

**Karol Kuczera**

Uniwersytet Szczeciński

## **Kierunki i priorytety w procesie budowy społeczeństwa informacyjnego w Polsce w kontekście tendencji zarządzania firmami**

### **Streszczenie**

Artykuł zwraca uwagę na podejścia do budowy społeczeństwa informacyjnego, prezentuje obraz wykorzystania technologii komunikacyjnych i informacyjnych w Polsce. Analiza wybranych koncepcji organizacji i zarządzania firmami prowadzi do wskazania priorytetowych działań nakierowanych na konkurencyjność polskiej gospodarki.

### **Wprowadzenie**

Dynamiczne zmiany środowiska biznesu oraz warunków konkurencyjności gospodarek wymuszają podejmowanie ciągłych decyzji dotyczących kierunków i sposobów rozwoju. Problem wyzwań stawianych przez rozwijające się społeczeństwo informacyjne, ujęty w perspektywie strategicznej, poruszony jest m.in. w Agendzie cyfrowej, będącej jednym z kluczowych dokumentów nowej strategii rozwoju Europy jak i w raporcie „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”.

Celem artykułu jest zestawienie ujęć strategicznych dotyczących wyzwań i kierunków rozwoju firm ery cyfrowej oraz społeczeństw informacyjnych z wybranymi koncepcjami organizacji i zarządzania ukazującymi tendencje w rzeczywistości gospodarczej. Dyskusja uzupełniona jest wynikami badań dotyczących absorpcji technologii komunikacyjnych i informacyjnych w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach oraz skali oddziaływania Internetu na gospodarkę. Ponadto zwrócono uwagę na znaczenie postaw ludzkich jako czynnika rozwoju ale też źródła stratyfikacji społecznej.

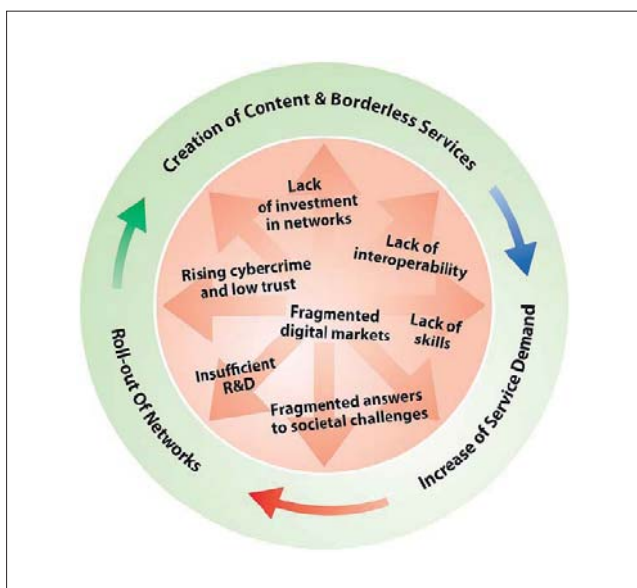
Obserwowane tendencje związane z przewartościowaniem postrzegania przewagi konkurencyjnej i zmniejszającym się znaczeniem zasobów materialnych na rzecz pomysłów i umiejętności kooperacji stanowią szansę włączania się polskich firm jako pełnoprawnych graczy gospodarki globalnej. Zaprezentowany obraz nasuwa wnioski dotyczące kierunków pożądaných zmian oraz priorytetów w gospodarowaniu ograniczonymi środkami, zarówno w skali gospodarki i kraju, jak i przedsiębiorstw.

### **Agenda cyfrowa**

Doświadczenia związane m.in. z realizacją Strategii lizbońskiej, zmiany w gospodarkach takich krajów jak Chiny czy Indie oraz pogłębiający się kryzys gospodarczy znalazły

odzwierciedlenie w nowej strategii dla Europy – Europe 2020. Jednym z siedmiu projektów przewodnich strategii jest Agenda cyfrowa przedstawiona przez Komisję Europejską w maju 2010 roku. Agenda jest dokumentem strategicznym zawierającym około 100 działań o charakterze legislacyjnym i pozalegisacyjnym w obszarze społeczeństwa informacyjnego. Zdaniem Neelie Kroes, komisarz ds. Agendy cyfrowej „europejska gospodarka cyfrowa ma zasadnicze znaczenie dla wzrostu gospodarczego i dobrobytu. Technologie komunikacyjne i informacyjne oraz szybki Internet pełnią dzisiaj tak samo przełomową rolę, jak przed ponad stu laty rozwój elektryczności i transportu. Musimy wspierać dalszy rozwój Internetu po to, aby wszyscy obywatele mogli czerpać korzyści z gospodarki cyfrowej.”<sup>1</sup>

Rysunek 1. Samonapędzający się proces gospodarki cyfrowej



Źródło: Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejska agenda cyfrowa, Bruksela 2010, [dostęp 15.09.2012], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:PL:PDF>

Ogólnym celem Agendy cyfrowej jest uzyskanie trwałych korzyści ekonomicznych i społecznych z jednolitego rynku cyfrowego w oparciu o szybki i bardzo szybki Internet i interoperacyjne aplikacje. Zadaniem jest natomiast określenie głównej roli, jaką muszą odegrać technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w podnoszeniu jakości życia obywateli, zarówno w ujęciu ekonomicznym jak i społecznym. Dokument zwraca uwagę na konieczność wykorzystania potencjału tkwiącego w ICT dzięki zaistnieniu samonapędzającego się cyklu współgrających ze sobą działań. Udostępnienie atrakcyjnych

<sup>1</sup> European's Information Society Thematic Portal, Digital Agenda: investment in digital economy holds key to Europe's future prosperity, says Commission report, 2010, [dostęp 15.09.2012], [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=5789](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=5789)

treści i usług w interoperacyjnym i ponadgranicznym środowisku internetowym pobudzi popyt na większą szybkość i przepustowość sieci, co pociągnie za sobą inwestycje w infrastrukturę i budowę szybszych sieci. Upowszechnienie coraz szybszej infrastruktury otworzy drogę dla innowacyjnych usług opartych na nowocześniejszych sieciach<sup>2</sup>. Cykl ten zobrazowany jest na rysunku 1. Wskazano tam jednocześnie siedem najważniejszych przeszkód hamujących rozwój gospodarki cyfrowej.

