријатие.

Бидејќи работењето на виртуелните претпријатија без примена на информатичката и комуникациската технологија е незамисливо, неопходно е членовите да бидат квалитетно технолошки опремени за брзо решавање на задачите и евентуалните проблеми. Членовите на виртуелното претпријатие треба да ги имаат и сите потребни знаења и вештини потребни за користење на современата технологија во својата секојдневна пракса.

Задача на менаџментот на виртуелното претпријатие е овозможување пристап на членовите во заедничките информации и базата на податоци, како и непречена електронска комуникација. Клучниот проблем кој притоа се појавува е сознанието дека виртуелното работење вклучува интеракција на членовите на различни технолошко ниво или кои користат различни стандарди. Затоа задачите на менаџментот во подрачјето на управување со технологијата се инструкирање на членовите околу предностите од користењето на современата технологија, поттикнување на членовите за стекнување на потребните вештини за ефикасно користење на таа технологија и развивање свест меѓу членовите околу потребата за перманентно следење и примена на новите брзо развиени технолошки решенија.

4.2.1. Управување со изведбата од далечина

„Никогаш не се сомневајте дека една мала група на внимателни, посветени луѓе можат да го променат светот. Имено, тоа е единственото што успеало во тоа.“

- Маргарет Мид

Скоро секој управител ќе ви каже дека управување на изведба, под најдобрите услови, е тешко. Самите зборови „управување со изведбата“ носат секакви негативни слики, дисциплинско дело, конфронтација, и страшниот годишен процес на оценување. За тие кои управуваат вработени од далечина, процесот може да биде уште по тежок. Но, постојат потврдени техники кои можат да ви помогнат во управувањето на тимска и индивидуална изведба.

Овде ние првично дискутираме некои елементарни работи за управувањето со изведба, вклучувајќи и јасно дефинирани очекувања, креирање на рутина на управување, и редовен процес за оценување кон постигнување на целта. Подоцна се осврнуваме на поставување на цел, системи за одговорност и Планови за Индивидуален Развој (ПИР) како алатки за управување на изведба. Истотака ја претставуваме техниката наречена

„Тренирање на Сократ” кое може да се употреби за да им се помогне на тие кои работат од далечина да ја подобруваат нивната изведба.

Основите на Управување со изведба

Има неколку основи на управување со изведба кои, ако се следат, асистираат во потврдувањето на успехот на тимот и на секој индивидуален член на тимот. Овие основи вклучуваат и креирање на јасни очекувања и одредување на рутина на управување со изведба, каде што целта може да се дискутира и да даде фидбек. Ова има потреба од состаноци на виртуелниот тим (типично телеконференции, видео, или веб конференции), еден на еден телефонски повици, и времените лице в лице состаноци на тимот.

Етаблирање на јасни очекувања

Можеби ни еден друг фактор не е толку критичен за успехот на членовите на виртуелниот тим, отколку поседувањето на јасни очекувања. Кога се работи од далечина, без предностите на дневни интеракции со лидерот на тимот или други членови на тимот, јасното разбирање на тоа што се очекува од секој вработен да постигне е критично за мотивирање и изведба која задоволува.

Креирање на рутина на управување со изведба

Секој лидер на виртуелниот тим треба да креира редовна рутина за разгледување и дискутирање на изведбата, и со тимот и секој член на тимот. Нашето истражување покажува дека се препорачуваат неделни телеконференции и веб конференции со целиот тим. Ова го држи тимот во тек со прогресот и ви помага да одговорите на прашања кои може да дојдат од страна на членови од тимот во врска со секојдневната работа или одреден проект. Додатно, секој член на тимот треба да ја има можноста да се сретне со лидерот на тимот барем на две недели еден на еден. Овие разговори (обично телеконференции) ви дозволуваат да донесете редовен фидбек за изведбата.

Третиот елемент на рутина за силно управување со изведба се состаноците лице в лице (препорачани на три месеци или на шест месеци). Овие состаноци го засилуваат тимот и ја подобруваат довербата помеѓу членовите на тимот и лидерот. Дискутирањето за организациони и проблеми на изведбата му дозволуваат на тимот да се фокусира да се внесе во темите повеќе отколку под услови на виртуелна конференција.

Редовно оценување на прогресот

Никој од нас не може да биде успешен без да знае како напредуваме или да ја имаме можноста да правиме промени кога изведбата излегува од колосек. Некои лидери ќе ја донесат таа дискусија на агендата на нивните состаноци. На пример, еден лидер го проверува прогресот на секои две недели во нејзините редовни телеконференции. Еден друг лидер го прави тоа на почетокот на секој месец за време на телеконференција. Како и колку често се одвиваат овие контроли се одлучува заеднички меѓу лидерот и членовите на тимот. Како и да е, препорачуваме некакво формално оценување да се врши еднаш месечно да се држи тимот фокусиран и координиран.

Поставување на цел и системи за одговорност

Замислете да сте на спортски натпревар без да ги знаете правилата, позициите на играчите, или пак резултатот. Би било фрустрирачки, нели? Еднакво фрустрирачки е да не

се знае целта, одговорностите или мерките на работниот тим, посебно кога не сте лоцирани на исто место или не работите за време на исти часови. Без да знаете што треба да постигнете, какви одговорности има секој член, дали сте на колосек, тимовите што работат на далечина можат да пропаднат, да губат концентрација и да не успеваат да го постигнат највисокото ниво на изведба.

4.3. Сметководството во виртуелното претпријатие

Виртуелното претпријатие нема обврска за составување на темелни финансиски извештаи, ниту води сопствено финансиско сметководство. Сметководството на виртуелното претпријатие се води во форма на менаџерско сметководство. Обликот на тоа сметководство и извештајот околу заедничкото работење зависи од видот на економските односи меѓу членовите на виртуелното претпријатие. Ако економските односи меѓу членовите се засноваат на чисти пазарни односи, тогаш пресметка за заедничкиот резултат прави само компанијата која е финалист и најчесто лидер. Ако економските односи меѓу членовите на виртуелното претпријатие се засноваат на поделба на заедничкиот приход или профит, тогаш се изработува единствен извештај околу добивката или загубата кој го добиваат сите членови на виртуелното претпријатие.

Менаџерското сметководство во виртуелното претпријатие опфаќа менаџерска контрола, сметководствени и други методи на мерење на перформансите кои ја следат имплементацијата на концептот на виртуелна организација, како и работењето на виртуелното претпријатие во пракса. Во виртуелното претпријатие, менаџерското сметководство не смее само сметководствено да го следи работењето и резултатите, туку мора да делува проактивно. Методите и метриката со кои се служи менаџментот на виртуелното претпријатие мораат во потполност да одговараат на таа цел.

За разлика од менаџерското сметководство во класично претпријатие, чија задача првенствено е контрола на исполнувањето на нормите, задача на менаџерското сметководство во виртуелното претпријатие е подобрувањето на сите обележја на производите или услугите, како и зголемување на ефикасноста на работата на виртуелното претпријатие во целина. Менаџерското сметководство во виртуелното претпријатие, освен финансиското сметководство, опфаќа и некои нови инструменти како што се децентрализираната менаџерска контрола, *Activity Based Costing* и *Target Costing*.

4.3.1. Менаџерската контрола во виртуелното претпријатие

Под изразот менаџерска контрола не се подразбираат само инструкциите околу тоа што треба да се направи и опис што треба да се постигне, туку и собирање на сите информации поврзани со делувањето на виртуелното претпријатие, дали тоа се одвива според планот, како и контрола на остварувањето на предвидените резултати. Успешноста со која менаџментот на виртуелното претпријатие воспоставува состав на контрола има директно влијание и на вкупниот резултат на работењето.

Општо е мислењето дека претпријатијата со децентрализирана организациска структура бараат и децентрализиран пристап на менаџерска контрола. Притоа е важна квалитетната комуникација меѓу водителот и членовите поради размена на информации и

контрола на условите под кои се одвива заедничката работа. Според Хедберг (1998 г.), таа комуникација вклучува:

1. размена на информации околу потрошувачите,
2. размена на информации околу вработените,
3. размена на информации околу производите и методите, и
4. информациска поврзаност со потрошувачите.

(1) *Информации околу потрошувачите.* Идентитетот, карактеристиките и претходните нарачки на потрошувачите се природна основа за корисни податоци. Информативната размена на податоци со контролен учинок може да се одвива во облик на состанок на кој директорите од членките на виртуелното претпријатие расправаат околу потрошувачите и своите искуства. Понатаму, потребно е да се формализира размената на тие информации во компјутерска база на податоци за заедничка употреба. Ваквиот пристап на потрошувачите има заедничка вредност и служи како база за дефинирање на задачите и улогата во рамките на заедничкото работење.

(2) *Информации околу вработените.* Овде првенствено станува збор за вештините и способностите кои вработените ги поседуваат, и како истите да се развијат и да се искористат подобро. Потребно е имплементирање и развивање на модерни начини за следење на способноста на интелектуалниот капитал во рамките на виртуелното претпријатие, како и за негово мерење и вреднување.

(3) *Информации околу производите и методите.* Со размената на информации околу производите и методите кои притоа се користат, се зголемува квалитетот на производот, дизајнот, брзината на испораката, итн. Прифатените решенија кои покажуваат што членовите на виртуелното претпријатие мораат заеднички да направат се збогатуваат со нови искуства и работни методи. Водителот притоа ги контролира компјутеризираниите процеси на размена на информациите и знаењата.

(4) *Информациска поврзаност со потрошувачите.* Однесувањето на потрошувачите и нивното мислење исто така се мошне важна ставка во донесувањето на одлуките на менаџментот на виртуелното претпријатие. Потрошувачите бараат нови производи и услуги, со висок квалитет и прифатливи цени. Менаџментот треба да има директен контакт со потрошувачите, да ги прифати нивните реакции и да ги прифати предлозите за натамошно подобрување.

Како да се контролираат вработените од далечина?

Ова се зборови со кои ни се довери лидер на еден виртуелен тим: „Мојата најголема грижа е дека тие (вработените) нема да бидат продуктивни кога јас нема да бидам таму. Како велат, “кога мачката е отсутна, ќе игра глушецот“. Овие зборови може да се слушнат од многу загрижени менаџери.

Токму овој начин на размислување ја намалува способноста на лидерите да одржат соодветна контрола врз далечната работна сила. Размислувањето дека вработените треба да се контролираат често, придонесува да далечниот лидер да претера со контролата низ политики и процедури кои всушност можат да предизвикаат проблеми кои лидерот грижливо се обидува да ги избегне.

Што им е потребно на членовите на виртуелните тимови од нивниот лидер?

Ако ги прашате членовите на виртуелните тимови, што сакаат од нивниот виртуелен менаџер, ретко може да слушнете дека бараат повеќе автократија, хиерархија или бирократија. Повеќе јасност, да; дефинирани приоритети, секако; чувство за насочување, апсолутно. Но повеќе од традиционалните менаџерски атрибути како планирање, организирање, насочување и контролирање, членовите на тимот сакаат вид на водство кое доаѓа од личност која неговата или нејзината работа повеќе ја гледа како поддршка, отколку како водење на тимот. Тие веројатно ги сакаат истите работи од менаџерот кои тој ги сака од неговиот лидер.

Во глобала, овие се десетте барања кои членовите на тимот ги бараат од нивните лидери:

1. Повеќе координација, отколку контрола;
2. Повеќе пристапност, отколку недостапност или сеприсутност;
3. Информирање без преоптоварување;
4. Фидбек наместо совет;
5. Праведност над фаворизирање;
6. Решителност, но не наметлив надзор;
7. Повеќе искреност, отколку манипулирање, лажни пофалби;
8. Грижа за нивниот развој;
9. Градење на комуникација над само координирана изолација;
10. Повеќе почит отколку патернализам или љубезност.

Оваа листа не е направен според некој посебен ред, туку речиси сите очекувања се важни за вработените кои зборуваат за лидерството од далечина низ годините.

● *Оддалечените вработени често се чувствуваат без доверба и недораснати доколку нивната работна околина е базирана на хиерархиски генерирана контрола. Ова влијае негативно врз нивната работа. Кога вработените се чувствуваат преконтролирани од менаџментот, тие се обидуваат да се однесуваат на еден од следниве начини: (1) Стануваат согласни и зависни од менаџерот; (2) стануваат отпорни на контроли и наоѓаат начини да ги заобиколуваат, и (3) стануваат апатични. Ниту една од овие состојби не промовира високо ниво на работен ефект.*

Набљудувајќи ги наведените обележја може да се заклучи дека менаџерската контрола се разликува многу меѓу класичното и виртуелното претпријатие, бидејќи членовите на виртуелното претпријатие припаѓаат на различни правни ентитети без заедничко сопствеништво. Затоа правните договори и формалната структура на сопствеништвото се уште едни од подрачјата на менаџерска контрола.

4.3.2. Activity Based Costing (ABC)

Activity Based Costing (Управување со трошоците базирано на активности), или скратено ABC, е сметководствена техника која им овозможува на менаџерите на

виртуелните претпријатија детерминирање на реалните трошоци за секој производ и услуга произведена од виртуелното претпријатие. ABC е метод за управување на трошоците во која активностите се примарен трошковен објект. За разлика од традиционалното управување со трошоците каде истите се делат на производни линии, кај ABC методот вкупните трошоци се делат на активности и се насочуваат кон соодветниот производ. ABC методот овозможува следење на ефикасноста на користењето на ресурсите и придонесот на одделни активности во вкупните трошоци за производот. Преку оваа метода може да се детерминираат реалните трошоци со многу поголема веројатност отколку порано, преку традиционалните сметководствени методи.

Ако сакаат да го унапредат работењето на своите виртуелни претпријатија, менаџерите мораат потполно да ги знаат трошоците, како и времето и квалитетот на сите активности во рамките на целото претпријатие. Според Белак (1998 г., стр. 25.) „активностите претставуваат збир на поврзани работи во рамките на производниот и деловниот процес насочен кон одреден аутпут. Како типични активности може да се наведат, на пример: складирањето на материјали, обработката на материјали, движењето на материјалите низ процесот, обработката на производите, пакувањето, тестирањето, прегледот на суровините, итн.“. Активностите може да бидат дефинирани како процеси, функции или задачи кои се појавуваат со текот на времето на работењето на виртуелното претпријатие. Активностите ги користат соодветните ресурси за производство на производи и услуги, при што може да бидат перципирани како потрошувачи на ресурси во производството на продукти, услуги или информации.

Дефинирањето и разбирањето на активностите е неопходно поради подобрување на процесот на работа во целина, бидејќи тие претставуваат негов основен елемент. Менаџерите мора потполно да ги разбираат активностите кои се одвиваат во претпријатието, за подобро да ги разбираат и трошоците кои настануваат во тие активности. Употребата на податоците околу трошоците за активностите за анализирање, планирање, следење и контрола на трошоците, како и развојот на претпријатието на таа основа, се нарекува *Activity Based Costing* (Управување со трошоците базирано на активности), или скратено ABC. Способноста за поврзување на трошоците со активностите и нивниот аутпут му овозможува на менаџментот на виртуелното претпријатие јасна база за унапредување на работењето, детерминирање на долгорочните приоритети за подобрување и мерење на краткорочниот успех.

Важна функција на ABC методот е поделбата на активностите на претпријатието на активности на додадена вредност и активности на не-додадена вредност. Активностите на додадена вредност се оние за кои потрошувачите се желни да платат на било кој начин одредена сума. Активностите на не-додадена вредност се оние кои создаваат застои, повторувања, отпад, т.е. тие не носат парична добивка, туку само ги зголемуваат трошоците на производот или услугата.⁶⁰ Според Белак (1996 г.), активностите на додадена вредност создаваат трошоци на додадена вредност, додека активностите на не-додадена вредност создаваат трошоци на не-додадена вредност.

⁶⁰Типични активности на додадена вредност се трансформацијата на материјалата, изработката на делови, составувањето на деловите, подобрувањето на дизајнот на производот, боењето на производот, подобрувањето на квалитетот на производот или услугата, итн. Типични активности за не-додадена вредност се повторувањето поради исправка на грешките во складирањето, транспортот, прегледот на материјалите, тестирањето и застојот на складиштето (извор: Белак, 1996 г., стр. 26.).

Со примена на концептот на додадена/не-додадена вредност како темелен пристап за редукција на непотребните трошоци со помош на ABC методот во производниот процес, потрошените ресурси се доделуваат на одделни активности за да остваруваат резултати кои треба да бидат мерливи и воочливи во целокупниот аутпут на претпријатијата. Затоа ABC методот им овозможува на претпријатијата воочување на реалните трошоци на дејноста, нивно разбивање до ниво на поединечни деловни активности, како и изнаоѓање на можности за редутирање или потполно елиминирање на тие трошоци или цели активности (особено ако станува збор за активности на не-додадена вредност).

Придобивките од ABC методот се:⁶¹

- ефективно планирање на производството,
- редукција на трошоците,
- детерминирање на потребата за нови производи или услуги,
- точно одредување на цената на производите и услугите,
- мерење на профитабилноста со поголема точност од традиционалното трошковно сметководство.

Постојат различни пристапи за дизајнирање и имплементација на ABC концептот. При детерминирањето на начинот на транзиција на претпријатијата од ABC составот, потребно е да се земе предвид големината и да се разгледаат посакуваните резултати. Големите претпријатија треба да спроведат пилот – програма пред имплементацијата на новиот состав во целото претпријатие.

Најосновниот пристап е користење на ABC методот заедно со постоечкиот сметководствен состав во претпријатието. Во тој случај, традиционалниот сметководствен состав се користи и понатаму, додека ABC структурата е додатен состав кој се користи за добивање на специфични информации околу трошоците без попречување на постоечкиот информациски и финансиски состав.

Пософистициран пристап е примената на ABC методот наместо традиционалниот сметководствен состав. Секој трошок испратен на традиционалниот сметководствен состав се пренесува во ABC составот. Предноста од користењето на ABC составот како самостоен сметководствен состав е во тоа што со негова имплементација се менува и размислувањето и праксата на вработените, а тоа помага и за институционализација на останатите организациски промени.

Процесот на имплементација на ABC концептот може да се подели на пет активности кои претпријатието треба да ги помине:⁶²

1. анализа на активностите,
2. поделба на трошоците,
3. насочување на трошоците според активностите,
4. утврдување на мерката на аутпут,
5. анализа на трошоците.

⁶¹Извор: Institute of Industrial Engineers, www.iienet.org/conted/abc.htm

⁶²Извор: Office of Information Technology by Federal Aviation Administration (FAA), www.faa.gov/ait/bpi

1) Анализа на активностите. Прво треба да се идентификува опсегот на активности кои треба да се анализираат. Потоа треба да се детерминираат активностите на додадена и не-додадена вредност, и дали активностите се примарни или секундарни. Главната цел на реинженерингот е редукција на активностите на не-додадена вредност и екстернализација на активностите кои не се неопходни. Претпријатието мора да се фокусира на примарните активности кои се директно поврзани за стратешкото делување на претпријатието, додека секундарните активности се придружни активности на примарните.

2) Поделба на трошоците. Во оваа фаза трошоците се поистоветуваат со активностите кои го создаваат аутпутот на претпријатијата. Тие трошоци може да бидат плати, трошоци за истражување, опрема, канцелариска опрема и слично, кои се користат како основа за трошоците на активностите.

3) Насочување на трошоците според активностите. Во оваа фаза, обединетите резултати од анализирањето на активностите и потрошениот инпут ги даваат вкупните трошоци на инпут за секоја активност.

4) Утврдување на мерката на аутпут. Во овој чекор се пресметуваат реалните трошоци на активностите. Трошоците на активностите се пресметуваат преку делењето на вкупните трошоци на инпут, вклучувајќи ги додадените трошоци на придружните активности, со аутпутот на примарните активности кој мора да биде мерлив.

5) Анализа на трошоците. Во завршниот чекор, пресметаните трошоци на активностите се користат за идентификација на кандидатите за подобрување на деловните процеси. Менаџерите можат тие информации да ги користат за стратификација на трошоците на активностите и идентификација на процентот на активностите кои консумираат најголем дел од вкупните трошоци.

Процесот на имплементација на ABC концептот сепак не е едноставен и опфаќа бројни други активности кои претпријатијата треба да ги преземат. Откако составот се воспоставува и кога вработените ја сфаќаат користа од неговата примена, менаџментот мора со вработените проактивно да разменува информации добиени преку ABC методот, за да бидат свесни за придонесот на нивните напори во зголемувањето на профитабилноста на претпријатието.

4.3.3. Target costing

Target costing (целни трошоци) претставува менаџерски метод за управување на трошоците кои се користат за редукција на вкупните трошоци во текот на животниот циклус на производите (Сакураи, 1995 г., стр. 39-40.). *Target costing* е структуриран пристап за управување на трошоците за производство на некој производ. Според Купер и Чеву (1997 г.), *target cost* (целен трошок) е трошок со кој одреден производ мора да биде произведен со цел генерирање на посакувано ниво на профитабилност по однапред одредена продажна цена на производот.

Target costing претставува концепт на управување со трошоците, кој се заснова на долгорочните пазарни перспективи, наместо на краткорочниот профит. Со своето нагласување на пазарното позиционирање и стратешко водство, *target costing* им

овозможува на претпријатијата постигнување на ниски трошоци кои ќе осигураат ниски цени на производите и одржување или стекнување на пазарни уделли.

Target costing концептот е сличен со *Activity Based Costing* концептот по тоа што го поврзуваат профитот со *станката на поврат од продажбата* (анг. *ROS – Return on Sales*), што е спротивно на *станката на поврат од инвестираното* (анг. *ROI – Return on Investment*), која се применува во традиционалното сметководство (Ли, 2004 г., стр. 2.). Поради ова, тој им овозможува на претпријатијата поголема флексибилност во управувањето и развојот на производството. Тој исто така е многу ефективна основа за градење на долгорочните подобрувања во квалитетот и имплементацијата на концептот за потполно управување со квалитетот (анг. *Total Quality Management*).

Target costing го влече своето потекло од 1950-тите и 1960-тите години. Развиен е во Јапонија од страна на автомобилската индустрија. *Target costing* многу брзо се шири и надвод од Јапонија. Танака (1993 г., стр. 5.) вели дека: „Менаџерите во Европа и САД општо ги користат информациите околу трошоците поради донесување на одлука за цена или инвестирање, додека менаџерите во Јапонија информациите околу трошоците ги користат за контрола на трошоците“. За пример на компанија која успешно го применува овој концепт, Танака ги наведува менаџерите на Тојота, кои имаат стратегија за редукација на трошоците со стандардно ниво на дизајн и квалитет.

Компаниите го користат *target costing* на различни начини и во различни фази на животниот циклус на производите. Иако се користи и во текот на животниот циклус на производите, *target costing* примарно се користи и е најефикасен ако се применува веднаш во фазата на развој и дизајнирање на производите.

Кога се развива некој нов производ во некоја индустрија, тој е конкурентен на пазарот на основа на применетата нова технологија, производната методологија или специфичниот дизајн. Со текот на времето се појавуваат и конкуренти, па основата за конкурентност преминува во некое друго подрачје, како што е животниот циклус и квалитетот. Со созревањето на индустријата, конкурентската основа се движи кон цената. Се потеснуваат профитните граници. Претпријатијата се концентрираат на редукација на трошоците. Но структурата на трошоците за постоечките производи веќе е дефинирана, па активностите за редуцирање на нивните трошоци имаат лимитирана ефикасност. Така претпријатијата почнуваат да сфаќаат дека мнозинството производни трошоци се јавуваат на основа на одлуките донесени во фазата на развојот на производите.

Сè до неодамна, фокусот беше во барањата на потрошувачите, и производните трошоци се сметале за резултат на донесените одлуки околу обележјата, перформансите и способностите на производите. Трошоците на производите не биле препознати сè до нивниот настанок. *Target costing* претставува фундаментално поинаков пристап. Тој делува „назад“, поаѓајќи од зададена цена на производ. Сметководителите ја одредуваат целната цена, како и трошоците за производство на новиот производ врз основа на цената на потребните сировини и составни делови, трошоци за работа и други производни трошоци. На таа основа следи анализата дали таквиот производ и по таа цена би бил конкурентен на пазарот.

Target costing пристапот претставува основа за дизајнирање на виртуелните и другите современи проектно ориентирани облици на претпријатија, во кои основното прашање веќе не е: „Колку чини производот?“, туку: „Колку тој нов производ треба да чини?“. Врз основа на истражувањето на пазарните прилики се утврдува целната продажна цена. Кога целната продажна цена е утврдена, од неа се одзема посакуваниот

профит за да се утврдат целните трошоци. Тие трошоци претставуваат цел која менаџментот често тешко самостојно може да ја достигне, а посебно не на краток рок, па со примена на концептот на виртуелна организација се одлучува за побрзо и поевтино зголемување на конкурентноста.

Откако ќе се утврдат целните трошоци, секторот за набавка почнува преговори со добавувачите за цената на потребните сировини и делови. Исто така се преговара и со дизајнерите и маркетингот, како да се постигне компромис и нивно задржување во рамките на целната цена. Ако реалните трошоци ги надминат пресметаните целни трошоци, за претпријатието е подобро да отстапи од производството бидејќи би биле инфериорни спрема конкурентите кои тој производ може да го произведат во рамките на зададената, пазарно прифатлива цена.

Target costing се темели на три претпоставки (Кроу, 1997 г., стр. 1.):

1. производите се ориентирани според потрошувачките можности или пазарно одредените цени,
2. со производните трошоци се постапува како со независни варијабли во текот на дефинирањето на производните барања,
3. проактивно делување за постигнување целни трошоци во текот на развојот на производите и процесот.

Резултатот од примената на *target costing* е намалување на производните трошоци спрема конкуренцијата, што на претпријатието понатаму ѝ овозможува:

- редуција на цената,
- подобрување на квалитетот,
- проширување на портфолиото на придружните услуги,
- проширување на дистрибуциската и сервисната мрежа,
- развој на нови производи.⁶³

Target costing ја поттикнува анализата на трошоците на сè подлабоко ниво на производство, за откривање на скриените можности на редуцирањето на трошоците. *Target costing* пристапот успева поради тоа што дизајнирањето на производите според специфичните ниски трошоци претставува многу поголем притисок на редуцијата отколку дизајнирањето на трошоците според неспецифичните трошоци.

