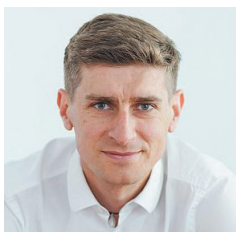


# Cyfrowa gospodarka – potrzebni i wielcy, i mali



**Piotr Janczyk**

Współzałożyciel i Prezes Zarządu, Bilander

**Otoczająca nas rzeczywistość coraz bardziej się cyfryzuje. Nie inaczej jest w wypadku przedsiębiorstw, które nieraz są wręcz motorami napędowymi tego procesu. Czy z perspektywy polskich firm nadejście gospodarki cyfrowej należy postrzegać przede wszystkim jako szansę czy raczej jako zagrożenie? Czy w digitalnych realiach znajdzie się miejsce także dla mniejszych przedsiębiorstw, czy też rynek zostanie „zabetonowany” przez monopole i oligopole? Jak różna jest perspektywa patrzenia na biznes przez małych i średnich przedsiębiorców, a tych, którzy stoją u sterów międzynarodowych gigantów?**

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor Kongresu Obywatelskiego.*

**Założona i prowadzona przez Pana już od kilkunastu lat firma Bilander świadczy usługi, które zwykły Pan nazywać „EKG przedsiębiorstwa”. Dlaczego?**

Specjalizujemy się w pomocy w zarządzaniu firmami. W praktyce zbieramy i porządkujemy różnego rodzaju dane, a następnie – poprzez technologię – wspieramy w wyciąganiu z nich wniosków. Dane te mogą dotyczyć zarówno samego przedsiębiorstwa (np. strategii i wizji rozwoju, budżetu, bieżących informacji ze sprzedaży, produkcji czy czujników zamontowanych na firmowych urządzeniach), jak również rynku, na którym funkcjonuje, a nawet szerzej – całej gospodarki, z uwzględnieniem oddziałujących na nią trendów makroekonomicznych.

Naszą główną rolą jest tworzenie systemów wspierających podejmowanie decyzji – zbierając wyżej opisane dane, widzimy, niczym na ekranie EKG, pewien sygnał, który pozwala zauważyć, czy dany proces, czy też podjęty kierunek działań, jest zasadny i realizowany w sposób efektywny, rentowny, czy też należałoby go skorygować. Taka analiza pozwala nam znaleźć pewnego rodzaju nieprawidłowości czy anomalie. Następnie staramy się w elastyczny sposób zaproponować narzędzia i działania, które odpowiedzą na te wyzwania i zwiększą efektywność prowadzenia biznesu.

**Czy – bazując na własnym doświadczeniu biznesowym – uważa Pan, że polskie firmy mają jeszcze spore rezerwy efektywnościowe?**

Na pewno nie można mierzyć wszystkich przedsiębiorstw jedną miarą, gdyż każde może się znajdować na nieco innym etapie rozwoju. Jeżeli jednak miałbym pokusić się o jakieś bardziej generalne wnioski, to przede wszystkim należy zauważyć, że po ponad 30 latach funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej, w tym również na rynkach zagranicznych, wiele polskich firm siłą rzeczy musiało już dostosować się do prosperowania w wymagających uwarunkowaniach, co w pozytywny sposób przełożyło się na sposób ich zorganizowania. Uśredniając, sądzę, że owa rezerwa efektywnościowa może wynosić około 20%, a zatem wcale nie ma aż tak wiele do poprawy.

Zdarzają się jednak przypadki, w których owa rezerwa jest większa, a jej uwolnienie pozwala firmie nabrać zupełnie inne tempo rozwoju. Przykładowo, dzieje się tak wówczas, gdy wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska jest zmuszona poświęcać dużo czasu na zbieranie danych, ich ujednocianie czy „sklejanie”, podczas gdy tego typu procesy mogłyby być wykonywane w sposób zautomatyzowany. Poprzez ucyfrowienie pewnych procesów osoby te zyskują większą przestrzeń do myślenia o szansach, wyzwaniach, rywalizacji z konkurencją, strategii ekspansji zagranicznej czy nowej ofercie. W tym miejscu zwróciłbym też uwagę na to, jak cennym, wręcz unikalnym zasobem jest dziś nie tylko czas, ale i nieprzerywana ciągłymi telefonami czy spotkaniami uwaga. Nieraz poświęcenie przez osoby o najwyższych kompetencjach 4 czy 8 godzin na namysł strategiczny może przynieść firmie ogromny skok rozwojowy.