Agenda cyfrowa zakłada, iż do roku 2020 wszyscy Europejczycy będą mieli dostęp do Internetu o prędkości 30Mb/s lub większej, natomiast połowa gospodarstw domowych powinna mieć dostęp o prędkości przynajmniej 100Mb/s.

---

## Polska 2030

---

Ważną inicjatywą w Polsce, prowokującą do dyskusji na temat kierunków i strategii rozwoju kraju, jest, zaprezentowany 17 czerwca 2009 roku, raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”<sup>3</sup>, przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych premiera. Dokument zawiera analizy i rekomendacje dotyczące dylematów rozwojowych, których rozstrzygnięcie będzie miało ważne znaczenie dla rozwoju Polski w 20-letnim horyzoncie czasowym. Zwraca uwagę na 10 najważniejszych wyzwań stojących przed Polską, do których zaliczono: wzrost i konkurencyjność gospodarki, sytuację demograficzną, wysoką aktywność zawodową oraz adaptacyjność zasobów pracy, odpowiedni potencjał infrastruktury, bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne, gospodarkę opartą na wiedzy oraz rozwój kapitału intelektualnego, solidarność i spójność regionalną, poprawę spójności społecznej, sprawne państwo jak i wzrost kapitału społecznego. Wyzwania te kształtowane są natomiast przez globalne i przyszłe czynniki rozwojowe: zaufanie, będące nowoczesnym kapitałem społecznym, spójność społeczną i terytorialną, potencjał kreatywności, mobilność oraz konkurencyjność determinowaną produktywnością.

Jako źródła dystansu naszego kraju do przyjętej jako wzorcowej gospodarki USA, autorzy raportu wymieniają poziom technologii oraz efektywność jej wykorzystywania jak również kapitał fizyczny i kapitał ludzki. Relacje te dotyczące krajów Europy Środkowej oraz USA prezentuje tabela 1.

Zgodnie z poglądami autorów raportu „źródła zapóźnienia rozwojowego Polski leżą w zbyt małym zasobie zgromadzonego kapitału fizycznego, zbyt niskich nakładach pracy, nieco gorszym kapitale ludzkim oraz przestarzałych technologiach produkcji. Zniwelowanie luki w produkcie na jednego mieszkańca będzie wymagać podniesienia stopy akumulacji kapitału prywatnego i publicznego, zwiększenia możliwości adaptacyjnych i innowacyjnych gospodarki, lepszej edukacji (w tym przez praktykę zawodową) oraz znacznego wzrostu liczby osób pracujących w grupach wieku 15–24 i 50–65 lat.”<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejska agenda cyfrowa, Bruksela 2010, [dostęp 15.09.2012], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:PL:PDF>

<sup>3</sup> M. Boni (red.), Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, [dostęp 19.09.2012], [http://www.premier.gov.pl/files/file/Dokumenty/PL\\_2030\\_wyzwania\\_rozwojowe.pdf](http://www.premier.gov.pl/files/file/Dokumenty/PL_2030_wyzwania_rozwojowe.pdf).

<sup>4</sup> Ibidem, s. 40

Tabela 1. Źródła dystansu krajów Europy Środkowej do USA

	Efektywność używanej technologii	Poziom technologii	Kapitał fizyczny	Kapitał ludzki
Bulgaria	1,12	0,44	0,45	0,94
Czechy	0,66	0,86	0,79	0,81
Estonia	1,04	0,53	0,57	0,77
Węgry	0,76	0,78	0,75	0,80
Łotwa	1,25	0,43	0,46	0,77
Litwa	1,02	0,51	0,54	0,78
<b>Polska</b>	<b>0,90</b>	<b>0,56</b>	<b>0,59</b>	<b>0,83</b>
Rumunia	0,69	0,50	0,52	0,91
Słowacja	0,75	0,67	0,68	0,78
Słowenia	0,85	0,91	0,83	0,83
USA	1,00	1,00	1,00	1,00
		Przestarzała technologia	Zbyt mało kapitału i pracy dobrej jakości	

M. Boni (red.), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, [dostęp 19.09.2012], [http://www.premier.gov.pl/files/file/Dokumenty/PL\\_2030\\_wyzwania\\_rozwojowe.pdf](http://www.premier.gov.pl/files/file/Dokumenty/PL_2030_wyzwania_rozwojowe.pdf), s. 26

