

Cyfryzacja? Tak, ale nie na siłę

16 XII 2020



ANNA STREŻYŃSKA

Prezes Zarządu, MC2 Innovations, b. Minister Cyfryzacji

Większość polskich firm nie można określić mianem innowacyjnych, wiele z nich działa w tradycyjnych gałęziach gospodarki, skupiając się w dodatku wyłącznie na polskim rynku. Są one zazwyczaj scyfryzowane dokładnie w takim stopniu, w jakim jest im to potrzebne – jednym wystarczy sama strona internetowa, innym wirtualny sklep, a tylko niektóre mają potrzebę przejścia gruntownej transformacji cyfrowej. Przedsiębiorcy są z natury zaradni i pragmatyczni i – ważąc potencjalne korzyści z cyfryzacji z jej kosztami – podejmują optymalne ze swojego punktu widzenia decyzje. W jaki sposób pandemia zmieniła mentalność ludzi biznesu? Jakich błędów unikać przy cyfryzowaniu procesów? Co w kontekście cyfryzacji możemy wynieść z chińskich doświadczeń?

Więcej w: „Stawka i oblicza cyfryzacji”. Plik pdf można pobrać [tutaj](#).

Zapraszamy na nasz [kanał YouTube](#) do obejrzenia zapisu debaty Kongresu Obywatelskiego pt. „Stawka i oblicza cyfryzacji”, która odbyła się 13 listopada.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

Niejednokrotnie w historii zdarzało się, że obiektywnie negatywne zdarzenia, jak np. wojny, katastrofy naturalne czy epidemie, obok ofiar i traum, przynosiły też w konsekwencji pewne pozytywne skutki. Czy podobnie będzie w wypadku pandemii koronawirusa i postępu cyfryzacji?

Obecna pandemia sprawiła, że gwałtownej zmianie uległy nasze wyobrażenia dotyczące tego, jak powinny wyglądać i funkcjonować różnego typu rozwiązania – społeczne, biznesowe, prawne czy techniczne. Można powiedzieć, że w niektórych aspektach koronawirus okazał się błogosławieństwem, pokazującym nam chociażby łatwiejsze sposoby dojścia do celu biznesowego czy społecznego. Udowodnił, że wiele procesów może być realizowanych efektywniej, szybciej i prościej, niż to było dotychczas.

Nie byłoby to jednak możliwe gdyby nie fakt, że obecny kryzys przyczynił się do zwiększenia ogólnego poziomu zaufania, co widać najlepiej na przykładzie procesów biznesowych. Straciły dziś na aktualności dotychczasowe reguły oparte na założeniu złej woli drugiej strony, przekazujące się na ścisłe regulowanie wszelkich procedur, oświadczeń woli, umów, kontraktów

etc. W tym momencie założenie stało się zgoła odwrotne: dopóki nasz partner biznesowy czy administracyjny nie zrobi czegoś, co nadszarpnie moje zaufanie do niego, jest osobą czy instytucją, której intencje są pozytywne. Dlatego też tolerujemy dziś o wiele „łżejsze” rozwiązania regulacyjne, które zaczęły pojawiać się w dobie pandemii.

“ **Obecny kryzys przyczynił się do zwiększenia ogólnego poziomu zaufania, co widać najlepiej na przykładzie procesów biznesowych. Straciły dziś na aktualności dotychczasowe reguły oparte na założeniu złej woli drugiej strony.**

W jakich konkretnie działaniach, zachowaniach widać tę zmianę?

Chociażby w tym, że nie ma dziś już tej całej „pompy” związanej z drukowaniem, podpisywaniem i parafowaniem na każdej stronie wielu egzemplarzy tej samej umowy. Zazwyczaj wystarczy wydrukowanie po jednym jej egzemplarzu, podpisanie w danym miejscu i zeskanowanie, choć coraz częściej nawet i to nie jest potrzebne – wszak nabieramy coraz większego przekonania do podpisywania dokumentów elektronicznie. Po swoich doświadczeniach widzę też, że znacznie łatwiej ustala się też dziś warunki współpracy – większość założeń umów jest na bieżąco konsultowanych mailowo czy telefonicznie między stronami, nie ma potrzeby wysyłania sobie co rusz kolejnych oficjalnych wersji danego dokumentu.

