

**Mirosław Moroz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: miroslaw.moroz@ue.wroc.pl

---

**ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W JEDNOOSOBOWEJ  
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ OPERUJĄCEJ  
W PRZESTRZENI WIRTUALNEJ**

---

**CHANGE MANAGEMENT IN A ONE-MAN COMPANY  
OPERATING IN THE VIRTUAL SPACE**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.05

**Streszczenie:** Zmienność otoczenia, jak również kreowanie zmian w samym przedsiębiorstwie pociąga za sobą konieczność bezustannego zarządzania zmianami. W artykule podjęto problem badawczy zarządzania zmianami w jednoosobowym przedsiębiorstwie działającym w przestrzeni wirtualnej, a więc środowisku o wysokiej i nieprzewidywalnej dynamice zmian. Celem artykułu jest jakościowa analiza czynników utrudniających i ułatwiających wdrażanie zmian przez przedsiębiorstwo jednoosobowe działające w przestrzeni wirtualnej. Zastosowano dwie metody badawcze: krytyczną analizę dokumentacji oraz metodę wywiadu skategoryzowanego. Wyniki badań wskazują, że prowadzenie biznesu internetowego niesie wyzwania ze względu na percepcję i wdrażanie zmian. Z drugiej jednak strony automatyzacja działalności w oparciu o stosowane oprogramowanie, jak również posiłkowanie się usługami zewnętrznymi pozwala na sprawne wdrażanie zmian nawet w przedsiębiorstwach jednoosobowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, przedsiębiorstwo jednoosobowe, elastyczność przedsiębiorstwa, e-commerce, sklep internetowy.

**Summary:** The volatility of the environment, as well as creating changes in the company, implies the need for continuous change management. The paper raised the research problem of change management in a one-man company operating in the virtual space, so in the environment of high and unpredictable dynamics of change. The aim of the paper is to analyse the factors that positively and negatively affect the ability to take account of changes in the functioning of a one-man undertaking, operating in the virtual space. Two research methods were applied: the critical analysis of documentation and the method of the categorised interview. Findings show that running an Internet business is bringing challenges on account of the perception and implementing changes. However, on the other hand, automate activities based on software applications, as well as using external services allow for the smooth implementation of the changes even in one-band companies.

**Keywords:** change management, one-man company, business flexibility, e-commerce, e-shop.

## 1. Wstęp

Prowadzenie przedsiębiorstwa w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych wiąże się z koniecznością uwzględnienia znaczącej zmienności funkcjonowania. Z jednej strony w otoczeniu panuje turbulencja wywołana postępowaniem naukowo-technicznym, globalizacją, deregulacją itd. Również wewnątrz przedsiębiorstwa indukowane są zmiany, przejawiające się np. poprzez wprowadzenie nowych produktów (innowacyjność), zmiany instrumentów konkurencyjności (strategia konkurencji) czy zmiany modeli biznesowych. W takich uwarunkowaniach jedną z najważniejszych przesłanek sukcesu staje się umiejętność skutecznego zarządzania zmianą, rozumianą w sposób praktyczny jako zdolność do odpowiedniej reakcji/akcji w codziennych procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

W przestrzeni wirtualnej funkcjonują przedsiębiorstwa, których łańcuch tworzenia wartości opiera się na dobrach niematerialnych (informacji w zdigitalizowanej formie). Sklepy internetowe, portale, serwisy rezerwacyjne, porównywarki cen i wiele innych są przykładem przedsiębiorstw internetowych. Przestrzeń wirtualna cechuje się jeszcze większym stopniem zmienności, co z kolei uwypukla znaczenie zarządzania zmianami. Z drugiej jednak strony niematerialny łańcuch tworzenia wartości umożliwia automatyzację działań i w ten sposób kreuje powstawanie przedsiębiorstw jednoosobowych. Ze względu na swą specyfikę – pracę jednej osoby w sferze regulacyjnej i wykonawczej – zarządzanie zmianą w podmiocie jednoosobowym różni się od zarządzania zmianą w większym przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu wątek zarządzania podmiotem jednoosobowym właściwie nie występuje. Dlatego też na kanwie wskazanej luki badawczej pojawia się problem badawczy zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie jednoosobowym.