Zwrócenia uwagi wymaga jednak fakt, iż charakterystyczne dla społeczeństwa informacyjnego i gospodarki cyfrowej, rozwiązania „e-” cechują się oparciem na pomysłach i wiedzy, kompilacją wielu podejść i rozwiązań prowadzącą do innowacyjnych i zaskakujących wytworów, generujących popyt a często wręcz nowe, nieuświadomiane wcześniej rynki. Wydaje się, w opinii autora, iż należy stosować nieco inne podejścia do poszczególnych działań proponowanych w celu niwelowania luki rozwojowej. Zróżnicować ich priorytety. Obserwowane jest powszechnie przewartościowanie podejścia do zasobów organizacji, widoczne przez pryzmat koncepcji, metod i podejść do organizowania i zarządzania. Przykładem niech będzie koncepcja przewagi konkurencyjnej zaproponowana przez Portera w latach 80 XX wieku. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dlaczego jedne firmy na rynku zwyciężają nad innymi doprowadziło do identyfikacji wzajemnie na siebie oddziałujących 5 sił, które ograniczały konkurencyjność i wyniki firm. Do sił tych Porter zaliczył: istniejących w sektorze konkurentów, potencjalnych nowych graczy rynkowych, dostawców i ich siłę przetargową, siłę przetargową odbiorców jak również zagrożenia płynące ze strony oferentów substytucyjnych produktów i usług. Poszukiwanie źródeł przewagi nad konkurentami koncentrowało się w badaniach pozycji zajmowanych przez firmy w sektorach, jak również na sposoby budowania i utrzymywania zajętych pozycji. Jest to tzw. podejście pozycyjne. Ujęcie zasobowe odmiennie niż szkoła pozycyjna, skupia się na wnętrzu przedsiębiorstwa, które postrzega jako wiązkę zasobów. Jednocześnie, w odróżnieniu od ujęcia

klasycznej ekonomii, zakłada, iż zasoby są zróżnicowane i trudno dostępne<sup>5</sup> a przewaga jednych firm nad drugimi wynika z uprzywilejowanej pozycji w dostępie do nich. Zasoby umożliwiające uzyskanie przewagi powinny być: wartościowe – umożliwiając tworzenie wartości dla klientów, rzadkie – niedostępne powszechnie dla konkurentów oraz trudne do skopiowania bądź zastąpienia. Pierwsze dwie cechy określają siłę przewagi, trzecia pozwala na jej utrzymanie<sup>6</sup>. Za sprawą prac Dyera i Singh'a<sup>7</sup> ukształtowało się kolejne, relacyjne ujęcie zagadnienia przewagi konkurencyjnej, które zakłada, że to relacje pomiędzy podmiotami gospodarującymi, nie zaś zasoby, wywierają największy wpływ na sukcesy rynkowe. Szczególny typ relacji – relacje partnerskie – przyczyniają się do wymiany informacji i wspólnego generowania wiedzy, łączenia komplementarnych zasobów i zdolności umożliwiających tworzenie innowacyjnych produktów i usług. Tym samym relacje (umiejętność zarządzania nimi) stają się cennym (najcenniejszym) zasobem organizacji.

Podobne założenia leżą u podstaw koncepcji outsourcingu, która, mówiąc ogólnie, koncentruje się na współpracy i wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych. Należy podkreślić także, iż o ile w dobie społeczeństwa industrialnego wśród zasobów wymieniano głównie te o charakterze materialnym, obecnie kluczowe znaczenie przypisywane jest zasobom niematerialnym, wśród których podkreśla się znaczenie relacji, umiejętność ich tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania. Zmianie ulega podejście do „posiadania” zasobów. Własność zastępowana zostaje prawem dostępu lub użycia. Realizacja działalności w oparciu o model „pull” (model aktywnego przyciągania popytu odbiorców) i nastawienie na krótkie serie produkcyjne i personalizowane produkty i usługi prowadzi do drastycznej redukcji utrzymywanych rezerw zasileniowych i zastępowania ich przez rezerwy wirtualne, tworzone w postaci informacji o potencjalnych dostawcach i oferowanych warunkach dostaw<sup>8</sup>. Tym samym radzenie sobie z niepewnością realizowane jest m.in. poprzez (wirtualną) redundancję zasobów pozwalającą na szybkie „wchodzenie” w nowe układy i wykorzystywanie szans rynkowych. Dodatkową pojawiającą się zmianą jest strategia podmiotów nakierowana na poszukiwanie i wdrażanie układów współpracy a dopiero na drugim miejscu na konkurowanie, które często nastawione jest na walkę o atrakcyjne układy współpracy<sup>9</sup>. Myślenie to zgodne jest z wyłaniającym się paradygmatem sieciowym, będącym kompilacją m.in. podejścia behawioralnego i zasobowego do zarządzania.

Stąd, patrząc przez pryzmat zjawisk zachodzących w praktyce gospodarczej, postulowana w raporcie konieczność kumulowania kapitału, w tradycyjnym ujęciu (środków finansowych, budynków, maszyn itp.) wydaje się mieć coraz mniejsze znaczenie. Ponadto kumulowanie kapitału jest procesem czasochłonnym i siłą rzeczy polskie firmy, funkcjonujące w gospodarce wolnorynkowej od zaledwie dwóch dekad mają pod tym względem nieporównywalnie gorszą pozycję, niż ich rywale z tzw. krajów zachodnich

<sup>5</sup> J. Pfeffer, G. Galancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York 1978

<sup>6</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management* 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120

<sup>7</sup> J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperativ Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review* 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679

<sup>8</sup> Z. Gomółka, *Podejście do zarządzania informacją w małym i średnim przedsiębiorstwie [w:] C. Orłowski, Z. Kowalczyk, E. Szczerbicki, Zarządzanie wiedzą i technologiami informatycznymi*, PWNT, Gdańsk 2008, s. 27

