

# Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm



INTERNETOWE  
REWOLUCJE

# KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM

## 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:



Google | Napędzamy polskie sukcesy



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/>.



## STRESZCZENIE

- W sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) dominuje grupa nazwana przez nas **małymi firmami**. Są to firmy o wspólnej specyfice: zatrudniająca 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.
- Działanie małych firm w internecie opiera się na sześciu kluczowych obszarach: **Sprzedaż, Komunikacja i promocja, Produkt lub usługa, Klienci, Rynek i konkurencja** oraz **Prowadzenie firmy**. W każdym z tych obszarów można osiągać korzyści dzięki posiadaniu konkretnych kompetencji cyfrowych. Na wszystkie te kompetencje przedsiębiorcy patrzą przez pryzmat trzech naczelných korzyści: **oszczędności czasu, oszczędności pieniędzy i wypracowywania zysków**.
- Założenia **relacyjnego modelu kompetencji cyfrowych**, zgodnie z którym zakres wykorzystania Sieci jest kształtowany według indywidualnych potrzeb i zainteresowań, pozwalają na samodzielne kształtowanie ścieżki ucyfrawiania firmy przez właściciela, który wybiera to, co jest dopasowane do profilu działalności, oferty i motywacji.
- Kluczowym momentem w procesie ucyfrawiania firmy jest określenie przez przedsiębiorcę tego, co jest dla niego ważne na ścieżce zawodowej, w jakim modelu będzie działać jego firma i w jakiej mierze będzie zależna od Sieci. W konsekwencji **ucyfrowienie ma w małych firmach wiele odcieni**. Tu pojawia się przestrzeń na kształtowanie nastawienia w stosunku do technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies*, ICT) i wyposażanie pracowników przedsiębiorstw w kompetencje cyfrowe.
- Usieciowienie firmy - poza rozwojem kompetencji cyfrowych - może się również wiązać z **wydziałaniem niektórych zadań i zlecaniem ich zewnętrznym podmiotom**. Chętnie rozwiązuje się w ten sposób sprawy uciążliwe, zarazem zaś niezbędne, jak rozliczenia, fakturowanie, obsługę księgową, a także usługi informatyczne. Im bardziej bezpośrednio dana kwestia wiąże się z zainteresowaniami właściciela, tym trudniej jednak jest mu się z nią rozstać.
- Przedsiębiorcy działają szybko, instynktownie, w związku z tym w krótkim czasie przyswajają wygodne sposoby postępowania, które z czasem trudno jest zmienić. Dlatego proponowanie nowych rozwiązań nie powinno się opierać tylko na ich prostocie - bardziej przekonujące może się okazać nawiązywanie do efektywności wykorzystania kompetencji cyfrowych. **Kwestia czasu ma zatem wymiar szerszej perspektywy**, którą się zyskuje, niż natychmiastowego zwiększenia tempa prac.

- Dużym wyzwaniem w procesie ucyfrawiania 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 wymiennie ocenić, właściciele firm podchodzą więc do nich z ostrożnością.
- W odniesieniu do szkoleń z zakresu kompetencji cyfrowych zidentyfikowano dwa ważne zjawiska: **spalonej ziemi** i **niezaoranej ziemi**. Pierwsze z nich oznacza uprzedzenia spowodowane przez źle poprowadzone wdrożenia i nieuczciwe usługi z zakresu ICT. Niezaorana ziemia to element szerszego zjawiska w przyswajaniu umiejętności sieciowych: pracownicy i właściciele firm czują się niepewnie, ponieważ wciąż napotykają nowe obszary działania ICT, co jest dodatkowo pogłębiane wyraźnymi rozbieżnościami w wiedzy pracowników firmy. To sprawia, że trudno im na ten temat rozmawiać i wymagać wymiernych rezultatów szkoleń czy oferowanych im usług teleinformatycznych.
- Nawet osoby biegłe w rozwiązaniach cyfrowych dostrzegają w Sieci zagrożenia. Pokazuje to, że wraz ze wzrostem umiejętności pewna doza niepewności nie znika, co - paradoksalnie - może obniżać **bariery lęku** u początkujących użytkowników, zmniejsza to bowiem uczucie dystansu wobec osób bardziej zaawansowanych.
- Ważnym wymiarem ucyfrawiania firmy jest **nastawienie przedsiębiorców do internetu**. Obecnie dominuje wizerunek, w którym Sieć jest widziana jako zjawisko o zasięgu globalnym. Przedsiębiorcom trudno w internecie dostrzec lokalność, którą często widzą jako przestrzeń swoich działań, przez co nie traktują ICT jako sposobu dotarcia do swoich klientów. Atutem globalności jest potencjalny dostęp do klientów z zagranicy, który - obok eksportu - jest jednym z wymiarów internacjonalizacji działań firmy.

## EXECUTIVE SUMMARY

- The sector of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is dominated by a group referred to further as **small businesses**. As companies, they share common specifics: they employ up to 100 people, they are intuitively managed and deal with more than one client. Characteristically, all small businesses combine private and professional attitudes in using the Web.
- Small businesses operate online within six key areas: **Sales, Communication and Promotion, Products or Services, Customers, Market and Competition, and Company Management**. Specific digital competences can yield benefits in each of the areas. All of the competences are viewed by the entrepreneurs from the perspective of three main advantages: **saving time, saving money and generating profit**.
- The **relational model of digital competences**, assuming the scope of the Internet use to be shaped by individual needs and interests, allows business owners themselves to shape the process of the company's digitalization by choosing solutions tailored to the company's profile, its offer and motivation.
- The process of the company's digitalization is determined by the entrepreneurs' decisions about what they find important professionally, what model the company is to be run in, and to what extent the company is to depend on the Web. Consequently, digitalization of small businesses **involves a broad spectrum of actions**. It is also the space where attitudes towards ICT (information and communication technologies) can be shaped and employees equipped with digital competences.
- Apart from the development of digital competences, going online may also entail **selecting specific tasks and entrusting them to outside parties**. This is frequently the case of burdensome yet necessary matters, such as settlements, invoicing, accounting and IT services. However, the more directly the issue involves the interests of the company owner, the harder it is to part with it.
- Entrepreneurs act quickly and instinctively and, as a result, they are fast to acquire convenient behaviors which sometimes may be difficult to change. Therefore, proposals of new solutions should emphasize more than just their simplicity - in fact, it is the efficiency resulting from the use of digital competences that may reveal itself as more convincing. **The question of time is, thus, a question of gaining a broader perspective** rather than of immediate increase in the pace of operations.
- **Training employers to develop digital literacy**, understood not only in terms of hard skills to use the new technologies but also soft competences related to their applications, is a major challenge in the process of the company's digitalization. Such training can only be useful when it is tied to the key areas of the company's activity. Trainings of digital competences are a challenge to

entrepreneurs also because their usefulness is difficult to evaluate measurably, and so business owners view them with caution.

