

Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm



INTERNETOWE
REWOLUCJE

KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM

Raport z badań

Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm. Raport z badań

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/>.



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 naczelnych 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 wymiernie 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
Wprowadzenie.....	6
Polskie przedsiębiorstwa	8
Czym są małe firmy?	8
Ścieżki wejścia do sektora i typy przedsiębiorców	5
Generaliści i specjaliści.....	5
Branże i ich ucyfrowienie	11
Główne profile działalności	11
Spektrum ucyfrowienia	17
Gra w ucyfrowianie małej firmy.....	21
Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm	30
Kompetencje informatyczne i informacyjne	30
Horyzont kształtowania kompetencji cyfrowych.....	31
Model funkcjonalny - obszary, korzyści i kompetencje cyfrowe.....	34
Sprzedaż	37
Komunikacja i promocja.....	40
Klienci.....	44
Produkt lub usługa.....	48
Rynek i konkurencja.....	51
Prowadzenie firmy	53

Szanse i zagrożenia dla ucyfrowienia w małej firmie	59
Szanse	59
Zagrożenia	62
Kontekst rozwoju e-kompetencji	67
Postrzeganie szkoleń	67
Potrzeby szkoleniowe	69
Bezpieczeństwo	75
Internacjonalizacja	78
Co dalej?	83
Aneks metodologiczny	87
Moduły badania	87
Faza rozpoznawcza	87
Faza terenowa	89
Faza analityczna	92
Faza katalogowa	92
Bibliografia	94

WPROWADZENIE

Współczesny świat jest niewątpliwie światem technologii cyfrowych. Sieć stała się narzędziem wymiany informacji i komunikacji nie tylko w życiu prywatnym, ale i zawodowym. W polu przedsiębiorczości pozostaje ona doskonałym narzędziem zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej - zarówno jeśli chodzi o międzynarodowe korporacje, jak i mniejsze firmy. Dlatego właśnie nowe technologie zostały włączone w wiele aktywności realizowanych przez osoby indywidualne i organizacje, a umiejętne działanie w tej sferze jest współcześnie uważane za nieodzowny czynnik rozwoju.

Dlaczego jednak szczególnie warto skupić się na związku pomiędzy poziomem kompetencji cyfrowych a rozwojem małych przedsiębiorstw w Polsce?

Przede wszystkim ze względu na to, że **mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są filarem polskiej gospodarki w zakresie nie tylko zatrudnienia, ale także udziału w PKB** - 67% wszystkich osób aktywnych zawodowo jest zatrudnionych właśnie w małych firmach, których działalność przekłada się na 50% krajowej wartości dodanej brutto.

Niestety jednak, kiedy myślimy o współczesnej kulturze i świecie, który mimo lokalnych różnic, coraz bardziej się globalizuje, i kształtowany jest przez wspólny rynek oraz nieuznające granic nowe technologie, z rosnącą uwagą (i być może zaniepokojeniem) powinniśmy odnotować fakt, że **technologie cyfrowe w działalności małych firm - jak zauważyliśmy na wstępie, mające wielki wpływ na konkurencyjność wszelkich podmiotów na światowym rynku - w Polsce wciąż są słabo obecne.**

Dla ilustracji - niemal 90% małych przedsiębiorstw dysponuje dostępem do Sieci, dwie trzecie zaś ma własną stronę internetową. Jednocześnie zaledwie jedna trzecia pracowników zatrudnionych w takich organizacjach korzysta w codziennej pracy z komputera i Internetu, jedna piąta używa serwisów społecznościowych, ale już narzędzia pracy w chmurze są niemal niewykorzystywane.

Jeśli zatem zauważymy, że powyższe rozwiązania coraz częściej towarzyszą aktywności większości mieszkańców krajów rozwiniętych i rozwijających się, przyczyniając się do budowania globalnej sieci kontaktów oraz zwiększając efektywność działania, a także stają się standardem pracy wielu przedsiębiorstw oraz mniejszych podmiotów, i zestawimy takie spostrzeżenie z niezbyt imponującymi wskaźnikami ucyfrowienia małych firm w Polsce, możemy stwierdzić nagłą

konieczność podniesienia kompetencji cyfrowych polskich przedsiębiorców oraz wykorzystania ich w biznesie, co niewątpliwie podniosłoby konkurencyjność.

Niniejszy raport, będący podsumowaniem badania kompetencji cyfrowych polskich małych firm, przeprowadzonego przez zespół Centrum Cyfrowego Projekt: Polska, jest zatem próbą odpowiedzi na zarysowane powyżej zapotrzebowanie.

POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA

W tym rozdziale odpowiadamy na pytania:

- Jak definiujemy małe firmy - wielkość i żywotność na rynku - czy to ma znaczenie?
- „Zajawkowicze”, „spadkobiercy”, „pracusie” - kto zakłada i prowadzi w Polsce małe firmy?
- Dlaczego akurat taka forma działalności - ucieczka przed szefem, korporacyjnymi metodami pracy, a może pomysł na życie i zrobienie pieniędzy „jak na Zachodzie”?
- „Generaliści” i „specjaliści” - dwa modele prowadzenia przedsiębiorstwa. Kto poradzi sobie lepiej i jak rozumiany jest sukces własnej firmy?

CZYM SĄ MAŁE FIRMY?

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią w Polsce przeważającą grupę podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Obowiązująca definicja tego sektora została przejęta z rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich¹ i wprowadzona przez Ministerstwo Gospodarki do polskiego prawa w 2005 roku. Zastosowano w niej trzy parametry: liczbę zatrudnionych, skalę obrotów i wartość aktywów (tabela 1).

¹ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 roku w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw (Dz. Urz. UE L 10 z 13 stycznia 2001 roku ze zm.), s. 33.

Tabela 1. Definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązująca w Unii Europejskiej

Typ przedsiębiorstwa	Zatrudnienie	Obroty (w euro)	Aktywa (w euro)
mikro	1-9	do 2 mln	do 2 mln
małe	10-49	2-9 mln	2-9 mln
średnie	50-250	10-50 mln	10-43 mln

Źródło: *Definicja MŚP*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011 - <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowac+jnosci/Definicja+MŚP> [dostęp: 18 września 2015 roku].

Powyższa definicja ma charakter normy prawnej opartej na twardych kryteriach ilościowych. Zarówno wiedza ekspertów, jak i doświadczenia praktyków ujęte w badaniu każą jednak doprecyzować zakres tego, co składa się na kształt polskiego sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Eksperci i praktycy zwracali bowiem uwagę na to, że w wyznaczonych definicją ramach funkcjonują także podmioty dalece odbiegające od specyfiki omawianego sektora, dlatego wytyczając granice rozumienia małej firmy, zdecydowaliśmy się uwzględnić ich wskazówki co do liczby zleceniodawców i pracowników oraz stażu firmy.

>1

Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce obejmują przede wszystkim osoby samozatrudnione, które w tej formie realizują *de facto* zakres prac tożsamy z zatrudnieniem w większej firmie, która zleca im zadania. Zjawisko to określa się mianem przedsiębiorczości zależnej. Mikroprzedsiębiorczość SOLO polega na rzeczywistym samozatrudnieniu i świadczeniu usług dla klientów w większej liczbie niż jeden stały zleceniodawca (w rzeczywistości pracodawca). Za rzeczywistych przedsiębiorców uznajemy więc osoby spełniające powyższy warunek.

<100

Podobne odstępstwa były dostrzegane w górnych przedziałach omawianej normy. Zwłaszcza praktycy z dużych przedsiębiorstw i korporacji, między innymi z sektora finansowego i telekomunikacyjnego, zwracali uwagę na to, że część średnich przedsiębiorstw dalece odstaje od reszty sektora. W wypadku firm z sektora MŚP, które zatrudniają powyżej stu czy nawet ponad pięćdziesięciu pracowników, stosuje się zwykle model obsługi korporacyjnej. Wtedy styl zarządzania i struktura organizacyjna są już bliższe dużym firmom niż reszcie sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Takie firmy identyfikuje się także po strukturze własności, gdy właściciel poprzestaje na posiadaniu udziałów, nie musi być zaś prezesem czy członkiem zarządu i uczestniczyć w codziennych operacjach organizacji. Warto się zatem skupić na specyfice wspierania przedsiębiorstw zatrudniających do stu pracowników.

<10>

W ramach tak doprecyzowanej grupy należy jeszcze wytyczyć granicę, która wyznacza dwa podstawowe typy przedsiębiorstw: zatrudniające powyżej dziesięciu osób i zatrudniające poniżej dziesięciu osób. W firmach zatrudniających mniej niż dziesięć osób zachowania prywatne i profesjonalne mocno się przenikają, tym samym wszelkie postawy - od motywacji do prowadzenia działalności po używane w tym celu narzędzia - są oparte w równej mierze na wzorach i doświadczeniach zarówno indywidualnych, jak i zawodowych. Praktycy z dużych firm obsługujących sektor MŚP charakteryzowali także grupę powyżej tej granicy - tutaj zaczyna się kalkulowanie zysków i strat mniej osobiście, a bardziej racjonalnie (*Oni wrzucają już wszelkie usługi w tabelki excelowe, to jest bardziej na zimno podejście*²). Choć i tutaj decyzje podejmowane są w znacznej mierze na podstawie dwóch czynników - obserwacji zysku i oceny dotychczasowych doświadczeń z danym rozwiązaniem czy daną usługą (chodzi oczywiście o doświadczenia własne). Rozróżnienie to jest wzmacniane przez takie kategorie, jak mikroprzedsiębiorcy *small office/home office* (SOHO) versus mikroprzedsiębiorcy *small & medium enterprises* (SME), przy założeniu, że druga z wymienionych kategorii jest używana do opisu firm zatrudniających powyżej dziesięciu pracowników, w których pojawia się wyspecjalizowany podział na stanowiska księgowo, informatyczne, do spraw promocji i marketingu. Wszystko to wpływa również na rozwój i skłonność do inwestowania. W przeciwieństwie do firm typu SME, przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż dziesięciu pracowników są bliskie zachowaniom konsumentów

² Kursywą w kolorze pomarańczowym oznaczono cytaty z wywiadów.

indywidualnych - jest to widoczne w wykorzystaniu do obsługi przedsiębiorstwa usług zarówno prywatnych, jak i firmowych (od bankowych po technologiczne).

Staż

Polski sektor MŚP charakteryzuje się także stosunkowo niską żywotnością firm, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw - dziewięć z dziesięciu takich podmiotów nie potrafi przetrwać pierwszego roku istnienia, za nieustabilizowaną firmę uznaje się zaś taką, która istnieje krócej niż czterdzieści dwa miesiące. W tym okresie prowadzi się pomiary aktywności przedsiębiorczej we wczesnej fazie rozwoju, takie jak GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizowane w siedemdziesięciu krajach (w tym w Polsce)³. Zdaniem eksperta akademickiego, przetrwanie pięciu do siedmiu lat przez firmę jest dobrym prognostykiem jej dalszego funkcjonowania. Aby nie zaburzać obrazu sektora zjawiskiem niskiej żywotności przedsiębiorstw, postanowiliśmy skupić się przede wszystkim na tych małych firmach, które istnieją dłużej niż trzy i pół roku (czterdzieści dwa miesiące)⁴.

Określona według powyższych kryteriów **mała firma** jest typowym przedstawicielem sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Na pogłębiony opis sektora i wchodzących w jego skład przedsiębiorców składa się jeszcze polska specyfika, obejmująca między innymi motywacje do rozpoczęcia działalności czy styl zarządzania, którą opisujemy poniżej.

³ J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 93-94.

⁴ Aby stworzyć pełny obraz sektora, na potrzeby badania uwzględniliśmy jeszcze przedstawicieli startupów i firmy działające powyżej roku, będące pierwszym przedsięwzięciem danego właściciela. Praktycy z sektora finansów powoływali się na informację, zgodnie z którą wspomniane firmy, nie przeżywając roku, są niejednokrotnie kolejnymi przedsięwzięciami, o ich sposobie działania świadczy więc raczej główna działalność niż nowa aktywność.

ŚCIEŻKI WEJŚCIA DO SEKTORA I TYPY PRZEDSIĘBIORCÓW

Przyczyny wejścia do sektora MŚP, ale także trwania w nim, nie są wyłącznie biznesowe. Często poza chęcią zarobienia pieniędzy motywacją jest potrzeba pracy na własny rachunek, wiążąca się z możliwością wykorzystania swoich kompetencji i rozwijania pasji. Dla niektórych ważnymi kwestiami są także: brak szefa, elastyczne godziny pracy i satysfakcja z „robienia czegoś dobrze”. Niejednokrotnie wejście do sektora MŚP jest wymuszone brakiem możliwości stałego zatrudnienia w najbliższej okolicy albo jest to po prostu najbliższe (ze względu na doświadczenie rodziny i znajomych) i najprostsze rozwiązanie. Poniżej przedstawiamy empiryczną typologię przedsiębiorców i motywacji, które wpłynęły na podjęcie pracy w małej firmie (przykłady przedsiębiorstw również pochodzą z badania).

Typy przedsiębiorców

Zajawkowicze - przedsiębiorcy, którzy w prowadzeniu firmy widzą możliwość rozwijania swojej pasji i zarażania nią innych. Jako przykłady można wymienić „pazurzystki” (salon pielęgnacji paznokci próbujący obalić stereotyp „tipsiar”), pisanie aplikacji przez grupę znajomych ze studiów, kwiaciarnię, fryzjera, internetową sprzedaż świeżych warzyw od rolnika, produkcję lemoniad. 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, choć niektórzy często nie wyobrażali sobie bycia częścią przedsiębiorstwa, w końcu jednak właśnie tam trafili. Jako przykłady można wymienić zakłady produkujące czujniki temperatury, kotły grzewcze czy pierze gęsie albo druk opakowań. W firmach rodzinnych panuje zwykle relacja patriarchalna, z zarządzającą biznesem głową rodziny, ale coraz mocniej widać kulturę prefiguratywną, to bowiem dzieci doradzają w kwestii nowych technologii, innowacji i nowatorskich rozwiązań. To tutaj najczęściej panuje model zarządzania polegający na całkowitej kontroli szefa wewnątrz firmy.

Pracusi - przedsiębiorcy, którzy „dochodzą do czegoś” własną ciężką pracą, cieszą się z tego, co jest „tu i teraz”, z robienia czegoś solidnie i dobrze. Jako przykłady można wymienić produkcję drzwi lub mebli, kancelarię, sprzedaż mundurów i flag, antykwariat. Zazwyczaj firmami takimi kieruje zarządzający twardą ręką szef, który wszystkiego musi doglądać sam, co wcale nie jest jednoznaczne ze sztywnymi relacjami - wprost przeciwnie, relacje często są serdeczne (mówienie o właścicielu

„pan Wojtek”, „pan Staszek”, o pracownikach - „dziewczyny”, „chłopcy”). W budowaniu relacji pomaga właściciel pracujący osobiście z resztą personelu.

Dlaczego zaczęli?

W pierwszej fazie projektu - na podstawie wypowiedzi praktyków i ekspertów - sporządziliśmy roboczą empiryczną typologię ścieżek wejścia do sektora, która w znalazła pełne odzwierciedlenie w fazie terenowej badania, obejmującej trzydzieści małych firm.

Dinozaury z poprzedniej epoki - firmy działające na rynku jeszcze za czasów Polski Ludowej, np. firma produkcyjna powstała na zrębach upadającego przedsiębiorstwa państwowego.

Weterani „z bagażnika” - sprzedający towary z bagażnika samochodu na różnych giełdach i targowiskach, działający tuż po 1989 roku, którzy pozostali w sektorze MŚP, często inwestując pieniądze zarobione „z bagażnika” lub „ze szczęk” w nową małą firmę. Było tak w przypadku właściciela kilku punktów handlu akcesoriami samochodowymi, który pierwsze kroki w biznesie stawiał jeszcze przed zjednoczeniem Niemiec: *Do Berlina Zachodniego jeździliśmy i przywoziliśmy te plastikowe rzeczy, sprzedawałem je w sklepie z częściami motoryzacyjnymi - pót było tego, pót motoryzacyjnych, tak naprawdę na tych plastikowych rzeczach się wychodziło lepiej niż na motoryzacyjnych.*

Czasami ścieżka wejścia do sektora jest naturalna i z góry zaplanowana - jest tak na przykład wtedy, gdy (zgodnie z sugestiami rodziny) odczuwa się **chęć pozostania w firmie rodzinnej**. Podawaną przez badanych dodatkową, poza pracą, korzyścią z takiego rozwiązania jest możliwość pozostania w rodzinnej miejscowości.

Motywacją może być także **chęć odejścia od korporacyjnego stylu życia i procedur**, które czasami blokują drzemiący w pracownikach potencjał i nie pozwalają na realizację autorskich pomysłów. Przykładem jest tutaj firma zajmująca się handlem morskim, założona przez czterech byłych pracowników globalnych korporacji, którzy łącząc swój zapał i umiejętności, w ciągu jedenastu lat zbudowali potężne przedsiębiorstwo z czterema biurami (trzy w Polsce, jedno w Niemczech) i biurem partnerskim w Chinach. Założyciele byli świadomi, że wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej regulacje w tej branży zmienią się na korzystniejsze, a rynek międzynarodowy się otworzy, i właśnie wtedy podjęli decyzję o rozpoczęciu działalności.

Chęć odejścia od korporacyjnych metod i lokalny patriotyzm doprowadziły także do powstania polskiego producenta lemoniad tworzonych z naturalnych składników. Po

zauważeniu luki na rynku i po kilku latach sprowadzania oraz dystrybucji lemoniad zagranicznych wspólnicy zdecydowali się na samodzielną produkcję napojów: *W pewnym momencie stwierdziliśmy, że [...] nie będziemy wspierać [...] niemieckiego, zagranicznego kapitału, skoro już mamy takie z tym doświadczenie, [...] to wypuścimy jakąś tam swoją lemoniadę.* Początkowo biuro firmy mieściło się w przydomowym garażu, a smaki lemoniad ciągle są testowane samodzielnie, bez badania rynku, właściciel jest bowiem bardzo sceptyczny wobec wszystkich procedur kojarzących się z wielkimi firmami.

Przyczyną założenia własnej działalności może być także **ucieczka przed szefem**, chęć rozpoczęcia pracy na własny rachunek. Z tą myślą politolog z doświadczeniem pracy w antykwariacie postanowił sam założyć taką działalność, korzystając z dofinansowania ze środków unijnych: *Złapałem, że wreszcie koniec z pracą na czyjś rachunek - i zaczynam na swój, bo, powiedzmy, to, że człowiek już ma rodzinę, to go zmusza do utrzymywania [jej] na jakimś dosyć dobrym poziomie, więc jednak takie pracowanie u kogoś nie jest [...] zbyt opłacalne.*

Założenie własnego przedsiębiorstwa jest także rozwiązaniem dla młodych i twórczych osób, często **prosto po studiach, czasem jeszcze w trakcie ich trwania**. Firma to dla nich przestrzeń do przekuwania swojego wykształcenia na sukces biznesowy. Firmę piszącą aplikacje webowe i mobilne założyła grupa znajomych będących jeszcze na studiach. Na rozpoczęcie działalności pozyskali dotację z Unii Europejskiej, klientami od początku byli odbiorcy z Europy Zachodniej i ze Stanów Zjednoczonych. Studia były dla nich podstawą, bazą wiedzy, w sukcesie pomogły zaś świeże spojrzenie i promocja firmy w internecie - wesola grafika na stronie, tworzenie wizerunku pracowników jako „prawdziwych ludzi”, dużo wpisów na blogu, choć, jak mówi właścicielka: *Wydaje mi się, że przez pierwsze dwa lata nie do końca wiedzieliśmy, co robimy, mieliśmy wszyscy po dwadzieścia lat, to był dla nas wszystkich pierwszy biznes, wszystko robiliśmy na czuja, zawsze było tak, że byliśmy we czwórkę mocno zaangażowani, że chcieliśmy, żebyśmy coś z tego wyszło - i wyszło.* Czasami okazuje się, że studia wcale nie są konieczne (choć bardzo pomocne) do prowadzenia nawet bardzo specjalistycznej działalności, a *kurs online jest więcej wart niż lata spędzone na uniwersytecie.* Tak zaczęli bracia zajmujący się produkcją oprogramowania dla architektów - jeden samouk, drugi zaraz po studiach użytecznych dla branży. *Tak naprawdę, jeżeli chodzi o taką klasyczną edukację, to najwięcej w moim rozwoju jako programisty wniósł trzymiesięczny kurs robiony online na Uniwersytecie w Berkeley. I jakby te trzy miesiące dały mi więcej niż cztery lata czy pięć lat studiów w Polsce.*

Chęć zmiany swojego stylu życia przyświecała pracownikowi Straży Granicznej, który spędził kilkanaście lat na służbie i zauważył potrzebę ułatwienia dostępu do zakupu elementów umundurowania. Przeszkodą było dla niego dotarcie do klientów z towarem, ale pokonał ją dzięki dostępowi do internetu - znalazł osobę, która napisała

mu skrypt do pierwszego sklepu internetowego, który posłużył mu przez kilka lat. Teraz zajmuje się sprzedażą flag i mundurów online.

Chęć dalszego uprawiania hobby to naturalny krok dla tych, którzy w swojej pasji widzą pomysł na biznes. Pracująca w dużym studiu przemysłowym dyrektorka artystyczna, szukając hotelu dla swojego psa, postanowiła sama otworzyć taką działalność - z potrzeby i pasji, ale także jako zabezpieczenie finansowe na czas, kiedy z jakiegoś powodu nie będzie mogła wykonywać swojej codziennej pracy.

E-commerce jako droga wejścia - sektor *e-commerce* to między innymi platformy umożliwiające zaistnienie w internecie małym przedsiębiorcom, którzy w innej sytuacji w ogóle nie mieliby szansy pojawić się na rynku czy rozwinąć swojej działalności. Było tak w wypadku platformy sprzedaży produktów od lokalnych rolników, której założenie byłoby bardzo trudne, gdyby nie możliwość prowadzenia handlu online.

Przenoszenie na rodzimy rynek rozwiązań podpatrzonych za granicą - poszukiwanie inspiracji za granicą to domena przede wszystkim „zajawkowiczów”, czyli kreatywnych przedsiębiorców, którzy odnajdują rozwiązania w różnych miejscach i importują pomysły z rozmaitych źródeł. W ten sposób powstał salon stylizacji paznokci, szeroko czerpiący z zachodnich wzorców - miejsc wolnych od stereotypu „tipsiar”, będących przy tym punktem spotkań osób z podobną zajawką i ze zbliżonym zmysłem estetycznym. Tak samo postąpili założyciele firmy tworzącej aplikacje webowe i mobilne - w dużej mierze w swojej działalności opierali się na intuicji, ale także podpatrywali zagraniczne rozwiązania.

GENERALIŚCI I SPECJALIŚCI

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 autokratycznie⁵. Ekspertcy 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. Jeden z badanych spędzał przez to długie godziny w samochodzie, ale w ogólnie nie zdawał sobie sprawy, że istnieją inne sposoby kontrolowania pracowników niż osobista inspekcja punktów handlowych rozsianych po całej Polsce.