Kolejny, znamieny przykład dotyczy podpisywania się drogą elektroniczną – to nie profil zaufany, nie elektroniczne podpisy oferowane przez wiarygodne, komercyjne firmy, lecz zwykły, darmowy skan własnoręcznego podpisu jest dziś zazwyczaj zupełnie wystarczającą formą autoryzacji umów w obrocie gospodarczym. To absolutny przełom, coś czego przed pandemią nikt nawet nie zakładał – szczególnie, że jako społeczeństwo postkomunistyczne mamy skłonność do utrudniania sobie życia poprzez formalizowanie, prawne obwarowywanie wszystkiego co się da.

Te z pozoru dość błahе sprawy pokazują bardzo dużą zmianę podejścia biznesu oraz – niestety rządziej – administracji wobec rozwiązań stosowanych w świecie cyfrowym. W toczonych dziś dyskusjach coraz częściej przebija się teza, że biznesowo i społecznie wyprzedziliśmy już o całą epokę obowiązujące nas dziś regulacje, co wiąże się z koniecznością ich zmiany, tak by nie odstawały one od współczesnych realiów, by nie były blokerami zachodzących procesów.

Chodzi tu o przeniesienie procesów „fizycznych” do sieci?

W dużym uproszczeniu – tak. Istotne jest jednak to, by ich cyfryzacja następowała w sposób bardzo przemyślany – tak, by najpierw „oczyścić” istniejące procesy i przepisy z różnych, zaklętych w nich nieefektywności, a dopiero wtedy cyfryzować „czysty”, optymalny proces. W innym wypadku zamiast podniesienia jego użyteczności, możemy tylko jeszcze bardziej skomplikować sprawę.

“ **Przed cyfryzacją procesu należy „oczyścić” go najpierw z różnych, zaklętych w nim nieefektywności, a dopiero wtedy przенosić w świat niematerialny „czystą”, optymalną jego formę.**

Szczególnie dużą rolę w zakresie przenoszenia procesów do sieci będą mieli menedżerowie czy szefowie rozmaitych organizacji oraz urzędów państwowych, którzy na co dzień stykają się z wieloma tymi procesami i mają największą wiedzę odnośnie ich niedoskonałości, obszarów nadających się do poprawy.

O jakiego typu uciążliwości, niedoskonałości „fizycznych” procesów może chodzić?

Osoby działające w biznesie wiedzą najlepiej, jak wiele wiąże się z tym obowiązków formalnych. I choć żeby spełnić większość z nich nie trzeba już dziś stawiać się w urzędowym okienku czy iść na pocztę, gdyż procesy te zostały scyfryzowane, nie zmienia to jednak faktu, że całość nadal zorganizowana jest w sposób niezwykle uciążliwy. Narzędzia cyfrowe będące w dyspozycji państwa są bowiem zazwyczaj bardzo niedoskonałe, nieprzejrzyste, a często również niesprawne, co w praktyce uniemożliwia skuteczne złożenie dokumentacji drogą elektroniczną. Myślę, że większość przedsiębiorców doświadczyło sytuacji, kiedy po długich próbach załatwienia danej sprawy zdalnie, urzędnik na koniec proponował: „to może niech pan przyjedzie do urzędu i złoży wszystko na papierze, tak będzie łatwiej”. A cyfryzacja służy przecież uproszczeniu, a nie jeszcze większemu skomplikowaniu procesów.

Problemy te często nie wynikają wcale z wad systemu informatycznego, lecz z tego, że do sieci przeniesiono w stosunku 1:1 proces „papierowy”, którego nigdy nie zoptymalizowano. Niezwykle rzadko proces papierowy jest cyfryzowany od początku do końca, od wniosku do decyzji. Bardzo często przeszkodą jest brak integracji rejestrów i baz danych w całej administracji, niezbędnej do zaciągania potrzebnych w procesie informacji bez angażowania klienta.

Co Pani zdaniem tak właściwie oznacza cyfryzacja w kontekście przedsiębiorstw? Załatwianie spraw drogą elektroniczną nie wyczerpuje chyba tego pojęcia...