- Two important phenomena have been identified with regard to training digital competences: that of **scorched earth** and of **uncultivated ground**. The first may be explained as bias caused by poor implementation and dishonest execution of ICT services. Uncultivated ground is part of a larger phenomenon of acquiring online skills: business owners and employees feel insecure as they continuously encounter new fields of ICT activity, which is further aggravated by large discrepancies in the employees' knowledge. This makes it difficult for the employees to talk about those issues or require measurable results of trainings and provided ICT services.
- Even those skilled in digital solutions see the Web as a source of potential danger. Clearly, even with the increase of competence, there still lingers a degree of mistrust, one that may paradoxically help novice users step over the **boundary of fear** as it reduces the sense of distance between them and the more advanced users.
- The **attitude to the Internet among the entrepreneurs** is an important dimension of the company's digitalization. The Web is currently viewed dominantly as a phenomenon of global reach. It is difficult for the entrepreneurs to realize the locality of the Web, and since they see their activities as taking place in local spaces, entrepreneurs do not treat ICT as a means of reaching out to their clients. Globalism has the advantage of potential access to foreign customers, which - apart from export - is one of the dimensions of the internalization of the company's operations.

## SPIS TREŚCI

Streszczenie .....	5
Executive summary.....	7
SPIS TREŚCI .....	9
Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm .....	10
Kompetencje informatyczne i informacyjne .....	10
Horyzont kształtowania kompetencji cyfrowych.....	11
Model funkcjonalny - obszary, korzyści i kompetencje cyfrowe.....	14
Sprzedaż .....	17
Komunikacja i promocja.....	20
Klienci.....	24
Produkt lub usługa.....	28
Rynek i konkurencja.....	31
Prowadzenie firmy .....	33



## KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM

Katalog powstał na podstawie wyników badania terenowego, które 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<sup>1</sup>. W podejściu relacyjnym technologie cyfrowe nie są traktowane jako odrębny obszar, ale jako wymiar obecny we wszystkich obszarach funkcjonowania małej firmy. Naczelną zasadą jest więc 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.

### KOMPETENCJE INFORMATYCZNE I INFORMACYJNE

Podejście relacyjne zakłada, że kompetencje funkcjonalne są oparte na kompetencjach informatycznych i informacyjnych. Twórcy *Ramowego katalogu kompetencji cyfrowych* definiują podstawowe kompetencje informatyczne jako umiejętność obsługi urządzeń ICT (zarówno stacjonarnych, jak i mobilnych), uwzględniającą również instalowanie odpowiednich aplikacji i oprogramowania, a także tworzenie treści i ich organizowanie lub porządkowanie. W skład kompetencji informacyjnych wchodzi zaś podstawowa umiejętność wyszukiwania w Sieci istotnych informacji<sup>2</sup>.

Określając na potrzeby omawianego badania podstawowe kompetencje informatyczne i informacyjne, zdecydowaliśmy się do tych pierwszych zaliczyć korzystanie przez małą firmę ze sprzętu (poza kasą fiskalną) - komputera, laptopa, tabletu, smartfona - umożliwiających wykorzystywanie Internetu w pracy (np. w promocji lub do kontaktów

---

<sup>1</sup> M. Filiciak, P. Mazurek, K. Growiec, *Korzystanie z mediów a podziały społeczne. Kompetencje medialne Polaków w ujęciu relacyjnym*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2013.

<sup>2</sup> J. Jasiewicz, M. Filiciak, A. Mierzecka i in., *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2014, s. 5-8.

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). Założyliśmy, że będzie to świadczyć o uznaniu przez danego przedsiębiorcę obecności w Sieci (choćby w formie podstawowej) za istotną.

Tak określone podstawowe kompetencje - choć wydają się bardzo proste i punktowe - mogą mieć ogromną pionową rozpiętość. Smartfon może być wykorzystywany tylko do sprawdzania poczty albo - po zainstalowaniu odpowiednich aplikacji - może być odpowiednikiem terenowego biura i sprawiać, że przedsiębiorca będzie mógł zarządzać firmą z dowolnego miejsca, w którym akurat się znajduje. Tak samo konto na portalu społecznościowym może być tylko wizytówką w Sieci albo pełnić funkcję kanału pozyskiwania klientów oraz budowania i podtrzymywania z nimi bezpośredniej relacji. Ustalanie potrzeb w ujęciu takiej pionowej rozpiętości i doskonalenie związanych z nimi umiejętności jest nierozdzielnie związane z określaniem zakresu funkcjonalnych potrzeb małej firmy w tym zakresie.

## HORYZONT KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI CYFROWYCH

### Narzędzia w firmie

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. Czasem unikalność nowych portali czy ofert programistycznych polega nie na stworzeniu nowego zastosowania, ale na unikalnym połączeniu lub wyróżnieniu dotychczasowych.

Istnieją oczywiście także narzędzia w dużej mierze związane z określonym obszarem. W wypadku prowadzenia firmy są to serwisy samodzielnej księgowości, serwisy urzędów i platformy administracji publicznej czy narzędzia podatkowe. W promocji są to systemy reklamowe pośredniczące w wyświetlaniu treści odbiorcom.

Takie przywiązanie do jednego obszaru może być jednak pozorne. Systemy zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management*, CRM), które wyrastają z

obszaru **relacji z klientem**, w rzeczywistości mają zastosowanie także w pobudzaniu sprzedaży, strukturyzując ją i nadając jej regularność.

Narzędzia służące **analityce** wspierają każdy z obszarów ujętych w katalogu. Generowanie danych i ich obserwowanie przebiega zarówno wewnątrz firmy, jak i w kanałach jej sprzedaży i promocji. W konsekwencji dotyczy także informacji o klientach, całej branży i podmiotach konkurencyjnych, które w niej operują.

Według podobnej zależności narzędzia **monitoringu Sieci** - dotyczące zarówno obserwacji własnej aktywności w przestrzeni sprzedażowej i promocyjnej, jak i przyglądania się konkurencji - pozwalają śledzić odbiór oferowanego produktu czy proponowanej usługi innej małej firmy. Są użyteczne także w prowadzeniu relacji z klientami, ułatwiając reagowanie na treści generowane na temat marki.

**Kalendarze i terminarze** są wykorzystywane zarówno do prowadzenia harmonogramu świadczenia usług, jak i do planowania prac firmowych czy określania planu aktywności promocyjnych.

**Media społecznościowe i komunikatory** działają jakby lustrzanie. Jeśli są przydatne w obszarze wsparcia sprzedaży i promocji, oznacza to jednocześnie, że dotyczą zarówno klientów, którzy na te komunikaty i oferty będą reagować, jak i konkurencji, która podejmuje podobne aktywności.

Narzędzia **usprawniające wspólną pracę** przez nanoszenie zmian w trybie online i współpracę synchroniczną wpisują się świetnie, jak się wydaje, w obszar zarządzania firmą, tymczasem wiele umiejętności przydatnych w sferach sprzedaży, promocji czy obsługi produktu lub wykonania usługi zyskuje na używaniu takich rozwiązań. Współdzielone dokumenty są uproszczoną wersją porządkowania informacji o planowanych do wykonania produktach i usługach, zebranych w zamówieniach i dokonanych transakcjach.

**Agregatory ofert i opinii** - będąc sferą upubliczniania zawartości, służą zarazem prezentowaniu swoich rozwiązań i śledzeniu rozwoju branży, w której działa firma. W rezultacie mogą one pomagać w podejmowaniu decyzji o wytyczeniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Nawet tak prozaiczne narzędzia, jak e-mail, nie są tożsame tylko z jedną funkcją. Poza tym, że jest kanałem komunikacyjnym, może również stanowić bazę potwierdzeń zamówień, historię relacji z klientem i dokumentację wykorzystanych treści promocyjnych.

