

Jak cyfryzować firmę z tradycyjnej branży?



ANNA TOMECKA

prokurent, Elmal

Przed wyzwaniem cyfryzacji staje dziś coraz więcej pomorskich przedsiębiorstw – również tych z tradycyjnych, „materialnych” branż gospodarki. Jedną z takich firm jest gdański Elmal, specjalizujący się w budowie infrastruktury podziemnej i działający na tym rynku już od niemal 30 lat. Dlaczego zdecydowano się na wprowadzenie rozwiązań cyfrowych do tej spółki? Jakie korzyści to przyniosło? Na co warto zwracać szczególną uwagę podczas cyfryzacji przedsiębiorstwa?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

Kiedy powstała firma Elmal i w czym się specjalizuje?

Przedsiębiorstwo powstało w 1992 r. i od początku działalności skupia się na budowie infrastruktury podziemnej – sieci gazociągowych, wodno-kanalizacyjnych, ciepłowniczych i technologicznych.

W jaki sposób spółkę o takim profilu można scyfryzować?

Zanim zacznę mówić o cyfryzacji, chciałabym pokrótce scharakteryzować branżę, w której działamy. Dominują w niej firmy małe oraz mikroprzedsiębiorstwa. Silną barierą dla cyfryzacji i wdrażania innowacji jest presja cenowa. Pozyskiwanie zleceń odbywa się za pomocą przetargów, a niestety wciąż w Polsce zmagamy się z kryterium najniższej ceny. W efekcie firmy chcą realizować zlecenia jak najtaniej, co powoduje możliwie największe cięcia kosztów. Dlatego też zamiast dążenia do rozwoju i wdrażania nowych technologii, obserwujemy u konkurencji nierzadko odwrotny trend: ograniczanie zaplecza biurowego czy wprowadzanie optymalizacji kosztowej w zatrudnianiu pracowników. Trudno oceniać te zjawiska pozytywnie.

W kontraście do postawy większości uczestników tego rynku, nasze podejście opiera się na profesjonalizacji. Wolimy realizować zadania trudne i nietypowe oraz dążyć do podnoszenia naszych zdolności realizacyjnych. Dzięki temu mamy budżet, by wdrażać różnego rodzaju ulepszenia.

Kiedy i dlaczego zapadła decyzja o konieczności cyfryzacji przedsiębiorstwa? Jakie argumenty za tym przemawiały?

Nikt nigdy nie stworzył czegoś w stylu „planu cyfryzacyjnego” firmy – nie było jednej narady, na której stwierdziliśmy, że cyfrowe rozwiązania to przyszłość i koniecznie trzeba zacząć z nich korzystać. Proces wdrażania zmian jest ciągły i przebiega naturalnie – gdy zauważamy problem, często w postaci nieuporządkowania czy przedłużających się procedur, wypracowywane jest rozwiązanie.

Na czym polegała cyfryzacja Pani firmy? Jakie działania zostały podjęte?

W naszej firmie jeszcze 10 lat temu do wyceny robót używano kalkulatorów, przez co proces ten był żmudny i miał często intuicyjny charakter. Dziś natomiast mamy stworzony specjalny algorytm, który na podstawie zadanych kryteriów oblicza opłacalność zadania budowlanego. Szablony wielu dokumentów wypełniają się automatycznie, a podgląd zaawansowania procesu projektowego jest możliwy dzięki jednemu kliknięciu

odświeżającemu raport. W ten sposób możemy realizować więcej zadań jednocześnie, pilnować terminów, nadążać z „papierkową robotą”, której w tej branży jest sporo.

Warto tu jednak dodać, że sama cyfryzacja firmy nie rozwiąże wszystkich jej problemów i bolączek. Naprzeciw cyfryzacji muszą też wyjść partnerzy i instytucje publiczne. Do tego zdecydowanie przyczyniła się pandemia koronawirusa, kiedy to dzięki maksymalnemu ograniczeniu kontaktów międzyludzkich, proces podpisywania umów i wymiany ważnych dokumentów przeniósł się do sieci. Nareszcie, bo wcześniej te czynności trwały nieraz absurdalnie długo, szczególnie gdy siedziba kontrahenta czy urzędu znajdowała się daleko od nas. Zauważam też zdecydowaną poprawę, jeśli chodzi o elastyczne podejście e-urzędów. Najlepszy przykład: zaświadczenie z urzędu skarbowego, po które trzeba było się jeszcze niedawno stawiać osobiście, oczekując swoje w kolejce, przychodzi teraz na skrzynkę mailową.

