



# Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu



# Spis treści

Gospodarka cyfrowa w liczbach 6

Podejście do transformacji cyfrowej 12

Wstęp 3

Kluczowe wnioski 5

Kontakt 60

Cyfryzacja na tle innych krajów UE	8	Świadomość potrzeby transformacji	14	Technologie przyszłości	22	Zarządzanie ryzykiem w świecie cyfrowym	35
Zaległości w obszarze cyfryzacji	10	Liderzy myślą strategicznie	18	Cyfrowe planowanie i analityka przede wszystkim	28	Natura nowych zagrożeń	40
Łączność polskiego społeczeństwa i gospodarki	11						
Kompetencje cyfrowe Polaków	11						
Cyfryzacja administracji	11						
Zaawansowanie cyfrowe przedsiębiorstw	11						
		Bez zasobów nie będzie transformacji	43	Duży potencjał, słaba strategia	54		
		Znaczenie kompetencji cyfrowych	47	Większe firmy bardziej gotowe na cyfryzację	56		
				Sektor finansowy na równi z ICT i telekomami	57		

# Wstęp



Wyobraźmy sobie następujący eksperyment. Rzucamy 6 razy idealną kostką do gry. W pierwszych pięciu rzutach wypada nam „6”. Jakie jest prawdopodobieństwo wyrzucenia w ostatnim rzucie „6”? Intuicja podpowiada nam, że raczej niewielkie. Gdybyśmy przeprowadzili badanie na reprezentatywnej próbie, to jestem pewien, że zdecydowana większość byłaby przekonana co do malejącego prawdopodobieństwa wyrzucenia „6” po każdym kolejnym wyrzuceniu tej liczby oczek. A jak jest naprawdę? Wystarczy spytać uczniów 7 lub 8 klasy, bo wtedy wprowadzane są elementy kombinatoryki. Prawdopodobieństwo wyrzucenia „6” za każdym razem wynosi  $1/6$ , gdyż poszczególne zdarzenia, czyli rzuty kostką, są niezależne.

Kiedy w marcu 2020 roku wybuchła pandemia, wydawało się, że limit „6” w kolejnych rzutach kostką się wyczerpał i kolejna jest bardzo mało prawdopodobna. Przecież w 1997 roku obserwowaliśmy kryzys azjatycki, w roku 2000 pękła internetowa bańka, w 2008 roku mieliśmy globalny kryzys finansowy, a w roku 2015 Szwajcarski Bank Centralny przestał bronić sztywnego kursu EUR/CHF, co doprowadziło do aprecjacji franka i praktycznie zrównania wyceny obu walut. A jednak w lutym za naszą wschodnią granicą wybuchła wojna. Czy ktoś jeszcze dalej wierzy,

że najgorsze za nami i czekają nas dekady spokoju i prosperity?

Skoro świat przyspiesza i zdarzenia, które mogłyby się wydawać tzw. czarnymi łabędziami, pojawiają się jednak coraz częściej, warto zastanowić się, co to w praktyce oznacza. Paradoksalnie, gwałtowne i niespodziewane zjawiska nie tworzą nowych megatrendów, ani nie prowadzą do zwrotów akcji, tylko przyspieszają zjawiska, które obserwujemy od lat. W szczególności chodzi o trendy związane z cyfryzacją, automatyzacją i analityką danych, pracą zdalną oraz tzw. czwartą rewolucją przemysłową. Te trendy przyspieszają nie tylko od kilku lat, ale co najmniej od kilku dekad w tempie wykładniczym. Iluzja wzrostu wykładniczego polega jednak na tym, że w odróżnieniu od wzrostu liniowego nie widać go w pierwszych latach, a później jest on już tak dynamiczny, że tradycyjne liniowe modele progностyczne zupełnie się nie sprawdzają.

Wydaje się, że jesteśmy właśnie w takim momencie, gdy krzywa wzrostu wykładniczego przebiła już wzrost liniowy, do którego jesteśmy przyzwyczajeni i zaczynamy właśnie rozumieć, dlaczego Gordon Moore, założyciel Intela ponad pół wieku temu powiedział: „zmiana nigdy nie była tak szybka jak teraz i nigdy już

nie będzie już tak wolna". Tempo cyfryzacji może już tylko przyspieszać, a "czarne łabędzie" będą jedynie sprawiały, że adopcja technologii, która miała zajmować lata, będzie zajmowała tygodnie lub miesiące.

W tym kluczowym momencie postanowiliśmy zmierzyć poziom i tempo transformacji cyfrowej polskich przedsiębiorstw. Niestety pierwszy pomiar nie nastraja optymistycznie. Polskie firmy nie posiadają strategii transformacji cyfrowej i w większości nie zatrudniają dedykowanych pracowników do wykonywania zadań związanych z transformacją. Co więcej, jak wynika z deklaracji przedsiębiorstw, w najbliższym czasie się to nie zmieni. Prawie połowa firm posiada technologie klasy ERP lub BI, ale wyzwaniem jest ich integracja i wykorzystanie. Względnie najbardziej popularne są rozwiązania chmurowe, co jednak nie zmienia faktu, że Polska plasuje się na jednym z ostatnich miejsc w Europie pod kątem adopcji tego rodzaju rozwiązań w przedsiębiorstwach. Na pełnym marginesie znajdują się mechanizmy typu blockchain oraz crypto – i to mimo faktu, że poziom ich adopcji w polskich firmach zwiększa się najszybciej. Z drugiej strony ponad połowa firm jest pewna lub bardzo pewna poziomu swoich zabezpieczeń przed cyberzagrożeniami. Jako wiodąca firma w Polsce w obszarze usług

doradczych oraz implementacji technologii cybersecurity, moglibyśmy polemizować z tak wysoką samooceną przedsiębiorstw.

