

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZESŁANKI I PRZEJAWY ELASTYCZNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – STUDIUM PRZYPADKU SKLEPU INTERNETOWEGO

Streszczenie: Artykuł podejmuje kwestię elastyczności przedsiębiorstwa. W warunkach nieprzewidywalności, nieciągłości i złożoności elastyczność stanowi ważny komponent budowania konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wykazanie znaczenia działań uelastyczniających dla rozwoju przedsiębiorstwa internetowego. Aby osiągnąć tak nakreślony cel, autor przeanalizuje przesłanki imperatywu elastyczności przedsiębiorstwa (w szczególności przedsiębiorstwa internetowego), jak również dokona analizy studium przypadku sklepu internetowego pod kątem podjętych działań uelastyczniających.

Słowa kluczowe: elastyczność przedsiębiorstwa, rozwój przedsiębiorstwa, sklep internetowy, handel internetowy.

1. Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysokiej zmienności. Składa się na to wiele czynników zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Hiperkonkurencyjne rynki, innowacyjne technologie, globalizacja, zmiany w zachowaniach nabywczych kreują turbulencję otoczenia. Wewnątrz przedsiębiorstwa również podejmowane są działania, które generują wysoką zmienność w działalności przedsiębiorstwa (np. nowe modele biznesowe, dywersyfikacja). Na tym tle rośnie rola elastyczności przedsiębiorstwa. W warunkach nieprzewidywalności, nieciągłości i złożoności elastyczność stanowi coraz ważniejszy komponent budowania konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu mówi się wręcz o imperatywie elastyczności przedsiębiorstwa [Hamel, Breen 2007, s. 43; Pal, Lim 2005, s. 12; Bahrami, Evans 2010, s. 3].

Sektor przedsiębiorstw internetowych, tj. czerpiących większość przychodów z wirtualnej przestrzeni, jest szczególnie narażony na ciągłe i nieprzewidywalne zmiany. Nie tylko bowiem ogniskują się w nim wskazane wyżej przesłanki zmienności, ale także dochodzą kolejne, właściwe dla wirtualnej przestrzeni. Wysoka dynamika zmian w środowisku funkcjonowania przedsiębiorstw internetowych, sze-

roki zakres zmian – oddziaływanie zarówno otoczenia tradycyjnego, jak i otoczenia wirtualnego, zastosowanie i rekonfiguracja innowacyjnych modeli biznesowych stanowią o potrzebie elastyczności przedsiębiorstw internetowych.

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia działań uelastyczniających dla rozwoju przedsiębiorstwa internetowego. Aby osiągnąć tak nakreślony cel, autor przeanalizuje przesłanki imperatywu elastyczności przedsiębiorstwa (w szczególności przedsiębiorstwa internetowego), jak również dokona analizy studium przypadku sklepu internetowego pod kątem podjętych działań uelastyczniających.

Niniejszy artykuł jest finansowany ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N115 0055639.

2. Imperatyw elastyczności przedsiębiorstwa

Elastyczność przedsiębiorstwa jest pojęciem polimorficznym, złożonym, przekrojowym i abstrakcyjnym. Zjawisko elastyczności na poziomie całej organizacji jest trudne do jednoznacznego uchwycenia i poddania procesowi konceptualizacji i operacjonalizacji. Składa się na nie bowiem wiele równocześnie występujących i nakładających się na siebie zmian, o różnym natężeniu, kierunku i zasięgu. W literaturze z zakresu zarządzania toczy się nieustanna dyskusja na temat natury elastyczności organizacji, czego pokłosiem są kolejne definicje elastyczności przedsiębiorstwa [Krupski 2009, s. 22]. Wyczerpujące zestawienie definicji elastyczności przedsiębiorstwa zawarte jest w publikacji N. Robertsa i G.J. Stockporta [Roberts, Stockport 2009, s. 30]. Nie wchodząc w ich analizę i ocenę ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania, warto wskazać na podstawy ujmowania elastyczności przedsiębiorstwa.

