

Marian Niedźwiedziński*

Anna Bąkała**

PRZESŁANKI WDROŻENIA TELEPRACY W SEKTORZE MSP

Identyfikacja szans i zagrożeń pozwala na lepsze ukierunkowanie decyzji dotyczących w szczególności wprowadzenia do firmy nowych rozwiązań, do których zalicza się telepraca. W niniejszym artykule podjęto próbę ustalenia najważniejszych czynników, jakie musi rozważyć firma zamierzająca wdrożyć telepracę w celu usprawnienia swojej działalności. Jest to niejako analiza SWOT ze szczególnym uwzględnieniem warunków na zewnątrz firmy. Skrót SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów: Strengths (siły, atuty), Weaknesses (słabości), Opportunities (szanse, okazje), Threats (zagrożenia). Przedstawiono także wyniki badań dotyczących dotychczasowego zastosowania telepracy.

Identification of opportunities and threats allows making better decisions, especially when decisions concern implementation in a company new ideas like for example telework. In the paper were identified the main factors, which should be discussed in a company planing implementation of telework for improvement of its activity. It can be treated as some kind of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis. Results of survey concerning present applications of telework were also presented.

Wstęp

Telepraca otwiera nowe, niewyobrażalne dotąd możliwości dla rynku pracy. Dzięki niej możliwe jest zmniejszenie stresu pracowników, oszczędność czasu podróży do pracy, elastyczność czasowa godzin pracy, możliwość pozostawiania pracujących młodych matek ze swoimi dziećmi. Dla przedsiębiorstwa największe korzyści to m.in.: obniżenie kosztów prowadzenia działalności (m.in.

* Zakład Analizy i Projektowania Systemów, Uniwersytet Łódzki

** Katedra Informatyki Stosowanej, Politechnika Łódzka

poprzez oszczędności w wykorzystaniu powierzchni biurowej), zmniejszenie ilości absencji chorobowych, większe szanse wykorzystania wysoko wykwalifikowanych pracowników.

W niniejszym opracowaniu rozpatrywane są możliwości wdrożenia telepracy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Za definicję tego sektora przyjęto określenie stosowane w Unii Europejskiej. Małe przedsiębiorstwo to firma, która zatrudnia mniej niż 50 pracowników, ma roczny obrót poniżej 7 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekraczający 5 mln euro. W tej grupie znajdują się także przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 osób określa się jako "bardzo małe"- mikroprzedsiębiorstwa. Stanowią one 92,4% przedsiębiorstw UE. Średnie przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 250 osób. Jego roczne obroty nie mogą przekraczać 40 mln euro lub całkowity bilans roczny nie może być wyższy niż 27 mln euro. Jednocześnie i średnie i małe firmy muszą spełniać kryterium niezależności. Przedsiębiorstwo uznawane jest za niezależne, jeżeli co najmniej 25% kapitału lub akcji nie należy do jednego lub grupy przedsiębiorstw [14].

Cechy telepracy

Dla telepracy charakterystyczne są następujące cechy [9,10,11]:

- elastyczność miejsca pracy,
- relatywizacja fizycznego miejsca pracy,
- niezależność czasu pracy od tradycyjnych godzin pracy,
- użycie technologii informatycznych,
- znaczące obniżenie kosztów funkcjonowania firmy,
- szersze zatrudnianie osób z wykształceniem informatycznym.

Traktując powyższe cechy jako wyznaczniki przedsiębiorca może precyzyjnie określić, w których działach jego firmy (czy we wszystkich) istnieje dobre podłoże dla wprowadzenia telepracy. W dalszej kolejności, zastanawiając się nad tym zagadnieniem należy odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- jak zmieni się funkcjonowanie firmy?
- jak będą się kształtować koszty?
- jakie korzyści firma może osiągnąć?
- jakie ryzyko ponosimy?
- jak zmieni się wizerunek firmy?