Znajdujemy się na rozdrożu historii, w okresie istotnej niepewności, która utrudnia długoterminowe planowanie. Przewaga polskiej gospodarki oparta na taniej i wykwalifikowanej sile roboczej się wyczerpuje. Niezależnie od scenariusza geopolitycznego oraz pandemicznego cyfryzacja będzie przyspieszać i przetrwają wyłącznie firmy, które w technologiach cyfrowych będą postrzegały przede wszystkim szansę, a nie tylko zagrożenie dla obecnych modeli biznesowych. Mam nadzieję, że Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu w przyszłym roku pokaże istotne przyspieszenie.

Niniejszy raport nie mógłby powstać bez wsparcia globalnego lidera rozwiązań cyfrowych. W imieniu KPMG w Polsce chciałbym serdecznie podziękować partnerowi merytorycznemu raportu, firmie Microsoft. Dziękujemy również wszystkim przedstawicielom firm, którzy zechcieli podzielić się swoimi niezwykle cennymi spostrzeżeniami i doświadczeniami związanymi z digitalizacją.

Zapraszam do lektury.



**Dr Grzegorz  
W. Cimochoński**

Partner, Szef Działu  
Doradztwa Biznesowego,  
KPMG w Polsce

# Kluczowe wnioski

## Jedna na pięć firm

w Polsce posiada strategię transformacji cyfrowej

Najbardziej gotowe i nastawione na cyfryzację są przedsiębiorstwa kierujące się

## strategią digitalizacji

## W 54% przedsiębiorstw

w Polsce nie zatrudnia się ani jednego pracownika stricte do wykonywania zadań związanych z transformacją cyfrową

## Jedna na trzy badane firmy

wykazuje duże lub bardzo duże przekonanie co do gotowości pracowników na zmiany związane z transformacją cyfrową

## 21% firm

planuje w najbliższym czasie zwiększyć wydatki na cyfryzację,

a **10%** zamierza zatrudnić dodatkowy personel do wykonywania zadań związanych z tym procesem

**Chmura** jest najbardziej rozpowszechnioną technologią cyfrową wśród przedsiębiorstw w Polsce, a **blockchain** jest najrzadziej stosowany i większość firm nawet nie uwzględnia go w swoich planach

Prawie połowa badanych organizacji korzysta z

## narzędzi klasy ERP oraz Business Intelligence

Największa część firm zamierza przykładać w nadchodzących miesiącach istotną wagę do cyfryzacji w obszarze

## obsługi klienta

W styczniu 2022 roku

**przedstawiciele więcej niż połowy firm** byli pewni lub bardzo pewni swoich zabezpieczeń przed cyberzagrożeniami

Najwięcej **procesów cyberbezpieczeństwa** jest realizowanych w firmach, które posiadają wyodrębniony do realizacji tych zadań zespół

# Gospodarka cyfrowa w liczbach

Dane z urzędów statystycznych dotyczące poziomu cyfryzacji społeczeństwa i gospodarki nie są łaskawe dla naszego kraju. W większości obszarów plasują Polskę poniżej unijnej średniej. Są jednak pozytywne wyjątki. Jednym z nich jest sektor

finansowy, w którym rozwiązania "Made in Poland" stanowią wzór do naśladowania dla innych krajów.

Pandemia i spowodowane przez nią trudności wymusiły przyspieszenie digitalizacji

na całym świecie – również w Polsce. Konieczność poszukiwania zarówno usprawnień, jak i oszczędności, nowe trendy oraz wciąż ewoluujące oczekiwania klientów należy traktować jako szansę na poprawę wskaźników cyfryzacji.

# 1. Stan ucyfrowienia polskiej gospodarki

W porównaniu z innymi krajami regionu, ogólny poziom ucyfrowienia Polski wypada niezadowalająco. Potwierdza to ranking DESI, czyli indeksu gospodarki i społeczeństwa cyfrowego krajów Unii Europejskiej, w którym od kilku lat Polska nie może awansować z jednego z ostatnich miejsc. Wynika to przede wszystkim z niedostatecznej integracji technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach. Z kolei w kategorii łączności, cyfrowych usług publicznych i kapitału ludzkiego Polska powoli zbliża się do średniego poziomu zaawansowania krajów UE. Powyżej unijnej średniej plasuje się natomiast dostęp do szerokopasmowego Internetu, a w przypadku polityki otwartych danych – Polska należy do europejskiej czołówki.