Celem artykułu jest jakościowa analiza czynników utrudniających i ułatwiających wdrażanie zmian przez przedsiębiorstwo jednoosobowe, działające w przestrzeni wirtualnej. Aby uwypuklić problematykę zarządzania zmianami, posłużono się studium przypadku sklepu internetowego. Segment sklepów internetowych poddany jest dużej zmienności.

Aby zrealizować tak określony cel, wybrano następujące metody badawcze: analizę dokumentacji oraz wywiad skategoryzowany. Wybór metod badawczych został podyktowany złożoną, jakościową specyfiką zarządzania zmianami.

Struktura artykułu obejmuje prezentację e-biznesu jako środowiska o wysokiej zmienności, wskazanie specyfiki jednoosobowej działalności gospodarczej oraz praktyczne aspekty zarządzania zmianą sklepu internetowego prowadzonego przez jednego właściciela.

Ze względów leksykalnych autor w dalszej części pracy zamiennie stosował będzie pojęcia: „przedsiębiorstwo”, „firma”, „podmiot” (gospodarczy), „organizacja”. Pozostając w kręgu wątków pojęciowych, autor za zasadne uznaje stosowanie pojęcia „przedsiębiorstwo jednoosobowe”. Faktycznie, w ramach ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa długi czas toczyła się dyskusja, czy przedsiębiorstwo jednoosobowe to już (jeszcze) przedsiębiorstwo. Jednak zgodnie z literaturą przedmiotu przyjmuje się, że tak właśnie jest [Gruszecki 2002, s. 160; Karaś 2003, s. 60]. Podobnie z prawnego i statystycznego punktu widzenia uznaje się firmy jednoosobowe za przedsiębiorstwa.

## 2. Zarządzanie zmianą w wirtualnej przestrzeni

Zmiany są immanentnym elementem zarządzania. Pojawiające się zmiany wywołują konieczność dostosowań w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. To z kolei powoduje określone skutki dla strategicznego bądź operacyjnego zarządzania organizacją. W następstwie pojawia się następna fala zmian, która wzbudza kolejne modyfikacje. Oddziaływanie zmiany na system zarządzania ma charakter iteracyjny i wielopoziomowy. Tym samym zarządzanie zmianą jest jednym z podstawowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem i jako takie znajduje się w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu. Zarządzanie zmianą w swej istocie dotyczy wdrażania w życie procesu kreowania zmian, ich realizacji, kierowania zmianami oraz utrzymania ich efektów [Clarke 1997, s. xi; Hayes 2014, s. 2].

Proces zarządzania zmianami uwarunkowany jest rodzajem zmian. Zmiany można klasyfikować według różnych kryteriów: głębokości, zakresu, tempa przemian. Jednak z zarządczego punktu widzenia ważniejsze wydają się inne cechy: źródła zmian oraz charakteru możliwych do podjęcia przez organizację działań. W tabeli 1 przedstawiono rodzaje zmian ze względu na odpowiedź organizacji.

**Tabela 1.** Charakter zmian a rodzaje działań uruchamianych przez przedsiębiorstwo

Rodzaj zmian	Charakter zmienności	Typ działań	Źródło impulsu	Działania organizacji
Przewidywalne	Zwykły	Antycypacyjne	Zewnętrzne/ wewnętrzne	Rutyna (procedury, plany)
Nieprzewidywalne	Nieokreślony	Adaptacyjne	Zewnętrzne	Dostosowanie
		Innowacyjne	Wewnętrzne	Rekonfiguracja, odnowa strategiczna

Źródło: [Moroz 2013, s. 22].

Przy standardowym zakresie zmienności, który można przewidzieć, zarządzanie zmianami polegać będzie na przygotowaniu odpowiednich procedur postępowania. W sytuacji nieprzewidzianych zmian w otoczeniu typową reakcją organizacji jest uruchomienie działań dostosowawczych. Z kolei w sytuacji, gdy impuls zmian pochodzi z wewnątrz organizacji, następuje rekonfiguracja zasobów, zmiana modelu biznesowego itd. Tak więc zarządzanie zmianą w praktyce działalności gospodarczej oznacza zdolność do odpowiedniej reakcji/akcji w zależności od charakteru zmian.