Korzyści i zagrożenia wynikające z telepracy

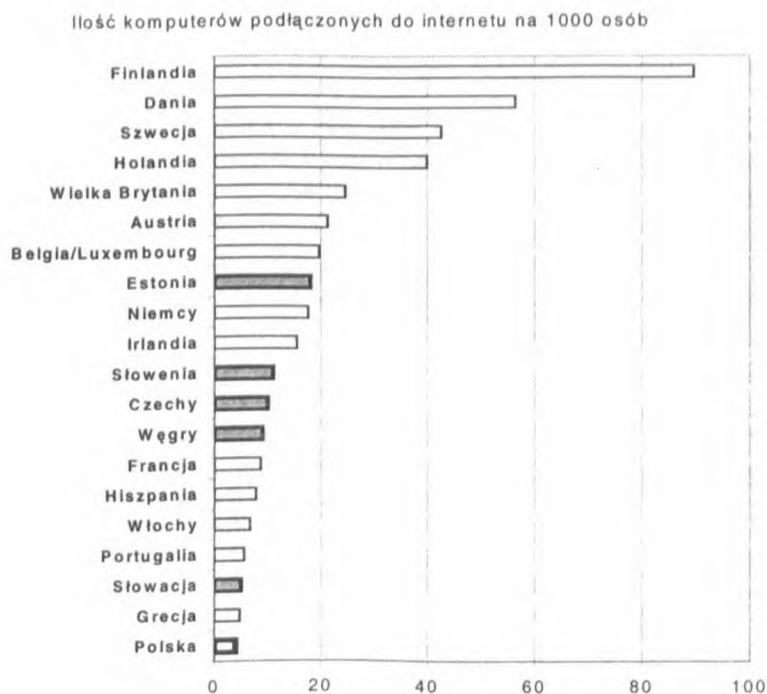
Zmiany w gospodarce i funkcjonowaniu rynku mogą otwierać nowe możliwości jak również pogarszać warunki prowadzenia działalności. Identyfikacja szans i zagrożeń (będąca bardzo trudnym elementem pracy analityka rynku i menadżera) pozwala zatem na lepsze ukierunkowanie decyzji dotyczących w szczególności wprowadzenia do firmy nowych rozwiązań. Wdrożenie pracy zdalnej to poważny element strategii przedsiębiorstwa, musi być więc bardzo starannie przygotowane. Kluczowym punktem rozwiązania jest zaznaczenie swojego miejsca na „mapie firm”, określenie w którym segmencie się znajduje-my i czy właśnie ten segment jest predestynowany do wprowadzenia telepracy.

Każda zmiana zarówno w strukturze jak i strategii firmy oprócz tego, że niesie ze sobą ryzyko, staje się szansą na wyprzedzenie konkurencji. W dzisiejszym świecie coraz większe znaczenie ma e-biznes, a wraz z nim wszystkie e-rozwiązania. Bardzo wiele transakcji sprowadza się do wymiany danych. Ma to miejsce zarówno pomiędzy firmami (business-to-business), firmą a klientem (business-to-consumer), jak i w przypadku budowania pozytywnego wizerunku firmy oraz jej wiarygodności w oczach klientów poprzez działania promocyjne i reklamowe (business-to-public). Sektor MSP staje się jednym z ogniw wielkiego łańcucha biznesu, a od jego uczestników zależy tempo i skala wzrostu. Telepraca jako rozwiązanie wykorzystujące najnowsze osiągnięcia techniki, pozwala na skrócenie drogi, a przez to i czasu obiegu informacji. Dzięki temu może stać się ona ważnym atutem i narzędziem w walce o klienta.