Според Сакурају (1998 г.), *Target costing* има четири главни карактеристики:

1. се користи во планирањето, дизајнирањето и развојот на производите;
2. тоа е трошковно планирање, а не контрола на трошоците;
3. претежно се користи во производствено ориентираните индустрии;
4. служи како контрола за ефикасноста на дизајнерските спецификации и техники на производство.

Традиционалните сметководствени трошковни методологии се концентрирани на профитабилноста на производот. Трошоците за дизајнирање, производство, маркетинг и

⁶³Извор: Target Costing & Quantum Leap Innovations, www.leapworks.com/frameworks/target.htm

дистрибуција ја диктираат цената на производот. Утврдувањето на функционалноста, квалитетот и нивното на цената на производот се одвива преку бенчмаркингот со конкуренцијата. Но функционалноста и квалитетот, за жал, често мора да бидат жртвувани на штета на ценовната конкурентност на производот и акционерските барања за задоволување на краткорочниот профит. Примената на *target costing* често го исклучува таквото жртвување, бидејќи со трошоците се управува многу поконкурентно, правилно утврдувајќи ги подрачјата на неефикасност.⁶⁴

Силата на *target costing* е и во овозможувањето на успешното мотивирање на вработените, и поттикнувањето на нивното вклучување во управувањето со трошоците. Тоа е мултидисциплинарен пристап за управување со трошоците и подобрување на производите и производните процеси. *Target costing* е многу компатибилен и со ABC методот, кој ги овозможува неопходните информации околу трошоците за имплементирање на *target costing*.

Кроу (1997 г., стр. 2.) ги предлага следните десет чекори потребни за инсталирање на *target costing* концептот во рамките на претпријатието:

1. *Реориентација на деловната култура и ставови.* Првиот и најпредизвикувачки чекор е реориентацијата на размислувањето спрема пазарно одредената цена и потрошувачките потреби. Тоа е фундаментална потреба на досегашните поимања на трошоците во повеќето класични претпријатија, каде трошоците претставуваат резултат на дизајнот на производот.

2. *Воспоставување пазарно одредена целна цена.* Целната цена на производот треба да виде утврдена според пазарните фактори, како што се: пазарниот удел на претпријатието, деловната и маркетиншката стратегија, конкуренцијата и еластичноста на побарувачката.

3. *Детерминирање на целните трошоци.* Еднаш откако целната цена е утврдена, од неа се одзема целната профитна стапка за да се добијат целните трошоци.

4. *Балансирање на целните трошоци со барањата на производот.* Пред финализирањето на целните трошоци, истите треба да бидат усогласени со барањата на производот.

5. *Воспоставување на target costing процес.* За воспоставување на *target costing* концепт потребно е јасно дефинирање на процесите и активностите поради воспоставување на проактивен начин на размислување.

⁶⁴Пример за примена на *target costing*:

Претпријатието X добива нарачка за производство на 10.000 парчиња производи A по цена од 48 денари. Вкупниот приход би изнесувал 480.000 денари. Просечната профитна стапка на претпријатието X е 25%. Вака, целниот профит изнесува 120.000 денари, додека целниот трошок 360.000 денари, што по единица на производ A изнесува 36 денари.

Но проценетиот трошок за производство на производот A изнесува 40 денари, или 40.000 денари за целата нарачка. Разликата од 40.000 денари претставува збир за кој треба да се редуцираат трошоците за да се постигне целната цена и целниот профит. Тогаш се пристапува кон испитување на поединечните цени на суровините, материјалите и полупроизводите, преговори со добавувачите. Се испитуваат и производните и продажните трошоци, при што се преминува во нивна рационализација.

Ако после тоа трошоците за производство се и натаму поголеми од *target cost*, на пример ако така редуцираните трошоци се 37 денари по единица производ, конечно се разгледува и можноста за намалување на профитната стапка.

6. *Brainstorming* и *можни анализи*. Другата најзначајна можност за постигнување на одржувањето на редуцијата на трошоците е преку разгледувањето различни опции на дизајн за производни и придружни процеси.

7. *Воспоставување на производни трошковни модели за поддршка на донесувањето одлуки*. Производните трошковни модели овозможуваат процена на дизајнерските можности. Тие модели треба да ги опфатат и проценат сите потенцијални материјали и производни процеси, како и да овозможат исправно донесување на одлука.

8. *Користење на алатки за редуција на трошоците*. Користењето алатки и методологија опфаќа употреба на водич, база на податоци, тренинг и останати придружни аналитички средства.

9. *Редуција на влијанието на индиректните трошоци*. Бидејќи индиректните трошоци претставуваат значаен удел во производните трошоци, и тие треба да се имаат предвид, испитувани и минимизирани.

10. *Мерење на резултатите и одржување на менаџерскиот фокус*. Тековните трошоци треба да бидат следени и мерени во однос на целните трошоци. Менаџментот треба да обрне внимание на остварувањето на целните трошоци во текот на сите фази од производството, и по потреба да ги ревидира истите.

Постојат две методи кои се користат за воспоставување на целните трошоци: *top – down* целни трошоци и *bottom – up* (Маскел и Бегли, 1998 г.). *Top – down* целниот трошок е изведен од разбирањето на вредноста која потрошувачите ја препознаваат од производот и услугата произведена од претпријатието. Тие вредности менаџментот едноставно ги преведува во продажна цена, очекувајќи дека таа ќе ги задоволи желбите на потрошувачите и очекувањата на сопственикот на претпријатието. *Top – down* методот во процесот на одлучување не го вклучува менаџментот од пониските нивоа.

Во *bottom – up* методот, одлучувачкиот збор го имаат инженерите кои во текот на животниот циклус на производот ги следат активностите на не-додадена вредност на производот, обидувајќи се да ги елиминираат. Со нивното внимателно идентификување и превентивно делување се настојува да се постигнат заштеди во трошоците и задржување во рамките на целните трошоци. Но според Сакураи (1995 г.), постои и трета метода, т.е. комбинација на *top – down* и *bottom – up* методите, која претставува најдобро решение.

Освен *Target costing*, Купер и Слагмудер (1998 г.) го спомнуваат и *Kaizen costing*, кој претставува континуирано редуцирање на трошоците во текот на производствената фаза, низ имплементација на *Kaizen* концептот.⁶⁵ И *Target* и *Kaizen costing* претставуваат чисти форми на дизајнирање на производите во рамките на зададените трошоци.

⁶⁵Јапонска сложенка која се добива со комбинирање на зборот „Kai“ што значи промена, односно зборот „Zen“ со значење добро. Целите на *Kaizen* вклучуваат елиминација на отпадот, *Just – In- Time* испорака, оптимизација на нивото на производство, стандардизирање на работните процедури. Поширокото поимање на *Kaizen* концепцијата може да се дефинира како „размонтирање на составни делови и повторно составување“.

ЗАКЛУЧОК - IV ГЛАВА

Виртуелната организација е динамичен систем, па затоа традиционалните хиерархиски форми на менаџментот не може да се имплементираат.

Ако се знае дека изведувањето на деловните активности во виртуелното претпријатие го вршат членови на различни, географски дисперзирани локации, управувањето со таквиот начин на работење е мошне сложено и често е можно исклучиво со помош на современата информатичка и комуникациска технологија. Тоа битно се разликува од класичното претпријатие, каде вработените работат на една локација или во рамките на една канцеларија, и каде комуникацијата главно се одвива со директни контакти „лице в лице“. Со брзи и ефикасни одговори на потезите на конкурентите, ефикасно управување со синџирот за снабдување и создавање вредности, ефикасни социјални односи, ефективна (виртуелна) организација на работата со сите придружни предности од рационализацијата на ресурсите, зголемување на квалитетот, скратување на времето за излегување на пазарот итн., ефикасното управување со виртуелното претпријатие на глобално и локално ниво може да резултира со големи деловни заштеди. Во оваа глава посебен акцент се става на задачите на менаџментот на виртуелното претпријатие, како една од задачите е препознавањето и сфаќањето на значајните разлики во индивидуалното знаење на членовите на виртуелното претпријатие, со што виртуелното работење би се вршело непречено и ефикасно. Игнорирањето на тие социјални, културни и политички разлики од страна на менаџментот може да претставува разурнувачки фактор за виртуелното претпријатие.

Освен тоа, задача на менаџментот на виртуелното претпријатие е подобрување на социјалната димензија, односно овозможување пристап на членовите во заедничките информации и базата на податоци, како и непречена електронска комуникација. Клучниот проблем кој притоа се појавува е сознанието дека виртуелното работење вклучува интеракција на членовите на различни технолошко ниво или кои користат различни стандарди. Затоа задачите на менаџментот во подрачјето на управување со технологијата се инструирање на членовите околу предностите од користењето на современата технологија, поттикнување на членовите за стекнување на потребните вештини за ефикасно користење на таа технологија и развивање свест меѓу членовите околу потребата за перманентно следење и примена на новите брзо развиени технолошки решенија.

Под изразот менаџерска контрола не се подразбираат само инструкциите околу тоа што треба да се направи и опис што треба да се постигне, туку и собирање на сите информации поврзани со делувањето на виртуелното претпријатие, дали тоа се одвива според планот, како и контрола на остварувањето на предвидените резултати. Успешноста со која менаџментот на виртуелното претпријатие воспоставува состав на контрола има директно влијание и на вкупниот резултат на работењето.

Општо е мислењето дека претпријатијата со децентрализирана организациска структура бараат и децентрализиран пристап на менаџерска контрола. Притоа е важна квалитетната комуникација меѓу менаџерот (лидерот) и членовите поради размена на информации и контрола на условите под кои се одвива заедничката работа. Ова се зборови со кои ни се довери лидер на еден виртуелен тим: „Мојата најголема грижа е дека тие (вработените) нема да бидат продуктивни кога јас нема да бидам таму. Како велат, “кога

мачката е отсутна, ќе игра глушецот“. Овие зборови може да се слушнат од многу загрижени менаџери.

Токму овој начин на размислување ја намалува способноста на лидерите да одржат соодветна контрола врз далечната работна сила. Размислувањето дека вработените треба да се контролираат често, придонесува далечниот лидер да претера со контролата низ политики и процедури кои всушност можат да предизвикаат проблеми кои лидерот грижливо се обидува да ги избегне.

Ако ги прашате членовите на виртуелните тимови, што сакаат од нивниот виртуелен менаџер, ретко може да слушнете дека бараат повеќе автократија, хиерархија или бирократија. Повеќе јасност, да; дефинирани приоритети, секако; чувство за насочување, апсолутно. Но повеќе од традиционалните менаџерски атрибути како планирање, организирање, насочување и контролирање, членовите на тимот сакаат вид на водство кое доаѓа од личност која неговата или нејзината работа повеќе ја гледа како поддршка, отколку како водење на тимот. Тие веројатно ги сакаат истите работи од менаџерот кои тој ги сака од неговиот лидер.

Успешна организација ќе биде онаа која ќе изнајде начин да го зачува знаењето и комуникацијата како свој најважен посед. Комуникацијата и информациите ќе бидат најважната мисија на виртуелниот пазар.

ГЛАВА V

ГЛАВА V

ТРАНСФОРМАЦИЈА НА КЛАСИЧНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Современата информатичка и комуникациска технологија драстично ги намали трансакциските трошоци на работењето, што ја олесни замената на хиерархиските пазарни односи. Намалените трансакциски трошоци овозможуваат ефективна координација на работите со минимизирање на традиционалните хиерархиски односи. На тој начин денес спонтаната латерална координација на клучните способности меѓу партнерските компании ја заменува вертикалната координација за уредување на хиерархиските односи. Заедничкото и обострано корисно работење меѓу матичната компанија и деловните партнери овозможува ефикасна размена на способностите и ресурсите, додека конкурентноста на целокупниот таков деловен состав е многу поголема отколку кај кооперативното работење координирано преку хиерархија.

Според Вилијамсон (2001 г.), деловните партнерства и стратешките сојузи претставуваат хибридни модели; комбинација на елементите на пазарниот механизам и хиерархиското управување. Во таквото едноставно пазарно уредување на меѓу-односите, во кое договорите меѓу водечките компании и партнерските претпријатија може да бидат одредени на некое време, секоја од страните користи таква соработка за максимално искористување и стекнување сопствена корист на товар на деловниот партнер. На повисоко ниво од пазарните односи, со премин во виртуелна организација на работењето, на компаниите учеснички им се отвораат бројни можности и предности. Поради некои повисоки цели, компаниите членки се подготвени да се одрекнат од сопствените краткорочни цели. Првенствено тука станува збор околу можностите за зголемување на вкупниот добиток низ таква соработка на синергиска ефикасност која тука се постигнува, што резултира и со зголемување на профитот на секој од учесниците.

5.1. Избор на моделите за промени

Техничко - технолошкиот напредок им овозможува на класичните претпријатија воведување на флексибилна организациска структура, која може да ги задоволи наглите пазарни промени. Сè повеќе претпријатија го напуштаат концептот на самостојни и географски концентрирани, со реализација на што поголем опсег на активности за производство на одреден производ или реализација на одредена услуга. Целта на таквите претпријатија е формирањето одреден модел на виртуелна организација.

За да се постигне виртуелната организација, претпријатието мора да се одлучи меѓу две видови промени, со чија помош таа може да се постигне. Тоа се: а) еволуциски или постепени промени и б) револуциски, односно брзи и експлозивни промени (Венкатараман, 1999 г.). Карактеристиките на тие промени се наведени во следната табела:

Еволуциски промени

- пристап чекор по чекор
- континуирано подобрување
- постојано учење
- контролиран, хармоничен и планиран раст

Револуциски промени

- брз пристап
- радикални промени
- големи скокови
- хаотичен и непредвидлив раст

Не може експлицитно да се рече, а посебно не да се тврди, дека еден вид на промени е подобар од друг. Употребата на овие две промени зависи од ситуацијата во која се наоѓа претпријатието. Зависно од факторите на опкружување и целите, претпријатието ќе донесе сопствена одлука за тоа кој модел на промени го сака. На пример, ако кај претпријатието може да се очекува висок степен на отпор кон брзите промени (поради стравот на вработените од губење на работата), тогаш подобро е да се примени постепениот пат на промени. Заговорниците на брзите промени ја нагласуваат важноста на брзото делување поради прилагодување кон околината. Важен елемент кој ќе биде вграден во процесот на донесување одлуки околу изборот на начините за промени е и културниот фактор. За било која промена да се одлучи претпријатието, мора да сфати дека управувањето со промените е од пресудно значење за успехот на креирањето виртуелна организација.

Моделите кои припаѓаат на постепениите промени говорат за циклусот промени, природниот избор и прилагодувањата кои се создаваат. Еволуцијата се случува поради промените во деловното опкружување или поради појавата на нови видови организации кои многу подобро се натпреваруваат во услови на недостаток на ресурси. Промената во едно претпријатие стимулира и друго претпријатие да ја смени својата организациска форма. Претпријатието кое не може да се адаптира, назадува и пропаѓа. Поради тоа модерните претпријатија настојуваат да ги задржат само клучните способности и стратешките активности, а останатите ги реализираат со поврзување со други компании или купувања на пазарот. Така се создава мрежа на партнерски односи, кои доведуваат до виртуелна организација.

На виртуелните организации им се потребни бизнис модели. Овие модели сепак се различни од традиционалните модели. Не постои единствен бизнис модел кој може да се имплементира кај сите виртуелни организации. Различни организации имаат потреба од различни бизнис модели. Овие модели ќе ги рефлектираат нивните способности и нивната моќ при воспоставувањето на интерорганизациските врски во нивните сојузи.

Како наједноставна дефиниција, бизнис моделот би го дефиниралекако метод со помош на кој организацијата функционира и се одржува односно креирапрофит. Избраниот модел би бил оној кој укажува на тоа како организацијата треба да се постави со цел да оствари финансиски добивки.

Е-бизнисот креира многу нови видови на бизнис модели, но исто така имовозможува на компаниите модификување на тие модели. Еден од најдобрите примери е аукцискиот модел. *e-Bay* не го измисли овој модел, но сепак го модифицираа примени еден од најстарите бизнис модели. Популаризацијата на овој модел ја зголеми примената на Интернет на секакви материјални добра и сервиси. Постојат многу други модели кои ја рефлектираат е-бизнис стратегијата т.е. како организацијата планира да креира *online* заедница.

Сепак, постојат и модели кои ја рефлектираат стратешката структура на виртуелните организации. Овие модели се однесуваат на виртуелните култури кои се посвоени од организациите и комуникациските поврзувања во мрежи од сојузи.

Одбирањето на структурните и стратешките форми на бизнис моделот, ефективно се составува стратешката агенда за виртуелните организации и притоа се дефинираат односите, улогите, бизнис процесите и партнерствата кои треба да се искористат.

5.1.1. Универзален модел за креирање на виртуелно претпријатие

Поради унифицирање на начинот за креирање виртуелно претпријатие, идентификувани се критичните чекори во процесот на креирање виртуелно претпријатие и е формулиран универзален модел кој може да се примени во најчестите случаи на креирање виртуелно претпријатие. Моделот за креирање на такво претпријатие може да му користи на менаџментот на класичното претпријатие за реинженеринг на сопственото работење, за развој на нови деловни стратегии, и секако за имплементација на модел на виртуелна организација и нејзино управување.

Предуслов за примена на овој модел е потполното разбирање, како и желбата и способноста за примена на концептот на виртуелна организација од страна на менаџментот. Кога менаџментот на иницијалната компанија ја забележува појавата на пазарната потреба, промена или прилика која не може самостојно да се задоволи, се преминува во процес на креирање мрежа на виртуелно претпријатие и се ангажира водител на таа мрежа.

Водителот на мрежата мора да биде во состојба објективно да ги процени и искористи можностите на иницијалната компанија, и на нејзина основа да го изгради виртуелното претпријатие. Имагинацијата и визијата на водителот на мрежата, кој поседува претприемачка способност за развивање нови идеи и комбинации, претставува детерминанта за успехот на виртуелното претпријатие. Идентификацијата на клучните способности на иницијалната компанија и аутсорсингот на тие делови од компанијата чија ефикасност од економско гледиште е помала од надворешните снабдувачи и која за компанијата не претставува долгорочен развоен потенцијал, е предуслов за пристап на креирање виртуелно претпријатие. Од друга страна, водителот на мрежата мора да има увид во потенцијалите, ресурсите и способностите на другите компании во рамките на деловната мрежа, и способноста за нивна компилација со ресурсите на иницијалните компании во новото, виртуелно претпријатие.

5.1.2. *Activity based* пристапот во дизајнирањето виртуелна организација

Во случај кога некое класично организирано претпријатие сака да ја динамизира својата организациска структура и постигне одреден степен на виртуелност, се поставува прашањето како да се реализира тој премин. Поради тоа е потребно да се дизајнира модел за премин од класична во виртуелна организација. Како модел се нуди т.н. *Activity based* пристапот („пристап за разделување на претпријатието на активности“). Основа на пристапот се темели на специјализацијата на стратешките активности, на кои се додава *аутсорсинг* и *инсорсинг* пристапот за реализација на главните активности во производството на продукти или реализација на услуги.

Activity based пристапот во дизајнирањето на виртуелната организација, т.е. трансформација на класичното претпријатие во виртуелно, се базира на поделбата на работата на активности, како и на дефинирањето на начините за реализација и носителите за реализација на тие активности. За реализација на тој пристап потребно е да се направат четири главни чекори, и тоа:

1. дефинирање на стратешките производи и услуги,
2. дефинирање на главните активности за секој производ и услуга,
3. дефинирање на придружните активности и
4. дефинирање на начинот и носителите на реализираните активности.

Начинот за реализација на претходно наведените чекори се опишува во продолжение:

(а) Дефинирање на стратешките производи и услуги. Првиот чекор во конструирањето на моделот за премин од традиционално во виртуелно претпријатие е дефинирањето на стратешките производи и услуги за кои потоа ќе бидат дефинирани главните активности. Притоа прво треба да се анализираат постоечките производи и услуги, и да се донесе одлука дали и понатаму ќе се произведува. Таа одлука се носи врз база на профитабилноста на секој производ (услуга) или придонесот во покривањето на фиксните трошоци. Тука се можни различни стратешки комбинации.

Профитабилните производи и услуги примарно се задржуваат во програма. Нивниот приоритет се одредува според степенот на профитабилност и процена на идната профитабилност. Во експлоатацијата може да се задржат и производите (услугите) кои врз себе преземаат покривање на делови од фиксните трошоци и тогаш кога немаат задоволителна профитабилност.

Производите и услугите кои резултираат со загуби се главни кандидати за напуштање, особено ако не е можно изведување рационализација на трошоците. Анализата на профитабилноста на производите (услугите) мора да покаже на кои производи е можно да се изврши рационализација со помош на редизајнирањето на активностите или преку аутсорсинг.

Воведувањето на нови производи и услуги се заснова исто така на анализата за идната профитабилност. Новите производи и услуги овозможуваат многу поедноставен премин кон виртуелна организација, бидејќи не е потребно „аутсорсирање“ на капацитетите туку доволно е ангажирањето на нови членови на виртуелното претпријатие. Кај одредувањето на стратешките производи и услуги предност имаат најпрофитабилните производи и услуги, како и производите кои ќе ги заменат во иднина. Производите или услугите кои само ги покриваат трошоците ќе бидат задржани само ако нема доволно профитабилни производи. Но ако се задржуваат во производство, мора да се пристапи кон редукација на трошоците на основа на редизајнирањето на производите, редизајнирање на активностите или „аутсорсирање“ на одделни активности.

(б) Дефинирање на главните активности за секој производ или услуга. Другиот чекор претставува дефинирање на главните активности за секој производ или услуга. Реализацијата на секој производ или услуга може да се подели на одреден број смислено заокружени активности. Нивото на заокружување на одредени активности зависи од индивидуалниот пристап за решавање на тој проблем. Активностите во таа смисла може да се дефинираат како збир на поврзани операции кои чинат логичка целина. Граници

меѓу активностите може да се повлечат така што истите стануваат одделни целини кои можат засебно да се реализираат на место кое ќе биде одредено подоцна.

(в) Дефинирање на придружните активности. Третиот чекор претставува дефинирање на заедничките активности за поддршка, кои може да се реализираат самостојно или со примена на аутсорсинг. Тоа се активностите кои се во директна врска со функционирањето на организацијата на иницијалната компанија и/или виртуелното претпријатие.

(г) Дефинирање на начинот и носителите на реализираните активности. Четвртиот чекор претставува дефинирање на начинот и носителите за реализација на активностите. Тоа одредување претставува клуч за трансформација од класично во виртуелно претпријатие.

Врз основа на распоредот на активностите на носителите на тие активности се создаваат три начини за нивна реализација, и тоа:

1. активности кои ги врши иницијалната компанија,
2. активности кои ги вршат аутсорсери, членови на виртуелното претпријатие и
3. активности кои се купуваат на пазар од добавувачи.

Од аспект на иницијалната компанија, при донесувањето одлуки околу начинот и носителите за реализација на одделни активности, можни се следните главни стратешки определби:

1. постоечката активност да се продолжи со самостојно вршење,
2. постоечката активност да се екстернализира и да се реализира преку аутсорсинг,
3. постоечката активност да се напушти и да се реализира преку добавувачи на пазарот,
4. постоечката активност потполно да се напушти и елиминира,
5. за активноста која е купена на пазар да се спроведе инсорсинг и да се продолжи со самостојна реализација,
6. новата активност да се врши самостојно,
7. новата активност да се реализира низ аутсорсинг,
8. новата активност да се купи на пазар од добавувачи.

При трансформацијата од класична во виртуелна организација, лидерската компанија начелно ќе продолжи со вршењето на клучните и стратешки активности. Како клучни активности лидерската компанија ќе ги категоризира тие кои најдобро и најквалитетно може да ги врши сама. Како стратешки активности лидерската компанија ќе ги категоризира сите активности кои и осигуруваат контрола над производството на продукти и вршењето на услуги, без оглед на трошоците. Поради тоа, лидерската компанија никогаш не смее да ги испушти од рака стратешките активности, т.е. никогаш не треба да и ги препушти на други. Тие активности мора да бидат строго заштитени. После категоризацијата на клучни и стратешките активности, лидерската компанија може останатите активности да ги препушти на аутсорсери или да ги набави на пазарот, зависно од поволноста.

5.2. Правни аспекти на виртуелната организација

Иако во деловната економија постојат бројни публикации за виртуелната организација како нов организациски облик, досега за нејзината правна проблематика само се расправало. Општо, можноста за вклопување на концептот на виртуелна организација во постоечките правни состави е сомнителна. Заснованите тврдења околу правната основа на виртуелните организации до денес се многу ретки, исто како и правната заснованост на виртуелните организации во пракса, што заедно со проблемот за мерењето на успешноста претставуваат едни од неразрешените прашања за оваа концепција. Една од насоките за натамошно теоретско и практично истражување на концепцијата на виртуелните организации сигурно ќе биде насочена на тоа подрачје.

5.2.1. Правната форма на виртуелните организации

Во современиот бизнис, класичната размена на добра и услуги полека се заменува со деловни сојузи со цел остварување на заедничките цели. Во контекст на мрежните организации, тој сојуз претставува виртуелна мрежа која собира различни подрачја. Во практика постојат различни облици на мрежни организации кои ги одбележува и различен степен на формално – правна зависност на членовите. Деловните односи во нивни рамки варираат од неформални повремени односи до интензивни деловни меѓу-зависности.

Со оглед на правниот аспект, виртуелната организација може да се дефинира како „кооперациски облик на правно независни претпријатија кои создаваат мрежа заснована на заеднички прифатени правила и кои организираат заеднички пазарен настап“ (Арнолд, 1996 г., стр. 8.). „Погодноста за оформување на виртуелни организации е и во тоа што не е неопходно регистрирањето на нова правна организациска структура. Иако еден ден можеби и ќе се укаже потребата за носење нови закони за препознавање на некои посебни потреби за обликување и операционализација на виртуелните организации, денес тоа сеуште не е случај“ (Голдман, Најцел и Прајс, 1995 г.).