To bardzo ogólny termin, który proponowałabym podzielić na dwa mniejsze: prostą cyfryzację oraz transformację cyfrową. Prostą cyfryzację rozumiem jako wykorzystywanie powszechnie dostępnych narzędzi – czy to komunikacyjnych typu wideoczat, czy to oprogramowania umożliwiającego cyfryzację obrotu korespondencji, czy to nawet prostych robotów posiadających pewien moduł inteligencji. To wszystko są jednak działania dość wyrywkowe, związane np. z załatwieniem najpilniejszych bieżących problemów. Widać to dobrze na przykładzie wielu firm, które zostały w ostatnim czasie niejako zmuszone do poddania się elementarnej cyfryzacji, szczególnie w zakresie działań komunikacyjnych oraz sprzedażowych.

Transformacja cyfrowa to natomiast kompleksowy proces, w ramach którego wypracowuje się nowe zwyczaje i praktyki zarządzania firmą oraz prowadzenia całego spektrum działalności gospodarczej w świecie cyfrowym. Równoległe – jest to także nabywanie nowych umiejętności cyfrowych przez pracowników firmy, pozwalających im na lepszą współpracę z technologią w celu uzyskania optymalnych wyników biznesowych. Jest to po prostu zmiana całego modelu operacyjnego firmy.

“ **Transformacja cyfrowa przedsiębiorstwa to kompleksowy proces, w ramach którego wypracowuje się nowe zwyczaje i praktyki zarządzania firmą oraz prowadzenia całego spektrum działalności gospodarczej w świecie cyfrowym.**

Widać już, że pandemia przyspieszyła procesy cyfryzacyjne w przedsiębiorstwach?

Są już dostępne pierwsze badania, z których wynika, że ponad 70 proc. polskich firm wskutek obecnego kryzysu zwiększyło swoje budżety „cyfrowe”, a ponad 25 proc. zadeklarowało, że zostały one zwiększone drastycznie. W wypadku tych drugich można domniemywać, że pieniądze te nie idą przede wszystkim na zakup prostych rozwiązań cyfrowych, lecz są kierowane na generalną cyfryzację działalności przedsiębiorstwa. W innym opracowaniu wskazuje się natomiast, że procesy cyfryzacyjne w firmach przyspieszyły „dzięki” pandemii aż o sześć lat.

Czyli jest to zmiana znacznie głębsza, niż „jedynie” wysłanie pracowników do pracy z domu?

Tego, co się obecnie dzieje nie można absolutnie zawężać do popularyzacji pracy zdalnej. Warto jednak mieć na uwadze, że samo zorganizowanie możliwości pracy z domu w wielu firmach było czynnikiem znacznie przyspieszającym proces cyfryzacji organizacji – nie

tylko z technicznego punktu widzenia, lecz także za sprawą zmiany mentalności, myślenia o biznesie u osób zarządzających firmą. Ta zmiana – nawet jeśli pandemia miałaby zaraz zniknąć – pozostanie w ich głowach, nie da się jej ot tak wygumkować.

“ **Samo zorganizowanie możliwości pracy z domu w wielu firmach było czynnikiem znacznie przyspieszającym proces cyfryzacji organizacji – nie tylko z technicznego punktu widzenia, lecz także za sprawą zmiany mentalności, myślenia o biznesie u osób zarządzających firmą.**

Jak wygląda poziom ucyfrowienia polskich przedsiębiorstw na tle firm zagranicznych? Z niedawnego badania gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI), przeprowadzonego przez Komisję Europejską wynika, że aż 60 proc. polskich firm charakteryzuje się bardzo niskim poziomem cyfryzacji, a tylko 11 proc. to firmy o jej wysokim stopniu, co plasuje nas w ogonie Wspólnoty.

Podobnego typu badania rok do roku utrzymują nas na ostatnich pozycjach w Europie, co jest dla mnie zawsze dość niewytłumaczalnym zjawiskiem. Przecież jednocześnie mówi się przecież, że mamy w Polsce niezwykle dobrze rozwinięty sektor bankowości elektronicznej, czyli jedno z głównych narzędzi prowadzenia biznesu. Słyszymy nieraz też o tym, że Polacy są nie tylko „gadżeciarzami”, ale też bardzo łatwo przyswajają wszelkie nowinki techniczne.