Szanse i zagrożenia mogą mieć rozmaite źródła: koniunkturalne, demograficzne, prawne, technologiczne, polityczne, ekologiczne, kulturowe i inne. Ten sam czynnik może stanowić jednocześnie szansę jak i zagrożenie. W przypadku telepracy czynnikiem takim jest na przykład technologia. Stale przybywa firm, w których komputer stanowi podstawowe narzędzie pracy, a kontakt przedsiębiorców poprzez internet częściowo wypiera załatwianie spraw za pośrednictwem tradycyjnej poczty, telefonu czy faxu. Wykorzystanie szansy jaką stwarza telepraca oznacza dostosowanie warunków w firmie, zastosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Zagrożenie natomiast może pojawić się w chwili, gdy firma nie będzie w stanie dogonić pod tym względem konkurencji. Twarde zasady rynku szybko wyeliminują jednostkę nie wystarczająco silną. Czynniki zewnętrzne przenikają się w tym miejscu z czynnikami wewnętrznymi. Firma starająca się wykorzystać szanse a uniknąć zagrożeń musi bowiem wziąć także pod uwagę jakimi dysponuje środkami, jakie są jej możliwości.

Dostęp do internetu. Wykorzystanie internetu w biznesie

W Polsce, pomimo szybkiego rozwoju internetu, w porównaniu z wysoko rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej i Skandynawii nadal ograniczony jest dostęp do sieci, a w związku z tym ograniczona jest możliwość kontaktów internetowych. W związku z tym nadal trzeba stosować dotychczasowe rozwiązania, wciąż mając na uwadze przyszłość, która jednak bezspornie wiązać się będzie z e-biznesem.



Rys. 1 Ilość komputerów podłączonych do internetu na 1000 osób
 Źródło: opracowanie własne na podst.: Koptas-Górzańska G. „Europa nam ucieka. Posady z przyszłością”, Rzeczpospolita, maj 2000 r.

Wykres zamieszczony na rys. 1 ilustruje ilość komputerów podłączonych do internetu na 1000 osób w Polsce na tle państw Unii Europejskiej, a także w porównaniu z krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Wynik wprawdzie nie jest imponujący, jednak jest to stan z roku 2000, a obecnie wskaźnik ten związk-

sza się i w przyszłości ma szansę zbliżyć się do standardów Unii Europejskiej. W styczniu 2000 r. 2 mln komputerów w Polsce miało podłączenie do internetu. Do października 2001 r. ilość ta wzrosła do 6,4 mln, czyli ponad trzykrotnie [15].

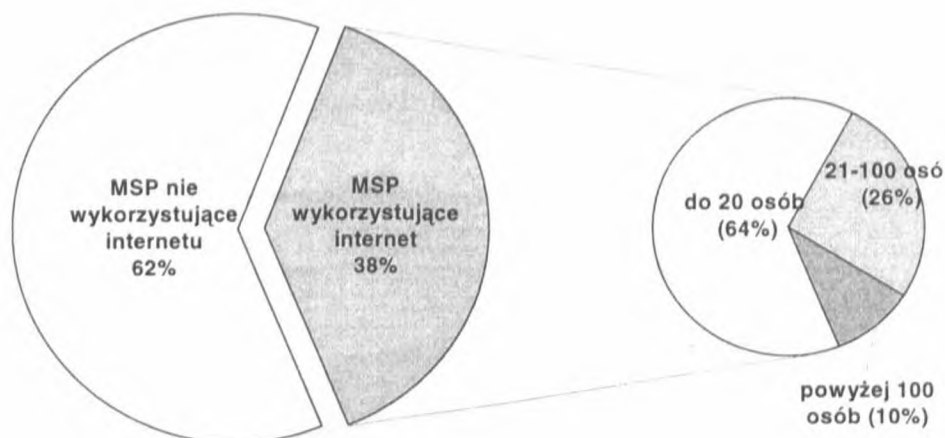
Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań dotyczących **barier rozwoju** e-biznesu, a w szczególności handlu internetowego. Firmy wskazują przede wszystkim na kwestie bezpieczeństwa i związany z nimi brak zaufania do internetu i innych mediów elektronicznych [2]. Pozostałe bariery i ich znaczenie przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2 Główne bariery rozwoju handlu internetowego.
 Źródło: „Internet w firmie – firma w internecie”,
 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, X-XII 2001 r.