Виртуелната организација, како најразвиен облик на мрежна организација, не може да се спореди со обичната деловна мрежа меѓу претпријатијата. Концепцијата на виртуелните организации засега сеуште не содржи никаква правна регулатива, а нивната класификација зависи од обликот, траењето и специфичноста на активностите. Бидејќи во виртуелното претпријатие, преку договор, секој член на мрежата автоматски стекнува одредени права и обврски, можеме да ја дефинираме како друштво. Со тоа, обележјата на друштво создаваат основни функциски предуслови за правна класификација на виртуелните претпријатија.

Во основа, правната форма на друштвата може да биде поделена на:

- а) индивидуални (самостојни) претпријатија,
- б) корпорации и
- в) деловни (стратешки) сојузи.

5.2.1.1. Осврт на индивидуалните претпријатија

Индивидуални претпријатија претставуваат основен правен облик на претпријатијата. Тие се мали претпријатија во сопствеништво на една личност, која управува со нив и одговара за сите обврски. Индивидуалното претпријатие е најраспространет правен облик на претпријатија во светот, бидејќи се основаат релативно лесно без формални барања и големи регистрациски облици, и не бараат поседување на голем основен капитал. Слабоста им се препишува поради ограничените можности за собирање на капитал, а со самото тоа и можност за опстанок на пазарот. Затоа често прераснуваат во поголеми правни облици на здружување (партнерство), со што стекнуваат финансиски и стратешки потенцијал за натамошен раст и развој.

Поради тоа, индивидуалните претпријатија претставуваат камен - темелник за создавањето виртуелни организации. Тие можат да се поврзат во разни облици на партнерските врски, создавајќи така разни кооперативни организациски облици, вклучувајќи и виртуелно претпријатие. Ако компаниите се поврзат во виртуелно претпријатие, правно сеуште претставуваат само граѓанско – правни партнерства.

5.2.1.2. Осврт на корпорациите

Корпорациите претставуваат големи и финансиско моќни компании кои се во сопствеништво на акционерите. Во корпорациите е инкорпориран капитал на голем број акционери, со што претставуваат важен економски фактор во секоја земја. Бројни корпорации веќе одамна ги надминале границите на своите земји, претставувајќи се како мултинационални компании.

Иако авторите на почетокот од проучувањето на феноменот на виртуелните организации го користеле терминот *виртуелни корпорации* (Давидов и Мелоун, 1992 г., Бирн, 1993 г., итн.) за да го засилат значењето на виртуелноста на бизнисот во глобалното опкружување, корпорациите и спрема својот правен аспект прилично се разликуваат од виртуелните организации.

За разлика од корпорациите, чија карактеристика е дека членството во нив се остварува преку финансиски удел, членството во виртуелните претпријатија според својата дефиниција претпоставува меѓу-односи на приватните и правните субјекти, но не подразбира и финансиски удели. Понатаму, кај корпорациите се појавуваат различни трошоци поврзани со формирањето на корпорацијата, на пример трошоци за регистрација во трговскиот регистар, трошоци за јавниот нотар, итн., кои ги нема во виртуелното претпријатие. Поради тоа може да се рече дека виртуелното претпријатие правно се разликува од поимот корпорација.

5.2.1.3. Осврт на деловните сојузи

Сојузите претставуваат асоцијација на претпријатијата, чии типични обележја се послаба или поцврста, привремена или трајна, доброволна или задолжителна врска во насока на постигнување на заедничките интереси. Се формираат со поврзувањето (кооперација) или спојувањето на претпријатијата (концентрација). Кооперациите

претставуваат соработка на претпријатијата, без никакво губење на правната самостојност со дефинирано ограничување на економската самостојност. Според овие обележја, правните облици на кооперација (конзорциум и картел) може да се поврзат со виртуелните организации. Концентрацијата и нејзините правни облици (концерн и холдинг) ги карактеризира губење не само на економската, туку и на правната самостојност, што е во спротивност со карактеристиките на концептот на виртуелна организација.

Сличноста на виртуелното претпријатие со кооперацијата е најизразена кај *конзорциумот*. Конзорциумите, посебно во градежништвото и големите индустриски проекти, претставуваат временски ограничени здружувања на неколку независни компании, кои се здружуваат поради остварување на одреден проект и стекнување на заеднички профит. Секој член на конзорциумот превзема врз себе изведување на одреден дел од целокупната работа, и работи самостојно во својот погон, колку што е тоа можно. Поединечно произведените делови подоцна се спојуваат во конечен производ. Бидејќи конзорциумите во големите индустриски проекти не поседуваат сопствени производни капацитети и претставуваат само збир на индивидуални деловни активности, може да се заклучи дека конзорциумите се многу слични со виртуелните претпријатија.

Картелите претставуваат долгорочен облик на стратешко здружување на претпријатијата, поради стекнување на поголемо пазарно влијание и постигнување на економија на обем. Картелите имаат корпоративски обележја, како доминација на најсилниот член и состав на мнозинско донесување одлуки. Наспроти тоа, пресуден фактор на успех во виртуелните претпријатија е рамноправноста, довербата, развојот и негувањето долгорочни добри деловни односи.

Во виртуелните претпријатија, поради опасноста од прегласување и интерни конфликти, не е препорачливо мнозинско, туку заедничко (консензуално) донесување на деловните одлуки. Стратешки одлуки и така треба однапред да се утврдат, со целта и намената на виртуелното претпријатие. Тековните деловни одлуки се донесуваат во текот на работењето речиси спонтано, што претпоставува постоење на заеднички интереси и висок степен на доверба. Затоа, поради својата специјална структура и некорпоративните обележја, виртуелното претпријатие не може да се идентификува со картелот.

5.2.2. Договорите како основа на интерните односи во виртуелното претпријатие

Концептот на виртуелна организација, со својата формално – правна рамка, директно се надоврзува на теоријата на компаниите како збир на договори (анг. *The Firm as a Nexus of Contracts*).⁶⁶ Белак (1996 г.) тврди дека: „Сфаќањето на природата на компанијата како збир на долгорочни договори ја шири границата на компанијата преку опсегот на единствено сопствеништво, кое претставува формално – правна рамка на претпријатието. Тој поглед на компанијата го следи традиционалниот пристап на ефикасноста на трансакциските трошоци, но кој се постигнува врз основа на збирот долгорочни договори како што се: франшиза, трансакциска мрежа и заеднички вложувања“ (Белак, 1996 г., стр. 42.).

Темелната хипотеза на теоријата на компаниите како збир на договори е дека со посебните односи меѓу луѓето и претпријатијата може оптимално да се управува врз

⁶⁶Според: Вилијамсон (1995 г.) и Аоки, Густафсон и Вилијамсон (1998 г.).

основа на збирот долгорочни договори. Според тоа, некоја компанија може да биде составена и разликувана од формално – правно самостојни членови, кои влегуваат во заедништво поради заедничка долгорочна корист (Белак, 1996 г.). Со заедничка работа се настојува постигнувањето на различни цели како што минимизирање на трошоците, зголемување на квалитетот, пристап кон нови пазари, здружување на развојно – истражувачките напори и резултати, итн. Теоријата на компаниите како збир на договори на овој начин ги надминува традиционалните граници на претпријатијата и рамките на единствено сопствеништво, што претставува воедно и една од примарните карактеристики на виртуелната организација.

Од расправата околу обележјата на виртуелните организации исто така може да заклучи дека односите меѓу правно самостојните организациски единици не се уредени со единствено сопствеништво, како што е случај кај класичните организации, но поради нивната сложеност не можат да бидат ниту потполно уредени со партнерски договори својствени за стратешките сојузи. Затоа на деловните договори во виртуелните претпријатија, поради нивната специфичност, треба да им се посвети посебно внимание.

Членството во виртуелните претпријатија формално започнува со потпишувањето на договор меѓу членовите. Потпишувањето договор подразбира и усвојување на одредени улоги во виртуелното претпријатие. Договорите опфаќаат надоместоци кои договорните членови ги примаат за вршење на својот дел од деловните активности, т.е. за начинот на поделба на профитот или загубата, ризиците кои треба да се идентификуваат и распределбата на членовите на виртуелното претпријатие. Договорите исто така треба да ја опфаќаат и обврската за развивање на човечки капитал, поделба на структуралниот капитал, обврската за користење на информатичката технологија, создавањето заедничка база на податоци, итн.

За непречена реализација на деловните активности на виртуелното претпријатие, неопходно е градењето на збир договори кои на задоволувачки начин ги опишуваат интерните активности, и нивно сместување во одредена институционална рамка. Со оглед на начинот и причините за нивното формирање, различни облици на виртуелните претпријатија бараат и различни типови на договори кои меѓусебно се разликуваат со оглед на различните обележја на деловните активности, а тие според Белак (1996 г.) најчесто се однесуваат на:

- а) фреквенцијата на трансакциите,
- б) условеноста на реализацијата на договорите со настап на случаен настан,
- в) разлики во времето од моментот на договор до моментот на реализација на трансакцијата,
- г) специфичност на активата,
- д) механизми за осигурување на реализацијата на трансакцијата.

Со оглед на бројните различни ситуации и фреквенции на трансакцијата, се појавуваат и различни модели за договарање кои општо може да се поделат во две групи, и тоа:

- а) поединечни спогодбени модели на договарање,
- б) долгорочни договори за поголем број трансакции.

5.2.2.1. Поединечни спогодбени модели на договарање

Често виртуелните претпријатија се формираат само поради добра деловна прилика како мотивирачки фактор кој ги поврзува заинтересираните компании. Со поединечен спогодбен модел на договарање, членовите на виртуелното претпријатие го дефинираат поголемиот дел од своето меѓусебно делување. Таквиот договорен модел на соработка е применлив во градежната, филмската или воената индустрија, каде пазарните прилики релативно краткорочно ги поврзуваат клучните способности на различни самостојни компании поради постигнување соодветна цел (изградба на куќа, автопат или енергетски постројки, производство на филм или развој на состав за наоружување). За време на нивното заедничко делување кое е ограничено со договор, група луѓе со специфични вештини и опрема потребна за примена на тие вештини се собрани и обединети во единствен производствен ресурс. После исполнувањето на деловната прилика и завршувањето на договорните односи, членовите на виртуелното претпријатие продолжуваат да делуваат самостојно и да се занимаваат со своите темелни активности, и според можноста и потребата договараат соработка во некое друго виртуелно претпријатие.

Членовите на така создаденото виртуелно претпријатие се зависни од него во различни степени, но еднакво така и виртуелното претпријатие е зависно од своите членови (Хедберг, 1998 г.). Ако способностите и вештините на потенцијалниот член (индивидуа или компанија) одговараат на потребите на виртуелната организација, со нив се склопува одреден вид на договор кој ги формализира двостраните очекувања. Договорите се склопуваат на одредено време кое зависи од предвиденото траење на виртуелното претпријатие. Со помош на тие договори, виртуелното претпријатие ги осигурува точно бараните способности потребни за вршење на одредени активности, додека членовите осигуруваат свое место во виртуелното претпријатие со оглед на лесната можност за нивна замена со други.

Секоја договорна страна во виртуелното претпријатие има сопствено мислење околу важноста на своите способности и значењето на своето учество во виртуелното претпријатие. Колку одделен член поседува критични способности и вештини за одвивање на активностите на виртуелното претпријатие, толку неговата врска со виртуелното претпријатие ќе биде поцврста. Ако станува збор за релативно едноставни и лесно достапни и заменливи способности на членот чии услуги се користат само привремено, неговата врска со виртуелното претпријатие ќе биде релативно слаба.

Поединечните спогодбени модели на договарање опфаќаат поединечни трансакции или повеќе трансакции во краток рок. Тие се разликуваат според начинот на кој ги земаат во предвид следните елементи: а) разлика во времето од моментот на договарање до моментот на реализација на трансакцијата, б) условеност на трансакцијата со случаен настан, и в) перформанси на предметот на трансакцијата. Со оглед на тоа, Вилијамсон наведува четири главни видови на поединечни спогодбени модели на договарање:

1. договор сега за специфичен перформанс од „X“ во иднина;
2. договор сега за испорака „X_i“ ако следи случаен настан „E_i“ во иднина;
3. чекање и договарање соодветно (специфичен) „X“ во тој момент;

4. договор сега за вистинско селектирање на специфичен „x“ во рамки на допуштениот збир „X“. Одредувањето на поединечно специфичниот „x“ значи ќе биде одредено во иднина.

Договорите од видот 1. имаат обележја на едноставни договори околу купопродажбата. Строго се одредени, па затоа ги намалуваат проблемите и ризикот при реализацијата на трансакцијата, но затоа се несоодветни за прилагодувања ако потребата се измени.

Договорите од видот 2. претставуваат правно неизвесни договори и се спротивност на договорите од видот 1. Тие се неизвесни бидејќи нивната реализација и ефикасност на изборот на „Xi“ зависи од тоа како настаните ќе се развиваат во иднина.

Договорите од видот 3. се познати под името „делумно последователни договори“. Тоа се договори кои се ревидираат, односно усогласуваат со реалните потреби во моментот на реализација.

Договорите од видот 4. се договори со право на ограничен избор на предметот на трансакцијата.

5.2.2.2. Долгорочни договори за поголем број трансакции

Успехот за примена на концептот на виртуелна организација во трансформацијата на класичното претпријатие е поврзан со способноста на менаџментот за собирање и договарање односи со специјализирани компании поради формирање виртуелно претпријатие, како подобар одговор на пазарните прилики. Односот меѓу лидерската компанија и членовите на виртуелното претпријатие е дефиниран со некој вид на долгорочни договори.

Со долгорочните договори се дефинира обезбедувањето специфични видови услуги, производство на продукти со одреден квалитет, и тоа во точно дефиниран рок (*just – in – time*). Со долгорочните договори исто така се дефинираат и одредени премии кои членовите ќе ги стекнуваат ако брзо и квалитетно ги извршуваат своите задачи. Но долгорочните договори мора да опфатат и начини за казнување (пенали) на членовите, ако не ги вршат своите задачи на време или со одреден квалитет. Освен тоа, долгорочните договори треба да опфатат и клаузули околу сообразното сносеење на непредвидени трошоци и загуби. Според Белак, долгорочните договори за поголем број трансакции најчесто ги подразбираат следните три видови договорни аранжмани:

1. правно неизвесни договори (анг. *Contigent Claims Contracts*);
2. некомплетни долгорочни договори (анг. *Incomplete Long – Term Contracts*);
3. серија делумно последователни договори (анг. *Series od Sequential Spot Contracts*).

Како што може да се види, кај долгорочните договори се појавуваат слични модели на договарање како и кај поединечните спогодбени модели, со таа разлика што долгорочните договори се однесуваат на поголем број трансакции во одреден подолг временски период. Но, кај долгорочните договори промените на околностите се речиси извесна појава, па тие мораат да содржат можност за трансакциите да се редизајнираат

зависно од промените на условите во околината. Освен тоа, долгорочните трансакциски договори бараат и посилна заштита на договорот, бидејќи во случај на нереализација на договорот може да настанат неспоредливо поголеми штети отколку кај поединечните договори.

1) Правно неизвесни договори се договорите чија реализација зависи од тоа како настаните ќе се развиваат во иднина. Описот на обележјата на тие договори одговара на описот на типот (2) во рамките на поединечните спогодбени модели, со таа разлика што треба да опфаќаат поголем број трансакции низ подолг временски период.

2) Некомплетните долгорочни договори настојуваат рамковно да ги опфаќаат ситуациите кога условите на спогодбата се менуваат со текот на времето. Поради тоа, некомплетните долгорочни договори најчесто содржат општи клаузули кои се водич за решавање на реалните трансакции. Тие најчесто се насочени кон дефинирање на правилата за поделба на заеднички остварениот профит.

3) Сериите делумно последователни договори претставуваат долгорочни договори за последователни испораки кои во одредени временски интервали се ревидираат, односно се усогласуваат со реалните потреби за трансфер. На тој начин се настојува подобро предвидување на промените во околностите, вклучувајќи нови расположиви информации и скратувајќи го периодот за проценки.

Преку договорите, членовите на виртуелното претпријатие се ставаат во одредена позиција на зависност во виртуелното претпријатие. Долгорочно доаѓа до ситуација на нивна сè поголема меѓузависност поради потребата за инвестирање во специфична сопственост; материјална или нематеријална, која е директно поврзана само со работењето на виртуелното претпријатие. На тој начин лидерската компанија се осигурува од можноста за непланирано истапување на одреден член од виртуелното претпријатие, бидејќи со тој чин соодветната компанија би имала големи придружни трошоци.

Додека традиционалните договори околу деловната соработка меѓу класичните претпријатија воглавно се деловни спогодби во кои реалниот трошок на еден учесник не влијае на трошокот на другите, кај виртуелните претпријатија трошокот на секое претпријатие влегува во заедничките трошоци и ја намалува добивката. Потребата за развивање модел за поделба на сметководствените резултати се одразува на договорите меѓу членовите. Степенот на зависност и мерливоста на резултатите стануваат важни фактори кои треба да се земат предвид при составувањето на договорите.

Заклучно може да се рече дека договорите со различни облици претставуваат кохезивна сила на виртуелната организација. Колку од тоа мора да биде наведено во формалните договори, доста зависи и од дотогашната деловна соработка меѓу членовите, како и традицијата и репутацијата на секој член. Договорите треба да бидат дефинирани што појасно, за да се избегне двосмисленоста во нивното сфаќање од страна на договорните страни. Затоа е оправдани тврдењето дека правниците играат голема улога во создавањето на виртуелните организации (Хедберг, 1997 г.).

Наспроти тоа, некои автори заговараат неслужбен пристап за дефинирање на односите во виртуелното претпријатие, додавајќи големо значење на довербата меѓу членовите и потенцирајќи го фактот дека за виртуелното претпријатие се многу поважни напишаните од пишаните договори.

5.2.3. Екстерни договорни односи на виртуелното претпријатие

Важна ставка во овој организациски облик претставува и односот на виртуелната организација спрема купувачите, па затоа, освен интерните односи, многу е важно да се обрати внимание и на екстерните или надворешните односи на виртуелната организација.

Како што е речено, виртуелното претпријатие се појавува преку трансформација на класичното претпријатие во виртуелно или креирање на потполно ново претпријатие според деловната прилика. Земајќи ја како појдовна точка оваа основна поделба, можно е да се проучат екстерните односи на виртуелното претпријатие.

Во првиот случај, виртуелното претпријатие едноставно ги презема екстерните деловни односи на класичното претпријатие, продолжувајќи со делотворното исполнување на желбите на купувачите. Но кај новоформираните виртуелни претпријатија, односите кон купувачите допрва треба да се дефинираат и правно да се заклучат. Кај таквите виртуелни проекти постојат три различни правни облици кои се можни во однос на купувачите:

- а) коизведувачи
- б) главен изведувачи и подизведувачи
- в) виртуелното претпријатие како единствен изведувач.

а) Коизведувач. Коизведувачот претставува компанија која на деловниот проект работи во соработка со останатите коизведувачи, но договорот со купувачот го потпишува независно од другите коизведувачи. Коизведувачот врз себе презема одговорност само за својот дел од проектот и не може да биде прозван за евентуалните неуспеси или задоцнувања на останатите коизведувачи.

Главниот недостаток на таквиот облик на договори е во тоа што купувачот нема единствена гаранција дека целокупниот проект ќе заврши успешно. Купувачот го превзема ризикот на лоша тимска работа и лошо усогласување на времето меѓу коизведувачите. Целокупната одговорност за штетите и можните последици во случај на задоцнување на проектот ги сноси купувачот.

б) Генерален изведувач. Како потполна спротивност на претходниот модел, во овој случај купувачот не нарачува директно од одреден член на виртуелниот проект. Во ваквиот деловен однос, лидерската компанија на виртуелниот проект ја презема од купувачот целосната задача и тој е единствен член на виртуелното претпријатие кој е екстерно врзан со договор со купувачот. Останатите членови на виртуелното претпријатие делуваат само како подизведувачи, кои се одговорни пред лидерот на проектот само за својот специфичен дел од порачката.

Одговорноста спрема купувачот во случај на задоцнување или рекламација на производот целосно ја сноси лидерската компанија на проектот. Ризикот и одговорноста лидерската компанија може понатаму делумно да ги пренесе и на останатите подизведувачи. На тој начин, организацијата на работењето претставува важна и деликатна задача, бидејќи задоцнувањето на само еден од подизведувачите може да биде доволно за нарушување на целокупниот распоред на изведувањето. Тоа може да предизвика големи трошоци за плаќање пенали или може да доведе дури и до повлекување на порачката. Затоа ризиците се едни од главните причини поради кои само

големите компании ја прифаќаат позиција на генерален изведувач. Малите компании, по правило, немаат доволна економска сила за така ризичен облик на претприемништво.

в) Виртуелното претпријатие како единствен изведувач. Самоорганизираното виртуелно претпријатие се состои од мали или поголеми компании кои работат заедно за зголемување на својата конкурентност. Тие соработуваат како рамноправни партнери и заеднички го сносат ризикот. Членовите во таквото виртуелно претпријатие немаат коизведувачи, ниту подизведувачи и главен изведувач, туку целокупното виртуелно претпријатие се појавува како единствен изведувач. Членовите заеднички преземаат внатрешна и надворешна одговорност. Ризиците од одделни различни делови на порачката се заедно пренесени на виртуелното претпријатие кое интерно, со самораководење (анг. *Selfmanagement*) и самоконтрола, ги решава евентуалните проблеми и задоцнувања.

Кој од овие три облици на договарање на виртуелниот проект ќе биде избран од купувачот (нарачателот), нормално зависи и од поединечниот деловен случај. Меѓутоа, од стојалиштето на современите трендови во бизнисот, обликот на коизведувачи не се вклопува во модерните кооперативни организациски облици, во кои се бараат целосни решенија и комплетни производи. Затоа купувачите денес ретко се одлучуваат за таков однос.

Денес купувачите преферираат деловен однос само со еден понудувач (генерален изведувач), кој е потполно одговорен за целокупниот проект. Но моделот на виртуелно претпријатие како единствен изведувач претставува нов облик на договарање, со кој се избегнува оптоварувањето на само еден изведувач (генералниот). Така, купувачот веќе не зависи од лидерот на проектот и неговата способност, туку успехот му е гарантиран од целокупното виртуелно претпријатие.

5.2.4. Одредување на применетото право во виртуелните претпријатија

Обележје на виртуелните претпријатија е тоа што географските граници не претставуваат голема пречка за нивното работење. Компаниите членки често се регистрирани во различни земји ширум светот. Комуникацијата и размената на информации меѓу нив се одвива независно од нивната локација. Екстерни тие работат како единствено претпријатие и преку интернетот одржуваат односи со купувачите и добавувачите од сите краеве на светот. Со оглед на можноста за појава на конфликтни ситуации, гледано од правна страна, разликата меѓу правните состави на одделни држави може да им претставува проблем на компаниите членки во виртуелното претпријатие. Затоа е под знак прашалник до која мера и под кои услови може да се примени правото на една држава во глобалните виртуелни компании.

Виртуелните претпријатија според нивната дефиниција не треба да имаат просторно позиционирање и ограничување. Правно гледано, меѓународните виртуелни претпријатија не треба да имаат една фиксно регистрирана адреса според која би се применувало домицилното право на соодветната матична држава. Виртуелното претпријатие претставува интерна мрежа на самостојни компании кои, кога и да е можно, избегнуваат заедничко сопствеништво над производните ресурси. Поради договорните и

не-корпорациските обележја на нивните односи, потребно е да се дефинира кој соодветен закон ќе се применува во договорите.

При класичните кооперативни облици на мултинационално поврзување, претпријатија треба да се одлучат за една од трите методи за одредување на применливиот закон:

- а) теорија на седиште
- б) применето право или
- в) избор на право.

а) Теорија на седиште (анг. *Seat theory*) е една од методите со која се одредува применетиот закон. Развиена е за потребите на правните лица во меѓународната соработка. Ако станува збор за кооперација на класично организирани претпријатија, примената на теоријата на седиште е можна и пожелна.

При поврзувањето во нова, виртуелно и просторно неограничена организација, со новонастанатите врски меѓу членовите треба да се постапува како со внатрешната компанија според правилата на договорни обврски. Но кај виртуелните претпријатија обично е тешко да се одредува постоечкото административно седиште, па затоа во ваквите случаи теоријата на седиште е често неприменлива.

б) Применетото право (анг. *Applied law*) претставува начин за одредување на правото во случај на неможност за негово дефинирање според административното седиште на виртуелното претпријатие. Ако членовите се одлучат за овој метод, најчесто се применува правото на државата со која виртуелното претпријатие има најблиска врска. Тука редовно станува збор за местото каде претпријатието делува и ги извршува задачите.

Но ако поради истовременото мултинационално делување местото на работење на виртуелното претпријатие останува под знак прашалник, не може да се одреди кое национално право ќе се применува. Една од можностите е во предвид да се земе националноста на членот кој интерно испорачува најголем дел од порачките. Друга можност е во предвид да се земе седиштето на менаџерот на проектот кој, освен што го координира делувањето на членовите, воедно презема и водечка улога во водењето на преговори со купувачите.

в) Избор на право (анг. *The choice of law*) се применува во случај на неможност за договор чие национално право ќе се применува. Тогаш членовите на виртуелното претпријатие може да изберат и некое странско право кое им се чини најприфатливо (пример, виртуелен проект кој се состои од германски и француски компании може лесно да се одлучи за делување по англиски закон).

Меѓутоа, членовите може исто така да се одлучат и за правото на државата од која доаѓа купувачот. Предноста на таквиот избор на право е во тоа што истиот национален закон применлив и кон купувачот, и кон сите членови на виртуелното претпријатие, иако припаѓаат на различни држави. Но изборот на странско право се препорачува само ако членовите го познаваат странскиот закон и можат да ги предвидат ризиците и недостатоците во однос на сопствените правни прописи.

