

**Dagmara Plata-Alf\***

Akademia Leona Koźmińskiego

**„ORGANIZACJE BEZ ŚCIAN” – PROCES WIRTUALIZACJI  
PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TURYSTYCZNEJ**

**Streszczenie**

Przeniesienie procesów zarządzania operacyjnego i strategicznego do środowiska wirtualnego doprowadziło do radykalnych zmian jakościowych w relacjach pomiędzy firmami. Internet jako pierwsze medium umożliwił zaawansowany dialog pomiędzy podmiotami rynku i w konsekwencji dał szansę na zbudowanie między nimi trwałych relacji. Przed przedsiębiorstwami pojawiły się zarówno olbrzymie możliwości konkurencyjne, jak również wyzwania, a ciągły rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych doprowadził do powstawania innowacji w zakresie wirtualizacji przedsiębiorstw. Na szczególną uwagę zasługują firmy sektora turystycznego aktywnie wykorzystujące narzędzia komunikacji wirtualnej. W artykule przedstawiono przegląd literatury mający na celu wyjaśnienie najważniejszych pojęć związanych z organizacją i procesami wirtualizacji w sieci internetowej. Dokonano także systematyzacji definicji funkcjonujących w tej tematyce w ramach wprowadzenia teoretycznego, jak również wykorzystano analizę przypadku „organizacji bez ścian”, czyli wybranego wirtualnego przedsiębiorstwa operującego w branży turystycznej – serwisu YieldPlanet.com.

**Słowa kluczowe:** wirtualizacja przedsiębiorstw, środowisko wirtualne, marketing internetowy, e-turystyka

---

\* Adres e-mail: dagmaraplataalf@gmail.com.

## Wprowadzenie

Zaawansowany rozwój technologii doprowadził do daleko postępujących przemian w strukturach organizacji i ich procesach komunikacji z otoczeniem. Początek XXI wieku jako era globalizacji i społeczeństwa opartego na wiedzy<sup>1</sup> stał się okresem pełnym wyzwań dla operujących na rynku organizacji. Nowe technologie doprowadziły do interakcji z klientami w czasie rzeczywistym, pozwalając na dopasowanie usług i produktów do ich potrzeb. Świat w nowej erze – erze interakcji – ewoluuje szybciej niż kiedykolwiek, a przeniesienie tradycyjnych działań zarządczych do środowiska wirtualnego staje się pomocne w osiągnięciu zamierzonych celów: zwiększenia sprzedaży, poprawy wydajności, oszczędności i intensyfikacji relacji między podmiotami.

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie problematyki procesów wirtualizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej poprzez przeprowadzenie systematyzacji funkcjonujących pojęć, jak również dokonanie analizy przypadku serwisu YieldPlanet.com – systemu wymiany danych między usługodawcami turystycznymi, który stanowi przykład przeniesienia tradycyjnych procesów relacji pomiędzy podmiotami branży turystycznej do świata wirtualnego.

## 1. Organizacja – wprowadzenie teoretyczne

### 1.1. Organizacja

Organizacje tworzone są przez ludzi, którzy wraz z celami, strukturą i techniką stanowią równocześnie ich tworzywo. Powiązane ze sobą jednostki wspólnie nakreślają zadania i realizują określone cele, stając się równocześnie podsystemem organizacji<sup>2</sup>.

Pojęcie organizacji jest wieloznaczne i może być interpretowane w kontekście:

---

<sup>1</sup> B. Kolny, M. Kucia, A. Stolecka, *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice 2012, s. 9.

<sup>2</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 45.

1. „**Atrybutowym** – jako pewna całość składająca się z części, przy czym części te współprzyczyniają się do powodzenia całości. Organizacja w tym znaczeniu jest cechą (atrybutem) rzeczy zorganizowanych. Jest to ujęcie bliskie zrozumieniu pojęcia struktury, o ile nie tożsame z nią.
2. **Rzeczowym** – rzeczowe znaczenie organizacji dotyczy zespołów ludzkich i instytucji, rozumianych jako wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów (podsystemy).
3. **Czynnościowym** – jako świadomy proces organizowania lub przekształcania zorganizowanych całości, np. proces produkcji, organizowania imprez”<sup>3</sup>.