”

**Niezwykle cennym, wręcz unikalnym zasobem jest dziś nie tylko czas, ale i nieprzerywana ciągłymi telefonami czy spotkaniami uwaga. Nieraz poświęcenie przez osoby o najwyższych kompetencjach 4 czy 8 godzin na namysł strategiczny może przynieść firmie ogromny skok rozwojowy.**

**Firmy generują dziś coraz większe ilości danych, z których coraz większa część ma charakter cyfrowy – nie stanowi to zaskoczenia, gdyż takie są współczesne realia biznesowo-technologiczne. Na ile Pana zdaniem nasza gospodarka jest dziś ucyfrowiona – czy jesteśmy na początku drogi, czy też może osiągnęliśmy już pewien stopień zaawansowania?**

Niewątpliwie jesteśmy już na tej drodze, natomiast w zależności od branży – na innym jej kilometrze. Przykładowo, system płatności mobilnych Blik jest dziś liderem w skali całej Europy, o ile nie świata. Nasze firmy są bardzo daleko również, jeśli chodzi o różnego rodzaju usługi finansowo-cyfrowe. Zawdzięczamy to w dużej mierze swoistej rencie zapóźnienia w obszarze cyfryzacji – trend ten dotarł do nas później niż np. w krajach zachodnich, co pozwoliło nam na wykorzystanie ich doświadczeń, uniknięcie wielu błędów i „wskoczenie” z miejsca na wyższy poziom rozwoju. Pozytywnie oceniam także poziom ucyfrowienia polskiej administracji państwowej.

Na drugim biegunie znajduje się natomiast wiele polskich firm przemysłowych. Ich zapóźnienie cyfrowe wynika w znacznej mierze ze specyfiki II sektora w Polsce, a konkretniej z tego, że naszą mocną stroną przez lata była wyspecjalizowana, lecz krótkoseryjna produkcja. Stąd też nasze przedsiębiorstwa z tej branży są bardziej jednorazowymi montowniami niż manufakturami wytwarzającymi dziesiątki tysięcy identycznych produktów. Niski poziom powtarzalności poskutkował natomiast węższym polem do przeprowadzania automatyzacji.

”

**Zapóźnienie cyfrowe polskich firm produkcyjnych wynika z tego, że mocną stroną naszego przemysłu była przez lata wyspecjalizowana, lecz krótkoseryjna produkcja. Stąd też przedsiębiorstwa z tej branży są bardziej jednorazowymi montowniami niż manufakturami wytwarzającymi dziesiątki tysięcy identycznych produktów. Nie sprzyjało to wprowadzaniu szeroko zakrojonych procesów automatyzacyjnych.**

**Czy ten obraz nadal jest aktualny?**

Dzięki wchodzącej robotyzacji czy coraz liczniejszej grupie polskich oddziałów zagranicznych linii produkcyjnych, w wielu miejscach zaczynamy nadrabiać nasze zaległości. Zauważam też, że polscy przedsiębiorcy coraz częściej starają się przekuć jednorazowe projekty na powtarzalne procesy i aktywnie poszukiwać kontraktów na seryjną produkcję.

Natomiast tym, czego niektórym z nas, włącznie ze mną, jeszcze brakuje, to świadome zarządzanie całościowym cyklem życia produktu i doświadczenie w zarządzaniu procesami. Mam tu na myśli m.in. badanie aktualnych szans rynkowych, znajdowanie miejsc na rynku z opracowanymi produktami, dostosowywanie ich do potrzeb konkretnych sektorów i uregulowywanie ich (np. prawnie, finansowo) w taki sposób, by można było je sprzedawać nie tylko w Polsce, ale i zagranicą.