## Cyfryzacja na tle innych krajów UE

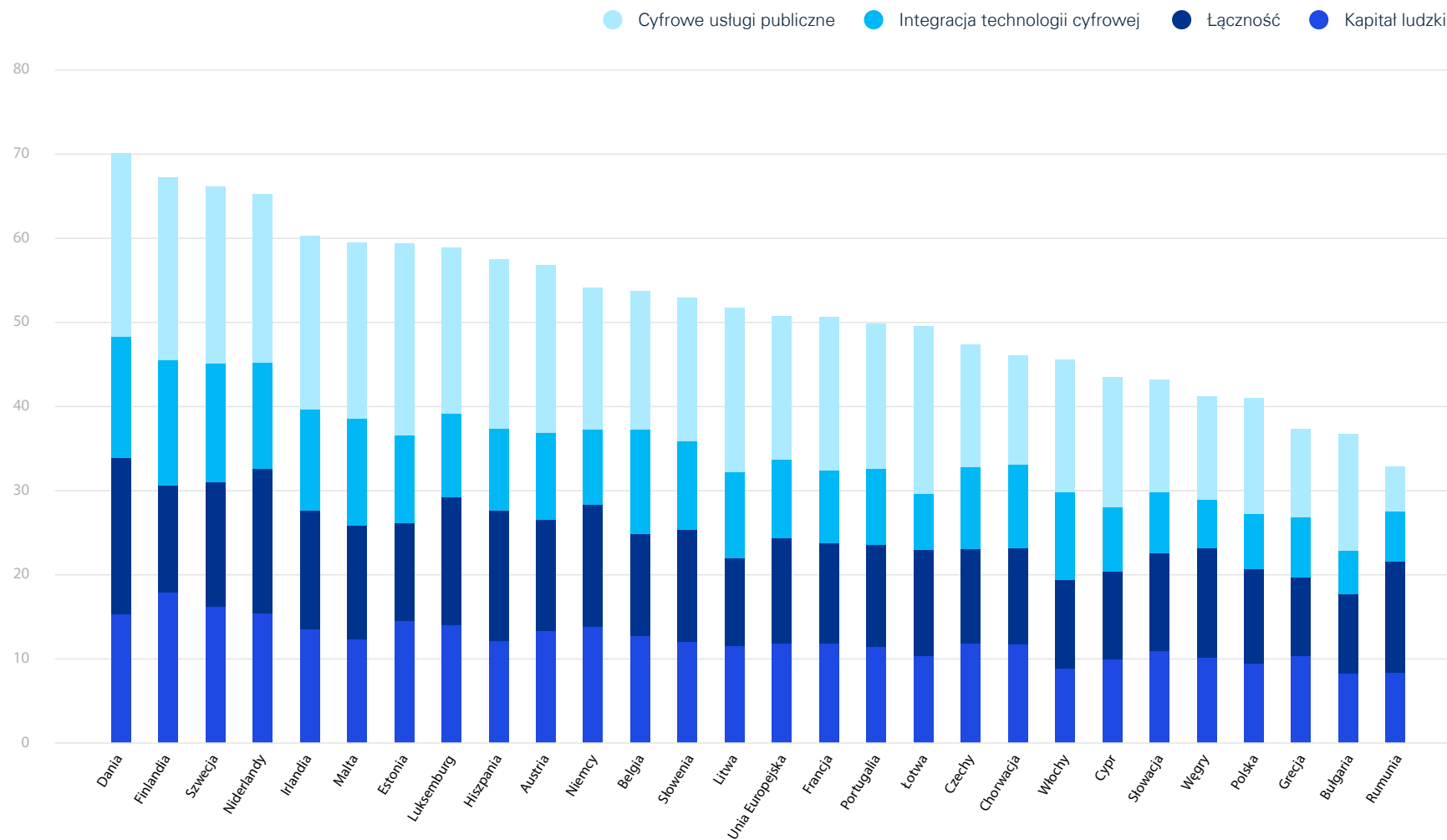
Komisja Europejska poprzez swoją Dyрекję Generalną ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii (DG Connect) klasyfikuje Polskę na 24. miejscu, w końcówce rankingu Digital Economy and Society Index (DESI) 2021. Wspomniana edycja rankingu bazuje w większości na danych z 2020 roku, natomiast pozycja Polski wśród 27 krajów Unii Europejskiej nie zmieniła się w nim od czasu pierwszej edycji z 2016 roku.

Na wynik DESI 2021 składały się 33 wskaźniki pogrupowane w 4 kategoriach związanych kolejno z kapitałem ludzkim, łącznością, integracją technologii cyfrowej oraz cyfrowymi usługami publicznymi. Z łącznym wynikiem 41 pkt. Polska wyprzedza jedynie Grecję, Bułgarię oraz Rumunię i mimo wyraźnego wzrostu, wciąż pozostaje daleko od unijnej średniej, która w najnowszym rankingu wyniosła 50,7 pkt. W ostatnich latach (2016-2021) poziom zaawansowania cyfrowego wyrażony wskaźnikiem DESI w Polsce rósł w tempie 8-11% r/r powoli goniąc UE. Dopiero jednak w 2021 roku Polska przekroczyła nieznacznie uśredniony wskaźnik DESI dla UE z 2018 roku (40,6 pkt).



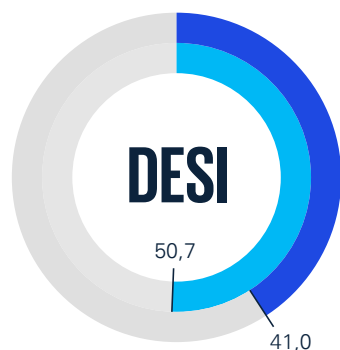
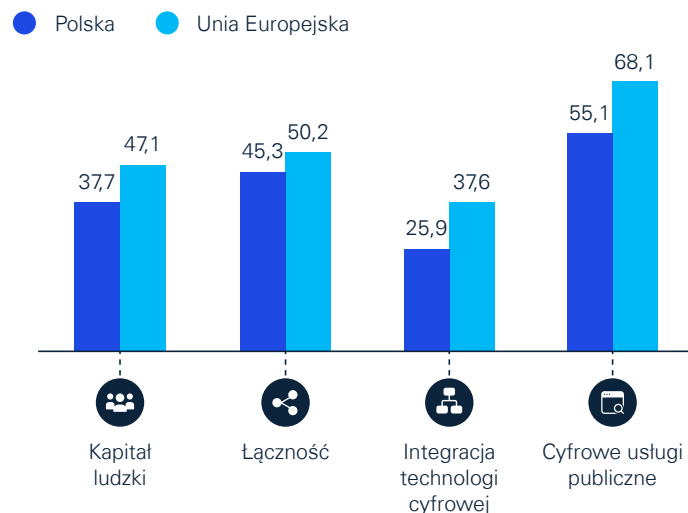
**W rankingu społeczeństwa i gospodarki cyfrowej  
DESI Polska stale zajmuje czwarte miejsce od końca  
wśród krajów UE**

## Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) 2021



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Komisji Europejskiej.

## Wyniki kategorii DESI 2021 dla Polski i średnia dla krajów UE



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Komisji Europejskiej.

## Zaległości w obszarze cyfryzacji

Przyglądając się bliżej wynikom DESI 2021 należy zauważyć, że wynik syntetycznego wskaźnika dla Polski osiągnął poziom 81% średniej unijnej. Na ten rezultat złożyły się wyniki w 4 kategoriach. Spośród nich najlepiej wypadła kategoria łączności, w której Polska osiągnęła poziom 90% średniej unijnej. Następnie cyfrowe usługi publiczne (81% średniej UE), kapitał ludzki (80%) oraz integracja technologii cyfrowej (69%).