Na szczególną uwagę zasługuje interpretowanie pojęcia organizacji przez M.J. Hatch, która uważa, że „organizacje można z pożytkiem ujmować pojęciowo jako nakładające się na siebie i wzajemnie przenikające się technologie, struktury społeczne, kultury i struktury fizyczne obecne w pewnym otoczeniu”<sup>4</sup>.

Na rysunku 1 widoczne połączenia pomiędzy czterema kręgami symbolizują ich wzajemne powiązanie, a przedstawienie ich w kontekście otoczenia wskazuje na wysoką rangę i jego wpływ na organizację. Ścisłe powiązanie organizacji z otoczeniem sprawia, iż mogą one trwać i rozwijać się<sup>5</sup>, ale równocześnie stawia ono wymogi techniczne, ekonomiczne, społeczne i kulturowe, nakazując w ten sposób, aby organizacja odgrywała konkretne role w społeczeństwie<sup>6</sup>. „Organizacja czerpie z otoczenia zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informacje, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom”<sup>7</sup>.

---

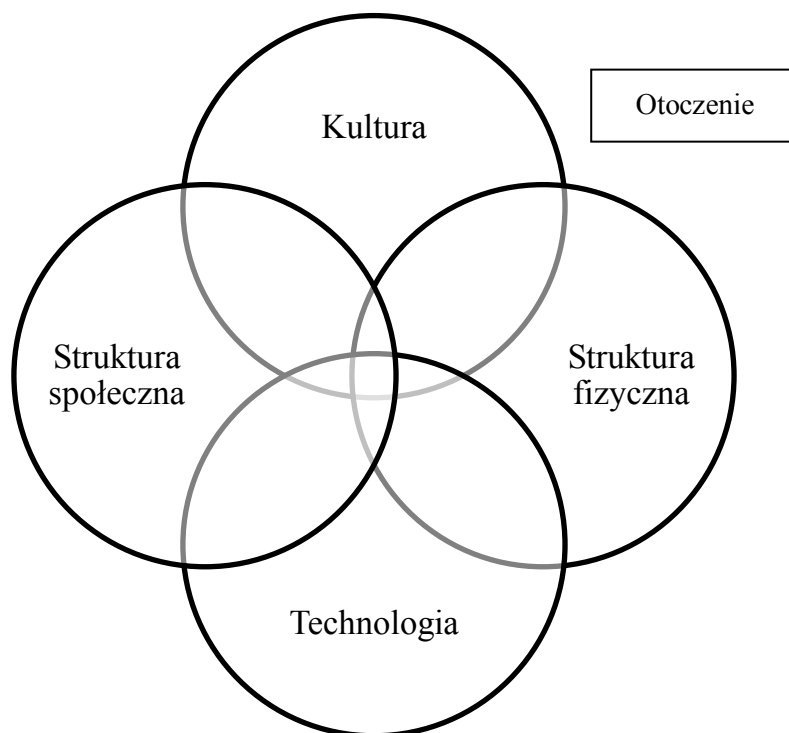
<sup>3</sup> J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 10.

<sup>4</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 32.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op.cit.*, s. 46.

<sup>6</sup> M.J. Hatch, *op.cit.*, s. 94–95.

<sup>7</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op.cit.*, s. 46.

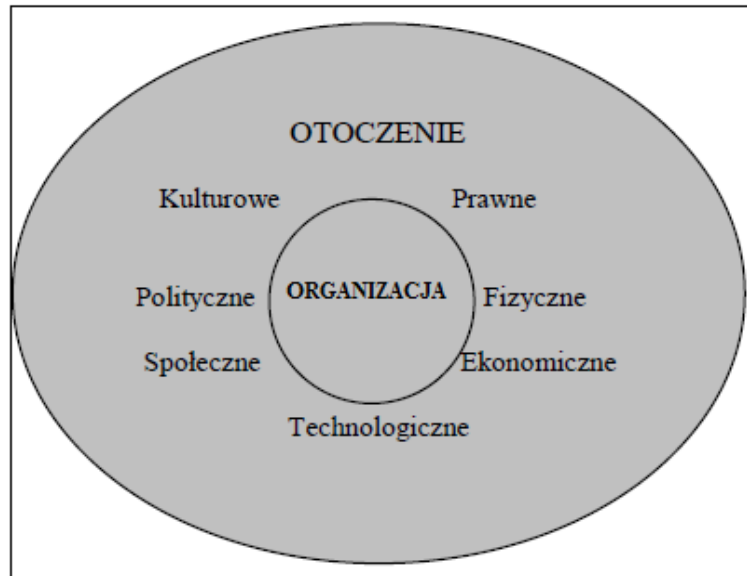


Rys. 1. Pojęciowy model organizacji według M.J. Hatch

Źródło: J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 12.