Myślę więc, że negatywne wyniki badań mogą być w dużej mierze zależne od charakteru i struktury naszej gospodarki. Bardzo wymownie – w nieoficjalnej rozmowie – określił to reprezentant pewnej firmy, która jest obecna na naszym rynku pod polską marką, będąc jednak własnością globalnej korporacji o mocno technologicznym profilu. Powiedział on mianowicie, że przedsiębiorstwo to jest outletem spółki-matki. Interpretuję to w taki sposób, że działalność firm, po których spodziewamy się liderowania na polskim rynku nowoczesnych technologii, jest często ograniczona do wykorzystywania oraz sprzedaży nie najnowszych produktów spółki-matki. Są to często organizacje, w których nawet cyfryzacja prostych, wewnętrznych procesów jest mocno opóźniona.

W „morfologii” polskiej gospodarki, co naturalne, znacznie więcej jest jednak firm małych i średnich, nie wspominając już nawet o całym planktonie działalności w skali mikro. Jak one zapatrują się na wyzwanie cyfryzacji?

Warto mieć świadomość, że – patrząc szeroko – większość polskich firm nie ma charakteru *stricte* technologicznego czy związanego z IT i działa w różnych obszarach, niewymagających często dość głębokiej cyfryzacji. Niektóre z nich zadowolą to, że mają stronę internetową, innym wystarczy własny sklep internetowy. Są one bardzo daleko od wdrażania wewnątrz swojej działalności innowacyjnych rozwiązań typu: internetu rzeczy czy elementów sztucznej inteligencji. Wielu przedsiębiorstwom nie są one potrzebne, a w wypadku tych, które byłyby takimi rozwiązaniami zainteresowane, często pojawia się też bariera finansowa – ogromnej części małych firm nie stać po prostu na zakup i wdrożenie tak zaawansowanych technologii, co niestety wpływa i będzie wpływać na naszą pozycję chociażby w rankingu DESI.

Nie martwi to Pani?

Na wszelkiego rodzaju rankingi, zestawienia staram się patrzeć zdroworozsądkowo, uwzględniając swoje „organoleptyczne” doświadczenia, własne odczuwanie tego, co dzieje się wokół. Spójrzmy chociażby na kwestię dostępu do szerokopasmowego internetu, gdzie w każdym badaniu znajdujemy się poniżej średniej europejskiej, lub nawet w szarym ogonie Europy. Tymczasem zazwyczaj wrażenia osób, które na co dzień podróżują biznesowo po całym kontynencie są takie, że internet w Polsce jest wręcz powszechnie dostępny i jest bardzo dobrej jakości. Oczywiście, są pewne „wyspy”, w których dostęp do sieci jest bardzo słaby, lub też nie ma go wcale, jednak śmiem twierdzić, że w generalnym odczuciu użytkowników, pod tym względem jest u nas znacznie lepiej niż chociażby w Wielkiej Brytanii – państwie wysoko rozwiniętym, od dawna inwestującym w technologie szybkiego internetu.

Niski poziom cyfryzacji polskich przedsiębiorstw to zatem mit?

Pewnie nie, co nie zmienia jednak faktu, że pod kątem cyfryzacji większość naszych przedsiębiorstw jest dokładnie w takim miejscu, w jakim chcą one być. Skoro bowiem co do zasady polskie firmy nie są raczej innowacyjne, wiele z nich funkcjonuje w branżach tradycyjnych, nieraz bardzo fizycznych, materialnych, to po co na siłę je cyfryzować, skoro miałyby to właściwie tylko PR-owe znaczenie? Gros biznesu obędzie się tak naprawdę bez zaawansowanych rozwiązań technologicznych.