<sup>9</sup> J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 223

funkcjonujący w warunkach konkurencyjnych pod zarządami kolejnych pokoleń menedżerów. Posiadanie zasobów (materialnych) wiąże się z kosztami ich utrzymania, w tym m.in. takimi problemami jak koszty starzenia moralnego. Jednym z istotnych czynników wczesnego rozwoju wspomnianej koncepcji outsourcingu był problem bardzo wysokich kosztów nieustannych zmian technologicznych<sup>10</sup>. Za pioniera koncepcji uważa się H. Perota oferującego w latach 60 XX wieku czas przetwarzania komputerowego (moce obliczeniowe) zakupiony uprzednio na zasadach hurtowych w firmie Southwestern Life Insurance na komputerze IBM 7070 w Dallas<sup>11</sup>. Tym samym przy słabnącym znaczeniu, w procesie budowy przewagi konkurencyjnej firm i gospodarek, kumulacji zasobów materialnych, wysoki priorytet powinno mieć pozyskiwanie zasobów niematerialnych. W literaturze często wymienia się wśród nich: kompetencje, informacje, elastyczne rozwiązania organizacyjne, oparcie działalności na wykorzystaniu technologii telekomunikacyjnych, właściwą kulturę organizacyjną itp. Ciekawie rysuje się przedstawiona w tabeli 1 relacja pomiędzy dostępną technologią a umiejętnością jej wykorzystania. Wśród zaprezentowanych krajów Łotwa posiadająca najbardziej przestarzałą technologię, osiąga najwyższą efektywność jej wykorzystania. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku Bułgarii, która cechuje się dodatkowo wysoko ocenionym kapitałem ludzkim. W dzisiejszym turbulentnym świecie warto zwrócić uwagę na kapitał w postaci umiejętności ciągłego uczenia się jak również budowy relacji i współpracy. Oba te czynniki występują w silnej korelacji, często najlepszą metodą dzielenia się informacjami i uczenia się jest wchodzenie do sieci współpracujących podmiotów. Wśród korzyści kooperatywnych relacji wymienia się<sup>12</sup>:

- Dostęp do zasobów i rynków (np. międzynarodowych),
- Znaczące korzyści związane z rozszerzeniem bazy wiedzy i międzynarodowym wzrostem,
- Obniżenie kosztów koordynacji i produkcji, wzrostem elastyczności i reaktywności,
- Wyższy stopień wydajności.

Funkcjonowanie w sieciach, związane w wielu przypadkach z ciągłą ich rekonfiguracją, przechodzeniem z jednych układów do innych skutkować powinno wzrostem adaptacyjności i innowacyjności działań. Oczywiście wszystko to w oparciu o szeroko rozumianą technologię informacyjną i komunikacyjną. Stąd wydaje się, iż szczególny nacisk w zmniejszaniu luki rozwojowej pomiędzy Polską i krajami „starej” Unii czy Stanami Zjednoczonymi położony powinien być na szeroko rozumiane wykorzystanie możliwości sieci. Sieci rozumianej zarówno jako nakreślony powyżej paradygmat sieciowej współpracy jak i infrastruktury teleinformatycznej, będącej głównym medium interakcji pomiędzy podmiotami, obywatelami i administracją. Niebudzące sprzeciwu wydaje się założenie poczynione przez autorów raportu, że „(...) utrzymujący się od ćwierć wieku silny związek między inwestycjami w ICT a wzrostem gospodarczym i wzrostem konkurencyjności

<sup>10</sup> A. Wawrzyniak, *Analiza rynku usług informatycznych w obsłudze jednostek samorządowych*, Niepublikowana praca doktorska, WNEiZ US, Szczecin, 2007, s. 26

<sup>11</sup> Free Encyclopedia of Ecommerce hasło: Electronic Data Systems Corp. (EDS) – Early History, Growth As A Unit Of Gm, Reorganization After Spinoff By Gm, [dostęp 2.6.2011], <http://ecommerce.hostip.info/pages/385/Electronic-Data-Systems-Corp-EDS-EARLY-HISTORY.html>

<sup>12</sup> M. Ciszewska-Mlinarič, F. Mlinarič, K. Obłój, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, MBA CE nr 4/2011, s. 25



w handlu międzynarodowym pozostanie niezmienny także do 2030 r. Kraje, które zdołają włączyć się w ten proces, zyskają relatywnie więcej niż te, które on ominie.”<sup>13</sup> Jak jednak pokazuje przypadek Perota inwestowanie nie musi oznaczać zakupu, nabywania praw własności a raczej nabywania umiejętności i gotowości poszukiwania możliwości skorzystania z zasobów.

## Polska internetowa oczami The Boston Consulting Group

Interesującą analizę polskiej gospodarki (internetowej) prezentuje opublikowany w połowie ubiegłego roku przez The Boston Consulting Group (BCG), na zlecenie firmy Google, raport pod tytułem „Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki”<sup>14</sup>. Już na wstępie pojawia się pogląd dotyczący szerokiego oddziaływania Internetu na wiele aspektów gospodarczych. Oprócz bezpośredniego wpływu Internetu na PKB ważkie znaczenie przypisano aktywnością i zjawiskom towarzyszącym, które przenikają całą gospodarkę. Zwrócono tu uwagę na powstawanie nowych innowacyjnych form działalności gospodarczej, umożliwianie i ułatwianie kontaktów oraz zawieranie transakcji, przyspieszanie ich przebiegu i rozliczeń, jak również obniżanie kosztów transakcyjnych i marż oraz zmniejszanie asymetrii informacji. Mechanizmy te zobrazowane w postaci kręgów rozchodzących się wokół centralnie umieszczonej gospodarki internetowej ujętej w PKB przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wpływ Internetu wykracza poza gospodarkę internetową mierzona PKB