Со сублимирање на дефиницијата за виртуелните претпријатија и нивните обележја, може да се заклучи дека во нивното работење законската примена на едно национално право е невозможна. Поради тоа во меѓународното кооперативно работење се предлага одредување на правото кое ќе се применува. Земајќи ја во предвид флексибилноста на виртуелната организација, препорачливо е членовите сами да изберат применлив закон, за да договорните односи се дефинираат на начин кој најмногу им одговара. Изборот на право не мора да биде исклучив, т.е. за различни деловни проекти или пазари може да бидат дефинирани и различни применети права. Откако членовите се договорот околу изборот на правото до кое ќе се придржуваат, тие го специфицираат во меморандумот на виртуелното претпријатие. На тоа право ќе мора да се придржат и идните членови кои ќе посакаат да се приклучат на виртуелното претпријатие.

5.3. Улогата на довербата во виртуелната организација

„Лидерите кои работат најефикасно, според мене, никогаш не велат ‘Јас’. И тоа не бидејќи тие се тренирале себеси да не кажат ‘Јас’. Тие не мислат ‘Јас’. Тие мислат ‘Ние’; тие мислат ‘Тимот’. Тие разбираат дека нивна задача е да го направат тимот функционален. Тие ја преземаат одговорноста, не ја префрлаат на другите. Ова е тоа што создава доверба, што овозможува да се заврши работата.“
- Питер Ф. Дракер⁶⁷

Наназад во последните две декади, поради промената на веќе опишаните фактори на бизнисот: од порастот на брзината и интензитетот на работењето, значајниот пораст на употреба на информатичка и комуникациска технологија, зголемувањето на интензитетот на примена на различни облици кооперација меѓу деловните партнери, важноста на довербата во деловните односи исклучително е зголемена. Во таквиот нов деловен амбиент се појавува потребата за поприлагодливи стратегии кои можат брзо да реагираат на пазарните промени, однесувањето на конкуренцијата, глобалните притисоци и дерегулацијата. Општо, стратегиите засновани на кооперација претставуваат одговор на зголемената сложеност на деловно опкружување и придружните притисоци кои станаа реалност во современиот бизнис. Затоа претпријатијата развија различни методи за работење со клиентите, добавувачите, конкурентите, банките и останатите економски партнери кои многу повеќе се засноваат на доверба и развој на долгорочни, взаемно доверливи деловни врски, отколку што тоа било случај порано.

5.3.1. Поимот доверба

Довербата претставува генеричка мултидисциплинарна форма која допира различни полиња, како што се: психологијата, социологијата и економијата, со посебен акцент на организациската наука и маркетингот. Затоа само една едноставна дефиниција за довербата е недоволна да ја прикаже основата на концептот. Затоа довербата треба да се дефинира како мултидимензионална варијабла која се дефинира во однос на контекстот во кој се проучува.

⁶⁷ Питер Ф. Дракер (1909-2005), американски консултантски менаџер, автор на трудови за модерните бизнис корпорации.

Довербата е нужна во работењето кое го одбележува присутноста на ризикот и неизвесноста, како што е тоа случај кај виртуелните организации (Колки и др., 2002 г.). Довербата претставува потпирање на нечиј карактер, способност, сила и самодоверба. Според Мајер, Дејвис и Шорман (1995 г.), довербата претставува подготвеноста на странката да биде изложена на активностите на другата странка, заснована на очекувањето дека другата странка ќе изведе одредена функција важна за доверителот, и тоа без оглед на можноста за следење и контролирање на другата странка.

Луис и Вејгарт во нивното истражување ја набљудуваат довербата од психолошка перспектива, и дефинираат две меѓусебно поврзани видови на доверба: а) диспозитивно и б) субјективно.

а) Диспозитивната доверба претставува едноставна мера на општата доверба – дали воопшто им верувате на останатите партнери (поединци или претпријатија). Тоа е природна склоност на поединецот да им верува на другите луѓе и се смета за функција на неговите ставови, карактеристики и претходни искуства. Диспозитивната доверба претставува мера за склоноста за верување на другите деловни партнери. Таа варира меѓу поединците и може да се менува со текот на времето, но е независна од специфичната ситуација или контекст.

б) Субјективната доверба зависи од одреден сплет околности и специфичен економски партнер – дали му верувате на лицето X дека ќе се однесува на одреден начин во одредена ситуација. Субјективната доверба е функција на диспозитивната доверба и ситуационските фактори. Таа варира зависно од идентитетот на другиот партнер, од одреден контекст и природата на трансакцијата.

Важно е да се разликува довербата (диспозитивна и субјективна) од вистинското однесување. Довербата и однесувањето се самостојни целини. Субјективната доверба влијае на однесувањето на поединците, која сепак треба да биде одредена на специфичната природа на трансакцијата.

Набљудувано во контекст на деловните врски меѓу претпријатијата, Ринг и Ван де Вен (1994 г.) ја дефинираат довербата како „сигурност дека другото претпријатие ќе се однесува според нашите очекувања и дека ќе покаже добра волја“. Харт и Саундерс (1997 г.) ја дефинираат довербата како карактеристика на соработката, при што партнерите веруваат во карактерот, способноста, интегритетот, блискоста и моралноста на сите партнери во соработката. Надоврзувајќи се на таа дефиниција, тие велат дека довербата се заснова на чесно работење, како и на чувството за взаемност и реципроцитет, но притоа не се подразбира и еднаквоста при поделбата на резултатот. Довербата се зголемува преку исполнување на очекувањата, т.е. кога се остварени позитивни деловни резултати и кога се исплатени наградите за членовите (Бо Хардберг и др., 1997 г.).

5.3.2 Облици на доверба

Довербата често е обработена во т.н. *Интерперсонален контекст*, каде личноста од доверба е партнер, подреден или надреден. Обработката на довербата исто така треба да биде насочена и на односите меѓу колективна група на луѓе, како што се: работни тимови,

оддели, претпријатија или кооперации (т.н. *Институционален контекст*). Довербата во работните екипи се темели на очекуваното однесување на членовите на екипата, но и на колективните норми на институцијата од која дел е работниот тим. Кумингс и Бромли (1996 г.) предлагаат набљудување на довербата на единствен начин за двете нивоа на анализа.

Институционалната доверба помалку се заснова на емотивните врски, знаењето или минатите интеракции, и повеќе се поврзува за институционалните норми и верувања. Институционалната доверба, на пример, им овозможува на претпријатијата креирање на институционални договори се додека страните имаат доверба во правниот состав на земјата (Ситкин и Рот, 1994 г.). Интерперсоналната и институционалната доверба се дополнуваат заемно, со заедничка претпоставка за постоење на некоја трајност, бидејќи основата на довербата лежи во долготрајноста.

Шапиро, Шепард и Чараскин (1993 г.) наведуваат теоретски облици на доверба меѓу две деловни субјекти кои немаат никакви минати односи:

1. доверба заснована на застрашување,
2. доверба заснована на знаење и
3. доверба заснована на идентификација.

Кај довербата заснована на застрашување, доверителите ќе ги исполнат своите ветувања поради страв од казни. Довербата која се заснова на знаењето на другата личност претпоставува одредено знаење кое на доверителот му овозможува разбирање на нашите желби и однесувањето. Довербата заснована на идентификација ја наоѓа својата основа во заедничките цели, поистоветувањето и заедничките вредности. Со оглед на природата, должината и интензитетот на доверителските односи, разликуваме различни нивоа на овие три облици на доверба.

За објаснување на феноменот како привремените виртуелни организации работат со високо ниво на доверба, иако членовите не ги поврзуваат никакви претходни односи и врски, ниту е очекувана било каква идна соработка, Мејерсон⁶⁸ разви т.н. *концепт на брза доверба*. Тој исто така ги опишува привремените виртуелните организации како конечно временски детерминирани. Тие се формираат околу заеднички и релативно јасни цели, а нивниот резултат зависи од тесните и координирани врски на темелните активности. Меѓу останатите обележја на привремените, т.е. краткотрајни виртуелни организации, Мејерсон ги набројува:

- членови со разни темелни вештини,
- високо комплексни задачи,
- постоење на формални структури на координација и
- екстремни притисоци на факторот време.

Посебен акцент Мејерсон дава на временскиот притисок кој создава тешкотии во планирањето, детерминирањето на клучните способности, и не допушта преголема специјализација. Наместо стрпливо чекање да организацијата мине низ долг процес на созревање, се применува нов концепт на брза доверба. Брзата доверба се користи за објаснување како брзо може партнерите да станат продуктивни, и покрај тоа што не

⁶⁸Од: Мејерсон, Вик и Крамер, 1998 г.

развиле солидарни меѓучовечки односи. Тој концепт најдобро се однесува на тимовите како што се филмските екипи, театарските групации или претседателските кабинети. Брзата доверба се појавува кога членовите на тимот претпоставуваат дека, освен нив, и другите членови на тимот поминале строга класификација според критериумите на самодоверба и компетенции. Затоа тие брзо стануваат продуктивни, не поминувајќи притоа низ процесите на еволуција и долготрајни процеси на созревање.

Мејерсон ја опишува брзата доверба како деперсонализирана форма, каде довербата претставува клучен фактор за движење на активностите. Без брза доверба, нема да постојат брзи активности. Активностите исто така, во уште поголем обем од меѓусебните социјални односи, ќе ја подржуваат довербата на членовите на виртуелната организација. Брзата доверба овозможува на организацијата управување на неизвесноста, ризикот, како и помала ранливост на околностите со кои таа се среќава во животниот век.

5.3.3. Довербата во виртуелните организации

Сите организациски облици, традиционални и модерни, работат на идентификација на членовите и ја поттикнуваат нивната интеракција. За разлика од класичните организациски облици, членовите на виртуелните организациите ги совладуваат оддалеченоста, временските зони и организациските ограничувања, кои се манифестираат во разликата и во нивните карактеристики. Меѓутоа, виртуелните организации не нудат само можности вредни за пофалба, тие исто така носат и низа несигурности и предизвици во врска со нивната способност за самостоен опстанок и ефикасност.

Во виртуелните организации, каде просторно и временски дисперзираните членови најчесто комуницираат исклучиво преку електронски пат, довербата станува клучен фактор за ефикасно работење. Во таквите околности контролата е втемелена на самораководење и самоконтрола. Единствената можност за координација и колаборативна работа во тие услови се остварува преку довербата и развиениот состав на комуникација. Кога соработката вклучува ризик од индивидуалистичко или лицемерно однесување на другите, високото ниво на доверба претставува предуслов за успех.

Давидов и Мелоун (1994 г.)⁶⁹ истакнуваат дека довербата дефинитивно е значаен дел од виртуелната организација. Довербата ги допушта членовите да учествуваат во активности кои не можат да ги контролираат или следат, каде може да бидат разочарани или изложени на ризик поради работата на другите во групата.

Ризикот и неизвесноста со кои се соочува виртуелната организација може да бидат мултиплицирани кога работењето се проширува на меѓународниот пазар, каде виртуелната интеракција (делувањето преку информатичката технологија) ја заменува сета или најголем дел од директни интеракции (лице в лице). Во таа ситуација, виртуелната организација станува глобална виртуелна организација, со членови кои ги обележува разноликост во правната регулатива и културата. Постојењето на доверба станува критично бидејќи членовите немаат формална контрола или власт над другите.

Виртуелниот контекст на работењето во најголем дел или дури и целосно го елиминира социјалниот контекст кој ја обележува класичната организациска структура. Како фактори кои служат за создавање доверба може да се наведат следните:

⁶⁹Davidow and Malone, „The Virtual Corporation”.

- лична врска со партнерот преку директна интеракција (лице в лице),
- поделени социјални или демографски обележја или сличности (служат како замена за личното меѓусебно делување),
- очекувани идни асоцијации и
- кооперативно однесување.

Глобалната и виртуелна природа на виртуелните организации резултира со отсутност на првите три фактори. Затоа, како глобалните виртуелни организации не претставуваат опкружување каде интерперсоналните фактори може да создадат доверба, потребно е да се разбере другата основа за создавање на доверба кои ги обележува овој нов организациски облик.

5.3.3.1. Аспекти на довербата во виртуелните организации

Како што се гледа, довербата е поим со многу значења и начини на сфаќање. Тие различни начини на сфаќање го отежнуваат снаоѓањето во литературата кои се занимава со поимот доверба во виртуелна организација. Постојат различни теории на доверба кои може да се применат во контекст на виртуелната организација. Сепак, мнозинството од тие теории се класифицира или а) во рамки на рационалниот или б) во рамки на социјалниот аспект на доверба.

а) Рационален аспект на доверба. Рационалниот аспект на доверба се темели врз процената на сопствените интереси. Според овој аспект, довербата ги вклучува очекувањата од другите, а се темели на калкулацијата на односите на количината вложено и добиено во одредени видови комуникации меѓу членовите. Довербата е дефинирана како „состојба која вклучува сигурни позитивни очекувања околу мотивите на другите и нивното почитување во ситуациите кои содржат ризик“ (Бун и Холмс, 1996 г.). Рационалниот аспект почива на сфаќањето на човекот како рационален фактор, каде рационалноста е сфатена како практичен поим, при што поединецот бира начин за делување кој нему најверојатно ќе му донесе корист.

Важно обележје на овој аспект на доверба е собирањето што е можно повеќе информации околу однесувањето на потенцијалните членови на виртуелната организација. Членовите на тимот може да се сфатат како социјални актери кои со заеднички очекувања гледаат на нивниот иден интерперсонален однос во виртуелната организација. Тој однос може и да се менува со текот на времето, па затоа довербата по својата природа е многу покомплексна од калкулациите со кои се служи понудениот сет на варијабли, без оглед дали тие вклучуваат фактор на судбина или не (Рајив, 1999 г.).

Една од слабостите на рационалниот аспект на доверба е претпоставката околу можноста за пресметување на награда за членовите на виртуелната организација за нивниот придонес во различни делови од работата. Се занемарува фактот дека човечкото битие е ограничено рационално, има различни predispozicii и мора да донесе одлуки во несигурни услови. Затоа не е можно да се предвиди како ќе се однесува одреден член на виртуелната организација само преку калкулација. Сепак, многу аналитичари со доверба го прифатиле овој аспект, бидејќи овозможува прецизна проценка на деловните услови и стратегии.

б) Социјален аспект на доверба. Поддржувачите на социјалниот аспект на доверба ги критикуваат рационалните теоретичари, бидејќи тие не се осврнуваат на социјалната природа на дејноста и нејзиното влијание на можноста за предвидување на исходот. Тие сметаат дека ниту успехите, ниту неуспехите не може со сигурност да се претпостават, бидејќи социјалното ниво на доверба е најкомплексно и се состои од интеракција меѓу поединецот, групата или организациите од кои е составена виртуелната организација. Според нивното стојалиште, довербата се гради постепено и односот меѓу членовите може непредвидено да се менува во текот на процесот на развој на довербата.

Социјалниот аспект на доверба се темели на перспективата на „морална одговорност“ (Јарвенпа, Кнол и Лејднер, 1998 г.). Според таа перспектива, довербата е одредена како „став на лојалноста и прифаќање на односите на солидарност“, и се одредува преку перцепција на мотивите на другите. Социјалниот аспект на доверба сугерира подредување на сопствениот интерес на колективниот, а се темели на очекувањето дека членовите на виртуелната организација ќе ја извршат својата социјална обврска и одговорност. Како социјална функција на контрола притоа се подразбира солидарноста заснована на конвенционалните заеднички вредности, втемелените норми и општиот интерес (Рајив, 1999 г.).

Социјалната норма претставува облик на координација на општествените интеракции. Но тешко е да се очекува градење на доверба во својот соработник само поради социјална норма која подразбира такво однесување. Социјалните норми често не се доволно силни да можат да го контролираат однесувањето на членовите на виртуелната организација. Тоа посебно е случај кога во конфликт со социјалната норма на однесување доаѓаат некои други фактори, како што е профитот.

Во концептот на виртуелна организација потребно е спојување на социјалниот и рационалниот аспект во еден единствен аспект на доверба, кој ќе генерира и перцепции засновани на норми и калкулативни елементи. Таквиот единствен аспект овозможува препознавање на сите елементи на доверба кои се потребни при воспоставувањето на кооперативни односи.

5.3.3.2. Димензии и компоненти на довербата во виртуелната организација

Во виртуелната организација, со членови од различно културно и географско потекло, прилично е тешко развивањето на доверба. Иако порано се сметало дека за градење на доверба неопходни се директните средби, современите гледишта сметаат дека социјалните односи може да се обликуваат и во виртуелниот простор. Затоа треба да се воспостават одредени комуникациски конвенции или протоколи, кои членовите на виртуелната организација треба да ги почитуваат во меѓусебната соработка. Димензии на виртуелната доверба се: интегритетот, способноста, отвореноста, добронамерноста и очекувањата, како што е прикажано во следната табела.

Димензии	Обележја	Компоненти
Интегритет	Чесност, веродостојност, лојалност, сигурност, доверливост	Да се биде чесен Да се биде искрен Да се одржи ветувањето

		Да се биде сигурен и веродостоен Да се биде одговорен
Способност	Интерперсонално знаење, вештини, искуство и компетенции	Докажување на личното знаење Докажување на индивидуалните и групните вештини Поделба на индивидуалн. искуства Докажување на личните способности
Отвореност	Желба за поделба на идеи и информации	Информирање на членовите Доброволно делење на идеи Доброволно делење на информации Давање на позитивна повратна спојка
Добронамерност	Желба да се направи добро и има добра волја	Услужлив и со волја за помагање Пријателско однесување кон другите Да се биде љубезен и претпазлив Фалење на другите за нивните успеси
Очекувања	Потенцијални добивки и загуби, реалност и доследност	Да се биде отворен и доследен во индивидуалните очекувања Усогласување на индивидуалните очекувања со групните Да се биде оптимист во очекувањата

Во сите клучни подрачја на социјална доверба, овие пет димензии се сметаат за релативно константни. На пример, интегритетот најчесто е критичко обележје кое поединецот, групата или организацијата го преферираат при одредувањето во колкава мера партнерот е вреден за доверба. Високото рангирање на способноста е резултат на потребата за висококвалитетна интеракција меѓу членовите на виртуелната организација, за успешно вршење на своите работни обврски.

Постоенето на комуникациски конвенции, со внимателно негување на сите димензии и компоненти, овозможува развој на довербата во рамките на виртуелното опкружување. Виртуелната комуникација меѓу членовите на виртуелната организација треба да се одвива така што ќе помогне во градењето и одржувањето на таа доверба, а не да ја загрозува и уништува, бидејќи довербата во виртуелното работење има екстремна важност.

5.3.3.3. Процеси на градење виртуелна доверба

Земајќи ги во предвид различните основни претпоставки на довербата според кои таа се одредува, се појавуваат и различни гледишта со оглед на можноста за градење на доверба. Теоретичарите кои го поддржуваат само социјалниот аспект на довербата, кој се заснова на вредности и норми, сметаат дека довербата не може намерно да се создаде,

туку настанува сама по себе. Поддржувачите на рационалниот аспект на довербата сметаат дека таа може и мора системски да се развие или создаде, а начинот на кој таа се развива се разликува според околината и видовите доверба (Рајив, 1999 г.).

Иако не постои стандардизиран модел за градење на доверба, постои одреден редослед на процесот за развој и одржување на довербата. Тие процеси се класифицирани во четири типа:

- а) засновани на калкулација,
- б) засновани на знаење,
- в) засновани на препознавање и
- г) засновани на изведба.

Базирајќи се на таа класификација, теоретичарите развиле модели за градење на доверба во виртуелните организации (Дони и Канон, 1997 г.; Левицки и Бункер, 1998 г.; Рајив, 1999 г.). Моделите се фокусираат на довербата како субјект сам за себе и моделираат различни аспекти на доверба при објаснувањето на нивните улоги во развојните процеси на довербата. Моделите не го спомнуваат нивото на информациските состави и нивното влијание врз развојот на довербата. Моделите имаат големи сличности, но и специфични дистинктивни различности кои се нагласени.

Дони и Канон (1997 г.) во својот модел изнесуваат пет генерички процеси кои се надополнуваат и кои покажуваат доверба низ широк спектар на меѓусебна поврзаност:

1. процес на калкулација,
2. процес на предвидување,
3. процес на проценка на способноста,
4. процес на дефинирање на намерите и
5. процес на пренос на довербата.

1. Процесот на калкулирање е заснован на довербата заснована на застрашувањето, која сугерира дека поединците ќе го направат тоа што ќе им се каже бидејќи се плашат од казни. Во процесот на калкулирање се изработуваат тековни калкулации на трошоците и користа од создавање на доверба. Членовите ќе работат во склоп на виртуелната организација сè додека користа од доверливото однесување ќе ги надмине трошоците, и обратно. Цената на опортунистичкото однесување на компаниите членки на виртуелната организација, со оглед на изгубениот углед, е многу висока, бидејќи виртуелните индустриски групации се релативно мали и тесно поврзани.

2. Во процесот на предвидувања, претпријатијата употребуваат информации околу претходното однесување на другите претпријатија, и врз таа основа го прогнозираат нивното идно однесување. Од аспект на сигурноста и довербата, бројни и разнолики досегашни успешни деловни активности на другите членови на виртуелната организација ја зголемуваат можноста за точно предвидување на нивното идно однесување, и врз таа основа градат ниво на доверба во деловните односи.

3. Процесот на проценка на способноста е тесно поврзан со процесот на предвидување. Процесот на предвидување помага да се предвиди што другата страна може да направи, додека процесот на проценка на способноста дава информации околу резултатите и успехот на другите страни во тие активности. Факторите кои овозможуваат

предвидување и квалитетен процес на проценка на способностите се траењето на деловните врски, нивото на социјални контакти, забележаните сличности или разлики, итн. Процесот на проценка на способноста се спроведува повремено, додека процесот на предвидување трае за време на целата соработка.

4. Процесот на дефинирање на намерите се концентрира на членовите, разоткривање на нивните намери и тежнее кон интерпретација на тие намери. Процесот на дефинирање на намерите се темели на довербата заснована на идентификацијата, каде две страни развиваат заеднички цели, норми и вредности. Факторите кои го предизвикуваат процесот на дефинирање на намерите се изјавите и однесувањата на членовите кои покажуваат дали членовите имаат заедничка мотивација или намера, или не. Колку интеракцијата на членовите е долга и интензивна, толку процесот на дефинирање на намерите ќе биде ефективен.

5. Процесот на пренос на довербата вклучува трансфер на довербата која некоја трета доверителска страна ја има во потенцијалниот партнер со кој немаме претходно искуство. Ако третата страна го одреди потенцијалниот доверител како вреден за доверба, тогаш, прифаќајќи ја таа претпоставка, започнуваме соработка. Факторот кој го иницира процесот на пренос на довербата е проценетата сила на врската и нивото на доверба меѓу третата страна и потенцијалниот доверител.

Левицки и Бункер (1998 г.) и Рајив (1999 г.) изнесуваат сличен модел за градење на доверба. Моделот поаѓа од разликата меѓу виртуелната и класичната организација набљудувана од аспект на членовите. Членовите на виртуелната организација:

- не поседуваат физички единствено работно место,
- примарно комуницираат преку компјутери и комуникациска технологија,
- ретко или никогаш не се среќаваат лице в лице,
- често имаат јазични и културни врски.

Потпирајќи се на тие обележја, авторите исто така развиваат модел со 5 степени на процес, и тие се:

1. процес на транспарентност,
2. процес на калкулација,
3. процес на предвидување,
4. процес на компетенција и
5. процес на засилување.

Овој модел ја постулира довербата како комплексен резултат на интеракција меѓу членовите на виртуелната организација. Таа интеракција зависи од индивидуалните особини на одделни членови кои го создаваат профилот на виртуелната организација. Затоа треба да се препознаат и разбираат сличностите и разликите на поединечните мотиви, вредности и позадини. Треба да се искаже чувството за приврзаност и посветеност, што ќе резултира со создавање поцврсти односи на доверба во рамките на виртуелната организација.

Разликата во однос на претходниот модел е во тоа што за прв чекор во процесот за развој на виртуелната доверба овој модел го претпоставува транспарентниот процес. Довербата се заснова на прифаќањето искуства од минатите активности на другите

членови.⁷⁰ Во почетокот на работата на виртуелната организација, членовите имаат комплексни претпоставки за другите, и врз нив градат доверба. Со текот на времето членовите постепено се социјализираат меѓусебно комуницирајќи и прилагодувајќи се на заедничкото однесување и постигнувањето на целта, а обично почетните претпоставки се потврдуваат. Но после неколку активности, процесот за развој на довербата може на тоа ниво да биде и сопреен.

За највисоко ниво на развојот на доверба овој модел го претпоставува процесот на засилување, кој е сличен со процесот за дефинирање на намерите во првиот дел. Процесот за засилување претставува потполна идентификација на членовите со своите цели, дефинирање на заедничките интереси, со заеднички персонал и заедничка инфраструктура. Процесот за засилување на довербата подразбира разбирање и почитување на потребите на другите. Во тој процес, членовите не делат само кооперациски задачи, тие се идентификуваат меѓусебно и делат лични чувства.

5.3.3.4. Меѓузависност на процесот и облици на доверба

а) Процеси на калкулирање и доверба засновани на застрашување. Во виртуелните организации, процесот на калкулирање и неговиот резултат – довербата заснована на застрашување – може да биде прилично слаб поради непостоењето на фактори кои овозможуваат зголемување на застрашувањето. Тоа значи непостоење на една личност или установа, пред кои се одговорни сите членови на организацијата, додека казните би требало да бидат одредени од самите членови на организацијата или од членовите на широка мрежа придружни асоцијации (Левицки и Бункер, 1998 г.). За донесување норми, правила и казни во виртуелните организации, поради нивната сложеност, треба да се потроши многу време, а нивната цел, поради нивниот привремен карактер, и така би била под знак прашалник. Затоа, ефикасноста на казнувањето поради недоверлива работа се чини како ограничена и дискутабилна.

Секој член на виртуелната организација може теоретски, поради дискредитирање, да обвини некој друг член за недостаток на неговиот придонес или задоцнување при вршењето на задачите и проблемите, што другите членови не би можеле да го побијат. Но таму каде што членовите на виртуелната организација ги поврзува заедничкиот интерес, тоа нема да се случи.