Często szefowie generaliści zaczęli od bycia specjalistami, ale w pewnym momencie stwierdzali potrzebę nauczenia się odpowiednich metod zarządzania i skoncentrowali się na niej, nie zaś na studiowaniu szczegółów związanych ze specyfiką swojej branży. Było tak między innymi w jednej z badanych firm rodzinnych, w której prezes, przy tym głowa rodziny, przez wiele lat podejmował decyzje *zawsze jednoosobowo, w pięć sekund i nieodwołalnie*. Wraz z pojawieniem się w firmie dorosłych synów z doświadczeniami korporacyjnego modelu pracy, zaczął otwierać się na takie pomysły, jak oprogramowanie do kontroli systemu produkcji. Co więcej, nad tym, jak ma ono wyglądać, z podwykonawcą dyskutowały stale cztery osoby z firmy.

Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem nie polega tylko na odpowiednim delegowaniu zadań pracownikom, ale także na ich zleceniu (delegowaniu) na zewnątrz (*outsourcing*). Jeden z praktyków w zakresie tworzenia strategii internetowych opowiadał, że miał w swojej pracy do czynienia z pełnym zakresem typów

⁵ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013, red. P. Zadura-Lichota, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 107 - <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/21789.pdf> [dostęp: 18 września 2015 roku].

przedsiębiorstw: od tych, w których styl zarządzania właściwie nie istnieje - szef jako jedyna osoba decyzyjna jest zamknięty zarówno na przepływ kompetencji między pracownikami, jak i na pozyskiwanie ich z zewnątrz; przez te, w których obieg kompetencyjny istnieje tylko w obrębie firmy (*my wszystko zrobimy sami, mamy od tego ludzi*); po takie, które są w pełni otwarte, delegują zadania na zewnątrz, dbają również o zróżnicowanie wspierających ich ekspertów i cykliczną współpracę.

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 niezadowolająca, trzeba umieć ocenić, co poszło nie tak, i ustalić, jak w przyszłości zadbać o to, żeby błędy się nie powtórzyły.

Postrzeganie przedsiębiorczości: Czym jest sukces małej firmy?

W pierwszej fazie projektu z analizy wypowiedzi ekspertów i praktyków wyłoniły się trzy główne podejścia do przedsiębiorczości, które potwierdziły się w wywiadach (o czym świadczą przytoczone wypowiedzi):

- przedsiębiorczość jako dążenie do trwania i możliwie jak największej stabilności (*byleby łódka mocno nie bujała*),
- przedsiębiorczość jako stabilne umocowanie w środowisku (*moja firma to moje dobre imię*),
- przedsiębiorczość jako dynamiczny rozwój wiążący się z innowacją i inwestycjami (*przedsiębiorczość to uliczne MBA*).

Analizując materiał zebrany w terenowej fazie realizacji badania, odnaleźliśmy wszystkie wyróżnione podejścia. Co więcej, dla wielu badanych działanie zgodnie z preferowanym przez siebie typem przedsiębiorczości jest traktowane jako wyznacznik sukcesu firmy.

Dla tych, którzy dążą do stabilności, często wyznacznikiem sukcesu jest właśnie to, że *ich łódka nie dość, że nie tonie, to jeszcze nie buja się zbyt mocno (Dla mnie sukcesem jest utrzymanie działalności i ciągłe rozwijanie jej; Sukcesem jest długie utrzymywanie się na rynku mimo tak dużej konkurencji)*. Wyznacznikiem powodzenia może być także (choć nie wiąże się to z wdrażaniem takiego modelu) propozycja franszyzy albo długi czas działania firmy (*Mamy już srebrne wesele tu, w firmie - bo dwadzieścia pięć lat*).

Bardzo wyraźnie wybrzmiewającym w badaniu terenowym elementem **umocowania w otaczającej lokalności** była duma z **dobrych i częstych osobistych relacji z klientami** (*Naszym sukcesem jest właśnie stała sieć zadowolonych klientów, z którymi buduje się*

bezpośrednie, bliskie relacje). Taka „opiekuńczość” w stosunku do klienta często procentuje ich wieloletnim zaufaniem, które wiąże się z chęcią dzielenia się swoją pozytywną opinią i polecaniem małej firmy znajomym potrzebującym tego typu produktów lub usług. Klientka poczta pantoflowa jest uznawana za najskuteczniejszą metodę promocji. Co interesujące, dobra relacja z klientami jest również postrzegana jako element dumy z podejścia innego niż w dużych firmach albo korporacjach (o czym będzie jeszcze mowa).

Uliczne MBA to przede wszystkim satysfakcja z odpowiedniego wyczucia rynku i podjęcia właściwych decyzji inwestycyjnych w dobrym momencie. Podejście to wiąże się również z dumą z własnego produktu, jego rozwoju i rozpoznawalności, a także z tym, że na ten sukces zapracowało się „własnymi rękami” i jest się najlepszym w swojej branży.

Mimo że realizacja przywołanych wyżej podejść do przedsiębiorczości była postrzegana jako wyznacznik powodzenia, to jednak **najwyraźniejszym wspólnym motywem postrzegania sukcesu małej firmy było prowadzenie jej w standardach innych niż korporacyjne**. Elementem takiego podejścia jest zwłaszcza **stworzenie przyjaznej atmosfery pracy i zgranego zespołu** - warunków, w których pracownicy czują się docenieni i zadowoleni z własnej pracy (*To jest też słabość w korporacji, że ci operacyjni są niedowartościowani, ponieważ to są ludzie od ciężkiej roboty, a handlowcy w chwale chodzą i zdobywają laury. Ten rozdźwięk powoduje, że to jest słabość. Myśmy właśnie postawili na to, że pracujemy zespołami - operacyjni i handlowcy*).

Czasami przejawem takiego podejścia jest emocjonalny stosunek do własnych pracowników (*Pracownicy, których mam od lat, których Kocham, uwielbiam - i tworzymy tutaj po prostu bardzo fajny team. [...] są nie do zastąpienia, powiem szczerze, mogę na nich liczyć w każdej sytuacji i naprawdę jestem bardzo z nich zadowolona - i mam nadzieję, że ich odczucia są takie same*).

Kolejną - poza opisywaną wcześniej **bezpośrednią relacją z klientami** - cechą niekorporacyjnego standardu jest elastyczny model pracy, niekoniecznie w stałych godzinach, z możliwością wpływu na grafik i podział zadań. Praca w takich warunkach prowadzi do zachowania **równowagi między życiem zawodowym a osobistym**, które - co widać bardzo wyraźnie - jest postrzegane jako wyznacznik sukcesu małej firmy.

Tak szczegółowo dookreślona specyfika małej firmy jest, jak się wydaje, zbieżna z charakterystyką wyodrębniającą sektor MŚP, stworzoną w odniesieniu do unijnych uregulowań prawnych⁶ (tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jako firm będących wyjątkiem od generalnego zakazu udzielania pomocy publicznej w Unii Europejskiej

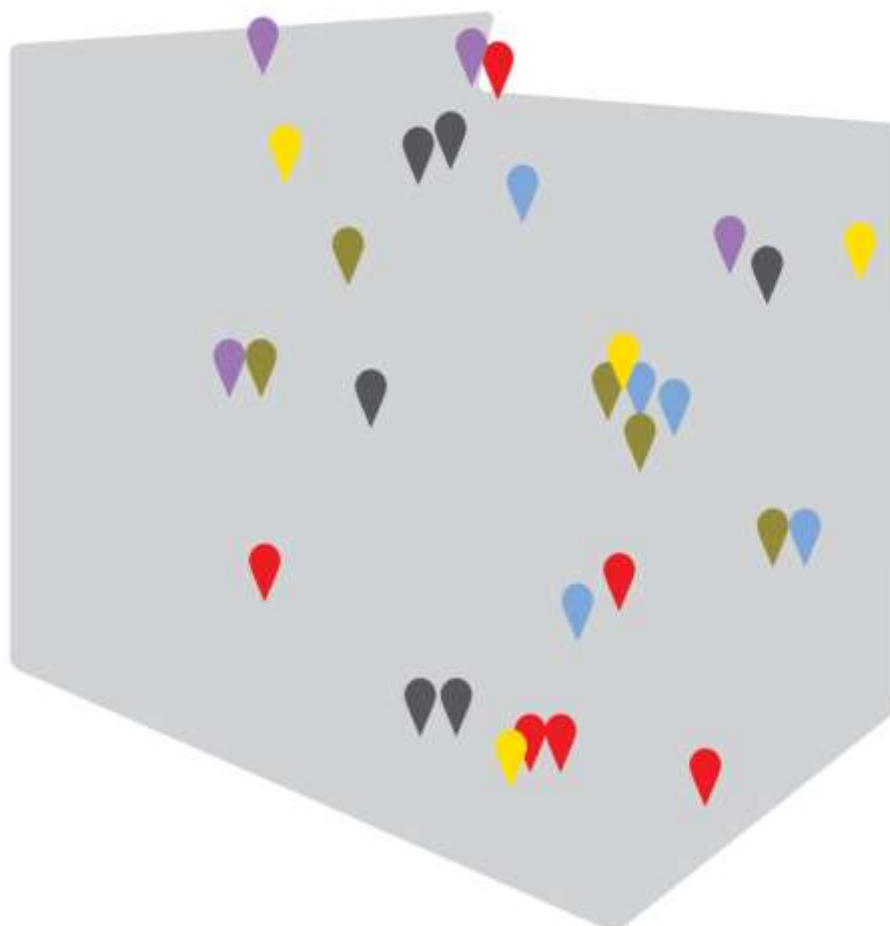
Kryterium	MŚP
system zarządzania	funkcje kierownicze: właściciel, zarządzanie osobiste system informacji: ograniczony model zarządzania: scentralizowany rola intuicji: duża poziom niezależności: bardzo duży
organizacja	struktura: funkcjonalna powiązania informacyjno-decyzyjne: bezpośrednie formalizacja zadań: niewielka delegacja uprawnień: ograniczona elastyczność struktury: duża
udział w rynku	orientacja: indywidualne potrzeby klientów pozycja: niewielki wpływ na popyt i podaż produkcja: pracochłonna podział pracy: niewielki rodzaj urządzeń: uniwersalne możliwość obniżki kosztów: ograniczona skłonność do innowacji: duża
finanse	własność kapitału: skoncentrowana dostęp do rynku kapitałowego: niewielki
kadry	kontakty między pracownikami: powszechne kwalifikacje pracowników: zróżnicowane merytorycznie i formalnie
badania i rozwój	prace badawcze: orientacja na klientów

Źródło: *Raport desk research - internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Bluehill Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 19 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/22452.pdf> [dostęp: 15 grudnia 2015 roku].

⁶ Chodzi o umożliwienie wsparcia dotacjami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jako będących wyjątkiem od ogólnego zakazu udzielania pomocy publicznej w Unii Europejskiej.

Małe firmy w terenie

Poniżej prezentujemy mapę przedstawiającą zróżnicowanie próby wyłonionej do badania terenowego pod względem branż i rozmieszczenia geograficznego w Polsce.



USŁUGI ZDYGITALIZOWANE



E-HANDEL



USŁUGI TRADYCYJNE



LOGISTYKA



HANDEL TRADYCYJNY



PRODUKCJA



Zachowano proporcje reprezentacji regionów: centralnego, północnego, południowego, wschodniego i zachodniego. Połowę lokalizacji stanowiły duże miasta i ich satelity, połowę - małe i średnie miasta oraz wsie.

BRANŻE I ICH UCYFROWIENIE

W tym rozdziale odpowiadamy na pytania:

- Czy tylko handel? - w jakich sektorach działają w Polsce małe przedsiębiorstwa?
- Komputery, samochody i praca rąk - jak pracują mali przedsiębiorcy?
- Spektrum ucyfrowienia działalności i obecność w Internecie - z jakich narzędzi korzystają przedsiębiorcy i w jakim celu?
- Gra w ucyfrowienie małej firmy - od potencjału do działania - kiedy i w jakich sferach właściciele firm mogą wprowadzać rozwiązania cyfrowe?

GLÓWNE PROFILE DZIAŁALNOŚCI

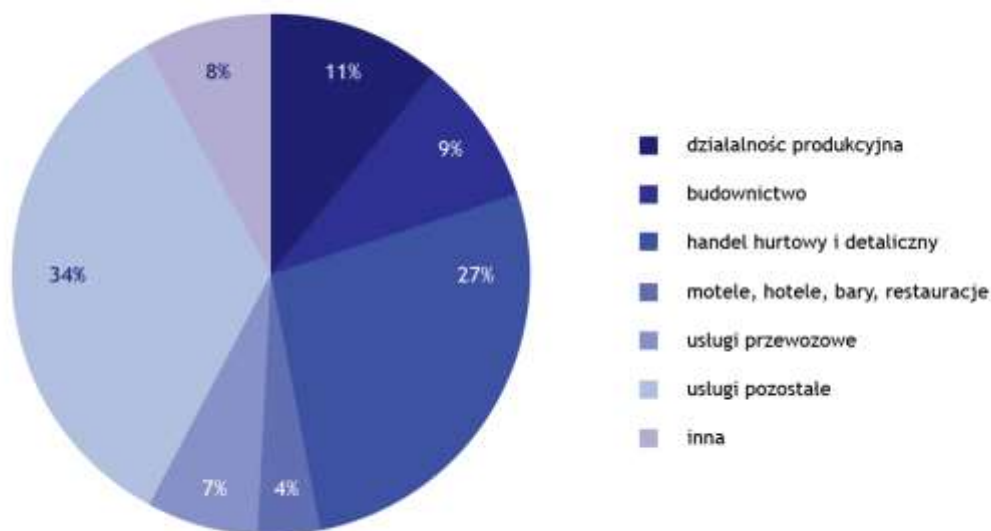
W statystyce krajowej i w publikowanych raportach sektor MŚP jest zwykle ujmowany w następujących klasach Polskiej Klasyfikacji Działalności, zgodnie z Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Rodzajów Działalności (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, ISIC) i Statystyczną Klasyfikacją Działalności Gospodarczych (Statistical Classification of Economic Activities):

- przemysł (w tym przetwórstwo przemysłowe),
- budownictwo,
- handel i naprawa pojazdów samochodowych,
- transport i gospodarka magazynowa,
- zakwaterowanie i gastronomia,
- informacja i komunikacja,
- obsługa rynku nieruchomości,
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,
- administrowanie i działalność wspierająca,
- edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna,
- kultura i rekreacja,
- pozostała działalność usługowa.

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%)⁷.

Zgodnie z danymi uzyskanymi z ankiety mailowej przeprowadzonej w pierwszej połowie 2015 roku przez Ministerstwo Gospodarki wśród podmiotów sektora MŚP, około 40% respondentów prowadziło działalność usługową, 27% zaś - działalność handlową. Kolejne pod względem liczebności grupy stanowili przedsiębiorcy zajmujący się działalnością produkcyjną i budownictwem⁸ (ilustracja 1).

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



⁷ *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, wrzesień 2015, s. 39 - http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/RoP%202015_poligrafia_popr.pdf [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].

⁸ *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2015 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015, s. 6 - http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/M2015_2.pdf [dostęp: 28 grudnia 2015 roku]. Autorzy badania podkreślają jednak jego słabą reprezentatywność - ze względu na niską zwrotność ankiety rozsyłanej na adresy mailowe (5,4% odpowiedzi na 12 tysięcy rozesyłanych ankiet, 84,6% spośród nich to mikroprzedsiębiorstwa, 10,3% - małe firmy, 5,1% - średnie firmy).

Źródło: *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2015 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015, s. 6 - http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/M2015_2.pdf [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].

W badaniach (na przykład w badaniu *Skaner MŚP*) stosuje się uproszczony podział firm na prowadzące działalność:

- produkcyjną,
- handlową (hurtową i detaliczną),
- usługową (w podziale na hotele i restauracje oraz pozostałą działalność usługową),
- budowlaną,
- transportową (transport, łączność, telekomunikacja)⁹.

Podział ten został dostosowany do potrzeb fazy terenowej realizacji omawianego badania. Dodatkowo znajduje on umocowanie w danych statystycznych dotyczących liczebności poszczególnych typów działalności.

Zestawienie statystyk z różnych źródeł pokazuje, że nie można rozmawiać o małych firmach, bez uwzględnienia przede wszystkim dziedziny **handlu**. Kolejnym ważnym komponentem są **usługi**, które - zależnie od przyjętej definicji - przenikają się z zakresem **transportu**, ten zaś wraz z komunikacją stanowi sferę **logistyki**, z wielu względów podlegającej interesującym przemianom w wymiarze ucyfrowienia. Według wskaźnika DESI¹⁰, logistyka to jeden z wyjątków nieodbiegających od normy unijnej w wykorzystaniu nowych technologii do zarządzania firmą. Istotna pod względem liczebności jest także sfera **produkcji**, reprezentująca zjawisko zgoła odwrotne, uzupełniając zakres branż w wymiarze ucyfrowienia. Przykładem mogą być tutaj firmy zajmujące się produkcją odzieży, w których zaledwie 9,7% pracowników korzysta z komputera w pracy przynajmniej raz w tygodniu, 8,2% używa zaś w takiej sytuacji Internetu.

Można zatem z dużą dozą prawdopodobieństwa uznać, że blisko trzy czwarte polskich małych firm prowadzi działalność handlową lub usługową. To ogromny obszar, przy tym

⁹ *Skaner mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) wyniki badania Keralla Research - opinie i prognozy przedsiębiorców 2 kwartał 2013*, Keralla Research, Wrocław 2013 - http://keralla.pl/res/attachments/article/172/Raport_Skaner_MSP13Q2_KRB2B.pdf [dostęp: 11 września 2015 roku].

¹⁰ *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Por. *The Digital Economy and Society Index (DESI) 2015*, European Commission - <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/desi> [dostęp: 29 grudnia 2015 roku].

niejednorodny pod względem digitalizacji biznesu. Najlichniesze w polskim sektorze **usługi** i **handel** uznaliśmy na tej podstawie za dominujące i zarazem mało homogeniczne.

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.

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, z kolei specjaliści z zakresu technologii informacyjnej (*information technology*, IT) widzą walor w osobistym negocjowaniu kontraktów i przemyślanym wykorzystaniu pracy zdalnej.





































Analogiczna do usług sytuacja występuje w **handlu**. Bywa, że istnienie sklepu zależy od Sieci lub - przeciwnie - od małych punktów handlowych opartych na impulsywnych zakupach „przy okazji”. Oczywiście w obu wypadkach mamy do czynienia z kategoriami pośrednimi, w których towar daleki od nowych technologii, wywodzący się z tradycyjnego sklepu, jest z powodzeniem dystrybuowany sieciowo. Sklep odległy od nowych technologii, jak antykwariat z małego miasta, prowadzi część sprzedaży przez platformę *online*. O **handlu tradycyjnym** mówimy zatem zawsze wtedy, gdy początkiem jest działalność offline w konkretnej przestrzeni i lokalizacji handlowej. Dlatego jednym z przykładów jest tutaj, paradoksalnie, kwaciarnia internetowa. Jej obecność w mediach społecznościach z czasem doprowadziła do bardzo prężnej sprzedaży także na rynki zagraniczne za pomocą Sieci. **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. Ciekawie prezentuje się tutaj zwłaszcza branża **logistyczna**. Badanie terenowe pozwoliło rozszerzyć pozytywny obraz widoczny we wskaźnikach o stojące za nimi wizje przedsiębiorców tej branży. Misją jednej z badanych firm było w pewnym sensie ucyfrowienie branży transportowej - wyszukiwanie problemów i punktów niewydolności u klientów, następnie zaś przygotowywanie cyfrowych rozwiązań, które na nie odpowiadają.

Produkcja i przemysł to między innymi tak charakterystyczne dla polskiej gospodarki rzemiosło i wytwarzanie półproduktów. Małe firmy z tej grupy, które często są rodzinne, mają długą historię i silne umocowanie w lokalnej społeczności, stoją dziś jako branża przed poważnym wyzwaniem unowocześnienia. W trakcie badania mieliśmy okazję odwiedzić takie, które weszły już w proces ucyfrowienia i odnoszą na tym polu pierwsze sukcesy.

W tabeli 3 zaprezentowano - stworzoną w wyniku badania - typologię małych firm, w której uwzględniono rodzaje branż i stopnie ucyfrowienia. Stopnie ucyfrowienia, oznaczone nasyceniem koloru, oddają intensywność wpływu technologii cyfrowych na działania firmy. Dodatkowo schemat uwzględnia staż przedsiębiorstw (podany w latach istnienia) i jego lokalizację w dużym ośrodku albo w miasteczku czy na wsi (oznaczoną ikonami bloków lub małych domów).

Tabela 3. Typologia małych firm pod względem branży i stopnia ucyfrowienia; Źródło: Opracowanie własne.

USŁUGI ZDIGITALIZOWANE 		USŁUGI TRADYCYJNE 	E - HANDEL 	HANDEL TRADYCYJNY 	LOGISTYKA 	PRODUKCJA I PRZEMYSŁ 	
Tworzenie aplikacji webowych i mobilnych start up 	Wdrażanie oprogramowań dla MŚP 15+ 		Oprogramowanie dla architektów start up 				
Stylistka i personal shopperka z blogiem 7+ 	Aplikacja randkowa 3,5+ 				Pośrednictwo między zlecającymi a przewoźnikami start up 		
			Sprzedż projektowanych ubrań online i na targach 3,5+ 	Platforma do sprzedaży produktów od rolników 1+ 			
Obsługa informatyczna MŚP 7+ 				Kwiaciarnia internetowa 1+ 	Logistyka i spedycja, specjalizacja - handel morski świat 7+ 	Produkcja i dystrybucja lemoniad 3,5+ 	
					Firma transportowa zakres - Europa 7+ 		
	Hotel dla psów 3,5+ 	Pazurzystki pielęgnacja paznokci, manicure artystyczny 1+ 		Sprzedż używanych książek 1+ 	Sprzedż ręcznie wykonanych pralin z Belgii 1+ 	Produkcja czujników temperatury 25+ 	Rodzinna drukarnia opakowań 15+ 
Kancelaria 1+ 			Handel online flagami, mundurami 7+ 	Internetowy handel produktami z Maroka 7+ 		Produkcja butów roboczych i odzieży ochronnej 15+ 	
	Projektowanie mebli na wymiar 3,5+ 	Zakład fryzjerski 15+ 			Punkty handlu akcesoriami samochodowymi 15+ 	Produkcja i serwis kotłów grzewczych 25+ 	Rodzinna produkcja pierza gęśiego 25+ 
	Masaż fizjoterapeutyczny, relaksujący i odchudzający 1+ 			1 Sprzedż i montaż drzwi na zamówienie 15+ 			

/ Przetłaczamy społeczeństwo na cyfrowe

SPEKTRUM UCYFROWIENIA

Stopniowalny charakter ucyfrowienia firmy, jak i to, że profil jej działalności w różnym zakresie może być zależny od cyfrowości, skłoniły nas do wyróżnienia kilkustopniowej skali ucyfrowienia. Istnieją biznesy funkcjonujące w przestrzeni między tradycyjnym przedsiębiorstwem a firmą powstałą przy użyciu technologii cyfrowych, dlatego granice te nie są twarde - chodzi raczej o zwizualizowanie pewnej rozpiętości. Przedsiębiorstwa o niskim stopniu ucyfrowienia nie mogą być utożsamiane z podmiotami jednoznacznie odzeganymi się od Internetu. Często biznesmen, który w sposób zaawansowany korzysta z Sieci prywatnie, swojej firmie zapewnia tylko podstawową widoczność internetową. Jego przychody opierają się na modelu, w którym są sprzedawane towary lub są świadczone usługi o niecyfrowym charakterze, oferowane głównie za pośrednictwem tradycyjnych kanałów. Samo prowadzenie firmy może być wspierane Siecią, ale rdzeń biznesu znajduje się poza nią.

