

Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm



INTERNETOWE
REWOLUCJE

KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM SKRÓT RAPORTU

Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm.

Autorki: Anna Buchner, Katarzyna Zaniewska

Współpraca: Mirosław Filiciak, Justyna Jasiewicz, Łukasz Kaleta, Małgorzata Kisilowska, Anna Mierzecka, Alek Tarkowski

Zespół badawczy: Anna Buchner, Beata Głowacka, Lech Uliasz, Maria Wierzbicka, Katarzyna Zaniewska

Opracowanie redakcyjne: Marcin Grabski (www.mesem.pl)

Projekt graficzny: Joanna Tarkowska

Tłumaczenie: Anna Warso

W projekcie wykorzystano ikony z The Noun Project: „Clock”, „Delivery”, „Truck”, „Drawing tools”, „Laptop” - autor: Sergey Demushkin, „Wrench”, „Apron”, „Paintbrush”, „Scissors” - autor: Arthur Schmitt, „Smartphone” - autor: Patrick Brentano - na licencji CC BY 3.0

Opracowano na zlecenie:



Warszawa 2016

Raport jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Centrum Cyfrowego Projekt: Polska. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści - pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania autorów oraz Centrum Cyfrowego Projekt: Polska jako właścicieli praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.



POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią w Polsce przeważającą grupę podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) dominuje grupa nazwana przez nas **małymi firmami**. Są to firmy o wspólnej specyfice: zatrudniające od jednej osoby do stu osób, zarządzane intuicyjnie i pracujące na rzecz więcej niż jednego zleceniodawcy. Wszystkie małe firmy charakteryzuje łączenie prywatnych i zawodowych postaw w korzystaniu z Sieci.

Chcąc wyróżnić różne typy małych przedsiębiorców działających na polskim rynku, zbadaliśmy przyczyny wejścia do sektora MŚP, a także trwania w nim (co wydaje się ciekawe, motywacje te nie są wyłącznie biznesowe). Na tej podstawie wyróżniliśmy trzy zasadnicze typy przedsiębiorców. Są to:

- **Zajawkowicze** - przedsiębiorcy, którzy w prowadzeniu firmy widzą możliwość rozwijania swojej pasji i zarażania nią innych. Przedsiębiorcy z tej grupy w swoich firmach budują partnerskie relacje ze współpracownikami - ważne są dla nich: wspólny zapał do pracy, radość ze wspólnych działań, „zajawka”.
- **Spadkobiercy** - przedsiębiorcy z działających od pokoleń firm rodzinnych. Dla części z nich dołączenie do rodzinnego biznesu było naturalne. To tutaj najczęściej panuje model zarządzania polegający na całkowitej kontroli szefa wewnątrz firmy.
- **Pracusie** - przedsiębiorcy, którzy wypracowują swoją pozycję własną ciężką pracą, cieszą się z robienia czegoś solidnie i dobrze. Zazwyczaj firmami takimi kieruje zarządzający twardą ręką szef, pracujący osobiście z resztą personelu, który w swoim przekonaniu, wszystkiego musi doglądać sam.

Powyższa typologia naprowadza nas na problematykę **specyfiki zarządzania w małych przedsiębiorstwach**, która może mieć znaczenie w procesie wyboru i podejmowania decyzji w dziedzinie wdrożenia rozwiązań służących ucyfrowieniu, usprawnieniu pracy w firmie. Analizując styl zarządzania, należy zauważyć, że w sektorze MŚP rzadko można spotkać zarządzanie partycypacyjne, dominują bowiem autokracja i

indywidualizm. Wybór stylu zależy od poziomu zatrudnienia - im mniejszy podmiot, tym częściej jest zarządzany autokratycznie.

Eksperci wyróżnili dwa typy osób, najczęściej właścicieli, zarządzających przedsiębiorstwami:

- **specjalista** - który jest ekspertem w swojej dziedzinie, ale nie potrafi delegować zadań, ponieważ ma poczucie, że musi mieć kontrolę nad wszystkim, nie będzie więc dobrym menedżerem,
- **generalista** - który nie musi być ekspertem w swojej branży, opiera się bowiem na swoich specjalistach, potrafi również wpływać na przepływ kompetencji między specjalistami, będzie więc idealnym menedżerem.