Zgodnie z przedstawionym na rysunku 2 obrazem otoczenie organizacji możemy podzielić na:

- a) społeczne – zawierające przede wszystkim elementy struktury klasowej społeczeństwa, względy demograficzne, wzorce mobilności, style życia i tradycyjne instytucje społeczne (system edukacji, praktyki religijne, handel i rozmaite zawody);
- b) kulturowe – na które składają się: obyczaje, tradycje i oczekiwania względem zachowań i wartości społeczeństwa, w którym funkcjonuje dana organizacja;



Rys. 2. Otoczenie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 80.

- c) prawne – zawierające panujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza regulacji dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji;
- d) polityczne – obejmujące panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy i stopień ingerencji czynników politycznych w otoczenie organizacji;
- e) ekonomiczne – będące ogólną kondycją systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje organizacja; składają się na niego rynki: pracy, finansowy, towarów i usług;
- f) technologiczne – obejmujące wytwory techniki, a także wiedzę techniczną i technologiczną, z której organizacja może korzystać;

- g) fizyczne – zawierające zasoby naturalne, klimat, jakość gleby, system hydrologiczny, a także stopień zmian w przyrodzie wskutek działalności człowieka<sup>8</sup>.

## 1.2. Organizacje jako „mózgi” zarządzające informacjami w sieci internetowej

Organizacje możemy traktować jako systemy informacji<sup>9</sup> (systemy komunikowania się). Taką teorię wysnuł na przełomie lat 40. i 50. XX wieku Herbert Simon, stwierdzając, iż „organizacje nigdy nie mogą być doskonale racjonalne, gdyż ich członkowie mają ograniczone zdolności przetwarzania informacji”<sup>10</sup>. Dokonując analizy, warto również sięgnąć do teorii cybernetyki<sup>11</sup>, która wskazuje w teorii komunikowania się na cztery kluczowe zasady mające prowadzić do powstania efektywnego procesu wymiany informacji dającego możliwość śledzenia zmian oraz inicjowania reakcji<sup>12</sup>, a mianowicie:

- a) „systemy muszą mieć zdolność odczuwania, dokładnego bieżącego śledzenia i badania istotnych aspektów swojego otoczenia;
- b) muszą być zdolne do powiązania tych informacji z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniami systemu;
- c) muszą mieć zdolność wykrywania istotnych odchyłeń od tych norm;
- d) muszą potrafić zainicjować działania korygujące, kiedy zostaną odkryte sprzeczności”<sup>13</sup>.

Wskazana teoria stanowi punkt wyjścia do analizy procesu zarządzania informacjami przez organizacje w dynamicznym, ale i bogatym w dane środowisku, jakie stanowi sieć internetowa, której system może przyczynić się do efektywniejszego komunikowania i uczenia się zarówno jednostek, jak i samych organizacji.

---

<sup>8</sup> J. Puchalski, *op.cit.*, s. 67.

<sup>9</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 89.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 90.

<sup>11</sup> Dziedzina nauki koncentrująca się na badaniu informacji, komunikowania i regulacji.

<sup>12</sup> G. Morgan, *op.cit.*, s. 98.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 98.

## 2. Wirtualizacja i jej wpływ na organizację

Wirtualizację możemy określić jako „transformację, ucyfrowienie, przetwarzanie pewnych działań i rzeczy wirtualnego środowiska, a następnie dalsze ich dystrybuowanie z wykorzystaniem sieci komputerowych”<sup>14</sup>. Obserwowalne jako jedno z działań organizacji w środowisku wirtualnym jest przenoszenie części lub czasem nawet i całości ich form organizacyjnych oraz metod funkcjonowania do przestrzeni wirtualnej<sup>15</sup>. Przyczynia się to do dynamicznego rozwoju organizacji, który ma miejsce dzięki przeskokowi z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi do przestrzeni gospodarowania zasobami niematerialnymi<sup>16</sup>. Wirtualizacja organizacji i ich wirtualność bardzo często przejawiają się również w intensywnym wykorzystaniu technologii, stawianiu na współpracę i skupianiu się na zasobach niematerialnych – wiedzy i informacji<sup>17</sup>.