Źródło: G. Cimochocki, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, 2011, s. 11

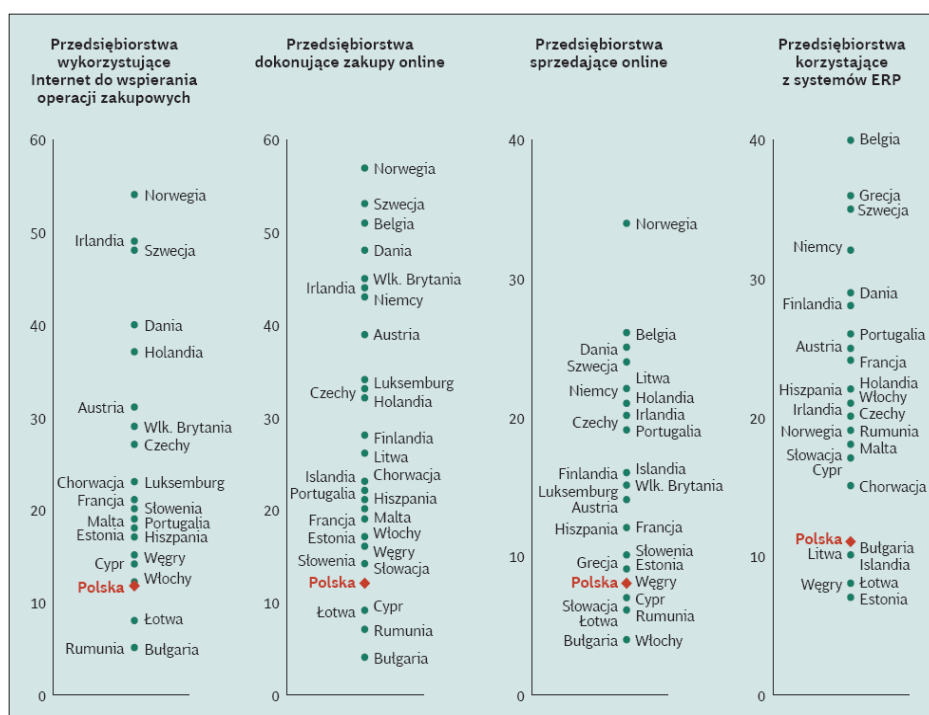
<sup>13</sup> M. Boni (red.), *Polska...*, op. cit., s. 41

<sup>14</sup> G. Cimochocki, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, 2011

Według zaprezentowanych w dokumencie danych w 2009 roku gospodarka internetowa osiągnęła wartość 35,7 mld zł co stanowiło 2,7% PKB, plasując się powyżej hoteli i restauracji (1%) oraz górnictwa (2%). Napędzana jest głównie wydatkami konsumpcyjnymi (22mld), wśród których 70% stanowią wydatki detaliczne na zakupy w sieci, 19% wydatki na dostęp do sieci i 11% wydatki na sprzęt. Wydatki konsumpcyjne stanowią prawie dwukrotność wartości inwestycji przedsiębiorstw i ponad czterokrotność wydatków administracji rządowej. Inwestycje przedsiębiorstw w sporej części obejmują wydatki firm telekomunikacyjnych związane z wczesną fazą rozwoju infrastruktury internetowej. Wydatki rządowe (0,4% PKB), charakterystyczne dla krajów rozwijających się, są wyraźnie niższe niż krajów Europy Północnej. Kraje te odnotowują także relatywnie wyższy udział sektora internetowego w PKB: Wielka Brytania 7,2%, Szwecja 6,6%, Dania 5,8%. Warto nadmienić, iż kraje skandynawskie należą do liderów budowy konkurencyjnej gospodarki cyfrowej<sup>15</sup>.

Autorzy raportu zwracają uwagę na wysoką aktywność polskich internautów jak również odnotowują znaczący tzw. efekt ROPO (Research Online Purchase Offline). Wartość transakcji w sklepach tradycyjnych poprzedzona wyszukiwaniem informacji w sieci wyniosła 26 mld zł – ponad 80% więcej niż zakupy dokonane bezpośrednio w sieci.

Rysunek 3. Wykorzystania zaawansowanych narzędzi internetowych przez MŚP – porównanie międzynarodowe



Źródło: G. Cimochocki, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki, BCG, 2011, s. 17

<sup>15</sup> K. Schwab (red.), The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, Geneva 2011, [dostęp 15.09.2012], [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

