Dr inż. Łukasz Marzantowicz

Katedra Logistyki

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# **PERSPEKTYWA ROZWOJU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM WOBEC ZASTOSOWANIA CYFROWYCH INNOWACJI (perspektywa badań)[[1]](#footnote-1)**

Celem artykułu jest pokazanie badań nad cyfryzacją w polskich przedsiębiorstwach. Przyjęto perspektywę cyfryzacji i kontekstu ryzyka i niepewności.

Sukces wdrożenia cyfrowej technologii często powoduje podjęcie decyzji o dalszych inwestycjach w innowacyjne technologie. Dotyczy to zarówno wyboru nowych, innych technologii jak i nowych, innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Podejście badanych przedsiębiorstw do rozwoju w zakresie inwestycji w cyfrowe innowacje przedstawiono w tabeli 33.

**Tabela 33. Pięcioletnia perspektywa dalszych inwestycji w innowacje**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Liczebność | Liczba zatrudnionych | | | Ogółem |
| Małe  (10-49) | Średnie  (50-249) | Duże  (250+) |
| Tak planujemy wdrażać cyfrowe innowacje w nowych sferach działalności w obszarze | 2 | 22 | 11 | 35 |
| Planujemy dalszy rozwój cyfrowych innowacji w dotychczasowych obszarach działalności | 3 | 27 | 34 | 64 |
| Nie, nie planujemy dalszych inwestycji w cyfrowe innowacje | 2 | 12 | 7 | 21 |
| Ogółem | 7 | 61 | 52 | 120 |

Pytanie: *Czy wdrożenie cyfrowej innowacji powoduje podjęcie decyzji o kolejnych inwestycjach w zakresie cyfrowego rozwoju w innych niż dotychczas zastosowana innowacja sferach działalności przedsiębiorstwa, w perspektywie kolejnych 3 -5 lat?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI.

Zarówno przedsiębiorstwa duże jak i średnie deklarują dalszy rozwój cyfrowych innowacji w dotychczasowych obszarach działalności. Największą liczbę przedsiębiorstw deklarujących chęć wdrożenia cyfrowych innowacji w nowych sferach działalności w perspektywie 3-5 lat stanowią przedsiębiorstwa średnie. Jest to interesująca grupa przedsiębiorstw, bo stosowanie cyfrowych technologii w nowych obszarach działalności wymaga dostosowania struktury zatrudnienia i zmian funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Warto zwrócić uwagę również na obszary, w których najchętniej wdrąża i stosuje się cyfrowe innowacje. Tę część wyników badania zsyntetyzowano na rysunku 21.

**Rysunek 21. Chęć wdrożenia cyfrowych innowacji w nowych obszarach działalności**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ogółem | Badanie potrzeb klienta | Dystrybucji | Magazynowania | Marketingu | Obsługa klienta i procesy posprzedażowe | Projektowania produktów | Transportu | Zakupów i zaopatrzenia | Zarządzanie zasobami ludzkimi |
| Częstość | 85 | 2 | 5 | 4 | 1 | 7 | 4 | 2 | 6 | 4 |

Pytanie: *Czy wdrożenie cyfrowej innowacji powoduje podjęcie decyzji o kolejnych inwestycjach w zakresie cyfrowego rozwoju w innych niż dotychczas zastosowana innowacja sferach działalności przedsiębiorstwa, w perspektywie kolejnych 3 -5 lat? - nowe obszary*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI.

Obszary działalności, w których przedsiębiorstwa widzą największą potrzebę zmian w zawiązku z wdrażaniem cyfrowych innowacji dotyczą sfer związanych z klientem (pośrednio lub bezpośrednio). Plan wdrożenia cyfrowych innowacji w obszarze obsługi klienta i procesów posprzedażowych deklaruje prawie 6% przedsiębiorstw. Wysoki odsetek deklaracji otrzymały także obszary zakupów – 5%, dystrybucji - ponad 4%, projektowania produktów i magazynowania – ponad 3%. Pozostałe obszary to w sumie ok. 2%. Jak już wspomniano przedsiębiorstwa widzą potrzebę dostosowania przedsiębiorstw w zakresie wiedzy i umiejętności stosowania cyfrowych technologii, do nowych wymogów związanych z innowacyjnością. Zakres zmian strukturalnych przedstawiono w tabeli 34.