Elastyczność organizacji wiąże się ze zdolnością dopasowania organizacji do zmian w otoczeniu i uruchomienia adekwatnej alokacji zasobów. Adaptacja jest podstawowym czynnikiem, który pozwala organizacji zachować żywotność. Elastyczność jawi się więc jako określony ciąg akcji (w otoczeniu) i reakcji (wewnątrz przedsiębiorstwa), proces nieustannego wytrącania i powracania do stanu chwilowej równowagi. Warto podkreślić, że równowaga ujmowana jest dynamicznie. Oznacza to, że równowaga między przedsiębiorstwem a otoczeniem nie ma charakteru bezwzględnego i podlega ciągłym modyfikacjom i napięciom.

Drugą składową elastyczności przedsiębiorstwa jest posiadanie przez organizację odpowiedniego potencjału do zmian, co przekłada się na możliwości wykorzystania pojawiających się okazji. Innymi słowy, chodzi o dysponowanie adekwatnymi zasobami i umiejętnościami. Elastyczność związana jest z redundancją zasobów, a dokładniej z odpowiednią konfiguracją zasobów. Kompetencje (kluczowe kompetencje) wynikające z istniejącej konfiguracji zasobów i umiejętności umożliwiają działania antycypacyjne i innowacyjne. Elastyczność bazuje więc również na działaniach wyprzedzających i kreatywnych, które to działania mogą zmienić uwarun-

kowania funkcjonowania i w skrajnym przypadku doprowadzić do sytuacji, w której organizacja uniknie konieczności adaptowania się [Krupski 2009, s. 22].

Elastyczność jest cechą organizacji, która pozwala na skuteczne zarządzanie w warunkach niepewności [Eapen 2010, s. 15]. Turbulencja stawia przedsiębiorstwa przed problemem radzenia sobie z licznymi, gwałtownymi i nieprzewidywanymi zmianami o różnym kierunku działania i różnym natężeniu. W obecnych uwarunkowaniach biznesu podkreśla się, że turbulencja nie jest czymś, co się zdarza od czasu do czasu – turbulencja stała się nową normalnością biznesu [Kotler, Caslione 2009, s. 12]. Tym samym rośnie znaczenie imperatywu elastyczności dla przetrwania i rozwoju organizacji. Elastyczność organizacji pozwala znaleźć *modus operandi* w erze turbulencji. Nie oznacza to przy tym jedynie działań kompensujących (jak w klasycznej teorii zarządzania), ale także możliwość podjęcia działalności kreatywnych w rytm wykrytych okazji.

Imperatyw elastyczności odczuwany jest szczególnie silnie w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w przestrzeni wirtualnej. Takie przedsiębiorstwa, jak sklepy internetowe, portale, serwisy społecznościowe, porównywarki, czerpią większość przychodów poprzez Internet. Wśród determinant elastyczności przedsiębiorstwa internetowego wymienić należy:

- wysoką dynamikę zjawisk społeczno-gospodarczych zachodzących w przestrzeni wirtualnej,
- pojawienie się kolejnego segmentu otoczenia (przestrzeni wirtualnej) obok tradycyjnie rozumianego otoczenia,
- pojawienie się nowych modeli biznesu internetowego (tzw. modele e-biznesowe),
- redefinicje/rekonfiguracje modelu e-biznesowego w trakcie działalności.

