

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Elastyczność przedsiębiorstwa – istota, typologia i uwarunkowania	13
1.1. Polimorficzna natura elastyczności przedsiębiorstwa	13
1.1.1. Istota elastyczności przedsiębiorstwa.....	13
1.1.2. Teoretyczne podstawy ujmowania elastyczności przedsiębiorstwa w nauce o zarządzaniu.....	26
1.1.3. Wyniki dotychczasowych badań empirycznych dotyczących elastyczności przedsiębiorstwa.....	44
1.2. Systematyka cząstkowych elastyczności przedsiębiorstwa.....	55
1.3. Uwarunkowania kształtowania elastyczności przedsiębiorstwa	67
1.4. Autorska koncepcja elastyczności przedsiębiorstwa.....	72
2. Istota i specyfika przedsiębiorstw internetowych	82
2.1. Biznes elektroniczny – pojęcie, cechy i podstawy teoretyczne.....	82
2.2. Wyróżniki przedsiębiorstwa internetowego	99
2.3. Imperatyw elastyczności przedsiębiorstw internetowych	113
2.4. Stan obecny i perspektywy rozwoju biznesu elektronicznego w Polsce	125
3. Elastyczności przedsiębiorstw internetowych w świetle badań empirycznych	141
3.1. Metodyka badań empirycznych.....	141
3.1.1. Problem badawczy.....	141
3.1.2. Cele i pytania badawcze	142
3.1.3. Paradygmat badawczy	143
3.1.4. Metodyka teorii ugruntowanej jako przyjęta procedura badawcza	144
3.1.5. Metody i techniki badawcze.....	147
3.1.6. Wybór przypadków i ich liczba	149
3.1.7. Proces przeprowadzania badań.....	150
3.1.8. Charakterystyka badanych podmiotów	151
3.2. Analiza studiów przypadków	153

3.2.1.	Inwestycje.pl.....	153
3.2.2.	Nfinity.pl.....	158
3.2.3.	Ubezpieczeniaonline.pl.....	163
4.	Analiza i ocena wyników badań elastyczności przedsiębiorstw internetowych – w kierunku teorii ugruntowanej.....	169
4.1.	Porównanie percepcji, przejawów, uwarunkowań i oceny poziomu elastyczności w przekroju analizowanych przedsiębiorstw internetowych.....	169
4.2.	Porównanie percepcji, przejawów, uwarunkowań i oceny poziomu elastyczności przedsiębiorstw tradycyjnych i internetowych.....	191
4.3.	Tezy (uogólnienia analityczne) wynikające z przeprowadzonych badań.....	205
4.4.	Zarys metodyki kreowania elastyczności przedsiębiorstwa internetowego.....	216
	Zakończenie.....	228
	Załączniki: analiza studiów przypadków	
1.	Agencjarozwodowa.pl.....	237
2.	Vipturystyka.pl.....	242
3.	Playarena.pl.....	248
4.	SeSp.....	253
5.	TeMo.....	259
6.	Sfera-finansow.pl.....	264
7.	Mediapremium.pl.....	269
8.	Morekart.pl.....	274
9.	Sendigo.pl.....	278
10.	Suncapital.pl.....	284
11.	Fine-art.com.pl.....	289
12.	Surgepolonia.pl.....	294
13.	Ensejo.pl.....	299
	Literatura.....	303
	Spis rysunków.....	318
	Spis tabel.....	319
	Summary.....	322

WSTĘP

Elastyczność jest pożądanym atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa. Określony stopień elastyczności przedsiębiorstwa pozwala sprawnie dążyć do wytyczonych celów w zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych, technologicznych czy prawnych. Hiperkonkurencyjne rynki, innowacyjne technologie, globalizacja, zmiany w zachowaniach nabywczych są przykładami czynników kreujących turbulencję otoczenia. Wewnątrz przedsiębiorstwa podejmowane są działania, które również generują wysoką zmienność w działalności przedsiębiorstwa (np. nowe modele biznesowe). Na tym gruncie rośnie rola elastyczności przedsiębiorstwa. W warunkach nieprzewidywalności, nieciągłości i złożoności elastyczność w przekroju funkcji, zasobów czy procesów stanowi ważny, coraz ważniejszy, komponent funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też elastyczność przedsiębiorstwa jest przedmiotem dociekań teoretyków i zainteresowania praktyków biznesu.

