



Maria Aluchna
Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



Dominika Bosek-Rak
Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



Bogumił Kamiński
Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



Daniel Kaszyński
Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

OPINIA Cyfryzacja: średnie spółki wypadają najlepiej

Opracowany przez Komisję Europejską indeks Digital Economy and Society Index (DESI), mierzący poziom cyfryzacji na poziomie krajów unijnych, pozycjonuje Polskę dopiero na czwartym od końca miejscu listy. Europejskimi liderami są kraje skandynawskie. Natomiast najniższy poziom wskaźnika odnotowywany jest dla większości krajów z Europy Wschodniej. Wyjątkami są Litwa, Chorwacja i Estonia, które są powyżej średniej unijnej.

Badania przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie obejmujące okres 2018–2023 wskazują jednak, że od wybuchu pandemii polskie spółki giełdowe coraz intensywniej inwestują w cyfryzację: duża liczba podmiotów w ostatnich latach opracowała strategię cyfryzacji, które są obecnie wdrażane. Jednocześnie widać istotne wewnętrzne zróżnicowanie tego procesu, zarówno jeśli brać pod uwagę sektory gospodarki, jak i w zależności od wielkości przedsiębiorstw. Okazało się m.in., że spółki z sektorów tradycyjnych (np. spożywczy, przemysł ciężki) i te najmniejsze wykazują najniższe poziomy zaawansowania w zakresie cyfryzacji. Dane te potwierdzają, że w tych przedsiębiorstwach występuje wciąż niewykorzystany potencjał budowy ich przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu technologii cyfrowych.

Sukces zależy od postawy

Słynne stwierdzenie Marca Andreessena „software is eating the world” z każdym rokiem okazuje się bardziej trafne. Transformacja cyfrowa obejmuje praktycznie wszystkie sektory i gałęzie gospodarki, zmieniając funkcjonowanie przemysłu, usług, handlu, systemu opieki zdrowotnej, edukacji i administracji państwowej. Według danych Statisty, globalnej platformy danych i analiz biznesowych z siedzibą w Niemczech, w 2024 r. globalne wydatki na transformację cyfrową wyniosą 2,49 bln dol. i do 2027 r. osiągną 3,9 bln dol. Rozwiązania cyfrowe na nowo kształtują procesy w organizacjach, umożliwiając szybszą wymianę informacji wspierającą podejmowanie decyzji w obszarze finansów, produkcji, inwestycji, marketingu czy zarządzania kapitałem ludzkim. Transformacja cyfrowa

zmienia i będzie w przyszłości determinować relacje w przedsiębiorstwie, między menedżerami a pracownikami, ale też między przedsiębiorstwem a jego klientami, dostawcami, kredytodawcami czy innymi grupami interesariuszy.

Rodzi to wiele pytań. Z punktu widzenia zarządzających istotne są dwa zagadnienia. Po pierwsze, czy transformacja cyfrowa przekłada się na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz czy sprzyja budowaniu jego wartości. Po drugie, w jaki sposób powinno się wdrażać poszczególne elementy transformacji cyfrowej, aby osiągnąć zakładane rezultaty. Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie transformacją cyfrową wymaga pomiaru jej zaawansowania oraz określenia jej roli w procesach organizacyjnych. Jak wskazują wyniki prezentowane w książce „Rewired” autorstwa współpracowników McKinsey, długoterminowy sukces transformacji cyfrowej zależy od postawy, jaką zajmują zarządzający: ich zaangażowania, zdolności do rozwijania kompetencji, modelu działania oraz rozumienia technologii.

Zwinność i inwestycje w kompetencje

Zarządzający i eksperci w Polsce stawiają pytania, na jakim etapie wdrażania technologii cyfrowych są rodzime przedsiębiorstwa, które technologie są wykorzystywane i czy inwestycje realizowane w transformację cyfrową budują wartość dla klienta i przedsiębiorstwa. Dodatkowo są oni też zainteresowani możliwością oceny pozycjonowania się swych przedsiębiorstw w stosunku do konkurentów.

Badanie przeprowadzone przez pracowników Katedry Teorii Zarządzania i AI Lab z SGH, wsparte finansowo przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej, jest próbą odpowiedzi na te pytania. Opracowany w jego ramach Indeks Cyfryzacji Przedsiębiorstw (ICP) pozwala na identyfikację zaawansowania transformacji cyfrowej w polskich przedsiębiorstwach i odniesienie doświadczeń naszego kraju do trendów światowych.