Wysoka dynamika zmian zachodzących w przestrzeni wirtualnej jest pochodną eksponentyjnego przyrostu liczby użytkowników (internautów i przedsiębiorstw), ciągłego i bardzo dynamicznego pojawiania się nowych rozwiązań technologicznych (aplikacji i sprzętu, konwergencji technologii), rosnącej akceptacji społecznej i zmiany wzorców zachowań (np. nabywczych). Wzajemna współzależność czynników o charakterze technologicznym, społecznym i biznesowym napędza nieprzewidywalność wirtualnego środowiska i prowadzi do wysokiej turbulencji w przestrzeni Internetu. Drugą przesłanką imperatywu elastyczności przedsiębiorstw internetowych jest zakres zmian zachodzących w wirtualnej przestrzeni. Szeroki zakres zmian wynika z faktu, że obok tradycyjnie pojmowanego otoczenia na firmę internetową oddziałuje również otoczenie wirtualne [Anghern 1997, s. 362]. Przestrzeń wirtualna intensyfikuje wielość wytworzonych zdigitalizowanych informacji oraz częstotliwość ich wymiany; łączy formaty i kombinuje sposoby przekazywania informacji oraz zwiększa liczbę sposobów dokonywania zakupów i przeprowadzania rozliczeń finansowych. Liczba interakcji wykonywanych w poszczególnych obszarach Internetu jest niewyobrażalnie duża.

Same przedsiębiorstwa internetowe również indukują istotne zmiany. Wykreowanie kolejnego modelu e-biznesowego wynika najczęściej z krytycznego spojrzenia na rzeczywistość i dostrzeżenia szansy nowego skonstruowania oferty wartości dla klienta. Egzemplifikacją pojawienia się nowego modelu e-biznesowego jest powstanie i dynamiczny rozwój serwisów zakupów grupowych. Z kolei rekonfiguracja modelu biznesowego przedsiębiorstwa internetowego dotyczy sytuacji wdrożenia zmian do już istniejącego modelu e-biznesowego. Na skutek wysokiej dynamiki przestrzeni wirtualnej oraz turbulencji otoczenia tradycyjnego stale zachodzą dostosowania na linii przedsiębiorstwo – otoczenie. Przykładem ilustrującym rekonfigurację modelu biznesowego jest znany od początków rozwoju e-biznesu model „wirtualnej społeczności” w momencie pojawienia się serwisów społecznościowych (nk.pl, Facebook.com).

3. Studium przypadku sklepu internetowego X

Handel internetowy stanowi dynamiczny segment polskiej gospodarki. W 2011 r. łączne obroty detalicznego handlu elektronicznego osiągnęły 18 mld PLN [Czubkowska 2012]. Dynamika wzrostu przychodów sklepów internetowych i platform aukcyjnych w stosunku do roku poprzedniego ukształtowała się na poziomie ok. 16% [Mazurkiewicz 2012 (a)]. W konsekwencji udział handlu elektronicznego w całości obrotów handlu detalicznego sięgnął 3,1% [Mazurkiewicz 2012 (b)]. W 2011 r. funkcjonowało ok. 11 tys. firm trudniących się handlem elektronicznym [Mazurkiewicz 2012 (a)]. Dla porównania – w 2010 r. było to 9,3 tys. przedsiębiorstw, w 2009 r. 7,6 tys. tego typu firm, a w 2008 r. – 5,8 tys. e-sklepów [Mazurkiewicz 2012 (a)]. Świadczy to o pozytywnej ocenie szans rozwojowych handlu elektronicznego wśród potencjalnych przedsiębiorców.

Na potrzeby praktycznej analizy i oceny znaczenia elastyczności dla funkcjonowania przedsiębiorstwa internetowego, jak również w celu wyciągnięcia wniosków co do pożądaných działań uelastyczniających poddano badaniu jeden ze sklepów internetowych. Ze względu na konieczność zachowania anonimowości w dalszej części tekstu sklep ten będzie występował pod nazwą sklepu internetowego X.