Napotkani w badaniu terenowym specjaliści odczuwali silną potrzebę osobistego kontrolowania pracy swoich pracowników, kontrahentów lub podwykonawców. Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem nie polega tylko na odpowiednim delegowaniu zadań pracownikom, ale także na ich zlecaniu (delegowaniu) na zewnątrz (*outsourcing*). Trzeba podkreślić, że umiejętność delegowania zadań na zewnątrz wymaga dużych i zaawansowanych kompetencji - trzeba umieć znaleźć ekspertów i specjalistów, ocenić ich jakość, odpowiednio zlecić im zadania, później zaś być w stanie zastosować wypracowane przez nich rozwiązania. Co więcej, gdy całość procesu będzie niezadowalająca, trzeba umieć ocenić, co poszło nie tak, i ustalić, jak w przyszłości zadbać o to, żeby błędy się nie powtórzyły.

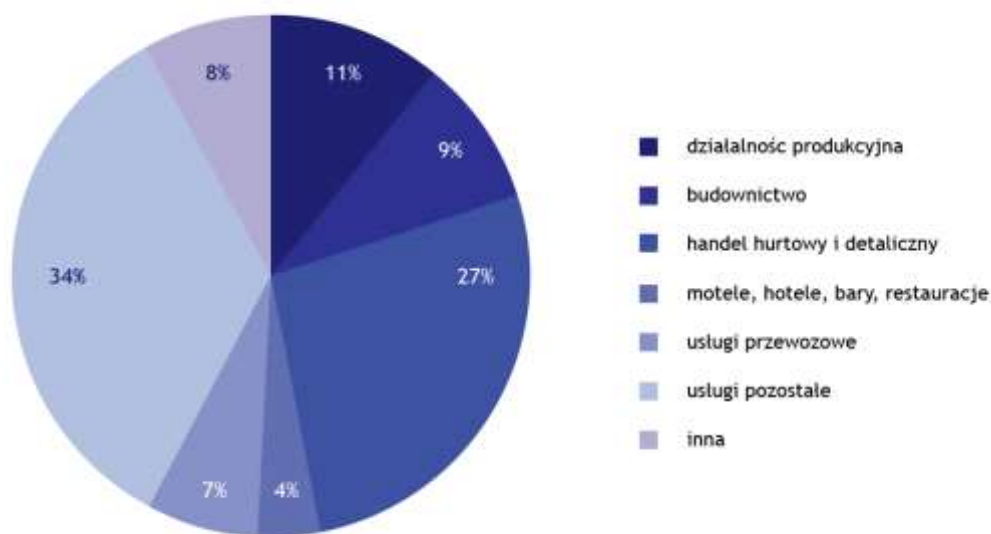
BRANŻE I ICH UCYFROWIENIE

By lepiej zrozumieć potrzeby polskich przedsiębiorców z sektora MŚP i wyzwania, z którymi się spotykają w codziennej pracy, warto przyjrzeć się, w jakich branżach najczęściej prowadzą swoją działalność.

W 2014 roku, według danych systemu REGON, w strukturze przedsiębiorstw dominowały podmioty z branży handlowej (powyżej 40%), na kolejnych miejscach znalazły się firmy budowlane (powyżej 11%), działalność profesjonalna, naukowa i

techniczna (9,4%) oraz przetwórstwo przemysłowe (9%). Ilustracją tego podziału jest poniższa grafika:

Ilustracja 1. Podmioty sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw według typu prowadzonej działalności w pierwszym półroczu 2015 roku



Z dużą dozą prawdopodobieństwa można uznać, że blisko trzy czwarte polskich małych firm prowadzi działalność handlową lub usługową. Najliczniejsze w polskim sektorze usługi i handel uznaliśmy na tej podstawie za dominujące i zarazem mało homogeniczne. To ogromny obszar niejednorodny pod względem digitalizacji biznesu.