### **Czy w perspektywie kilku–kilkunastu najbliższych lat wyobraża Pan sobie przedsiębiorstwa, które nie będą obecne w świecie cyfrowym?**

W tym momencie znajdziemy w Polsce sporo takich firm, jednak z każdym rokiem jest ich coraz mniej. Wydaje mi się, że filozofia zrównoważonego rozwoju, jaką promuje dziś mocno Unia Europejska, wymusi cyfryzację nawet na przedsiębiorstwach, które w tej chwili nie widzą potrzeby przechodzenia przez ten proces. W horyzoncie nadchodzących lat może być on niezbędny, aby spełniać regulacyjne standardy czy nawet – aby w ogóle móc wprowadzać swoje produkty i usługi na rynek.

Jestem jednak przekonany, że polskie firmy sobie poradzą. Przedsiębiorstwa, które są liderami cyfrowej transformacji, będą stanowiły inspiracje dla pozostałych. Druga rzecz, że jeśli chodzi o ogólny poziom cyfryzacji naszego biznesu – naprawdę nie mamy się czego wstydzić. Nie jesteśmy może najbardziej ucyfrowioną gospodarką na świecie, ale na pewno nie znajdujemy się też w europejskim ogniu.

### **Czy uważa Pan, że polskie firmy mogą stać się beneficjentami postępującej cyfryzacji gospodarki, czy też raczej stanowi to dla nich zagrożenie? Jeszcze nie tak dawno temu, zanim powstał Facebook czy wielkie wirtualne platformy handlowe, dość powszechne było przekonanie, że oferujący niskie bariery wejścia internet może przyczynić się „demokratyzacji” biznesu. Tymczasem dziś wydaje się, że cyfrowy świat zmierza raczej w kierunku monopolizacji czy oligopolizacji – czy nie przybłokuje to ścieżek rozwojowych naszych przedsiębiorstw?**

Jestem zwolennikiem patrzenia na problemy przez pryzmat różnych grup potrzeb czy odbiorców. Spójrzmy na produkty, co do których oczekujemy, że będą powszechne i dostępne dla każdego. Aby było to możliwe, będą one musiały być tanie. Żeby były tanie, będą musiały zostać wyprodukowane w sposób masowy, przy wykorzystaniu efektu skali. W kontekście tego typu dóbr, oligopol wydaje się być bardzo dobrym modelem. Osobiście widzę w nim dużą wartość w odniesieniu do wielu sektorów, które mają świadczyć usługi bądź wytwarzać produkty w sposób bardzo szeroki, powszechny, ujednolicony. Czy jest bowiem sens, by produkować tysiąc rodzajów cegieł? Moim zdaniem nie – niech będzie pięć ich standardów i kilka czy kilkanaście firm, które je wytwarzają i ze sobą konkurują.

Z drugiej strony, gdy będę budował dom, to będę potrzebował usług fachowców, którzy znają się nie tylko na cegłach, lecz na szerokim spektrum tematów związanych z budownictwem. Zatrudniając ich, będę oczekiwał, że wykorzystają oni swoje kompetencje oraz zakupione na rynku różnego typu materiały, by zrealizować moją potrzebę.

Zmierzam do tego, że w świecie cyfrowym – podobnie, jak w świecie fizycznym – będzie występował podział pomiędzy oligopolem dostarczającym masowe, powszechne, dość tanie, lecz niespersonalizowane produkty i usługi a mniejszymi, bardziej niszowymi, wyspecjalizowanymi w wybranych obszarach przedsiębiorstwami, będącymi w stanie dostosować swoją ofertę do konkretnych potrzeb klienta.