Elastyczność przedsiębiorstwa jest pojęciem polimorficznym, złożonym, przekrojowym i abstrakcyjnym. Elastyczność na poziomie całej organizacji jest uwikłana w wiele równocześnie występujących i nakładających się na siebie zmian, o różnym natężeniu, kierunku i zasięgu. Występująca współzależność mechanizmów, relacji i wzajemnych oddziaływań zmiennych egzo- i endogenicznych przekłada się na wielopostaciowość i złożoność elastyczności przedsiębiorstwa. Jednocześnie elastyczność przedsiębiorstwa sytuuje się w głównym nurcie problemów podejmowanych w ramach nauk o zarządzaniu. Uogólniając i upraszczając, można powiedzieć, że proces zarządzania polega na ciągłym wdrażaniu zmian, niekończącej się i współzależnej sekwencji akcji i reakcji, gotowości do zmian i podejmowania realnych posunięć. Dlatego problematyka elastyczności zachowuje status aktualnego i istotnego problemu badawczego w ramach nauk o zarządzaniu.

Z poznawczego punktu widzenia szczególnie interesująco wygląda kwestia elastyczności przedsiębiorstw internetowych, czyli tej grupy podmiotów gospodarczych, które funkcjonują w przestrzeni wirtualnej i czerpią co najmniej połowę przychodów z działalności wykonywanej poprzez Internet. Funkcjonowanie w wymiarze wirtualnym wiąże się – w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami – z dużo wyższą dynamiką zmian. Wysoka turbulencja wirtualnej przestrzeni ma swoje źródła w szybkim, wszechogarniającym i wielokierunkowym przepływie informacji, bazowaniu na niematerialnym łańcuchu tworzenia wartości, postępie w zakresie technologii teleinformatycznych, pojawianiu się nowych – i zarzucaniu przestarzałych – modeli biznesu internetowego, przyroście liczby i wymagań internautów jako

klientów. Do tego dochodzi kwestia nakładania się na siebie dwóch sfer funkcjonowania e-biznesu. Jak każde przedsiębiorstwo, firma internetowa musi respektować określone przepisy, podlega cyklom gospodarczym, funkcjonuje w określonym kręgu kulturowym. Jednocześnie przestrzeń wirtualna dokłada swój багаж zmian. Tak więc zakres bodźców oddziałujących na przedsiębiorstwo internetowe jest szerszy niż ma to miejsce w odniesieniu do przedsiębiorstwa tradycyjnego. Przedstawione przesłanki skłaniają do przyjrzenia się, w jaki sposób kształtowana jest elastyczność przedsiębiorstw internetowych.

W literaturze z zakresu zarządzania problematyka kształtowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych w zasadzie nie jest podejmowana. Kwerenda obejmująca zasoby literatury krajowej i zagranicznej ujawniła pewną liczbę opracowań teoretycznych na temat elastyczności e-biznesu. Nie natrafiono jednak na żadne badanie empiryczne dotyczące powyższej kwestii. Taki stan rzeczy wynika z relatywnej nowości przedsiębiorstw internetowych. Pierwsze z nich pojawiły się bowiem w drugiej połowie lat 90-tych XX wieku, a ich szersza ekspansja rynkowa miała miejsce jeszcze później. Oznacza to lukę poznawczą wartą dokładniejszej eksploracji, tym bardziej że cały czas rośnie gospodarcze znaczenie tego sektora przedsiębiorstw. Według badań przeprowadzonych przez firmę Boston Consulting Group udział gospodarki internetowej w generowaniu polskiego PKB w 2009 r. wynosił 2,7%¹.

Celem głównym pracy jest poznanie i wyjaśnianie procesów postrzegania i kształtowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych. Cel główny podlega dekompozycji na cele szczegółowe, ujęte w trzech grupach:

A. Cele teoretyczne:

1. Ukazanie elastyczności przedsiębiorstwa jako aktualnego i istotnego poznawczo problemu badawczego w ramach nauk o zarządzaniu.
2. Zaproponowanie autorskiej koncepcji elastyczności przedsiębiorstwa.
3. Doprecyzowanie pojęcia przedsiębiorstwa internetowego w warstwie definicyjnej i klasyfikacyjnej.
4. Sformułowanie tez zgodnych z metodyką teorii ugruntowanej (uogólnień analitycznych) odnoszących się do kształtowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych.