Sklep internetowy X rozpoczął swoją działalność w maju 2010 r. Geneza powstania wiązała się kilkoma czynnikami. Po pierwsze, przedsiębiorca *in spe* posiadał kompetencje w zakresie technologii teleinformatycznych (m.in. programowania w języku Java). Po drugie, obserwując Internet, przyszły właściciel firmy odnotował dynamiczny rozwój handlu internetowego, w czym widział także potencjalny obszar działania dla siebie. Po trzecie, na początku 2010 r. bohater opisu stracił etatową pracę. Wszystkie te czynniki zaowocowały pomysłem uruchomienia sklepu internetowego. Okres między lutym a kwietniem 2010 r. poświęcony został na wykrystalizowanie pomysłu na biznes, a dokładniej rzecz biorąc – określenie przedmiotu obrotu, kwestii technologicznych, logistycznych, marketingowych itp. Warto podkreślić, że przedsiębiorca w pierwszej kolejności zdecydował się na prowadzenie sklepu

internetowego. Dopiero później szukał odpowiedniego asortymentu. Po namyśle i skorzystaniu z doświadczenia znajomych określono profil działalności: sprzedaż kawy. Główną przesłanką wyboru tego asortymentu było przekonanie, że Polacy będą pili kawę niezależnie od koniunktury gospodarczej. Podstawą takiej decyzji były też dane o relatywnie niewielkim spożyciu kawy w Polsce na tle większości krajów europejskich. Informacje na ten temat prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Spożycie kawy *per capita* w skali roku w kg – wybrane kraje europejskie

Państwo	Rok		
	2010	2005	2000
Finlandia	12,12	12,6	10,4
Norwegia	9,21	9,6	8,8
Niemcy	6,79	6,1	6,8
Włochy	5,77	5,7	5,4
Polska	3,40	3,6	2,8
Czechy	2,71	3,9	3,2
Węgry	2,26	3,4	4,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Country datasheets*, International Coffee Organization (ICO), 2011, http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Statistics; *Energy and Resources – Resource Consumption: Coffee consumption per capita*, 2008, http://earthtrends.wri.org/searchable_db/results.php?years=-1&variable_ID=294&theme=6.

Prezentowane wartości pokazują, że w Polsce istnieje potencjał wzrostu spożycia kawy w porównaniu z innymi państwami, aczkolwiek poziom spożycia wskazuje na fluktuacje. Właściciel firmy wszedł w segment kawy wysoko gatunkowej, palonej przed wysyłką do klienta. Takie ustawienie biznesu podyktowane było dużą konkurencją w segmencie sprzedaży kawy *online* (kilkadziesiąt podmiotów) i chęcią wyróżnienia się na tle konkurentów. Obok oferowania kawy z różnych stron świata w ofercie – jako produkt komplementarny – pojawiły się kawiarki.

Z technologicznego punktu widzenia początkowo sklep funkcjonował w oparciu o platformę Shopify.com, która pozwala na prezentację towarów, złożenie zamówienia przez klienta i dokonanie odpowiednich księgowania stanów magazynowych, płatności itp. Przygotowanie własnego konta sprzedaży wraz z graficznym przygotowaniem wyglądu strony WWW zajęło 3 tygodnie. Warto dodać, że platforma Shopify funkcjonuje w modelu SaaS, który polega na wynajęciu oprogramowania bez konieczności zakupu licencji programu. Z czasem jednak wyszły na jaw mankamenty dotychczasowego rozwiązania – brak automatycznego rozliczania płatności w PLN, niska skalowalność i koszty. Dlatego też w lutym 2011 r. przeniesiono sklep na system Gekosale. Gekosale jest systemem *open source* – oferowanym bezpłatnie i rozwijanym dobrowolnie przez wielu programistów. Zalety wybranego systemu wiązały się z niskimi kosztami obsługi, dopasowaniem do polskich warunków (rozliczenia, podatki itp.) oraz możliwością prowadzenia z poziomu administratora

kilku sklepów internetowych w jednym systemie. Dla przedsiębiorcy było to ważne, ponieważ w sierpniu 2010 r. został uruchomiony kolejny sklep internetowy, poprzez który sprzedawano utensylia związane z kawą. Z czasem użytkowane oprogramowanie umożliwiło uproszczenie procesu obsługi poprzez automatyzację wysyłania zamówień do hurtowni, wystawianie faktur, generowanie naklejek wysyłkowych. Oprócz aplikacji sprzedażowej zmieniono też wygląd (wystrój) witryny. Chodziło tutaj o dwie kwestie. Po pierwsze, strona WWW stała się bardziej przyjazna dla użytkowników. Po drugie, witryna dzięki przemodelowaniu, znalazła się na wyższych pozycjach organicznych wyników wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych.