## Trzy naczelné korzyści

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. Są również takie umiejętności, które wspierają wyraźnie jeden z nich. Dzieje się tak w wypadku organizacji pracy, która w pierwszej kolejności jest nastawiona na efektywne wykorzystanie czasu przedsiębiorcy i jego zespołu. Później oczywiście oszczędność ta prowadzi do wypracowywania zysków. To proces długofalowy, dlatego szczególnie wymagający wsparcia. Taka idea przyświeca całości katalogu: szukamy sposobów pobudzania wzrostu w małych firmach nie tylko w bezpośrednim zwiększaniu sprzedaży, ale także na wielu polach dobieranych przez właścicieli. To zatem, co jest rozumiane jako korzyści przedsiębiorcy na metapoziomie, stanowi pryzmat, przez który są ukazane bardziej szczegółowe korzyści funkcjonalne, na których jest zbudowany sam katalog.

## Wytyczenie obszarów

Katalogując e-kompetencje osób tworzących małe firmy, nie tylko skupiliśmy się na formach ich kontaktu z technologiami cyfrowymi (na przykład w jakim zakresie promują się w Sieci, jaką część obrotu generują przez e-handel), ale także przyjrzeliliśmy się tej kwestii szerzej. Najpierw zbadaliśmy obszary istotne dla funkcjonowania firmy, dopiero zaś w kolejnym kroku analizowaliśmy, jak można je cyfrowo usprawnić. Patrząc wieloaspektowo, wskazujemy przestrzenie, w jakich mogą być rozwijane kompetencje cyfrowe.

Wytyczenie tych przestrzeni wynikało z kilkuetapowego procesu. Najpierw dokonano przeglądu literatury, aby ustalić najważniejsze obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, w których udział mają sfery wspierane przez rozwiązania ICT. Obszary te zostały równolegle naświetlone z intersubiektywnej perspektywy ekspertów i praktyków stykających się z sektorem MŚP. Niebagatelne znaczenie miały tutaj zróżnicowane branże, jakie reprezentowali respondenci, co pomogło naświetlić zarówno style pracy w procesie, jak i wykorzystanie technologii telekomunikacyjnych, narzędzi finansowych czy promocji w Sieci.

W wyniku zestawienia powyższych obszarów z wieloma uzyskanymi wcześniej wykazami powstał model, który następnie był weryfikowany i wysycany w terenowym badaniu jakościowym przedsiębiorców. Po zakończeniu badania - na podstawie danych - model poddano ponownej weryfikacji w ramach kilkustopniowej analizy i konsultacji zespołu badawczego. Ostatecznym rezultatem jest sześć obszarów stanowiących fundament opisanego niżej katalogu.

Stanowią one jednocześnie listę kwestii, które musi rozważyć przedsiębiorca, przystępując do tworzenia małej firmy. Specjaliści skłaniają się ku niezbędnym elementom - jak stworzenie oferty, dotarcie z nią do klienta i sprzedaży produktów lub usług. Osoby o bardziej holistycznym podejściu będą skłonne w większym stopniu zaplanować pełny zakres działań, zastanawiając się już na wstępie nad zarządzaniem firmą, utrzymywaniem relacji z klientami i rozpoznaniem rynku. Długofalowość jest strategią korzystną dla budowy przedsiębiorstwa, trudno jednak o nią w małych firmach - niesionych pasją i indywidualnym zaangażowaniem właścicieli.

## MODEL FUNKCJONALNY - OBSZARY, KORZYŚCI I KOMPETENCJE CYFROWE

Małe firmy różnią się między sobą, nie ma więc jednego - uniwersalnego - zestawu umiejętności, które byłyby im niezbędne. Przedsiębiorcy oraz ich pracownicy mają różne potrzeby, motywacje i możliwości działania. Ważną rolę odgrywają także obecny poziom ucyfrowienia oraz pomysł na rozwój siebie i własnej firmy. Traktowanie wszystkich w ten sam sposób jest więc nieefektywne. Prezentowany modułowy katalog pozwala wypracować indywidualną ścieżkę rozwijania kompetencji cyfrowych. Posiadanie **kompetencji cyfrowych** jest efektywne wtedy, gdy wspiera te obszary aktywności **małej firmy**, które przedsiębiorcy uznają za kluczowe. **Obszar** to ważna gałąź działalności firmy, która może być zasilana cyfrowo. W każdym obszarze są zidentyfikowane **korzyści**, które mogą odnieść przedsiębiorcy, wspomagając swoją działalność cyfrowo. Przedsiębiorca powinien rozważyć, czy w praktyce zatroszczy się o rzeczywiste zastosowanie konkretnych umiejętności cyfrowych sam, z pomocą swoich pracowników czy zlecając je na zewnątrz. To, jaki styl zarządzania nabywaniem i zastosowaniem kompetencji przyjmie, jest bardzo ważne w kwestii ucyfrowiania przedsiębiorstwa. **Brak miękkich umiejętności** właściciela przedsiębiorstwa - współpracy, delegowania zadań, dostrzegania potencjałów - jest równie dużą, jeśli nawet nie znacznie większą przeszkodą niż brak środków i sprzętu.

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.






## SPRZEDAŻ

Na ten obszar składają się elementy bezpośrednio związane z umożliwianiem klientom dokonywania zakupów. Zgromadzone tutaj umiejętności to więcej niż handel przez internet. Pomagają one uporządkować dokumentację sprzedaży wewnątrz firmy, przez co oferują podstawowe rozeznanie w danych sprzedażowych i umożliwiają gromadzenie danych do analizy.

Każdy właściciel firmy wraz z pracownikami może zarządzać zarówno zakresem sprzedanych towarów lub świadczonych usług, jak i samym procesem sprzedaży, decydując, które elementy warto ucyfrowić, aby usprawnić działanie firmy. Ucyfrowić można także samą ofertę lub tylko cennik.

Elektroniczna sprzedaż produktu lub usługi to także umiejętność realnej i widocznej wyceny w kanałach *online*. Sieć może usprawniać poziom finansowy transakcji, gdy przedsiębiorca przenosi tam dokonywanie płatności.

Prosty wykaz dokonanych transakcji czy raporty kasowe pomagają poznać flagowe produkty, ustalić liczbę klientów i skuteczniej niż szacunki intuicyjne określać, co w praktyce jest podstawą obrotów małej firmy.

<b>1. Sprzedaż</b>	
<b>1.1. Korzyść: prezentowanie produktu lub usługi w celach sprzedażowych</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	
1.1.1. rozumie potrzebę posiadania cyfrowej wersji oferty produktów lub usług (na przykład zdjęć produktów lub wykonywanych usług w profilach społecznościowych, katalogów do pobrania zamieszczonych na stronie)	
1.1.2. potrafi stworzyć i wykorzystać wysokiej jakości materiały opisowe i graficzne, aby prezentować swoją ofertę, na przykład korzystając z programów do obróbki graficznej	
1.1.3. potrafi wybrać odpowiednie serwisy i narzędzia oraz wykorzystać je do prezentacji ofert promocyjnych	