Podział ten oddaje dominującą rolę handlu i usług w sektorze małych firm, jednocześnie ujęcie obu tych branż w dwie subkategorie umożliwia bardziej szczegółowy wgląd w interesujące nas zagadnienie. Podział ten wzbogacony jest o perspektywę, którą wnieśli eksperci i praktycy. Zwrócili oni uwagę na istotnie różne zakresy ucyfrowiania, zależne od tego, w jakiej mierze sam trzon działalności opiera się na technologiach cyfrowych albo na „pracy rąk”. Technologie cyfrowe mogą wówczas nadal odgrywać kluczową rolę w rozwoju firmy, choć skala ich zastosowań nie ma tak jednoznacznego wpływu na istnienie firmy, jak to jest w wypadku podmiotów wykorzystujących e-handel czy pracę komputerową. Nie ma to oczywiście związku z ograniczeniem e-kompetencji, ale raczej wysycenie ich ścieżek w różnych obszarach. Dotyczy to bezpośrednio horyzontu możliwości wykorzystywanego w relacyjnym modelu kompetencji. Dzięki temu udaje się znaleźć rekomendacje o bardziej skutecznym charakterze, wynikającym z uwzględnienia perspektywy wybranej grupy. Z tego właśnie powodu dokonano podziału 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. Świadczenie usług przez Sieć to zarówno udzielanie konsultacji modyowych online, jak i projektowanie oprogramowania dla wybranych grup zawodowych. Co ważne, ich działalność jest wsparta cyfrowo również na poziomie organizacyjnym - korzystają z pełnego spektrum pomocy w zarządzaniu zadaniami, gromadzeniu wiedzy, komunikacji zespołowej. Na tym poziomie najczęściej są występują **specjaliści ucyfrowieni i e-handel**. Oparcie na technologiach cyfrowych nie musi oznaczać pracy przy projektowaniu

rozwiązań ICT - ich główną działalnością mogą być także różne formy pracy biurowej (usługi z zakresu księgowości, tłumaczeń, doradztwa prawnego). Taki poziom ucyfrowienia jest także dostępny dla **logistyki** - jeśli przedsiębiorca postawi na poszukiwanie rozwiązań pośredniczących między branżą transportową a zleceniodawcami. Pokazuje to, że - bardzo wydawałoby się analogowy - przewóz lądowy czy morski może otwierać przestrzeń do tworzenia przedsiębiorstw działających w pełni online. Jest to zarazem zakres ucyfrowienia trudno dostępny dziś dla **produkcji i przemysłu**, niemożliwy do zrealizowania dla **tradycyjnego handlu** i nieosiągalny dla **tradycyjnych usługodawców**;

- **w większości ucyfrowiona** działalność oznacza duże oswojenie z Siecią i zaawansowane poruszanie się w jej zasobach. To poziom dla tych, którzy obracają niecyfrowym towarem, trzon ich działalności polega bowiem właśnie na sprzedaży tego produktu przez Internet lub docieranie w ten sposób z propozycją swojej usługi. Rozwiązania sieciowe pomagają zatem dystrybuować analogową ofertę. Firmy, które uznajemy za w większości ucyfrowione, to takie, w których narzędzia cyfrowe są wykorzystywane nie tylko tam, gdzie są niezbędne, ale także we wszystkich w sytuacjach, w których **korzystanie z nich ułatwia pracę**. ICT nie jest koniecznością dla zachowania ciągłości głównej działalności branżowej firmy, zależy od nich jednak codzienne prowadzenie przedsiębiorstwa. Sama oferta nie jest zależna od Internetu, ale poziom **zastosowanych udogodnień ma bardzo szeroki zakres** w pracy biurowej. Używane narzędzia cyfrowe przenikają większość obszarów: komunikację wewnętrzną (komunikatory i e-mail), organizację pracy, zarządzanie, analizę danych finansowych, planowanie budżetu, analizę zachowań użytkowników. To wysoka pozycja ICT - osiąga ją przedsiębiorcy z szerokiego spektrum branż, którzy budują swoje marki przy ścisłym wsparciu nowych technologii. To najwyższy pułap ucyfrowienia, dostępny dla **producentów** fizycznych produktów. Jest także możliwe prowadzenie w tym modelu **tradycyjnego handlu**, który w każdy innym wymiarze - poza fizyczną placówką - jest zasilany cyfrowo. Warto zwrócić uwagę na to, że **usługodawcy ucyfrowieni** także mogą wykorzystywać Sieć na takim poziomie. Uczynił tak właściciel jednoosobowej firmy gwarantującej obsługę informatyczną. Mimo świadczenia w pełni cyfrowych usług, postawił na robienie tego bezpośrednio, nie zaś zdalnie - poza wykonywaniem samej czynności, także transakcji dokonywał offline. Warto tutaj podkreślić, że ostatecznym arbitrem ucyfrowienia jest sam właściciel, który decyduje o modelu uznawanym przez siebie za korzystny - niezależnie od tego, jak to wygląda w jego branży;
- **pół na pół ucyfrowiona** mała firma ma wyznaczone zakresy funkcjonowania w Sieci. Na tym poziomie sytuują swój model ucyfrowiania **tradycyjne punkty handlowe** czy **firmy produkcyjne**. W tym wypadku przedsiębiorcy mogą

stopniować zależność od Internetu - włączając go w obręb podstawowych prac czy bezpośredniego udziału w sprzedaży albo promocji czy wsparcia wewnętrznych procesów. Autonomicznym obszarem korzystania z Sieci bywa zastosowanie mediów społecznościowych do budowania zaufania dla swoich usług (na przykład opieka nad czworonogami) i produktów (na przykład wykorzystanie renomy belgijskiej czekolady). Także organizacja pracy firmy może być odrębnym obszarem pracy z użyciem technologii cyfrowych. Wówczas taką rangę mają narzędzia zarządzania czy produkcji. Firma niekoniecznie musi być w większości ucyfrowiona, żeby sięgać po rozwiązania w zakresie planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP). Jest możliwe, że „praca rąk” jest wspierana organizacyjnie, księgowo, analitycznie i marketingowo narzędziami cyfrowymi - choć siłą rzeczy poziom ucyfrowienia nie dorównuje wówczas firmom **specjalistów ucyfrowionych**, to ze względu na powszechność, regularność i zakres korzystania z narzędzi ICT należy uznać obecność technologii w takiej firmie za wysoką. Spotkane w terenie rodzinne firmy produkcyjne - nieaktywne w Internecie i nie prowadzące sprzedaży z jego pomocą - potrafiły dostrzec walor cyfrowych systemów zarządzania zasobami;

- **fragmentarycznie ucyfrowiona** jest działalność, w której przedsiębiorca widzi korzyść cyfrowego dostosowania nawet nie obszaru swojej aktywności, ale poszczególnych narzędzi i ich zastosowań. Wtedy wykorzystanie Internetu funkcjonuje jako łańcuch wielu incydentalnych zastosowań. Ucyfrowia się konferencje, kalendarz, korespondencję. Co interesujące, na tym poziomie nadal pojawiają się tak wydawałoby się online'owe firmy jak e-sklepy. Podejmowane próby zaawansowanego włączenia technologii w działalność bez wystarczająco mocno ugruntowanych e-kompetencji kończą się niefunkcyjnym sklepem czy rzadko aktualizowanym blogiem, któremu towarzyszy wystawianie papierowych faktur lub niekorzystanie z narzędzi śledzenia odwiedzin. Pojedyncze ucyfrowione działania to na przykład obieg dokumentów, internetowo widoczna oferta, umożliwienie internetowych płatności. Wspólnym wyróżnikiem jest tutaj używanie ICT w pracy, ale w umiarkowanym zakresie, traktowane bez wrogości, jednocześnie zaś bez entuzjazmu. Widoczne jest także zjawisko nieprzenoszenia prywatnych przyzwyczajęń, np. sprawnej obsługi urządzeń mobilnych, w sferę pracy, co objawia się np. w nieprzystosowaniu strony firmowej do wyświetlania na takich narzędziach;
- **minimalnie ucyfrowienie** dotyczy działalności, których trzonem jest wytwórstwo, rzemiosło, „praca rąk”. Kompetencje cyfrowe nie są tu niezbędne do utrzymania działalności. Nie oznacza to oczywiście, że nie ma na nie żadnej przestrzeni. Rozwijając się w formie działań towarzyszących, mogą wspierać relacje z klientami czy promocję. Funkcjonujący w tym modelu przedsiębiorcy wykorzystują Sieć w stopniu, w jakim uznają to za konieczne - to ich powinność

w stosunku do klientów. Internet jest wykorzystywany jako wizytówkowa firmy, skrzynka kontaktowa, sposób pozyskiwania zamówień. To wciąż powszechne myślenie w zakładach produkcyjnych oraz wśród osób **ręcznie wykonujących usługi** i właściciele pawilonów handlowych. To postawa, w której kompetencje cyfrowe często najsilniej skupione są wokół konieczności posiadania niezbędnych narzędzi niż chęci rozwijania umiejętności ich stosowania i rozwijania w ten sposób biznesu. Uwagę właścicieli pochłania głównie oderwane do Sieci działanie związane projektowaniem i wytwarzaniem oferowanych przez siebie rozwiązań - niezależnie od tego, czy będą to ubrania, czy też kotły grzewcze. Wykorzystanie technologii cyfrowych jest ograniczone do tego, co niezbędne - wymuszone przez klientów i kontrahentów, którzy wysyłają wiadomości elektroniczne albo mają określone wymagania księgowe.

Obecność w Sieci

Małe firmy realizują różne scenariusze swojej obecności w Sieci. Obowiązującym standardem jest własna strona WWW i wizytówka w bazie firm. Są również przedsiębiorcy, którzy koncentrują się na profilu w serwisie społecznościowym - szczególnie jeśli ich pomysł na produkt lub usługę wiąże się ze sferą stylu życia (*lifestyle*).

Na ogół, choć nie zawsze, to **strona WWW** jest główną wizytówką firmy. Wykraczający poza tę formę reklamy cel prowadzenia strony internetowej nie zawsze jest określony. Strona, która nie ma „zadania”, często nie jest dobrze pozycjonowana, ponieważ nie ma powodu, żeby o to dbać. Na ogół taka strona ma również sporadycznie aktualizowane i niepełne lub - rzadziej - zbyt bogate, przytłaczające w odbiorze informacje. Wygląd strony nie jest skorelowany bezpośrednio ze skalą ucyfrowienia firmy. Odstępstwa zdarzają się w obie strony, wynikają zaś zwykle z tego, że witryna była tworzona przez zewnętrznego wykonawcę. W rezultacie strony WWW dynamicznie zmieniane przez samych właścicieli w celu dopasowania do aktualnej oferty wyglądają często mniej estetycznie od tych, które nie generują sprzedaży i stanowią statyczny zbiór podstawowych informacji o firmie. Jeśli strona sprowadza się do warstwy prezentacyjnej, niebezpieczeństwem jest popadnięcie w zbyt chłodny profesjonalizm. Stockowe - darmowe, niezwiązane bezpośrednio z działalnością firmy, znalezione w Sieci - zdjęcia i bezosobowy ton zniechęcają do wejścia w bezpośrednią relację, która często jest właśnie największym atutem małych firm. Poza opisanymi skrajnościami istnieją także strony stawiające na aktywne gromadzenie danych o zainteresowanych użytkownikach, często w zamian za dzielenie się z nimi wiedzą ekspercką czy rozbudowaną demonstracją produktu. Wciąż mało rozpowszechnioną praktyką jest tłumaczenie stron na język angielski czy dopasowanie ich do urządzeń mobilnych - wskazuje to potencjalną przestrzeń rozwoju.

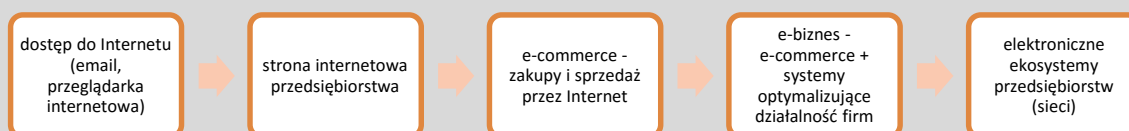
Obecność w Internecie to także popularne **bazy firm** - niemal wszystkie firmy, z którymi rozmawialiśmy, mają wizytówki w więcej niż jednym tego rodzaju serwisie. Różnią się one charakterem - od ogólnobranżowych po tematyczne czy lokalne. Co interesujące, z takiej formy rezygnują najbardziej zaawansowane sieciowo firmy.

Media społecznościowe są nieco ciekawszym rozwinięciem tego standardu. Zwłaszcza blogi uznaje się za skuteczną formę angażującego dotarcia do dokładnie sprofilowanego, zainteresowanego odbiorcy. Obecność w Sieci przyjmowała także wśród badanych formę **artykułów branżowych** online, publikowanych poza własnymi kanałami komunikacji. Przedstawiano w ten sposób treści o wykonywanych produktach lub świadczonych usługach, zamieszczane w mediach pozyskiwanych w ramach współpracy z zakresu *public relations*.

GRA W UCYFRAWIANIE MAŁEJ FIRMY

Piotr Adamczewski wyodrębnił dwa modele adaptacji e-biznesu w przedsiębiorstwach: liniowy (drabiny) i zależnościowy (warunkowy). Pierwszy zakłada stopniowe wdrażanie ICT w firmie, najczęściej w pięciu krokach (ilustracja 2). W modelu warunkowym wdrażanie ICT nie odbywa się liniowo, ale zależy od prognozowanego rozwoju przedsiębiorstwa i oczekiwanej użyteczności technologii związanych z Internetem. Określone rozwiązania - modele e-biznesu - mogą być przyjmowane bez procedury sekwencyjnej, ale po akceptacji kierownictwa firmy, które decyduje o modyfikacji struktury firmy, biorąc pod uwagę oczekiwane korzyści, gotowość i możliwości zmian w przedsiębiorstwie oraz czynniki zewnętrzne, jak presja ze strony klientów lub kontrahentów¹¹.

Ilustracja 2. Model liniowy adaptacji e-biznesu w przedsiębiorstwach

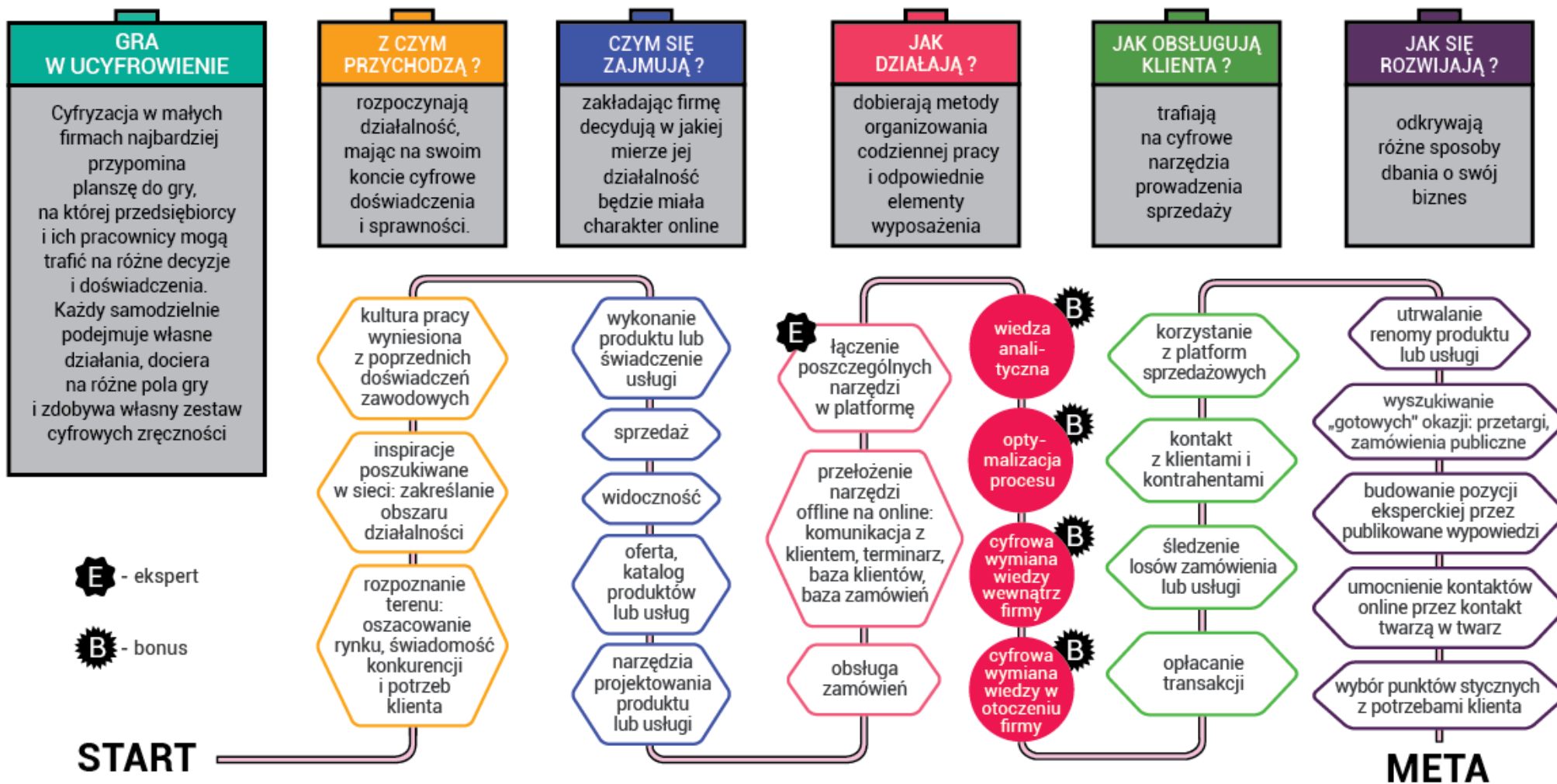


Źródło: P. Adamczewski, *Infrastruktura ICT dla sektora MŚP w modelu cloud computing*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 35, 2014, s. 116.

¹¹ P. Adamczewski, *Infrastruktura ICT dla sektora MŚP w modelu cloud computing*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 35, 2014, s. 116.

Stopniowalny charakter ucyfrowienia firmy i to, że zakres jej działalności w różnym stopniu może być zależny od cyfrowości, znalazło potwierdzenie w przeprowadzonym przez nas badaniu terenowym z przedsiębiorcami.

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. Nie wszyscy przedsiębiorcy wykonują podobne kroki, czasem następuje omijanie niektórych z nich, spowodowane czerpaniem korzyści z wcześniej skumulowanej wiedzy, czasem zaś wynika to wprost z wielkości zatrudnienia w firmie czy branży, w której działa przedsiębiorstwo. Poszczególne pola różnią się popularnością i tym, jak bardzo sprawnie są wykorzystane przez właścicieli firm i ich pracowników. Dlatego 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.



Punkt wyjścia, z którego startują przedsiębiorcy, to szeroko rozumiany kapitał społeczny - zbiór doświadczeń, pomysłów i inspiracji przyszłego przedsiębiorcy, które łączą się w potencjał uruchamiany w momencie otwierania własnej firmy. Najsprawniej wykorzystuje się Sieć jako rezerwuar informacji wspierających i rozwijających własną koncepcję. Część przedsiębiorców korzysta także z dodatkowego wsparcia, jakie daje możliwość przyjrzenia się innym podobnym profilom działalności i oszacowania, jak bardzo pojemna jest luka, którą chce wypełnić nowa firma. Dodatkowym atutem jest sytuacja, gdy wcześniejsza ścieżka zawodowa wyposaża właściciela czy pracownika firmy w dodatkowe sprawności. Eksperti wspierający pracę małych firm wskazywali, że często spotykanym skrótem myślowym jest utożsamianie internetowej sprawności komunikacyjnej z młodym wiekiem. Tymczasem obycie z kulturą komunikacyjną przez pracę, nie zaś prywatne doświadczenia, uczy znacznie więcej na temat profesjonalnej wymiany informacji online.

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, które ułatwi, np. pracę dokumentacyjną. Dlatego na przykład właścicielka hotelu dla psów planuje wprowadzenie cyfrowej kartoteki psów wraz ze spisem ich zwyczajów i zdjęciami.

Wyposażeni w ten sposób w różne kompetencje cyfrowe pracownicy stają się zespołem małej firmy. Jednocześnie ucyfrowienie przedsiębiorstwa jest zasilone zamiarami właściciela, kształtującego główną działalność. Podstawowa decyzja: **czym będę się zajmować**, to wybór świadczonych usług lub rodzaju sprzedawanych produktów. Czy będzie to tworzona cyfrowo umowa prawna, czy też będzie to sprzedawana część zamienna do samochodu - ustanawia poziom, w jakim firma będzie zależna od rozwiązań ICT. Dość uczęszczaną ścieżką na tym etapie jest posiadanie zdigitalizowanego portfolio. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z potrzeby nie tylko przedstawienia się w Sieci z nazwy i danych teleadresowych, ale także zaprezentowania tego, czym się zajmują.

Diametralnie różna może być forma tego działania - czy będzie to wersja PDF prowadzonego od dwudziestu lat papierowego katalogu czujników ciepła, czy też będzie to profil na portalu społecznościowym oparty na zdjęciach prezentujących niecodzienne dekoracje paznokci. Pokrewne pola to ułatwianie zamawiania i zakupu online albo całościowe przeniesienie tych czynności do Sieci. Najbardziej wykorzystywanym elementem na tym etapie jest **szukanie cyfrowych narzędzi projektowania** tam, gdzie nie jest to niezbędne (jak w wypadku aplikacji).

Z tego więc powodu producentka okien i drzwi, stolarze czy projektantka ubrań decydują się na to, aby tworzenie swoich wyrobów przenieść poza obręb Sieci. Rzadko

podejmowanym na tym etapie krokiem jest również środowiskowa wymiana wiedzy. Dzieje się to raczej wtedy, gdy istnieją takie tradycje w branży - na przykład w środowisku prawniczym. Przeważają jednak nieufność i niska skłonność do poszukiwania kontaktów, stowarzyszania się i wspierania branżowo za pośrednictwem Sieci.