“ **Pod kątem cyfryzacji większość naszych przedsiębiorstw jest dokładnie w takim miejscu, w jakim chcą one być. Skoro bowiem co do zasady polskie firmy nie są raczej innowacyjne, wiele z nich funkcjonuje w branżach tradycyjnych, to po co na siłę je cyfryzować?**

Oczywiście, znacznie gorszą wiadomością jest to, że nawet polskie firmy ze świata wielkiego biznesu nie są raczej technologicznymi liderami. Ale nie przesadzajmy – są też pozytywne przykłady, jak chociażby nasi bardzo nowocześni operatorzy telekomunikacyjni, którzy korzystają z najświeższych nowinek technologicznych i nawet dość aktywnie wprowadzają je na rynek użytkowników.

W kontekście cyfryzacji największy niepokój wywołuje u mnie to, że z rozwiązań cyfrowych w bardzo niewielkim stopniu korzystają polskie wsie, miasta czy regiony. Tutaj widziałabym pole do interwencji. Biznes natomiast takiej ingerencji nie potrzebuje – on kieruje się obiektywnymi przesłankami, nakazującymi mu ważyć korzyści i użyteczność technologii z jej kosztami. Jestem pewna, że decyzje biznesowe w tej sprawie będą inne, gdy pokażą się konkretne korzyści, czy to związane z obsługą wymagań administracji, czy ze zmieniającym się rynkiem.

Można zatem powiedzieć, że polscy przedsiębiorcy są zaradni i wiedzą, co chcą robić ze swoim biznesem, więc są scyfryzowani w takim stopniu, by odpowiadało to ich realnym potrzebom?

Dokładnie tak – pamiętając jednak przy tym o pewnych krańcowych przypadkach, gdzie rozwój działalności gospodarczej jest blokowany przez trudności z dostępem do sieci. Zresztą tezę dotyczącą tego, że wykorzystujemy nowoczesne technologie w takim stopniu, w jakim jest nam to potrzebne można rozszerzyć z grupy przedsiębiorców na całe polskie społeczeństwo. Spójrzmy chociażby na inicjatywy związane z ekonomią współdzielenia oparte na internecie, takie jak wypożyczanie hulajnóg, rowerów, aut, czy usługi pokroju Ubera – wszystkie te aplikacje bardzo szybko i bardzo dobrze zaadaptowały się w naszym kraju. Dlaczego? Dlatego, że Polacy wyrażają na nie zapotrzebowanie i chętnie z nich korzystają. Tam, gdzie potrzebujemy wykorzystać internet czy oparte na nim rozwiązanie cyfrowe – robimy to. Nie można powiedzieć, że borykamy się w Polsce w tym kontekście z jakimś problemem technologicznym, sieciowym czy mentalnościowym.

“ **Tam, gdzie potrzebujemy wykorzystać internet czy oparte na nim rozwiązanie cyfrowe – robimy to. Nie można powiedzieć, że borykamy się w Polsce w tym kontekście z jakimś problemem technologicznym, sieciowym czy mentalnościowym.**

Jakie są Pani zdaniem największe zagrożenia związane z cyfryzacją?

Na pierwsze miejsce wysuwa się tu kwestia cyberbezpieczeństwa. W dobie pandemii wszelkie nasze dane czy zasoby firmowe, również te związane z własnością intelektualną, są zdecydowanie bardziej narażone na incydenty sieciowe. Można powiedzieć, że ze względu na raptowną, nieuporządkowaną, wymuszoną transformację cyfrową wielu firm, większość tych przedsiębiorstw ma obecnie problemy z utrzymaniem bezpieczeństwa firmowych informacji. Przecież konsekwencją powszechnego oddelegowania pracowników do pracy zdalnej jest to, że pracują oni w domowym zaciszu na swoich własnych lub służbowych komputerach, na których często wiążą życie służbowe z prywatnym. Bardzo często na takich sprzętach instalują różnego typu nieautoryzowane programy, co zwiększa ryzyko wycieku danych. Zapewnienie bezpieczeństwa tych urządzeń stanowi dziś duże wyzwanie stojące przed działami IT wielu polskich – i nie tylko – firm.

Polska gospodarka odnajdzie się w postpandemicznym, scyfryzowanym świecie?