б) Процес на предвидување и процес на проценка на способностите/довербата засновано на знаење. Членовите во виртуелните организации, поради непостоењето на традиционален социјален контакт („лице в лице“), се ограничени во предвидувањето и проценката заснована на информации. Еден член користи информација за минатото однесување на другиот член, за предвидување на неговото идно однесување. Способноста за правилна размена на информации и знаења, преку која една странка се обидува да научи за другата, е неопходна за развој на довербата заснована на знаење. Нужно е тие информации да бидат доволно квалитетни, за врз нивна основа може да се почне со градење на доверба.

⁷⁰Како и во процесот за пренос на довербата во првиот модел.

Процесот за проценка на способноста на членовите опфаќа и расправа на членовите околу нивната стручноста и моќ за вршење на одделни функции, и за тоа кој што ќе работи, каде и со кого. Тоа е можно да се постигне успешно само ако членовите на организацијата меѓусебно однапред се познаваат многу добро. Бидејќи тоа не е случај со виртуелните организации, компаниите би требало на почетокот сами да ги утврдат своите улоги и координацијата со другите членови на виртуелната организација. Во текот на траењето на односите, пропорционално со количината на интеракција, се развива способност за предвидување на способноста и одредување на капацитетот на членовите кои учествуваат во заедничката работа.

в) Процес на дефинирање на намерите и доверба заснована на идентификација. Барьерите кои го кочат процесот за предвидување и процесот за проценка на способноста исто така се појавуваат и во процесот за дефинирање на намерите и довербата која се заснова на идентификација. Довербата заснована на идентификација подразбира постоење на силни и сложни групи на членови. Во контекстот на виртуелната организација е елиминирана можноста за директни критики, која поттикнува развој на идентификацијата на поединецот со групата. Постојат автори (Нохриа и Еклес, 1994 г., стр. 288) кои тврдат дека електронската комуникација не може да овозможи развој на интимните односи меѓу членовите. Но, постојат и други автори (Рејнголд, 1993 г., Валтер, 1997 г.), кои тврдат дека групите изградени на основа на електронските мрежи може да изградат интимен и силен групен идентитет.

Во своите истражувања, Валтер (1997 г.) ги споредува географски дисперзираните и културно различни партнери кои целосно се потпрале на компјутерската комуникација, со тие кои комуницираат директно. Се покажало дека компјутерски поврзаните партнери комуницирале со повеќе наклонетост и изразиле поголем степен на интимност отколку оние кои комуницирале директно. Хајтовер и Сајид (1996 г.) заклучиле дека партнерите во електронскиот контекст повеќе разговараат за работи кои ги истакнуваат нивните сличности, не говорејќи за разликите. И така, додека едни се прашуваат дали во виртуелен контекст може да се постигне доверба заснована на идентификација, други сметаат дека таа исклучиво таму и може да постои.

г) Процес на пренос на доверба и брза доверба. Во контекст на виртуелните организации, со компјутерско посредување во комуникацијата каде потполни странци се среќаваат за прв пат, членовите се потпираат на почетниот стереотипен впечаток за другите. Затоа тие преземаат позитивни очекувања за довербата од други странки кои ги познаваат нивните партнери, и врз таа основа ги прифаќаат како членови на тимот.

Главната премиса на брзата доверба е дека краткото време на траење на проектот ќе ја наруши социјализацијата на членовите на организацијата и ќе оневозможи потполно осознавање за однесувањето на другите, за нивните способности и цели. Поради тоа членовите развиваат доверба на основа на минатото искуство на другите странки. Процесот за пренос на доверба може со тек на време да биде заменет со процесот на предвидување, проценка на способноста и дефинирање на намерите.

Процесот за пренос на довербата покажува дека поради притисокот од ограничениот рок, членовите на виртуелната организација немаат време да научат

многу едни за други, затоа тие стекнуваат стереотипни впечатоци за другите врз основа на нивното претходно однесување. Притоа е важен угледот на личноста од која се добиваат информации и која тој углед низ процесот за пренос на доверба го става на коцка гарантирајќи ја, на некој начин, репутацијата на соодветниот член. Со текот на времето и делувањето на виртуелната организација, процесот на пренос на доверба ќе стане сè послаб, и ќе се замени со процесот на предвидување и процена на способноста. За најголем дел од животот на виртуелната организација, сите овие процеси (освен процесот на калкулација) генерички делуваат во развивањето и одржувањето на интерорганизациската доверба.

Во виртуелните организации, процесите за градење на доверба се преклопуваат и се засилуваат. Тие процеси на доверба кои идентично се појавуваат во моделите на доверба се процесот на калкулирање, предвидување и процена на способноста.

5.4. Одржување на балансиран персонален и работен живот

„Ова е можеби најубавото време во историјата на човештвото; бремена е со секакви креативни можности овозможени од науката и технологијата кои што денес се како робови на човекот - ако човекот не е заробен од нив.“

- Џонас Солк

Во овој дел од трудот би сакале да дискутираме еден тежок проблем. Како да се исклучите во светот на комуникациската технологија? Како вие (лидер на виртуелниот тим) одржувате балансиран персонален и работен живот? Како може да им помогнете на членовите на вашиот тим да го направат истото? Кога го поставуваме ова прашање на работилниците, забележуваме дека луѓето немаат некој одговор. Некои дури и надежно се прашуваат, „Дали е тоа можно?“.

Одговорот е не само што е возможно, туку е и пожелно. Но, не е лесно. Го почнуваме овој дел со дискусија на организационен дизајн, кој се надеваме ќе илустрира зошто здрав персонален живот треба да биде на агендата на секој тим лидер.

5.4.1. Проблемот со балансирање на домашниот и работниот живот

Пред неколку години, во еден интересен сегмент на популарната неделна програма *60 Минути*, репортерката Лесли Стол дискутираше за една алармантна појава за луѓе кои работат толку долги часови, што нивниот персонален живот пати многу (Лесли Стол, „Работа 24/7,” *60 Минути*, CBS News, 2006). Не беше програмата толку посветена на опсесијата со работа - личен избор за зависност од работа што некои управители го прават со декади - колку што беше програма за тоа како комуникациската технологија навлегува во секој дел од животот на лидерот на виртуелниот тим. Таа се шегуваше дека многу луѓе кои работат од 9 до 5 сега работат од 5 до 9 затоа што технологијата им го дозволува тоа.

Таа спомна еден пример на член на виртуелен тим кој работеше дома до полноќ и еден друг кој стануваше многу рано за со трчање да стигне до едно интернет кафе за да присуствува на еден состанок со виртуелниот тим. Таа водеше едно интервју со еден управител кој имаше инсталирано интернет во тоалетот само да остане постојано во контакт со неговиот виртуелен тим, и една многу зафатена двојка која се наоѓаат еден до

друг во собата а разговараат на интернет без да бидат свесни за тоа. Има доста примероци на такви луѓе кои се неспособни да играат и со нивните деца.

Модерната технологија не дозволува да се делат персоналниот од работниот живот, и многу луѓе дознаваат дека ова многу влијае на нивните односи, нивната волја за волунтеризам и личниот здрав живот. Во некои случаи, ова дури резултира со потполна елиминација на интерперсоналните способности.

Дали треба да бидеме загрижени за балансиран живот? Да. Ако личната ефикасност се троши затоа што не може да најде рамнотежа помеѓу персоналниот и работниот живот, тогаш никој не придобива од ова. Значи во последно време некои работи како работни часови не се важни, важно е да се заврши проектот, стресот се намалува и резултатите се зголемуваат. Но за жал, некои компании немаат ни можност да дискутираат за домашен живот. Многу често тие дискусии се сметаат за ирелевантни или пречки, како резултат на пристрасна организациона историја на дизајн на работа која игнорирала се што се случуваше надвор од работниот живот. Не можеме веќе тоа да го правиме.

5.4.2. Кратка историја на организациониот дизајн

Многу луѓе ги сметаат Ерик Трист, Фред Емери, и нивните колеги при Тависток Институтот во Англија во ерата по Втората Светска војна, како основачи на концептот на модерниот тим. Меѓу многуте нивни придонеси во оваа сфера, Трист и Емери предложиле дека дизајнирањето на тимовите треба да ги вклучи и социјалниот и техничкиот аспект на работа. При тоа, критикувајќи некои постари организации за фокусирање само на социјалниот систем (“Ќе пуштаме добра музика на работа и ќе ја обоиме канцеларијата со убави бои за луѓето да бидат продуктивни, иако ги немаме алатките за тие да ги употребат”) или техничкиот систем (“Сè додека ја имаме најмодерната опрема, ќе бидеме конкурентни, иако немаме време да ги обучуваме луѓето како да ја употребуваат истата”), тие предложија дека и двете системи можат да се спојуват и да бидат “оптимизарано здружени”. (Фред Емери и Ерик Трист, “Социо-Технички системи”, во К. Чурчман & М.Верхуист (ЕДС), *Научнитехники за модели на управување*, Лондон: Пергамон Прес, 1960). Тие ја креираа перспективата на социо техничкиот систем (СТС) која што се уште влијае на многуте дизајни базирани на тимска работа.

Истражувањето ги убеди практичарите на СТС дека главен дел на равенката е бизнис средината околу тимот. Така да, процесот на дизајнирање се развиваше вклучувајќи го концептот на Емери и Трист наречен “скенирање на средина”, кој беше важен дел во вклучувањето на гласот на клиентот и конкурентните реалности во екстерните пазари во тим дизајнот (Ерик Трист, *Еволуцијата на Социо-Техничките Системи: Концептуална Рамка и Програм за Акционо Истражување*, Онтарио, Квалитетот на Животниот Работен Центар, 1981). Сега тимовите беа дизајнирани да заеднички ги оптимизираат социјалниот и техничкиот систем во начин да би се соочиле со вистинскиот бизнис притисок, и често резултираа во бизнис придобивка.

Со рапидниот пораст на виртуелните тимови, процесот на дизајнирање треба да вклучи уште еден додатен систем: персоналниот систем. Многу често глобалните виртуелни тимови им дозволуваат на нивните членови да присуствуваат во телеконференцијата од нивните домови, особено кога состаноците се надвор од редовните работни часови. Можеби најважно, ние сме благословени бидејќи работата на виртуелните

тимови би била невозможна без овие нови технологии, но проколнати затоа што членовите на виртуелните тимови се секогаш опкружени со работа. За многу членови на тимот, одреден дел на работа, како што е проверка на е-маил или гласна пошта, е обично сторена од дома.

5.4.3. Предлози за креирање на рамнотежа

- Резервирајте редовно време секоја недела (кога сте во град) за семејство и пријатели (пр. петокот е за излегување, или средата за кошарка).
- Дискутирајте за посебни настани со членовите од вашиот тим, за да знаат кога не можете да бидете во пристап за состаноци (и во некои случаи можат да слават или да жалат со вас), за свадби, породувања, погребни, итн.
- Најдете начин да останете во контакт кога сте на пат (на пример, зборувајте со видеотелефон со вашите деца секоја вечер).
- Кога е можно, вклучувајте го вашето семејство и пријателите на соодветни работни активности (пр. искористете го денот “земете го вашето дете на работа” иако работите далеку од дома).
- Закажете и одете на докторски прегледи. Земете ги потребните лекови.
- Вежбајте редовно.
- Јадете како што знаете дека треба.
- Најдете време да волонтирате во вашата заедница. Нема да се случи освен ако вие тоа не го направите.

5.4.4. Вие (не организацијата) сте одговорни за рамнотежата

Иако многу организации се труделе да им помогнат на виртуелните тимови да стигнат до балансиран работен и персонален живот (на пример, делови на ИБМ креирале *МислиПеток*, ден на кој не смее да се има состаноци), вие треба да ја етаблирате соодветната рамнотежа. Ова обично бара да бидете отворени и искрени за настани за кои порано потешко се зборуваше (пр. свадби).

Некои лидери на нивниот работен календар ставаат и лични работи (закажено кај стоматолог во среда). Други дискутираат со своите колеги за нивни активности надвор од работа, за да бидат ослободени во тие денови. Други сепак тешко наоѓаат начин да зборуваат со нивните претпоставени за порелаксирани работни часови. Но не очекувајте вашиот тим или организација да се понуди да помогне, вие треба да иницирате такво нешто.

5.4.5. Предлози за работа од дома

Лидерите на виртуелните тимови работат барем еден дел од работата дома. Но многу е тешко ако не живеат сами. Ова се дел од предлозите кои произлегоа од анкетите со менаџерите:

Обидете се да најдете физичка поделба помеѓу вашата работа и остатокот од куќата. Некоја просторија со врата е идеално. Затворена врата треба да им значи на вашите цимери дека сте зафатени, освен ако е нешто итно. Заклучете ја вратата на крајот на работниот ден за да не наседнете да влезете пак и да проверите пораки.

Идентификувајте почеток и крај на работното време. Треба да бидете флексибилни со ова во зависност од тоа што се случува секој ден, но треба да отстапите време за јадење, вежбање, и оставете некое персонално време во вашиот распоред. Исто така, ова помага да имате подобри односи со другите луѓе во вашиот дом.

Разговарајте за вашата ситуација со домашните. Најдете начин да им кажете во кое време не смеат да ви пречат. Ова е особено важно ако имате деца. Многу е тешко за децата да разберат дека не можат да поминуваат време со родителот кога е дома. Затоа треба да имате план.

Запомнете дека не се сите домашни ситуации соодветни за работа од дома. Многу луѓе сонуваат за тоа, но има околности кои тоа не го дозволуваат. Дали се тоа физички пречки, емотивни или било какви, вие треба да одлучите под какви услови сте попродуктивни.

Уверете дека доволно знаете за технологијата која ја употребувате, или пак имате пристап до некој што може да помогне. Може да биде многу фрустрирачки ако имате проблеми со интернетот за време на важен веб состанок. Треба да бидете спремни тоа да го решите или да имате некој кој може тоа да ви го реши.

Многу тимови дискутираат при почнување на целиот процес во врска со развивање на упатствата за операција и протоколот на технологија. Зависно од културните очекувања, дали треба да се очекува членовите на тимот да бидат пристапни и за време на викенди или пак за празници, или дали можат некои отсуства да се дозволуваат за време за важни состаноци. Начинот на кој ќе се водат овие дискусии ќе влијае на довербата во тимот, или пак креирање или елиминирање на ефикасноста на тимот.

Управувањето со виртуелен тим може да е многу тешка работа. Но може да биде и наградено. Управување на рамнотежа помеѓу работниот и персоналниот живот може да биде клуч за долга, здрава и успешна кариера за далечински работници. Ако сте подготвени да го направите тоа, ќе бидете подобро подготвени да се соочите со предизвиците на зголемени предизвици со поголеми групи на работници. Но балансираниот живот ќе ве подготви за нешто многу поголемо и поважно од успешен напредок во кариерата. Има малку луѓе кои жалат за недоволно поминато време на работа. Многу жалат за времето поминато без нивните најблиски. Ако сакате посрекен живот, не бидете еден од тие луѓе.

5.5. Емпириско истражување на степенот на виртуелизација на деловните субјекти во Р. Македонија

5.5.1. Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд претставува виртуелната економија и модерното деловно функционирање. Новото време, односно современиот глобален пазар, бара и нови начини на организирање кои ќе придонесат за градење на

конкурентска предност, односно флексибилност, иновативност, како и континуирано усовршување на работењето. Токму напредокот на технолошките, информатичките и комуникациските можности, односно порастот на количините на информациите и општото знаење ја создадоа можноста за трансформација на традиционалната, таканаречена *индустриска економија*, во нова, *виртуелна економија*. Оваа докторска дисертација претставува еден вид обид да се направи детална слика за виртуелната економија, причините за нејзино појавување, нејзините нови деловни субјекти, како и за трансформацијата на класичните претпријатија. Ова истражување ќе се обиде да им помогне на претпријатијата да го фокусираат нивниот пат кон создавање виртуелни организации, доволно способни да се натпреваруваат со светските брендови кои доминираат на меѓународните пазари.

Како и сите други трудови, така и овој има свои цели, кои со процесот на изработка ќе ги реализира. Најглавните приоритети на носечкиот истражувачки процес на оваа докторска дисертација се остварување и реализирање на следните целии задачи:

- да се изнесат и детално обработат основните карактеристики на виртуелната економија, причините кои доведоа до нејзина појава, развојот на информатичката и комуникациска технологија, порастот на улогата на знаењето и интелектуалниот капитал, односно, процесот на виртуелизација на бизнисот,
- да бидат обработени процесите на креативност и иновативност, како значајни во одредувањето на границите на претпријатијата во виртуелната економија,
- да се запознаат читателите со основните белези на виртуелните организации и придобивките од нивното работење,
- да се прикажат рационализацијата на трошоците и вмрежувањето како основа за долгорочен и стабилен процес на одржување на предноста пред конкурентските претпријатија,
- да се обработат новите деловни субјекти на виртуелната економија (виртуелни компании, виртуелни корпорации, виртуелна фабрика, виртуелно банкарство, виртуелен тим),
- да се направи корелација помеѓу предностите и слабостите на виртуелната организација,
- да се прикаже улогата на менаџментот во виртуелната економија, како и процесот на управување во неа,
- да се изнесат препораки за трансформација на класичните претпријатија, за изборот на моделите за промени, како и за правните аспекти на виртуелната организација.

5.5.2. Методологија на користење во трудот и истражувањето

Поаѓајќи од фактот дека оваа проблематика е уште недоволно истражувана во нашата земја, во докторскиот труд се применува општо методологијата на истражување за виртуелната економија. Притоа, особено се користат современи теоретски основи и достапни емпириски истражувања во доменот на виртуелната економија, како мошне значаен сегмент за создавање на виртуелни организации. Во контекст на целта и предметот на овој труд се користи и методологија за истражување на конкретната состојба во поглед на виртуелизација на организациите. Таквиот

методолошки пристап обединува селектирани научно истражувачки методи кои го движат истражувањето на докторскиот труд кон неговите цели.

При изработката на овој докторски труд за реализација на целите и проверка на хипотезите, ќе бидат користени следниве научни - истражувачки методи:

Историскиот метод, ќе биде користен за собирање на податоците за виртуалната економија и претставувањето на модерното деловно функционирање во секој домен.

Метод на индукција, ќе биде применет за систематизирање на користената литература од различни извори, кои се однесуваат на основните карактеристики и податоци за виртуелни организации, за нивниот развој и процес на работење, за процесот на креативност, за конкретни примери за успешни модерни организации, за импликациите на виртуалната економија врз растот, развојот и унапредувањето на основната дејност на организациите и на целокупната национална економија, воопшто. Посебно внимание ќе се посвети на систематизација на податоци, информации, приоди и истражувања на оваа тема.

Метод на дедукција, ќе биде применет при извлекување на заклучоци, компарација на одредени теоретски истражувања и толкување на резултатите добиени од направените истражувања за поврзаноста меѓу виртуална економија и растот и развојот на организациите. Исто така и при анализа на состојбите и перспективите за примена на придобивките од употребувањето на современи модели при деловно функционирање. Метод на селекција, ќе биде применет при избор на информациите кои ќе бидат презентирани од веќе направени истражувања од областа на Виртуалната економија. Целта е, со примена на овој метод да се добие критична маса на информации кои ќе овозможат да се донесат валидни и реални заклучоци за предностите на виртуелната организација кои влијаат на флексибилноста на работењето, зголемување на конкурентската способност, зголемување на квалитетот на деловната комуникација, намалување на трошоците итн. Метод на збирна анализа, ќе се користи да се добие збирен заклучок на ниво на целокупното изложување на материјата од областа на виртуална економија и нејзино влијание за модерно деловно функционирање. Со примена на овој метод ќе се добие целосна претстава и слика, што е секако основна цел при изработката на овој докторски труд.

Анализа на содржината, ќе се употребува при анализирање на содржината на официјални пишани документи, изданија и слично. Во овој дел ќе биде применета семантичка и тематска анализа.

Методите глобално се базираат на анализата и нејзините варијанти. Аналитичко – дескриптивната варијанта ќе биде употребена во сите сегменти на теоретско претставување на значајните поими, кои претставуваат увертира на носечкото истражување. Аналитичко – компаративната варијанта на анализата се користи при споредување на резултатите од веќе направени истражувања. Аналитичко – експлицитната варијанта се употребува при потенцирање на носечките елементи и појдовните основи на истражувањето.

При изработката на овој труд ќе бидат користени и емпириски методи, како и лични и практични искуства на авторот.

Хипотези на истражувањето

Во оваа докторска дисертација се поаѓа од определени претпоставки. Постои општа генерална хипотеза и одредени поединечни хипотези, кои на крајот на обработката на материјата и истражувањето ќе се потврдат или ќе се демантираат.

Генерална хипотеза

Општата, генерална хипотеза на носечкото истражување на оваа докторска дисертација е виртуелизацијата на бизнисот, со посебен акцент на нејзината социјална, глобална и локална димензија.

Посебни и поединечни хипотези

Постојат и одредени поединечни хипотези, чие потврдување или демантирање е вклучено во последниот дел од носечкиот истражувачки процес на оваа докторска дисертација. Најзначајните поединечни хипотези на конкретното истражување се:

- факторите, кои влијаат на трансформација на традиционалната, тн. индустриска економија во нова, виртуелна економија;
- степенот на виртуелизација на организациите директно влијае на нивниот раст и развој, а ова пак директно влијае на степенот на развиеност и комплексност на целокупната национална економија;
- во настојувањата да се одржи чекор со високите стандарди кои ги диктира глобалниот пазар, ги анализираме главните предизвици кои влијаат врз виртуелниот бизнис, за да се одржи или постигне статус на индустриски лидер, условува да се промени начинот на деловно размислување во сите нивоа.

5.5.3 Варијабли на истражувањето

5.5.3.1. Независни варијабли на истражувањето

Најзначајните независни варијабли на истражувањето за добар виртуелен колега на територијата на Р. Македонија и влијанијата врз степенот на подобрување на тимот:

- е волјата за споделување информации, следена од проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги.

5.5.3.2. Зависни варијабли на истражувањето

Истражувањето, кое за основна цел ја има потврдата или евентуално негирањето на круцијалното прашање на овој докторски труд, поаѓа и од соодветна зависна варијабла на истражувањето.

Појдовната зависна варијабла на ова истражување е мислењето на анкетираниот репрезентативен примерок за карактеристиките на добар виртуелен тим, односно карактеристиките на добар виртуелен колега од каде директно произлегува и успешноста на виртуелните тимови, за глобалните тим лидери кои треба да се добро советувани за развивање и остварување на планираните цели.

5.5.4. Примерок

Подготвениот прашалник за целите на истражувањето најпрво помина фаза на тестирање, при што беше испратена пилот-верзија до 14 лица од различни профили во големите претпријатија на територија на Македонија од ваков вид на истражувања, од

кои беа побарани одредени сугестии со цел да се изврши евентуално прилагодување на прашалникот за да би бил поприкласен до терминологијата на луѓето од бизнис-секторот. По извршените корекции, прашалникот по случаен избор беше распределен до испитаниците низ целата територија на Р. Македонија на два начина: преку пошта со доставување на прашалник во печатена верзија до избраните испитаници и преку електронска пошта со испраќање на прашалник во електронска верзија до избраните испитаници. Прашалникот беше исклучиво дистрибуиран до вработени лица во големите и средните претпријатија на територијата на Македонија

Примерок. За потребите на ова истражување беа прибрани 130 одговорени прашалници, кои претставуваат околу 76,8% од вкупно испратените прашалници до големите и средните претпријатија со различна старост, тип на индустријата и сопственост на капиталот.. Во однос на главните сектори во индустријата, најголемиот број на претпријатија припаѓаат на секторот на трговијата со 19% и услугите со 26%, и производството со 15% од вкупниот број на големи и средни претпријатија. Преку оваа метода на репрезентативност се добиваат брзо потребните резултати, и времето не дозволува проучување на цела маса и не е возможно да се применени метод на целосно проучување на масата.

5.5.5. Анализа и интерпретација на податоците добиени со спроведеното истражување

1. Дејност/сектор на претпријатието

Видови на дејности	Број
Производна дејност	15
Трговска	19
Услужна	26

2. Видови на претпријатија

Вид на претпријатие	Учество во %
Домашно - продажба на домашен пазар	28
Домашно - продажба на домашен и странски пазар	72



3. Структура на образование на анкетираниите

Бројот на анкетираниите, односно лидери и менаџери на сектори	Процентуална застапеност
Високо образование	91
Магистри	6
Доктори на науки	3

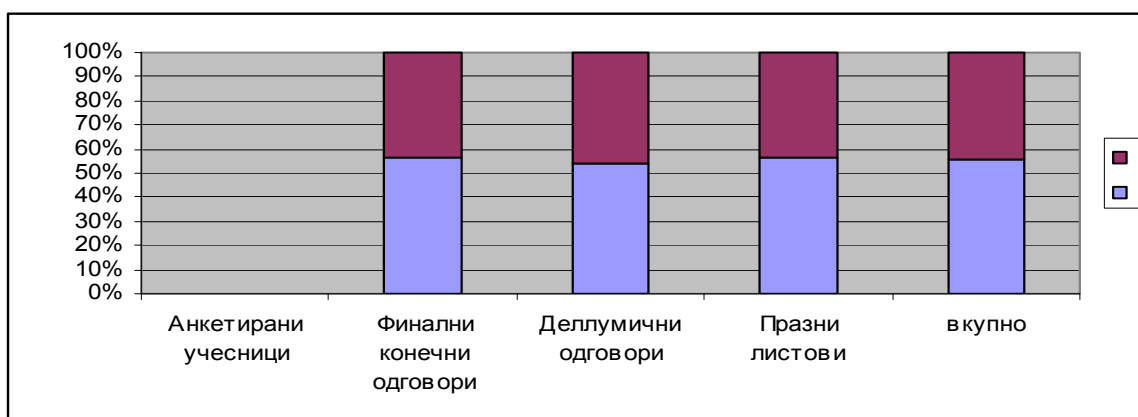


4. Процент на вработени во претпријатието, кои секојдневно користат компјутер во својата работа: 98%



5. Број на анкетирани испитаници и процентуална застапеност

Анкетирани учесници	Број на застапеност на анкетираниите испитаници	Процентуална застапеност на анкетираниите
Финални конечни одговори	80	61.5
Делумни одговори	35	29.9
Празни листови	15	11.5
вкупно	130	102.9



II. Анализа

1. На прашањето дали се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“, се добиени следните проценти:

1. 4% воопшто не се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“;
2. 13% претежно не се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“;
3. 26% се и не се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“;
4. 49% претежно се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“;
5. 8% целосно се запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“.