Przystępując do organizowania tego, **jak będzie działać** na co dzień firma, przedsiębiorcy dość sprawnie potrafią przelożyć podstawowe narzędzia analogowe na ich cyfrowe odpowiedniki (na przykład komunikacja mailowa jest dość bezrefleksyjnie ucyfrowioną formą komunikacji).

Współpraca zespołu jest jednym z obszarów, który z łatwością można poddać ucyfrowieniu. Jednocześnie nie jest to prosty wybór między całkowicie analogowym lub całkowicie cyfrowym sposobem komunikowania się, ponieważ istnieje wiele modeli łączących różne elementy wykorzystania Sieci. Urządzenia mobilne i łączność przez komunikatory usprawniają pracę w różnych lokalizacjach. Z kolei narzędzia projektowej pracy grupowej są świetnym instrumentem podnoszącym dynamikę wspólnej pracy „biurko w biurko”. W niektórych wypadkach brakowało przestrzeni do pracy przy komputerze w zakładzie - nie postrzegano jej jako niezbędnej do prowadzenia działalności. Tym bardziej zyskują wtedy na znaczeniu narzędzia mobilne oraz adaptowalne do nich serwisy i programy.

W małych firmach pracownicy często współdzielą niewielką przestrzeń, co przekłada się na ułatwioną komunikację bezpośrednią. W trakcie badania kilkakrotnie słyszeliśmy określenie, że **pracowników ma się w zasięgu głosu**. W takich sytuacjach często dużo związanych z pracą kwestii najlepiej **jest szybko przegadać**. Wygoda tego, że można coś **tak załatwić, gdy człowiekowi nie chce się maila wysłać**, jest także uznawana za barometr dobrych relacji w przedsiębiorstwie. Właściciele małych firm są dumni z tego, że mogą mieć zaufanie do współpracowników i opierać się na ustnych ustaleniach jako wiążących. Nie trzeba funkcjonować tak, jak w dużej korporacji, w której **jak czegoś nie ma w mailu, to się nie zdarzyło**.

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. Takie rozpoznanie sprawia także, że przedsiębiorca może zacząć występować w nowej roli branżowego eksperta.

Właściciel firmy, decydując o tym, jak sprzedawać swoje produkty lub usługi, ma do wyboru kilka wariantów tego, jak Internet może wspierać ten proces. Sprzedawanie

towarów za pośrednictwem e-sklepu czy platformy sprzedażowej to nie jedyne rozwiązanie ucyfrawiające ten etap. Możliwe jest także na przykład pełne cyfrowe usprawnienie procesu kontaktu z klientem w sytuacji, gdy miejsce sprzedaży ma charakter analogowy. Pokazuje to, że badani przedsiębiorcy nie zamykają się na technologii cyfrowe w ramach zero-jedynkowych decyzji. Nawet jeśli wybiorą produkt offline czy usługę sprzedawaną tradycyjnie, nadal podejmują działania zwiększające zakres ucyfrawiania firmy - umożliwiając między innymi płatności online.

Duży potencjał ucyfrawiania oferuje także prowadzenie konsultacji przedmiotu zamówienia w trybie online. Użycie narzędzi analitycznych może być dodatkową zdobyczą na tym etapie, jeśli przedsiębiorca zdecyduje się na korzystanie z e-sklepu czy platformy internetowej sprzedaży w poszukiwaniu informacji zwrotnej (*feedback*) na temat funkcjonalności strony albo estetyki prezentowania oferty. Wykorzystanie analityki zamówień i relacji z klientami występowało w terenie, ale w olbrzymim rozdrobieniu. Za to z dużą sprawnością wiele małych firm porusza się na polu cyfrowego umożliwiania transakcji - nawet jeśli nie jest to w pełni zautomatyzowane przez obsługę operatorów płatności, to nie odnotowaliśmy w badaniu oporów przed używaniem bankowości elektronicznej.

Ważnym elementem sprzedaży jest stworzenie sprawnego systemu komunikacji z klientami. Wymaga to umiejętnego wykorzystania - w odpowiednich proporcjach i w odpowiednim czasie - różnych kanałów komunikacyjnych, poczynając od kontaktu twarzą w twarz, przez rozmowy telefoniczne, maile, komunikatory, po wideokonferencje. Gra w ucyfrowienie firmy polega więc także na decydowaniu o tym, z których działań i kiedy rozwiązania ICT należy wyłączyć.

Wszyscy przedsiębiorcy nieustannie muszą się zastanawiać nad tym, **jak rozwijać** swoją firmę. Do jednej z trudniejszych i mniej przetartych ścieżek należy traktowanie Internetu jako źródła potencjalnych klientów, do których mogą zwrócić się handlowcy z aktywną sprzedażą. Zwłaszcza w sytuacji, kiedy klient jest „duży” albo produkt lub usługa są skomplikowane, komunikacja bezpośrednia sprawia, że często sprzedaż jest wsparta kompetencjami i walorami sprzedającego (niekiedy również pozamerytorycznymi, jak łatwość kontaktu). Jedna z badanych firm, kierująca swoje usługi wyłącznie do klientów zagranicznych, zauważyła, że jeśli ktoś **z klientów poznał nas, to z dziewięćdziesięciopięcioprocentowym prawdopodobieństwem zdobywaliśmy projekt**. W ten sposób najłatwiej także zbudować relacje i ustalić dalszy, najwygodniejszy dla klienta sposób komunikacji. W wielu małych firmach komunikacja nie ma jednego wzoru i jest dostosowana do klienta, który może oczekiwać kontaktu mailowego, telefonicznego albo za pośrednictwem komunikatorów internetowych. Czasami zaś klienci są **tradycjonalistami i chcą, żeby im coś osobiście pokazać, ponieważ to - nie wiem - sprawia, że czują się lepiej i bardziej bezpiecznie. [W takiej sytuacji] ja mogę się pofatygować**.

Wraz z dalszym rozwojem firmy każdorazowo, w zależności od sytuacji, jest dokonywany wybór modelu komunikowania - akcentujący informowanie lub wymuszający interakcję. Komunikatory oraz e-mail pozwalają spokojnie zapoznać się z informacją i do niej powrócić. Formy te nie zmuszają do natychmiastowej odpowiedzi. Czasami jednak trzeba szybko uzyskać od klienta informację lub bezpośrednią reakcję. W takich sytuacjach przedsiębiorcy zdecydowanie wolą sięgać po bardziej inwazyjne sposoby komunikacji - kontakt telefoniczny lub twarzą w twarz.

Sposoby komunikacji w pełni online sprawdzają się najlepiej wtedy, kiedy chce się zakomunikować treść, która nie wymaga szybkiej informacji zwrotnej od klienta (na przykład automatyczne maile o statusie zamówienia, newslettery czy informacje o specjalnych promocjach). Tego typu wiadomości, które nie zawierają elementu budowania osobistej relacji z klientem, dzięki automatyzacji ich generowania oszczędzają czas pracowników firmy.

Podobnie mocno przedsiębiorcy akcentują rolę polecenia swojej pracy i utrzymywania jej jakości w pozyskiwaniu klientów, w wymiarze cyfrowym jest to jednak dla nich prawdziwe wyzwanie. Za to nieco wyraźniej typowanym zachowaniem w grze o ucyfrowienie jest szukanie gotowych okazji do pozyskania klientów przez udział w trwających przetargach i zamówieniach publicznych. Trudniej wykonać podobny krok, gdy ma być on skierowany w stronę osób, które nie są zdecydowane na zakup, a jedynie oczekują oferty związanej z usługą lub produktem. Taka sytuacja wymaga bowiem aktywności po stronie przedsiębiorcy, ale bez pewności, że zakończy się ona sukcesem.

Wewnątrz i na zewnątrz małej firmy

Najbardziej popularne sfery outsourcingu łączy to, że:

- są one niezbędne do płynnego działania firmy,
- jednocześnie są to sfery obejmujące jasno wydzielone kompetencje.

Dzięki spełnieniu obu tych warunków outsourcing nie kłóci się z potrzebą kontrolowania i samodzielnego zarządzania, którą często wykazują przedsiębiorcy, ale nawet ją umacnia, gdyż wszystko, co zostaje wewnątrz firmy, tym bardziej może znajdować pod wpływem właściciela lub właścicielki firmy.

Zgodnie z tą zasadą, badane małe firmy nie mają oporów przed **zlecaniem na zewnątrz księgowości** i prostych usług reklamowych, na przykład profesjonalnego wykonania materiałów promocyjnych. Delegowanie zadań księgowych jest obszarem

najczęściej wyłączanym w działalności przedsiębiorstwa. Można nawet powiedzieć, że jest pierwszym tego typu krokiem na drodze do podzlecenia jakiegokolwiek części działalności. Nawet jeśli zdarzały się sytuacje, w których zarządzający firmą decydowali się na zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za księgowość, to otrzymywała ona jednocześnie zwykle dość dużą niezależność i autonomiczne stanowisko. W jednej z firm produkcyjnych była to jedyna osoba, którą regularnie szkolono, rezerwując na to środki w budżecie przedsiębiorstwa.

Kolejnym obszarem specjalistycznym uznawanego się za niezależny - w którym właściciel firmy nie odczuwa potrzeby znajomości zagadnień i samodzielnego zajmowania się nimi - jest **obsługa prawna**. Sferą tą opiekuje się ktoś z innej małej firmy, powiązanej często relacjami przyjaźni lub pokrewieństwa.

Podobnie dzieje się z **usługami ICT**, z tą jednak różnicą, że w tym wypadku nieco mniejsze znaczenie ma zaufanie, bliskie relacje nie są więc konieczne. Z kolei pełna odrębność nie zawsze jest zgodna z wewnętrzną strukturą firmy, w której mogą pracować fani technologii, chcący przynajmniej częściowo mieć te kwestie pod swoją kuratelą.

Specjaliści z zakresu prawa oraz ICT, którzy także byli objęci omawianym badaniem, stanowią szczególną grupę - warto się przyglądać takim osobom, ponieważ obsługują również firmy z tego samego sektora i stanowią pierwszą linię ich „podwykonawców”, ogniskują więc w sobie to, co ciekawego i ważnego zmienia się w małych firmach.

Opisane wyżej rozwiązanie to rozpowszechniony model, w którym poszczególne obszary uznawane za specjalistyczne są wyłączone spod bezpośredniej kontroli prowadzącego firmę. Wyjątkiem od tej reguły jest sytuacja, w której jeden ze współwłaścicieli firmy lub głównych pracowników zajmuje się daną sferą. Tak działo się w wypadku kwaciarni internetowej, w której jedna z dwóch prowadzących ją osób zajmowała się grafiką, w związku z tym tematyka ta była traktowana na równi z samą usługą - przedstawianie wykonywanych bukietów uznawano zaś za bardzo ważny komponent oferty.

Drugi model - nieco mniej rozpowszechniony, ale wciąż popularny - to sytuacja, w której określone działania **są wykonywane we współpracy z zaprzyjaźnioną firmą**. Wtedy małe firmy wchodzi w układ niemal barterowy, w którym usługi prawne czy z zakresu ICT są wymieniane na innego rodzaju wsparcie, na przykład handlowe czy w formie kontaktów biznesowych. Przedsiębiorcy mają wtedy poczucie, że nie kupują usługi czy nie podzlecają danego obszaru działalności, ale wspierają się wzajemnie w prowadzeniu firm.

Często takie obszary, jak zarządzanie firmą czy marketing, są hybrydą outsourcingu i wewnętrznego kierowania. Pozyskuje się wtedy rozwiązania, które umożliwiają wpływ odmiennych modeli na działanie firmy, choć zakres tego oddziaływania pozostaje w rękach właściciela firmy. Nie musi on dzięki temu tworzyć rozwiązań i korzysta z gotowych wzorców, jednocześnie samodzielnie nadaje kierunek sposobom ich użycia. Dzieje się tak w wypadku kampanii reklamowych i systemów do zarządzania organizacją. Oczywiście część przedsiębiorców nadal uznaje, że rodzaj ich działalności jest tak unikalny, że stosowanie szeroko rozpowszechnionych rozwiązań będzie nieefektywne. Decyduje wówczas przekonanie, że reklama online nie przyniesie korzyści zgodnych z profilem firmy, może jednak zirytować potencjalnych odbiorców. Analogicznie w firmach produkcyjnych panuje przekonanie, że system zarządzania musi być skrojony nie tylko pod specyfikę branży, ale jeszcze bardziej. Wtedy firmy decydują się na stworzenie rozwiązań dostosowanych do ich charakterystyki, na przykład przy wsparciu zatrudnionego specjalisty ICT, który zajmuje się także programistyczną obsługą produkcji.

KATALOG KOMPETENCJI CYFROWYCH MAŁYCH FIRM

W tym rozdziale odpowiadamy na pytania:

- Co obejmuje katalog i czym są „kompetencje cyfrowe”? - wiedza, umiejętności i niedostatki kompetencyjne polskich przedsiębiorców.
- Jakie narzędzie i po co? - jakich rozwiązań szukają firmy i jakich oczekują korzyści?
- Wachlarz potrzeb - które dziedziny i aktywności wymagają cyfrowego wsparcia?

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 obszarze¹². 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

¹² M. Filiciak, P. Mazurek, K. Growiec, *Korzystanie z mediów a podziały społeczne. Kompetencje medialne Polaków w ujęciu relacyjnym*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2013.

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 informacji¹³.

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 - umożliwiającą 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). 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

¹³ J. Jasiewicz, M. Filiciak, A. Mierzecka i in., *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2014, s. 5-8.

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 lustro. 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 wytyczaniu 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 naczelną 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 przyjrzelśmy 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 kilkietapowego 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 skłonią 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 zastosuje 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 ucyfrawiania 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.

1. Sprzedaż	
1.1. Korzyść: prezentowanie produktu lub usługi w celach sprzedażowych	
Kompetencje cyfrowe	
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)
1.2. Korzyść: realizowanie transakcji finansowych
Kompetencje cyfrowe
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 specjalistki 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.

2. Komunikacja i promocja	
2.1. Korzyść: bycie widocznym i wyszukiwalnym w sieci	
Kompetencje cyfrowe	
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)	
2.2. Korzyść: komunikowanie się z klientem	
Kompetencje cyfrowe	

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
2.3. Korzyść: prowadzenie działań promocyjnych
Kompetencje cyfrowe
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 branży 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.

3. Obszar: Klienci	
3.1. Korzyść: gromadzenie wiedzy o klientach	
Kompetencje cyfrowe	
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	
3.2. Korzyść: nawiązywanie i utrzymywanie relacji z klientami	
Kompetencje cyfrowe	

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>
3.3. Korzyść: budowanie lojalności klientów
Kompetencje cyfrowe
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
3.4. Korzyść: analizowanie wypowiedzi klientów
Kompetencje cyfrowe
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 mogłyby 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
4.2. Korzyść: tworzenie bazy wiedzy o produktach lub usługach
Kompetencje cyfrowe
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)
4.3. Korzyść: określanie zakresu oferowanych produktów lub usług
Kompetencje cyfrowe
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 szerszej 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.

5. Rynek i konkurencja



5.1. Korzyść: gromadzenie wiedzy o rynku

Kompetencje cyfrowe

5.1.1. wie, że może pozyskać informacje ze specjalistycznych baz danych

5.1.2. potrafi korzystać z systemów *online* 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
5.2. Korzyść: posiadanie wiedzy o branży, w której działa firma
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>newsletters</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)
5.3. Korzyść: posiadanie informacji o ofercie konkurencji
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 <i>newsletter</i>)

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 miałyby 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.

6. Prowadzenie firmy 	
6.1. Korzyść: zarządzanie dokumentami firmy	
Kompetencje cyfrowe	
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)

6.2. Korzyść: kierowanie pracą zespołu i współpracą z kontrahentami

Kompetencje cyfrowe

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

6.3. Korzyść: komunikowanie się z zespołem i kontrahentami

Kompetencje cyfrowe

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
6.4. Korzyść: zarządzanie finansami firmy
Kompetencje cyfrowe
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 księgowo 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)
6.5. Korzyść: kontrolowanie zasobów kadrowych i materialnych firmy
Kompetencje cyfrowe
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.

SZANSE I ZAGROŻENIA DLA UCYFROWIENIA W MAŁEJ FIRMIE

W tym rozdziale odpowiadamy na pytania:

- Otwartość na nietypowe rozwiązania, świadome budowanie firmy, prestiż i nowoczesność - co skłania przedsiębiorców do ucyfrowienia własnego biznesu?
- Za duży wysiłek, za mało pieniędzy i czasu - jakie są bariery w wykorzystywaniu potencjału ICT?
- Brak doświadczeń albo wypadki przy pracy - czyli „niezaorana” i „spalona ziemia” - jakie sytuacje zniechęcają do korzystania z rozwiązań cyfrowych?

Zróznicowane podejście do przedsiębiorczości wynika z odmiennego traktowania ryzyka i zmiany w biznesie - jest ono odbierane albo jako potencjalne zagrożenie, albo jako szansa. Jest to zgodne z obserwacjami praktyków i ekspertów, którzy podkreślali, że rzeczywista kondycja firmy i warunki wdrażania innowacji często nie są przedmiotem obiektywnej oceny, a raczej silnie wiążą się z subiektywnym postrzeganiem własnej przedsiębiorczości oraz z indywidualnie warunkowaną skłonnością do szacowania bezpieczeństwa i oceny kondycji finansowej. Praktycy z branży doradczej i finansowej wskazywali, że niekiedy różnice między biznesową postawą ostrożną i odważną znajdują odzwierciedlenie w podejściu do ucyfrowiania przedsiębiorstwa - może to nawet prowadzić do sytuacji, w których prezes średniego przedsiębiorstwa o dużych dochodach nadal zleca wszystkie przelewy na papierze, tak jak to robił, gdy skala przedsięwzięcia była o wiele mniejsza.

SZANSE

Nic tak nie sprzyja rozwijaniu użycia technologii cyfrowych w firmie, jak **postawa otwartości**. Przekłada się ona na wiele sfer działania firmy i przejawia się często w skłonności do wdrażania usprawnień, które mogą mieć także charakter technologiczny. Takie nastawienie łączy się często ze skłonnością do poszukiwania dobrze zaprojektowanych rozwiązań czy nowych sposobów i metod wykonywania zadań.

Otwartość znajduje odzwierciedlenie w chęci wdrażania innowacji technologicznych, ale także wykorzystania umiejętności dostępnych w ramach szkoleń. To postawa o aktywnym charakterze - cechuje ją śledzenie tendencji, przyglądanie się nowinkom. Paradoksalnie może to być nawyk wyrobiony z czasem, niekoniecznie charakteryzujący tylko młodych przedsiębiorców, wykształcający się na przykład wraz z obserwacją procesu upowszechniania ICT w Polsce. Badany przedsiębiorca, zajmujący się wdrożeniami oprogramowania w małych firmach, z ponad piętnastoletnim stażem w branży, ma świadomość, że przekonywanie przedsiębiorców do nowych rozwiązań trwa latami. W rezultacie pracuje on nad ewolucją ich postaw, nie zarzuca zaś propozycjami rozwiązań informatycznych, które dotąd nie zyskały aprobaty. Pokazuje to, że powodzenie może polegać na zgodzie na stopniowe wprowadzanie ucyfrowienia, tak aby zbyt nagłe zderzenie z technologią nie wywołało odwrotnego, negatywnego efektu.

Taka wytrwałość może wynikać nie tylko z wyboru ścieżki zawodowej, ale także z pasji. W środowisku firmy rodzinnej objawia się to na przykład w postawie syna, który mimo tradycyjnych upodobań ojca, utrwała samodzielnie stworzone rozwiązania ICT w organizacji pracy zakładu produkcyjnego. Inny rodzic z handlowego przedsiębiorstwa rodzinnego docenia prestiż technologii cyfrowych, chwając wybory dzieci idących w kierunku wykształcenia programistycznego.

Pokrewna wobec otwartości sfera to **świadome budowanie swojego biznesu**. W takich warunkach ucyfrowienie oznacza rozwiązania analityczne, które przynoszą odpowiedź na pytanie o to, jakie ułatwienia i usprawnienia warto wprowadzać. Młodzi kwaciarze z dużego miasta do tego stopnia przykładali wagę do pozycjonowania ich profilu w Sieci, że za pomocą Internetu rozwinęli nową gałąź zamówień - układanie bukietów i przygotowywanie kwiatowej oprawy na specjalne okazje. Wykraczali także poza sprzedaż w stacjonarnej kwaciarni, sięgając nawet poza granice kraju. Świadomość korzyści wizerunkowych, które daje ucyfrowienie, przełożyła się zatem na bardzo realny wzrost sprzedaży poprzez nowe kanały dystrybucji. Było to możliwe dzięki dbałości o rodzaj obecności w mediach społecznościowych i szybkie reagowanie na chęć nawiązania kontaktu ze strony klientów.

Praktycy związani z branżą telekomunikacyjną i platformami sprzedażowymi zwracali uwagę na **prestiżowy charakter technologii cyfrowych**. Taka motywacja, choć silna, bywa ukrywana pod fasadą zastosowań praktycznych. I tak, żądni gadżetów przedsiębiorcy uzasadniają potrzebę posiadania tabletu zadaniami prezentacyjnymi handlowca i mobilną koniecznością prezentacji oferty. Nie chcą wpisywać się w autowizerunek e-wykluczenia, akceptują więc widoczność firmy w Sieci, chętnie również poznają sposoby przyglądania się konkurencji i tendencjom na rynku. Zastosowania praktyczne zostają w ten sposób podbudowane korzyściami edukacyjnymi.

Osobisty stosunek do technologii w dużym stopniu wpływa na styl ich wykorzystania w przedsiębiorstwie - małe firmy są emanacją nastawienia swoich właścicieli. Duże oswojenie z technologiami cyfrowymi na poziomie informatycznym i znajomość narzędzi komunikacyjnych u właściciela przekładają się na to, że smartfon, tablet i mail to podstawowe narzędzia prowadzenia biznesu.

Prestiżowy charakter ICT może się także przekładać na reglamentowanie technologii cyfrowych wśród szeregowych pracowników. W połączeniu z potrzebą kontroli rodzi to na przykład, jak pokazało badanie, brak zaufania do ekspedientów i tego, że będą efektywnie i zawodowo korzystać z Sieci.

Duże zaangażowanie w swoją firmę i trzymanie ręki na pulsie może uniemożliwić właścicielom oglądanie działania firmy z dystansu systemu zarządzającego. Szefowa, która nadaje styl organizacji, nie ma wyobrażenia o narzędziach - poza tymi, których używa prywatnie. Jako przedsiębiorczyni w typie specjalistki z zakresu manicure - którą najbardziej interesuje samo wykonywanie usługi - nie czuje potrzeby rozwijania kompetencji cyfrowych, ponieważ kojarzy się jej to ze zwiększaniem skali przedsięwzięcia, co jest jednak sprzeczne z filozofią jej firmy.