Usługi to sfera rozpięta między „pracą rąk” a tworzeniem serwisów i pisaniem aplikacji. Rola technologii w pracy jest tutaj nieporównywalna. W praktyce oznaczałoby to stawianie tych samych standardów usługom z zakresu prac biurowych i usługom fizycznym, w których rola technologii cyfrowych w codziennej pracy jest zupełnie inna.

Wyróżniliśmy więc dwie grupy specjalistów w sferze usług:

- **Specjaliści ucyfrowieni** pracują, korzystając z rozwiązań teleinformatycznych. Są to zatem firmy z segmentu *small office/home office*.
- **Specjaliści zawodowi** trzon swojej działalności opierają na umiejętnościach analogowych.

Nie oznacza to jednak, że mamy tutaj dwa biegunowo różne zestawy e-kompetencji. Zdolni fachowcy chętnie chwala się swoją pracą w Sieci i za jej pośrednictwem budują swoją renomę.

Analogiczna do usług sytuacja występuje w handlu. O **handlu tradycyjnym** mówimy zawsze wtedy, gdy początkiem jest działalność offline w konkretnej przestrzeni i lokalizacji handlowej. **E-handel** jest bliższy w tym ujęciu usługodawcom ucyfrowionym w tym sensie, że istnienie firmy wyrasta z internetowego kanału sprzedaży, który definiuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Przed wyzwaniem ucyfrowienia stają również takie branże, jak **logistyka** czy **produkcja**, w których namacalny nieocyfrowany element pracy ma ogromne znaczenie, jednocześnie zaś dynamicznie wkracza ucyfrowienie procesów zarządzania firmą i produktem czy usługą.

W dalszej części raportu, w części „Główne profile działalności”, w rozdziale „Branże i ich ucyfrowienie”, w tabeli 3. przedstawiamy szczegółowo typologię małych firm pod względem branży i stopnia ucyfrowienia, które to opracowanie jest wynikiem przeprowadzonego przez nasz zespół badania. Analizując spektrum ucyfrowienia polskich małych przedsiębiorstw, zdiagnozowaliśmy zarówno stopniowalny charakter ucyfrowienia firmy, jak i to, że profil jej działalności w różnym zakresie może być zależny od cyfrowości. Skłoniło to nas do wyróżnienia kilkustopniowej skali ucyfrowienia, dzięki temu udaje się znaleźć rekomendacje o bardziej skutecznym charakterze, wynikającym z uwzględnienia perspektywy wybranej grupy. Zaproponowany przez nas podział ucyfrowienia działalności, który można traktować jako stopniowalne spektrum:

- **całkowicie ucyfrowiona** mała firma ma trzon biznesu oparty na rozwiązaniach cyfrowych - programowaniu, usługach IT, zdalnym dostępie do usług.
- **w większości ucyfrowiona** działalność oznacza duże oswojenie z Siecią i zaawansowane poruszanie się w jej zasobach.
- **pół na pół ucyfrowiona** mała firma ma wyznaczone zakresy funkcjonowania w Sieci.
- **fragmentarycznie ucyfrowiona** jest działalność, w której przedsiębiorca widzi korzyść cyfrowego dostosowania nawet nie obszaru swojej aktywności, ale poszczególnych narzędzi i ich zastosowań.
- **minimalnie ucyfrowienie** dotyczy działalności, których trzonem jest wytwórstwo, rzemiosło, „praca rąk”. Kompetencje cyfrowe nie są tu niezbędne do utrzymania działalności.

W toku badania zdiagnozowaliśmy wieloelementową ścieżkę ucyfrowiania biznesu. Oznacza to, że stopień wykorzystania technologii cyfrowych nie stanowi jednego modelu, w którym wszyscy dążą do wspólnego sposobu wysycenia firmy internetowo, ale raczej ucyfrowienie biznesu jest wypadkową potencjalnych decyzji co do kształtu prowadzonej działalności i sposobu codziennej pracy.