Прашање: Дали сте запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“?

1. воопшто не
2. претежно не
3. и да и не
4. претежно да
5. целосно да

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. На прашањето дали сте запознаени со терминот „виртуелна организација“, добиени се следните проценти на одговори:

1. 0% воопшто не се запознаени со терминот „виртуелна организација“;
2. 9% претежно не се запознаени со терминот „виртуелна организација“;
3. 18% се и не се запознаени со терминот „виртуелна организација“;
4. 67% претежно се запознаени со терминот „виртуелна организација“;
5. 6% целосно се запознаени со терминот „виртуелна организација“.

Прашање: Дали сте запознаени со терминот „виртуелна организација“?

1. воопшто не
2. претежно не
3. и да и не
4. претежно да
5. целосно да

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. На прашањето дали знаете како функционира виртуелен модел на организација во една компанија, добиени се следните проценти на одговори:

1. 0% воопшто не знаат како функционира виртуелен модел на организација во една компанија;
2. 8% претежно не знаат функционира виртуелен модел на организација во една компанија;

3. 17% знаат и не знаат како функционира виртуелен модел на организација во една компанија;

4. 67% претежно знаат како функционира виртуелен модел на организација во една компанија;

5. 8% целосно знаат како функционира виртуелен модел на организација во една компанија.

Прашање: Знаете ли како функционира виртуелен модел на организација во една компанија?

1. воопшто не
2. претежно не
3. и да и не
4. претежно да
5. целосно да

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. На прашањето дали сметате дека државата ја има улогата на создавач на клима за ваков вид компании, добиени се следните проценти на одговори:

1. 15% сметаат дека државата воопшто ја нема улогата на создавач на клима за ваков вид компании;

2. 18% сметаат дека државата претежно ја нема улогата на создавач на клима за ваков вид компании;

3. 28% сметаат дека државата и ја има и ја нема улогата на создавач на клима за ваков вид компании;

4. 29% сметаат дека државата претежно ја има улогата на создавач на клима за ваков вид компании;

5. 10% сметаат дека државата целосно ја има улогата на создавач на клима за ваков вид компании.

Прашање: Сметате ли дека државата ја има улогата на создавач на клима за ваков вид компании ?

1. воопшто не
2. претежно не
3. и да и не
4. претежно да

5. целосно да

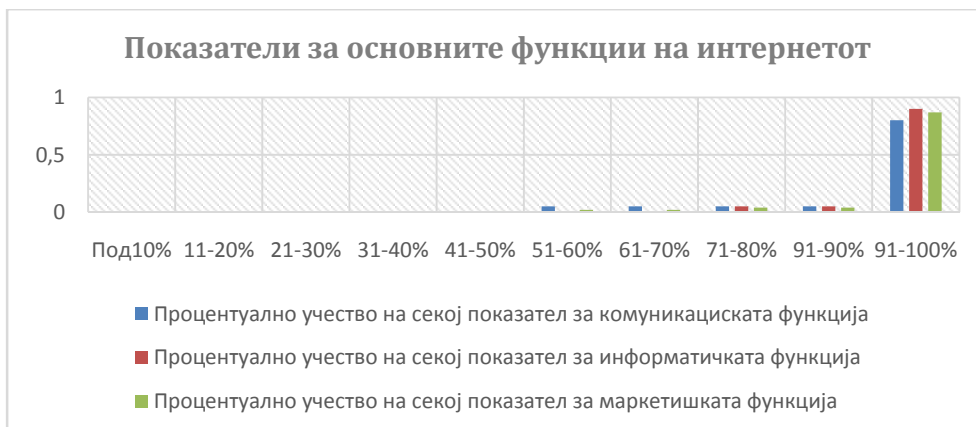
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Во која мера се користат основните функции на Интернетот во виртуелните тимови?

- **комуникациска** (трансмисија на пораките и податоците со користење на компјутерите и телефонските приклучоци)
- **информатичка платформа** (сортирање, прегледување и непрестано циркулирање на голем број информации)
- **маркетиншка** (неограничена и релативно ефтина можност за глобална промоција на производите и услугите)

Под 10%	31-40%	61-70%	91-100%
11-20%	41-50%	71-80%	
21-30%	51-60%	81-90%	

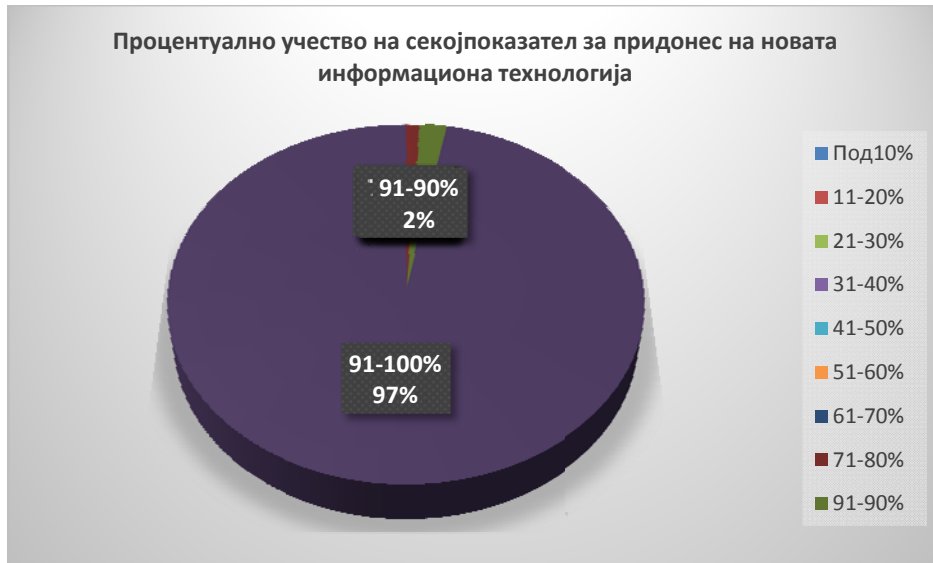
Показатели за основните функции на интернетот	Процентуално учество на секој показател за комуникациската функција	Процентуално учество на секој показател за информатичката функција	Процентуално учество на секој показател за маркетиншката функција
Под10%	0	0	0
11-20%	0%	0%	0%
21-30%	0%	0%	0%
31-40%	0%	0%	0%
41-50%	0%	0%	1%
51-60%	5%	0%	2%
61-70%	5%	0%	2%
71-80%	5%	5%	4%
91-90%	5%	5%	4%
91-100%	80%	90%	87%



6. Новите информациона технологии ќе придонесат за поголема успешност на компаниите:

Под 10%	31-40%	61-70%	91-100%
11-20%	41-50%	71-80%	
21-30%	51-60%	81-90%	

Показатели за придонес на новата информациона технологија	Процентуално учество на секој показател за придонес на новата информациона технологија
Под 10%	0
11-20%	0%
21-30%	0%
31-40%	0%
41-50%	0%
51-60%	0%
61-70%	0%
71-80%	1%
81-90%	2%
91-100%	97%



7. На прашањето дали сметаат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот, се добиени следните проценти:

1. 4% воопшто не се согласуваат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот;
2. 8% главно не се согласуваат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот;
3. 13% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот;
4. 39% главно се согласуваат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот;
5. 36% целосно се согласуваат дека меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот;

Прашање: Меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот?

- 1. воопшто не се согласувам**
- 2. главно не се согласувам**
- 3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам**
- 4. главно се согласувам**
- 5. целосно се согласувам**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. На прашањето дали виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува, се добиени следните проценти на одговори:

1. 0% воопшто не се согласуваат дека виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува;
2. 3% главно не се согласуваат дека виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува;
3. 5% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува;
4. 58% главно се согласуваат дека виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува;
5. 34% целосно се согласуваат дека виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува.

Прашање: Виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува?

- 1. воопшто не се согласувам**
- 2. главно не се согласувам**
- 3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам**

4. главно се согласувам

5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. На прашањето дали воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените, се добиени следните проценти на одговори:

1. 0% воопшто не се согласуваат дека воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените;

2. 7% главно не се согласуваат дека воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените;

3. 8% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените;

4. 63% главно се согласуваат дека воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените;

5. 22% целосно се согласуваат дека воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените;

Прашање: Воведувањето на виртуелниот модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените?

1. воопшто не се согласувам

2. главно не се согласувам

3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4. главно се согласувам

5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. На прашањето дали би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време, добиени се следните одговори:

1. 0% воопшто не се согласуваат дека би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време;
2. 2% главно не се согласуваат дека би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време;
3. 8% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време;
4. 33% главно се согласуваат дека би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време;
5. 57% целосно се согласуваат дека би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време;

Прашање: Би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време?

- 1. воопшто не се согласувам**
- 2. главно не се согласувам**
- 3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам**
- 4. главно се согласувам**
- 5. целосно се согласувам**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. На прашањето дали вработените со задоволство би работеле од дома, се добиени следните проценти на одговори:

1. 2% воопшто не се согласуваат дека вработените со задоволство би работеле од дома;
2. 5% главно не се согласуваат дека вработените со задоволство би работеле од дома;
3. 24% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека вработените со задоволство би работеле од дома;
4. 33% главно се согласуваат дека вработените со задоволство би работеле од дома;
5. 36% целосно се согласуваат дека вработените со задоволство би работеле од дома.

Прашање: Вработените со задоволство би работеле од дома?

- 1. воопшто не се согласувам**
- 2. главно не се согласувам**

3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4. главно се согласувам

5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. На прашањето дали воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот, добиени се следните проценти на одговори:

1. 6% воопшто не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот;

2. 12% главно не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот;

3. 29% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот;

4. 26% главно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот;

5. 27% целосно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот.

Прашање: Воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот?

1. воопшто не се согласувам

2. главно не се согласувам

3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4. главно се согласувам

5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. На прашањето дали воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа, добиени се следните одговори:

1. 12% воопшто не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа;
2. 18% главно не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа;
3. 33% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа;
4. 27% главно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа;
5. 10% целосно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа.

Прашање: Воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсуствата од работа?

1. воопшто не се согласувам
2. главно не се согласувам
3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам
4. главно се согласувам
5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. На прашањето дали воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики, добиени се следните проценти на одговори:

1. 7% воопшто не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики;
2. 22% главно не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики;
3. 35% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики;
4. 22% главно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики;

5. 14% целосно се согласуваат дека воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики.

Прашање: Воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики?

1. воопшто не се согласувам
2. главно не се согласувам
3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам
4. главно се согласувам
5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. На прашањето дали сметате дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата, добиени се следните проценти на одговори:

1. 0% воопшто не се согласуваат дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата;
2. 9% главно не се согласуваат дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата;
3. 24% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата;
4. 39% главно се согласуваат дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата;
5. 28% целосно се согласуваат дека воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата;

Прашање: Воведувањето на аутсорсингот овозможува редукација на трошоците и зголемување на квалитетот на стоката или услугата?

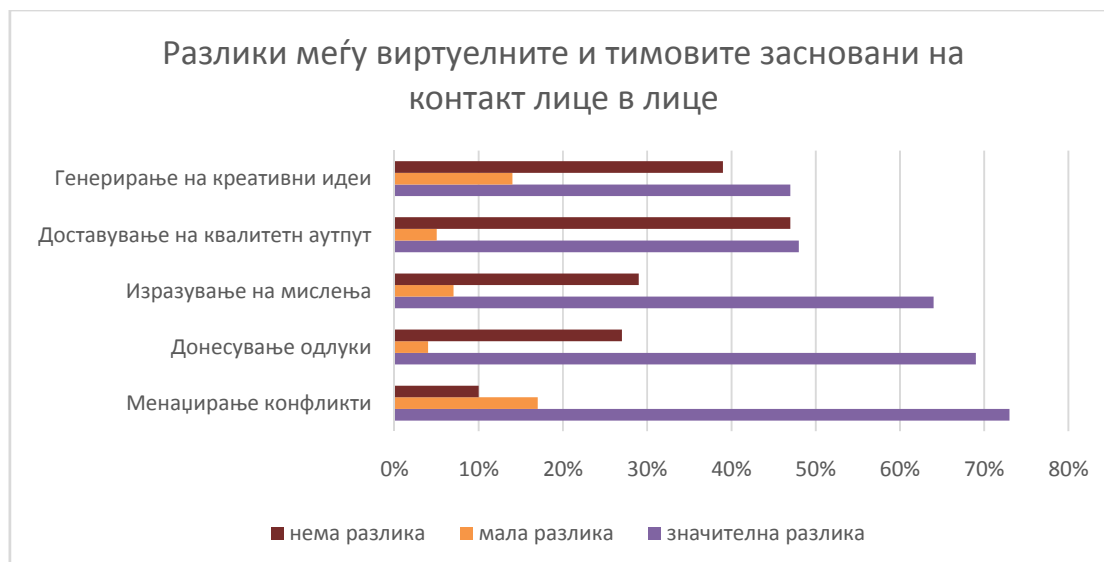
1. воопшто не се согласувам
2. главно не се согласувам
3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам
4. главно се согласувам
5. целосно се согласувам

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. Истражувачки резултати и анализи

1. Разлики меѓу виртуелните и тимовите засновани на контакти лице в лице?

Разлики меѓу виртуелните и тимовите со контакт	Процентуална застапеност	Значителна разлика	Мала разлика	Нема разлика
Менаџирање конфликти	73%	73%	17%	10%
Донесување одлуки	69%	69%	4%	27%
Изразување на мислења	64%	64%	7%	29%
Доставување на квалитетен аутпут	48%	48%	5%	47%
Генерирање на креативни идеи	47%	47%	14%	39%



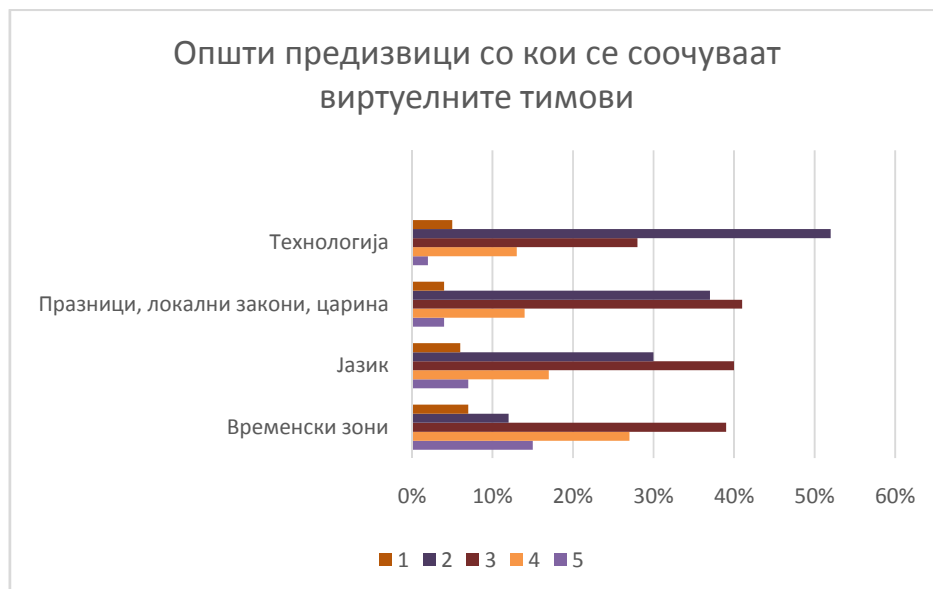
Виртуелните тимови најмногу се разликуваат од лице в лице тимовите во три области: менаџирање конфликти (73%), донесување одлуки (69%) и изразување на мислења (64%). Анкетираните ги посочија сите овие три области како најпредизвикувачки за виртуелните тимови, и тешкотијата за изразување на мислења под овие околности посебно е карактеристика на индиректните култури. Во отсуство на способноста за изразување на мислења или менаџирање конфликти меѓу членовите, не е изненадувачки фактот дека виртуелните тимови го сметаат предизвикувачки процесот на донесување одлуки.

Анкетираните исто така посочија дека испораката на квалитативен аутпут и генерирањето иновативни идеи се повеќе предизвикувачки во виртуелниот амбиент отколку лице в лице. Овие предизвици не би биле изненадувачки доколку виртуелните

тимови не би соочиле со јазични пречки, различни временски зони и различни култури, во нивните редовни работни активности. Овие пречки се зголемуваат од отсуството на визуелна и опиплива интеракција. И покрај ова, задоволувачки е фактот дека истражувањето покажува дека евентуалниот аутпут на успешните интеркултурни виртуелни тимови е поиновативен и со поголем квалитет. Како и да е, оваа придобивка не доаѓа лесно, и ја рефлектира потребата за набљудување на правилата за почитувана интеракција меѓу членовите на виртуелните тимови.

2. Општи предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови?

Општи предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Временски зони	81%	15%	27%	39%	12%	7%
Јазик	64%	7%	17%	40%	30%	6%
Празници, локални закони, царина	59%	4%	14%	41%	37%	4%
Технологија	43%	2%	13%	28%	52%	5%



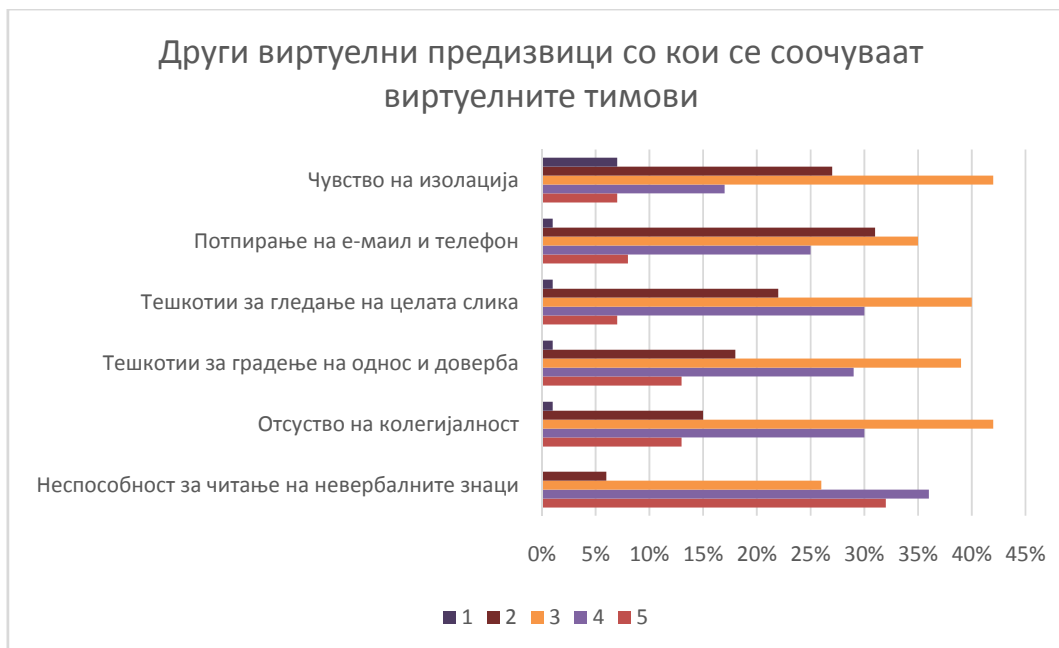
Временските зони го претставуваат најголемиот општ предизвик за виртуелните тимови. После нив следуваат јазикот; празниците, локалните закони и царината; и конечно технологијата. Интересен е фактот дека технологијата претставува само мал предизвик за

виртуелните тимови, посебно споредувајќи ја со другите предизвици. Како и да е, временските зони ги посочија 81% од анкетираниите кои ги сметаат како многу предизвикувачки (15%), предизвикувачки (27%) или делумно предизвикувачки (39%). Од друга страна, 64% го посочиле јазикот како предизвик. Конечно, 59% од анкетираниите имаат предизвици со празниците, локалните закони и царината.

Предизвиците адресирани во овој сектор на истражувањето се тешки за менаџирање со нешто друго освен со компромис. На пример, добра идеја е подеднаквото дистрибуирање на искушенија за закажување средби во глобален час, со што прашањето на временска зона не би претставувало проблем за ниту една култура. Успешните глобални тимови исто така распоредуваат празнични графикони однапред за секого, и ги адресираат јазичните потешкотии преку телефонски разговори со пишана комуникација.

3. Други виртуелни предизвици со кои се соочуваат виртуелните компании?

Други виртуелни предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Неспособност за читање на невербалните знаци	94%	32%	36%	26%	6%	0%
Отсуство на колегијалност	85%	13%	30%	42%	15%	1%
Тешкотии за градење на однос и доверба	81%	13%	29%	39%	18%	1%
Тешкотии за гледање на целата слика	77%	7%	30%	40%	22%	1%
Потпирање на е-маил и телефон	68%	8%	25%	35%	31%	1%
Чувство на изолација	66%	7%	17%	42%	27%	7%



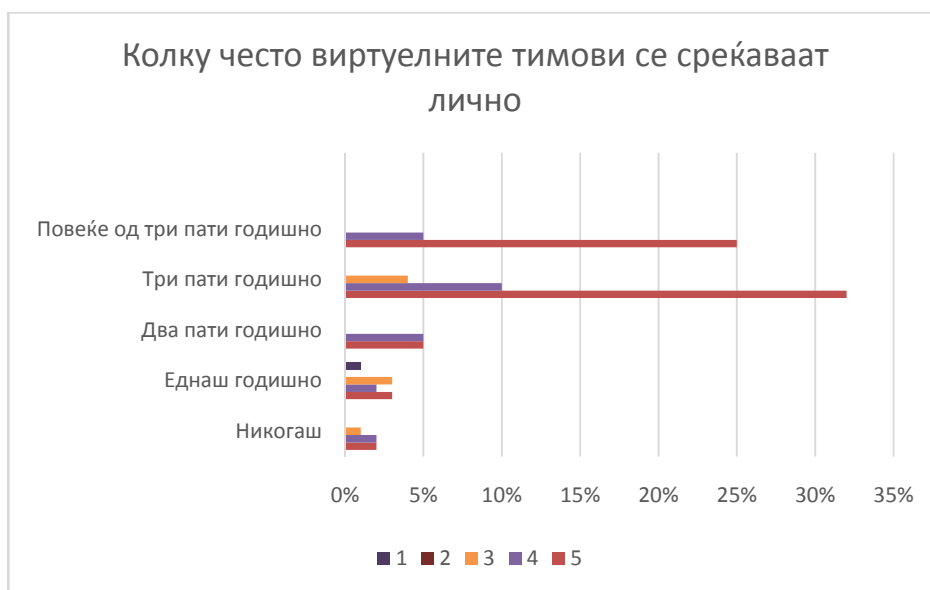
Анкетираните посочуваат дека најголемиот виртуелен предизвик со кој се соочиле била неспособноста за читање на невербалните знаци. После ова следувало отсуството на колегијалност, тешкотиите за воспоставување на однос и градење на доверба, тешкотијата за гледање на целиот мозаик, зависноста од е-маил и телефон, и чувството на изолација. Не изненадувачки, нашата студија посочува дека неможноста за читање на говорот на тело (кој според некои истражувања претставува 70% од пораката) го претставува најголемиот предизвик со кој се соочуваат виртуелните тимови. Во оваа анкета, неможноста за читање на невербалните знаци е предизвик од различен степен до 94% од сите членови на тимот.

Отсуството на колегијалност (85%) и тешкотијата за воспоставување однос и доверба (81%) исто така придонесуваат за помалата продуктивност на тимските членови. Земени заедно, овие наоди околу виртуелните предизвици се индикатор за важноста за виртуелните тимови од формирањето јасно дефинирана структура, процедури и процеси.

Произлегува дека кога и да е можно, за виртуелните тимови би биле корисни периодичните лице в лице средби, но дури и кога таквите средби се дел од тимската структура, сеуште е важно за тим лидерите да се свесни за ваквите предизвици и да остават време за градење на однос и колегијалност, кои имаат извонредно значење за довербата во тимот. Исто така, постојат неколку начини на манифестирање отсуство на доверба. Може да биде отсуство на доверба во сфаќањето на надлежностите на членовите од тимот, или отсуство на доверба во нивната посветеност и обврските кон тимот. И двата аспекти се често вкоренети во културните однесувања и може да бидат адресирани ефективно со правилно структурирање на комуникациите и со поставување на разумно време за дијалог.

4. Колку често еден виртуелен тим треба да се среќава лично?