**Polska ma najwięcej do nadrobienia względem przeciętnego unijnego poziomu w obszarze integracji technologii cyfrowych**

## Łączność polskiego społeczeństwa i gospodarki

Relatywnie dobry wynik Polskiej gospodarki w zakresie łączności zawdzięczany jest przede wszystkim wysokiemu wykorzystaniu stałych łączy szerokopasmowych o prędkości co najmniej 100 Mb/s (37% w Polsce i 34% średnio w UE) oraz zasięgom stałych sieci o bardzo dużej przepływności (65% w Polsce i 59% w UE). W 2020 roku 68% gospodarstw domowych posiadało dostęp do jakiegoś rodzaju sieci szerokopasmowej, co stanowi z kolei istotną lukę pomiędzy średnim wynikiem w krajach UE (77%). Zauważalny jest natomiast potencjał na zniwelowanie w Polsce zaległości w tym obszarze ze względu na jedno z najniższych cen łączy szerokopasmowych wśród wszystkich państw bloku gospodarczego. Zgodnie z badaniami Komisji Europejskiej, w 2020 roku koszty najtańszych opcji abonamentu na Internet tego typu były w Polsce niższe, w zależności od prędkości połączenia, o 18-42% niż w UE. Stosunkowo słaby jest natomiast zasięg sieci 5G. W 2020 roku technologią tą objętą było nieco ponad 10% Polski przy 14% w UE.

## Kompetencje cyfrowe Polaków

W zakresie kapitału ludzkiego, Komisja Europejska zwraca uwagę na dwie kwestie. Odsetek absolwentów

kierunków w dziedzinie ICT wśród wszystkich absolwentów (3,8% w Polsce) niemal zrównał się już z unijną średnią na poziomie 3,9%, jednak wciąż niedobory specjalistów są dostrzegalne i zasadniczo hamują absorpcję technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach. Drugą kwestią jest pandemia COVID-19, która wymusiła przyspieszone przejście na naukę zdalną. To przejście wywołało szereg potrzeb na dodatkowy sprzęt, modernizację platform oraz szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych.

## Cyfryzacja administracji

Na kategorię cyfrowych usług publicznych składa się 5 wskaźników, z czego w dwóch Polska notuje wyniki lepsze niż średnia unijna. Mowa tu o wstępnie wypełnionych formularzach, które dzięki wzajemnym połączeniom między systemami pozwalają na ograniczenie czasochłonności procesów dla obywateli (65 pkt wobec 63 pkt średnio w UE) oraz stopniu dojrzałości otwartych danych (90% do 78% w UE). W innym rankingu tej samej instytucji – „Open Data Maturity Report” Polska została zaklasyfikowana do najwyższej kategorii, czyli państw wyznaczających trendy w dziedzinie polityki otwartych danych. Najwyższą możliwą notę przyznano Polsce za pozytywny wpływ, jaki dane te wywołują w otoczeniu (m.in. biznesowym), a rządowy

portal danych uplasował się na drugim miejscu wśród najbardziej jakościowych serwisów tego typu udostępniających API w UE. Wyraźnie gorzej względem innych państw UE oceniono natomiast w Polsce dostępność cyfrowych usług publicznych dla przedsiębiorstw oraz obywateli, a relatywnie mała okazała się liczba użytkowników usług administracji elektronicznej.

## Zaawansowanie cyfrowe przedsiębiorstw

Największy dystans względem krajów UE Polska ma jednak do odrobienia w kategorii integracji technologii w przedsiębiorstwach. Co najmniej podstawowy poziom wykorzystania technologii ma miejsce w 52% małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na tle 60% w UE. Niższe okazało się ponadto wykorzystanie w firmach wszystkich branych pod uwagę w DESI narzędzi i technologii cyfrowych. Komisja Europejska podkreśla natomiast jako pozytywny fakt, że Polska inwestuje w technologie cyfryzacji gospodarki w ramach unijnych programów i uczestniczy w inicjatywach wspierających rozwój technologii, takich jak superkomputery czy blockchain.

# Podejście do transformacji cyfrowej

Obserwowane w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy wydarzenia na świecie i problemy globalnej gospodarki tylko potwierdzają, że przedsiębiorstwa, aby wypracować oraz utrzymać pozycję konkurencyjną, wymagają zwiększenia poziomu swojej cyfryzacji. Dla biznesu to szansa nie tylko na zwiększenie skali, stopnia zdywersyfikowania oraz konkurencyjności działalności, ale także wypracowanie oszczędności w okresie rosnących kosztów prowadzenia biznesu. Transformacja cyfrowa jest stałym procesem i może być przeprowadzana nie tylko wśród podmiotów chcących niwelować zapóźnienia technologiczne, ale również przez innowatorów i liderów cyfryzacji, którzy powinni nieustannie dążyć do usprawnień i wdrażania nowych rozwiązań.

Powodzenie transformacji cyfrowej zależy od wielu czynników – zarówno zewnętrznych, jak również występujących wewnątrz organizacji. W dobie pojawiania się i upowszechniania przełomowych technologii KPMG postanowiło opracować wskaźnik, który pozwoli sprawdzić nastawienie i gotowość firm działających w Polsce do procesu digitalizacji. W styczniu 2022 roku menedżerowie zajmujący się cyfryzacją w swoich firmach odpowiedzieli na szereg pytań, składających się na cztery obszary: strategia cyfryzacji, implementacja technologii, cyberbezpieczeństwo i ryzyko oraz potencjał do transformacji. Skumulowane wyniki pozwalają zaprezentować ogólny obraz dojrzałości i nastawienia do transformacji cyfrowej krajowych przedsiębiorstw.