**W świecie cyfrowym – podobnie, jak w świecie fizycznym – będzie występował podział pomiędzy oligopolem dostarczającym masowe, powszechne, dość tanie, lecz niespersonalizowane produkty i usługi a mniejszymi, bardziej niszowymi, wyspecjalizowanymi w wybranych obszarach przedsiębiorstwami, będącymi w stanie dostosować swoją ofertę do konkretnych potrzeb klienta.**

**Domyślam się, że widzi Pan potencjał polskich firm właśnie w zagospodarowywaniu wyspecjalizowanych nisz rynkowych i konkurowaniu, między innymi, swoją elastycznością.**

Dokładnie tak, choć dlaczego mielibyśmy wykluczyć powstanie polskiego cyfrowego oligarchy? Świetnie do tego predyspozycje ma chociażby wspomniany wcześniej przeze mnie system Blik, który pretenduje do bycia bardzo atrakcyjną usługą rozchwytywaną w skali świata.

**Po wejściu Polski do Unii Europejskiej, w 2005 r. mieliśmy do czynienia z szeroką emigracją Polaków do państw Europy Zachodniej. Wśród nich znalazło się także wiele osób wysoko wykwalifikowanych. Czy nie widzi Pan ryzyka, że w warunkach gospodarki cyfrowej możemy doświadczyć kolejnej fazy tzw. drenażu mózgów? Już teraz słyszymy o licznych przykładach polskich specjalistów, którzy pracują zdalnie z Polski dla zachodnich firm, otrzymując wynagrodzenie w euro, funtach czy dolarach, co w wyścigu o talenty stawia polskie przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji...**

Spójrzmy na to zjawisko z innej strony – dlaczego innowacyjne polskie firmy, pracujące nad nowoczesnymi, inspirującymi usługami i produktami, nie mogłyby zachęcić specjalistów z państw rozwiniętych do zaangażowania się w ich projekty? Motywacją takich osób często nie są wcale pieniądze – oni zdążyli już zarobić, nie muszą martwić się o przyszłość swoją ani swojej rodziny. Są oni natomiast nieraz żądni wartościowej pracy, zaangażowania się w ciekawą inicjatywę, unikatowy pomysł. Mając to na uwadze, cyfryzacja wyrównuje szanse, zaciera nasz dług kapitałowy względem Zachodu. Znam osobiście Polaka, żyjącego w naszym kraju, który spina międzynarodowy projekt między Nową Zelandią, Kanadą i Etiopią. Takich ludzi jest w Polsce na pewno znacznie więcej i spodziewam się, że będzie ich tylko przybywało, szczególnie że – jak mi się wydaje – mamy jako Polacy dobre predyspozycje do uczestniczenia w międzykulturowych projektach.

”

**Dlaczego innowacyjne polskie firmy, pracujące nad nowoczesnymi, inspirującymi usługami i produktami, nie mogłyby zachęcić specjalistów z państw rozwiniętych do zaangażowania się w ich projekty? Motywacją takich osób często nie są wcale pieniądze – są oni żądni wartościowej pracy, zaangażowania się w ciekawą inicjatywę, unikatowy pomysł.**

**Jest Pan zatem zdania, że technologia wyrównuje szanse, a nie pogłębia różnice?**

Jestem o tym przekonany. Dzięki internetowi dostęp do wiedzy czy rozwiązań pokroju sztucznej inteligencji stał się dość powszechny. Wierzę, że te technologie będą w stanie przyczynić się do wyrównywania różnic, chociażby w obszarze edukacji, na całym świecie. Już teraz powstają systemy bazujące na AI, mające pełnić funkcję pewnego rodzaju korepetytorów dla uczniów. Gdy zostaną dopracowane i rozpowszechnione, będą mogli z nich korzystać wszyscy chętni – zniknie wówczas podział na dzieci, których rodziców stać na prywatne korepetycje, lekcje dodatkowe, a tych, którzy nie mogą sobie na to pozwolić. W dużym stopniu zatarta zostanie też różnica między uczniem z Polski, Niemiec czy Hiszpanii a uczniem z Afryki – wystarczy tylko dostęp do komputera i internetu.