### 2.1. Środowisko wirtualne

Powstanie środowiska wirtualnego było zdeterminowane przez dynamiczny rozwój technologii informacyjnych we współczesnym świecie. Może być ono rozumiane jako „wielowymiarowy system sieci komputerowych, aplikacji, komputerów oraz danych i informacji w nich zgromadzonych, który za sprawą swoich własności i możliwości wykorzystywania przez użytkowników determinuje szereg zmian w życiu społeczno-gospodarczym, w tym w funkcjonowaniu przedsiębiorstw”<sup>18</sup>. Istotę składową środowiska wirtualnego stanowią sieci połączonych ze sobą jednostek obliczeniowych – komputerów, zwłaszcza wyodrębniony z nich internet kreujący wirtualną przestrzeń<sup>19</sup>. Aktywne wykorzystanie wirtualnej przestrzeni przez przedsiębiorstwa i klientów determinuje jej

---

<sup>14</sup> G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012, s. 60.

<sup>15</sup> *Marketing w Internecie*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 7.

<sup>16</sup> G. Mazurek, *op.cit.*, s. 37.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 45.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 61.

rosnące znaczenie i istotę. Sieć internetowa stanowi, jako jeden z najistotniejszych i najcenniejszych kanałów komunikacji, szansę otwarcia nowych możliwości nawiązywania relacji. Internet przede wszystkim pozwala bowiem na stworzenie innowacyjnych form komunikacji dwukierunkowej angażującej szerokie grono odbiorców. Komunikacja w wirtualnym środowisku stanowi element wręcz decydujący o pozycji przedsiębiorstwa, a aktualność i adekwatność informacji, a także szybkość reakcji są kluczowe w procesie kształtowania efektywnych relacji pomiędzy podmiotami. Niezmiennie istotnym aspektem jest także interaktywność rozumiana jako „stopień, w jakim użytkownicy mogą uczestniczyć w zmienianiu formy i treści wirtualnego środowiska w czasie rzeczywistym”<sup>20</sup>. Interaktywność może być rozpatrywana w sytuacji, gdy komunikowanie odbywa się poprzez interaktywne media – są one pośrednikami pomiędzy uczestnikami wymiany informacji – jak również może obejmować media stanowiące nowe środowisko, w którym uczestnicy procesu komunikacji mają możliwość umieszczenia swoich komunikatów<sup>21</sup>.

Wirtualne środowisko ma wieloaspektowy wpływ na organizacje poprzez determinowanie zmian zachodzących w komunikacji<sup>22</sup>. Internet stanowi dla przedsiębiorstw niewątpliwe źródło wielu korzyści prowadzących zarówno do wzrostu zainteresowania firmą, możliwości wymiany pomysłów i interakcji z konsumentami<sup>23</sup>, innowacyjnej prezentacji oferty, jak i nieograniczonego testowania najnowszych rozwiązań.

## 2.2. Przedsiębiorstwa wirtualne i ich cechy

Wirtualna forma gospodarowania pozwala na uzyskanie doskonałej elastyczności w działaniu i większej niż konkurencja możliwości reakcji na zmiany w otoczeniu<sup>24</sup>. W wyniku wskazanego procesu następuje konieczność dostoso-

---

<sup>20</sup> J. Steuer, *Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence*, „Journal of Communication” 1992, vol. 42, no. 4, s. 84.

<sup>21</sup> J. Wiktor, *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 37.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>23</sup> M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 388.

<sup>24</sup> D.T. Dziuba, *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet*, Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998, s. 88.



wania działań, aby w pełni wykorzystać rysujące się możliwości w świecie wirtualnym<sup>25</sup>, co pozwala na:

- eliminację opóźnień w dostępie do informacji,
- lepsze zrozumienie środowiska rynkowego, na którym przedsiębiorstwo operuje,
- tworzenie bliższych relacji z partnerami handlowymi,
- usprawnienie procesów dystrybucji usług czy też towarów,
- usprawnienie i wzrost satysfakcji w procesie obsługi klienta,
- gromadzenie i skuteczne przetwarzanie zasobów danych o klientach<sup>26</sup>.