Wdrażanie **nowych rozwiązań** jest wyzwaniem dla małych firm. Często, paradoksalnie, wymaga najpierw zmiany mentalnego nastawienia do technologii cyfrowych. Jeśli postrzega się system organizujący pracę firmy jako **zabawę w elektronikę** - a takie sposoby rozumowania wystąpiły w badaniu - albo jest się głęboko przekonanym, że nic nie jest w stanie zastąpić papierowego kalendarza, wdrażanie nowości jest z góry skazane na niepowodzenie. Dodatkowo właściciele często odczuwają presję podążania za nowoczesnymi rozwiązaniami, nie panując jednocześnie nad tym, ile się ich pojawia i w jakiej mierze będą one pomocne w ich pracy. Brak im umiejętności sprawnego monitorowania tych kwestii. W rezultacie kosztuje ich to dużo wysiłku.

Kolejna przeszkoda pojawia się po wybraniu rozwiązania, które ma być zastosowane w przedsiębiorstwie. Firmy mające więcej niż jednego pracownika dotyka wtedy trudny okres wdrożeniowy, który wiąże się z oporem pracowników przyzwyczajonych do dotychczasowych wzorców działania. Wymaga to także zarezerwowania czasu, który musi być wygospodarowany z obsługi bieżących spraw albo z czasu prywatnego. W pierwszym wypadku niesie to ze sobą ryzyko zaniedbania produktu lub usługi, które są niejednokrotnie traktowane bardzo osobiście. W drugim wypadku może się to klócić z motywacją założenia małej firmy - zachowaniem równowagi między pracą a czasem wolnym.

Odpowiednie rozplanowanie okresu wdrożenia wydaje się istotnym etapem przekonywania właścicieli i pracowników małych firm do zmiany przyzwyczajień. Można to uzyskać, z góry planując okres adaptacyjny i wyznaczając dni szkoleniowe.

ZAGROŻENIA

Wśród największych trudności wynikających z funkcjonowania na polskim rynku badane firmy z sektora MŚP wymieniają biurokrację (35%) i jej koszty, niejasne i niespójne prawo (33%), niejednoznaczne przepisy podatkowe i wysokie podatki (29%), trudne procedury pozyskiwania dofinansowania i zamówień publicznych¹⁴. Jak wskazuje ekspert akademicki, przeszkody te wynikają z braku jednolitej strategii wobec sektora na poziomie politycznym. Widać to szczególnie w porównaniu z krajami zachodnimi. Na przykład Holendrzy na poziomie ministerialnym monitorują i rozpoznają stan gospodarki narodowej, aby wypracowywać sposoby oddziaływania na sektor MŚP, co przekłada się wyraźnie na udział firm z tej grupy w tworzeniu PKB. Kontrast z Zachodem dostrzegają także praktycy z korporacji telekomunikacyjnych, określając polską przedsiębiorczość jako rozwijającą się - w przeciwieństwie do dużych zachodnich krajów europejskich, w których technologie telekomunikacyjne w tym sektorze pełnią funkcję *stricte* narzędziową. W Polsce wciąż są postrzegane jako wyznacznik statusu wpisujący się w stan posiadania przedsiębiorstwa.

Analizując materiał z badania terenowego, przyglądaliśmy się temu, co dla małych firm jest przeszkodą we wdrażaniu cyfrowych innowacji. Zdecydowana większość badanych dostrzega ich skuteczność, ale często wprowadzenie w firmie cyfrowych rozwiązań uznawane jest za zbyt problematyczne - *za dużo jest z tym zachodu*. Wyraźnie wiąże się to właśnie z przekonaniem zwanymi z oceną kondycji przedsiębiorstwa. Interesujące jest to, że rozpatrując pojawianie się tych wątków w wywiadach przez pryzmat branż badanych firm, zauważyliśmy, że zupełnie nie wystąpiły one w logistyce, z kolei w handlu tradycyjnym były obecne we wszystkich badanych firmach.

Co jest zatem największą (często nie rzeczywistą, ale mentalną) przeszkodą? Przede wszystkim **brak pieniędzy** (*to jest zbyt kosztowne; w tej chwili nie mam na to pieniędzy; barierą dla mnie jest brak funduszy; nie stać nie na ryzyko finansowe*) oraz **brak czasu** (*wdrożenie tego systemu wymaga czasu, a my tego czasu nie mamy; trzeba poświęcić dużo czasu, a czasu, na przykład ja - jako pracodawca - nie mam, ja po prostu pracuję piętnaście godzin czasem dziennie*). Często szczególnie początek działalności firmy jest momentem, kiedy młodzi przedsiębiorcy są przytłoczeni

¹⁴ MŚP pod lupą. Raport 2011, Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, Warszawa 2011 - http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_Raport_MSP_pod_lup.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku]; M. Starczewska-Krzysztosek, *Szanse i zagrożenia rozwoju MŚP w Polsce. Ujęcie wg sekcji gospodarki*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2012, s. 21 - http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/publikacje/RaportMSP2012_wg_sekcji_gospodarki.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].

bolączkami dnia codziennego i nie myślą o tym, że pewne cyfrowe usprawnienia od razu by im pomogły.

Bywa również tak, że wystarczającą barierą we wdrażaniu cyfrowych innowacji jest po prostu **niechęć do ryzyka**. Nie musi mieć ona związku z brakiem środków i zasobów, ale z jednoznacznym stosunkiem do ryzyka jako zagrożenia. Po co ryzykować zwiększanie zasięgu sprzedaży przez sklep internetowy, skoro większa liczba klientów wiąże się z problemami, które mogą być trudne do rozwiązania? Ten sposób rozumowania, choć - mogłoby się wydawać - zupełnie nielogiczny, był obecny w badaniu, i to w przypadku wielu firm.

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).

Przedsiębiorcy mierzą się z warunkami legislacyjnymi, w jakich działają. Prawo - w ich odczuciu - bywa skomplikowane i niestabilne. Wywołuje stres, to zaś hamuje rozwój. Właściciel e-sklepu z mundurami wskazuje: *Cała niestabilność prawa w Polsce, jego stopień skomplikowania, jest dla mnie nie do ogarnięcia - i nie tylko dla mnie. To są wszystkie nerwy. Swego czasu miałem nawet takie stesy, że w nocy nie mogłem spać, że - Jezus Maria! - a czy ja to dobrze zrobiłem? I człowiek się zastanawia, zamiast zastanawiać się nad tym, jak rozwijać na przykład firmę.* Z pewnością taki poziom lęku jest nie tylko hamulcem w rozwoju firmy, ale także wpływa negatywnie na jej właściciela. Tematyka prawna jest więc z pewnością sferą, w której przydatne będzie przedsiębiorcom wsparcie.

Bycie na bieżąco z najnowszym stanem wiedzy w zawodzie jest uznawane za wyzwanie często napędzane nie tylko przez rozwój branży, ale także właśnie przez aparat państwowy. Zmieniające się zalecenia oznaczają, że dotychczasowe wzory postępowania czy dokumentów przestają być użyteczne.

Bariery fizyczne

Własny komputer właściciela jest synonimem dobrze strzeżonej twierdzy, zwłaszcza w firmach zatrudniających mniej niż dziesięciu pracowników. Metodą dbałości o dane wrażliwe jest ich powierzenie najbardziej zaufanej osobie w firmie. Bywa, że przekłada się to także na niechęć przed łączeniem firmowych komputerów w sieć, co jest traktowane jako sposób na zapewnienie plikom bezpieczeństwa. Co może wydać się zaskakujące, takie zachowania pojawiają się między innymi wśród specjalistów ucyfrowionych. Ich specjalizacja nie zawsze oczywiście dotyczy ICT, ale na przykład treści wytwarzanych narzędziami cyfrowymi. Nawet jeśli ucyfrowiony usługodawca okaże się prawnikiem, nie jest to równoznaczne ze swobodnym poruszaniem się w kwestiach bezpieczeństwa danych i z zastosowaniem wyrafinowanych środków zabezpieczania treści. W rezultacie za środek bezpieczeństwa uznaje się korzystanie ze stacjonarnego komputera w budynku objętym monitoringiem firmy ochroniarskiej. Wrażliwych danych nie umieszcza się jednak na laptopie, gdyż ten opuszcza biuro i działa w różnych zewnętrznych warunkach. Program do prowadzenia dokumentacji spraw klientów jest więc zainstalowany tylko na komputerze stacjonarnym. Nie zmienia to faktu, że oba urządzenia są połączone z Internetem.

Spalona i niezaorana ziemia

Obejmowanie zakresem kompetencji cyfrowych kolejnych sfer życia firmy bywa więc hamowane nie tylko przez obiektywne trudności. Wśród przeszkód związanych z postrzeganiem cyfrowości można wyróżnić te, które nazywamy „niezaoraną ziemią” i „spalona ziemia”.

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.

Kolejnym źródłem oporu przed ucyfrowianiem przedsiębiorstwa jest deficyt miękkich kompetencji w zarządzaniu zespołem. Tworzy to warunki utrudniające zaistnienie innowacyjności i rozwoju, jednocześnie zaś może samo w sobie stać się obszarem rozwoju kompetencji.

W firmach zarządzanych rodzinnie lub - ze względu na staż przedsiębiorstwa - mających zróżnicowaną strukturę wieku pracowników dochodzi do zderzenia się perspektyw co do Sieci i rozwiązań ucyfrowionych. Pobrmiewają tu głosy obecne w dyskursie prywatnych użytkowników Internetu. Są tacy, którzy pewniej się czują w warunkach rozmowy telefonicznej i z drukowanym katalogiem produktów -

rozwiązaniami niezależnymi od Internetu. Daje im to poczucie bezpieczeństwa, które wynika z tego, że przedsiębiorca czy klient mają styczność z czymś namacalnym, materialnym. Oznacza to dla nich również większą niezawodność niż poleganie na elektronice. W rezultacie można spotkać takie zachowania, w których systemy do zarządzania firmą są „archiwizowane” w zeszytach zamówień.

Dojrzałsi pracownicy racjonalizują to sobie, przywołując potrzeby klientów w podobnym wieku, którzy - ich zdaniem - oczekują takiej właśnie obsługi. Odwołują się także do wizerunku, według którego osobom po pięćdziesiątym roku życia trudniej jest się czegoś nauczyć, zwłaszcza z zakresu cyfrowych rozwiązań.

Niepewność i onieśmienie wobec narzędzi cyfrowych oraz brak wiary w kompetencje sprawiają, że niektórzy przedsiębiorcy w stosunku do samych siebie używają pejoratywnych określeń, takich jak *komputerowy głąb*. Zamiast nastawienia na innowacje i wzrost, bardziej dochodzi do głosu **potrzeba przetrwania** w cyfrowych czasach, co znacznie osłabia siły i chęci do uczenia się nowych rzeczy. Prościej jest wtedy wycofać się do znanych sposobów, w których przedsiębiorcy ci czują się kompetentni - wypracowanych analogowych metod pracy. Projektantka mebli z małej miejscowości ma papierowe teczki i zeszyty z dokumentacją, po których świetnie się porusza. W jej odczuciu, wiele trzeba, żeby poukładanie tego w folderach w komputerze było równie wygodne - przeszkodą jest także lęk przed wyzwaniem i zmianą. Badanych z tej grupy przed ucyfrowieniem powstrzymuje sceptycyzm wobec możliwości właściwego wykorzystania sprzętu cyfrowego przez siebie lub pracowników. Wpisuje się to w szerszą tendencję odczuwania wstydu w obliczu e-kompetencji, zwłaszcza w grupach dojrzałych profesjonalistów.

Między otwartą i świadomą postawą a cyfrowym samowykluczeniem plasują się zachowania polegające na **ostrożnym testowaniu** rozwiązań cyfrowych. Jeśli nie jest to jednak poparte fachowymi umiejętnościami, może szybko przerodzić się w odrzucanie rozwiązań danego typu po kilku nieudanych próbach. W ten sposób cała gałąź cyfrowego wsparcia - jak promocja - może być oceniona jako nieużyteczna.

Przyczyny zaniechań to często nieporadność, brak kompetencji, głównie z zakresu zarządzania i umiejętności optymalizacji pracy, które pozwoliłyby dostrzec korzyść w stosowaniu narzędzi ICT i efektywnym ich wykorzystywaniu. Dlatego tak ważne jest ugruntowywanie poczucia kompetencji cyfrowych, nawet fragmentarycznych. Każda informacja zwrotna dająca przedsiębiorcy poczucie, że opanował pewne umiejętności, umacnia go w kolejnych próbach i sprawia, że rzadziej podważa ich sens.

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 być zbyt duża i nieadekwatna do potrzeb skuteczność. W jednym z wywiadów badana narzekała, że po zamieszczeniu wizytówki w jednej z baz firm otrzymywała wiele telefonów i próśb o wycenę od klientów, których nie mogła obsłużyć. Jak zadeklarowała, nigdy później nie zdecydowała się już na zamieszczenie swojej wizytówki w takiej bazie i nie życzy sobie reklamy online w przyszłości.

Kolejnym powodem **spalania ziemi** jest zjawisko fałszywych ekspertów, najbardziej widoczne na przecięciu obszarów Internetu i promocji. Dobrym przykładem jest tutaj historia *pana informatyka, który miał zakładać stronę internetową, a zginął wraz z kodami, ze zdjęciami i ze wszystkim*. To doświadczenie sprawiło, że przedsiębiorcy tej wszystko, co związane z internetową promocją, jawi się teraz jako podejrzane. Takie nieudane próby ucyfrowienia często zrażają także do całego żargonu - jako dystansującego i wymagającego inwestycji, nie tylko pieniężnych i czasowych, co nie mieści się w rachunku zysków i strat ograniczonego czasu i budżetu przedsiębiorcy.

Bardzo licznie reprezentowaną kategorią historii z dziedziny **spalonej ziemi** były przytaczane przez badanych opowieści o oszustwach, których doświadczyli sami lub które były udziałem ich klientów. Szczególnie częstym problemem było zawieranie fikcyjnych umów przez telefon, najczęściej, niestety, związanych ze świadczeniem usług internetowych, co trwale zrażało badanych do korzystania z tych usług dostarczanych przez uczciwych wykonawców: *Dzwoni do mnie gość i mówi, że mam informacje z Google, że moja wizytówka na mapie ulega przedawnieniu i że on może ją odnowić, oczywiście za opłatą. Ja wiem, że to oszust, ale myślę, że skoro tak dzwonią, to ludzie się nabierają jednak*. Obowiązujące od początku 2015 roku regulacje prawne ograniczają zawieranie umów przez telefon, co powinno zapobiec szerzeniu się tego typu fałszerstw w przyszłości. Niemniej jednak nie należy zapominać, że skala negatywnych doświadczeń wskutek tego rodzaju oszustw popełnianych wcześniej była duża, a jej konsekwencje nadal są obecne w świadomości przedsiębiorców i ich stosunku do ucyfrowienia.

KONTEKST ROZWOJU E-KOMPETENCJI

- Szkolenia - pomoc czy strata czasu? - doświadczenia polskich przedsiębiorców oraz ich pracowników.
- Zarządzanie firmą, budowanie zespołu, kalendarz pracy i pozyskiwanie klientów - w jakich dziedzinach warto się rozwijać umiejętności?
- Użyteczność i cenna zawartość merytoryczna - kiedy szkolenie jest dobrze oceniane przez uczestników?
- Bezpieczeństwo danych oraz umiędzynarodowienie działalności - w czym pomagają polskim firmom nowe narzędzia i rozwijanie kompetencji cyfrowych?

POSTRZEGANIE SZKOLEŃ

Stosunek przedsiębiorców do szkoleń jest kształtowany, co naturalne, przez doświadczenia na tym polu. Ostrożnie podchodzą do nich ci, którzy mają niewielkie lub negatywne doświadczenie w tym zakresie, z kolei wartość szkoleń dostrzegają zazwyczaj ci, których częściej spotyka możliwość korzystania z nich. Co interesujące, stosunek do szkoleń nie jest tożsamy z podejściem do pozyskiwania wiedzy czy kompetencji, które niemal zawsze traktowane jest jako atut, podczas gdy szkolenia są dodatkowo widziane jako ryzykowna inwestycja - nie tylko pieniężna, ale także czasowa. To, co część przedsiębiorców widzi jako czas zainwestowany w szkolenia swoich klientów, z perspektywy firmy kupującej jest postrzegane jako obsługa okolicznościowa. Być może zachęcanie do doszkalania się warto zacząć od zmiany skojarzeń z sytuacją szkoleniową, co będzie prowadzić do zmniejszenia obawy przed podejmowaniem samokształcenia.

Wyraźną postawą zwolenników szkoleń jest dostrzeganie w nich rodzaju indywidualnego rozwoju swojej ścieżki zawodowej - **czasu dla siebie**. Dominuje tutaj zatem perspektywa osobista, nie zaś firmowa. Ważna jest tu również tematyka szkolenia ściśle związana z profesją.

Takie podejście reprezentuje właścicielka zakładu fryzjerskiego w małej miejscowości. Często korzysta z form doksztalcania zawodowego, umożliwia to także swoim pracownikom. Jako **usługodawczyni zawodowa** skupia się na umiejętnościach dotyczących strzyżenia. Jej przykład pokazuje także, że przeszkolenie całej załogi nie

musi oznaczać duży wydatek, pracownicy wzięły bowiem udział w środowiskowej wymianie barterowej, wystąpiły w roli modelek, a w zamian uzyskały bezpłatne miejsce na kursie. Takich postaw środowiskowego wsparcia nie jest dużo, a bez wątplenia warto je tworzyć i być katalizatorem pozytywnej wymiany rozwojowej. Z kolei napięcie związane z przeznaczeniem cennego czasu na szkolenie można - jak pokazało nasze badanie - rozładowywać, tak jak specjalista od wdrażania oprogramowania, biorąc udział w webinarach. Forma ta eliminuje konieczność wygosparowania dnia pracy na udział w szkoleniu, a osobisty zysk rozwojowy łatwiej uznać za uzasadnienie do wykorzystania częściowo czasu „po godzinach”.

Wśród badanych była zauważalna również **ostrożność wobec wartości merytorycznej szkoleń**. Znacznie trudniej zaufać szkoleniom i seminariom oferującym mniej wymierne umiejętności z zakresu miękkich kompetencji. Zarazem jest to obszar znacznego deficytu u pracowników małych firm, co dodatkowo utrudnia im ocenę takich propozycji. Przedsiębiorcy nieufnie podchodzący do ofert szkoleniowych nie są jednak do nich nastawieni jednoznacznie negatywnie. Chętnie poznaliby inne metody pracy, trudno im jednak ocenić wartość kursów w takich dziedzinach, jak aktywna sprzedaż, które są im zupełnie obce. Na pewno im bliższa praktyce jest formuła szkolenia, tym większe wzbudza zainteresowanie.

Jest to tylko jeden z przykładów pokazujących ogromną potrzebę rozwoju miękkich kompetencji w małych firmach. Często zarówno właściciele, jak i pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają zamiłowanie do wykonywanego zawodu, muszą w ograniczonych strukturach niedużych przedsiębiorstw podejmować zadania wykraczające poza ich specjalizację. Pracownicy są zatem zobligowani do nauczenia się także tego, co nie wynika jasno z ich stanowiska czy przygotowania zawodowego, na naukę miękkich kompetencji nie ma więc już czasu i miejsca.

Duża potrzeba niezależności i indywidualizmu, charakteryzująca wielu badanych przedsiębiorców, prowadzi także do **sceptycyzmu wobec szkoleń**, są one bowiem widziane jako opozycja do samodzielnego uczenia się i zyskiwania sprawności w danym zakresie, co uważane jest przez nich za szczególnie ważne.

Pojawiły się także głosy, które wskazywały na to, że szkolenia z miękkich kompetencji są obecnie objęte ryzykiem przejścia ze szkoleniowej „niezaoranej” do „spalonej ziemi”. Niektórzy przedsiębiorcy zauważają modę na rozwijanie takich umiejętności, ale - aby ich nie zniechęcić - podmioty oferujące takie kursy powinny zadbać o dobre merytoryczne przygotowanie oferty, żeby mogła ona konkurować ze szkoleniami zawodowymi prowadzącymi do bardzo wymiernego zysku, które naturalnie są cenniejsze dla pracodawców oraz ich pracowników.

Negatywne doświadczenia ze szkoleń wzmacniają **nieprofesjonalne zachowania** prowadzących. Chodzi przede wszystkim o nieprzestrzeganie założonego programu pod względem zawartości merytorycznej i czasu. Można domniemywać, że część trenerów dostosowuje plan kursu na bieżąco do umiejętności grupy, wymaga to jednak informowania uczestników, gdyż inaczej wywołuje wrażenie braku profesjonalizmu.

W oczach przedsiębiorców zaletą szkoleń jest opis pozwalający na **ocenę użyteczności** danego kursu. Opis zakresu szkolenia powinien pozwalać na dostosowanie go do potrzeb małych firm lub nazywać braki, które ma niwelować. Poza **programem** ważnym komponentem takiej oceny jest sam **trener** - zarówno jeśli chodzi o przygotowanie, jak i umiejętność pracy z grupą. Mając już za sobą etap formalnej edukacji, przedsiębiorcy i pracownicy oczekują pracy na przykładach i studiach przypadku, nie chcą być jedynie uczestnikami teoretycznych wykładów. Efektywne szkolenia to takie, które w skondensowanej formie zaprezentowanej przez wykwalifikowane osoby pokazują, jak przetestować w praktyce nabywane kompetencje.

Cechy udanego szkolenia dobrze pokazuje przykład podany przez jednego z badanych - za najlepsze szkolenie, w którym wziął udział twórca aplikacji randkowej, uznał on to z zakresu komunikacji i zarządzania, oceniając je jako **mocne merytorycznie**. Największą korzyścią, jaką z niego wyniósł, była bardzo miękka kompetencja - wypracowanie w sobie nastawienia na rozwiązywanie problemów.

Warto pamiętać, że szkolenia - poza umiejętnościami i wiedzą - kształtują trzeci bardzo ważny komponent kompetencji, mianowicie postawy. To okazje do zmiany perspektywy i oderwania się od schematów działań, które z czasem nużą i przestają przynosić rezultaty. To także okazja nie tylko do zdobywania, ale także do wymiany doświadczeń, przestrzeń nawiązywania kontaktów, których nie daje codzienna praca.