Przestrzeń wirtualna stanowi obecnie dynamiczną płaszczyznę prowadzenia biznesu. Poprzez Internet można sprzedawać, kupować, prowadzić komunikację, rezerwować, potwierdzać tożsamość, porównywać ceny produktów itp. Sektor przedsiębiorstw internetowych cały czas dynamicznie rośnie. W tabeli 2 zaprezentowano główne segmenty e-biznesu wraz z przykładowymi typami przedsięwzięć.

**Tabela 2.** Segmenty e-biznesu

Segment e-biznesu	Źródło przychodów	Rodzaje przedsięwzięć
Serwisy internetowe i e-usługi	Przychody ze sprzedaży reklamy, abonamentów, treści, płatne funkcje (także w modelu freemium)	Portale
		Serwisy ogłoszeniowe, katalogi firm
		Serwisy społecznościowe
		Serwisy tematyczne (wortale)
		Serwisy wideo
		Porównywarki cenowe
E-marketing	Obsługa kampanii reklamowych, doradztwo, pozycjonowanie	Agencje interaktywne
		Agencje SEO/SEM
		Sieci reklamowe
Handel elektroniczny	Marża ze sprzedaży produktów, opłaty i prowizje dodatkowe	Sklepy internetowe
		Serwisy aukcyjne
		Serwisy zakupów grupowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [IDG S.A. 2010].

Przestrzeń wirtualna cechuje się wyższym – w porównaniu z tradycyjnym środowiskiem prowadzenia biznesu – zakresem i tempem zmian. Wynika to z sieciowego charakteru Internetu i jego globalnego zasięgu, pozwalającego na szybkie przenoszenie informacji z jednego krańca świata w drugi. U podstaw większej zmienności biznesu internetowego leżą szybsze pojawianie się nowych technologii (np. *video streaking*), przemiany kulturowe (społeczne) oraz wyłaniające się na tych podstawach nowe modele biznesowe.

**Tabela 3.** Poziom zmienności a środowisko prowadzenia biznesu

	Tradycyjne środowisko biznesu	Przestrzeń wirtualna
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak reguł
Wzrosty i <i>prosperity</i>	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 miesięcy)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Szybkość rozchodzenia się trendów/mód	Umiarkowana	Wysoka
Turbulencja	Zdarza się	Występuje permanentnie
Pojawianie się nowych modeli biznesowych	Od czasu do czasu	Non stop
Łatwość kopiowania pomysłu na biznes	Średnia	Znaczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler, Caslione 2009, s. 497–504].

W tabeli 3 zarysowano różnicę między poziomem zmienności przedsiębiorstw tradycyjnych i internetowych.

Powyższe ustalenia koncentrują uwagę na przesłankach większej zmienności w przestrzeni wirtualnej. Uwzględniają przy tym typowe (średnie) stany poziomu zmienności poszczególnych czynników.

Podstawą tak zarysowanych przesłanek jest obserwacja biznesu internetowego. Dostępne statystyki również potwierdzają olbrzymią dynamikę zmian zachodzących w Internecie. Ze względu na ograniczony rozmiar niniejszego opracowania w tabeli 4 zaprezentowane zostaną dane odnoszące się do częstotliwości korzystania z określonych narzędzi internetowych w ciągu 3 lat (2013–2015).

**Tabela 4.** Liczba operacji wykonanych przez internautów w ciągu jednej minuty (60 sekund) w 2013, 2014 i 2015 roku

Aktywność	2013	2014	2015
Wysłane e-maile [w milionach]	182,9	196,3	205,6
Liczba wpisów w serwisie społecznościowym Facebook [w milionach]	2,5	2,46	3,3
Liczba wyszukiwań w wyszukiwarce Google [w milionach]	2,6	2,4	3,1
Liczba godzin pobranych materiałów wideo z serwisu YouTube [w godzinach]	100	300	400
Liczba zdjęć pobranych z serwisu Instagram [w tysiącach]	28	42	55

Źródło: [Allen 2016].