Z logistycznego punktu widzenia analizowana firma postawiła na współpracę z Poczta Polska i firmą kurierską DHL. Przez pewien czas operatorem logistycznym był wyłącznie kurier (sierpień – grudzień 2011). W 2011 r. wykorzystano kolejny kanał dotarcia do klientów – paczkomaty firmy InPost. Paczkomaty to zespół skrzytek lokalizowanych w ogólnie dostępnych miejscach, które pozwalają klientowi odebrać przesyłkę o dowolnej porze. Ich zaletą jest brak konieczności przebywania w miejscu zamieszkania w porze doręczenia. Kolejną zaletą jak szybkość dostarczenia – firma InPost podaje, że 98% przesyłek dostarczanych jest następnego dnia po odbiorze od sprzedawcy internetowego. Kawa wysyłana jest w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia przez klienta. Firma opracowała własne opakowania aluminiowe, jak również ozdobne naklejki z podaną datą palenia i wysyłki.

Z marketingowego punktu widzenia przedsiębiorstwo wykorzystywało szereg instrumentów e-marketingu. Nie wszystkie z nich się sprawdziły. Początkowo wykorzystywano kupony rabatowe dla stałych odbiorców, wysyłkę reklam przez portale, promocje przez FanPage na Facebooku. Pierwsze dwa narzędzia zarzucono, ponieważ nie generowały odzewu. Z czasem zaczęto wykorzystywać system reklamy AdWords pozwalający na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki Google. Zaczęto też wysyłać oferty do dotychczasowych klientów (baza własna), nowym klientom zaś zaoferowano 5% rabatu w zamian za zapisanie się na listę mailingową. We wrześniu 2010 r. został uruchomiony blog o kawie, kulturze picia kawy, ciekawostkach itp. Blog pełni bardzo ważną funkcję wyróżniającą, pozwala bowiem na kształtowanie wśród internautów wizerunku profesjonalistów od kawy. Jako formę promocji uzupełniającej należy potraktować bezpłatną wysyłkę przy zamówieniu na ponad 200 PLN. Oprócz stałych form oddziaływania na klienta przedsiębiorstwo brało udział w jednorazowych przedsięwzięciach, takich jak uczestnictwo w zakupach grupowych lub akcja „Darmowy Dzień Dostawy”. O ile pierwsza z wymienionych akcji nie przyniosła pozytywnego rezultatu (klienci „grupowi” nie dokonali ponownie zakupów w sklepie), o tyle druga z kampanii przyczyniła się do pozyskania nowych klientów.

Z organizacyjnego punktu widzenia omawiany sklep internetowy przechodził liczne zmiany. Początkowo jego prowadzeniem zajmował się pojedynczy przedsiębiorca. We wrześniu 2011 r. dołączył kolejny współwłaściciel – i powstała spółka

cywilna. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest kilka osób. Cała praca koncepcyjna i koordynacyjna wykonywana jest przez wspólników; pracownicy zajmują się obsługą klienta i wysyłką zamówień. Współwłaściciele odciskają silne piętno na działalności spółki. Firma współdziała z wieloma przedsiębiorstwami zajmującymi się obsługą logistyczną, obsługą płatności, hurtowniami, palarniami kawy itd. W razie potrzeby dokonywane były zmiany kontrahentów, uwzględniano również nowe warunki i parametry współpracy. Warto dodać, że obecnie funkcjonują dwa sklepy internetowe z komplementarnymi towarami.