**Wracając do tematu rynku pracy – nie obawia się Pan jednak walki o pracownika pomiędzy firmami pokroju Bilandera a wielkimi graczami, takimi jak globalne korporacje? Zakładam, że również i one są w stanie zaoferować ciekawe wyzwania zawodowe...**

Mam wrażenie, że korporacje w obecnych realiach coraz bardziej potrzebują specjalistów, którzy w efektywny sposób będą wykonywali w miarę cykliczną pracę – trochę jak w fabryce. Z kolei firmy małe i średnie, których działalność można porównać do rzemiosła, będą przyciągały osoby, które potrzebują nowych, nieszablonowych wyzwań.

Patrząc na przekrój całego społeczeństwa, jestem przekonany, że część osób – głównie tych, które patrzają na pracę jak na źródło zapewnienia środków do życia – będzie decydowała się na pracę dla korporacji, natomiast ci, którzy od pracy oczekują spełnienia, satysfakcji, wypełnienia pewnego rodzaju misji, często będą wybierali angaż w mniejszej, ale znacznie bardziej elastycznej organizacji. Będą tam trafiali ludzie, którzy chcą mieć wpływ na decyzyjność, którzy mają potrzebę kreowania, bycia usłyszanym.

Mam też przeświadczenie, że wybór miejsca pracy nie zawsze będzie wynikał z cech charakteru danej osoby – często będzie decydowała o nim aktualna sytuacja życiowa. I tak też osoby, które w danym momencie będą potrzebowały przede wszystkim pieniędzy, będą szły do korporacji. Po jakimś czasie, gdy już się ustakują i będą potrzebowały nowych wyzwań, rozejrzą się za pracą w mniejszej firmie. Koniec końców, myślę, że będziemy zmierzali do rynku świadomego pracodawcy i świadomego pracownika – to dobra wiadomość.

**Pozostając przy temacie korporacji – miał Pan okazję współpracować z największymi globalnymi graczami, a także poznać osoby, które stoją u ich sterów. Jak różna jest perspektywa patrzenia na biznes przez prezesów małych i średnich firm, a tych, którzy kierują rynkowymi gigantami?**

Są to dwie zupełnie różne perspektywy. Na pewno więksi widzą więcej – gdy wejdziemy na wyższą górę, możemy objąć wzrokiem znacznie większe połacie terenu. Widzimy w oddali wodę, której nam brakuje i możemy ocenić, w którym kierunku należy pójść, by się do niej dostać. Ci, którzy są niżej, tak szerokiej perspektywy nie posiadają. Nie oznacza to jednak, że stoją na straconej pozycji względem większych – może przecież zdarzyć się tak, że widząc z góry pewien cel, będziemy chcieli pobiec na skróty, by jak najszybciej do niego dotrzeć, tymczasem po drodze napotkamy wielki kanion, którego wcześniej nie było widać i który nas przystopuje. W tym samym czasie ten mały, błądzący między drzewami, obejdzie w jakiś sposób ten uskok i pierwszy dotrze w upragnione miejsce. Nie ma tu reguły.

Dlatego też głęboko wierzę w synergię między graczami dużymi a tymi mniejszymi – po pierwsze, jedni są drugim zwyczajnie potrzebni. Po drugie, nie wszyscy mają predyspozycje do bycia gigantami i mogą pełnić bardzo użyteczną, istotną rolę w mniejszej skali. Podobnie na odwrót – szkoda byłoby tych, którzy umieją myśleć wielkoskalowo, globalnie, zamykać w niewielkim, lokalnym warsztacie, nie wykorzystując ich potencjału.



**Głęboko wierzę w synergię między graczami dużymi a tymi mniejszymi – jedni są drugim po prostu zwyczajnie potrzebni.**

**Wydaje się, że wielkie korporacje nie tylko zauważają wcześniej pewnego rodzaju trendy, ale też same je nieraz kształtują. Tymczasem nie zawsze mogą być one po myśli mniejszych firm, społeczeństw czy nawet państw. Czy mamy narzędzia do tego, by – w razie potrzeby – móc się przed nimi skutecznie bronić?**

Uważam, że tak – najlepszym przykładem jest chęć wykorzystywania przez gigantów danych personalnych obywateli w celu wymyślenia nowych produktów i usług, a także udoskonalania algorytmów sztucznej inteligencji. Przez ostatnie 10-15 lat korporacjom się to udawało, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, gdzie podejście do tego typu danych jest bardziej „luźne” niż na Starym Kontynencie.