“ **Dzięki maksymalnemu ograniczeniu kontaktów międzyludzkich, proces podpisywania umów i ważnych dokumentów przeniósł się do sieci. Nareszcie, bo wcześniej te czynności trwały nieraz absurdalnie długo.**

Na co warto zwracać uwagę, wdrażając rozwiązania cyfrowe do firmy? Jakie mogą pojawić się bariery?

Do cyfryzacji procesów trzeba podchodzić rozważnie, ponieważ często chcąc rozwiązać jakiś problem czy coś usprawnić, działając w sposób nieprzemyślany można wygenerować odwrotny skutek. Duża organizacja, w której wcześniej pracowałam wprowadziła chociażby elektroniczny system obiegu dokumentów, ale okazało się, że nie wystarczyło załączać ich online – ostateczną ważność miały bowiem papierowe oryginały. Mimo to nałożono na pracowników obowiązek przekazywania każdego dokumentu zarówno przez system, jak i na żywo – co powodowało podwojenie obowiązków i rosnącą frustrację.

“ **Do cyfryzacji procesów trzeba podchodzić rozważnie, ponieważ często chcąc rozwiązać jakiś problem, usprawnić coś, działając w sposób nieprzemyślany można wygenerować odwrotny skutek.**

Podstawą jest więc analityczne przemyślenie procesu. Po pierwsze, zdefiniowanie, jaki problem ma być rozwiązany – może się bowiem okazać, że chcemy ewidencjonować dokumenty, do których nigdy nie będziemy później wracali. W efekcie cyfryzacja spowoduje tylko dodatkowe nakłady pracy i zniechęci pracowników do korzystania z narzędzi cyfrowych. Na początku zadaję więc zawsze pytania: co chcemy osiągnąć? Czy nie możemy osiągnąć tego w inny sposób? Co uzyskamy po wdrożeniu systemu?

Po drugie, narzędzie musi być łatwe i wygodne w obsłudze. Ważny jest wybór tylko tych funkcjonalności, które będą kluczowe z punktu widzenia procesu. Wreszcie, narzędzie musi być także zaprojektowane w sposób elastyczny – może się przecież okazać, że coś pominęliśmy, coś chcemy ująć inaczej. Możliwość szybkiego dodawania modułów znacznie zwiększa szanse na dłuższą żywotność rozwiązania cyfrowego. W innym wypadku szybko wyjdzie ono z użytku – wszak rzeczywistość okołobiznesowa zmienia się dziś w coraz bardziej dynamicznym tempie.

W mojej ocenie największe bariery związane z cyfryzacją – wbrew temu, co wielu się wydaje – wcale nie mają charakteru finansowego. Rozwiązania IT szybko dziś tanieją, a często wiele procesów na poziomie małego przedsiębiorstwa można usprawnić korzystając z darmowych lub niedrogich narzędzi. Bardziej chodzi więc o „przyjęcie się” systemu w organizacji, gdyż pracownicy najczęściej mają awersję do zmian utartych schematów działania. Największą bariera jest zatem związana z naszą mentalnością.

“ **Największe bariery związane z cyfryzacją wcale nie mają charakteru finansowego. Rozwiązania IT szybko dziś tanieją, a często wiele procesów na poziomie małego przedsiębiorstwa można usprawnić korzystając z darmowych lub niedrogich narzędzi. Bardziej chodzi o „przyjęcie się” systemu w organizacji, gdyż pracownicy mają często awersję do zmian utartych schematów działania.**

Jaki jest efekt końcowy podjętego wysiłku?

Widzę same korzyści z rozwoju cyfrowego naszej firmy. Pierwszą jest znacznie większa kontrola – co często przekłada się na ograniczenie strat przedsiębiorstwa. W sposób przejrzysty widzimy terminy i warunki wykonania umów, unikamy więc kar umownych za ich naruszenie. Możemy podejrzeć stan magazynowy, więc zanim złożymy zamówienie możemy zweryfikować, czy nie mamy potrzebnego materiału na stanie. Mamy pewność, że urządzenia którymi dysponujemy są sprawne, więc unikamy sytuacji, w której wysyłamy pracowników na miejsce pracy z niedziałającą maszyną. Poza tym, zyskujemy na czasie. Szybciej wypełniamy dokumenty, podpisujemy umowy, realizujemy zadania. Oszczędzony czas możemy poświęcić np. na planowanie dalszych zmian.

O rozmówcy

Anna Tomecka – od 2018 r. prokurent w gdańskiej firmie budowlanej Elmal, gdzie zajmuje się m.in. usprawnianiem procesów. Wcześniej pracowała w Departamencie Innowacji Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, gdzie zajmowała się zagadnieniem cyfryzacji gospodarki. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