1.1.4. potrafi wykorzystać narzędzia cyfrowe w budowaniu i prezentowaniu strategii cenowej (na przykład cennik <i>online</i> , kalkulator kosztów zamówienia)
1.1.5. potrafi modyfikować sposób przedstawiania i organizacji oferty na podstawie danych uzyskanych z narzędzi śledzenia ruchu na stronie oraz pomiaru zainteresowania produktem
1.1.6. potrafi wykorzystać dostępne wzory, aby stworzyć dokumenty sprzedażowe wysokiej jakości (na przykład formatki dokumentów ofertowych, gotowe szablony ze stron WWW i e-sklepów)
<b>1.2. Korzyść: realizowanie transakcji finansowych</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
1.2.1. wie, że korzystanie z technologii cyfrowych usprawnia obsługę transakcji
1.2.2. potrafi znaleźć i wybrać odpowiedni program do ewidencji transakcji i wystawiania dokumentów sprzedażowych
1.2.3. potrafi przyjmować i obsługiwać zamówienia za pomocą komunikatorów <i>online</i> i mobilnych
1.2.4. potrafi rejestrować sprzedaż w systemach do zarządzania firmą (ERP)
1.2.5. potrafi korzystać z bankowości elektronicznej i operatorów płatności internetowych, przyjmując opłaty za realizowane przez firmę zamówienia
1.2.6. potrafi zintegrować system płatności z systemami informacji o kliencie, magazynowym i fakturowym
1.2.7. potrafi komunikować klientowi status realizacji zamówień, korzystając z powiadomień systemów e-handlu albo wewnętrznych systemów ewidencji produktów lub usług

### 1.3. Korzyść: wspieranie procesu sprzedaży produktu lub usługi

#### Kompetencje cyfrowe

1.3.1. rozumie, że dzięki narzędziom cyfrowym może usprawnić proces sprzedaży

1.3.2. rozumie przepisy prawne regulujące elektroniczne świadczenie usług, w tym dotyczące prowadzenia e-sklepu

1.3.3. potrafi sprzedawać swoje produkty lub usługi przez stronę WWW (na przykład umieszczając na niej katalog produktów lub portfolio usług)

1.3.4. potrafi prowadzić e-sklep przeznaczony dla swojej oferty, korzystając z gotowych platform e-sklepowych, kreatorów lub pracy programisty

1.3.5. potrafi wykorzystywać odpowiednie dla swojego produktu lub swojej usługi internetowe platformy handlowe obsługujące określoną branżę lub o szerokim przekroju oferty

1.3.6. potrafi korzystać z portali pośrednictwa i łączenia kupujących oraz sprzedających, z serwisów brokerskich, porównywarek cenowych i serwisów oceniających produkty lub usługi

### 1.4. Korzyść: posiadanie dostępu do danych sprzedażowych

#### Kompetencje cyfrowe

1.4.1. wie, że może mieć zdalny dostęp do danych sprzedażowych

1.4.2. potrafi wykorzystać bankowość *online*, arkusze kalkulacyjne lub profile na internetowych platformach handlowych do utrwalania i przechowywania danych o sprzedaży

1.4.3. potrafi zarządzać raportami sprzedaży w programach zarządczych typu ERP lub w arkuszach kalkulacyjnych, analizować je i tworzyć statystyki
1.4.4. potrafi korzystać z narzędzi pozwalających na ustalanie i automatyczne naliczanie marży oferowanych produktów i usług w programach kasowych albo arkuszach kalkulacyjnych
1.4.5. potrafi korzystać z programów do sprzedaży i analizować raporty sprzedażowe w konkretnych okresach albo dla konkretnych produktów

### Kompetencje w terenie

Dobłą ilustracją tego, jak zawarte w tym obszarze umiejętności wpływają na biznes, jest przykład przekucia niszowego produktu dla specyficznej grupy na pomysł na ogólnopolski, z czasem zaś międzynarodowy biznes. Polegał on na sprzedaży zupełnie niecyfrowego towaru, jakim były uniformy pracownicze dla kilku grup zawodowych w kraju. Za pośrednictwem e-sklepu utworzonego na potrzeby sprzedaży przedsiębiorca zyskał niewyobrażalny dla siebie wcześniej zasięg.


Również starszy antykwariusz potrafi wykorzystać elektroniczną platformę sprzedażową nie tylko jako odpowiednik stacjonarnej księgarni, lecz także do obsługi systemu organizacji i archiwizacji historii sprzedaży. Innym sposobem wykorzystywanym do tego samego celu jest pobieranie danych z e-konta do arkuszy kalkulacyjnych i śledzenie rozliczeń z klientami.

Mając do czynienia z dużą liczbą transakcji - wraz z rozwojem firmy lub w związku z jej specyfiką - przedsiębiorcy uznają za korzystne używanie systemów do rejestrowania zamówień i sprzedaży. W ten sposób na przykład branża logistyczna może lepiej nawigować zleceniami, a walory takich rozwiązań dostrzegają także specjaliści z branży kosmetycznej, szczególnie tam, gdzie sprzedaż jest cykliczna i warto śledzić ją pod tym kątem.

## KOMUNIKACJA I PROMOCJA

Obszar ten obejmuje wszystkie ucyfrowione formy otwierania się na potencjalnego klienta i umożliwiania mu dotarcia do usług firmy. Przez komunikację i promocję

rozumiemy tworzenie i udostępnianie treści dotyczących oferty. Chodzi tutaj zatem o wyznaczenie punktów styczności z informacjami o firmie i jej produktach lub usługach wszędzie tam, gdzie może się pojawić zainteresowanie nimi. Ważne są tutaj nie tylko zasób informacji i kanały ich promowania, ale także ocena skuteczności tych działań.

<b>2. Komunikacja i promocja</b>	
<b>2.1. Korzyść: bycie widocznym i wyszukiwalnym w sieci</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	
2.1.1. rozumie znaczenie dobrej widoczności swojej firmy w Sieci	
2.1.2. wie, że musi mieć swoje miejsce - wizytówkę w Sieci, aby być wyszukiwalnym za pomocą narzędzi internetowych (na przykład własna strona internetowa, blog lub konto na platformie społecznościowej, teleadresowe bazy firm)	
2.1.3. potrafi budować profile w mediach społecznościowych, wyszukiwarkach teleadresowych oraz na mapach internetowych	
2.1.4. rozumie potrzebę obecności w agregatorach ofert i porównywarkach cen jako formy promocji	
2.1.5. potrafi tworzyć kanały komunikacji i ich używać - własne strony i blogi, profile w mediach społecznościowych dobrane do specyfiki swojego produktu lub swojej usługi	
2.1.6. potrafi zadbać o pozycjonowanie swojej strony internetowej w wyszukiwarkach (na przykład wykorzystując odpowiednie słowa kluczowe i tagi oraz formatując jej zawartość)	
<b>2.2. Korzyść: komunikowanie się z klientem</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	

2.2.1. wie, że musi być dostępny dla klienta za pośrednictwem różnych kanałów komunikowania
2.2.2. wie, że działania i produkty firmy mogą być komentowane i recenzowane <i>online</i> przez klientów i konkurencję
2.2.3. wie, jak radzić sobie w sytuacjach kryzysowych i rozwiązywać problem za pośrednictwem odpowiedniej komunikacji (na przykład klient niezadowolony z produktu lub usługi)
2.2.4. potrafi monitorować komentarze internautów na swój temat i w razie potrzeby podejmuje dialog z komentującymi
2.2.5. potrafi zdefiniować i obserwować ważne z perspektywy swojej działalności miejsca w Sieci, w których wypowiadają się potencjalni klienci
2.2.6. potrafi dotrzeć do wybranej grupy docelowej - odpowiednio dostosowuje treść i kanał komunikacji (na przykład blog, <i>newslettery</i> i <i>mailingi</i> , media społecznościowe, fora i portale tematyczne, partnerstwa medialne, reklamy kontekstowe, marketing treści)
2.2.7. potrafi stworzyć klientowi przestrzeń do wypowiedzenia się na swojej stronie lub na swoim profilu w serwisie społecznościowym
<b>2.3. Korzyść: prowadzenie działań promocyjnych</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
2.3.1. potrafi dobrać odpowiednie typy reklam do prezentacji stworzonych treści promocyjnych (na przykład reklamy graficzne, linki sponsorowane)
2.3.2. potrafi planować i prowadzić kampanie promocyjne z wykorzystaniem narzędzi i systemów reklamowych <i>online</i> (na przykład planować długość trwania kampanii i jej rytm)