**Tabela 34. Zakres zmian organizacyjnych w związku z planem wdrożenia cyfrowej innowacji**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Liczebność** | **Liczba zatrudnionych** | | | **Ogółem** |
| **Małe (10-49)** | **Średnie (50-249)** | **Duże (250+)** |  |
| Nie zauważa się potrzeby zmian kompetencji i kwalifikacji | 7 | 28 | 11 | 46 |
| Planowana jest restrukturyzacja w zakresie całej organizacji | 0 | 4 | 7 | 11 |
| Jest potrzebna zmian kwalifikacji i kompetencji oraz wytworzenie nowych stanowisk w obecnej strukturze | 0 | 29 | 34 | 63 |
| ogółem | 7 | 61 | 52 | 120 |

Pytanie: *Czy w związku z zastosowaniem cyfrowej innowacji planowana jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa w zakresie kompetencji i kwalifikacji pracowników oraz organizacji przedsiębiorstwa w perspektywie 3-5 lat?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI.

Potrzebę zmian w zakresie kwalifikacji i kompetencji pracowników wszystkich szczebli zarządzania a także stworzenie nowych stanowisk pracy wobec wdrożenia cyfrowych innowacji w zdecydowanej większości deklarują przedsiębiorstwa duże. Jest to wynikiem posiadanych już rozbudowanych struktur, które przy okazji wdrożenia każdego nowego rozwiązania wymagają dokonania restrukturyzacji. Podzielony głos w zakresie potrzeb zmian o charakterze restrukturyzacyjnym deklarują przedsiębiorstwa średnie. Około 50% przedsiębiorstw średniej wielkości deklaruje brak potrzeby zmian kompetencji i kwalifikacji i jednocześnie druga połowa deklaruje kategorycznie potrzebę takich mian. Rozdźwięk opinii pośród tej samej grypy przedsiębiorstw znów podyktowany jest wielkością – liczbą zatrudnionych osób i sektorem działalności.

Respondenci deklarują chętnie plan wdrożenia i użytkowania cyfrowej innowacji, a także w ogólnym ujęciu, widzą korzyści ekonomiczne, społeczne i technologiczne w kwestii rozwoju przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu cyfrowych innowacji. Kolejny etap badania dążył do określenia celu zastosowania cyfrowej innowacji w perspektywie najbliższych trzech lat. Syntezę tej części wyników badania przedstawiono w tabeli 35.

**Tabela 35. Plan rozwoju przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu cyfrowej innowacji w najbliższych 3 latach**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | wdrożyć nowy proces lub znacząco udoskonalić aktualne procesy | wdrożyć nowy produkt lub znacząco udoskonalić aktualne produkty | wdrożyć zmianę organizacyjną w firmie | dokonać transformacji cyfrowej modelu biznesu, aby był on w pełni oparty na technologiach cyfrowych | wdrożyć zmianę marketingową w firmie |
| zgadzam się | 35 | 57 | 31 | 29 | 64 |
| nie zgadzam się | 85 | 50 | 82 | 70 | 44 |
| nie wiem | 0 | 13 | 7 | 21 | 12 |
| Ogółem | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

Pytanie: *W oparciu o technologie cyfrowe (wymienione w pyt. 1) planujemy w najbliższych trzech latach:*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI.

Analiza odpowiedzi tej części badania wskazuje, że cyfrowe technologie będą wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w szczególności w zakresie innowacji marketingowej, a w drugiej kolejności w zakresie innowacji produktowej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze analizy określające potrzebny zakres zmian oraz orientację na klienta deklarowane podejście przedsiębiorstw znajduje uzasadnienie. Analizując jednak rozkład szacunków dokonywanych przez przedsiębiorstwa w zakresie zmian obejmujących poziom wydajności procesów i zmiany strukturalne zaskakiwać może fakt, że w tym samym czasie badane przedsiębiorstwa nie deklarują wdrożenia zmian procesowych i organizacyjnych. Nie można wyrazić jeszcze konstatacji o niespójności deklaracji pośród badanych przedsiębiorstw. Jest to moment w którym należałoby poszerzyć te część badania i rozpoznanie determinant powyższych deklaracji z uwzględnieniem podziału sektorowego, rynku i uwarunkowań wewnętrznych. Niemniej jednak w ujęciu ogólnym należy przyjąć skupienie się przedsiębiorstw na wdrażaniu technologii cyfrowych w obszarach związanych z klientem (jego wymogami, popytem), a więc również wpływających na wydajność procesów.

1. Sfinansowano ze środków projektu „Nowoczesny model współpracy szkół zawodowych ze szkołami wyższymi i pracodawcami w zakresie kształcenia w zawodach z grupy branżowej teleinformatycznej (technik telekomunikacji, technik informatyk)”, akronim: MEN-IT nr POWR.02.15.00-00-2009/18 [↑](#footnote-ref-1)