Na szczególną uwagę zasługują także inne dane z końca 2000 roku – dotyczące biznesowego zastosowania internetu w Polsce. Wynika z nich, że w Polsce z internetu korzysta 38% firm zatrudniających powyżej 5 pracowników. Należy przy tym zaznaczyć, że w firmach małych (do 20 pracowników) odsetek ten jest znacznie większy (64%), natomiast maleje do 26% dla firm zatrudniających 21-100 pracowników a w przedsiębiorstwach posiadających ponad 100 pracowników nie przekracza 10% [7]. Oznacza to, że „w sferze B2B na nowości bardziej otwarte są małe firmy – bardziej ofensywne, ale słabsze ekonomicznie” [7]. Prawa część wykresu na rys. 3 ilustruje powyższe wyniki:

Wykorzystanie internetu w firmach zatrudniających powyżej 5 osób



Rys. 3 Wykorzystanie internetu w firmach zatrudniających powyżej 5 osób
Źródło: Tadeusiewicz R. „Społeczność internetu”, Exit, Warszawa 2002 r.

Wprowadzenie telepracy wymaga zatem od zarządu firmy starań o **dostęp do internetu**, a także innych specyficznych warunków wewnątrz przedsiębiorstwa, takich jak: umiejętności dostosowania się do nowych warunków, zdolności pracowników do przyswajania nowej wiedzy (IT). Często pociąga to za sobą konieczność **dodatkowego przeszkolenia pracowników** pod kątem wykorzystania zasobów informatycznych.

Dokonując bilansu kosztów, jakie trzeba będzie ponieść w związku z wprowadzeniem telepracy i korzyści, jakie ta zmiana przyniesie, należy wziąć pod uwagę także **czynnik czasu**. Na wymierne efekty zastosowania telepracy prawdopodobnie trzeba będzie poczekać. Jednak zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych jest koniecznością i w bliższej lub dalszej przyszłości czeka każdą firmę, która faktycznie chce się utrzymać na rynku. Kapitał za-inwestowany w unowocześnianie firmy (a więc w sprzęt komputerowy, szkolenia pracowników itd.) pozwoli jej skutecznie rywalizować z innymi podmiotami

działającymi w danym sektorze. Wdrożenie telepracy w wielu przypadkach znacząco **zmniejszy koszty** wynajmu powierzchni biurowej, zatrudnienia sprzątaczek, ochrony. Stały kontakt z magazynem znajdującym się z dala od centrum, gdzie cena wynajmu powierzchni użytkowej jest znacznie niższa (np. na obrzeżach miasta), umożliwi zwiększenie na to konto asortymentu produktów w siedzibie firmy (lub np. małym sklepie zlokalizowanym w centrum miasta).

Określenie miejsca firmy na rynku.

Aby określić w którym miejscu na „mapie przedsiębiorstw” znajduje się nasza firma, oprócz ustalenia jakie oferowane przez nas usługi czy produkty „nadają się” do wykorzystania e-work, musimy określić swoją pozycję pod kątem czynników mających największe znaczenie dla telepracy. Poniżej podano najistotniejsze elementy z wyodrębnieniem cech wymagających zastosowania dotychczasowych (tradycyjnych) metod pracy, jak i tych umożliwiających wprowadzenie nowego, opisywanego w niniejszym artykule rozwiązania.

