

Od własnych „królestw IT” do wspólnej chmury



MAGDALENA DZIEWGUĆ

Dyrektor w obszarze rozwoju biznesu Google Cloud w Europie Środkowo-Wschodniej

Polscy przedsiębiorcy są świadomi nieuchronności wyzwania cyfryzacji i deklarują gotowość stawienia mu czoła. Przejście od słów do czynów wymaga jednak przełamania dwóch kluczowych barier – mentalnościowej oraz braku nowoczesnych kompetencji cyfrowych. Na czym one polegają? Czym są „królestwa IT” i dlaczego stanowią dziś poważną barierę cyfryzacyjną wielu polskich organizacji? Jak najlepiej „zabrać się” za proces cyfryzacji firmy?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

Przed wyzwaniem cyfryzacji staje dziś coraz więcej przedsiębiorców – również tych, działających w tradycyjnych branżach gospodarki. Czy mają oni świadomość nieuchronności tego wyzwania oraz konsekwencji niepodjęcia działań?

Rozmawiamy w bardzo specyficznym momencie – ogłaszane są nowe ograniczenia związane z pandemią. Spodziewamy się kolejnych restrykcji, martwimy się, czy ciężar narastającego kryzysu udźwignie system ochrony zdrowia.

Dlaczego to takie ważne? Bo o ile jeszcze rok temu rozmawialiśmy o transformacji cyfrowej jako o ewolucyjnym zjawisku, które powoli zmienia procesy biznesowe, wymuszając inny sposób działania firm i instytucji, o tyle dzisiaj dla coraz większej liczby organizacji staje się to „być albo nie być”. Obserwowaliśmy w trakcie lockdownu, że nagle klienci, konsumenci, użytkownicy zwyczajnie nie byli w stanie zrealizować fizycznie swoich potrzeb – począwszy od podstawowych, typu pójście do restauracji, na zaawansowanych, związanych np. z kulturą, kończąc.

“ **O ile jeszcze rok temu rozmawialiśmy o transformacji cyfrowej jako o ewolucyjnym zjawisku, które powoli zmienia procesy biznesowe, wymuszając inny sposób działania firm i instytucji, o tyle dzisiaj dla coraz większej liczby organizacji staje się to „być albo nie być”.**

Cała ta sytuacja dotknęła też oczywiście drugą stronę, czyli tych, którzy te usługi świadczą. W związku z tym jestem przekonana, że świadomość wyzwania cyfryzacyjnego wśród szefów, prezesów, właścicieli czy menedżerów firm w ostatnich miesiącach drastycznie wzrosła.

Świadomość to już sporo, jednak ona sama nie wystarczy – pozostaje jeszcze kwestia samego wprowadzenia zmian. Jakie są obserwowane przez Panią reakcje przedsiębiorców na to wyzwanie?

Temat transformacji cyfrowej nie jest zupełnie nowy – towarzyszy nam już od dobrych paru lat, w związku z czym można zaobserwować kilka modeli prób wdrażania zmian. Jeden z dość popularnych polega na tym, że prezes, właściciel czy inny wysoko postawiony pracownik przychodzi do firmy zainspirowany konferencją czy spotkaniem dotyczącym cyfryzacji działalności, chcąc wdrożyć jej elementy – np. automatyzację pewnych procesów czy budowę wirtualnych kanałów dla klientów. Tam jednak napotyka on na ścianę – opór przed wprowadzeniem zmian. Najczęściej wynika on z podejścia, które można scharakteryzować słowami: „nie da się”. Powodów może być bardzo dużo – nie da się, bo stosujemy inne rozwiązania, bo zmiana będzie wymagała czasu, bo nie mamy na nią środków w budżecie, bo brakuje nam specjalistów etc. Skutecznie zniechęca to do dalszego działania.

Drugi model reakcji nazywam mianem pozornej cyfryzacji – w jego ramach wysiłki przedsiębiorców skupiają się na próbach przebudowywania biura, przemałowywania ścian, tworzenia open space’ów, kupowania lepszego automatu do kawy czy wygodniejszych foteli. Wszystko to ma sprawiać wrażenie, że firma zmienia swój model działalności z tradycyjnego na bardziej nowoczesny, z zamkniętego na bardziej otwarty, lecz koniec końców – pomimo nowego „opakowania”, nadal panuje w niej dotychczasowy sposób pracy, te same reguły gry.