Opracowany na podstawie obserwacji model ucyfrowiania badanych firm odwołuje się do schematu planszy do gry. Każdy z graczy - właścicieli i pracowników małej firmy - może się poruszać inaczej i docierać do mety, zbierając po drodze różne zestawy cyfrowych umiejętności. Ilustracją owej „gry” jest plansza zamieszczona w części „Gra w ucyfrowianie małej firmy”, w rozdziale tego raportu pt. „Branże i ich ucyfrowienie”.

Analiza, której efektem jest owa plansza, wskazuje, że punktem wyjścia jest szeroko rozumiany kapitał społeczny - zbiór doświadczeń, pomysłów i inspiracji przyszłego przedsiębiorcy, które łączą się w potencjał uruchamiany w momencie otwierania własnej firmy. Swoistym kapitałem wnoszonym do małej firmy może być przeniesienie wiedzy z pracy w korporacji - wrażliwość na media społecznościowe i budowanie

wizerunku w Sieci, a także świadomość konieczności stosowania specjalistycznego oprogramowania.

Przystępując do organizowania tego, jak będzie działać na co dzień firma, przedsiębiorcy dość sprawnie potrafią przełożyć podstawowe narzędzia analogowe na ich cyfrowe odpowiedniki. Na przykład: komunikacja mailowa jest dość bezrefleksyjnie ucyfrowioną formą komunikacji; także współpraca zespołu jest jednym z obszarów, który z łatwością można poddać ucyfrowieniu, natomiast przyjęcie całościowych rozwiązań ICT do zarządzania bazami wiedzy i zasobów oraz zespołem sprawia, że przedsiębiorca zyskuje dodatkowe „bonusy”, w tym korzyści płynące z refleksyjnego i uporządkowanego przyglądania się bieżącej pracy. W ten sposób zyskuje się wiedzę analityczną, której poznanie wymaga czasu, ale długofalowo pozwala zaoszczędzić czas w wyniku optymalizacji i zastosowania metod podnoszenia efektywności. Duży potencjał ucyfrowiania oferuje także prowadzenie konsultacji przedmiotu zamówienia w trybie online, a paradoksalnie do jednej z trudniejszych i mniej przetartych ścieżek należy traktowanie Internetu jako źródła potencjalnych klientów.

KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM

Zasadniczą częścią niniejszego opracowania jest „Katalog kompetencji cyfrowych małych firm”. Jest on rozpoznaniem potrzeb, opinii oraz strategii przedsiębiorców wobec potencjalnych lub już zastosowanych w firmach cyfrowych rozwiązań.

„Katalog...” został opracowany po zestawieniu danych terenowych z wiedzą, intuicjami oraz obserwacjami ekspertów zajmujących się sektorem małych i średnich przedsiębiorstw oraz praktyków obsługujących tego rodzaju podmioty. Podstawą wniosków jest analiza danych zastanych oraz 30 pogłębionych wywiadów indywidualnych i obserwacji w małych firmach, a więc opiera się on na realnych doświadczeniach osób działających w sektorze MŚP.

Badanie zostało przeprowadzone w perspektywie relacyjnej, definiującej użycie Internetu jako narzędzia, które może przyczynić się do poprawy jakości życia jednostki lub sprawności działania instytucji, ułatwiając lub usprawniając jej funkcjonowanie w istotnym dla niej obszarze. Technologie cyfrowe były traktowane jako wymiar obecny

we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Naczelną zasadą było rozpoznawanie zakresu kompetencji w powiązaniu z konkretnymi korzyściami, jakie może uzyskać przedsiębiorca. To właśnie korzyści stanowią w tym ujęciu zasadniczy węzeł, łączący obszary istotne w działalności danej grupy z e-kompetencjami, które nie są celem samym w sobie, ale mają służyć ich funkcjonalnemu zastosowaniu, prowadzącemu w konsekwencji do rozwoju przedsiębiorczości.

Sam „Katalog kompetencji cyfrowych małych firm” jest zestawieniem podzielonym na sześć części, wyznaczonych wedle obszarów działalności przedsiębiorstw. Są to kolejno:

- sprzedaż,
- komunikacja i promocja,
- produkt lub usługa,
- klienci,
- rynek i konkurencja,
- prowadzenie firmy.