Uwzględniając kluczową rolę menedżerów w badaniu, zgromadzono odpowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej z 204 spółek notowa-

nych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przebadane zostały największe spółki giełdowe (WIG20), a także spółki średniej wielkości (WIG40 i WIG80) oraz pozostałe. Odpowiedzi pozwoliły na pozyskanie informacji na temat dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstw w odniesieniu do czterech głównych obszarów: 1) strategii cyfrowej przedsiębiorstwa, 2) stopnia wykorzystania nowoczesnych technologii w działalności, 3) poziomu inwestycji w projekty związane z cyfryzacją oraz 4) stopnia wykorzystania narzędzi cyfrowych w relacjach z interesariuszami, w tym – pracownikami.

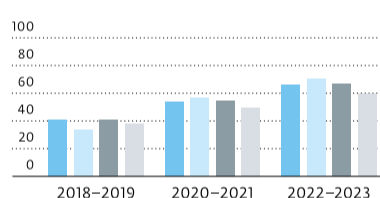
W kwestionariuszu, który posłużył za punkt wyjścia w badaniu, zadano pytania o wykorzystywanie szerokiego spektrum technologii cyfrowych, takich jak np. chmura obliczeniowa, sztuczna inteligencja, blockchain, rozwiązania z zakresu robotyki/automatyki, internet rzeczy/edge computing. Analiza odpowiedzi umożliwiła określenie poziomu wykorzystania technologii cyfrowych oraz identyfikację technologii priorytetowych, w tym rozwiązań najważniejszych dla rozwoju przedsiębiorstwa i budowania wartości dla klienta. Wartość indeksu cyfryzacji jest liczbą z przedziału od 0 do 100 proc. i mówi o poziomie cyfryzacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do maksymalnie możliwego.

W celu uchwycenia dynamiki Indeksu Cyfryzacji Przedsiębiorstw oceny dokonano w trzech punktach czasowych – przed pandemią (lata 2018–2019) w czasie pandemii

Indeks Cyfryzacji Przedsiębiorstw

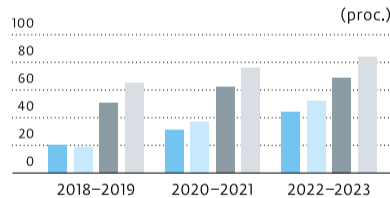
(wartość średnia, proc.)

● WIG20 ● WIG40
● WIG80 ● Pozostałe



Wartość średnia składowej indeksu

● Technologia ● Nakłady finansowe
● Pracownicy/interesariusze ● Strategia



Źródło: Indeks Cyfryzacji Przedsiębiorstw, SGH

(lata 2020–2021) oraz po pandemii (lata 2022–2023). Z perspektywy łącznej wyniki pokazują, że poziom cyfryzacji przedsiębiorstw systematycznie i zauważalnie rośnie.

Tendencja ta jest widoczna zarówno na poziomie zagregowanym, jak i we wszystkich badanych sektorach gospodarki. Interesującym zjawiskiem jest obserwacja sekwencji zmian zachodzących w spółkach: w pierwszej kolejności opracowywana jest strategia cyfrowa i podejmowane są działania usprawniające cyfrowy kontakt z interesariuszami (klientami, pracownikami), a dopiero w drugiej kolejności rosną nakłady finansowe na cyfryzację i podnosi się wykorzystanie zaawansowanych nowoczesnych technologii. Oznacza to, że spółki starają się podejmować decyzje w zakresie transformacji cyfrowej w sposób przemyślany i analizują potencjalne koszty i korzyści z realizowania takich projektów przed podjęciem ich realizacji. Sytuacja ta jest jednak zróżnicowana pomiędzy sektorami. Najbardziej zaawansowanymi sektorami w zakresie poziomu cyfryzacji są branża informatyczna (średni indeks cyfryzacji w 2023 r. na poziomie 68 proc.) oraz medialna i rozrywkowa (65 proc.). Natomiast najmniej przemysł spożywczy (57 proc.) i przemysł ciężki (59 proc.).

Co ciekawe, największy poziom indeksu mają obecnie spółki średniej wielkości (WIG40). Spółki największe (WIG20) mimo wysokiego początkowego poziomu cyfryzacji miały niską dynamikę jego wzrostu. Z kolei spółki najmniejsze (Pozostałe) mają obecnie najniższy poziom cyfryzacji i niską dynamikę wzrostu tego wskaźnika w czasie. Pokazuje to, że spółki średniej wielkości jednostecznie są dostatecznie duże, aby wykorzystanie rozwiązań zaawansowanych technologicznie nie napotykało w nich bariery kompetencyjne, a z drugiej strony dostatecznie małe, aby nie rozbiły się o wyzwania organizacyjne podczas ich wdrożenia.

Otrzymane wyniki wskazują, że zdolność do efektywnego wykorzystania przez spółki transformacji cyfrowej wymaga zarówno zwinności zarządczej oraz odpowiedniego inwestowania w kompetencje pracowników organizacji, które pozwolą zarówno zauważyć potencjał korzyści płynących z innowacyjnych rozwiązań technologicznych, a następnie je skutecznie wdrożyć.