2.3.3. wie, że ewaluowanie jakości i skuteczność akcji promocyjnych w Sieci prowadzi do optymalizacji dalszego kierunku i zakresu działań
2.3.4. rozumie cyfrowe wskaźniki efektywności ( <i>benchmark</i> ) i możliwe do uzyskania poziomy konwersji klientów
2.3.5. potrafi monitorować publikacje sieciowe związane tematycznie ze swoją działalnością i wykorzystywać nadarzające się okazje, aby prezentować tam swoją ofertę
2.3.6. potrafi tworzyć sezonowe lub spersonalizowane prezentacje produktów i usług, wykorzystując zasoby treści o wykonanych dotychczas produktach lub zrealizowanych usługach
2.3.7. rozumie walory publicznego udostępniania prezentacji dotyczących produktów lub usług, z wykorzystaniem współdzielonych dysków, folderów i prezentacji slajdów
2.3.8. potrafi budować swoją pozycję ekspercką (na przykład przez prowadzenie bloga eksperckiego, aktywność na forach tematycznych)
2.3.9. potrafi wykorzystać pozostawione przez klientów opinie i recenzje jako element własnej promocji produktu lub usługi

### Kompetencje w terenie

Przedsiębiorcy rozumieją, że aktywność w tym obszarze jest dziś nieodzowna, jest to bowiem jedno z najmocniej kojarzonych z internetem pól działania. Podstawowa zauważalność w Sieci jest traktowana przez przedsiębiorców jako warunek konieczny - potwierdzający istnienie firmy, bardziej nawet niż jej realna siedziba.

Jednocześnie często szeroki wachlarz propozycji działań promocyjnych wywołuje zagubienie i niechęć małych firm do zaangażowania się w ten obszar.

Usługi z tego zakresu szybko się profesjonalizują, dlatego podstawowe rozeznanie przestaje wystarczać i rodzi potrzebę podnoszenia jakości materiałów na temat firmy dostępnych w internecie. Z tego powodu przedsiębiorcy szukają wsparcia u

wewnętrznych lub zewnętrznych specjalistów zajmujących się warstwą graficzną czy pozycjonowaniem stron. Bywa, że internetowy model sprzedaży nie idzie w parze z wysokimi kompetencjami promocyjnymi i wymaga poszukania ich na rynku.

Interakcja z potencjalnymi klientami w mediach społecznościowych prowadzi do szukania i rozwijania nowych sposobów przedstawiania produktów lub usług. W ten właśnie sposób internetowa kwiaciarnia znalazła nową specjalizację - układanie bukietów ślubnych. Z kolei branże wysokiego zaufania pozyskują dodatkowo opinie użytkowników, które są cyfrowym odpowiednikiem marketingu szeptanego i pomagają przekonać niezdecydowanych. Wymaga to także obycia ze wskaźnikami zainteresowania i skuteczności, aby móc adekwatnie oceniać podjęte aktywności.

Elementem komunikacji może być także wyjście naprzeciw potrzebom informacyjnym klienta. Z takiego założenia wynika na przykład motywacja do prowadzenia bloga eksperckiego w tematyce świadczonych przez siebie usług. Kiedy jest on połączony ze stroną internetową zawierającą podstawowy opis portfolio usług, staje się nienaruszającą się formą, z której może skorzystać wnikliwy i szczególnie zainteresowany tematyką branży klient.


## KLIENCI

Obszar ten - w ujęciu technologii cyfrowych i potencjału ich wykorzystania - ma przede wszystkim dwa wymiary. Z jednej strony, jest to możliwość śledzenia zachowań klienta i pozyskiwania wiedzy na jego temat. Z drugiej strony, jest to swoisty obowiązek dbałości o wysoki standard obsługi klienta, do której w ostatnim czasie przywykł.

Obserwowanie zachowań klienta - zarówno obecnego, jak i potencjalnego - przez analizę pozyskanej w ten sposób wiedzy może się przekładać na generowanie konkretnych pomysłów na sposób budowania lub rozwijania relacji z nim. Wcześniej nie było to możliwe na taką skalę.

Klienci przyzwyczaili się do wysokiej jakości obsługi. Wiedzą, że korzystając z własnych kompetencji cyfrowych, mogą porównywać ceny i standard obsługi, ale także oczekiwać bieżącej informacji, na przykład na temat statusu realizacji swojego zamówienia. Przedsiębiorca musi wiedzieć, że źle obsłużony klient odejdzie, ale nie powinien traktować tego wymiaru relacji tylko w kategoriach koniecznych do spełnienia powinności. Jest to bowiem doskonała okazja do nawiązywania i utrwalania relacji z klientem oraz budowania jego lojalności, która może być wykorzystywana również do wzbudzania w nim nowych potrzeb zakupowych. Trzeba ponadto wyraźnie podkreślić, że narzędzia cyfrowe w tym zakresie (na przykład zapewniające mechanizmy kontaktowe) są wielokrotnie bardzo proste i intuicyjne w obsłudze.

Istotne jest także słuchanie potencjalnych odbiorców - szukanie przestrzeni, w których się wypowiadają, lub dawanie im takiej szansy we własnych kanałach cyfrowych.

<b>3. Obszar: Klienci</b>	
<b>3.1. Korzyść: gromadzenie wiedzy o klientach</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	
3.1.1. wie, że dzięki narzędziom analitycznym może pozyskać cenną wiedzę o swoich klientach (na przykład korzystając z systemów reklamowych i narzędzia analizy statystyk)	
3.1.2. potrafi zbierać i interpretować dane na temat klientów, sprzedaży, produktów (na przykład analizując miejsca odwiedzin związanych z produktem lub usługą firmy)	
3.1.3. potrafi znaleźć informacje pozwalające określić charakterystykę potencjalnych klientów i optymalne kanały dotarcia do nich	
3.1.4. wie, jaki system zarządzania klientami (CRM) wybrać, aby pasował do profilu działalności	
3.1.5. potrafi korzystać z systemów zarządzania klientami (CRM)	
3.1.6. potrafi zebrać dane, z jakiego typu miejsc w internecie klienci trafiają na stronę firmy, i analizować ruch na stronie	
3.1.7. potrafi tworzyć dokumentacje historii obsługi klienta i jego preferencji, zyskując lepsze zrozumienie możliwości firmy w zakresie realizowanych zleceń i sprzedawanych produktów	
<b>3.2. Korzyść: nawiązywanie i utrzymywanie relacji z klientami</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	