Колку често еден виртуелен тим се среќава лично	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Никогаш	5%	2%	2%	1%	0%	0%
Еднаш годишно	9%	3%	2%	3%	0%	1%
Два пати годишно	10%	5%	5%	0%	0%	0%
Три пати годишно	46%	32%	10%	4%	0%	0%
Повеќе од три пати годишно	30%	25%	5%	0%	0%	0%

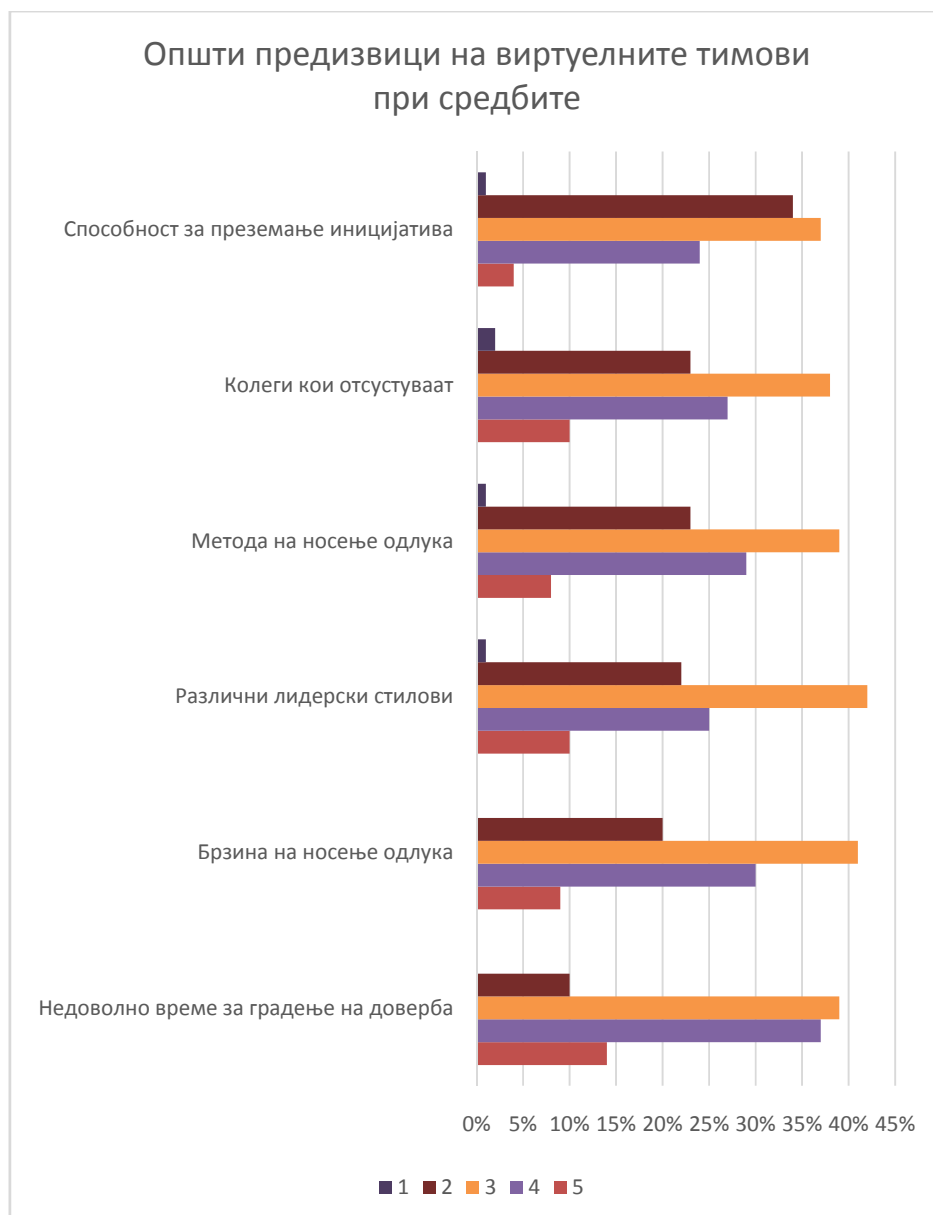


Реткоста на средбите меѓу членовите на виртуелните тимови ја подвлекува нивната „виртуелна“ природа. 5% од анкетираниите никогаш не го сретнале другиот член на виртуелниот тим, и 9% се среќаваат само еднаш годишно. 86% од анкетираниите се среќавале два или повеќе пати во текот на годината. Сите анкетирани ја изразиле желбата за повеќе средби лице в лице меѓу членовите на виртуелните тимови.

5. Предизвици со кои се соочувате при средбите на виртуелните тимови, доколку веќе постојат?

Предизвици со кои се соочувате при средбите на виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Недоволно време за градење на доверба	90%	14%	37%	39%	10%	0%
Брзина на носење одлука	80%	9%	30%	41%	20%	0%

Различни лидерски стилови	77%	10%	25%	42%	22%	1%
Метода на носење одлука	76%	8%	29%	39%	23%	1%
Колеги кои отсуствуваат	75%	10%	27%	38%	23%	2%
Способност за преземање иницијатива	65%	4%	24%	37%	34%	1%
Задоцнување на средбата или прерано напуштање	63%	5%	18%	40%	33%	4%
Усогласување на целите	65%	4%	20%	41%	34%	1%
Потреба за слушање на повеќе мислења	62%	3%	20%	39%	37%	1%
Квалитет на изведба	60%	3%	17%	40%	39%	1%
Почитување на агендата	48%	3%	12%	33%	50%	2%



Меѓу најголемите предизвици со кои се соочиле при средбите на виртуелните тимови, анкетираниите го посочиле недоволното време за градење на односи (90% имале некаков степен на предизвик), брзината на донесувањето одлука (80%), различните стилови на лидерство (77%), методот на донесување одлука (76%), и колегите кои не учествувале во процесот (75%).

Додека останатите предизвици за средби на тимовите се посочени како помалку предизвикувачки од анкетираниите, помеѓу 60 и 65% од нив имале некаков степен на предизвик со сите пречки идентификувани во анкетата, со исклучок на запазувањето на агендите, кои биле предизвикувачки за 48% од анкетираниите.

Од овие одговори, јасно е дека виртуелните тимови имаат потреба од структура и дефинирани процеси, кои би влијаеле и врз ефективноста на работата.

6. Во кој степен користењето на Интернет ја унапредува способноста на претпријатието за координација со добавувачите и клиентите, со цел редуцирање на трошоците?

Интернетот и унапредувањата на работата	Процентуална застапеност
Без интернет нема нови информации и следење на трендови и состојби	78%
Во мала мера	5%
Задоволително	17%



Интернетот е неопходен за нови информации, следење на трендови и состојби, правење на компарација, влечење на предности и недостатоци и е изразен со 93%.

IV. Корелациона анализа

Природата на многу појави укажува на нивна повеќекратна и разновидна меѓусебна поврзаност. Проучувањето на меѓусебните врски на појавите придонесува за откривање на суштината и законитостите на нивниот развој. Статистичките модели на регресионата анализа се употребуваат за истражување на врските и односите помеѓу две или повеќе појави.

Статистичкото проучување на појавите се врши со мултиваријационата анализа која се дели на:

- **Регресиона анализа** – Утврдување на законитоста во варијациите на зависно променливата појава во зависност од варијациите на независно променливата со цел да се предвидат непознатите вредности на зависно променливата кога е позната независно променливата.

- **Корелациона анализа** – Задачата на корелационата анализа се состои во откривањето на насоката и јачината на квантитативното слагање на варијациите на две или повеќе појави.



4.1. Проста праволиниска регресија и корелација

A. Проста праволиниска регресија

- набљудување на две појави помеѓу кои постои праволиниска зависност. Зависната променлива (појава) ја бележиме со Y , додека независната променлива (појава) ја бележиме со X .

- Прост праволиниски регресионен модел – метод на најмали квадрати – Како последица на стохастичката врска меѓу појавите, се појавуваат отстапувања на точките од правата.

Можно решение – да се повлече линија која е поблиска до сите емпириски податоци – линија на регресија. За оценување на непознатите параметри го користиме методот на најмали квадрати кој се заосновува на минимизирање на квадратните отстапувања на сите емприски точки од линијата на регресија. Идејата на методот на најмали квадрати е да ја одбере онаа линија која има најмала сума (збир) на квадрати на вертикалните отстапувања.

– *Претпоставки:*

Линеарност – Помеѓу X и Y постои линеарна (праволиниска) врска.

Независната променлива X не е случајна променлива.

Случајната грешка или стохастичкиот член во просек е еднаква на нула $E(e)=0$.

Хомоскедастичност Сите случајни грешки имаат еднакви варијанси.

Нема автокорелација помеѓу случајните грешки.

Случајната грешка e_i има нормален распоред со средина 0 и варијанса s^2 . Така: $e \sim N(0, s^2)$

Б. Проста праволиниска корелација

- За разлика од регресионата анализа, кај простата праволиниска корелација двете набљудувани променливи се третираат како случајни променливи. Двете појави имаат еднаков статус, односно сеедно е која појава ќе ја означиме со X , а која со Y , бидејќи се добиваат идентични резултати. Задачата на корелационата анализа е да покаже дали меѓу варијациите на две појави постои праволиниска врска.

Повеќекратна праволиниска регресија и корелација

Напомена: За да можеме истовремено да ги истражуваме меѓусебните зависности и содејства на повеќе појави ги користиме методите на повеќекратната регресија и корелација.

4.2. Независни варијабли на истражувањето

Најзначајните независни варијабли на истражувањето задобар виртуелен колега на територијата на Р. Македонија и влијанијата врз степенот на подобрување на тимот:

- е волјата за споделување информации, следена од проактивната ангажираност,

соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги.

4.3. Зависни варијабли на истражувањето

Истражувањето, кое за основна цел ја има потврдата или евентуално негирањето на круцијалното прашање на овој докторски труд, поаѓа и од соодветна зависна варијабла на истражувањето.

Појдовната зависна варијабла на ова истражување е мислењето на анкетираниот репрезентативен примерок за карактеристиките на добар виртуелен тим, односно карактеристиките на добар виртуелен колега од каде директно произлегува и успешноста на виртуелниот тим, а глобалните тим лидери треба да се добро советувани за развивање и остварување на планираните цели.

V. Поврзаност - функционална и стохастична

Кај стохастичната зависност, која е статистичка зависност, сите случаи се набљудуваат во маса. Ваков тип на зависност е карактеристичен за емпириски функции, каде варијациите на определената појава ги набљудуваме во сложени односи на голем број фактори. Поради големиот број на фактори, чие влијание е од различен интензитет и испреплетено, не е можно одделно да се набљудуваат само меѓусебните врски на согледаната појава. Сето ова е значајно и карактеристично за економските појави и се изразува во нагласениот степен на неизвесност во остварување на очекуваните вредности. За иста предност на независната променлива големина може да очекуваме повеќе различни вредности кај зависно променливата големина. Со ист непроменет број на работници може да се оствари различен учинок, за ист износ на вложени инвестиции може да се остварат, покажат и докажат различни економски ефекти.

Стохастичната зависност се изразува во маса или во просек како законитост, додека во поединечни случаи постои можност за отстапување од релативниот просечен однос. Пример, доколку набљудуваме повеќе градски домаќинства, ќе видиме дека потрошувачката на овие домаќинства за овошје по член е поголема во домаќинствата со поголеми приходи по член.

Секако дека функционалните врски кај стохастичната и функционалната зависност на појавите може да добијат разни облици кои се изразуваат со соодветни математички функции:⁷¹

⁷¹Д-р. Борис Благоев, Д-р. Славе Ристески – Основи на статистичка анализа, Економски факултет, Скопје, 1993 година.

- *праволиниска*
- *параболична*
- *трансцедентна*

Статистичкото проучување на врските меѓу појавите се остварува со мултиваријациона анализа која се дели на регресиона и корелациона анализа. Задачата на регресионата анализа се состои во утврдување на законитостите во варијациите на независно променлива појава, во зависност од варијациите на независна променлива, со цел да се предвидат непознатите вредности на зависно променливата кога е позната независно променлива големина. Од сето ова произлегува дека задачата на регресиона анализа се состои во откривање на формите на корелациона врска, односно формите на сложување на варијациите на две или повеќе појави.

Задачата на корелационата анализа се состои во откривање на насоката и јачината на квантитативно усогласување на варијациите на две или повеќе појави.

За истражувањето на меѓусебните врски на две појави се употребуваат методите на проста праволиниска или криволиниска регресиона и корелациона анализа, а за повеќето појави методите на повеќекратната (праволиниска - криволиниска) регресиона и корелациона анализа.

Анализата на меѓузависноста на појавите најчесто започнува со утврдувањето на обликот на математичката функција (* модел), преку која може најадекватно да се изрази просечната врска помеѓу набљудуваните појави. Кога се работи за дводимензионален прост облик на врски, најпрво графички се прикажуваат врските на точките чија апциса ќе ја претставуваат вредностите на податоците на појавата за која претпоставуваме дека е независна променлива, а ординатата на вредностите на податоците на зависна променлива. Ваквите дијаграми, врз основа на кои графички го прикажуваме варијабилитетот на две појави, се нарекуваат дијаграми на растурање. Доколку точките се распределени во ист правец така да се групирани околу замислените права, тогаш заклучуваме дека врската е праволиниска и можеме да ја изразиме со праволиниски математички модел

$$Y = a + bx$$

Каде y е моделска вредност на зависната променлива за дадената големина на независната променлива, додека A и B се параметри на праволиниски модел на функцијата. Сите точки можат да се групираат во вид на парабола, хипербола, или некоја друга крива линија. Сите точки на дијаграмот можат да бидат многу распрскани, а тоа се случува кога набљудуваните појави не покажуваат никаква меѓусебна зависност, ни чисто функционална, ниту стохастична. Кај сите овие дводимензионални распореди можеме да се обидеме да прилагодиме крива каде вртаните точки, односно набљудуваните распореди најдобро би се презентирале. Таквата крива се нарекува линија на регресија или крива на регресија. Кога ќе утврдиме дека меѓу две појави постои меѓусебна

зависност, во исто време можеме со сигурност да дефинираме која од појавите е независна а која е зависна променлива, и тогаш можеме да пристапиме на регресиона анализа. Најпрво треба емпириските податоци за варијациите на појавите да се прикажат графички во вид на дијаграм на растурање, врз основа на кого може да се донесува одлука за обликот на моделот на врската на набљудуваните појави. Кога ќе се определиме за некој модел, тогаш со помош на емпириските податоци ги утврдуваме параметрите на математичкиот модел кој треба да ги изразува стварните односи меѓу појавите.

За определување на параметрите на моделот на врските меѓу појавите се користат повеќе методи, како што се:⁷²

- метода на најмали квадрати;
- метода на најдобра непристрасна оценка и
- метода на максимална веројатност.

Најчесто користен е методата на најмали квадрати, која го исполнува барањето разликите помеѓу емпириските - оригиналните вредности на зависната променлива и нејзините оценети - теоретски вредности да бидат колку што е можно помали, односно збирот на квадратите на тие разлики да биде минимум. Може да докажеме дека збирот на минимизирање на сите овие квадрати се постигнува ако вредностите на параметрите a и b се пресметуваат со решавање на следните равенки :

$$Y=na+bx,$$

$$xy= ax+bx^2$$

⁷² Д-р. Јелена Станковиќ, Статистика во стопанството, Софија, 1993 година.

VI. Корелациона анализа на зависна и независна променлива

Степенот на сите наведени карактеристики (волјата за споделување информации, следена од проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги) за добар виртуелен колега како независни променливи:

	<i>Column</i> 1	<i>Column</i> 2	<i>Column</i> 3	<i>Column</i> 4	<i>Column</i> 5	<i>Column</i> 6	<i>Column</i> 7	<i>Column</i> 8
<i>Column</i> 1	1							
<i>Column</i> 2	0.91880	1						
<i>Column</i> 3	0.86199	0.80134	1					
<i>Column</i> 4	0.93869	0.89956	0.89916	1				
<i>Column</i> 5	0.89035	0.81004	0.94100	0.90240	1			
<i>Column</i> 6	0.89406	0.78905	0.90887	0.85284	0.95588	1		
<i>Column</i> 7	0.74188	0.57709	0.80186	0.66387	0.83410	0.93067	1	
<i>Column</i> 8	0.71641	0.58514	0.84269	0.65721	0.83529	0.93317	0.97126	1

Зависна варијабла: Добар виртуелен колега				
Независни варијабли	Коефициент	Стандардна грешка	t-Статистика	Проб.
С	1.62016	0.56259	2.87981	0.00630
Споделување информации	0.17362	0.10512	1.65168	0.10624
Проактивна ангажираност	0.87824	0.23701	3.70553	0.00062
Соработката	-0.18537	0.16685	-1.11099	0.27305
Организираноста	-1.11642	0.25522	-4.37441	0.00008
Поседувањето добри	1.85892	0.38315	4.85164	0.00002

социјални вештини				
Обезбедувањето на корисен фидбек	0.45367	0.12118	3.74370	0.00056
Нудењето помош на други колеги	-1.32509	0.26557	-4.98956	0.00001
R-квадрат	0.98281			
R-коригиран квадрат	0.96591			

Позитивен предзнак на коефициентот на регресија е b да е поголемо од нула, како што во нашиот пример покажува директно совпаѓање на варијациите на набљудуваната појава, односно со пораст на независната променлива растат вредностите на зависната променлива, и обратно, со опаѓање на една опаѓа друга. Негативен предзнак на коефициентот на регресија покажува инверзно совпаѓање, со пораст на едната опаѓаат вредностите на другата променлива. Доколку параметарот b е нула, тогаш моделските вредности се константни и еднакви на параметарот a . Можеме да заклучиме дека помеѓу проучуваните појави има големо совпаѓање на варијациите, односно коефициентот е 96% совпаѓање во варијациите.

VII. Аналитичко значење на линиите на регресија

Со помош на утврдениот модел на регресија, добиената функција можеме да ја прикажеме графички. Се гледа дека првата интерпола се интерполациите помеѓу точките на дијаграмот на растурање. Точките на прилагодената права преставуваат оценка на просечните вредности на зависната променлива за определени вредности на независната променлива⁷³. Ова ни овозможува да ги оцениме просечните вредности на зависната променлива за сите вредности на независната променливакога се наоѓаат во набљудуваната серија. Со помош на методот на најмали квадрати најдобро е да се приспособиме на емпириските податоци и можеме за сите седум вредности на серијата хда ги оцениме просечните вредности.

Со компарирање на збирите на втората и шестата колона ќе забележиме дека се еднакви. Бидејќи реалните вредности на варијациите на појавата отстапуваат од оценетите, моделски вредности, тогаш при предвидувањето треба да се пресметува со можна грешка.

Поради ова треба да се користи моделот на оценка на интервалот на гранични вредности, односно интервалот на доверба во кого можеме да ја очекуваме предвидената вредност на зависно променливата големина. За конструкција на моделот на оценка се тргнува од претпоставката дека очекуваната вредност на зависно променлива при голем број на случаи ќе варира така што распоредот на можните резултати ќе биде нормален. Затоа бројот на стандардните грешки на оценка за дадена веројатност на сигурноста на оценката ќе се земе од таблицата на стандардизираниот нормален распоред.

Стандардната грешка на оценката се дефинира како стандардна грешка на регресијата и се пресметува како стандардна девијација на реалните податоци спрема оценетите вредности. Оваа стандардна грешка го покажува просечното отстапување на линијата на регресија д емпирискиот однос на набљудуваните појави. Целосно совпаѓање на варијациите на набљудуваните променливи, односно кога постои строга функционална или детерминирана врска, стандардната грешка е еднаква на нула.

Со зголемување на просечното отстапување на линијата на регресија од емпириските податоци, се зголемува и необјаснетиот варијабилитет на зависната променлива, односно тоа е оној варијабилитет кој не е детерминиран со варијабилитетот на независната променлива, туку е резултат на влијанието на случајните или други системски фактори кои не се опфатени во моделот.

Ова ни покажува дека оценката на просечната на независните варијабли (споделување информации, проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето

⁷³Костиќ, Ц. – Методи на статистичката анализа, Научна книга, Белград, 2000 година.

помош за другите колеги) е со висока корелациона врска и позитивно квантитативно совпаѓање.

<p>Независни варијабли: споделување информации, проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги.</p>	<p>Зависна варијабла: Добар виртуелен колега</p>
--	--

5.5.6. Прашалник

Прилог: Анкетен лист

(анкетирањето ќе биде анонимно и нема да се објават прашањата поединечно)

I Група ОПШТИ ПОДАТОЦИ ЗА ТРГОВСКОТО ДРУШТВО

1. Дејност/сектор на претпријатието

2. Вид на претпријатието:

-домашно, базирано на продажба пред сè на домашниот пазар

-домашно, базирано на продажба на домашниот и странскиот пазар

3. Работно место: _____

4. Број на вработени _____

Образование на вработените:

-основно образование _____%

-средно образование _____%

-високо образование _____%

-постдипломско и докторско образование _____%

5. Процент на вработени во претпријатието, кои секојдневно користат компјутер во својата работа _____%

Пред да преминете да го пополнувате анкетниот прашалник, заокружете еден од понудените одговори на следниве неколку прашања:

- 1- воопшто не
- 2- претежно не
- 3- и да и не
- 4- претежно да
- 5- целосно да

Дали сте запознаени со термините „нова економија“, „информациона економија“, „дигитална економија“?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Дали сте запознаени со терминот виртуелна организација?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Знаете ли како функционира виртуелен модел на организација во една компанија?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Сметате ли дека државата ја има улогата на создавач клима за ваков тип компанија ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Пред Вас се наоѓаат одредени тврдења кои се однесуваат на проценка на Вашето мислење за воведување на виртуелен модел на компанија во наши услови. Ве молиме што поискрено да одговорите колку се сложувате или не се сложувате со секое од нив. По секое тврдење означете го **бројот** што ви одговара или **процентот**. Броевите го означуваат следното:

1. **воопшто не се согласувам**
2. **главно не се согласувам**
3. **ниту се согласувам, ниту не се согласувам**
4. **главно се согласувам**
5. **целосно се согласувам**

1. Во која мера се користат основните функции на Интернетот во виртуелните тимови?
- **комуникациска** (трансмисија на пораките и податоците со користење на компјутерите и телефонските приклучоци) _____
- **информатичка платформа** (сортирање, прегледување и непрестано циркулирање на голем број информации) _____
- **маркетиншка** (неограничена и релативно ефтина можност за глобална промоција на производите и услугите) _____

Под 10%	31-40%	61-70%	91-100%
11-20%	41-50%	71-80%	
21-30%	51-60%	81-90%	

2. Новите информационални технологии ќе придонесат за поголема успешност на компаниите:

Под 10%	31-40%	61-70%	91-100%
11-20%	41-50%	71-80%	
21-30%	51-60%	81-90%	

3. Разлики меѓу виртуелните и тимовите засновани на контакти лице в лице?

1. *Значителна разлика* 2. *Мала разлика* 3. *Нема разлика*

- Менаџирање на конфликт _____
- Носење на одлуки _____
- Изразување на мислења _____
- Доставување на квалитетен аутпут _____
- Генерирање на креативни идеи _____

4. Општи предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови?

- Временски зони
- Јазик
- Празници, локални закони, царина
- Технологија

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Други виртуелни предизвици со кои се соочуваат виртуелните компании?

- Неспособност за читање на невербалните знаци _____
- Отсуство на колегијалност _____
- Тешкотии за градење на однос и доверба _____
- Тешкотии за гледање на целата слика _____
- Потпирање на е-маил и телефон _____
- Чувство на изолација _____

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Колку често еден виртуелен тим треба да се среќава лично?

- Никогаш _____
- Еднаш годишно _____
- Два пати годишно _____
- Три пати годишно _____
- Повеќе од три пати годишно _____

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Предизвици со кои се соочувате при средбите на виртуелните тимови, доколку веќе постојат?

- Недоволно време за градење на доверба _____
- Брзина на носење одлука _____
- Различни лидерски стилови _____
- Метода на носење одлука _____
- Колеги кои отсутнуваат _____
- Способност за преземање иницијатива _____
- Задоцнување на средбата или прерано напуштање _____
- Усогласување на целите _____
- Потреба за слушање на повеќе мислења _____
- Квалитет на изведба _____
- Почитување на агендата _____

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Меѓу 2 - 3 компании кои низ овој модел на виртуелност ќе решат заеднички да настапат на пазарот, ќе се јави лидерско ривалство, т.е. кој од директорите да биде – водачот?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Виртуелното лидерство за наши услови е неостварливо зашто директорот сака да владее и неговата моќ врз вработените дословно да ја практикува?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Воведувањето на овој модел во една компанија може да ја ограничи социјализацијата во друштвото на вработените?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Би било одлично за вработените доколку немаат фиксно работно време?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Вработените со задоволство би работеле од дома?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на стресот на работа и мобингот?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Воведувањето на овој модел во една компанија ќе придонесе кон намалување на отсутвата од работа?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Воведувањето на овој модел во компанијата би било утопија за македонски општествени, економски и политички прилики?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ЗАКЛУЧОК – V ГЛАВА

Во петтата глава, трансформација на класичните претпријатија започнува со изборот на моделите за промени. Прикажаните модели во оваа глава не се обврзувачки. Некои во основасе електронска замена на традиционалните модели за водење бизнис, додека други седодатоци за додадени вредности преку соработката и употребата на сајберзаедниците. Она што го споделуваат се иновативни начини преку кои се употребуваатевтините комуникациски канали, менаџментот на промени и голематафункционалност. Креирањето на стратешка предност преку виртуелноста е можнасамо ако се идентифицира соодветната форма, комуникациските потреби, како исоодветните бизнис прилики.

Овие структури функционираат во состојба на постојана динамичка промена иеволуираат рапидно од една форма во друга. Консеквентно, комуникациските каналисе променуваат, што наметнува постојано обновување на формите на комуникација.

На виртуелните организации им се потребни бизнис модели. Овие модели сепак се различни од традиционалните модели. Не постои единствен бизнис модел кој може да се имплементира кај сите виртуелни организации. Различни организации имаат потреба од различни бизнис модели. Овие модели ќе ги рефлектираат нивните способности и нивната моќ при воспоставувањето на интерорганизациските врски во нивните сојузи.

Како наједноставна дефиниција, бизнис моделот би го дефиниралекако метод со помош на кој организацијата функционира и се одржува односно креирапрофит. Избраниот модел би бил оној кој укажува на тоа како организацијата треба да се постави со цел да оствари финансиски добивки.

Виртуелните организации најдобро се перцепираат како електронски вмрежениорганизации кои ги немаат традиционалните граници преку поврзувања внатре восамите организации и/или помеѓу организациите. Во наједноставна форма, сепаквиртуелност постои таму каде што информатичката технологија (ИТ) се користи за подобрување на организацискитеактивности, на тој начин редуцирајќи ја потребата за физичка или формализиранаструктура. Заклучувам дека степените на виртуелност постојат за да ги рефлектираат социјалната, локалната и глобалната димензија, односно:

- Културата на виртуелната организација (стратешкото позиционирање);
- Внатрешните и надворешните мрежи (интензитетот и природата на поврзувањата);
- Пазарот (ИТ зависност и инфраструктура на ресурсите, продуктите и муштериите).