Za powyższą wysoką dynamiką korzystania z Internetu stoją zmiany kulturowe (zmniejszenie zakresu prywatności, chęć autokreacji,), technologiczne (udostępnienie na szeroką skalę technologii mobilnych) i biznesowe (ograniczenie kosztów korzystania z urządzeń fotograficznych i telefonicznych, dopracowanie modeli biznesowych). Wszystko to razem wzięte generuje wysoki poziom złożoności dla biznesu internetowego.

Zarządzanie zmianą przedsiębiorstw operujących w przestrzeni wirtualnej musi uwzględniać znaczną zmienność tam panującą. Przynajmniej teoretycznie. Praktyka pokazuje bowiem, że wielu zarządzających nie do końca zdaje sobie sprawę z tego wymiaru zarządzania. Według dostępnych statystyk w Polsce w ciągu jednego dnia upadają 2 sklepy internetowe. Jednak na ich miejsce powstaje 5 nowych [Scibior 2008].

### 3. Specyfika przedsiębiorstwa jednoosobowego

Przedsiębiorstwa jednoosobowe stanowią jedną z najbardziej licznych grup przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Jako takie w dużej mierze kształtują wypracowaną

wartość dodaną, eksport, liczbę zatrudnionych. W tym miejscu warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwo jednoosobowe rozumiane jest w niniejszym opracowaniu jako firma, w której właściciel jest jednocześnie wykonawcą działań (nie zatrudnia pracowników). Nie chodzi tu więc o występującą w przepisach formę organizacyjno prawną.

Z klasyfikacyjnego punktu widzenia firma jednoosobowa zalicza się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach grupy firm małych (a więc zatrudniających łącznie do 49 osób) wyróżnia się kategorię mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających do 9 pracowników. Przedsiębiorstwo jednoosobowe z kolei jest podzbiorem w ramach firm mikro.

Gospodarcze znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw dostrzec można w świetle dostępnych statystyk. W tabeli 5 w przekrojowy sposób przedstawiono udział poszczególnych grup wielkościowych przedsiębiorstw w Polsce.

**Tabela 5.** Znaczenie poszczególnych kategorii przedsiębiorstw w Polsce na koniec 2014 roku, w %

	Wielkość podmiotu			
	mikro	małe	średnie	duże
Liczba przedsiębiorstw	95,8	3,2	0,8	0,2
Liczba pracujących	38,2	13,4	17,6	30,8
Przychody ogółem	20,7	14,8	19,9	44,6
Nakłady inwestycyjne	16,4	10,6	19,6	53,4
Wartość produkcji	27,6	11,4	17,6	43,3

Źródło: [GUS 2015].

W powyższym zestawieniu nie występuje kategoria przedsiębiorstwa jednoosobowego, a jedynie mikroprzedsiębiorstwa. Wynika to wprost z praktyki zbierania danych statystycznych przez GUS, który nie uwzględnia w swoich wyliczeniach kategorii firmy jednoosobowej. Z pomocą przychodzą tu jednak dane ZUS, według których na koniec 2014 roku 1,368 miliona osób płaciło składki na ubezpieczenie zdrowotne jedynie za siebie [Stowarzyszenie Samozatrudnieni 2015]. Biorąc pod uwagę, że podmiotów mikro było 1,764 miliona, oznacza to udział firm jednoosobowych w kategorii mikroprzedsiębiorstw oscylujący na poziomie 75%. Tym samym podmioty jednoosobowe odgrywają istotną rolę w wypracowywaniu pozycji ekonomicznej Polski.

Z epistemologicznego punktu widzenia przedsiębiorstwa jednoosobowe cechują się swoistą specyfiką w przekroju właściwości zarządczych. Specyfikę tę najłatwiej dojrzeć przez porównanie z przedsiębiorstwami o innej skali działalności. W tabeli 6 przedstawiono ustalenia w tej materii.