## 2. Strategia cyfryzacji

W obszarze strategii cyfryzacji przedsiębiorstwa w Polsce mają duże pole do poprawy. Wciąż tylko jedna na pięć organizacji posiada formalny dokument dotyczący strategii digitalizacji, a pozostałe raczej nie planują tego zmienić w najbliższym czasie. Przeprowadzone badanie wskazuje wyraźnie, że aktualne nastawienie do procesu i plany przyszłych postępów cyfryzacji są bardziej zaawansowane w firmach kierujących się taką strategią. Sam dokument choć stanowi istotny drogowskaz pomagający ukierunkować starania, nie wystarczy do zdobycia przewagi konkurencyjnej i sięgnięcia po korzyści związane z wykorzystaniem technologii. Niezbędne są do tego zasoby, które jednak w ciągu najbliższego roku większość firm planuje pozostawić na niezmiennym poziomie, zwłaszcza jeśli chodzi o pracowników oddelegowanych do zadań związanych z cyfryzacją.



3,8 / 10 pkt



## Świadomość potrzeby transformacji

Tylko śladowy odsetek (3%) respondentów przyznał, że kierownictwo ich firm przywiązuje bardzo małą lub nie przywiązuje żadnej wagi do transformacji cyfrowej. Zgodnie z opiniami ankietowanych odpowiedzialnych za digitalizację, dla kierownictwa największej części firm (38% wskazań) istota tego procesu jest duża, a dla kolejnych 13% wręcz bardzo duża. Natomiast już tylko 29% badanych wskazało, że ich firmy w dużym lub bardzo dużym stopniu inwestują w technologie cyfrowe dla poprawienia pozycji konkurencyjnej. Blisko połowa firm (46%) robi to w stopniu umiarkowanym. Tak duży dysonans pomiędzy powszechną potrzebą cyfryzacji i podejmowanymi działaniami obrazuje potrzebę zwiększenia zasobów niezbędnych dla powodzenia procesu transformacji cyfrowej przedsiębiorstw działających w Polsce.

Na początku 2022 roku jedna na pięć badanych firm planowała zwiększyć w ciągu roku wydatki na digitalizację względem obecnego poziomu, przy czym dla większości z nich będzie to co najwyżej umiarkowana zmiana. Pozytywny natomiast jest fakt, że tylko 6% badanych podmiotów zamierza tego typu wydatki ograniczyć. W przypadku zatrudnienia pracowników oddelegowanych do realizacji zadań związanych z cyfryzacją plany zwiększenia ich liczby w tym okresie ma już tylko 10% firm, a 1% chce ją ograniczyć. Zdecydowana większość firm w Polsce zamierza w ciągu następnych 12 miesięcy utrzymać na niezmiennym poziomie wydatki (73% wskazań) i liczbę pracowników (89%) potrzebnych do realizacji zadań związanych z procesem digitalizacji. Należy zadać pytanie, czy utrzymanie status quo to właściwa strategia?

## 21% firm planuje zwiększyć wydatki na transformację cyfrową w perspektywie 12 miesięcy





## Plany firm związane z wydatkami i zatrudnieniem pracowników na rzecz realizacji transformacji cyfrowej w ciągu następnych 12 miesięcy względem obecnego poziomu

### Wydatki



### Zatrudnienie



● W bardzo dużym stopniu    ● W dużym stopniu    ● W umiarkowanym stopniu    ● W małym stopniu    ● W bardzo małym stopniu



## KOMENTARZ FIRMY



**Artur Kurcweil**

Wiceprezes Zarządu Banku PKO BP  
nadzorujący Obszar Technologii

*Istotą transformacji cyfrowej jest jej kompleksowość, wielowymiarowość oraz możliwość wejścia na rynek z zupełnie nowymi produktami (np. opartymi o sztuczną inteligencję). Nie chodzi w niej tylko o lepsze dopasowanie do potrzeb klienta, ale także o przemodelowanie i zdigitalizowanie procesów całej organizacji, a poprzez to – zwiększenie efektywności kosztowej. PKO Bank Polski od wielu lat konsekwentnie kroczy drogą cyfryzacji, która jest sednem kolejnych strategii wdrażanych przez bank i która wpisała się już na stałe w jego DNA. W kolejnych latach rola innowacji i nowoczesnych technologii w codziennej działalności organizacji jeszcze wzrośnie.*

*W PKO Banku Polskim w jeszcze większym stopniu będziemy wykorzystywać innowacje i nowoczesne technologie. Sens, zakres i cel strategii transformacji cyfrowej realizowanej przez bank bardzo dobrze oddaje kluczowe wyzwanie, jakim jest klientocentryczność. Będziemy pogłębiać relacje z klientami poprzez dalszy intensywny rozwój kanałów zdalnych, wykorzystanie zaawansowanej analityki danych oraz precyzyjną personalizację oferty. Sieć banku będzie z kolei jeszcze szybciej ewoluowała stopniowo w centrum doradztwa i edukacji finansowej.*

*Jednym z najważniejszych filarów udanej transformacji cyfrowej są... pracownicy. Dlatego w PKO Banku Polskim postawiliśmy na stworzenie nowego modelu pracy, który zmienił podejście firmy do rozwoju pracowników oraz pomaga im budować zaawansowane kompetencje cyfrowe. Przykładem może być wdrożenie i skalowanie metodyk zwinnych oraz modelu DevSecOps. Stawiamy na standaryzację i automatyzację cyklu wytwórczego oprogramowania, zwinną architekturę aplikacji opartą na mikoserwisach oraz migrację do chmury obliczeniowej. Duży nacisk kładziemy na współpracę i odpowiedzialność multidyscyplinarnych zespołów za dostarczone produkty oraz ciągły rozwój ich kompetencji. Budujemy przy tym kulturę wewnętrzną opartą o eksperymentowanie i ciągłe doskonalenie, cechy tak cenione przez młode pokolenia zarówno klientów, jak i pracowników.*

*Takie podejście pozwala nam szybciej odpowiadać na nieustannie ewoluujące oczekiwania naszych klientów oraz przewidywać kierunki ich zmian. Skracamy przy tym czas trwania cykli produkcyjnych oprogramowania, umożliwiamy szybkie przechodzenie od pomysłu do wdrożenia i efektywne wyciąganie wniosków*



biznesowych z udostępnionych usług. Dla każdej tak złożonej jak PKO Bank Polski instytucji finansowej, każdorazowo wyzwaniem jest skala działania na wielu płaszczyznach i w wielu obszarach bankowości oraz ubezpieczeń równocześnie. Ponieważ jesteśmy instytucją zaufania publicznego, podejmowane przez nas kroki muszą być i są przemyślane, bezpieczne i audytowalne. Nie we wszystkich obszarach zastosowanie takiego podejścia jest łatwe i czasem wiąże się ze znalezieniem właściwego kompromisu. Sytuacja w tym zakresie jednak, zwłaszcza w ostatnich latach, ewoluuje w dobrym kierunku. Regulatorzy w ślad za zmieniającym się otoczeniem, również zmieniają swoje podejście do prowadzenia biznesu na bardziej zwinne.