POTRZEBY SZKOLENIOWE

Oczekiwania wobec poszerzania kompetencji w przyszłości wskazują na niedobór kompetencji przedsiębiorców właśnie w sferze wykraczającej poza bieżące prowadzenie działalności firmy. Do rozwoju brakuje im znajomości **sposobów na budowanie i motywowanie zespołu**, mówią także o potrzebie przekazania pracownikom wiedzy dotyczącej metod optymalizacji pracy. Być może część specjalistów chciałaby zmierzać w stronę generalistycznego sposobu zarządzania, hamuje ich jednak nie tyle chęć zachowania władzy, co nieumiejętność wykreowania mechanizmów decyzyjności i samodzielności u pracowników. Przedsiębiorcy skłonni są raczej koncentrować się na bieżących bolączkach niż na myśleniu o ucyfrowieniu

swojej działalności. Choć to ostatnie może być właśnie świetnym środkiem do osiągnięcia tych bieżących celów, takich jak eliminacja konieczności nadzoru czy systematyzacja pracy bez konieczności bezpośredniego angażowania się przełożonego. Jak mówił sprzedawca używanych książek, ważne jest *nauczenie ludzi, żeby sobie ułatwiali życie, a przy okazji to się jakby usprawnia pracę - i to się przekłada właśnie na zyski firmy.*

Ważnym obszarem budowania zaufania przedsiębiorców do odbywanych przez nich szkoleń jest **wykorzystanie etapu rekrutacji** przez organizatorów do właściwego dobrania metod nauki do możliwości uczestników. Wpływa to bowiem istotnie na pozytywną ocenę kursów. Nawet przy początkowo nierównym poziomie wiedzy uczestników, można skorygować różnice jeszcze w trakcie szkolenia, np. poprzez zaangażowanie dwóch trenerów lub wykorzystanie formuły pracy indywidualnej, tak aby w sesjach jeden na jeden rozwinąć lub uzupełnić wiedzę zgodnie z zapotrzebowaniem obecnych na szkoleniu pracowników małych firm.

Innym atrybutem szkolenia, który potwierdza jego wartość, jest wszechstronna wiedza prowadzącego. Uwidacznia się ona w powoływaniu się na różne źródła i pokazywaniu **innych narzędzi** czy rozwiązań, będących alternatywą w danym temacie. Obniża to obawy o niejawną cel sprzedażowy i daje poczucie wyczerpującego przekazu.

Szczególnością popularnością wyróżnia się również tematyka **aktywnej sprzedaży i pozyskiwania odbiorców**. W sferze obsługi i pozyskiwania klientów przedsiębiorcy przechodzą nieustannie sprawdzian swoich kompetencji. Odczuwają więc z czasem braki w umiejętnościach sprzedażowych - m.in. w prezentowaniu aktywnej postawy perswazyjnej. Ta luka kompetencyjna sprawia, że przedsiębiorcy wykazują się dość bierną postawą, przyzwalającą na realizację pomysłów nabywcy, bez włączania komponentu własnej ekspertyzy.

Gdy już współpraca ze zleceniodawcą zostaje nawiązana, przedsiębiorcom często brakuje także asertywności, aby pilnować ustalonych warunków. Nie potrafią jasno komunikować swoich postulatów, co negatywnie wpływa również na decyzyjność po stronie klienta, prowadząc do licznych modyfikacji w zleceniach. W konsekwencji satysfakcja po obu stronach jest obniżona.

Analityka jako samoświadomość firmy

Duża sprawność i szybkość działania w ramach dotychczasowych rozwiązań sprawia, że podwyższenie tempa prac nie będzie argumentem padającym na podatny grunt. Wygoda nie jest wtedy przeważającą korzyścią, gdyż właściciel jest w stanie równie sprawnie odnaleźć informacje utrwalone analogowo.

Trzeba zatem szukać innego języka w uzasadnianiu popularyzacji cyfrowych rozwiązań. W miejsce argumentu o ułatwieniach pojawia się tutaj analityka - utrwalanie częstotliwości sprzedaży produktów i usług pozwala bowiem przedsiębiorcom budować większą świadomość własnego biznesu. Ta strategia argumentowania może się okazać owocna, ponieważ dziś przedsiębiorcom z trudnością przychodzi odpowiedź na pytanie o regularność powrotów ich klientów. Dodatkowym bodźcem jest tu ciekawość i skierowanie baczniejszej uwagi na szczegółową analizę działalności własnego przedsiębiorstwa.

Brak potrzeby ucyfrowienia zarządzania produkcją i kalendarzem pracy wynika z poczucia, że przedsiębiorcy sprawnie radzą sobie bez takich rozwiązań. Chodzi im zatem o wykonywanie zadań na bieżąco, o szybkość reagowania i o przekonanie, że całą działalność „obejmują wzrokiem”. Żeby zatem pokazać zalety ucyfrowienia, trzeba wydłużyć horyzont czasowy korzyści i unaocznić walory planowania oraz ewaluacji działalności firmy w szerszej perspektywie.

Ważnym obszarem, w którym występuje napięcie między trudnościami a ułatwieniem, jest właśnie zarządzanie firmą. Pierwszym impulsem do tego, żeby rozważyć takie rozwiązanie, jest rozwój firmy - w liczbie personelu czy wolumenie sprzedaży. Wtedy notatki przedsiębiorcy przestają być efektywne i czytelne, a prowadzą do błędów i przeoczeń. Zdarzyło się to w firmie produkcyjnej zajmującej się wytwarzaniem lemoniady: *Jak ta firma w miarę upływu czasu się rozwijała, coraz trudniej było się połapać w tych moich karteczkach, jaki mam stan magazynowy, co tam wychodzi z tego magazynu. Po pewnym czasie po prostu pogubiłem się w tym zupełnie. Nie wiedziałem, od kogo mam tu pieniądze [...] po prostu jeden wielki syf. I potem mojego współnika żona, która przyszła chyba tam jako trzecia do firmy, po prostu zaczęła nam to trochę bardziej logicznie ogarniać.*

Impulsem do wprowadzenia takiego rozwiązania może być nowy pracownik, który jednocześnie zdejmuje z właściciela obowiązek prowadzenia ewidencji, zarazem będąc operatorem cyfrowego narzędzia.

Zanim pojawi się taka osoba, za proste rozwiązanie uznaje się robienie wszystkiego samodzielnie, choć wraz ze wzrostem skali przestaje to być możliwe. Zwiększanie zatrudnienia jest zaś bezpośrednim rezultatem większej liczby klientów i potrzeby zaopiekowania się nimi. To ważny etap w rozwoju firmy, gdy jedna osoba nie wystarcza do obsługi organizacji i ryzykuje się utratą zleceń.

Proces uruchomienia systemu zarządczego może być złożony. Część doświadczeń przedsiębiorców wskazuje, że uniwersalne rozwiązania bywają niewygodne ze względu na dużą liczbę funkcji nieużywanych w konkretnym wypadku. Niektórzy tylko przyglądają się takim rozwiązaniom na poziomie oferty, inni wypróbują je przez

pewien czas. Ci, dla których niewygodą przeważa nad zyskami, decydują się na programy napisane „na miarę”, aby usprawnić obsługę z pominięciem zbędnych funkcji. W szerszej perspektywie pozwala to uniknąć takich trudności, jak gubienie informacji z rozmów z klientami, ponieważ są one utrwalane w systemie. Z czasem można także przyglądać się rodzajom zleceń i projektów - tym, jak bardzo były czasochłonne w porównaniu z zyskami, jakie generują, jak angażowały zespół. Dodatkową pomocą jest automatyzacja treści przesyłanych klientom. Przy ich rosnącej liczbie znacznie ułatwia to pracę.

Zarządzanie pracownikami i kontrahentami

Kompetencje służące zarządzaniu ludźmi są trudne do nabycia - często sytuacja wymaga ich uruchomienia, zanim przedsiębiorcy są na to gotowi. Rodzi to komplikacje na poziomie komunikowania oczekiwań i możliwości klientów oraz kontrahentów. Rozrastanie się zasobu kadrowego oznacza wyzwania w zakresie łączności z pracownikami w terenie, także pod względem stabilności narzędzi komunikacyjnych. Konsekwencją wyzwań infrastrukturalnych są potrzeby o charakterze mniej namacalnym. Przedsiębiorcy skarżą się na trudności z motywowaniem pracowników - trudno im przekazać cel, jakim jest dobro firmy i myślenie o wynikach przy podejmowaniu działań. Wyzwanie to zaczyna być odczuwane już na etapie rekrutacji, trudno jest bowiem znaleźć osoby, które będą podzielać pasję właściciela i jego unikalne spojrzenie na to, czym ma się zajmować firma. Twórca platformy do sprzedaży ekologicznych produktów tak widzi tę kwestię: *Najtrudniejsze jest znalezienie właściwych osób i przekazanie im kultury organizacji - to jest jak gdyby długoterminowe działanie, długoterminowe zadanie.*

Jednocześnie przedsiębiorcy odczuwają wspólnotę doświadczeń z innymi osobami o zbliżonej do nich pozycji. Stąd duża **chęć do nawiązywania relacji biznesowych z innymi małymi firmami** - łączy je styl myślenia o prowadzeniu biznesu, w odróżnieniu do dużych korporacji. Mają także wspólny styl prowadzenia rozmów czy korespondencji: mniej sformalizowany, familiarny, łatwy i pozwalający osiągać cele. Znacznie mniej sprawnie wychodzi im to w zderzeniu z formalnym stylem większych organizacji. W takim bowiem układzie przedsiębiorcy czują się zdominowani przez strukturę korporacyjną, w stosunku do której czują się znacznie słabsi. Nieufność ta może się także przekładać na postawy zakupowe. Małe firmy chętniej zamówią coś od siebie nawzajem, niż zaopatrzą się u globalnego dostawcy usług. Choć gwarantuje on stabilność rozwiązań, to - w mniemaniu przedsiębiorców - idzie w parze z niekorzystnymi dla nich warunkami i brakiem pola do negocjacji. Wszelkie zachowania wyłamujące się z tego schematu mogą być atrakcyjnym, miłym zaskoczeniem.

Są przedsiębiorcy, którzy dostrzegają udogodnienie w delegowaniu części zadań, choć jest to mniej rozpowszechniona postawa. Wymaga to prowadzenia firmy raczej w stylu

generalisty, nie zaś nastawionego na „ręczne” sterowanie przez pracodawcę-specjalistę.

Właściciele firm mający łatwość w delegowaniu pracy dostrzegają zaletę w tym, że nie muszą przeznaczać czasu na przyswajanie kolejnych umiejętności, by móc następnie samodzielnie wykonywać zadania z tego zakresu. Ich zdaniem efektywniej zrobi to inny pracownik lub podwykonawca, mający już niezbędne kompetencje. Postawa generalisty sprzyja dobremu zarządzaniu, ale wymaga uznania, że ktoś inny może wiedzieć więcej lub że samemu nie posiada się właściwej wiedzy lub dowiadczania. Przychodzi to z trudem szefom, których charakteryzuje autorytarny styl zarządzania.

Z pewnością warto wspierać osoby wykazujące łatwość w delegowaniu zadań, gdyż ich firmy prawdopodobnie będą rosły bardziej dynamicznie niż organizacje prowadzone przez właścicieli nastawionych specjalistycznie. Wciąż jednak myślenie kategoriami tego, co może być wykonane poza firmą, nie jest rozpowszechnionym modelem działania. Przekonują się o tym przede wszystkim ci, którzy właśnie spośród małych firm chcą pozyskiwać swoich zleceniodawców. Jak mówił przedsiębiorca odpowiedzialny za obsługę informatyczną: *W małych firmach ludzie nie mają pojęcia, co mogą zyskać, zlecając jakiś tam zakres zadań firmom zewnętrznym. Same nie mają działów IT ani działów, które zajmują się utrzymaniem czy, nie wiem, aktualizacją treści w witrynach internetowych.*

Z dużo większą swobodą ucyfrowia się to, co jest uznawane nie tylko za nieinteresujące, ale także za uciążliwe. Wtedy opór przed wyjęciem określonych zadań spod swojej kurateli jest znacznie mniejszy. Sprzyja to używaniu takich rozwiązań, jak programy do obsługi płatności i zarządzania kadrami czy bankowość elektroniczna, i uwalnianiu się od czynności w rodzaju ręcznego wypisywania faktur.

Komponent ludzki

Przedsiębiorcy inwestują nie tylko w rozwiązania ICT, ale także w ludzi. Nawet jeśli nie oznacza to wysyłania ich na szkolenia, wyposażają ich w wiedzę, umiejętności oraz kontakty niezbędne do pracy. Często stanowią one o unikalności i przewadze konkurencyjnej małej firmy, wiążą się bowiem z pomysłem, jaki przedsiębiorca ma na prowadzenie swojej działalności. Są o tym bardzo mocno przekonani przedstawiciele branży transportowej organizujący przewozy europejskie: *Wiadomo, że jeżeli chodzi o zatrudnienie, to żeby znaleźć dobrego fachowca w branży, to, niestety, coś takiego nie występuje. Bo musi pan kogoś przyjąć i wykształcić go według własnych upodobań, zasad, jeżeli chce pan, żeby spełniał jakiegokolwiek warunki.*

Zupełnie niecyfrowym wymiarem bezpieczeństwa jest wtedy zabezpieczenie się pracodawców przed wyciekaniem wiedzy wraz z pracownikami. Jest to element

ogólniejszego nastawienia na tworzenie stałego zespołu, niechęci do rotacji i postrzegania stabilności zatrudnienia jako powodu do dumy. Jeden z przedsiębiorców wspominał o bezsensie korporacyjnych *sztucznych awansów z junióra na seniora*. On sam wolał pracowników nagradzać po prostu podwyżką, pracownicy zaś, dzięki świadomości bycia docenionymi, nie odchodzili z firmy.

Deficyt miękkich kompetencji oznacza w tym wypadku trudności z zatrudnianiem i ze skutecznym zatrzymywaniem u siebie pracowników. Proces ten wywołuje obawy przedsiębiorców - w małych firmach dąży się do jak najmniejszej rotacji, co oznacza nie tylko wieloletnią współpracę, ale także podszytą strachem niechęć do zatrudniania nowych osób. Wiąże się to bowiem nieuchronnie z obdarzeniem ich zaufaniem. W rezultacie dla małych firm „nowy” może być ktoś, kto pracuje tam nawet od kilku lat.

Niektóre firmy, głównie z branży handlowej, w której w okresach dużego ruchu, kiedy „każda para rąk się przyda”, mają przechodnie stanowisko dla praktykantów, zmieniających się po zakończeniu stażu. *W zależności od tej naszej sezonowości, bo czasami mamy więcej osób, tak do wystawiania aukcji, to czasem okresowo bierzemy kogoś też na umowę-zlecenie*. Takie osoby nie wrastają jednak na stałe w firmową „rodzinę”. Mimo to zdarza się, że wnoszone w wyniku ich pracy kompetencje nie zostają przejęte przez resztę zespołu - po zakończeniu stażu wraca się do segregatorów i teczek z projektami, a rezygnuje z komputerowej bazy, jak to było w zakładzie produkcji stolarki drzwiowej i okiennej.

Zabezpieczenie się przed wyciekaniem specjalistycznej wiedzy i doświadczeń zgromadzonych przez właścicieli jest więc niesłychanie ważne dla ich poczucia bezpieczeństwa. Przedsiębiorcy mieli często styczność z takimi sytuacjami, znanymi im z autopsji lub z relacji kontrahentów: *Miałem takie sytuacje, że wyszkoliłem pracownika i przeszedł przez jakieś tam szkolenia z obsługi tego programu, i po krótkim okresie odszedł - i to również jest dla mnie ryzyko*.

Komponent samodzielnie wypracowanych technik i sposobów pracy dotyczy również mniej ucyfrowionych branż. Unikalne i innowacyjne rozwiązania mogą występować nie tylko w przemysłach opartych na ICT, ale także branż, na przykład usług pielęgnacyjnych. Jest to powód do dumy przedsiębiorczyni, która sama ochrzciła się mianem „pazurzystki”: *Jestem w stanie trochę wyczuć ludzi i wszystkie dziewczyny, które u mnie pracują, nie umiały nic, jak przyszły do pracy. Wszystkie nauczyłam wszystkiego od nowa*.

Sposoby zabezpieczenia się przed ryzykiem, jakie rodzi dzielenie się swoimi technikami pracy z nowym pracownikiem, rzadko są znane przedsiębiorcom. Jeśli pojawiały się w formie umów lojalnościowych, wiązało się to ze zbiegiem sprzyjających okoliczności.

Polegał on na tym, że w firmie pojawiła się specjalistka zaznajomiona z rozwiązaniami patentowymi i lojalnościowymi.

Drugą sferą takiego „wycieku” informacji (czy wręcz łamania praw autorskich) jest kopiowanie treści promocyjnych lub - szerzej - pomysłu na markę przez zewnętrzne podmioty. W tym zakresie małym firmom brakuje także umiejętności obrony.

Poza umowami lojalnościowymi oraz innymi rozwiązaniami prawnymi, niektóre badane podmioty przyjęły praktykę łączenia zaufania z odpowiedzialnością. Dzielenie się więc dostępem do rozwiązań oznacza w tym wypadku odpowiedzialność za stan zawartości. Tak działają programiści i programistki tworzący wspólnie aplikacje: *U nas jest bardzo mocny nacisk na dawanie każdej osobie wolności, ale też przez to with freedom comes responsibility, prawda? Każda osoba, która przychodzi, każdy programista, dostaje dostęp do całej bazy, czyli mógłby nam zrobić bardzo dużą krzywdę - wywalić aplikację albo sprawić, że wykasuje wszystkie dane. Ale z kolei, jeżeli coś zepsuje, to bierze za to odpowiedzialność. Takie mamy podejście właśnie do wszystkiego.*

BEZPIECZEŃSTWO

Tematyka bezpieczeństwa kojarzona z korzystaniem z Sieci raczej przenika w różnym stopniu całość działalności firmy. Nie stanowi oddzielnej kwestii, którą zajmują się przedsiębiorcy - bywa nieuświadomiana lub roztapia się w innych kwestiach, ważniejszych z punktu widzenia właściciela. Rzadko wydelegowują oni do zadań związanych z bezpieczeństwem wyspecjalizowanego pracownika lub szukają pod tym kątem podwykonawców.

Przyglądając się badanym branżom, można zauważyć, że kwestii bezpieczeństwa jest w nich przypisywane różne znaczenie. Najczęściej była pomijana przez specjalistów zawodowych, przedstawicieli handlu tradycyjnego i w firmach produkcyjnych. Nieco bardziej zależy na bezpieczeństwie tym, których działalność jest prowadzona w Sieci, a więc głównie usługodawcom z branży ICT, a także firmom logistycznym. Właściciele firm działających w e-handlu mieli w nieco mniejszym stopniu wyrobione zdanie na ten temat. Tylko część badanych przedstawicieli tej branży dostrzegają kwestie bezpieczeństwa jako temat, którym warto się zająć w ramach działania swojego przedsiębiorstwa. Tendencja ta wynika z wykorzystywania przez nich zewnętrznych powszechnych rozwiązań - platform handlowych lub narzędzi budowania e-sklepów. W rezultacie wyłączają kwestie zabezpieczeń poza obręb zainteresowań własnej firmy, obarczając odpowiedzialnością dostawcę rozwiązania, z którego korzystają.

Bezpieczeństwo to powszechność

Wyraźną tendencją ujawniającą się w postawach względem bezpieczeństwa jest używanie popularnych rozwiązań. Często oznacza to zgodę na ograniczoną prywatność i obniżoną potrzebę bardzo szczelnego chronienia danych: *Żyjemy w czasach, że mamy świadomość [wyboru] - prywatność albo wygoda*. Wraz z powszechnymi narzędziami przedsiębiorcom wystarczy pewien umowny poziom bezpieczeństwa, w który wierzą na podstawie zaufania do dużych korporacji oferujących takie rozwiązania, jak możliwość pracy w chmurze. Alternatywą jest wtedy tworzenie własnych bliźniaczych rozwiązań, co oznaczałoby znaczne inwestycje czasowe i - przede wszystkim - finansowe, byłoby zaś uzasadnione raczej szczególnymi wymaganiami klienta niż samej firmy. Tak przedstawia to właściciel *startupu*: *Mimo wszystko takie duże korporacje muszą, że tak powiem, takie podstawowe poziomy bezpieczeństwa zapewnić, bo wystarczyłyby jeden, dwa takie wypadki, że coś by wyciekło, i byłoby po usłudze. Więc nie boimy się tego, że administrator będzie sobie podglądał nasze dokumenty, bo też wiemy, że to nie jest takie proste technicznie*.

W firmach o wysokim stopniu ucyfrowienia kwestia bezpieczeństwa zyskuje na znaczeniu i staje się wyzwaniem. Z jednej strony, przedsiębiorcy czują wtedy obowiązek zastosowania jakichkolwiek rozwiązań, z drugiej zaś strony - dostrzegają brak możliwości opanowania tej kwestii. Mają świadomość, że mówienie o pełnym zabezpieczeniu danych swojej firmy jest jak *rozmowa o plamach na Słońcu*.

Z obserwacji czynionych przez przedsiębiorców wynika, że zadaniu zabezpieczenia treści nie są w stanie często podolać organizacje na szczeblu rządowym czy międzynarodowym. Takie spostrzeżenia preradzają się w racjonalizację - właściciele i pracownicy małych firm pozwalają sobie na odpuszczenie tej kwestii, skoro - w ich mniemaniu - wszyscy wokół także tak robią. Panuje poczucie, że groźba jest realna i dowiedziona, zarazem jednak, że nie ma jednoznacznie skutecznego sposobu na jej zniwelowanie.

Stopień ucyfrowienia, w konsekwencji zaś ważności zachowania bezpieczeństwa w Sieci różni się w zależności od profilu działalności nawet w firmach wysoko ucyfrowionych. Jeśli ucyfrowieniu podlega kanał sprzedaży, ale już nie sam wyrób oferowany przez firmę, kwestiom bezpieczeństwa poświęca się stosunkowo mniej czasu. Na przykład w wypadku sprzedaży online własnoręcznie tworzonych ubrań oferowane produkty jako takie nie są zagrożone. Kiedy jednak mamy do czynienia z najwyższym stopniem ucyfrowienia, wówczas zagrożenia cyfrowe są zagrożeniami ciągłości działalności firmy. Jeśli tworzy się aplikacje lub pracuje się jako ekspert z wykorzystaniem treści tworzonych cyfrowo, to narażanie tych projektów jest bezpośrednim ryzykiem dla istnienia małej firmy.

Kwestii bezpieczeństwa jest więc nadawana duża waga, zarazem zaś uznaje się ją za niemożliwą do pełnej realizacji. Jest to obszar napięcia, w którym panuje wysokie poczucie bezradności.

Ochrona pomysłów

W projektach, w których własność intelektualna jest głównym zasobem, praca ma zaś charakter grupowy, są stosowane bardziej wyrafinowane strategie bezpieczeństwa. Przedsiębiorcy są wówczas w stanie **zrezygnować z wygodnych narzędzi** wymagających akceptacji długiej listy warunków, grożących - w ich mniemaniu - wyciekami treści. Nie chcą dawać zgody na użycie zawartości i są gotowi zrezygnować z intuicyjności: *Dlaczego w wielu projektach rezygnuję z różnych narzędzi? To, że te narzędzia nie gwarantują, że nie użyją tych dokumentów i tych plików. Oni twierdzą, że oni mogą to gdzieś użyć, kiedyś - i to jest dla mnie totalnie nie do przyjęcia.*

Inny wzorzec zachowania oparty na tym samym przekonaniu to wybór narzędzi **gwarantujących zabezpieczenie**, ale z wykluczeniem zgody na przetwarzanie i korzystanie z treści. Wtedy atrybutem decydującym o wdrożeniu systemu do zarządzania projektami będą zapisy regulaminowe, które zapewniają poczucie gwarancji prawnej, jaką jest objęta zawartość umieszczana w programie.