3.2.1. wie, że media cyfrowe są cennym narzędziem nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami, szczególnie relacji bezpośredniej
3.2.2. rozumie potrzebę bycia dostępnym dla klienta w kanałach komunikacji cyfrowej
3.2.3. potrafi stworzyć plan nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami, w którym są uwzględnione odpowiednie serwisy i aplikacje dopasowane do specyfiki klientów (na przykład serwisy społecznościowe, poczta elektroniczna, <i>newsletter</i> )
3.2.4. potrafi kontaktować się z klientami w różnych celach (na przykład informacja o statusie zamówienia), za pomocą różnych kanałów komunikacji elektronicznej (na przykład poczty elektronicznej, komunikatorów, serwisów społecznościowych, VoIP)
3.2.5. potrafi korzystać z rozwiązań automatyzujących komunikację z klientami (na przykład przypomnienia o nowych produktach)
3.2.6. potrafi wysyłać powiadomienia stosownie do przyzwyczajień, zainteresowań i potrzeb klienta (częstotliwość, tematyka), utrwalonych w historii jego obsługi (systemy zarządzania firmą, systemy zarządzania relacją z klientem)
3.2.7. potrafi wzbudzić zainteresowanie klienta przez pokazywanie kulisy wytwarzania produktów lub usług oraz pracujących nad nimi osób w kanałach komunikacji <i>online</i>
<b>3.3. Korzyść: budowanie lojalności klientów</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
3.3.1. wie, że śledząc cyfrowo regularność powrotów klientów i ich zadowolenia z produktów lub usług, może zadbać o trwałość relacji (na przykład wysyłając klientom przypomnienia o możliwości dodatkowego zakupu)

3.3.2. potrafi planować i tworzyć programy lojalnościowe, wykorzystując na przykład rozwiązania dostępne na platformach sprzedażowych <i>online</i>
3.3.3. potrafi użyć systemu CRM i zapisanej w nim historii klienta, aby pamiętać o indywidualnych wymaganiach klienta
3.3.4. potrafi wykorzystać odpowiednie kanały i styl komunikacji z klientem w zależności od jego preferencji
<b>3.4. Korzyść: analizowanie wypowiedzi klientów</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
3.4.1. rozumie, że internet jest cennym źródłem opinii klientów i specjalistów o oferowanych przez siebie produktach lub usługach
3.4.2. potrafi wyszukać opinie klientów na temat produktów lub usług oferowanych przez swoją firmę i podmioty konkurencyjne
3.4.3. potrafi określić, jakie produkty, usługi lub rozwiązania mogą być interesujące dla klientów, kierując się analizą opinii zamieszczanych w internecie

### Kompetencje w terenie

Zasilenie obszaru relacji z klientem kompetencjami cyfrowymi może wpływać na kształtowanie oferty nawet w tak - mogłoby się wydawać - jednoznacznym pod względem świadczonych usług miejscu, jak salon fryzjerski. Okazuje się, że nawet tutaj informacja na temat najczęściej i najrzadziej świadczonych usług może prowadzić do stworzenia systemu promocji i rabatów, które przyciągną nowe klientki albo nakłonią dotychczasowe do skorzystania z obecnej oferty. Z kolei wprowadzenie w salonie fryzjerskim systemu powiadomień o zbliżającym się terminie wizyty nie tylko jest pozytywnie postrzegane przez klientów, ale także optymalizuje czas pracowników, pozwalając im na dostęp do grafiku pracy również z domu i przygotowanie się do wizyty (dzięki możliwości przeglądania historii wizyt klientów).

## PRODUKT LUB USŁUGA

Ten obszar dotyczy podstawowej działalności firmy - tego, co przedsiębiorca wybrał jako główną aktywność - i sposobu, w jaki może go w tym wspierać ucyfrowienie.

Jest to obszar, który obejmuje nie tylko produkty i usługi powstałe wirtualnie, choć pozornie mogłoby się tak zdawać. Cyfrowość w obszarze produktu lub usługi umożliwia oczywiście w wielu wypadkach samo wykonanie, ale nie tylko. Korzyści płynące z nowych technologii mogą się jednak odnosić także do zarządzania tym procesem, planowania i dokumentowania go. W rezultacie zapewnia to możliwość sprawnej refleksji nad tym, co można udoskonalić i jaki kierunek rozwoju produktu lub usługi wybrać.

4. Produkt lub usługa	
4.1. Korzyść: wspieranie procesu wykonania produktu lub usługi	
Kompetencje cyfrowe	
4.1.1.	potrafi tworzyć cyfrowe usługi i cyfrowe produkty odpowiednie dla swojej branży i działalności
4.1.2.	potrafi opracować za pomocą narzędzi cyfrowych cykl pracy nad produktem lub usługą
4.1.3.	potrafi wykorzystywać specyficzne dla swojej działalności narzędzia cyfrowe w procesie projektowania produktów lub usług
4.1.4.	potrafi uzyskać poradę ekspercką lub niezbędną informację (na specjalistycznych stronach służących wymianie wiedzy i uzyskiwaniu informacji, na forach i portalach branżowych)
4.1.5.	potrafi korzystać z narzędzi monitorowania pracy nad produktem lub usługą (na przykład programy do zarządzania produkcją)
4.1.6.	potrafi korzystać z systemu rezerwacji terminów wykonania usług, na przykład w wersji mobilnej dla pracowników pracujących w terenie lub - ze

względu na charakter ręcznie wykonywanej pracy - niemających stałego dostępu do komputera
4.1.7. wie, że wypracowane wcześniej zasoby cyfrowe (dokumenty, formularze, projekty) mogą być wykorzystane w późniejszych pracach nad produktem lub usługą
4.1.8. potrafi sprawnie znaleźć informacje na temat wykonanych wcześniej produktów lub usług do usprawnienia procesu ich wytwarzania
<b>4.2. Korzyść: tworzenie bazy wiedzy o produktach lub usługach</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
4.2.1. potrafi tworzyć elektroniczną dokumentację produktów lub usług firmy (zdjęcia produktów, projektów technicznych i folderów całościowych projektów) oraz pomysłów i inspiracji dotyczących rozwoju swojej oferty
4.2.2. potrafi przy użyciu technologii cyfrowych katalogować i sortować dokumentację o produktach lub usługach (na przykład tworzenie folderów, tagów)
4.2.3. potrafi wykonywać kopie zapasowe i wersjonować informacje o produktach i usługach wytwarzanych cyfrowo (kolejne etapy prac nad dokumentami, warianty rozwiązań IT)
4.2.4. potrafi uniezależnić wiedzę od osoby i tworzyć cyfrową pamięć przedsiębiorstwa, (na przykład umieszczać informacje od poszczególnych osób w narzędziach chmurowych i zarządzać dostępem do nich)
<b>4.3. Korzyść: określanie zakresu oferowanych produktów lub usług</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
4.3.1. rozumie rolę analizowania atrakcyjności i opłacalności obecnego katalogu produktów, portfolio usług

4.3.2. potrafi określać pożądane kierunki rozwoju i zmiany oferty firmy na podstawie analiz dostępnych danych i informacji (na przykład statystyki sprzedaży lub ruchu na stronie sklepu)
4.3.3. potrafi tworzyć cyfrowe analizy i zestawienia oferowanych przez siebie produktów lub usług na potrzeby lepszego zrozumienia swojej działalności
4.3.4. potrafi zbudować zasób materiałów, które może wykorzystywać w rozwijaniu swojej działalności, postępując się na przykład serwisem społecznościowym służącym do kolekcjonowania i porządkowania materiałów wizualnych
4.3.5. potrafi przy użyciu programów do zarządzania firmą określać, jakimi zasobami spośród swojej oferty dysponuje firma

## Kompetencje w terenie

Samo dokumentowanie w formie cyfrowej produktów w pełni *offline* przynosi ogromną korzyść w działalności przedsiębiorstwa - usprawnia proces precyzowania kształtu zamówienia, pozwala rozwijać powstałe wcześniej pomysły. Z czasem umożliwia archiwizowanie i transfer wiedzy. Tym samym presja dysponowania niezbędnym doświadczeniem nie spoczywa tylko na barkach właściciela czy specjalisty. Unika się również błędów wynikających z nieaktualnych wersji projektów. Przedsiębiorcy świadczący usługi zdigitalizowane czy prowadzący e-handel zyskują dodatkowo możliwość zdalnego i synchronicznego uczestniczenia w realizowanej działalności.