Przedsiębiorstwa wirtualne ulegają ciągłym przemianom, w wyniku których adaptują się do wymagań uczestników rynku<sup>27</sup>, co świadczy o ich ogromnym potencjale rozwojowym. Firmy poprzez wdrażanie rozwiązań wirtualnych są w stanie zarządzać ogromną ilością danych, co w konsekwencji pozwala im na redukcję kosztów<sup>28</sup> oraz zyskanie możliwości prowadzenia elastycznej polityki biznesowej<sup>29</sup>.

### **3. Proces wirtualizacji przedsiębiorstw branży turystycznej na przykładzie serwisu YieldPlanet.com**

Przykładem serwisu obrazującym przedstawione ujęcie teoretyczne wirtualizacji procesów biznesowych w branży turystycznej jest YieldPlanet.com powstały w 2010 roku jako odpowiedź na potrzeby branży hotelarskiej w zakresie automatyzacji procesów aktualizacji ofert, dostępności oraz cen partnerów sprzedażowych. Zaawansowana forma oprogramowania dostarczanego przez serwis pozwala na zarządzanie kanałami dystrybucji, jak również przychodami w obiekcie<sup>30</sup>. Do głównych funkcjonalności serwisu można zaliczyć: zarządza-

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 88.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 87.

<sup>28</sup> J. Bieniek, *Zwirtualizowana turystyka*, <http://blog.orange.pl/technologiczny/entry/zwirtualizowana-turystyka/> (16.10.2013).

<sup>29</sup> M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 11.

<sup>30</sup> YieldPlanet – strona firmowa, [www.yieldplanet.com/about.html](http://www.yieldplanet.com/about.html) (23.10.2013).

nie cenami oraz dostępnością hotelu w czasie rzeczywistym, analizy konkurencyjności segmentu hotelowego, jak również zarządzanie rezerwacjami dla portali pośredniczących w sprzedaży usług.

Analiza przypadku usługi YieldPlanet.com wskazuje na wykorzystanie pozytywnych aspektów procesów wirtualizacji zachowań biznesowych w zakresie eliminacji opóźnień w dostarczaniu danych oraz usprawnieniu procesów dystrybucji usług. Realizacja procesu zarządzania olbrzymią ilością danych poprzez serwis pozwala na poprawienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelowego, a także wpływa na automatyzację i optymalizację procesów biznesowych.

W zakresie usług użytkownikom (hotelom) zostały udostępnione następujące narzędzia<sup>31</sup>:

- a) YieldPlanet Channel Manager, dzięki któremu możliwe jest automatyczne zarządzanie przez hotel cenami, dostępnością i typami pokoi; aktualizacja danych następuje w czasie rzeczywistym u wszystkich podłączonych internetowych biur podróży (wśród partnerów polskich możemy wyróżnić takie serwisy, jak: Hotele.pl, Staypoland, PTQV, TravelOnline, a zagranicznych – Booking.com, Expedia.com, HRS, Agoda, Laterooms, Orbitz i wiele innych<sup>32</sup>) oraz w systemach GDS;
- b) YieldPlanet Analytics – system automatycznego raportowania zadanych danych do obiektu hotelowego (w postaci statystyk konkurencyjności, wahań cen i tak dalej);
- c) YieldPlanet Revenue Management – rozbudowane narzędzie, które integruje dane pochodzące z YieldPlanet Channel Managera oraz modułu YieldPlanet Analytics i pozwala na rekomendację optymalnych strategii cenowo-sprzedażowych;
- d) YieldPlanet Booking Engine<sup>33</sup> – silnik rezerwacyjny dla strony hotelowej obiektu.