1. Specyfika działalności ze względu na **koszty funkcjonowania:**

a. koszty związane z fizyczną siedzibą firmy

Przedmiotem analizy jest w tym przypadku sprawdzenie, czy działalność wymaga siedziby (siedzib) o dużej powierzchni, wyposażonej w meble i sprzęt biurowy oraz zatrudnienia sprzątaczek, ochrony, czy też działalność wymaga niewielkiej przestrzeni biurowej, połączenia (np. telefonicznego) z magazynem. Idealną dla telepracy sytuacją jest działalność wymagająca jedynie podłączenia do internetu, gdy pracownicy nie muszą być skupieni w jednym miejscu, a realizacja zamówień może się odbywać zdalnie;

b. inne koszty

Należy sprawdzić

- jak zmieniają się koszty: zaopatrzenia, sprzedaży, marketingu i dystrybucji,
- czy możliwa będzie redukcja wielkości zapasów oraz oszczędności w kosztach administracyjnych

2. Specyfika działalności ze względu na **obecność pracownika:**

Z tego punktu widzenia wyodrębnia się działalność wymagającą obecności pracownika przez cały czas, tylko w szczególnych wypadkach, bądź nie wymagającą fizycznej obecności pracownika

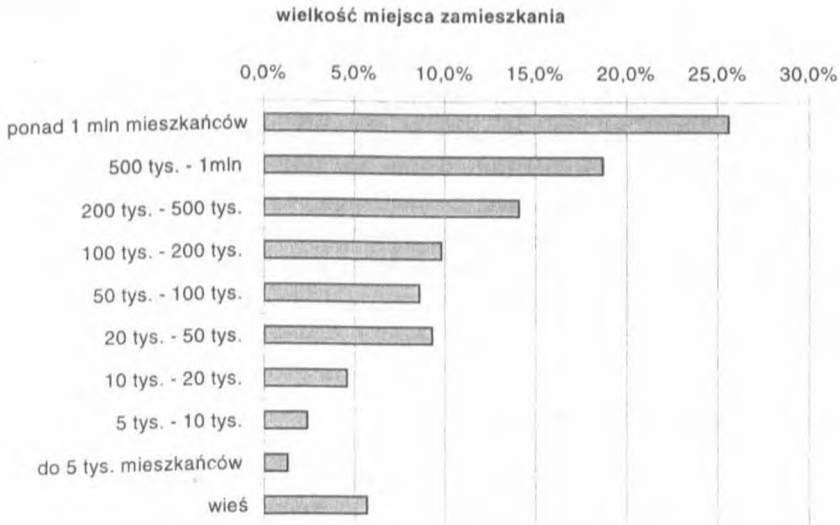
3. Specyfika **produktu** lub **usługi:**

W tym przypadku rozważa się trzy możliwości: jeśli produkt lub usługa mają charakter elektroniczny, sytuacja taka najbardziej odpowiada wprowa-

dzeniu telepracy. Jest to jednak niezwykle rzadkie rozwiązanie, raczej modelowe. Bowiem nawet w bankowości, gdzie w dużym stopniu dąży się do elektronicznej obsługi klienta, pozostawia się możliwość dokonywania pewnych operacji osobiście. Usługa lub produkt stanowią wówczas układ częściowy. Do realizacji zadań potrzebny jest komputer wraz z oprogramowaniem, jednak nie rezygnuje się ze świadczenia usług w siedzibie firmy. W wielu przypadkach mamy do czynienia z produktem fizycznym, lub usługą polegającą na fizycznym dostarczeniu. Wprowadzenie telepracy może stanowić wtedy rozwiązanie, którego koszty znacznie przewyższą korzyści.