Szczegółowa prezentacja stanu cyfryzacji polskich przedsiębiorstw i wynikających z niego wniosków nastąpi na konferencji Impact'24. ©



Krzysztof Śmietana
dziennikarz
DGP

OPINIA Premier musi przeciąć spekulacje w sprawie CPK

Nie kasujemy Centralnego Portu Komunikacyjnego. My go optymalizujemy – zarzeka się Maciej Lasek, rządowy pełnomocnik ds. CPK. Poglądy polityka Koalicji Obywatelskiej przeszły sporą metamorfozę.

W poprzedniej kadencji Sejmu jako wiceprzewodniczący parlamentarnego zespołu ds. przeskalowania inwestycji i przymusowych wywłaszczeń jawił się jako przeciwnik inwestycji, zwłaszcza budowy dużego przesiadkowego lotniska w Baranowie. Trzy dni po wygranych przez obecną koalicję wyborach na łamach DGP mówił, że nowy rząd najpewniej nie będzie budował lotniska w Baranowie. – Wszystko wskazuje na to, że projekt jest mocno przeskalowany i nieodpasowany do potrzeb, a co za tym idzie, może być zbyt drogi w stosunku do efektów – stwierdził. Dodał, że rosnący ruch lotniczy będzie mogło obsłużyć powiększone lotnisko Okęcie oraz porty w regionie. Po powołaniu w grudniu na stanowisko pełno-

mocnika ds. CPK obiecał, że po przeprowadzeniu audytów pierwsze wnioski i rekomendacje dla rządu będą ogłoszone pod koniec I kw. 2024 r.

Premier Donald Tusk zimą mówił zaś, że decyzje o przyszłości przedsięwzięcia zostaną podjęte po analizach niezależnych ekspertów. Jak dotąd nic nie wyszło z audytów zewnętrznych, bo przetargi zostały bądź unieważnione bądź przesunięte. Udało się przeprowadzić tylko audyty, które wykonała spółka CPK. Przygotowała siedem analiz, a ósmą zrobiła współpracująca ze spółką firma Jacobs. Nie przedstawiono dotąd ich wyników, ale jak przekonywał Lasek na ubiegłotygodniowym Europejskim Kongresie Gospodarczym w Katowicach, rekomendacje dla rządu co do dalszego działania są już znane. – My dziś nie zastanawiamy się, czy budować CPK, tylko jak budować CPK – mówił.

W sprawie przedsięwzięcia brakuje jednak ze strony przedstawicieli rządu i podległych mu spółek spójnej narracji.

Maciej Lasek przyznał w czwartek w Sejmie, że teraz realistycznym terminem oddania nowego portu jest druga połowa 2032 r. Szef spółki CPK Filip Czernicki stwierdził zaś, że na 80 proc. budowa zakończy się w 2032 r. Tyle że otwarcie portu w tym terminie jest wątpliwe, skoro szef Polskich Portów Lotniczych Andrzej Ilków przyznał, że planowana na lata 2026–2029 rozbudowa Lotniska Chopina zamortyzuje się dopiero w 2034 r. Jednoczesne funkcjonowanie obu lotnisk jest zaś wykluczone, bo jak przyznają eksperci, powodzenie lotniska w Baranowie zależy od przeniesienia całego ruchu z Okęcia. Według Ilkova bardziej realistyczny termin uruchomienia CPK to 2035 r.

Nie jest znana kwestia finansowania i kosztów inwestycji. Poprzedni rząd szacował, że budowa pochłonie ok. 8 mld euro, a środki na realizację będą pochodzić głównie z kredytów. Maciej Lasek mówi teraz, że budowa CPK będzie konkurować o pieniądze

m.in. ze zbrojeniami czy elektrownią atomową. Jednocześnie o przyszłości lotniska w Baranowie nie chciała jednoznacznie wypowiedzieć się na antenie TVN24 minister funduszy Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz. Za to minister infrastruktury Dariusz Klimczak zapewniał, że nie będzie rezygnacji z budowy lotniska. Według niego realizacja przedsięwzięcia powinna się zacząć w przyszłym roku.

Nie da się jednak ukryć, iż przygotowania do inwestycji w ostatnim czasie spowolniły. Spółka CPK m.in. nie spieszy się z poprawianiem dokumentacji potrzebnej do wydania decyzji lokalizacyjnej. Jak się dowiaduje DGP, z pracy w spółce zaczynają rezygnować fachowcy.

Wszelkie spekulacje w sprawie CPK powinien wreszcie uciąć premier Donald Tusk. Powinien jasno powiedzieć, czy inwestycja zostanie zrealizowana, skąd będą pochodzić pieniądze na jej realizację i jaki jest aktualny harmonogram robót. ©