Produkt (na przykład czujnik temperatury) czy usługa (na przykład artystyczny manicure) powstają nierzadko rękami pracowników, ich uwiecznienie może już być jednak zdigitalizowane. W ten sposób tworzy się pula udokumentowanych dokonań, pokazująca możliwości firmy. Wykorzystuje się ją na potrzeby zewnętrzne i wewnętrzne. Można w ten sposób wspierać rozwój kompetencji zespołu, ale taka baza zasila także komunikację z przyszłymi klientami, którzy poza standardową ofertą mogą poznać jej spersonalizowane realizacje. Umacnia to również relacje z obecnymi odbiorcami, których cieszą wykonane dla nich produkty i usługi. Warstwa dzielenia się jest jedną z podstawowych cech Sieci jako takiej - świadomy jej użytkownik także w przedsiębiorstwie dostrzega walory łatwego i sprawnego dostępu do zasobów sieciowych firmy. Stąd jest ważne, aby zastosowane bazy były intuicyjne i zgodne z poziomem zaawansowania pracowników.

## RYNEK I KONKURENCJA

Za pośrednictwem Internetu przedsiębiorcy zyskują obraz przestrzeni rynkowej, w której się poruszają. Mogą zdobyć rozeznanie w podobnych podmiotach i ofertach, w szerzej zaś skali - być na bieżąco z rozwiązaniami ze swojej dziedziny, także zagranicznymi. Jednocześnie znajomość otoczenia rynkowego oznacza łatwość w aktualizowaniu lokalnych regulacji i warunków prowadzenia firmy o danym profilu. Cyfrowe obserwacje przekładają się w konsekwencji na optymalizację lub rozwój własnych produktów i usług.

Jest bardzo ważne, aby działania zasilane cyfrowymi kompetencjami w tym obszarze obejmowały zarówno szeroki zakres zewnętrzny (obserwacja rynku, branży i konkurencji), jak i autorefleksję w określonym, rozpoznanym wymiarze biznesowym.

Najlepiej, gdy wiedza pozyskana z takich obserwacji jest analizowana i prowadzi w konsekwencji do optymalizacji lub rozwoju własnych produktów i usług.

<b>5. Rynek i konkurencja</b>	
<b>5.1. Korzyść: gromadzenie wiedzy o rynku</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	
5.1.1. wie, że może pozyskać informacje ze specjalistycznych baz danych	
5.1.2. potrafi korzystać z systemów <i>online</i> zawierających informacje gospodarcze (na przykład Krajowy Rejestr Sądowy, rejestr dłużników, elektroniczne biura obsługi interesantów)	
5.1.3. potrafi śledzić publikacje z zakresu sytuacji prawnej i geopolitycznej dotyczącej oferty firmy	
5.1.4. potrafi korzystać z narzędzi infobrokeringu i wywiadowni gospodarczych	
<b>5.2. Korzyść: posiadanie wiedzy o branży, w której działa firma</b>	

Kompetencje cyfrowe
5.2.1. wie, że internet jest źródłem informacji na temat rozwoju branży, w której działa firma
5.2.2. potrafi znaleźć w internecie informacje o branży, w której działa firma
5.2.3. potrafi korzystać z wiedzy udostępnianej w Sieci przez izby, cechy i stowarzyszenia przedsiębiorców z tej samej branży, śledząc publikowane przez nie treści i subskrybując kanały komunikacji (na przykład <i>newslettery</i> , listy mailingowe)
5.2.4. potrafi wyszukać w internecie informacje o szkoleniach i spotkaniach branżowych
5.2.5. potrafi wyszukać informacje o nowych produktach lub usługach stosowanych w branży
5.2.6. potrafi użyć technologii cyfrowych, aby śledzić nowe tendencje dotyczące rozwiązań w swojej branży
5.2.7. potrafi znaleźć w internecie dokumenty regulujące działalność firmy (na przykład regulacje prawne, normy, patenty)
<b>5.3. Korzyść: posiadanie informacji o ofercie konkurencji</b>
Kompetencje cyfrowe
5.3.1. potrafi znaleźć konkurencyjne podmioty za pomocą wyszukiwarek i narzędzi monitoringu mediów
5.3.2. potrafi wyszukać w różnych mediach (na przykład serwisach społecznościowych, <i>newsletterach</i> i portalach branżowych) informacje na temat produktów lub usług oferowanych przez konkurencyjne podmioty

5.3.3. wie, że analizując za pośrednictwem internetu ofertę podmiotów konkurencyjnych, może czerpać inspirację do modyfikacji działalności i oferty firmy

5.3.4. potrafi obserwować działania konkurencji (na przykład na portalu społecznościowym lub zapisując się na *newsletter*)

## Kompetencje w terenie

Zmiany w dostępie do informacji w zakresie tego obszaru dobrze ilustruje historia funkcjonującego zaledwie osiem lat e-sklepu sprowadzającego towary z Bliskiego Wschodu. Jego właścicielka sama zdobywała doświadczenie i szlifowała praktykę handlu z zagranicznymi partnerami biznesowymi. Wie jednak, że teraz jest to znacznie prostsze, są bowiem blogi i fora, na których można znaleźć cenne wskazówki praktyczne na temat specyfiki transakcji handlowych w tej części świata.

Dobra znajomość specyfiki branży, rynku i konkurencji na świecie może się przełożyć na postawienie na pozaspecjalistyczną komunikację wizerunkową. Było tak w wypadku młodej firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania. Wiedząc, że *programiści ze Wschodu* są postrzegani *jako chłopaki we flanelowych koszulach*, postanowili przełamać ten wizerunek i eksponować siebie jako biegłe mówiący po angielsku i dobrze ubrany młody zespół, w którego skład wchodzi także kobiety.


W śledzeniu rynku i branży można skorzystać z profesjonalnej pomocy - na przykład zamówić monitoring mediów. Jest to cenne szczególnie w wypadku świadczenia usług przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów, w których zawodzie standard i regulacje prawne często się zmieniają.

## PROWADZENIE FIRMY

Zasilenie procesu prowadzenia firmy kompetencjami cyfrowymi może usprawnić jej funkcjonowanie w tak ważnych obszarach, jak dokumentacja, administracja, zarządzanie zasobami i kierowanie zespołem, co może się przełożyć na zwiększenie efektywności, szukanie oszczędności i optymalizację procesów. Nie jest to obszar, który dotyczy tylko firm z większą liczbą pracowników. W mikroprzedsiębiorstwach sprawne zarządzanie zasobami firmy oraz czasem i kompetencjami jest również bardzo ważne, nawet jeśli miałoby dotyczyć tylko jednej osoby - właściciela firmy.