Transformacji cyfrowej nie można sprowadzić do pojedynczych rozwiązań technologicznych, produktu, czy usługi IT (np. Cloud Computing). Zawsze jest ona złożona z połączenia potencjału wielu technologii, usług i produktów cyfrowych, które kształtuje finalne doświadczenia i satysfakcję użytkownika (User Experience). Konfiguracja tych elementów nie jest przypadkowa. Wynika z określenia najważniejszych celów organizacji i wymagań klientów (biznesowych, finansowych, operacyjnych, strategicznych, technologicznych, czy produkcyjnych). W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, także oczekiwania klientów

względem usług bankowych ewoluują w niespotykanym nigdy wcześniej tempie. Dlatego coraz większe znaczenie zyskuje automatyzacja i robotyzacja procesów, analityka danych, sztuczna inteligencja, czy rozwiązania z zakresu bankowości mobilnej. Jedną z kluczowych usług wnoszących nową wartość w organizacjach jest cloud computing – rozwiązanie zapewniające odpowiednią skalowalność, stabilność infrastruktury, bezpieczeństwo oraz możliwości dynamicznego rozwoju i eksperymentowania z nowymi pomysłami.

Transformacja cyfrowa wymaga od współczesnych organizacji zmiany podejścia do ochrony informacji i określania ryzyka. Z tego powodu cyberbezpieczeństwo staje się kluczowym obszarem dotyczącym każdej sfery działalności przedsiębiorstwa. Musi ono stać się elementem biznesu, wpisanym tak w Customer Experience, jak i w architekturę funkcjonalną oraz techniczną systemów informatycznych. W wyjściu naprzeciw nowym wyzwaniom mogą pomóc rozwiązania chmurowe. Mogą one znaczenie podnieść bezpieczeństwo rozwiązań IT, w dużym stopniu dzięki ogromnym nakładom finansowym poniesionym w celu dostarczenia najwyższej jakości zabezpieczeń przez największych na rynku chmurowym graczy. Odpowiednio wdrożone usługi chmurowe, obudowane dodatkowymi zabezpieczeniami właściwymi

dla nas jako banku, w istotny sposób mogą podnieść – i tak już bardzo wysoki – poziom bezpieczeństwa poszczególnych rozwiązań.

Wśród wyzwań dla procesu transformacji cyfrowej kluczowe są:

- zapewnienie zrównoważonego podejścia do cyfryzacji odczuwanej przez klientów, jak też cyfryzacji samego środowiska pracy organizacji;
- odpowiednie dostosowanie użyteczności cyfrowych usług do potrzeb klientów, a w konsekwencji ich pełne wykorzystanie;
- obawy klientów o bezpieczeństwo transakcji realizowanych w oparciu o cyfrowe usługi;
- kompleksowość, synergia i przenikanie się usług w cyfrowym świecie;
- balans między cyfryzacją procesów bankowych, a ich tradycyjną formą (np. problem wykluczenia osób starszych);
- budżet – cyfryzacja, zwłaszcza prowadzona w sposób bezpieczny jest kosztowna, a powstające dzięki niej innowacje często dają korzyści dopiero w długim terminie.



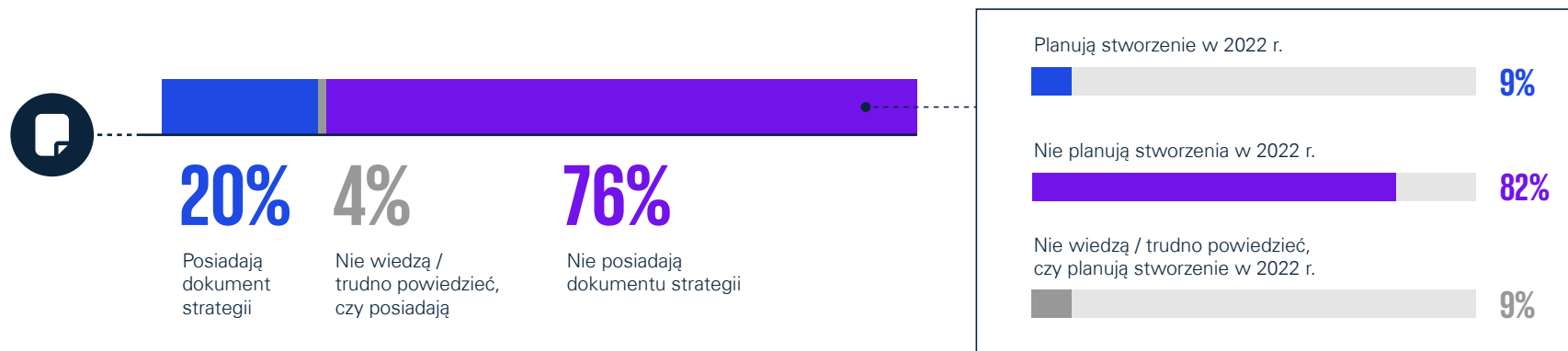
## Liderzy myślą strategicznie

Wyniki Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu pokazują, że organizacje, które posługują się strategią digitalizacji, są generalnie w większym stopniu nastawione i przygotowane do przeprowadzenia tego procesu. W badanej populacji firm z całej Polski 20% posiadało na początku 2022 roku gotowy dokument dotyczący strategii transformacji cyfrowej. Co ciekawe, najczęściej nie były to duże firmy, ale podmioty średniej wielkości zatrudniające między 50 a 249 pracowników. Wśród nich odsetek organizacji posiadających formalny dokument strategii wyniósł 30%. Z kolei patrząc sektorowo, odpowiedź twierdzącą udzieliło 44% przedstawicieli firm