Skąd pomysł na tak, wydawałoby się, absurdalne pomysły jak cyfryzacja polegająca na malowaniu ścian?

Myślę, że wiele z nich miało związek z pewnego rodzaju ograniczeniami wynikającymi z charakteru naszej kultury pracy, a konkretniej: z tradycją folwarczną, w której gdy widzi się pracownika i ma się kontrolę nad tym, co on robi, to ma się poczucie, że pracuje on lepiej. Stąd też pod pozorem unowocześniania organizacji – z czym zazwyczaj wiąże się przecież delegowanie części obowiązków pracownikom, dawanie im większego kredytu zaufania – niektóre firmy dokonywały zwyczajnego liftingu biura tak, by chociaż wizualnie wyglądało ono nowocześnie i by pracownik miał wrażenie, że pracuje w organizacji idącej coraz bardziej z duchem czasu.

Specyfikę kultury organizacyjnej wielu polskich przedsiębiorstw dobrze zobrazowała zresztą pandemia. Kryzys z nią związany sprawił, że siłą rzeczy również ci bardziej konserwatywni – oporni na zmiany – właściciele firm zostali zmuszeni do zaakceptowania zdalnego modelu pracy. Alternatywą było bowiem zawieszenie działalności. Nawet w takiej sytuacji, wielu z nich starało się znaleźć sposób na to, by uzyskać większą kontrolę nad pracującymi z domu. Wykorzystywano np. oprogramowanie sprawdzające, czy dana osoba jest przy komputerze czy nie, co na tym komputerze w danym czasie robi etc. Pokazuje to doskonale deficyty w zaufaniu, w wierze, że pracownik ma dobre intencje, że nie trzeba stać nad nim z kijem i go kontrolować. Na wszelki wypadek lepiej żeby czuł oddech szefa na plecach.

Wróćmy jeszcze do kwestii modeli reakcji na konieczność cyfryzacji. Z jakimi jeszcze podejściami się Pani spotkała?

W najlepszym, choć zarazem najrzadszym modelu, liderzy organizacji zaczynają od siebie – chociażby pokornie przyznając się do tego, że nie znają się na wszystkim, nie wszystko umieją, nie wszystko rozumieją, że nie są *digital native*. Są świadomi tego, że chcąc scyfryzować swoje przedsiębiorstwo, muszą się wielu rzeczy nauczyć. Wielu z nich zaczyna od najprostszych rzeczy: zakładają konto na LinkedIn czy wewnętrzny, firmowy czat, który zaczyna służyć jako główny kanał komunikacji w organizacji. W momencie, gdy pracownicy widzą kierunek, jaki obrało kierownictwo firmy, naturalnie idą w tę stronę, co prowadzi do zmiany całej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nagle okazuje się, że by porozmawiać z prezesem nie trzeba się umawiać przez jego sekretarkę na przyszły tydzień, lecz można się z nim podzielić ciekawą informacją na czacie. Kierownictwo staje się dla pracowników bardziej dostępne, responsywne, dostęp do informacji nie jest już przywilejem, a czymś normalnym. To wszystko zaczyna budować zaufanie wewnątrz organizacji.

Załóżmy, że jestem prezesem firmy, niebędącym *digital native*, lecz chcącym przeprowadzenia zmian w kierunku cyfryzacji. Od czego zacząć?

Nic tak bardzo nie motywuje do zmiany jak pieniądze. Tych, którzy zastanawiają się nad przeprowadzeniem transformacji cyfrowej organizacji zachęcam do tego, by zaczęli od otwarcia kanałów cyfrowych, przez które ich firma może zacząć zarabiać „nowe” pieniądze. Chodzi o to, by potencjalni klienci, użytkownicy czy petenci mogli dotrzeć do danej organizacji wszelkimi możliwymi kanałami: przez social media, stronę internetową, strony www partnerów – tak, by zainteresować ich naszym produktem czy usługą i to zainteresowanie efektywnie „spieniężyć”. To z reguły powoduje, że otwieramy cyfrowe „wrota” naszej firmy, przez które płynie cały strumień nowych informacji, zamówień, wartościowych komentarzy dotyczących naszej działalności itd.