Mocne strony przedsiębiorstwa jednoosobowego wiążą się z:

- jednym centrum decyzyjnym,
- brakiem rozdźwięku między zamiarami zarządzającego a realizacją przez wykonawcę,

**Tabela 6.** Różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwami różnych wielkości

Kryterium	Przedsiębiorstwo		
	jednoosobowe	małe	duże
Podejmowanie decyzji	Właściciel	Właściciel/właściciele	Menedżer/właściciel
Podział pracy	Brak	Pracownicy/ współwłaściciele	Pracownicy/ współwłaściciele
Relacje z klientami	Bliskie	Bliskie	Sformalizowane
Procedury wewnętrzne	Tylko wymuszone przepisami	Niewiele	Wiele
Pochodzenie kapitału	Samofinansowanie	Samofinansowanie	Rynek kapitałowy/banki
Korzystanie z usług zewnętrznych	Na szeroką skalę	Na szeroką skalę	Na średnią skalę
Struktura organizacyjna	Brak	Prosta	Rozbudowana
Siła przetargowa wobec dostawców	Niewielka	Mała	Duża

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Daszkiewicz, Wach 2013, s. 22; Poznańska, Schulte-Zurhausen 1994, s. 26].

- wysoką motywacją i zaangażowaniem właściciela/wykonawcy,
  - utożsamianiem przedsiębiorstwa z osobą właściciela,
  - indywidualnym traktowaniem klientów i kontrahentów,
  - nikłą formalizacją.
- Z kolei do najważniejszych wad firmy jednoosobowej zaliczyć należy:
- poleganie wyłącznie na jednej osobie (subiektywizm ocen, kompetencje, wolny czas),
  - niewielkie zasoby i możliwości skokowego zwiększenia skali działalności,
  - koncentracja na działaniu „tu i teraz”,
  - uzależnienie od wspomagania się usługami z zewnątrz,
  - niską siłę przetargową na rynku.

#### **4. Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie jednoosobowym – studium przypadku sklepu internetowego aerografy.com.pl**

Celem postawionym przed artykułem jest jakościowa analiza czynników utrudniających i ułatwiających wdrażanie zmian przez przedsiębiorstwo jednoosobowe, działające w przestrzeni wirtualnej. Aby osadzić analizę w realiach rynkowych, jako podmiot badawczy wybrano funkcjonujący przez wiele lat sklep internetowy.

Metody badawcze przyjęte do zrealizowania obranego celu obejmują krytyczną analizę dokumentacji oraz wywiad skategoryzowany. Studium przypadku zostało

opracowane na podstawie wywiadu skategoryzowanego przeprowadzonego z właścicielem sklepu aerografy.com.pl w maju 2016 roku.

Sklep internetowy aerografy.com.pl powstał w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie technikami malarskimi, do których potrzebne są aerografy. Aerograf to pistolet natryskowy służący do malowania precyzyjnego, np. retuszu, prac konserwatorskich czy modelarskich. Na bazie omawianego urządzenia rozwinęła się aerografia jako technika artystyczna. Rosnący trend wyrażania siebie, pokazania własnej osobowości wygenerował popyt na aerografy. Obecnie w ofercie sklepu znajduje się kilkadziesiąt modeli aerografów. Oprócz tego asortyment sklepu powiększył się o inne przydatne w malowaniu czy modelarstwie towary, takie jak kompresory, przewody ciśnieniowe, farby, szablony, pędzle, kredki, materiały instruktażowe itp. W tym stanie rzeczy oferta sklepu jest komplementarna, niewątpliwie jednak przedmiot sprzedaży ma niszowy charakter.

Przedsiębiorca założył sklep internetowy w 2002 roku na bazie własnego zainteresowania malowaniem. Hobby przekształciło się w działalność profesjonalną. Od momentu startu biznesu przedsiębiorca sam prowadził sklep internetowy. Zajmował się z jednej strony kwestiami strategicznymi dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, takimi jak wybór asortymentu do sprzedaży, jego szerokości i głębokości, wybór platformy sprzedaży. Jednocześnie musiał wykonywać wszystkie czynności fizyczne, związane z przyjęciem, magazynowaniem i wysyłką towaru do klienta, prowadzeniem odpowiedniej dokumentacji itp. Pełnił więc zgodnie z założeniami przedsiębiorstwa jednoosobowego funkcje zarówno regulacyjne, jak i wykonawcze. Ważne jest przy tym, że mógł liczyć na pomoc rodziny w sytuacjach kryzysowych (np. spiętrzenia się terminów).