z sektora finansowego i 32% przedsiębiorstw zajmujących się technologiami informacyjnymi, mediami i komunikacją. W branży motoryzacyjnej, gdzie odsetek był najniższy, tylko 6% posiadało taki dokument. Wśród 76% firm, które wyraźnie zaznaczyły, że nie posiadają dokumentu dotyczącego strategii transformacji cyfrowej, tylko 9% ma plany wypracowania takiego formalnego dokumentu w 2022 roku. Warto zestawić te wyniki z odpowiedziami respondentów, którzy wskazali, że ich kierownictwo przywiązuje dużą lub bardzo dużą wagę do transformacji. Takie firmy znacznie częściej posiadają dokument strategii cyfrowej (33%), a jeśli jeszcze go nie mają, częściej planują jego wypracowanie w 2022 roku (14%).

**Ponad  $\frac{3}{4}$  badanych firm w Polsce nie posiada strategii digitalizacji i tylko nieliczne planują ją stworzyć jeszcze w 2022 roku**

## Istnienie i plany stworzenia w firmach formalnego dokumentu dotyczącego transformacji cyfrowej





Przygotowane strategie w większości okazały się być kompletne. Spośród przedsiębiorstw, które już posiadają taki dokument, 89% przyznało, że zostały w nim określone cele i sposoby realizacji transformacji cyfrowej. Tam gdzie ona istnieje, strategia jest wyraźnie ogłaszana – 86% przedstawicieli firm posiadających strategię cyfrową wskazało, że została ona zakomunikowana pracownikom.

## Firmy posiadające strategię transformacji cyfrowej cechują się wyższym poziomem digitalizacji we wszystkich obszarach

### KOMENTARZ KPMG



*Firmy są świadome konieczności cyfryzacji, jednak nie znajduje to odzwierciedlenia w ich działaniach. Dominuje podejście status quo, utrzymania wydatków i zatrudnienia. Posiadanie strategii cyfryzacji jest awangardą i wyjątkiem, nie regułą. Można odnieść wrażenie, że firmy próbują przeczekać trudny i niepewny okres i po cichu liczą na powrót do normalności. Czy to jest właściwa strategia? Gordon Moore, legendarny współzałożyciel Intela oraz twórca prawa Moore'a powiedział pół*

*wieku temu: „tempo zmian nigdy nie było tak duże i nigdy nie będzie już tak wolne”. Nie ma powrotu do „normalności”, jaką znamy. Cyfryzacja nie zwolni ani się nie zatrzyma, będzie tylko przyspieszać. Od czasu do czasu zewnętrzne czynniki, jak np. pandemia lub niepokoje geopolityczne, spowodują „szybkie przewijanie” i to, co wydawało się, że zajmie lata, będzie możliwe w kilka tygodni. Jeśli przedsiębiorca nie wie jeszcze, jak to wpłynie na jego biznes, to liczy na wygraną na loterii bez wykupienia losu. To ryzykowna strategia...*

— **dr Grzegorz W. Cimochoński**

Partner, Szef Działu Doradztwa Biznesowego, KPMG w Polsce

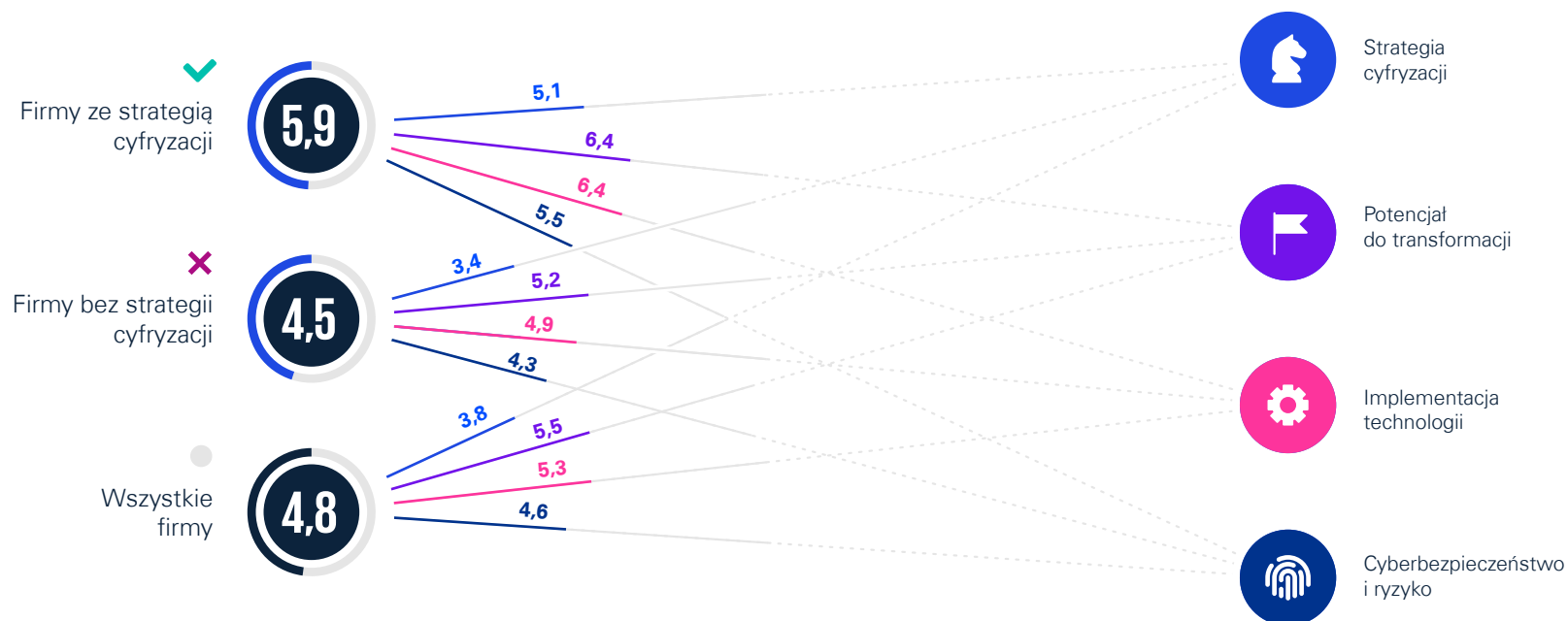


Grupa 20% firm posiadających strategię cyfryzacji uzyskała jednocześnie wyższy wynik wskaźnika głównego monitora (omówiony szczegółowo w dalszej części opracowania)