Obawy o bezpieczeństwo własności intelektualnej są wyrażane nie tylko wobec technologii, ale także wobec osób, z którymi się współpracuje. W pierwszej kolejności niepokój budzi zaufanie specjalście oferującemu wsparcie ICT, któremu jest przekazywany pomysł. Przedsiębiorcy czują się w takich sytuacjach niepewnie, nie wiedzą bowiem, jak zabezpieczyć się przed wyciekami ich autorskiego rozwiązania poza firmę i w konsekwencji przed tym, że ktoś inny mógłby rozwinąć daną koncepcję i czerpać z niej korzyści. Drugim wyzwaniem we współpracy przy ucyfrawianiu autorskiej koncepcji jest brak kontroli nad technologią, w jakiej będzie to wykonane.

Małe firmy są tutaj, zdaniem ich właścicieli, narażone na zerwanie współpracy przez podwykonawcę. Może to sprawić, że powstała z ich inicjatywy strona czy program, przestaną być dla nich użyteczne, ponieważ nie będą mogli dokonywać w nich modyfikacji bez udziału współtwórcy: *Teraz jak ja bym się zdecydował na coś, to to jest dla mnie obawa, że przy mojej małej działalności, jeżeli - odpukać - coś by się stało z programistą czy jakbyśmy się rozeszli, to mój program umrze i mój pomysł nie da rady.* Takie doświadczenia miała za sobą zarówno właścicielka firmy świadczącej usługi ucyfrowione, jak i przedsiębiorczyni prowadząca e-sklep, czyli osoby przynajmniej teoretycznie oswojone z pracą w Sieci. Pokazuje to, że biegłość w rozwiązaniach internetowych nie gwarantuje niezależności i pełnego poczucia bezpieczeństwa.

Przedstawiciele branży logistycznej wskazali tutaj jeszcze na dodatkowy aspekt kwestii bezpieczeństwa - gdy jest ona włączana w zakres oferowanej usługi lub staje się cechą oferowanego produktu, podwyższając tym samym ich wartość. Dzięki temu przedsiębiorca nie konkuruje ceną, ale stabilnością i wiarygodnością swoich rozwiązań.

Bezpieczeństwo to postawa i nawyk

Szczególnym przykładem w omawianym badaniu była firma ICT prowadzona przez dojrzałego mężczyznę. W ramach swoich obowiązków nie tylko wdrażał on oprogramowanie, ale także zapewniał dostarczanie kopii zapasowych i archiwizowanie danych firmy. Ważnym elementem towarzyszącym tym działaniom było wspieranie określonej postawy wśród jego klientów - szefów małych firm. W jego perspektywie, proces kształtowania takich postaw to praca długoletnia, łącząca w sobie wyrobienie przekonania o niezbędności czynności zabezpieczających wraz z nawykiem ich wykonywania.

W tym wypadku udało się nakłonić klientów do końca dnia zasywania danych na zewnętrznym nośniku - serwerze lub przenośnym dysku. Wspomniany przedsiębiorca postrzega takie działania edukacyjne jako proces, przez który chce prowadzić swoich klientów. *Ja im mówię o tym, że musimy dbać o te dane, ponieważ to jest najważniejsze poza ich stanem kasy. Bo jeżeli to nie będzie tutaj funkcjonowało, to oni stoją.*

Tam, gdzie łączenie ludzi staje się usługą - na przykład w logistyce i transporcie - baza kontaktów jest ważnym kapitałem **małej firmy**. Strategią zabezpieczenia tego kapitału jest także tworzenie kopii na wielu nośnikach. Stało się to możliwe wraz z ucyfrowieniem, które zastąpiło papierowy notes szefa.

INTERNACJONALIZACJA

Krzysztof Obłój¹⁵, analizując mapy poznawcze i strategie polskich firm w ramach Panelu Polskich Przedsiębiorców Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, rozróżnia podmioty według:

¹⁵ K. Obłój, *Mapy poznawcze i strategie polskich firm. Projekt badawczy PARP - Panel Polskich Przedsiębiorców* 2013, Warszawa 2013 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/21381.pdf> [dostęp: 18 września 2015 roku].

- umiędzynarodowienia - firmy obecne na ponad pięciu rynkach zagranicznych, firmy obecne na jednym do czterech rynków zagranicznych, firmy obecne tylko na rynku krajowym,
- „umiędzynarodowienia inaczej” - firmy eksportujące, firmy mające oddziały zagraniczne, firmy wyłącznie lokalne,
- podejścia do działania - firmy proaktywne (innovacyjne), firmy optymistyczne, firmy zrutyinizowane.

Firma proaktywna eksportuje na więcej niż pięć rynków zagranicznych, jest średnia albo duża. Podobnie są opisywane firmy optymistyczne, z tym, że należą do nich również podmioty mikro. Firmy zrutyinizowane co prawda także eksportują, ale zdecydowanie działają najdłużej na rynku (co jest czynnikiem decydującym o pojawieniu się w ich funkcjonowaniu pewnej wprawy), należą do grona organizacji średnich i dużych (biorąc pod uwagę długi czas działalności, zdążyły się już rozwinąć).

W trakcie badania terenowego rozmawialiśmy zarówno z proaktywnymi, jak i zrutyinizowanymi firmami o wysokim stopniu umiędzynarodowienia. Proaktywni byli przedstawiciele branży **logistycznej** i **usług ucyfrowionych**, dla których Internet właściwie otworzył możliwość internacjonalizacji. Właściciel jednej z badanych firm logistycznych mówił wprost, że *logistyka ma zasięg międzynarodowy i konkurencyjność tylko dzięki Internetowi, teraz nie ma znaczenia, gdzie jest siedziba firmy, ponieważ można nią zarządzać z każdego miejsca w Europie*. Decyzja o innowacyjności i szukaniu klientów za granicą czasami towarzyszy firmom od początku. Młoda firma tworząca aplikacje webowe i mobilne od chwili powstania skierowała swoją ofertę do zagranicznych klientów, wiedząc, że w Polsce popyt na jej działalność i wysokość stawek jest zdecydowanie niższy. W próbie znalazła się także firma o wysokim stopniu umiędzynarodowienia, jednocześnie bardzo zrutyinizowana. Dla eksportujących puch gęsi w pełni wystarczająca okazała się sieć stałych zagranicznych kontrahentów, nie widzą więc oni zupełnie potrzeby promocji swoich działań online.

Najpopularniejsze formy współpracy międzynarodowej i wchodzenia firm z sektora MŚP na rynki unijne to: eksport (25% Unia Europejska, 25% Polska), import (29% Unia Europejska, 29% Polska), międzynarodowa współpraca technologiczna (7% Unia Europejska, 6% Polska), zagraniczny podwykonawca (7% Unia Europejska, 6% Polska), bezpośrednie inwestycje zagraniczne (2% Unia Europejska, 0% Polska). Przewagę konkurencyjną, także na rynku międzynarodowym, małe firmy utrzymują dzięki niskim kosztom pracy.

Już w pierwszej fazie omawianego projektu eksperci zwracali uwagę na to, że internacjonalizacja w sektorze MŚP nie zawsze musi oznaczać tylko powyższe formy. Zagraniczni nabywcy lub usługobiorcy mogą przyjeżdżać do Polski. Wyrazistymi przykładami postrzegania internacjonalizacji jako chęci ściągnięcia zagranicznych klientów są pojawiające się w badaniu firmy: budowana pod Modlinem klinika

dentystyczna i krawiec specjalizujący się w garniturach wysokiej jakości, do których przylatują klienci z innych europejskich miast. Czasami tak pojmowana internacjonalizacja nie jest wcześniej zaplanowana. Było tak w wypadku kwaciarni internetowej, która nie zakładała pojawienia się zagranicznych zleceń: *Mamy bardzo dużo zamówień z Dubaju, z Londynu, z Ameryki, od osób, które po prostu zamawiają u nas bukiety z dostarczeniem, czyli tak zwana poczta kwiatowa, tylko po prostu znajdują nas bezpośrednio w Internecie.*

Praktycy wskazywali jednak, że eksport oraz internacjonalizacja mogą być traktowane jako bardzo duże wyzwanie kompetencyjne (często przede wszystkim językowe), co niekiedy, zwłaszcza w wypadku mikroprzedsiębiorców, może być istotną przeszkodą. Przedstawiciel platformy sprzedażowej wchodzącej na zagraniczny rynek opowiadał o tym, że dla zrzeszonych na platformie sprzedawców ogromnym problemem okazało się sprawne przetłumaczenie opisów produktów. Bariera językowa przedsiębiorców w branży może być jednak wykorzystywana jako atut, gdy samemu jest się jej pozbawionym. W ten sposób klientami hotelu dla psów, którego właścicielka biegle włada językiem angielskim, są w dużej mierze obcokrajowcy mieszkający na stałe w Polsce, ale sprawniej postępujący się obcym językiem. Anglojęzyczność (zaznaczona już na poziomie dwujęzycznej wersji strony internetowej) jest eksponowana przez nią jako unikalna specyfika i atut w porównaniu z konkurencją.

Interesujących danych na temat poziomu internacjonalizacji dostarcza raport z badania CATI - przeprowadzonego na zlecenie firmy Google przez koncern MillwardBrown w 2015 roku - zgodnie z którym w stosunku do 2012 roku nastąpił 10% wzrost liczby firm sprzedających oraz planujących sprzedaż produktów i usług poza Polską¹⁶.

Badanie terenowe ujawniło, że internacjonalizacja nie zawsze jest działaniem planowanym i przemyślanym. Kilkakrotnie przewijającym się wątkiem doświadczeń w tym zakresie było stwierdzenie, że zagraniczni klienci *sami nas znaleźli*. Opowieść o nich była traktowana bardziej jako ciekawostka (klienci ze Szwecji, z Uzbekistanu, z Emiratów Arabskich) niż zaplanowane działanie albo takie, z którego chce się wyciągać konkretne wnioski na przyszłość. Mniej lub bardziej **incydentalne kontakty z zagranicznymi klientami** budowały jednak wśród badanych przedsiębiorców przekonanie, że współpraca z zagranicą jest opłacalna. **Małe firmy** widzą, że otwarcie się na takich klientów jest dobrym kierunkiem na przyszłość, ale często pozostaje on bardziej w sferze planów, a nawet fantazji dotyczących przyszłości. Brakuje wiedzy,

¹⁶ M. Gryc, *Polskie firmy z sektora MŚP - znajomość i używanie narzędzi do komunikacji. Raport z badania CATI*, MillwardBrown, Warszawa, czerwiec 2015, s. 16.

jak wykorzystać potencjał zdobytych kontaktów i jak zabrać się do planowania strategii umiędzynarodowienia działalności.

Internet globalny, nie lokalny

Paradoksalnie - zdaniem wielu badanych - za pośrednictwem Sieci łatwiej jest pozyskać przypadkowego klienta z Dubaju niż komunikować swoją ofertę sąsiadom z pobliskiej ulicy. Internet nie kojarzy się z lokalnością ani z możliwością dotarcia do wąskiej, precyzyjnie określonej grupy klientów, bardziej zaś z myślą o szerokiej, chaotycznej, niekontrolowanej informacji - trochę na zasadzie „rozdawania ulotek”.

O ile jakakolwiek obecność w Internecie jest traktowana jako dość podstawowy element kanonu prowadzenia firmy, o tyle podejście do skali widoczności bywa bardzo zróżnicowane. Oznacza to, że jest wybierany zróżnicowany zakres miejsc występowania firmy w Internecie, następnie zaś z różną uwagą prowadzi się tam działania promocyjne.

Przedsiębiorcy, którzy traktują **umożliwienie dotarcia** do podstawowych informacji o sobie **przez Internet jako „powinność”**, racjonalizują to sobie niewielkimi zaletami widoczności w Sieci dla swojego biznesu. Postrzegają oni dbanie o zauważalność jako masowe promowanie swojej marki, za którym idzie szeroki zakres potencjalnych widzów - niekoniecznie natomiast zainteresowanych ich ofertą. Działanie takie nie pasuje, w ich mniemaniu, do małej firmy, ale raczej do korporacyjnych kampanii, w których można sobie pozwolić na swobodę w wydatkowaniu środków na zapewnienie zasięgu i rozpoznawalności. Postawa taka nie jest przypisana do określonego stopnia ucyfrowienia. Występuje ona zarówno wśród **ucyfrowionych specjalistów** projektujących usługi online, jak i wśród osób prowadzących **e-handel** na samodzielnie wymyślonej platformie sprzedażowej. Jednocześnie charakteryzuje ona również **usługodawców zawodowych**, zajmujących się fryzjerstwem czy stolarką.

Nie zawsze duża widoczność w Sieci jest pożądana. Istnieje spora obawa przed szeroką i niekontrolowaną skalą działań, które można porównać z „łowieniem szeroką siecią”. Wiąże się to z „zanęceniem przypadkowych ryb”, czyli pozyskaniem potencjalnych niezdecydowanych klientów, których obsługa będzie czasochłonna, ale nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Zachowawcze działania promocyjne są widziane jako bardziej precyzyjne. „Wędką” chcą łowić zarówno ci, którzy działają lokalnie (punkt handlowy czy usługowy), jak i ci, którzy oferują wysoko wyspecjalizowane usługi (startup zapewniający oprogramowanie dla architektów, pośrednictwo między zleceniodawcami a przewoźnikami). Przy takim podejściu - „jeśli chcesz, to nas znajdziesz” - strona internetowa powinna być rozbudowaną wizytówką, miejscem znalezienia informacji dla tych, którzy wiedzą, czego szukają.

Do uzyskania dużego zasięgu za pośrednictwem Internetu dąży się wtedy, gdy elementem strategii jest dotarcie do jak najszerszej grupy klientów. Nawet jednak bardzo specyficzne e-sklepy nie zamykają się na przypadkowych gości, jak to jest w wypadku firmy oferującej mundury. Aktywność w Internecie często była postrzegana jako narzędzie uzyskania zasięgu ogólnopolskiego, nie kojarzono jej zaś z wysycaniem lokalnego rynku. Zdaniem wielu badanych, im bardziej fizyczny jest wymiar działalności, tym mocniej osadza się ją w materialnej rzeczywistości najbliższej okolicy, wybierając na przykład reklamę na plakatach w autobusie. Sprzedawca używanych książek wskazywał, jak wiele osób jeździ autobusami w jego mieście i widzi jego plakaty czy słyszy ogłoszenia w lokalnym radiu, które ma jednak określony, ograniczony do pożądanej okolicy zasięg. Respondentka prowadząca zakład fryzjerski w małej miejscowości była otwarta na nowe technologie (wykorzystuje w pracy elektroniczny system zarządzania) i choć jest obecna w Sieci, nie postrzega jej jako narzędzia pozyskiwania klientów. Przed swoim zakładem, od strony ulicy, ma duży baner, który regularnie wymienia w związku z najnowszą ofertą. Badana ta narzekała, że odkąd postawiono przy drodze ekrany akustyczne, widoczność banerów została znacznie ograniczona, nie widzi jednak Internetu jako alternatywy dla takiego miejsca przy lokalnej drodze, w którym można powiesić baner przyciągający lokalną klientelę. Profil społecznościowy służy jej głównie do podtrzymywania relacji z pozyskanymi klientami. Tymczasem z całą pewnością odpowiednio zaprojektowana promocja online może wspomóc lepszą widoczność i informację o usługach, dostępnych nawet tylko lokalnie, zamiast banera, który zastaniają ekrany przy drodze.

CO DALEJ?

Poniżej przedstawiamy propozycje i postulaty dotyczące 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:

- **„Nie dla elektryfikacji wsi”** - ucyfrowianie może być stopniowe i nie musi objąć całej działalności przedsiębiorstwa. Warto szukać różnych nisz i obszarów, w których można usprawniać działanie firmy. Prosta analityka czy rozszerzenie zakresu używania smartfona w pracy o aplikacje z bazą danych mogą generować widoczne korzyści dla firmy. Na dużą, globalną zmianę w prowadzeniu swojego biznesu będą gotowi tylko niektórzy przedsiębiorcy.
- **„Z zawodu jestem kierownikiem”** - choć mówi się, że do otwarcia własnego biznesu popycha ludzi potrzeba niezależności, to jednak nie sprawowanie władzy jest naczelną motywacją przedsiębiorców, ale wykonywanie usług i produktów na swoich zasadach i warunkach. Bardzo długo to oferta i jej jakość odgrywa kluczową rolę. Nauczenie się bycia przełożonym przychodzi z czasem i jest trudne. Paradoksalnie zatem uczenie się menedżerowania i zarządzania - zarówno ludźmi, jak i swoją firmą - jest przedsiębiorcom z małych firm bardzo potrzebne.
- **„A ja o taki zestaw korzyści poproszę”** - najbardziej przystępnym poziomem, na którym może się dokonywać ucyfrowienie firm, są dla przedsiębiorców korzyści, wybierane spośród różnych obszarów, służące zaś do zdiagnozowania braków i wytyczenia planów na osiągnięte w przyszłości cele. Korzyści funkcjonalne gromadzą zestawy użytecznych umiejętności cyfrowych, drugorzędna jest jednak optyka, z jednej strony, narzędzi, z drugiej zaś strony - całych działów funkcjonowania firmy. Ważniejsze jest kierowanie się tym, jakie rezultaty - konkretne i mierzalne - może uzyskać przedsiębiorca, im bowiem odpowiadają właśnie te zestawy.
- **„Reguła zeszytu”** - nawet przekonujący zakres korzyści w danym obszarze działania firmy czy szeroka gama zastosowań narzędzia nie przeważą sprawności wykorzystania wyćwiczonego analogowego rozwiązania. Dlatego zawsze w parze z uczeniem nowej kompetencji cyfrowej musi iść trenowanie sprawności (odruchu) w korzystaniu z niej. Chodzi o to, aby stała się ona tak nawykowa, jak zapisywanie zleceń w nieodzownym dotąd zeszycie.
- **„Globalna wioska internetowa”** - przedsiębiorcy bardzo wysoko cenią sobie bliskie relacje z klientami i pocztę pantoflową jako metodę pozyskiwania nowych. Mają poczucie, że Internet nie jest miejscem, w którym takie

skuteczne lokalne metody promocji mogą się sprawdzić. Warto im pokazywać, że cenione przez nich rozwiązania są również możliwe w Sieci. Jest ona nawet flagową przestrzenią „długiego ogona” - daje szansę tym, którzy inaczej nie mieliby szansy wypłynąć w starciu z masowymi graczami, pozwala również przyglądać się lokalności oraz odnajdywać potrzebne i renomowane produkty czy usługi w okolicy.

- **„Łowienie siecią” albo „łapanie na wędkę”** - przedsiębiorcy często nie rozumieją, że bardziej niż ogólnikowych etykietek i folderowych zdjęć, które będą bardziej pasować do tendencji panujących w danej branży, potrzebują jasnego wskazania, czym zajmuje się ich firma i jaka jest jej specyfika. Piękną, ale pełną wyświechtanych haseł stroną internetową nie zwiększają pożądanej widoczności, tylko doprowadzają do utonięcia w zalewie podobnych ofert, co może spowodować, że trafi do nich klient o innych oczekiwaniach niż te, które mogą zaspokoić. Przedsiębiorców trzeba przekonywać, że unikalność i specyfika to atut, nie zaś problem, z kolei zaufanie wzbudza autentyczność, nie chłodny profesjonalizm.
- **Między „szpilką” a „encyklopedią”** - wiecznie zmagający się z obsługą bieżących zamówień przedsiębiorca potrzebuje ofert doszkalania „średniego zasięgu”, nie będzie mieć bowiem czasu na szukanie w rozbudowanej liście wszystkich zagadnień z danej dziedziny, nie chce również tracić czasu na zastanawianie się nad tym, czy jeden wąski zakres kompetencji tematycznych kiedyś przyda się w jego firmie. Potrzebuje wyznaczania stosunkowo małych pakietów umiejętności, spośród których będzie mógł wybrać przydatny dla siebie, odrzucić zaś inne. Niechęć do szkoleń wynika z tego, że ich zakres jest bardzo rozległy lub niezwykle szczegółowy.
- **„Całościowa diagnostyka na życzenie”** - małe firmy często są prowadzone przez osoby bardzo emocjonalnie zaangażowane w ich działalność. To sprawia, że właścicielom trudno spojrzeć na przykład na portfolio własnych produktów i usług z dystansem. Często również nie jest im łatwo - patrząc od środka - dostrzec, co jest problemem firmy. Dlatego niezwykle potrzebne jest wsparcie jeden na jeden, połączone z diagnozą całościowej kondycji przedsiębiorstwa - wtedy przedsiębiorca zyskuje drugą opinię o wybranej przez siebie drodze i może zderzyć swoje pomysły z kimś z zewnątrz, kto na co dzień mu nie podlega.
- **Pogotowie cyfrowych specjalistów** - czasami przedsiębiorcy potrzebują krótkiej porady technologicznej, wsparcia, które będzie drobną informatyczną pomocą, do której wskazówki można uzyskać online albo telefonicznie. Z kolei w sytuacji, kiedy specjalista jest potrzebny do bardziej skomplikowanej kwestii, właściciel małej firmy oczekuje listy sprawdzonych i rekomendowanych osób wraz z widelkami cenowymi, w jakich powinna zamknąć się jego usługa - tak, aby mógł rozmawiać z profesjonalistą o tym, jakiego konkretnie wsparcia oczekuje.