“ **Nic tak bardzo nie motywuje do zmiany jak pieniądze. Tych, którzy zastanawiają się nad przeprowadzeniem transformacji cyfrowej organizacji zachęcam do tego, by zaczęli od otwarcia kanałów cyfrowych, przez które ich firma może zacząć zarabiać „nowe” pieniądze.**

Wtedy też pracownicy organizacji widzą, że pojawia się więcej zamówień, że dostają z sieci cenny *feedback* odnośnie tego, co zrobili dobrze, a co źle. W przypadku negatywnych reakcji mogą odpowiednio szybko zareagować: wycofać produkt czy zmienić usługę – gdyż otrzymują te informacje bardzo szybko, nie muszą na nie czekać tygodniami. To z reguły działa jak pozytywny zastrzyk energii dla biznesu i jego rozwoju, motywujący wszystkich, aby ruszyć dalej z cyfryzacją. Skoro bowiem z wielu źródeł spływają do nas informacje i wiemy, że będzie ich coraz więcej, to musimy w jakiś sposób je „obrobić”. Zastanawiamy się wówczas nad bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami, pozwalającymi szybko i efektywnie je selekcjonować i wyciągać z nich wnioski. Przechodzimy wówczas *de facto* do kultury analizowania danych i podejmowania decyzji w oparciu o fakty.

“ **Cyfryzacja oznacza przejście do kultury analizowania danych i podejmowania decyzji w oparciu o fakty.**

Wielu organizacjom trudno będzie jednak przeprowadzić taką zmianę w sposób *inhouse*’owy...

Wszystko zależy od skali przedsiębiorstwa oraz cyfryzacyjnego „rozmachu”. Gdy firma jest niewielka, a cyfryzacja skupia się na wdrożeniu relatywnie prostych narzędzi, to często poradzi sobie z tym wyzwaniem kilku sprytnych pracowników firmy. Sam proces będzie trwał jednak dłużej i będzie on obarczony większym ryzykiem błędów. Dlatego też osobiście zachęcam do korzystania z usług zewnętrznych ekspertów – są na rynku mniejsze i większe firmy doradcze, usługowe, które lepiej zaplanują proces wprowadzania zmian i poprowadzą organizację niejako za rękę. Zwiększy to komfort pracowników, pozwoli im się lepiej profesjonalizować w kwestii narzędzi cyfrowych.

Jakie jeszcze – oprócz mentalnych – są największe bariery stojące przed polskimi firmami w kontekście przeprowadzenia transformacji cyfrowej?

Za taką barierę uznałabym brak odpowiednich kompetencji cyfrowych. Większość pracowników, którzy mieli wcześniej styczność z rozwiązaniami cyfrowymi, zbudowało swoje kompetencje na bardziej tradycyjnych

narzędziach. Tym samym wpisywali się oni w dość staroświecką już kulturę cyfrową opierającą się m.in. na stawianiu własnych serwerów, pisaniu własnych programów czy kodów źródłowych, na trzymaniu swoich plików na własnym dysku etc. To podejście, z którego bardzo trudno wyjść.

Nowoczesne rozwiązania cyfrowe działają tymczasem zazwyczaj w zupełnie innej logice, związanej bardziej z ekonomią używania niż posiadania. Osoby, które przez 15-20 lat pracowały na pewnych konkretnych rozwiązaniach, mają w nich duże doświadczenie i sprawność i tak będą musiały zacząć praktycznie od zera.

Jak stawić czoła temu wyzwaniu?

Uważam, że dziś jest dobry moment na to, by zainwestować w „twarde” kompetencje pracowników, związane z umiejętnością korzystania z danych, pracy na nich, budowania platform analitycznych, z poruszaniem się w chmurze i korzystaniem z narzędzi, jakie oferuje nam ta technologia. Brak tych kompetencji w organizacjach jest dziś ich dużym ograniczeniem. A przed nami przecież trudny 2021 rok, w którym budżety wielu firm i instytucji będą odpowiednio uszczuplone wskutek kryzysu. Oglądając dwa razy każdą złotówkę, szczególnie warto uzmysłwić sobie, że w większości przypadków nie będzie już powrotu do tradycyjnych modeli biznesowych i dotyczących ich rozwiązań cyfrowych. Teraz więc jest świetny czas na zainwestowanie w przyszłość.