Mimo nawału zajęć właściciel nie zaniedbywał uważnego śledzenia zmian zachodzących na rynku. W trakcie kilkunastoletniej działalności doszło do wielu zmian o zasadniczym znaczeniu. Przede wszystkim działalność sklepu internetowego uległa dużej profesjonalizacji, zarówno pod kątem merytorycznym, jak i formalnym. Klienci stają się coraz bardziej wymagający, jeżeli chodzi o wybór produktów, cenę i szybkość dostawy oraz kwestię doradztwa. Oferowany towar ma specjalistyczny charakter, co z czasem wymusiło na przedsiębiorcy publikowanie materiałów o poradniczym charakterze. Jednocześnie polski klient – w opinii indagowanego właściciela – dalej zwraca uwagę przede wszystkim na poziom ceny. Dlatego też przedsiębiorca oprócz doskonalenia aspektów handlowych i marketingowych zwrócił baczną uwagę na kwestię zaopatrzenia. Monitoring rynku wykazał, że konkurenci sprowadzają aerografy z Chin. Import z Dalekiego Wschodu pozwalał na zaoferowania niższych cen, przy powiększeniu marży. Właściciel sklepu zdecydował się nawiązać relację z chińskim producentem, który dostarczał mu aerografy i kompresory pod własną marką.

Drugą zmianą o strategicznym charakterze było uruchomienie stacjonarnego punktu sprzedaży (sklepu fizycznego). Okazało się bowiem, że wielu klientów chciałoby obejrzeć i przetestować towar przed zakupem. Tym samym działalność handlowa przyjęła hybrydową postać – w ramach przedsiębiorstwa pojawiły się dwa kanały



dystrybucji: wirtualny i tradycyjny. Jednakże cały czas większość przychodów pochodziła z działalności w przestrzeni wirtualnej.

Z zarządczego punktu widzenia działalność jednoosobowa w omawianym przypadku miała zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na uwzględnianie zmienności otoczenia. W tabeli 7 wyspecyfikowano czynniki ułatwiające i utrudniające percepcję zmian i ich wdrożenie w życie dla prowadzącego sklep internetowy.

**Tabela 7.** Czynniki ułatwiające i utrudniające wprowadzanie zmian w sklepie internetowym aerografy.com.pl

Czynniki ułatwiające wprowadzanie zmian w sklepie internetowym	Czynniki utrudniające wprowadzanie zmian w sklepie internetowym
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmysł obserwacji zachodzących w Internecie zmian i rosnące z czasem doświadczenie, które zmiany są istotne</li> <li>• Automatyzacja pracy – odpowiednie ustawienie parametrów oprogramowania sklepu internetowego, aplikacji marketingowych itd. pozwala na skupienie się na meritum biznesu</li> <li>• Aktualizacja oprogramowania dokonywana przez firmy informatyczne, korzystanie z integratorów oprogramowania sprzyja byciu na bieżąco i bezproblemowemu wdrażaniu zmian</li> <li>• Permanentne korzystanie z usług zewnętrznych (księgowość, marketing, regulaminy itd.) – otrzymywanie podpowiedzi, co trzeba w danym momencie zmienić, jak również wykonywanie konkretnych działań w imieniu i na rachunek przedsiębiorcy</li> <li>• Rodzina i znajomi również prowadzą biznes – co pozwala uczyć się na cudzych błędach i szybciej dostrzegać szanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeładowanie informacją (zbyt wiele bodźców w jednym momencie)</li> <li>• Ograniczony czas na przefiltrowanie i przemyślenie znaczenia danej zmiany dla funkcjonowania e-sklepu</li> <li>• Braki w zasobach (szczególnie w zakresie wolnych kapitałów), aby wdrożyć daną zmianę w życie</li> <li>• Opór przed powierzeniem części zadań pracownikom (obawa o poprawne wykonanie zadania przez osobę z zewnątrz, obawa przed ujawnieniem tajemnic firmy)</li> <li>• Rosnące z czasem przeregulowanie działalności gospodarczej, co wymusza konieczność opracowania i przestrzegania procedur</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie – implikacje dla praktyki

Zaprezentowany przykład wskazuje, że obok typowych czynników ułatwiających lub przeszkadzających wprowadzeniu zmiany w firmie jednoosobowej, w jednoosobowym przedsiębiorstwie internetowym pojawiają się dodatkowe elementy.