Na początku XXI wieku w Chinach miała miejsce epidemia SARS. Przebieg ówczesnego kryzysu był bardzo podobny do tego, co obserwujemy dzisiaj, lecz był ograniczony wyłącznie do Państwa Środka – czyli jednak *de facto* do miliarda ludzi i ogromnej połaci świata. Można było zaobserwować, że wprowadzony wówczas lockdown gospodarki doprowadził najpierw do zatrzymania wielu procesów, a następnie do gwałtownej cyfryzacji. Już niecały rok po zakończeniu pandemii Chiny doświadczyły natomiast lawinowego rozwoju gospodarczego.

Chińczycy z epidemii wyciągnęli kilka zasadniczych wniosków. Po pierwsze, powszechne stało się przekonanie, że biznes i państwo muszą posiadać zbiory danych oraz platformy cyfrowe, które obsługują te zbiory w postaci różnego typu usług. Powinny one służyć nie tylko działaniom rządowym, ale też modernizacji procesów biznesowych i wprowadzaniu do nich pewnego poziomu inteligencji – tak, by procesy te organizowały życie przedsiębiorców i obywateli podczas podobnego typu kryzysów, uniemożliwiających osobisty kontakt.

Po drugie, Chiny uświadomiły sobie, że kluczowym wyzwaniem jest budowa inteligentnych miast. W związku z koniecznością ograniczenia kontaktu personalnego w przestrzeniach miejskich pojawiło się wiele rozwiązań opartych na koncepcji internetu rzeczy, niewymagających żadnego dotyku, kontaktu fizycznego. Uzmysłowano sobie także, jak istotna jest wysokiej jakości opieka zdrowotna oraz edukacja online – skierowana tak dla dzieci i młodzieży, lecz również dla dorosłych. Do tej listy trzeba też oczywiście dodać upowszechnienie pracy zdalnej.

Te wnioski pojawiły się jednak *post factum*. W jaki sposób Chinom udało się jednak zareagować w trakcie trwania kryzysu?

Pojawiły się pierwsze nowe aplikacje obsługujące konkretne branże gospodarki, w szczególności logistykę. W tym sektorze epidemia przerwała pierwsze łańcuchy dostaw, tu również pierwsze łańcuchy zostały później odbudowane – w szczególności w handlu i usługach związanych ze świeżą żywnością. Zaczęła rosnać liczba firm świadczących zupełnie bezdotykowe

usługi i dostarczanie towarów, następnie pojawiły się też roboty produkcyjne i usługowe. To samo nastąpiło później w przemyśle, gdzie wiele zajęć przeszło gwałtowne procesy robotyzacji i automatyzacji. Później ta lawina cyfryzacyjna dosięgła kolejne branże i w ten oto sposób Chiny – nie wchodząc w szczegóły wykorzystywania tych technologii do nadzoru społeczeństwa – stały się jednym z globalnych liderów ucyfrowienia biznesu i gospodarki.

Wierzy Pani w powtórkę z rozrywki na polskim podwórku?

Tak, a nawet już ją obserwuję. Widzę, że wiele procesów idzie w bardzo podobnym kierunku. Myślę tylko, że mamy dziś problem z tym, że nasze państwo – mam na myśli decydentów – nie do końca zdaje sobie sprawę, jak daleko idące i nieodwracalne zmiany przyniesie w kontekście cyfryzacji pandemia. Koniec końców wszystko będzie jednak w największym stopniu zależało od zachowań biznesu i społeczeństwa, którzy przecież nie będą do nich potrzebowali państwowej pieczętki.

O rozmówczyni

Anna Streżyńska – Prezes Zarządu spółki informatycznej MC2 Innovations. W latach 2015-2018 Minister Cyfryzacji, przewodnicząca Rady Architektury Ministerstwa Cyfryzacji oraz Komitetu Rady Ministrów ds. Cyfryzacji. Wcześniej, w latach 2006-2012 Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej. Z wykształcenia prawnik. W 2008 r. uhonorowana Nagrodą im. Andrzeja Bączkowskiego (przyznana za zwalczanie monopolu na rynku telekomunikacyjnym), a w 2010 r. otrzymała Odznakę Honorową Bene Merito (za sławienie imienia Polski w świecie) z rąk Prezydenta RP. W 2017 r. CIONET Polska przyznał Ministrowi Cyfryzacji i jego zespołowi nagrodę Digital Excellence Awards 2017 za transformację cyfrową.