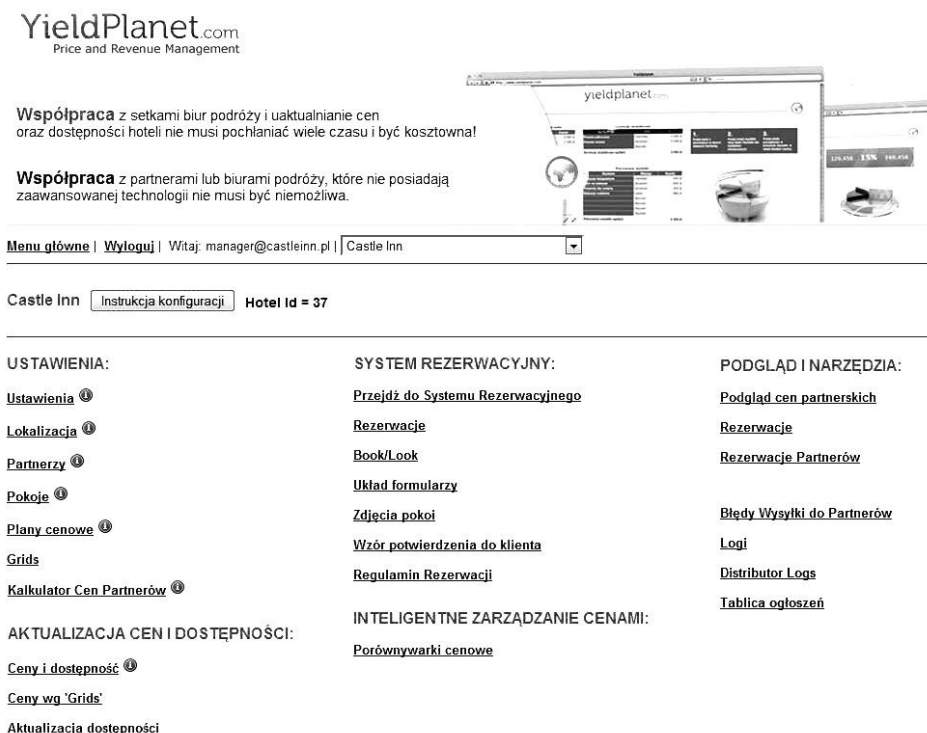
---

<sup>31</sup> *YieldPlanet już w 500 hotelach w Polsce*, <http://www.ttg.com.pl/-index.php?mode=2&art=18020> (23.10.2013).

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> *Druga rocznica powstania firmy Yieldplanet – jedyne polskie Channel Managera o światowym zasięgu*, <http://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=16377> (22.10.2013).

Narzędzie dodatkowo pozwala na automatyzację procesu wprowadzania danych do serwisu poprzez jego zsynchronizowanie z wewnętrznymi systemami recepcyjnymi, takimi jak: ProHot, Protel, Amadeus PMS czy też KW Hotel.



Rys. 3. Przykładowa strona zarządzania cenami/dostępnością obiektu w systemie YieldPlanet.com

Źródło: opracowanie własne na podstawie YieldPlanet.com (28.10.2013).

Wśród podstawowych funkcjonalności narzędzia należy zatem wyróżnić możliwość uaktualniania extranetów (dostępności i cen) wszystkich partnerów hotelu; poszerzanie współpracy hotelu z praktycznie każdym biurem podróży funkcjonującym zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym offline, a także możliwość monitorowania cen konkurencji. Należy również wskazać, iż możliwość automatyzacji procesów dystrybucji oferty możliwa jest bez ograniczeń czasowych dzięki całodobowemu funkcjonowaniu serwisu, co daje możliwość maksymalizacji przychodów i aktywnego zarządzania polityką cenową

hotelu<sup>34</sup>, co nie byłoby możliwe przy wykorzystaniu standardowych form i narzędzi aktualizacji danych.

Wskazana transformacja i ucyfrowienie w zakresie aktualizacji i pozyskiwania danych od portali rezerwacyjnych przy zastosowaniu sieci komputerowych pozwala na odzwierciedlenie i równoczesne zautomatyzowanie tradycyjnie funkcjonujących mechanizmów oraz usprawnienie ich wykorzystania dzięki zjawisku wirtualizacji. Kontakt i realizacja procesów operacyjnych poprzez bezpośrednią „rozmowę” systemów w czasie rzeczywistym to wyzwanie zarówno technologiczne, jak i strategiczne, które równocześnie przynosi wymierne korzyści wykorzystującym możliwości przedsiębiorstwom branży turystycznej (hotelom). Z perspektywy środowiska biznesowego wirtualizacja daje szansę na podniesienie efektywności wykorzystywanych narzędzi<sup>35</sup>, a także wymusza zmiany w dotychczasowym pozasiściowym modelu funkcjonowania przedsiębiorstw.