B. Cele empiryczne:

1. Identyfikacja, analiza i ocena uwarunkowań budowania elastyczności w badanych przedsiębiorstwach internetowych.
2. Identyfikacja, analiza i ocena przejawów elastyczności w badanych przedsiębiorstwach internetowych.
3. Identyfikacja, analiza i ocena percepcji elastyczności wśród badanych przedsiębiorstw internetowych.

¹ G. Cimochoowski et al., *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, Boston Consulting Group, Warszawa 2011, s. 13.

4. Identyfikacja, analiza i ocena poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw internetowych.

5. Porównanie percepcji, uwarunkowań, przejawów i poziomu elastyczności przedsiębiorstw tradycyjnych i internetowych.

C. Cele metodyczne:

1. Wskazanie metody studium przypadku jako adekwatnej metody badania elastyczności przedsiębiorstwa.

2. Zaproponowanie metodyki budowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych.

Osiągnięcie wyznaczonych celów wymaga przyjęcia określonej metodyki badawczej. Ze względu na nowość poruszanej problematyki kształtowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych, a także silny kontekst sytuacyjny w odniesieniu do zjawiska elastyczności, wybrano idiograficzny model poznania z wykorzystaniem metody studium przypadku. Studium przypadku pozwala głęboko wniknąć w rzeczywistość (kontekst) danego obiektu badań i uchwycić problem badawczy w całej złożoności. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do tak nieustrukturyzowanego zjawiska, jakim jest elastyczność przedsiębiorstwa. Adekwatność tej metody badawczej potwierdziły również konstatacje metodyczne wypływające z analizy dotychczas wykonanych badań empirycznych elastyczności przedsiębiorstw (zawarte w podrozdziale 1.1.3), jak też doświadczenia z wcześniejszych zespołowych badań elastyczności przedsiębiorstw tradycyjnych, w których uczestniczył autor.

Badania empiryczne wykonane na potrzeby niniejszej pracy miały miejsce w I połowie 2012 roku. Proces kształtowania elastyczności przedsiębiorstwa dotyczy całej organizacji. Dlatego też rozmówcami w ramach prowadzonych wywiadów byli zarządzający (prezesi lub wiceprezesi) lub właściciele/współwłaściciele podmiotów poddanych badaniom. W jednym przypadku rozmówcą był menedżer średniego szczebla. Dobór przedsiębiorstw miał charakter celowy – uwzględniał trzy segmenty e-biznesu: e-usługi, e-marketing i handel internetowy. W sumie w badaniu uczestniczyło 16 przedsiębiorstw internetowych.

Aby wnioski wynikające ze zrealizowanych badań empirycznych można było rozszerzyć poza analizowaną zbiorowość, zastosowano metodykę teorii ugruntowanej². Umożliwia ona – przy zachowaniu określonych rygorów – wygenerowanie tez (twierdzeń) na podstawie badań o charakterze jakościowym. Analiza danych jakościowych o pogłębionym charakterze, bogatym w kontekst sytuacyjny, może ujawnić nowe zjawiska (lub z innej perspektywy spojrzeć na znane już teorie), a także związki pomiędzy zjawiskami. Uogólnienie wypływające z metodyki teorii ugruntowanej ma słabszą moc predykcyjną od uogólnień przeprowadzonych w nomote-

² B. Glaser, A.L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago 1967; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000; D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2008.

tycznym modelu wyjaśniania. R.K. Yin nazywa taki typ generalizacji „uogólnieniem analitycznym”³.