Proszę zauważyć, że wystarczyło narzucenie pewnych regulacji na obszarze Unii Europejskiej, by przyblokować na europejskim rynku ten mechanizm. Okazało się, że niekarmienie sztucznej inteligencji nowymi danymi ze Wspólnoty wpływa na dezaktualizację, przedawnienie AI, co drastycznie obniża jej użyteczność. To trochę tak, jakbym miał bazować na wynikach giełdowych z zeszłego roku.

Generalnie sekwencja, w której najpierw przedsiębiorca czy innego typu innowator wymyśla pewną rzecz i ją rozwija, a następnie przychodzi regulator, który umieszcza ją w odpowiednich ramach prawnych, jest stara jak świat. To pewnego rodzaju taniec, w którym raz prowadzi jedna strona, a innym razem – druga. Postrzegam tę różnorodność jako pozytywne zjawisko, które sprawia, że nie stoimy w miejscu, lecz rozwijamy się. Wydaje mi się, że warto mieć świadomość tej dynamiki – wówczas przestaniemy się jej bać.



”

**Sekwencja, w której najpierw przedsiębiorca czy innego typu innowator wymyśla pewną rzecz i ją rozwija, a następnie przychodzi regulator, który umieszcza ją w odpowiednich ramach prawnych, jest stara jak świat. To pewnego rodzaju taniec, w którym raz prowadzi jedna strona, a innym razem – druga. To pozytywne zjawisko, które sprawia, że nie stoimy w miejscu, lecz rozwijamy się.**

To, że UE udało się za pomocą regulacji zatrzymać niekontrolowany rozwój sztucznej inteligencji należy chyba postrzegać jako dobrą wiadomość – wszak w ostatnich latach z wielu źródeł mogliśmy usłyszeć obawy związane ze „spuszczaniem technologii ze smyczy”, z tym, że niebawem to AI zacznie rządzić nami, a nie na odwrót itp.

Jestem ogromnym przeciwnikiem katastroficznego patrzenia na rozwój technologiczny. To popularne, bo lęk i strach bardzo szybko się roznoszą i bardzo łatwo się sprzedają, z czego niektórzy potrafią czerpać korzyści. W mojej ocenie kreowane przez człowieka narzędzia – czy analogowe, czy cyfrowe – od zawsze służyły jednak temu, by mu pomagać.

Podobnie jest ze sztuczną inteligencją, która potrafi liczyć, sprawdzać, analizować fakty, wyciągać dane, proponować rozwiązania. Tak długo, jak jest ona dla człowieka użyteczna, będzie on z niej korzystał. Gdy jednak przekona się, że przynosi mu ona więcej szkód, to przestanie jej używać albo zwyczajnie odłączy ją od gniazdka i „potwór” zniknie.

Wierzę w to, że AI w rękach osób o odpowiednich kompetencjach i talentach będzie potrafiła wykreować przełomowe odkrycia i pomagać w bardzo wielu dziedzinach życia. Natomiast z jakiegoś powodu to człowiek stworzył młotek, a nie młotek stworzył człowieka. Tak samo – to technologie, nawet te najnowocześniejsze, pełnią służebną rolę względem człowieka, a nie na odwrót. Jeśli jest ryzyko, że będzie inaczej – można ich rozwój przyhamować, tak jak zrobiła to UE, wysyłając algorytmy sztucznej inteligencji na „dieta”.

## O rozmówcy

**Piotr Janczyk** – Współzałożyciel i Prezes Bilander Group wspierającej zarządzanie informacją dla organizacji. Promuje inteligencję biznesową jako rodzaj inteligencji i pewnej filozofii rozwiązywania problemów gospodarczych. Lubi poznawać ludzi, świat, rzeczywistość, kultury i chętnie integruje różne poznane podejścia w codziennej pracy.

### Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

Pomorski Fundusz Rozwoju  
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

Maritex®  
ELECTRONIC COMPONENTS

GROUP  
BASE