

zewnątrznych, aby zbilansować deficyt zasobów. Najczęściej, gdy wkład witryny w dochód firmy wzrasta, rośnie ilość pracy, więcej też personelu z innych części firmy jest zaangażowanych w e-commerce. Wówczas może zaistnieć konieczność przyjęcia nowej struktury organizacyjnej i nowych praktyk pracy. Można wyróżnić cztery etapy kształtowania struktury organizacyjnej obsługującej e-commerce:

1. Działania doraźne

Na tym etapie nie istnieje w sensie formalnym dział odpowiedzialny za e-handel. Działania rozproszone są po całej firmie. Sieciowa i pozasieciowa komunikacja marketingowa są słabo zorganizowane. Witryna jest utrzymywana w sposób nieformalny i mogą pojawiać się błędy wynikające z dezaktualizacji informacji.

2. Koncentracja na działaniu

W tym okresie podejmuje się wysiłki w celu wprowadzenia kontroli działań związanych z kanałem e-commerce. Często kierownictwo ustanawia grupę sterującą, w której skład wchodzi przedstawiciele działów: marketingu, logistyki i IT. Działania z zakresu kontroli nad witryną mają charakter eksperymentalny. Próbuje się różnych podejść do tworzenia, promocji i zarządzania stroną.

3. Formalizacja

Tu e-commerce osiąga już wymiarną skalę w działaniu firmy. Pojawia się osoba lub grupa osób odpowiedzialna za działania związane z biznesem cyfrowym.

4. Instytucjonalizacja

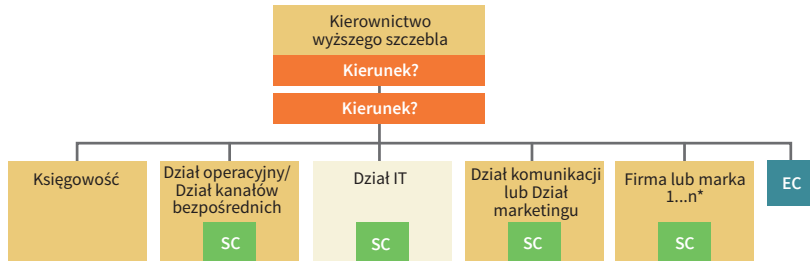
Ta faza polega na formalnym grupowaniu osób w ramach organizacji. Ustalane są związki między e-commerce w ramach głównej działalności firmy³⁹.

Etap rozwoju organizacji i jej potrzeby organizacyjne definiują powstanie i strukturę działu odpowiedzialnego za e-commerce. W zależności od branży, w jakiej działa organizacja, i dojrzałości otoczenia biznesowego, w jakim przychodzi jej konkurować, jego budowa może odbywać się, opierając się na istniejącym dziale albo nowym samodzielnym zespole. Zazwyczaj nowy obszar działania początkowo umiejscawiany jest w już istniejącej strukturze (najczęściej w dziale marketingu). Wraz z rozwojem wydziela się nowy dział. Poniższy rysunek pokazuje kilka możliwych konfiguracji budowania zespołu odpowiedzialnego za e-commerce.

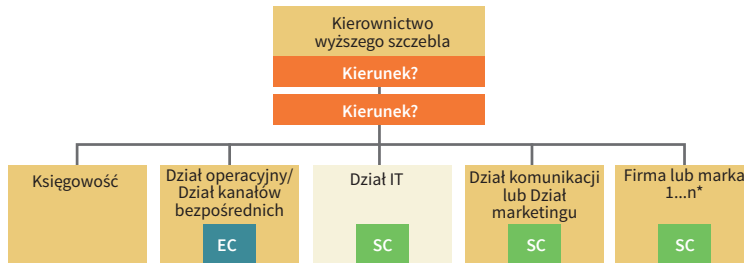
³⁹ Zob. szerzej: D. Chaffey, *Digital business i e-commerce management. Strategia, realizacja, praktyka*, WN PWN, Warszawa 2016.

Różne opcje umiejscowienia e-commerce w organizacji

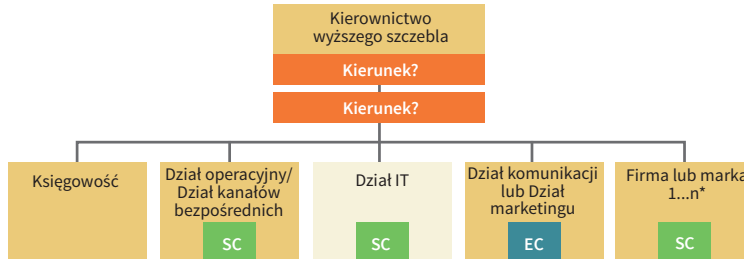
a) Osobny zespół ds. e-handlu



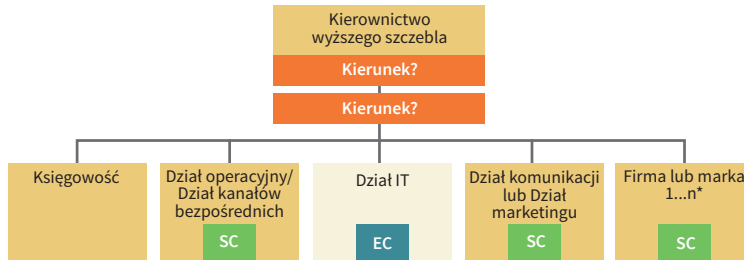
b) E-handel podlega Działowi operacyjnemu/Działowi kanałów bezpośrednich



c) E-handel podlega Działowi marketingu



d) E-handel podlega Działowi IT



LEGENDA

IT	Jednostka organizacyjna o głównych kompetencjach z zakresu e-handlu	SC	Poboczne kompetencje w zakresie e-handlu	* Firma lub marka, 1..n oznacza kilka osobnych firm, w tym działy krajowe w dużych organizacjach
EC	Główne kompetencje w zakresie e-handlu	Kierunek?	Alternatywne lokalizacje odpowiadające za sterowanie e-handlem i nadawanie mu kierunku	

Źródło: D. Chaffey, op. cit.