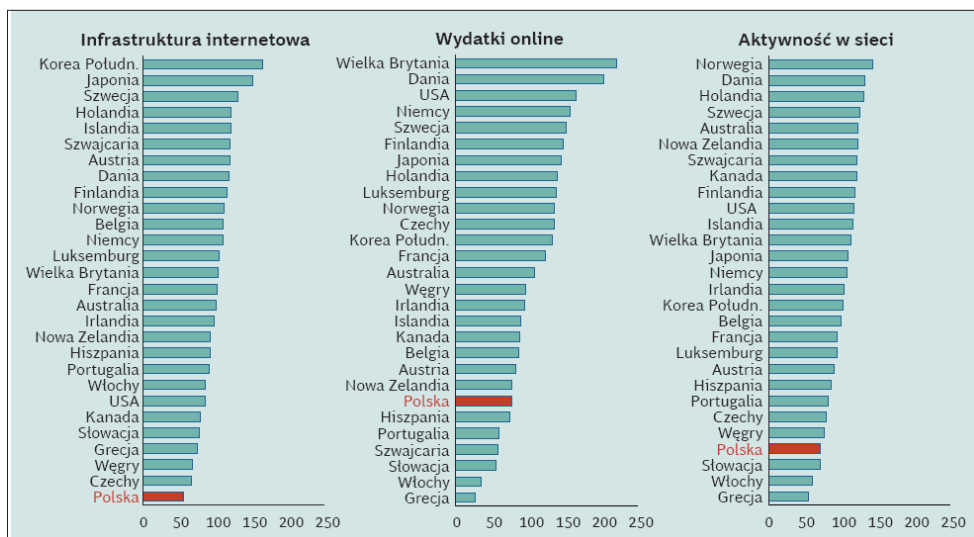


Powszechny dostęp do Internetu polskich firm nie przekłada się jednak na wykorzystanie tkwiącego w nim potencjału. Zgodnie z badaniami GUS w styczniu 2011 r. dostęp do sieci deklarowało ponad 92% małych oraz ponad 99% średnich i dużych firm<sup>16</sup>. Szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) korzystają z sieci bardzo powierzchownie. Podobnie sytuacja wygląda z wykorzystaniem systemów informatycznych do wspomagania zarządzania. Według poziomu wykorzystania systemów klasy ERP (Enterprise Resource Planning) wśród MŚP Polska zajmuje 26 miejsce wśród państw Unii Europejskiej. Na rysunku 3 przedstawiono porównanie wykorzystania zaawansowanych narzędzi internetowych przez MŚP w roku 2010.

Raport prezentuje także, opracowany przez BCG, syntetyczny wskaźnik intensywności wykorzystania Internetu – BCG e-Intensity Index. Indeks łączący w sobie stopień wykorzystania Internetu przez przedsiębiorstwa, konsumentów oraz administrację rządową obejmuje:

- infrastrukturę internetową, w tym m.in. dostępność łączy szerokopasmowych stałych i mobilnych czy smartfonów (waga 50%),
- wydatki na działalność internetową zarówno przedsiębiorstw jak i konsumentów (waga 25%),
- aktywność w Internecie obejmującą przedsiębiorstwa, urzędy i konsumentów (waga 25%).

Rysunek 4. Porównanie wybranych krajów z użyciem wskaźnika BCG e-Intensity Index.



Źródło: G. Cimochoowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki, BCG, 2011, s. 20 (wartości indeksu są wyskalowane tak by ich średnia geometryczna wynosiła 100)

<sup>16</sup> Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2011 r., GUS, [dostęp 24.09.2012], [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm)

Rysunek 4 przedstawia porównanie wybranych krajów z użyciem wskaźnika BCG e-Intensity Index.

Obraz polskiej gospodarki uzupełniony może być wynikami, realizowanych corocznie przez Światowe Forum Gospodarcze wraz z francuską szkołą zarządzania INSEAD, globalnych badań dotyczących technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz jej wpływu na życie codzienne, biznes, administrację i rozwój gospodarek świata. Ostatnia, 11 edycja *The Global Information Technology Report 2012*<sup>17</sup> opatrzona jest podtytułem: „Życie w hiperpołączonym świecie” (*Living in Hyperconnected World*), podkreślając znaczenie paradygmatu sieci. Idea realizowanych badań zakłada budowę indeksu złożonego (*Network Readiness Index*) służącego do rankingowania gospodarek świata według zaawansowania rozwoju. Indeks operuje czterema podindeksami, na które składa się dziesięć filarów obejmujących łącznie 81 zmiennych. Wartości 25 zmiennych pochodzą z ankiet, 28 zaś z takich źródeł jak Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny, Bank Światowy czy Organizacja Narodów Zjednoczonych. Badaniem objęte zostały 142 gospodarki światowe, odpowiedzialne za 98% globalnego PKB. Polska sklasyfikowana została na 49 miejscu ustępując większości krajów europejskich, także tym spoza pierwotnych 15 członków Unii Europejskiej.

Na potrzeby niniejszego artykułu zwrócić można uwagę na takie zmienne jak:

- *Poziom absorpcji nowych technologii przez firmy* – pozycja 100 na 142 gospodarki, zaraz za Mozambikiem i Czarnogórą i bezpośrednio przed Beninem, Włochami i Ekwadorem.
- *Zakres wykorzystania Internetu w biznesie* – pozycja 48 w sąsiedztwie RPA, Gwatemali, Chin i Senegalu.
- *Zakres oddziaływania ICT na nowe produkty i usługi* – pozycja 91.
- *Zakres oddziaływania ICT na nowe modele organizacyjne (zespoły wirtualne, praca zdalna, telepraca itp.)* – pozycja 84.
- *Zakres inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników* – pozycja 55 za Trinidad i Tabago oraz Rwandą, przed Tajlandią i Maltą.

Ciekawie wygląda natomiast wysoka 36 pozycja według kryterium odsetka osób zatrudnionych w działalności opartej na wiedzy. Prawie 33% „pracowników wiedzy” jest wynikiem zbliżonym do takich krajów jak Stany Zjednoczone (36,5%) czy Japonia (37,8%). Z regionu Europy Wschodniej i Centralnej wyższe noty zajęły jednak takie kraje jak Słowenia, Estonia, Łotwa, Litwa czy Czechy. Te ostatnie przekroczyły wartość 40%.