Wsparcie technologiami cyfrowymi procesów prowadzenia przedsiębiorstwa wciąż dla wielu polskich małych firm nie jest oczywiste i kojarzone wprost z zyskami, z całą pewnością przynosi jednak duże korzyści, niewidoczne na pierwszy rzut oka.

<b>6. Prowadzenie firmy</b>	
<b>6.1. Korzyść: zarządzanie dokumentami firmy</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	
6.1.1. rozumie, że technologie cyfrowe mogą usprawnić archiwizowanie, porządkowanie i przesyłanie dokumentów firmy	
6.1.2. wie, że dzięki elektronicznemu archiwizowaniu dokumentów firmy może mieć do nich dostęp w dowolnym miejscu i czasie	
6.1.3. potrafi zaprojektować lub zlecić zaprojektowanie elektronicznego systemu archiwizacji dokumentów firmy	
6.1.4. potrafi zabezpieczyć dane o klientach, produktach i usługach na różnych nośnikach, aby chronić firmę przed ich utratą	
6.1.5. potrafi korzystać z narzędzi umożliwiających wspólne gromadzenie i przetwarzanie dokumentów firmy (na przykład dysków sieciowych, technologii chmurowych)	
6.1.6. potrafi wykorzystywać stałe wzorce do tworzenia powtarzalnych dokumentów (takich jak formularze raportów, umów, notatek, formularzy serwisowych)	
<b>6.2. Korzyść: kierowanie pracą zespołu i współpracą z kontrahentami</b>	
<b>Kompetencje cyfrowe</b>	

6.2.1. rozumie, że technologie cyfrowe mogą ułatwić podział pracy i delegowanie zadań w zespole
6.2.2. wie, że odpowiednie narzędzia cyfrowe (wspólne kalendarze, zasoby udostępniane w chmurze, systemy rezerwacji usług) mogą usprawnić wspólną pracę całego zespołu
6.2.3. potrafi za pośrednictwem Sieci znaleźć dostawców i kontrahentów i nawiązać z nimi współpracę
6.2.4. potrafi wybrać odpowiadające na potrzeby firmy systemy zarządzania projektami
6.2.5. potrafi monitorować i kontrolować obciążenie zespołu, korzystając z cyfrowych narzędzi zarządzania projektami
6.2.6. potrafi korzystać z cyfrowych narzędzi pozwalających na organizowanie zadań oraz ich priorytetyzowanie i przydzielanie
<b>6.3. Korzyść: komunikowanie się z zespołem i kontrahentami</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
6.3.1. wie, że narzędzia cyfrowe pozwalają na utrzymywanie stałego kontaktu z pracownikami, współpracownikami i kontrahentami
6.3.2. potrafi użyć technologii cyfrowych, aby zapewnić dobrą komunikację w zespole niezależnie od lokalizacji pracowników
6.3.3. wie, że standard komunikacji internetowej dostawców i kontrahentów może być wyznacznikiem ich oceny (tempo i jakość odpowiedzi na zapytania, problemy, wątpliwości)

6.3.4. potrafi korzystać ze wspólnych narzędzi i kanałów komunikacji z zespołem, na przykład komunikatorów, czatów, poczty e-mail (szczególnie w pracy zespołów rozproszonych i pracujących w terenie)
6.3.5. potrafi przekazywać zdalnie informacje i wspólnie pracować nad pomysłami, korzystając na przykład z wideorozmów <i>online</i> , spotkań <i>online</i>
6.3.6. potrafi wykorzystywać narzędzia pracy w chmurze we wspólnym opracowywaniu projektów i pomysłów w ramach zespołu oraz we współpracy z zewnętrznymi specjalistami
6.3.7. potrafi korzystać z możliwości śledzenia wprowadzanych zmian we wspólnie edytowanych dokumentach i projektach
6.3.8. potrafi wykorzystywać narzędzia cyfrowe do przekazywania projektów i zamówień podwykonawcom, współpracownikom lub kontrahentom
<b>6.4. Korzyść: zarządzanie finansami firmy</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
6.4.1. wie, że technologie cyfrowe mogą być pomocne w zarządzaniu finansami firmy
6.4.2. potrafi korzystać z narzędzi pozwalających na analizowanie i kontrolę bieżących wydatków firmy
6.4.3. potrafi korzystać z bankowości elektronicznej (na przykład sprawdzać saldo rachunku, robić przelewy krajowe i zagraniczne, kontrolować wydatki), również w wersji mobilnej
6.4.4. potrafi wprowadzić automatyczne, cykliczne obciążenia konta firmy na rzecz zobowiązań wobec kontrahenta

6.4.5. potrafi użyć narzędzi pozwalających na opłacanie składek ZUS zatrudnionych pracowników
6.4.6. rozumie zewnętrzne rozwiązania podatkowe, administracyjne i księgowe udostępniane <i>online</i> na wewnętrzne potrzeby firmy
6.4.7. potrafi korzystać z narzędzi cyfrowych ułatwiających prowadzenie spraw administracyjnych i kadrowych (dokonywanie rozliczeń, wystawianie umów, faktur, rachunków)
<b>6.5. Korzyść: kontrolowanie zasobów kadrowych i materialnych firmy</b>
<b>Kompetencje cyfrowe</b>
6.5.1. rozumie, że technologie cyfrowe mogą być pomocne w ewidencjonowaniu zasobów firmy (czasu, materiałów, zapotrzebowania na usługi)
6.5.2. wie, że są dostępne aplikacje i programy umożliwiające ewidencjonowanie zasobów firmy
6.5.3. potrafi korzystać z narzędzi pozwalających na ewidencjonowanie czasu pracowników i wystawianie bieżącej dokumentacji kadrowej
6.5.4. potrafi korzystać z systemów pozwalających na dokumentowanie spraw kadrowych pracowników (urlopy, zwolnienia, delegacje, nagrody, staż pracy)
6.5.5. potrafi korzystać z narzędzi pozwalających na ewidencjonowanie zużycia materiałów
6.5.6. potrafi korzystać z systemów pozwalających na kontrolowanie pracy zespołu w terenie
6.5.7. potrafi korzystać z narzędzi pozwalających na zarządzanie wieloma projektami

## Kompetencje w terenie

Zdarza się, że decyzja o zasileniu kompetencjami cyfrowymi tego obszaru jest w pewnej mierze wymuszona potrzebami klienta, który wymaga na przykład jako warunku podpisania umowy o dłuższej współpracy wprowadzenia systemu zarządczego, do którego raportów będzie mógł mieć wgląd. Jest tak w *biznesach powyżej określonych wolumenów, które w pewnej skali nie są w stanie już się efektywnie odbywać bez szybkich łączy internetowych i bez systemów*. W przypadku niektórych branż (logistyka, przemysł i produkcja) sprawne zarządzanie organizacją firmy sprawia, że jest ona w stanie konkurować z dużymi międzynarodowymi przedsiębiorstwami.

Bardzo często wzbogacenie działania firmy technologiami cyfrowymi prowadzi do tak prostej korzyści, jak oszczędność przestrzeni. Teczki można zastąpić archiwizacją w chmurze, a sprawnie skomunikowany zespół nie musi oglądać się na co dzień zza biurka, ale może kontaktować się zdalnie. Co więcej, zdarza się, że prowadzenie jednoosobowego przedsiębiorstwa nie oznacza początku drogi, ale jest raczej wynikiem optymalizacji, w której wszyscy współpracownicy są zewnętrznymi wykonawcami usług w dobrze dopracowanej sieci pracy rozproszonej.