Katalog ma strukturę wachlarza, w pierwszej kolejności są więc rozmieszczone istotne **obszary** działania małej firmy, następnie **korzyści** wynikające ze stosowania technologii cyfrowych, na końcu zaś znajdują się **kompetencje cyfrowe**, pokazujące, co trzeba umieć i wiedzieć, żeby w praktyce osiągać korzyści w kluczowych obszarach przedsiębiorczości. To właśnie korzyści stanowią w tym ujęciu najważniejszy węzeł, łączący obszary istotne w działalności z e-kompetencjami. Ilustracją struktury katalogu jest poniższa grafika:



Określając na potrzeby omawianego badania podstawowe kompetencje informatyczne i informacyjne, zdecydowaliśmy się do tych pierwszych zaliczyć korzystanie przez małą firmę ze sprzętu - komputera, laptopa, tabletu, smartfona - umożliwiających wykorzystywanie Internetu w pracy (np. w promocji lub do kontaktów z klientami); z kolei do tych drugich - istnienie firmy w Internecie (prowadzenie jakiegokolwiek formy strony internetowej czy konta na portalu społecznościowym lub ogłaszania swoich usług na portalu).

Część pomiarów wykorzystania ICT w firmach polega na sprawdzaniu powszechności używania różnych narzędzi. Przyporządkowanie tych rozwiązań do umiejętności czy zastosowań, którym służą, pokazuje dość interesującą zależność. Trudno je przypisać do pojedynczej kompetencji cyfrowej. Uwidacznia to dość uniwersalny - czy raczej wielozadaniowy - charakter wielu narzędzi cyfrowych. Zakresy ich zastosowań przebiegają w poprzek takich sfer, jak sprzedaż, obsługa klienta czy promocja i komunikacja. Jak się wydaje, samo projektowanie serwisów i ich funkcjonalności - zarówno nastawionych na firmowe zastosowania (systemy zarządcze), jak i używanych powszechnie (komunikatory) - dąży do inkorporowania wielu zastosowań. Do najczęściej używanych i poszukiwanych rozwiązań należą: narzędzia z obszaru relacji z klientem, analityki, monitoringu Sieci (dotyczące zarówno obserwacji własnej aktywności w przestrzeni sprzedażowej i promocyjnej, jak i przyglądania się konkurencji), kalendarze i terminarze, media społecznościowe i komunikatory, agregatory ofert i opinii.

Założenie, że katalog niezbędnych kompetencji cyfrowych opiera się na wielu, często niematerialnych możliwości odniesienia funkcjonalnych korzyści, nie przeczy nastawieniu biznesowemu skupionemu na wymiernych rezultatach finansowych. Całość bowiem zgromadzonych w nim przewag dąży do trzech podstawowych metakorzyści:

- **oszczędności czasu,**
- **oszczędności pieniędzy,**
- **wypracowywaniu zysków.**

Często w poszczególnych kompetencjach cyfrowych splatają się dwa, a nawet wszystkie trzy wspomniane wymiary.

SZANSE I ZAGROŻENIA DLA UCYFROWIENIA W MAŁEJ FIRMIE

W tym rozdziale pojawia się odpowiedź na pytanie, co skłania przedsiębiorców do ucyfrowienia własnego biznesu. Nic tak nie sprzyja rozwijaniu użycia technologii cyfrowych w firmie, jak otwartość na nowe rozwiązania, chęć świadomego budowania swojego biznesu, dążenie do prestiżu związanego z zastosowaniem rozwiązań cyfrowych oraz nowoczesności. W tym samym rozdziale poznamy także bariery, które pojawiają się w wykorzystywaniu potencjału ICT. Wdrażanie nowych rozwiązań jest wyzwaniem dla małych firm. Często, paradoksalnie, wymaga najpierw zmiany mentalnego nastawienia do technologii cyfrowych. Odpowiednie rozplanowanie okresu wdrożenia wydaje się istotnym etapem przekonywania właścicieli i pracowników małych firm do zmiany przyzwyczajeń. Można to uzyskać, z góry planując okres adaptacyjny i wyznaczając dni szkoleniowe.