Wartości wymienionych wskaźników za wyjątkiem ostatniego pochodzą z badań ankietowych przeprowadzonych w poszczególnych krajach, co może być podstawą krytyki ich wiarygodności i porównywalności, podobnie jak i przyjęta metodologia indeksów złożonych<sup>18</sup>. Wydaje się jednak, że przytoczone liczby potwierdzają powierzchowne wykorzystanie ICT w polskiej gospodarce. Eksploracja potencjału tkwiącego w technologii teleinformatycznej wymaga intensywnych działań w obszarze organizacji i zarządzania

<sup>17</sup> Dutta S., Bilbao-Osorio B. (red.), *The Global Information Technology Report 2012 Living in a Hyperconnected World*, World Economic Forum, Geneva 2012, [dostęp 24.09.2012], [http://www3.weforum.org/docs/Global\\_IT\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf)

<sup>18</sup> Zob. m.in. M. Goliński, *ICT development index – nowe narzędzie pomiaru poziomu rozwoju społeczeństwa informacyjnego* [w:] H. Babis, J. Buko, R. Czaplewski (red.), *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, część 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 53-66

firmami nakierowujących modele biznesu na innowacyjne wkraczanie w gospodarkę cyfrową.

---

## Postawy

---

Wskazane w artykule, a przedstawione szerzej w raporcie Polska 2030, wyzwania rozwojowe stawiane przed Polską łączą się oczywiście nierozdzielnie z wymaganiami, które rysuje przed nowoczesnym społeczeństwem era informacji. Wydaje się, iż wspólnym mianownikiem, łączącym poruszane zagadnienia jest „meta wyzwanie” – cyfryzacja i wirtualizacja. Dla każdego z wyzwań zaproponować można znane z literatury i praktyki gospodarczej kierunki działania wykorzystujące potencjał technologii teleinformacyjnej. Hasła takie jak: e-biznes, e-handel, e-learning, e-banking, e-płatności, e-zdrowie czy telepraca weszły już do powszechnego użycia, przynajmniej w znaczeniu potocznym i nie wymagają definiowania.

Digitalizacja życia codziennego, biznesu i administracji dotyka dwóch kluczowych aspektów: technicznego – dostępność infrastruktury oraz społecznego (mentalnego) – potrzeba i gotowość funkcjonowania w świecie wirtualnym, coraz intensywniej przenikającym rzeczywistość. Łącznikiem obu aspektów wydaje się być kwestia ekonomiczna. Mechanizm pobudzający inwestycje w rozwój infrastruktury sieciowej oraz szeroko rozumiany tzw. content (zawartość sieci, treści, dostępne usługi itp.) wskazuje m.in. Agenda cyfrowa. Zagadnieniem bardziej złożonym są natomiast postawy ludzkie.

Ludzie to zarówno obywatele, członkowie rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego oraz jednocześnie pracownicy i przedsiębiorcy. Statystycznie w większości funkcjonujących w mikro i małych przedsiębiorstwach mających ważkie znaczenie dla dynamiki i siły gospodarki. Postawy reprezentowane przez ludzi kształtują ich zachowania, z których na uwagę zasługują zachowania przedsiębiorcze, zarówno prywatne jak i te związane z pracą najemną lub prowadzeniem biznesu. Mniejsze podmioty gospodarujące cechuje to, iż nie posiadają ścisłej formalizacji, procedur i specjalistycznych działów rozwojowych, jak również nie korzystają najczęściej z doradztwa firm zewnętrznych. Tym samym ich zachowanie na rynku w dużej mierze determinowane jest postawami liderów i pracowników.

Wśród głównych powodów braku dostępu do Internetu w domu ponad 53% gospodarstw, w których nie wykorzystuje się sieci wymienia brak takiej potrzeby, 30% wskazuje na brak umiejętności, na kolejnym miejscu pojawia się zbyt wysoki koszt sprzętu (26% gospodarstw) oraz zbyt wysoki koszt dostępu do sieci (21%)<sup>19</sup>. W badaniach polskich MŚP realizowanych przez BCG ukonstytuowały się 3 grupy podmiotów. 15% firm należy do grupy o niskim poziomie aktywności internetowej, posiada dostęp do sieci oraz wizytówkę w internetowych książkach telefonicznych, lokalizatorach lub mapach. Firmy te nie posiadają własnej strony internetowej. Przedstawiciele 70% z nich twierdzą, iż strona WWW w ich branży do niczego nie jest potrzebna. Pogląd taki, we wspomnianej grupie, głosi 90% przedstawicieli firm usługowych. Jak wskazują autorzy raportu jest to przeko-

<sup>19</sup> Wykorzystanie technologii... , op. cit.

nanie zdecydowanie mylnie<sup>20</sup>. Dane te wskazują, iż część osób i przedsiębiorców neguje współczesne rozwiązania informacyjne nie widząc potrzeby sięgania po nie.

Zauważać można dodatnią korelację pomiędzy brakiem potrzeby oraz umiejętności gorszą sytuacją materialną (ekonomiczną). Osoby dysponujące mniejszymi środkami finansowymi częściej traktują Internet jako zbędny a jednocześnie mniej znany, co po części tłumaczy mechanizm kształtowania postaw. Ustalając priorytety gospodarowania ograniczonymi zasobami najczęściej nie postrzegają ICT jako szansy czy sposobu budowania własnego potencjału lecz jako coś zbędnego znajdującego się poza ich obszarem zainteresowań. Sytuacja materialna jest skorelowana z wykształceniem, doświadczeniem i umiejętnościami, co wzmacnia dodatkowo obawy przed nowym i nieznanym.