Anna Streżyńska, z którą niedawno rozmawiałem wskazywała na pewnego rodzaju polski dysonans cyfryzacyjny – z jednej strony Polacy są uważani za gadżeciarzy, szybko przyswajający nowinki technologiczne, a z drugiej – nasze firmy należą do najslabiej ucyfrowionych w skali Unii Europejskiej. Z czego to może wynikać?

Myślę, że powoli wychodzimy już z tej sytuacji. Faktycznie – jeszcze rok temu wszyscy zastanawialiśmy się, jak to możliwe, że mamy w Polsce tysiące świetnych programistów, informatyków i inżynierów – jest u nas ponad 1000 centrów IT największych międzynarodowych firm – a mimo to nasze organizacje pozostają jednymi z najslabiej adaptujących nowoczesne technologie w UE. Moim zdaniem czynnikiem, który w dużej mierze wpłynął na taki stan rzeczy było to, że dość lekko przeszliśmy przez globalny kryzys finansowy z lat 2007-08. Wówczas w wielu krajach Zachodu wymusił on błyskawiczne cięcie kosztów i przejście do bardziej efektywnych technologii. W efekcie wiele zachodnich organizacji dość sprawnie zdobyło kompetencje do korzystania z platform chmurowych.

W Polsce kryzysu tego nie odczuliśmy aż tak mocno, więc nie pojawiły się bodźce do przeprowadzenia takich zmian. W dodatku bardzo silna pozostawała u nas kultura budowania własnych „królestw IT”, w myśl której każda firma powinna mieć własną serwerownię, swoich programistów, swój kod, aplikacje etc. Jak już wspominałam – później z takiego „królestwa” bardzo trudno jest wyjść, co blokuje inicjatywy związane z adaptacją i rozwojem nowoczesnych technologii wewnątrz firmy.

“ **W wielu polskich organizacjach bardzo silna jest kultura budowania własnych „królestw IT”, w myśl której każda firma powinna mieć własną serwerownię, swoich programistów, swój kod, aplikacje etc. Tymczasem nowoczesne rozwiązania cyfrowe działają zazwyczaj w innej logice, związanej bardziej z ekonomią używania niż posiadania.**

Twierdzi jednak Pani, że powoli wychodzimy z tej sytuacji. Dlaczego?

W ubiegłym roku nastąpiła bardzo wartościowa zmiana – Operator Chmury Krajowej, spółka powołana przez PKO BP oraz Polski Fundusz Rozwoju, zawarła strategiczne partnerstwo z Google. Zapadły też decyzje o ogromnych inwestycjach w rozwiązania dotyczące przetwarzania danych w chmurze publicznej i stworzeniu ośrodka zlokalizowanego w Warszawie. Tzw. „region” Google Cloud to hub infrastruktury technicznej i oprogramowania dedykowany organizacjom z Polski oraz całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Zapowiedź uruchomienia takiego ośrodka pociągnęła za sobą lawinę szkoleń oraz innych inicjatyw podnoszących kompetencje pracowników. Mam wrażenie, że po tym roku doszliśmy już w Polsce do momentu, w którym krzywa adopcji technologii przez firmy zaczyna wyglądać pozytywnie.

Pandemia tylko to zjawisko spotęgowała, przyspieszając rozwój *e-commerce* czy zwiększając wykorzystywanie narzędzi analitycznych w organizacjach. Mam dane, z których wynika, że polscy inżynierowie są na jednym z pierwszych miejsc w regionie Europy i Bliskiego Wschodu, jeśli chodzi o tempo budowania kompetencji pozwalających na korzystanie z narzędzi chmurowych. Wierzę w to, że uda nam się dzięki temu zrobić „skok”, który pozwoli nam wyjść z cyfrowych zaległości, w których tkwiliśmy przez ostatnie lata.

O rozmówcy

Magdalena Dziewguć – Dyrektor w obszarze rozwoju biznesu Google Cloud w Europie Środkowo-Wschodniej, związana ze spółką od 2014 r. Członek niezależny Rady Nadzorczej BNP Paribas. W przeszłości była m.in. Wiceprezesem Zarządu Exatel, Dyrektorem Departamentu Kluczowych Klientów w Plus GSM oraz Dyrektorem Biura Rynku Korporacyjnego Orange B2B. Założycielka fundacji edukacyjnej Digital University. Absolwentka m.in. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, University of Minnesota, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Harvard Business School.