Metodyka teorii ugruntowanej wyklucza formułowanie hipotez badawczych przed rozpoczęciem badań. W to miejsce pojawiają się pytania badawcze, które w odniesieniu do przeprowadzonych badań przyjmują postać:

1. Jak zarządzający przedsiębiorstwami internetowymi postrzegają elastyczność?
2. Jaki jest poziom elastyczności przedsiębiorstw internetowych?
3. Jak przedsiębiorstwa internetowe kształtują składowe elastyczności (elastyczności cząstkowe)?
4. Jak uwarunkowania oddziałują na elastyczność firm internetowych?
5. Jakie są podobieństwa/różnice w uwarunkowaniach, przejawach i percepcji elastyczności między firmami tradycyjnymi a internetowymi?

Pytania badawcze wynikają z przyjętych celów oraz postawionego problemu badawczego, w brzmieniu: jaka jest istota (treść, charakter, stopień), przejawy (w przekroju obszarów, funkcji, zasobów, procesów) oraz uwarunkowania (czynniki zewnętrzne/wewnętrzne) elastyczności przedsiębiorstw internetowych.

Kompletny opis metodyki badawczej wraz z uzasadnieniem znajduje się w rozdziale trzecim.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

W pierwszym rozdziale podjęto problematykę elastyczności przedsiębiorstwa. Pierwszy podrozdział poświęcony jest istocie elastyczności przedsiębiorstwa, ujmowaniu elastyczności organizacji w poszczególnych nurtach (szkołach) zarządzania, analizie teorii stanowiących epistemologiczną podstawę elastyczności przedsiębiorstwa oraz przedstawieniu wyników dotychczas zrealizowanych empirycznych badań elastyczności przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności przedstawiono i scharakteryzowano siedem elastyczności cząstkowych, składających się na elastyczność przedsiębiorstwa. W przekroju elastyczności: procesów podstawowych i pomocniczych, funkcji marketingowej i zaopatrzenia, zasobów ludzkich i finansowych oraz struktury organizacyjnej zaproponowano katalog działań uelastyczniających. Trzeci podrozdział tego rozdziału prezentuje uwarunkowania oddziałujące na elastyczność organizacji według systematyki SAP (Situation Actor Process) opracowanej przez Sushila. Wspomniana systematyka koncentruje uwagę na trzech obszarach warunkujących elastyczność przedsiębiorstwa: sytuacji (kontekstu zarządzania) – aktorze (osobie, podejmującej decyzje) – procesie (sekwencji zmian). Zwieńczeniem pierwszego rozdziału jest autorska koncepcja elastyczności przedsiębiorstwa, bazująca na trzech przekrojach: równowadze dynamicznej w sensie Lapunowa, systemowym ujmowaniu elastyczności (elastyczność organizacji – elastyczności cząstkowe) oraz sytuacyjnej perspektywie elastyczności przedsiębiorstwa. Zaprezentowane w tym

³ R.K. Yin, *Case Study Research. Design and Methods*, 4th edition, SAGE Publication Inc., Thousand Oaks 2009, s. 15.

rozdziale treści mają w zasadzie charakter porządkujący wiedzę na temat elastyczności organizacji, lecz także koncepcyjny (autorska koncepcja elastyczności). Pojawiają się też wątki odwołujące się do metodycznych aspektów ujmowania elastyczności – np. argumenty na rzecz stosowania metody studium przypadku w badaniach empirycznych elastyczności przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi dotyczy obiektu badań, a więc przedsiębiorstw internetowych. Na początku scharakteryzowano ontologiczne podstawy e-biznesu, proponując rozróżnienie na e-biznes w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym oraz analizując źródła kreacji wartości w e-biznesie. Drugi podrozdział poświęcono zdefiniowaniu przedsiębiorstwa internetowego. Zaproponowano sześć wyróżników przedsiębiorstwa internetowego, konstytuujących tę grupę podmiotów gospodarczych. W trzecim podrozdziale przeanalizowano imperatyw elastyczności przedsiębiorstwa internetowego, wywoływany przez takie czynniki, jak wysoka dynamika zmian w przestrzeni wirtualnej czy pojawianie się nowych modeli biznesu internetowego. W zakończeniu tego rozdziału analizie poddano stan obecny i perspektywy rozwoju e-biznesu w Polsce.