4. **Specyfika rynku**, na którym działamy:
Badamy, czy klienci są przygotowani na rozproszoną obsługę, czy też część usług może być świadczona poza siedzibą firmy. W skrajnym przypadku, nie sprzyjającym wprowadzeniu telepracy, klient wymaga bezpośredniego kontaktu w firmie (jest to związane m.in. z wiarygodnością firmy). W tym miejscu należy się również zastanowić, czy specyfika branży wymaga dużego **zaufania** do pracownika, czy też niezbędny jest stały nadzór, kontrola.
5. **Relacje** z innymi firmami – czy wymagają bezpośredniego kontaktu, częściowo mogą się opierać na wirtualnej wymianie dokumentów (np. zamówienia), czy też kontakt wirtualny jest w pełni wystarczający.
6. **Lokalizacja** przedsiębiorstwa względem kooperantów
W przypadku, gdy np. w jednym dużym gmachu mieszczą się siedziby wielu firm współpracujących ze sobą, nie jest wymagane wspomaganie internetem. Jednak coraz częściej współpracują ze sobą przedsiębiorstwa rozproszone geograficznie, a internet jest niezbędnym narzędziem umożliwiającym kontakt między nimi (np. podczas telekonferencji)
7. **Specyfika produktu a zmienność** potrzeb klientów:
Pod tym względem rozważa się: zmienne potrzeby – konieczność ciągłego dostosowania produktu. Internet jako narzędzie umożliwiające rozpoznawanie potrzeb (ankiety o dużym zasięgu a niskich kosztach), zmienne, ale przewidywalne potrzeby – np. dostarczanie przesyłek (liczy się szybkość, niezawodność, skrócenie czasu), stałe potrzeby (dobra codziennego użytku; łatwo wprowadzać innowacje bez uprzedniego rozpoznania rynku)
8. Czynniki **czasu**
Dzięki wykorzystaniu internetu i telepracy możliwa jest szybsza realizacja transakcji handlowych, bardziej wydajna obsługa klientów, czego konsekwencją są korzyści strategiczne i przewaga nad konkurencją.
9. Zależność kosztów pracy od **lokalizacji pracowników**. Dostęp do **specjalistów**:

Gdy zależność ta jest duża, prace mogą być wykonywane przez pracowników mieszkających na terenach o wysokim bezrobociu, a stawki wynagrodzenia znacznie niższe niż w dużych miastach przyczynią się do obniżenia kosztów pracy. Dla porównania: na rynku pracy w Warszawie ustalone są wyższe stawki niż w Łodzi, z kolei np. pracownicy z Ukrainy przyjmują pracę na jeszcze skromniejszych warunkach. Telepraca umożliwia szybki kontakt z wysokokwalifikowanymi pracownikami. Wzrasta możliwość zatrudnienia **specjalistów zagranicznych**. Mogą oni zostać zatrudnieni na stałe lub np. tylko do wykonania konkretnych zadań. Zilustrowane na rys. 4 wyniki badań [8] wskazują dodatkowo na większe wykorzystanie internetu na wsiach niż w małych miasteczkach (5-20 tys. mieszkańców). Tam z kolei bezrobocie jest najwyższe, zatem niższe są stawki wynagrodzenia. Otwartą pozostaje kwestia znalezienia w tych miejscowościach odpowiednich specjalistów.



Rys. 4 Dostęp do internetu w zależności od wielkości miejsca zamieszkania
 Źródło: „II Badanie Polskich Użytkowników Sieci Internet”,
 Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000 r.
<http://badanie.ae.krakow.pl>

Każda firma zamierzająca stosować e-work z pewnością zechce uzupełnić powyższą listę o elementy charakterystyczne dla niej samej. Wymienione czynniki mogą stanowić bazę, punkt wyjścia do głębszej analizy. Ponadto istnieje

szereg korzyści telepracy, **niezależnych** od specyfiki branży oraz produktu, które także warto uwzględnić:

- mniejsza ilość absencji chorobowych (często zaleceniem lekarza jest pozostanie w domu ze względu na ryzyko pogłębienia infekcji w drodze do pracy, natomiast chory nadal może wykonywać swoje obowiązki na stanowisku zorganizowanym w miejscu zamieszkania),
- mniejsze zanieczyszczenie środowiska (niewykorzystywanie samochodów w drodze do pracy),
- możliwość zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz wychowujących dzieci,
- szansa rozwoju dla mało zaludnionych regionów, aktywizacja mieszkańców małych miejscowości,
- zmniejszenie koncentracji ludności prowadzące do poprawy jakości życia.