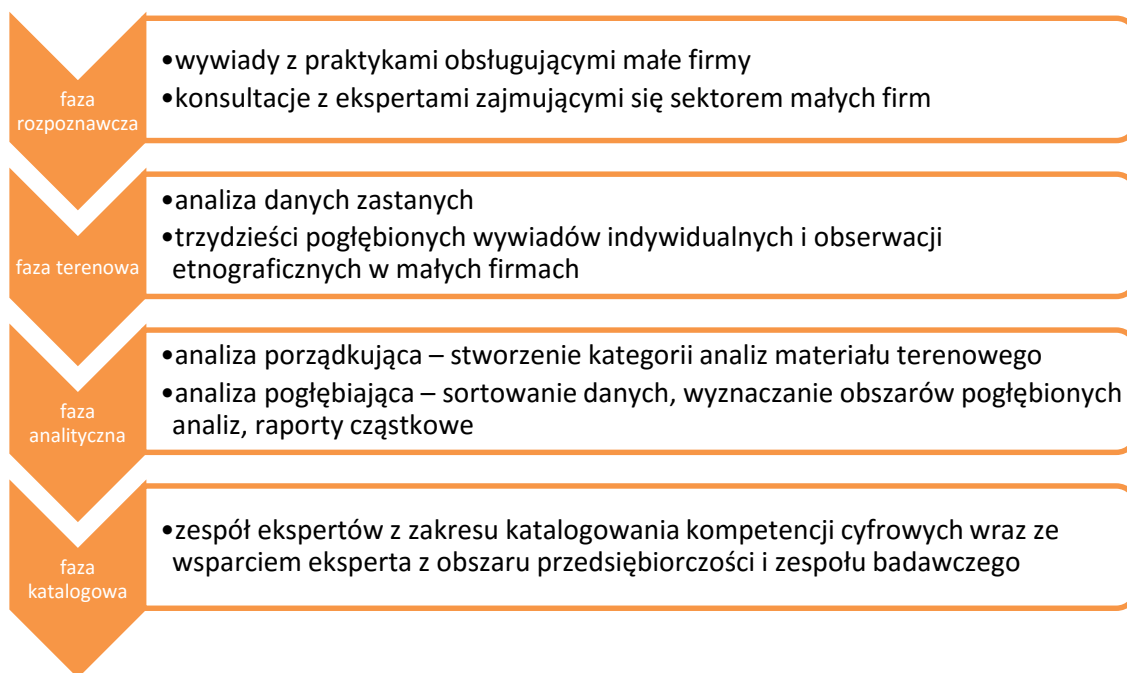
- **„Karnawał e-kompetencyjny”** - wygospodarowanie czasu w kalendarzu na doszkalanie to nawyk, który w małych firmach wymaga ukształtowania. Z pewnością nie stanie się on elementem codzienności i zawsze będzie miał charakter nieco odświętny. Warto jednak dążyć do tworzenia okazji do tego, żeby był to powtarzalny element w kalendarzu przedsiębiorcy. Z takiego nieco szczególnego charakteru czasu poświęcanego na podnoszenie kompetencji można uczynić dodatkowy atut. Jednocześnie to, że powraca on z pewną regularnością, sprawia, że będzie bardziej oswojony, nosząc znamiona postępu i przejścia z jednego rozdziału w życiu firmy do kolejnego.
- **„Kilogram internetu”** - przedsiębiorcom brakuje wskaźników oceny tego, w jakiej mierze ucyfrowienie jest dla nich korzystne. Rozwój cyfrowych kompetencji to także wyposażenie ich w sposoby oceny efektywności działań na tym polu.
- **„Dwa internety”** - zdarza się, że głębokie przekonanie właściciela, że technologie cyfrowe niewiele zmieniają, jest możliwe przy jednoczesnym prywatnym wykorzystywaniu wielu aplikacji pomocnych również w biznesie. W podobnych wypadkach drogą do zmiany takiego nastawienia jest pokazywanie analogicznych do prywatnych rozwiązań profesjonalnych i podkreślanie sytuacji, w których Sieć koresponduje z indywidualnymi przyzwyczajeniami. Czasami chodzi także o „odczarowanie” profesjonalnie brzmiących nazw i wyglądu aplikacji. System do zarządzania danymi może wyglądać i być podobny w obsłudze do oswojonej przeglądarki internetowej.
- **„Wiedza to nie władza”** - bardzo ważne jest to, w jakim tonie doradzać. Doradcy powinni oddawać wybór rozwiązań w ręce szefa, unikając bezpośrednich zaleceń, a także przekazywać rekomendacje tonem sugestii, nie zaś podważającym kompetencje szefa, tak aby nie piętnować jego nieznamośći tematu. Wysoki poziom utożsamiania się z własnym biznesem może sprawić, że wykazanie braków kompetencyjnych zostanie odebrane jako obraza.
- **„Słownik trudnych pojęć”** - nowomowa technologiczna może odstraszać albo budzić poczucie wstydu, gdy nie jest się z nią zaznajomionym. Zebranie w jednym, łatwym do przeszukiwania miejscu słownika pojęć i definicji dotyczących narzędzi związanych z technologiami cyfrowymi dla biznesu z całą pewnością byłoby bardzo pomocne dla przedsiębiorców z małych firm rozpoczynających proces ucyfrowienia swojego przedsiębiorstwa.
- **„Unikalne patenty”** - wyjątkowość małych firm polega na tym, że ich właściciele i pracownicy - jak nikt inny - potrafią z zaangażowaniem opowiadać o tym, co oferują, w Sieci jednak posługują się popularnymi zwrotami i branżowymi nazwami. Osoby takie dają się naprawdę poznać dopiero po zakupie, a szkoda, ponieważ właśnie w unikalnej kombinacji cech i pomysłu,

jaki mają na siebie, tkwi ich przewaga konkurencyjna, którą - gdy pomóc im ją nazwać - mogą podbijać rynek.

- „Cnota cierpliwości” - zrozumienie, że wdrażanie technologicznej innowacji jest procesem, który z reguły jest długotrwały, jego rezultaty nie są zaś widoczne natychmiast, jest bardzo rzadką i trudną sztuką. Tym bardziej, że przedsiębiorcy nie posiadają jeszcze umiejętności określenia, na jakim etapie takiego procesu się znajdują. Często rodzi to w nich niecierpliwość i frustrację, których można uniknąć, wiedząc o tym, że na pierwsze oznaki wiosny trzeba poczekać.

ANEKS METODOLOGICZNY

MODUŁY BADANIA



FAZA ROZPOZNAWCZA

Desk research polegał na przeglądzie i analizie danych zastanych oraz literatury polskiej raportującej stan sektora MŚP. Źródła uwzględnione jako podstawa analizy danych zastanych zostały wybrane według następujących kryteriów:

- aktualność - lata 2010-2015,
- charakterystyka stanu sektora MŚP i obecnych uwarunkowań rozwoju,
- informacja na temat stanu, narzędzi i sposobów wykorzystywania ICT w sektorze MŚP jako całości i w poszczególnych typach przedsiębiorstw,
- język publikacji - polski (ze względu na przedmiot badań) i angielski (jako materiał porównawczy, na przykład standardy ponadnarodowe, sytuacja na rynku międzynarodowym).

W wyniku zastosowania wymienionych wyżej kryteriów uzyskano materiały źródłowe, które reprezentują następujące kategorie:

- raporty o stanie sektora MŚP, w tym głównie raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, pokazujące zmiany w opisywanym sektorze w ujęciu chronologicznym,
- raporty specjalistyczne dotyczące wybranych aspektów funkcjonowania MŚP (na przykład współpracy zagranicznej, e-handlu, e-bankowości, innowacyjności, skutków dofinansowania),
- opracowania badawcze dotyczące zastosowań ICT w polskich przedsiębiorstwach - zarówno syntetyczne, jak i poświęcone wybranym rozwiązaniom technologicznym (na przykład *cloud computing*),
- wybrane teksty anglojęzyczne pozwalające umieścić dane o polskich MŚP w szerszym wymiarze - stanu podmiotów w wybranych krajach lub w Unii Europejskiej,
- teksty o charakterze wytycznych dla MŚP, na przykład unijne ramy e-kompetencji dla pracowników podmiotów produkcyjnych,
- „klasyczne klasyfikacje” podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (Główny Urząd Statystyczny - Polska Klasyfikacja Działalności)¹⁷.

Wywiady z ekspertami i praktykami pozwoliły uzyskać skumulowaną wiedzę praktyczną i refleksję systemowo-teoretyczną. Wśród dwudziestu respondentów zaproszonych do wsparcia projektu znaleźli się eksperci trzeciego sektora, świata akademickiego i agencji rządowych. Są to osoby zajmujące się w swojej pracy:

- przyznawaniem finansowania i dystrybucją środków unijnych,
- badaniem i wspieraniem firm z sektora MŚP w rozwoju,
- badaniami polskiej przedsiębiorczości,
- gromadzeniem wiedzy na temat sektora w ramach stowarzyszeń branżowych.

Praktycy byli zrekrutowani spośród przedstawicieli:

- doradztwa strategicznego,
- wsparcia księgowo-rozliczeniowego,
- doradztwa prawniczego,
- specjalistów z zakresu pozycjonowania stron i planowania komunikacji online,
- specjalistów z zakresu finansów i bankowości,

¹⁷ Por. na przykład: M. Starczewska-Krzysztozek, *Szanse i zagrożenia rozwoju MŚP w Polsce. Ujęcie wg sekcji gospodarki*, op. cit.

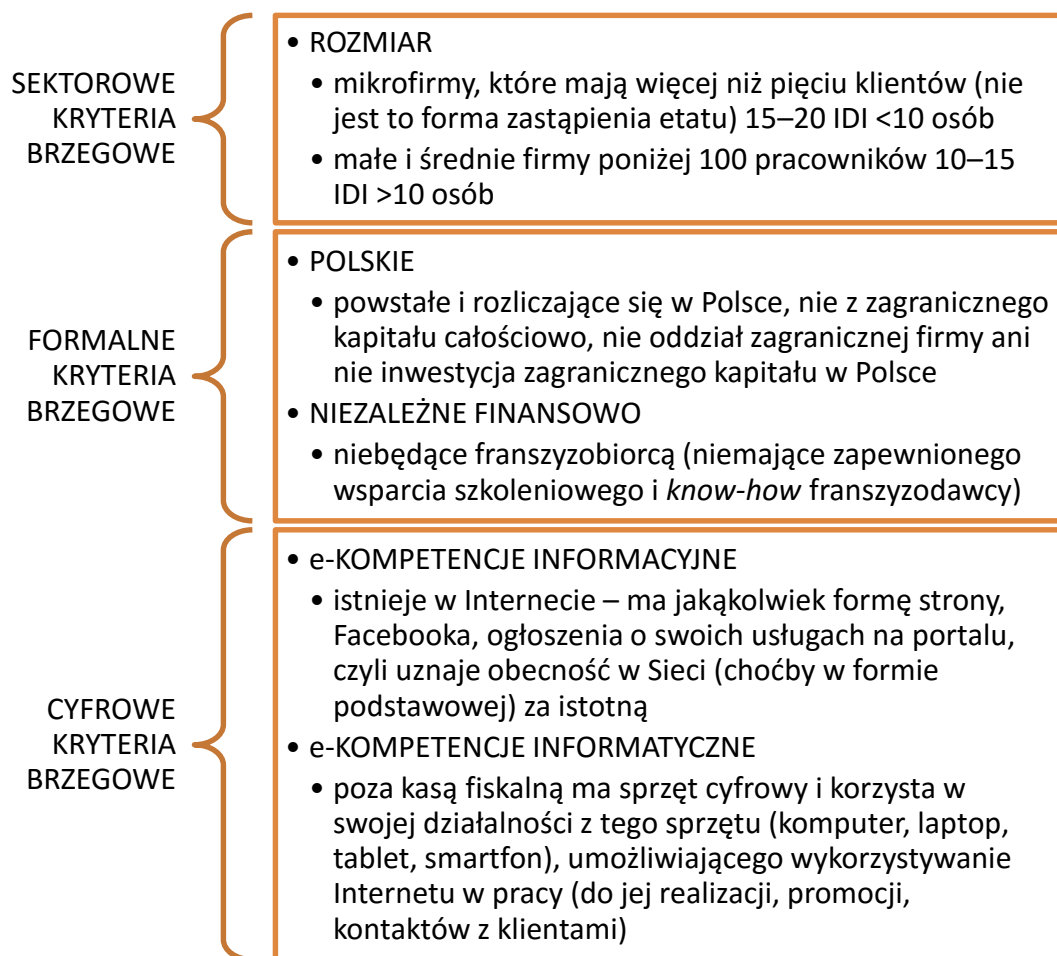
- specjalistów z branży telekomunikacji w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Byli to przedstawiciele zarówno korporacji i firm sektora MŚP, jak i niezależni konsultanci.

FAZA TERENOWA

Badanie terenowe - obejmujące trzydzieści wywiadów pogłębionych (*individual in-depth interview*, IDI) - zostało przeprowadzone w listopadzie i pierwszym tygodniu grudnia 2015 roku w siedzibach badanych firm przez pięcioosobowy zespół badawczy. Wywiady były poszerzone o elementy obserwacyjne wykorzystujące naturalne uwarunkowania, w których realizowano badanie.

Badanie zostało przeprowadzone z zachowaniem wszystkich poniższych kryteriów.



ZRÓŻNICOWANIE
STAŻU
PRZEDSIĘBIORSTW

- pierwsza kategoria – 6 IDI
 - 2–3 IDI – od 1 roku do 3,5 roku (42 miesiące)
 - 3–4 IDI – startupy
- druga kategoria – 24 IDI
 - 6–8 IDI – od 3,5 roku do 7 lat – kryterium stabilności firmy
 - 3–5 IDI – powstałe w XXI wieku (2000–2008)
 - 6–8 IDI – powstałe w latach dziewięćdziesiątych XX wieku
 - 3–5 IDI – działające w czasach Polski Ludowej

LOKALIZACJA

- wielkość miejscowości
 - 50% – duże miasta i satelity
 - 50% – średnie miasta, małe miasta, wsie
- region Polski:
 - miks z zachowaniem proporcji: Polska centralna, północna, południowa, wschodnia, zachodnia

ZRÓŻNICOWANIE
ROZMÓWCÓW

- WIEK
 - osoby powyżej 25 lat i poniżej 60 lat (z dbałością o zróżnicowanie wiekowe próby w tym przedziale)
- PŁEĆ
 - miks z zachowaniem proporcji 1/3 IDI kobiety, 2/3 IDI mężczyźni
- ROLA
 - szef: właściciel bądź prezes
 - "prawa ręka" MŚP-CEO: asystent/ka właściciela prezesa, osoba na czołowym stanowisku administracyjnym (zarządzanie produkcją lub sprzedażą)
 - główna księgowa
 - handlowiec
 - dopytani w trakcie obserwacji: webmaster lub informatyk; specjalista do spraw promocji lub marketingu

Ponadto w próbie zostały uwzględnione celowo dwie specyfiki przedsiębiorstw:

- rodzinne,
- firmy stawiające na internacjonalizację.

FAZA ANALITYCZNA

Po zakończeniu etapu badania terenowego nastąpiła analiza transkrypcji wywiadów i sporządzonych kart obserwacji. Materiał jakościowy w pierwszej - porządkującej - fazie analizy skategoryzowano w dwóch „kartach zdrowia”¹⁸ (zbiory rubryk podsumowujących kwestie kluczowe dla badania, systematyzujące zebraną wiedzę i umożliwiające nawigację wśród obszernego materiału) osobno dla wywiadów i kart obserwacji. Dokładny schemat „kart zdrowia” powstał po uwzględnieniu uwag i wskazówek sformułowanych na spotkaniu całego zespołu badawczego. W trakcie tej fazy nastąpiła identyfikacja postaw wobec technologii cyfrowych obecnych w terenie, preselekcja obszarów istotnych w funkcjonowaniu **małych firm** i korzyści e-kompetencyjnych, które w nich występują.

FAZA KATALOGOWA

Badanie pozwoliło dokonać terenowego rozpoznania obszarów istotności działania małych firm i stosowanych w ich ramach użytecznych praktyk cyfrowych. Po zestawieniu danych terenowych z intuicjami oraz obserwacjami ekspertów i praktyków z fazy rozpoznawczej ustanowiono roboczy podział obszarów istotnych w życiu małych firm. Zgodnie z tym podziałem posegregowano materiał z transkrypcji wywiadów. Kluczem przyporządkowania było pojawianie się wątków zgodnych z roboczą definicją obszaru. Tak przygotowany materiał został skonsultowany z ekspertem z zakresu przedsiębiorczości. Po uwzględnieniu jego poprawek pracę rozpoczął zespół badaczy i ekspertów z doświadczeniem w analogicznych procesach katalogowych. Opracowywali oni roboczy materiał pod kątem wyróżnienia kluczowych korzyści łączących istotne obszary działań z możliwymi do uzyskania kompetencjami cyfrowymi. Następnie, w trakcie wspólnej pracy warsztatowej (w której uczestniczył również ekspert z zakresu

¹⁸ Metoda analizy wypracowana przez Annę Buchner i Katarzynę Zaniewską, wykorzystywana dotychczas do badań sieci społecznościowych i instytucji kultury, której nazwa nawiązuje do skojarzenia z „kartą zdrowia pacjenta” - w tym wypadku badanych małych firm.

przedsiębiorczości), stopniowo wypracowywano ostateczny kształt katalogu kompetencji cyfrowych małych firm.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamczewski P., *Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe”, nr 35, 2013, Uniwersytet Rzeszowski.
2. Adamczewski P., *ICT in enterprise architecture of e-companies in light of studies on the sector of SME in Wielkopolska*, [w:] *Advanced information technologies for management - AIM'2008*, red. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Adamczewski P., *Infrastruktura ICT dla sektora MŚP w modelu cloud computing*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 35, 2014.
4. *Badania i ewaluacje PARP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
5. *Bezpieczeństwo informacji - bezpieczna przyszłość. Na podstawie The Global State of Information Security. Raport*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2014.
6. Bochniarz P., Walewski M., Mroczkowski K., Jednoralska A., *Optymalizacja łańcuchów wartości polskich firm przez rozwój wykorzystania rodzimych rozwiązań i technologii. Ekspertyza PwC dla PARP*, PwC, Warszawa - http://badania.parp.gov.pl/images/badania/Optymalizacja_acuchw_wartoci_polskich_firm_ekspertyza.pdf [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].
7. *Busometr. Prognoza nastrojów i działań przedsiębiorców w perspektywie najbliższego półrocza*, Dom Badawczy Maison-Ariadna-ZPP, drugi kwartał 2015 roku - <http://docplayer.pl/737089-Prognoza-nastrojow-i-dzialan-przedsiębiorców-w-perspektywie-najbliższego-polrocza-data-badania-ii-kwartał-2015.html> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
8. Consoli D., *Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, nr 62, 2012.
9. Cieślak J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
10. *Czy polskie firmy docenią zaawansowane narzędzia ICT?*, idg.pl, 2012 - <http://www.idg.pl/news/382680/czy.polskie.firmy.docenia.zaawansowane.narzedzia.ict.html> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
11. *Definicja MŚP*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011 - <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosc+i+i+innowacyjności/Definicja+MSP> [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].

12. *E-handel w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. P. Kolenda, Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska, Warszawa 2014 - http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska_MinGospod_ehandel_MSP_raport.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
13. *European e-Competence Framework 3.0: A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors*. CWA 16234:2014, cz. 1, CEN, 2014 - http://www.ecompetences.eu/wp-content/uploads/2014/02/European-e-Competence-Framework-3.0_CEN_CWA_16234-1_2014.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
14. Fabrowska P. i in., *Wpływ dofinansowania prac B+R na poziom wdrażania ich wyników w MŚP. Raport końcowy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/8362.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
15. Filiciak M., Mazurek P., Growiec K., *Korzystanie z mediów a podziały społeczne. Kompetencje medialne Polaków w ujęciu relacyjnym*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2013.
16. Gołębiowski G., *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor*, „Studia Biura Analiz Sejmowych”, nr 1, 2014.
17. Gryc M., *Polskie firmy z sektora MŚP - znajomość i używanie narzędzi do komunikacji. Raport z badania CATI*, MillwardBrown, czerwiec 2015.
18. *Innoveer! Model wzrostu dla małych i średnich przedsiębiorstw - edycja HBO*, red. I. van Berlo, H. Jansen, SyntensInnovatiecentrum, Warszawa 2013 - <http://inkor.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2013/05/Innoveer.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
19. *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, red. P. Zadura-Lichota, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/22512.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
20. *Jak bankrutują mali i średni przedsiębiorcy w Polsce?*, Deloitte Polska, Warszawa 2014.
21. *Jakie bariery na drodze do sukcesu czekają polskich przedsiębiorców MŚP*, ARC Rynek i Opinia, 2015 - <http://akademiaebiznesu.home.pl/home.pl-raport-z-badania-barier-rozwoju.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
22. Jasiewicz J., Filiciak M., Mierzecka A. i in., *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2014.

23. Jaworski J., *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, , nr 9, 2011: *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*.
24. Kolipińska E., Stec M., *Identification of potential and insights for Google, advertising campaign in SMB segments, report on the qualitative study*, MillwardBrown, Warszawa 2014.
25. *MŚP pod lupą. Raport 2011*, Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, Warszawa 2011 - http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_Raport_MSP_pod_lup.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
26. *Nastroje i koniunktura w przedsiębiorstwach - informacja prasowa: Pogorszyły się nastroje w firmach. III kwartał 2015*, Keralla Research, Wrocław, wrzesień 2015 - http://keralla.pl/files/koniunktura_firmy_3kw_15_pelna.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
27. Obłój K., *Mapy poznawcze i strategie polskich firm. Projekt badawczy PARP - Panel Polskich Przedsiębiorców 2013*, Warszawa 2013 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/21381.pdf> [dostęp: 18 września 2015 roku].
28. Olszynka P., *60% MŚP w Polsce korzysta z usług IT*, PMR Publications, Kraków 2012.
29. Olszynka P., *Oprogramowanie, usługi i infrastruktura ICT w małych i średnich firmach w Polsce*, PMR Publications, Kraków 2010.
30. *Polska Klasyfikacja Działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015 - http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].
31. *Raport desk research - internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Bluehill Sp. z o.o., Warszawa 2013 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/22452.pdf> [dostęp: 28 grudnia 2015 roku].
32. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, red. P. Zadura-Lichota, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014 - <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/21789.pdf> [dostęp: 18 września 2015 roku].
33. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Bussa, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
34. *Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, red. G. Gołębiowski, „Studia Biura Analiz Sejmowych”, nr 1, 2014.

35. Skaner mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wyniki badania Keralla Research - opinie i prognozy przedsiębiorców 2 kwartał 2013, Keralla Research, Wrocław 2013 - http://keralla.pl/res/attachments/article/172/Raport_Skaner_MSP13Q2_KRB2B.pdf [dostęp: 11 września 2015 roku].
36. Stanikowski R. i in., *Nowe technologie. Droga do rozwoju małych i średnich firm w Polsce*, The Boston Consulting Group - Microsoft Polska, Warszawa 2014.
37. Starczewska-Krzysztozek M., *Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce. Szanse i zagrożenia rozwojowe*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2011.
38. Starczewska-Krzysztozek M., *Szanse i zagrożenia rozwoju MŚP w Polsce. Ujęcie wg sekcji gospodarki*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2012 - http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/publikacje/RaportMSP2012_wg_sekcji_gospodarki.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
39. Śledziwska K., Włoch R., *Kompetencje cyfrowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Raport DELab UW*, Warszawa 2015.
40. Taranko T., *Komentarz do wyników badania PARP Panel Polskich Przedsiębiorstw „Bariery wzrostu polskich firm”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015 - <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22848.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
41. *Wpływ Internetu na gospodarkę w Polsce. Raport*, red. P. Kolenda, ICAN Institute - PwC, Warszawa 2014 - http://www.ican.pl/files/Book_Raport_IAB3net.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
42. Wyżnikiewicz B., *Polskie MŚP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2015 - http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/2013/MSP_2013_-_raport_g_wny_pol.pdf [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].
43. Zadura-Lichota P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a dobre zarządzanie. Raport o stanie sektora MŚP w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
44. *Zarządzanie jutrem: Bariery i czynniki wzrostu firm w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015 - <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22739.pdf> [dostęp: 16 grudnia 2015 roku].