4. Implikacje wynikające z analizy studium przypadku dla kreowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych

Prezentowany przypadek ilustruje mnogość działań służących rozwojowi przedsiębiorstwa. Wśród przedstawionych działań kryją się też te związane z kreowaniem elastyczności. Tabela 2 stanowi zestawienie obszarów i działań służących uelastycznieniu sklepu internetowego.

Wyspecyfikowana lista działań może być pomocna dla innych przedsiębiorców internetowych. Aczkolwiek analizowany przykład sklepu internetowego jest jednostkowy, to podejście przedsiębiorcy, jak również zakres i ciągłość działań proelastycznych noszą znamiona uniwersalności. Godna powielenia wydaje się postawa przedsiębiorcy – chęć zmian, ciekawość nowych rozwiązań (nowinek technologicznych), umiejętność uczenia się na błędach, ciągłe eksperymentowanie. Podobnie jak w prezentowanym przypadku, większość istniejących w Polsce sklepów internetowych to firmy jednoosobowe lub mikrofirmy, w których podejście przedsiębiorcy do zmian ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia elastyczności organizacji [Moroz 2011, s. 438].

Praktycznie każdy aspekt funkcjonowania analizowanego przedsiębiorstwa podlegał zmianom. Sfery technologiczna, organizacyjna, współdziałania, rynkowa, formalnoprawna bezustannie ewoluowały, a w niektórych przypadkach przechodziły gruntowne przemiany (np. dołączenie wspólnika). Warto podkreślić, że wzmiankowane działania miały miejsce w ciągu relatywnie krótkiego okresu – około półtora roku funkcjonowania podmiotu. Na wysoki poziom elastyczności organizacji składa się wielość zmian, różnorodność podejmowanych działań: adaptacyjne, antycypacyjne i innowacyjne oraz tempo realizacji (szybkość preparacji i wykonania). Co więcej, w ramach działalności sklepu orientowano się na okazje (np. Darmowy Dzień Dostawy).

Tabela 2. Działania uelastyczniające funkcjonowanie sklepu internetowego X

Obszar	Nośniki elastyczności
Osobowościowy	<ul style="list-style-type: none"> – chęć eksperymentowania – zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi – podwójna pętla uczenia się – brak dogmatyzmu (powrót do usług poczty, dokooptowanie współnika) – zaangażowanie w proces wdrażania zmian
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany w oprogramowaniu sklepu (już dokonane i planowane) – eksperymentowanie z modelami korzystania z oprogramowania (model SaaS kontra <i>open source</i>) – skalowalność platformy sprzedaży <i>online</i> – niegroźne nagłe fluktuacje popytu – automatyzacja niektórych funkcji sklepu (generowanie faktur itd.) – gruntowne zmiany witryny firmowej pod kątem Web Usability i SEO – zakup własnego młynka do mielenia kawy – elastyczność dostaw
Rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany w stosowanych narzędziach marketingowych – eliminacja jednych (np. wysyłanie e-maili reklamowych do wszystkich internautów, kupony rabatowe dla stałych odbiorców) i implementacja innych (AdWords, 5% rabatu za wpisanie się do listy mailingowej itd.) – korzystanie z bogactwa mediów społecznościowych: Facebook, blip, flaker, twitter, Google +, własny blog – podkreślanie kompetencji – eksperymentowanie z poziomem zamówień zwalniającym z kosztów dostawy – korzystanie z nowatorskich narzędzi promocji (np. zakupy grupowe)
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – wizja przedsięwzięcia – brak sztywnych celów – różnorodne procedury: od „luźnych” po sztywne (proces wysyłki) – dywersyfikacja działalności na dwa sklepy internetowe – organiczna struktura organizacyjna – płynne zadania i obowiązki, aczkolwiek koncepcje i koordynacja na barkach przedsiębiorcy – automatyzacja obsługi klienta – szybkie odpowiadanie na e-maile klientów (nawet w ciągu 8 minut przy akcji Darmowy Dzień Dostawy) – współdziałanie z wieloma podmiotami i ich wymiana w razie potrzeby – dobór najlepszych kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Określony stopień elastyczności przedsiębiorstwa jest jednym z warunków przetrwania i rozwoju w dobie wysokiej i permanentnej turbulencji otoczenia. Wysoka zmienność potrzeb klientów, natłok informacji, ogólna nieprzewidywalność i szybkość zmian w otoczeniu implikuje elastyczne rozwiązania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednocześnie powstaje pytanie o odpowiedni stopień elastyczności. Odpowiedź na to pytanie musi być wypadkową dwóch tendencji: z jednej strony ukierunkowania na superelastyczność (zarządzanie na krawędzi chaosu, wykorzy-