### **Podsumowanie**

Postęp w zakresie rozwoju technologii teleinformatycznych doprowadził do pojawienia się nowych form organizacji przedsiębiorstw – bardziej elastycznych, rozproszonych i zorientowanych na zadania. Ujawnienie się nowych bodźców rynkowych i technologicznych przyczyniło się do powstania wirtualnych organizacji umożliwiających podejmowanie coraz bardziej złożonych decyzji i wyzwań<sup>36</sup>. Mające miejsce nowe procesy w postaci wirtualizacji i dematerializacji zachowań sprawiły, iż organizacje musiały przystosowywać się do nowo powstającego otoczenia technologicznego. Wyróżnikiem organizacji wirtualnych stała się więc ich elastyczność rozumiana jako zdolność do adap-

---

<sup>34</sup> KW Hotel – strona firmowa, <http://www.kajware.pl/program-hotelowy/moduly-premium.html> (21.10.2013).

<sup>35</sup> Między innymi w ramach aktualizacji danych portali rezerwacyjnych (zgodnie z przedstawionym w artykule przykładzie).

<sup>36</sup> J. Wachowicz, *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*, [www.e-marketing.pl/artyk/artyk33.php](http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk33.php) (19.10.2013).

towania się do zmian zachodzących w złożonym i niepewnym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym<sup>37</sup>.

Rozwój organizacji wirtualnych w branży turystycznej stanowi szansę dla rozwoju sektora i unowocześnienia procesu wymiany informacji między podmiotami operującymi na rynku, jak również wpływa na zwiększenie ich konkurencyjności. Istotny jest również wpływ na innowacyjność i możliwość zaofiarowania usług niedostępnych do tej pory na rynku usług tradycyjnych.

## Literatura

- Bieniek J., *Zwirtualizowana turystyka*, <http://blog.orange.pl/technologiczny-entry/zwirtualizowana-turystyka/>.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007.
- Druga rocznica powstania firmy Yieldplanet – jedyne Polskiego Channel Managera o światowym zasięgu, <http://www.e-hotelarz.pl/mht/?p=16377>.
- Dziuba D.T., *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć internet*, Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2006.  
<http://www.kajware.pl/program-hotelowy/moduly/premium.html>.  
<http://www.yieldplanet.com/about.html>.
- Kolny B., Kucia M., Stolecka A., *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice 2012.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
- Marketing w Internecie*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Mateluk J., *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul\\_wirt&nr=5](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_wirt&nr=5).
- Mazurek G., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.

---

<sup>37</sup> J. Mateluk, *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul\\_wirt&nr=5](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_wirt&nr=5) (19.10.2013).

- Steuer J., *Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence*, „Journal of Communication” 1992, vol. 42, no. 4.
- Wachowicz J., *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk33.php>.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wiktor J., *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
- YieldPlanet już w 500 hotelach w Polsce*, [www.ttg.com.pl/index.php?mode=2&art=18020](http://www.ttg.com.pl/index.php?mode=2&art=18020).

## **„ORGANIZATIONS WITHOUT WALLS” – THE PROCESS OF VIRTUALIZATION OF ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY**

### **Summary**

The transfer of processes of operational and strategic management to a virtual environment has led to far-reaching qualitative changes in the relationships between companies. The Internet as the first medium has enabled an advanced dialogue between actors in the market and consequently gave the chance to build enduring relationships between them. There have appeared both huge competitive opportunities as well as challenges for the companies, and the continuous development of ICT has led to the emergence of innovation in the field of their virtualization. Companies belonging to the tourism sector, which use virtual communication tools actively, call for particular attention. This article provides a literature review aiming at clarifying key concepts related to the organization and processes of virtualization in the network. Systematization of definitions functioning in this theme has been made in the theoretical introduction as well as the analysis of case study of so called “organisation without walls” has been used, in other words of selected virtual company operating in tourism industry – website YieldPlanet.com.

**Keywords:** virtual companies, virtual environment, internet marketing, e-tourism

*Translated by Dagmara Plata-Alf*