Потоа следуваат правните аспекти и правната форма на виртуелната организација, вниманието се насочува и кон договорите како темел на внатрешните односи во неа.

Во рамките на оваа глава посебен акцент се става и на улогата на довербата во виртуелната организација, нејзините аспекти и процесот на нејзино градење.

Довербата е нужна во работењето кое го одбележува присутноста на ризикот и неизвесноста, како што е тоа случај кај виртуелните организации (Колки и др., 2002 г.). Довербата претставува потпирање на нечиј карактер, способност, сила и самодоверба. Според Мајер, Дејвис и Шорман (1995 г.), довербата претставува подготвеност на странката да биде изложена на активностите на другата странка, заснована на очекувањето дека другата странка ќе изведе одредена функција важна за доверителот, и тоа без оглед на можноста за следење и контролирање на другата странка.

Довербата се зголемува преку исполнување на очекувањата, т.е. кога се остварени позитивни деловни резултати и кога се исплатени наградите за членовите (Бо Хардберг и др., 1997 г.).

Сите организациски облици, традиционални и модерни, работат на идентификација на членовите и ја поттикнуваат нивната интеракција. За разлика од класичните организациски облици, членовите на виртуелните организациите ги совладуваат оддалеченоста, временските зони и организациските ограничувања, кои се манифестираат во разликата и во нивните карактеристики. Меѓутоа, виртуелните организации не нудат само можности вредни за пофалба, тие исто така носат и низа несигурности и предизвици во врска со нивната способност за самостоен опстанок и ефикасност.

Во виртуелните организации, каде просторно и временски дисперзираните членови најчесто комуницираат исклучиво преку електронски пат, довербата станува клучен фактор за ефикасно работење и за добри социјални односи на глобално и локално ниво. Во таквите околности контролата е втемелена на самораководење и самоконтрола. Единствената можност за координација и колаборативна работа во тие услови се остварува преку довербата и развиениот состав на комуникација.

Социјалниот аспект на доверба се темели на перспективата на „морална одговорност“ (Јарвенпа, Кнол и Лејднер, 1998 г.). Според таа перспектива, довербата е одредена како „став на лојалноста и прифаќање на односите на солидарност“, и се одредува преку перцепција на мотивите на другите. Социјалниот аспект на доверба сугерира подредување на сопствениот интерес на колективниот, а се темели на очекувањето дека членовите на виртуелната организација ќе ја извршат својата социјална обврска и одговорност.

Социјалната норма претставува облик на координација на општествените интеракции. Но тешко е да се очекува градење на доверба во својот соработник само поради социјална норма која подразбира такво однесување. Социјалните норми често не се доволно силни да можат да го контролираат однесувањето на членовите на виртуелната организација. Тоа посебно е случај кога во конфликт со социјалната норма на однесување доаѓаат некои други фактори, како што е профитот.

Во концептот на виртуелна организација потребно е спојување на социјалниот и рационалниот аспект во еден единствен аспект на доверба, кој ќе генерира и перцепции засновани на норми и калкулативни елементи. Таквиот единствен аспект овозможува препознавање на сите елементи на доверба кои се потребни при воспоставувањето на кооперативни односи.

Социјалната, глобалната и локалната димензија се разгледуваат и во последниот дел од петата глава, каде вниманието е пренесено кон балансирање на домашниот и работниот живот. Модерната технологија не дозволува да се делат персоналниот од работниот живот, и многу луѓе дознаваат дека ова многу влијае на нивните односи, нивната волја за волонтеризам и личниот здрав живот. Во некои случаи, ова дури резултира со потполна елиминација на интерперсоналните способности.

Дали треба да бидеме загрижени за балансиран живот? Да. Ако личната ефикасност се троши затоа што не може да најде рамнотежа помеѓу персоналниот и работниот живот, тогаш никој не придобива од ова. Значи, во последно време некои работи како работни часови не се важни, важно е да се заврши проектот, стресот се намалува и резултатите се зголемуваат. Но за жал, некои компании немаат ни можност да дискутираат за домашен живот. Многу често тие дискусии се сметаат за ирелевантни или пречка, како резултат на

пристрасна организациона историја на дизајн на работа која игнорирала се што се случувало надвор од работниот живот. Не можеме веќе тоа да го правиме.

Управувањето со виртуелен тим може да е многу тешка работа. Но може да биде и наградено. Од истражувањето јасно произлегуваат главните предизвици на виртуелниот бизнис и карактеристиките на добар виртуелен колега кои директно влијаат врз успешноста на виртуелниот тим. Во оваа глава се објаснува и тоа дека и основните карактеристике на управување на рамнотежа помеѓу работниот и персоналниот живот може да биде клуч за долга, здрава и успешна кариера за далечински работници. Ако сте подготвени да го направите тоа, ќе бидете подобро подготвени да се соочите со зголемените предизвици со поголеми групи на работници. Но балансираниот живот ќе ве подготви за нешто многу поголемо и поважно од успешен напредок во кариерата. Има малку луѓе кои жалат за недоволно поминато време на работа. Многу жалат за времето поминато без нивните најблиски. Ако сакате посреќен живот, не бидете еден од тие луѓе.

Заклучок

Глобализацијата, непостоењето на јасни организациски граници, фокусирањето на комплементарни клучни способности и темелни активности, и алокацијата на останатите задачи се обележја на современиот начин на работење. Исчезнувањето на хиерархиските организациски обележја, рамноправноста на учесниците и географската дисперзија на деловните активности се уште некои од аспектите кои ги карактеризираат современите компании. Знаењето и интелектуалниот капитал претставуваат критични ресурси, додека интензивната употреба на современата информатичка и комуникациска технологија, нетрадиционалниот пристап на поседување организациски ресурси, како и примената на новите организациски, процесни, дистрибутивни и други деловни решенија претставуваат основни фактори кои ја дефинираат виртуелната економија.

Економските промени кои со себе ги носи ова нова економија предизвикаа во компаниите структурални промени во начинот на организација, креирање, како и во дистрибуцијата на добра и услуги. Мануфактурното масовно производство е заменето со софистицирани деловни операции засновани на пазарното сегментирање, со знаење интензивните и сервисно ориентирани производи и услуги, како и со задоволување на индивидуалните барања на потрошувачите. Со појавата на виртуелната економија доаѓа до нужна реконцептуализација на тоа што го подразбираме под производство, како и кој, како, каде и кога треба да преземе различни деловни активности.

Виртуелизацијата денес претставува неизбежен фактор во современиот деловен свет. Денес, за успешно деловно функционирање, важно е да се поседува пристап на светскиот пазар на информации, да се разменуваат сознанија и податоци на сите полиња, како и прилагодувањето на светските стандарди кои го диктираат воведувањето на модерните достигнувања на информатичката и комуникациската технологија која овозможува виртуелно работење. Благодарение на информатичката и комуникациската технологија исто така е променет пристапот на купувачите. Со помош на се поголемиот број информации за навиките на потрошувачите, производителите се во можност да задоволат специфични потреби на купувачите ширум светот, да го предвидат нивното идно однесување, како и да влијаат врз промените на нивните навики за купување. На тој начин, проактивните компании стекнуваат конкурентска предност на пазарот, а со самото тоа и поголема профитабилност.

Виртуелната економија, полека но сигурно, ја менува и теоретската основа на економијата која веќе со декади е на сила. Додека компаниите во старата, индустриска економија биле зависни од материјалниот имот како што се недвижности и фабрики, а во кои доминантните ресурси имале физички карактер (земја, фабрика, опрема и пари), денешната нова, виртуелна економија се темели на нов вид компании, зависни од наматеријалниот имот како што се, пред сè, информацијата и знаењето. Во денешната глобална и информациски интензивна виртуелна економија, знаењето стана повредно отколку кога било во историјата. Знаењето е тоа што создава вредност, но исто така и ново знаење. Интернетот овозможува моментално ширење на знаењето ширум светот. Колку повеќе луѓе се вклучени во таа поделба на знаењето, знаењето има и поголема вредност бидејќи се зголемува, проширува и продлабочува.

Модерните менаџери на виртуелната економија настојуваат да изнајдат нови насоки за одржување на конкурентноста, зголемување на вредноста на акционерите, како

и стекнување и брзо интегрирање на новите компании. Притоа, тие сè повеќе и повеќе прибегнуваат кон *аутсорсинг*, кој стана општоприфатено стратешко оружје на модерните компании. Преселбата на една, неколку или сите деловни активности на компанијата во, за неа, поповолна локација денес претставува веќе добро позната и често применлива практика. Во последно време компаниите сè почесто потполно го напуштаат самостојното вршење на одделни деловни активности, предавајќи ги на специјализирани компании. Современата информатичка и комуникациска технологија овозможува 24-часовна комуникација меѓу договорните партнери, додека специјализираните компании овозможуваат намалување на цените, скратување на времето, како и пораст на квалитетот на производите и услугите. Дополнителен притисок врз рационализацијата на однесувањето на компаниите врши и интернетот, кој им овозможува на потрошувачите едноставно пребарување и купување каде било и од кого било во светот. Виртуелната економија низ таквото драстично проширување на пазарот иницира и намалување на профитната маржа на производителите, укинувајќи им било каква можност за стекнување на монополистичка положба која ја поседувале поради положбата крај потрошувачите.

Натамошниот развој на виртуелната економија иницира изнаоѓање решенија за цел низ прашања и потенцијални проблеми кои се појавуваат и на макроекономско ниво. Како прво, виртуелната економија импонира бришење на националните граници и со нив врзаните ограничувања во работата. Тоа доведува до натамошна интернационализација, укинување на било каков облик на протекционизам и пораст на значењето на сеопштиот феномен на глобализација. Виртуелната економија значително ги менува правилата за однесување на националните влади и нивните економски политики. Националните влади престануваат да функционираат како суверени регулаторни ентитети, и сè повеќе стануваат партнери кои пружат поддршка на виртуелниот бизнис, спроведувајќи соодветна трговска политика за поддршка. На тој начин овозможуваат влез на своите национални економии во виртуелната економија. Задача на владите е на сите нивоа (од локално, преку регионални до меѓународно) да овозможи непречено пазарно натпреварување што носи натамошен развој на успешните компании, индустрии и дејности, а со самото тоа и пораст на квалитетот на задоволување на потрошувачките потреби.

Виртуелната економија налага и промена на бизнис регулативата. Наместо „дврсти“ закони и регулативи, во производно – деловните односи заговара „меки“ стандарди и процедури. Виртуелната економија доведува и до промена во структурата на пазарот на работа. Секако, влијание врз ова имаат и компаниите кои, настојувајќи да произведат поквалитетни производи со пониско трошоци, но со висока додадена вредност, сè повеќе бараат работници со високо ниво на експлицитно и имплицитно знаење. Поради тоа, достапноста на специјално обучените работници претставува еден од клучните фактори при изборот на локацијата за градење на нови објекти и погони. Тоа доведува до редистрибуција во понудата и побарувачката на работна сила. Сфаќајќи дека веќе ништо не е трајно сигурно, а посебно нивното работно место, вработените сè повеќе се одлучуваат на дополнително образование, вклучувајќи се во процесот на доживотно учење. Задача на секоја влада секако е да го поттикне образованието и да го зголеми бројот на (високо) образовани лица. Но никако не смее да се очекува од владата преку „магично стапче“ да ги реши сите проблеми во структурата на понуда на работната сила. Тука улогата е подеднаква; како на владите на одделни држави, така и на работниците кои мора да станат свесни за неопходноста од прилагодување кон новите правила кои ги носи

виртуелната економија, бидејќи сигурно е дека важноста на интелектуалниот капитал и доживотното учење во иднина ќе станат уште позирани.

Виртуелната економија во иднина ќе ја обележи силен натамошен раст на брзината на работењето и конкуренцијата на сè поголем број агилни конкуренти. Стратегијата на пазарно развивање на кооперативните врски со економските партнери и развојот на виртуелните организации стануваат модел за решавање на бројни потешкотии и проблеми, како и вообичаена пракса во современите компании, индустрии и национални економии. Со деловниот свет во иднина ќе доминираат светските кооперативни и взаемно испреплетени виртуелни организации од различен вид и облик.

Бидејќи целото подрачје на виртуелната економија сеуште е во развој, со појавата на оваа нова економија се појавуваат и нови деловни сценарија кои претпоставуваат натамошни концептуални и технолошки иновации. Комплементарно се појавува потребата за уште поголема интеракција меѓу технолошкиот развој, социјални и организациски проблеми од правен аспект. Социјалните и организациски фактори на оваа нова парадигма бараат внимателна анализа која нема само да гарантира правилна имплементација на овој концепт, туку и управување со неговиот развој во иднина. Во настојувањата да се одржи чекор со високите стандарди кои ги диктира глобалната економија за одржување или постигнување статус на индустриски лидер, потребно е да се промени начинот на деловно размислување на сите нивоа. Исто како што е потребно да се промени начинот на интеракција со надворешното опкружување, неопходен е и пресврт во внатрешната свест, за да заедничкиот интерес ги надмине сопствените интереси на одделни претприемачи. Врвните деловни резултати и новите решенија ќе бидат можни само во соработка меѓу различни компании, претприемачи, технолози, научници, организациски и други експерти.

Литература

1. The economies of virtual worlds: Lessons for the real world: Jones, Callum. Policy, Winter2009.
2. New methods regarding the organization and functionality of the business environment in the virtual economy: Paulina, Botezatu Cornelia; Cezar, Botezatu; George, Căruțașu. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2009.
3. Internet and Interactive Websites: Cornerstones of Competitive Advantage in the virtual Economy: Bulearca, Marius; Bulearca, Suzana. Global Business & Management Research, 2009.
4. Virtual World Economies: Bloomfield, Robert; Rennekamp, Kristina. Foundations & Trends in Accounting, 2008.
5. Virtual enterprises and virtual economy: manifestations and policy challenges: Lefebvre, Louis A.; Lefebvre, Elisabeth. International Journal of Technology Management, 2000.
6. de Sanctis, G., Monge, P. (1998) Communication processes for virtual organizations.
7. Jaško, O., Stefanović, I. (2005) Virtualne organizacije kao savremeno rešenje za upravljanje projektima.
8. Stefanović, I., Ćorović, A. (2007) Specifičnosti komunikacija upravljanja projektima u virtualnim organizacijama.
9. Stefanović, I. (2006) Upravljanje troškovima u virtualnim organizacijama.
10. Davidow, B., Malone, M. Virtual corporations: Business in the new millennium (2004).
11. Haines, M., Loiacono, E., Taylor, N. The reality of virtual corporations (2005).
12. Preston, S.M. Virtual organization as process: Integrating cognitive and social structure across time and space (2006).
13. Davidow, B., Malone, M. Virtual organizations: The next economic revolution (2005).

14. Chesbrough, H.W., and Teece, D.J. (1996), "When is virtual virtuous? Organizing for innovation," *Harvard Business Review*".
15. Davidow, W.H., and Malone, M.S. (1992), *The Virtual Corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*, New York NY: Harper Collins.
16. Handy, C. (1995), "Trust and the virtual organization," *Harvard Business Review*".
17. Modern Organization in Virtual Communities, Jerzy Kisielnicki, 2002.
18. Managing in the new economy, Joan Magretta – 1999.
19. The new social learning, Tony Bingham and Marcia Corner, 2010.
20. Virtual organizations systems and practices, 2005 Luis M. Camarina Matos.
21. Savage C.M.: The 5th Generation Management – Co –creating through virtual enterprising, dynamicw2 teaming and knowledge networking, 1996.
22. Roos G., Roos J.: Measuring your company's intellectual performance, Long Range Planning, 3/1997.
23. Rheingold, H.: The virtual community, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1993.
24. Sveiby, K. E.: A knowledge-based theory of the firm – To guide strategy formulation, Journal of Intellectual capital, Vol 2, Nr. 4, 2001.
25. Williams, O.D.: Outsourcing: A CIO's perspective, CRC Press LLC, 1998.
26. Tanaka, T.: Target costing in Toyota, Cost management, Spring 1993, 4-11.
27. Jones, J. W.: The virtual entrepreneur – Electronic commerce in the 21st century, Cedar Publishing, Iowa, 1999.
28. Ansley, M.: Virtual manufacturing, CMA Management, February, 2000, str. 32-35.
29. Berry, T. H.: Managing the total quality transformation, McGraw-Hill, 1990.
30. Crow, K.: Target costing, DSM Associates, 1997, <http://www.npd-solution.com/target.html>
31. Erben, K. i Gersten, K.: Cooperation networks towards virtual enterprises, The VoNet Newsletter, 5/97, str. 14-21.
32. Ten Have, S., Van Lierop, F. i Kuhne, H. J.: How virtual must we actually be?, Nijenrode Management Review, No. 4, Maj/June 1997, 85-93.
33. Shy, O.: The economics of network industries, Cambridge university press, 2000.

34. Woolgar, S: *Virtual Society? – Technology, Cyberbole, Reality*, Oxford university press, 2002.
35. Lieberman, M. B. i Montgomery, D. B.: First-mover advantages, *Strategic management journal*, No. 9, 1988, str. 41-58.
36. Mowschowitz, A.: Virtual organization, *Communications of the ACM*, Vol. 40, No. 9, 1997, str. 30-38.
37. Drucker, P.: The information executives truly need, *Harvard business review*, 1-2/95, str. 54-62.
38. Hamel G., Doz Y.L. i Prehalad C.K.: *Collaborate with your competitors and win*, Harward business school press, Massachusetts, 1994.
39. Porter, M.E.: *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.
40. Lewis, J.D. i Weigart, A.: Trust as a social reality, *Social forces*, No. 63/85, str. 967-985.
41. Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. i Colihan, J.: Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance, *Personnel Psychology* 51, 3/98., str. 667-683.
42. Hardwick, M. i Bolton, R.: The industrial virtual enterprise, *Communications of the ACM*, Vol. 40, No. 9, 1997, 59-60.
43. Doney, P.M. i Cannon, J.P.: An examination of the nature of trust in buyer-saller relationships, *Journal of marketing*, No. 61/97, str. 35-51.
44. Grenier, R. i Metes, G.: *Going virtual*, Prentice hall, Inc., New Jersey, 1995.
45. Powell, S. i Gallegos F.: Securing virtual corporation, *Information strategy*, Vol. 14, No. 3, 1998, str. 34-38.
46. Oates, D.: *Outsourcing and the virtual organization*, Century business, 1998.
47. Nelson, R.R. i Winter, S.G.: *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Belknap press, 1982.
48. Wiig, K.M.: What future knowledge management users may expect, *Journal of knowledge management*, Vol. 3, No. 2, 1999, str. 155-166.
49. Shao, Y.P., Liao, S.Y. i Wang H.Q.: A model of virtual organizations, *Journal of information science*, Vol. 24, No. 5, 1998, str. 305-312.

50. Kelly, K.: New rules of the new economy – 10 radical strategies for connected world, Penguin books, 1999.
51. Byrne, J.A.: The virtual corporation, Business Week, 2/93, 98-102.
52. Byrne, J.A., Brandt, R. I Port, O.: The Virtual Corporation, International Business Week, vol. 8, 1993, str. 36-41.
53. Camarinha-Matos, L.M. I Afsarmanesh, H.: Infrastructures for Virtual Enterprises, Kluwer Academic Publishers, 1999.
54. Drucker, P.: Planning for Uncertainty, The Wall Street Journal, June 22, 1992.
55. Edvinsson, L.: Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol. 30, 1997.
56. Goranson, H.T.: The Agile Virtual Enterprise – Cases, Metrics, Tools, Quorum Books, 1999.
57. Czerniawska, F I Potter, G.: Business in a Virtual World – Exploiting Information for Competitive Advantage, Ichor Business Books, 2001.
58. Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J.: Virtual Organization and Beyond, Wiley and Sons, New York, 1997.
59. Molina, A. I Ponguta, S.: An information model to represent the core competencies of virtual industry clusters, Internal Research Report, Technical University of Aachen, 1997.
60. Handy, C. (1995), "Trust and the virtual organization," *Harvard Business Review*.
61. Locket, A.G. I Holland, C.P.: The formation of a virtual global bank, European journal of information systems, Vol. 5/96, 131-140.
62. Nohria, I. I Eccles, R.G.: Networks and organizations, Harvard business school press, Boston, MA, 1992.
63. Sari, B.: SME based virtual enterprises: Basics, Concepts and Methods, VDM Verlag, 2009.
64. Thompson, K.: The networked enterprise: Competing for the future through virtual enterprise networks, Meghan-Kiffer Press, 2008.
65. Verity, J.W.: The networked corporation, Business Week, No. 26/95, str. 45-55.
66. Robins, S.P.: Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1999.

67. Malone, O.: 101 Leadership actions for creating&managing virtual teams, HRD Press, 2001.
68. [Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology](#). Westport, CT: Quorum Books (Greenwood Publishing Group), 2002.
69. [The Conquest of Will: Information Processing in Human Affairs](#). Reprint with new preface. Delft, The Netherlands: Eburon, 1989.
70. Human Choice and Computers, 2. Proceedings of the Second IFIP Conference on Human Choice and Computers, Baden, Austria, June 4-8, 1979. Amsterdam: North-Holland, 1980.
71. Inside Information: Computers in Fiction. Reading, MA: Addison&Wesley Publishing Company, 1977.
72. The Conquest of Will: Information Processing in Human Affairs. Reading, MA: Addison&Wesley Publishing, 1976.
73. The virtues of virtual. Interview. Ubiquity (an ACM IT magazine and forum), 45, issue 11, May 6 – 12, 2003.
74. "Virtual organizations": a service-level resource management framework for distributed network infrastructures. Globecom 2003 Proceedings, San Francisco, 2003. (with K. Ravindran)
75. Analyzing search engine bias. Proceedings of the International Conference on Computing and Information Technologies, Montclair State Univ., October, 2001. (with A. Kawaguchi)
76. Bias in information retrieval systems. In: Proceedings of the Ninth Annual Workshop on Information Technologies & Systems, Charlotte, NC, December 1999, pp. 32-37. (with A. Kawaguchi)
77. On building a trans-European network. In: E.D. Hoadley and I. Benbasat, eds. Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, Association for Information Systems, 1998.
78. Kym Thorne, (2005) "Designing virtual organizations? Themes and trends in political and organizational discourses", Journal of Management Development, Vol. 24 Iss: 7, pp.580 – 607.

79. Sari, B.: SME based Virtual Enterprises: Basics, Concepts and Methods, VDM Verlag, 2009.
80. Panteli, N.: Exploring Virtuality within and beyond organizations, Palgrave Macmillan, 2008.
81. Pulic, A. i Sundac, D.: Intelektualni kapital, I.B.C.C, Rijeka, 2001.
82. Pulic, A.: Elementi informacijske ekonomije, Birotehnika, Zagreb, 1992.
83. Lipnack, J. i Stamps, J.: Virtual Teams: Reaching across Space, Time, and Organizations with Technology, John Wiley and Sons, New York, 2000.
84. Drucker, P.: The new society of organizations, Harvard Business Review, 70(5), 1992, str. 95-104.
85. Kogut, B.: The global Internet Economy, The MIT Press, Cambridge, 2003.
86. Roos G., Roos J., Dragonetti N., Edvinson L.: Intellectual Capital: Navigation in the New Business Landscape, 1997.
87. Skyrme, D.J.: Virtual Teaming and virtual organizations: 25 Principles of Proven Practice, New York, 1998.
88. Andriessen, D.: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Elsevier, MA, 2004.
89. Hamel G. i Prahalad C.K.: Competing for the future, Harvard business School Press, 1994.
90. Cunha, M.M. i Putnik, G.D.: Agile Virtual Enterprises. Implementation and Management Support, IDEA Group Publishing, 2006.
91. Kolakovic, M.: Poduzetnistvo u ekonomiji znanja, Zagreb, 2006
92. Kolakovic, M.: Znanje e intelektualni kapital kao konkurentne prednosti, 1999.
93. Jacobson, D. i Andreosso – O'Callaghan, B.: Industrial Economics and Organization, McGraw-Hill, 1996.
94. Itami H.: Mobilizing invisible assets, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987.
95. Hess, P. i Siciliano, J.: Managing Responsibility for performance, McGraw-Hill, 1996.

96. Johnston, K., Shi, J., Dann, Z. and Barclay, I.: Knowledge, power and trust in SME e-based virtual organizations, *International Journal for networking and virtual organizations*, 2006.
97. Davidow, W.H. i Malone, M.S.: *The virtual corporation*, Harper Business, New York, 1992.
98. Stewart T.A.: *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, New York, 1997.
99. Braun, P., McRae-Williams, P., i Lowe, J.: *Small Business Clustering: Benefits of local network learning*, 2005.
100. Cruz-Cunha, M.M i Putnik, G.D.: Environments for virtual enterprise Integration, *Business Science Reference* , 2010, str. 194-212.
101. Berry, B.: *Long-wave rhythms in economic development and political behavior*, John Hopkins University Press, 2001.
102. Jansen, W., Jagers, H. P., Steenbakkens, G. C. A.: Knowledge, Power and Information Technology in Network Variations, *Management of Information*, 5/97, 4-12.
103. Prestoungrange, G., Sandelands E and Teare, R.: *The Virtual Learning Organization*, Continuum, London & New York, 2000.
104. Leonard – Barton, D.: *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 1995
105. Teece D.J.; Pisano G. and Shuen A.: *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, 509-533.
106. Sorensen, M. R.: *Training, Wages and the Human Capital Theory*, The Danish National Institute of Social Research, Working paper, 2000.
107. Williams, V.: *Virtual Leadership – Great Tips on Managing people from Afar Using Today's Technology*, Shadowbrook Publishing, New Jersey, 2002.
108. Reinermann, H.: Virtual Organization, *Informatika*, Vol 1/96, 12-19.
109. Bontis, N.: There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, *Business Quarterly*, 1996, 41-47.
110. Petersen, V. A.: *A critical rewriting of global political economy – Integrating reproductive, productive and virtual economies*, Routledge, 2003.

111. Upton, D. M. and McAfee, A.: The real virtual factory, Harvard Business Review, 4/96, 123-133.
112. Christensen, C. M.: The Innovator's Dilemma, The McGraw-Hill, 2000.