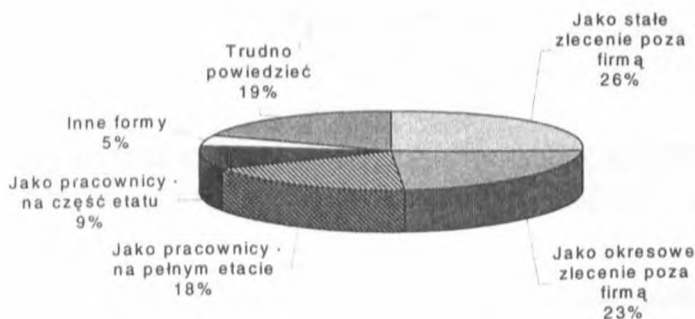
Wykorzystanie telepracy

Wskazówką dla polskich przedsiębiorców rozważających wdrożenie e-work mogą być dane dotyczące obszarów wykorzystania telepracy w krajach zachodnich. Najczęściej jest ona stosowana w konsultingu i różnego rodzaju pracach biurowych oraz w programowaniu komputerowym i przetwarzaniu danych komputerowych, projektowaniu, tworzeniu i obsłudze baz danych, w pracach edytorskich, różnego rodzaju szkoleniach i kształceniu [13]. Coraz częściej telepraca wykorzystywana jest także w usługach finansowych i zarządzaniu firmą, przydatna jest również w przeprowadzaniu badań marketingowych i telemarketingu.

Formy zatrudnienia telepracowników

Na zakończenie warto wspomnieć, że wprowadzenie telepracy nie musi od razu oznaczać kompletnej wymiany personelu ani też wysłania go na przymusową pracę w domu. Pracodawca może nadal zatrudniać część osób w siedzibie (filii) firmy, jednocześnie zlecając na zewnątrz wykonanie pewnych zadań. Z badań przeprowadzonych w roku 2000 na zlecenie Fundacji Centrum Promocji Kobiet wynika, że ponad 45 % badanych podpisałoby umowy stałych lub okresowych zleceń pracy. Istotą telepracy dla zarządów firm jest możliwość zatrudnienia pracownika tylko na czas potrzebny do wykonania zadania. Tylko ok. 27 % respondentów deklaruje gotowość zatrudnienia nowego personelu jako własnych pracowników na pełnym etacie lub na jego części. (Rys. 5)

Formy zatrudnienia telepracowników



Rys. 5 Formy zatrudnienia telepracowników

Źródło: Kucharski D. "Perspektywy telepracy w Polsce"
– Raport Fundacji Centrum Promocji Kobiet, 2000 r.

Źródła

1. „ePolska – Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001 – 2006, Ministerstwo Łączności, VI 2001.
2. „Internet w firmie – firma w internecie”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, X-XII 2001
3. Koptas-Górzańska G. „Europa nam ucieka. Posady z przyszłością”, Rzeczpospolita, maj 2000
4. Kucharski D. "Perspektywy telepracy w Polsce" – Raport Fundacji Centrum Promocji Kobiet, 2000
5. Niestrój R. „Zarządzanie strategiczne”, PWN, Warszawa 1996
6. Piasecki B. i in., „Ekonomika i zarządzanie małą firmą”, PWN, Warszawa-Lódź, 1998
7. Tadeusiewicz R. „Społeczność internetu”, Exit, Warszawa 2002
8. „II Badanie Polskich Użytkowników Sieci Internet”, Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, <http://badanie.ae.krakow.pl>
9. <http://niedzpld.rzeszow.opoka.org.pl/varia/internet/nowagospodarka.html>
10. <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk33.php>
11. <http://www.telepraca.org>
12. <http://www.edi.pl/informacje/rozne/programy.php3>
13. <http://www.teleworker.nildram.co.uk/Opportunities.htm>
14. http://www.exporter.pl/zarzadzanie/patrz_rowniez/unia_7_msp_polityka.html
15. http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/europe.html