Poruszane w drugim rozdziale zagadnienia mają charakter porządkujący, definicyjny, klasyfikacyjny (wyodrębnienie segmentów e-biznesu) oraz empiryczny (oszacowanie liczby przedsiębiorstw internetowych w Polsce, wolumenu ich przychodów, rentowności i rozmieszczenia geograficznego).

W trzecim rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących kształtowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych. Na początku rozdziału wyeksponowano metodyczne podstawy przeprowadzonych przez autora badań empirycznych. Poszczególne punkty poświęcono prezentacji problemu badawczego, celów i pytań badawczych, przyjętego interpretatywnego paradygmatu badawczego, procedurze badawczej (teorii ugruntowanej), zastosowanym metodom i technikom badawczym, doborowi przedsiębiorstw do badania, a także procesowi przeprowadzania badań. Kolejny podrozdział zawiera analizę elastyczności przebadanych przedsiębiorstw internetowych. Ze względu na obszerność zebranego materiału (pokłosie badań jakościowych), jak również w celu zachowania ciągłości wyводу zdecydowano, że w trzecim rozdziale znajdą miejsce analizy elastyczności trzech przedsiębiorstw (po jednym z każdego przebadanego segmentu e-biznesu: e-usług, e-marketingu i e-handlu). Analiza pozostałych 13 przedsiębiorstw została przeniesiona do załączników. Każdy z przypadków został scharakteryzowany pod kątem percepcji, uwarunkowań i oceny poziomu elastyczności przedsiębiorstwa, a także przejawów elastyczności w ramach poszczególnych elastyczności cząstkowych. Trzeci rozdział ma przede wszystkim charakter badawczy (poznawczy) oraz metodyczny.

Czwarty rozdział stanowi rozwinięcie treści zamieszczonych w poprzednim rozdziale. Pierwsze punkty koncentrują się na analizie porównawczej przebadanych przedsiębiorstw internetowych. W dalszej kolejności, bazując na wcześniejszym uczestnictwie w badaniu elastyczności przedsiębiorstw tradycyjnych, dokonano po-

równania przedsiębiorstw internetowych i tradycyjnych pod kątem percepcji, przejawów, uwarunkowań i oceny poziomu elastyczności przedsiębiorstwa. Na podstawie zgromadzonych danych i przeprowadzonych analiz sformułowano – zachowując procedurę teorii ugruntowanej – uogólnienia analityczne pod postacią sześciu tez (twierdzeń). Rozdział czwarty zamyka autorska metodyka kreowania elastyczności przedsiębiorstw internetowych. Czwarty rozdział ma charakter mieszany – zawiera w sobie wątki analityczne, teoriiotwórcze oraz metodyczne.

W pracy wykorzystano dostępną literaturę krajową i zagraniczną, materiały konferencyjne i szkoleniowe, jak też, w mniejszym stopniu, materiały niepublikowane. Ważnym źródłem informacji jest Internet. W monografii przywołano znaczącą liczbę publikacji internetowych. Wynika to z istoty podejmowanego problemu badawczego związanego z e-biznesem; nie bez znaczenia jest też aktualność materiałów publikowanych w Internecie. Wybierano jednakże jedynie te elektroniczne źródła, które pochodziły od znanych i wiarygodnych podmiotów (np. eMarketer). W celu zachowania rygorów pisarstwa naukowego autor posługuje się pełną ścieżką opisu publikacji internetowej, wzorując się na wymaganiach redakcyjnych czasopisma „e-mentor”⁴.

Jakkolwiek za kształt niniejszej rozprawy odpowiada całkowicie autor, jej przygotowanie nie byłoby możliwe bez wsparcia wielu osób. Autor przede wszystkim chciałby podziękować prof. Janowi Lichtarskiemu i prof. Grażynie Osbert-Pocieszce za inspirujące dyskusje i cenne uwagi, wzbogacające wartość merytoryczną pracy. Autor chciałby również podziękować recenzentom pracy. Szczególne podziękowania należą się najbliższym – żonie i rodzicom – bez których wyrozumiałości i cierpliwości powstanie niniejszej rozprawy stanęłoby pod znakiem zapytania.

⁴ *Zasady publikowania*, “e-mentor”, 2003, http://www.e-mentor.edu.pl/strona/3/dla_autorow [dostęp 20.02.2012].