Ponadto należy podkreślić, że stosunkowo łatwo zmiany wprowadzać w obszarze technologicznym, największe trudność natomiast obserwuje się w obszarze akceptacji i absorpcji nowych narzędzi przez ludzi, wśród których znaczna część ceni sobie właśnie stabilizację. Amerykański pisarz, socjolog i futurolog A. Toffler zajmujący się m.in. zagadnieniami cyfrowej rewolucji zwraca uwagę, iż „analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, ale ci, którzy nie będą potrafili się uczyć, oduczać i uczyć na nowo”<sup>21</sup>. „Internet wzmacnia istniejący status quo. (...) może pogłębiać się przepaść między posiadającymi władzę i pozbawionymi władzy w społeczeństwie (...) użytkownicy Internetu (...) są odzwierciedleniem społeczeństwa w najważniejszych demograficznych wymiarach (...) Internet przedłuża raczej, niż redukuje różnice między posiadającymi i nieposiadającymi (...). Grupy społecznie upośledzone mogą nie mieć ponadto wystarczającej wiedzy ogólnej, środków finansowych i wiedzy technicznej, aby posługiwać się Internetem.”<sup>22</sup>

Internet, przyczyniający się do stratyfikacji społecznej i wykluczenia wywołuje pośrednio podwójną frustrację: wykluczonych, bo czują się gorsi i bez nadziei na przyszłość oraz aktywnych, bo czują się wykorzystywani utrzymując wykluczonych. Wykluczeni zaczynają się sami izolować, rządzić własnymi prawami i żyć własnym życiem, przestają rozumieć reguły otaczającego świata zarówno wymagania jak i prawa i możliwości<sup>23</sup>.

---

## Podsumowanie

---

Zaprezentowana dyskusja jako punkt wyjścia przyjęła Agendę cyfrową oraz Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”. Oba dokument z perspektywy strategicznej analizują i rekomendują działania mające na celu umacnianie gospodarek. Duży nacisk położony jest na rozwój szeroko rozumianego społeczeństwa informacyjnego. Dziesięć wyzwań, wskazanych w Raporcie Polska 2030 w dużej mierze realizowanych może (powinno) być mechanizmami „e-”. Przywołane wyniki badań polskiej gospodarki ukazują dość powierz-

<sup>20</sup> G. Cimochoński, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, Polska internetowa..., op. cit., s. 30

<sup>21</sup> A. Toffler, Szok przyszłości, Zysk i Spółka, Poznań 1998

<sup>22</sup> E. Magaczewska, T. Mastyk, Miejski ratusz w globalnej wiosce. Charakter aktywności obywatelskiej w społeczeństwie obywatelskim, [w:] L. Haber, S. Jędrzejewski, (red.), Co łączy, co dzieli Polaków, czyli społeczeństwo informacyjne w działaniu, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 229

<sup>23</sup> W. Cellary, Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport UNDP o rozwoju społecznym, [dostęp 5.3.2012], [http://www.kti.ue.poznan.pl/specials/nhdr2002/dokumenty/cellary\\_poznan.pdf](http://www.kti.ue.poznan.pl/specials/nhdr2002/dokumenty/cellary_poznan.pdf)

chowne wykorzystanie współczesnych narzędzi informatycznych i komunikacyjnych. Jest to przesłanką do poszukiwania „właściwych” zachowań firm oraz czynników tworzących przyjazne środowisko dla obywateli i biznesu.

Zarysowane zmiany w koncepcjach organizacji i zarządzania zwracają uwagę na wyłaniający się paradygmat sieci, nastawienie na współpracę i radykalne przewartościowanie postrzegania zasobów. To również przemawia za koniecznością silniejszego wykorzystywania potencjału sieci. Sieć rozumiana jest jako infrastruktura oraz (a może przede wszystkim) relacje społeczne, ulegające wirtualizacji. Stąd ważnym aspektem wydają się postawy ludzi, od których w głównej mierze zależy penetracja nowej rzeczywistości będącej kombinacją rzeczywistości realnej oraz w coraz większym zakresie wirtualnej. Pamiętać należy, że postawy te przenoszone są do firm, szczególnie tych małych stanowiących znaczącą część gospodarki.

Rozwój społeczeństwa informacyjnego oprócz niewątpliwych, szeroko dyskutowanych, zalet niesie także zagrożenia. W artykule wskazano stratyfikację społeczną jako skutek dysproporcji w korzystaniu z sieci.

Nowa rzeczywistość może stać się szczególnie cenna dla krajów rozwijających się, posiadających ograniczenia kapitałowe, gdyż oparta jest na wiedzy, pomysłach i determinacji. Daje to szansę na pełnoprawne konkurowanie na rynkach globalnych, także z podmiotami, które w czasach korzyści skali były niedoścignione ze względu na koncentrację kapitałową. Obecne warunki operujące krótkimi seriami produkcji, personalizacją produktów i usług oraz wszechobecną współpracą prowadzą do migracji wartości i zmiany sił na rynku.

## **Trends and priorities in the process of creating information society in Poland in the context of corporate management**

### **Summary**

The paper describes the approaches to developing information society, outlines state of using information and communication technology in Poland. The analysis of certain management concepts leads to indicate key activities that are focused on improvement of Polish economy competitiveness.