stywanie okazji), a z drugiej wyznaczenia ram rozwoju zapewniających spójność organizacji i możliwość efektywnego przetworzenia nakładów w efekty.

Wybrany do analizy sklep internetowy stanowi egzemplifikację znaczenia elastyczności dla przedsiębiorstwa internetowego. Zaprezentowana mnogość działań uelastyczniających w poszczególnych obszarach oraz nagromadzenie zmian w czasie świadczą dobitnie o wysokim praktycznym znaczeniu elastyczności dla przedsiębiorstw. Wydaje się przy tym, że w prezentowanym przedsiębiorstwie udało się pogodzić różnorodność i kreatywność początkowej fazy cyklu rozwoju przedsiębiorstwa z porządkującymi i stabilizującymi zasadami działania zorganizowanego (rygorami organizacji).

Literatura

- Anghern A., *Design mature Internet business strategies: The ICDT model*, "European Management Journal" 1997, vol. 15, iss. 4.
- Bahrami H., Evans S., *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2010.
- Country datasheets*, International Coffee Organization (ICO), 2011, http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Statistics.
- Czubkowska S., *E-handel: małe firmy kontra duże sklepy*, „Gazeta Prawna”, 23.03.2012, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/605068,e_handel_male_firmy_kontra_duze_sklepy.html.
- Eapen G., *Flexibility. Flexible Companies for the Uncertain World*, CRC Press, Boca Raton 2010.
- Energy and Resources – Resource Consumption: Coffee consumption per capita*, 2008, http://earth-trends.wri.org/searchable_db/results.php?years=-1&variable_ID=294&theme=6.
- Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Krupski R., *Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Mazurkiewicz P. (a), *Miliardy wydawane w sieci*, „Rzeczpospolita”, 25.01.2012, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/706167,797933-Miliardy-wydawane-w-sieci.html>.
- Mazurkiewicz P. (b), *Polska liderem wzrostu e-handlu w Europie*, „Rzeczpospolita”, 06.03.2012, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/706167,833906-Polska-liderem-w-sieci.html>.
- Moroz M., *Mikroprzedsiębiorstwa w przestrzeni wirtualnej – analiza sektora w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 638, seria Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, Szczecin 2011.
- Pal N., Lim M., *Emergence of the Agile Enterprise*, [w:] N. Pal, D.C. Pantaleo (ed.), *The Agile Enterprise. Reinventing your organization for success in an on-demand world*, Springer Science+Business Media, New York 2005.
- Roberts N., Stockport G.J., *Defining Strategic Flexibility*, "Global Journal of Flexible Systems Management" 2009, vol. 10, no 1.

PREMISES AND MEASURES OF ENTERPRISE FLEXIBILITY – A CASE STUDY OF ONLINE STORE

Summary: The paper takes up the question of enterprise flexibility. In terms of unpredictability, discontinuity and complexity, firm flexibility is an important component of building competitiveness and business performance. This article aims to indicate the importance of doing flexible measures to stimulate company development. The first part of the paper is devoted to the analysis of business need for flexibility (particularly pertaining to online businesses). The second part of the paper concerns the analysis of an e-shop case study. Studies on this theme have focused on the identification of measures to improve the flexibility of the organization, which could also be inspirations for other online stores.

Keywords: enterprise flexibility, development of company, e-shop, e-commerce in Poland.