W pierwszym rzędzie chodzi o ilość informacji cyrkulujących w Internecie (*information overload*). Oczywiście, nie wszystkie z nich będą miały znaczenie dla danego biznesu, ale nawet i to ograniczenie przekłada się na około 100–200 nowych informacji w skali dnia. A dzieje się to dzień po dniu, w stosunku do jednej osoby.

Dlatego tak kluczowym rozwiązaniem jest znalezienie takiego oprogramowania, które po odpowiednich dostrojeniach umożliwi bardzo dużą automatyzację działań. W omawianym przypadku chodziło o oprogramowanie sklepu internetowego, które po instalacji i dostrojeniu działało bez bieżącego nadzoru. W tym kontekście występuje też aktualizacja oprogramowania, która dotyczy nie tylko aspektów technologicznych związanych z rozwojem oprogramowania, lecz także uwzględnienia zmian prawnych. Codzienną działalność ułatwiają też integratory pomiędzy poszczególnymi rodzajami stosowanego oprogramowania. W odniesieniu do sklepu [aerografy.com.pl](http://aerografy.com.pl) integrator umożliwiał hurtowe zarządzanie opisami produktów.

Drugim ważnym trendem jest szerokie korzystanie z usług firm zewnętrznych, wyspecjalizowanych w określonych obszarach. Dla analizowanego przypadku na liście usługodawców zewnętrznych znalazły się: firma hostingowa (utrzymująca dane sklepu na serwerze), dostawca oprogramowania e-sklepu, producent integratora, pozycjoner (usługi marketingowe w wyszukiwarkach), operator płatności poprzez Internet, integrator zlecenia przesyłek, graficy przygotowujący oprawę stron WWW, Allegro – jako wiodący serwis aukcyjny w Polsce, agencja interaktywna (zajmująca się reklamą *on line*), twórcy zgodnych z prawem regulaminów sklepów internetowych. Oprócz tego przedsiębiorca korzystał także z usług księgowych i prawniczych. Tak więc zakres i zasięg działalności zewnętrznej pozwalał skupić się na *core business* z jednej strony, a z drugiej umożliwił funkcjonowanie bez pojawienia się w firmie chociażby jednego pracownika. To też jest symptomatyczny objaw – brak nacisku na zatrudnianie kogokolwiek z zewnątrz. Natomiast w to miejsce pojawia się – i jest przyjmowana – pomoc nieformalna ze strony rodziny czy znajomych.

Na koniec warto przytoczyć jedno ze spostrzeżeń indagowanego przedsiębiorcy. Stwierdził on mianowicie, że w ciągu 14 lat prowadzenia działalności lawinowo narasta liczba uregulowań prawnych, co w znaczący sposób usztywnia zarządzanie nawet tak małym podmiotem gospodarczym.

## Literatura

- Allen R., 2016, *What happens online in 60 seconds?*, <http://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/>.
- Amit R., Zott Ch., 2001, *Value creation in E-business*, *Strategic Management Journal*, vol. 22, iss. 6-7, s. 493-520.
- Clarke L., 1997, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Daszkiewicz N., Wach K., 2013, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- GUS, 2015, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 r.*, [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/2/11/1/pgwf\\_dzialalnosc\\_przedsiębiorstw\\_niefinansowych\\_w\\_2014.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/2/11/1/pgwf_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2014.pdf).
- Hayes J., 2014, *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- IDG S.A., 2010, *Internet 2k10*, [http://files.idg.pl/news/Raport\\_Internet\\_2k10.zip](http://files.idg.pl/news/Raport_Internet_2k10.zip).

- Karaś M., 2003, *Przedsiębiorstwo*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotler Ph., Caslione J.A., 2009, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Moroz M., 2013, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., 1994, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 26–27.
- Stowarzyszenie Samozatrudnieni, 2015, *Nikt nie wie ile jest w Polsce samozatrudnionych i freelancerów*, <http://samozatrudnieni.org/badania/nikt-nie-wie-ilu-jest-w-polsce-samozatrudnionych-i-freelancerow/>.
- Ścibior M., 2008, *Polski e-commerce na zakręcie?*, <http://www.internetstandard.pl/news/169511/Polski.e.commerce.na.zakrecie.html>.