Do podstawowych barier utrudniających wykorzystanie potencjału ICT są zaliczane:

- bariery otoczenia: konkurencja na rynku, oczekiwania klientów co do innowacyjności, polityka publiczna, brak rozwiązań z zakresu e-administracji i e-biznesu,
- bariery finansowe (ze względu na konieczność dużych inwestycji, często wiążących się z kredytami),
- bariery infrastrukturalne (energia elektryczna, wiarygodne i szybkie łącze internetowe),
- bariery organizacyjne (wielkość firmy i zespołu pracowników, kultura organizacyjna, brak umiejętności i spójnej strategii w tym zakresie),
- bariery technologiczne (ICT nie są przyjazne dla nieprzeszkolonych użytkowników).

Obejmowanie zakresem kompetencji cyfrowych kolejnych sfer życia firmy bywa jednak hamowane nie tylko przez obiektywne trudności. Wśród przeszkód związanych z

postrzeganiem cyfrowości można wyróżnić te, które nazywamy „niezaoraną ziemią” i „spalona ziemią”.

W pierwszej z tych kategorii - tzw. niezaoranej ziemi - mieszczą się przeszkody związane z brakiem doświadczeń i wiedzy w zakresie części nowych technologii, za czym postępuje poczucie niepewności, a nawet wstydu. Technologie cyfrowe - traktowanie w Polsce statusowo - nie są przestrzenią, w której łatwo przyznać się do braków. Drugim ważnym obliczem barier rozwoju kompetencji cyfrowych jest obszar tzw. spalonej ziemi. Chodzi o tych przedsiębiorców, którym zostały już uświadomione potrzeby cyfrowe, jednocześnie jednak mają oni za sobą negatywne doświadczenia z przyswajaniem usieciowienia. Na pierwszy plan wysuwają się tutaj znikome zyski z zainwestowania w widoczność w Sieci, które to zadanie powierzono zewnętrznym podmiotom. Czasami spalić określone rozwiązanie może jego zbyt duża i nieadekwatna do potrzeb skuteczność.

KONTEKST ROZWOJU E-KOMPETENCJI

Dużym wyzwaniem w procesie ucyfrowiania jest **szkolenie pracowników z zakresu kompetencji cyfrowych**, oznaczających nie tylko twarde umiejętności obsługi nowych technologii, ale także miękkie kompetencje ich wykorzystania. Szkolenie takie będzie użyteczne tylko wtedy, gdy zostanie powiązane z kluczowymi obszarami działania firmy.

Szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych są wyzwaniem dla przedsiębiorców - ich zastosowanie trudno jest wymiernie ocenić, właściciele firm podchodzą więc do nich z ostrożnością. Wśród badanych była zauważalna również ostrożność wobec wartości merytorycznej szkoleń. Znacznie trudniej zaufać szkoleniom i seminariom oferującym mniej wymierne umiejętności z zakresu miękkich kompetencji. W oczach przedsiębiorców zaletą szkoleń jest opis pozwalający na ocenę użyteczności danego kursu, ważna jest tu również tematyka szkolenia ściśle związana z profesją.

Być może zachęcanie do doszkalania się warto zacząć od zmiany skojarzeń z sytuacją szkoleniową, co będzie prowadzić do zmniejszenia obawy przed podejmowaniem samokształcenia.

Przedsiębiorcy postrzegają jako najważniejsze następujące potrzeby szkoleniowe:

- tematyka aktywnej sprzedaży i pozyskiwania odbiorców
- analityka działalności
- sposoby na budowanie i motywowanie zespołu
- zarządzanie pracownikami i kontrahentami
- bezpieczeństwo

CO DALEJ?

Raport zamyka lista propozycji i postulatów dotyczących rozwoju ucyfrowienia małych firm. Obejmują one to, w jaki sposób komunikować możliwości i korzyści wprowadzania technologii cyfrowych do przedsiębiorstw. Nie są one twardymi wynikami, ale zbiorem refleksji wynikających z przeprowadzonej analizy.