niż pozostałe firmy – 5,9 pkt wobec 4,5 pkt. W obszarze strategii cyfryzacji związanym z nastawieniem i planami inwestycyjnymi uzyskały one 5,1 pkt. Firmy, które nie stworzyły

takiego formalnego dokumentu, uzyskały w tym obszarze wynik gorszy o 1,7 pkt. i niższe noty we wszystkich pozostałych obszarach Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu.

### Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu wg faktu posiadania strategii cyfryzacji





# 3. Implementacja technologii

Transformacja cyfrowa to przede wszystkim konkretne technologie wspierające działalność biznesu i oparte na nich narzędzia. W polskim środowisku biznesowym najbardziej rozpowszechnione są systemy do planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), analizy danych biznesowych (BI) i zarządzania relacjami z klientami (CRM), których posiadanie lub trwający proces wdrożenia deklarowało na początku 2022 roku mniej więcej połowa ankietowanych firm. Ponadto badanie pokazuje, że większość przedsiębiorstw korzysta już z technologii cloud. Chmura ma zastosowanie we wszystkich sektorach gospodarki, a jej wykorzystanie, zgodnie z deklaracjami firm, będzie dynamicznie rosło. Na przeciwległym biegunie znajdują się blockchain i przetwarzanie brzegowe, które w skali całego kraju są technologiami niedocenianymi i rzadko spotykanymi. Różne branże kładą nacisk na digitalizację różnych procesów biznesowych, natomiast w bliskiej przyszłości największy odsetek wszystkich badanych firm deklaruje przywiązywanie istotnej wagi do rozwoju narzędzi cyfrowych wspierających obsługę klienta.



5,3 / 10 pkt



## Technologie przyszłości

Odpowiedzialni za cyfryzację menedżerowie i członkowie zarządów zostali zapytani w ankiecie o poziom wdrożenia poszczególnych technologii cyfrowych w ich firmach. Respondenci z organizacji niekorzystających z danego rozwiązania wskazywali dodatkowo, czy posiadają plany ich implementacji w ciągu następnych 12 miesięcy. Dane o odsetku aktualnie deklarowanych wdrożeń oraz planach firm pozwalają na wypracowanie macierzy wdrożeń konkretnych technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach ulokowanych w Polsce.

W styczniu 2022 roku rozwiązania chmurowe były najpopularniejszymi spośród 10 analizowanych technologii. 63% firm zadeklarowało ich wdrożenie, z czego w co piątą przynajmniej w dużym stopniu. Wśród firm, które jeszcze nie wykorzystywały narzędzi opartych na chmurze, aż 39% posiadało plany ich wdrożenia w ciągu roku, więcej niż w przypadku jakiegokolwiek innej

**Rozwiązania chmurowe wdrożyło już blisko 2/3 badanych firm, a 39% pozostałych planuje zrobić to w ciągu 12 miesięcy**

## Matryca wdrożeń technologii w przedsiębiorstwach działających w Polsce





technologii. Dzięki istotnej penetracji polskiego rynku biznesowego i planom implementacji w szerszej społeczności firm, rozwiązania typu cloud, znalazły się na czele grupy topowych technologii na polskim rynku. Rozwiązania mobilne, takie jak aplikacje na smartfony i tablety, okazały się drugą po chmurze technologią o największym spośród badanych stopniu penetracji w przedsiębiorstwach w Polsce (57%) i wysokim stopniu tych wdrożeń (30% wskazań wśród nich na duży lub bardzo duży stopień wdrożenia). Co piąta firma, która jeszcze nie wdrożyła rozwiązań mobilnych, planuje to zmienić w ciągu 12 miesięcy. Trzecią technologią, którą można na podstawie badania określić jako topową pod kątem obecnego wykorzystania (42% podmiotów) i perspektyw na najbliższe 12 miesięcy (plany wdrożenia w 23% pozostałych podmiotów) w przedsiębiorstwach w Polsce, jest wspomagany komputerowo proces decyzyjny (ang. Decision Support System). Na polskim rynku trudno już znaleźć przedsiębiorstwa z sektora technologii informacyjnych, mediów i komunikacji, które nie korzystałyby z rozwiązań chmurowych. Rozwiązania mobilne najpopularniejsze okazały się w sektorze finansowym, a DSS znajduje zastosowanie najczęściej w budownictwie i nieruchomościach.

Trzecią najpopularniejszą technologią w firmach w Polsce jest automatyzacja i robotyzacja – wdrożona w 54% badanych

przedsiębiorstw. Styczeniowe deklaracje ankietowanych wskazywały, że raczej nie będą one często wdrażane w pozostałych przedsiębiorstwach w 2022 roku (14% wskazań dotyczących planów wdrożenia wśród firm, które jeszcze tego nie zrobiły). Tylko jednak w 19% z nich zadeklarowano wysoki lub bardzo wysoki poziom wdrożenia oprogramowania samoczynnie wykonującego procesy lub obieg zadań, workflow. Automatyzację i robotyzację można określić jako dojrzałą technologię, obecną w wielu polskich przedsiębiorstwach, ale o niskim potencjale dalszego rozpowszechnienia w krótkim okresie. W wykorzystaniu tej technologii przoduje motoryzacja.

Do grona technologii pretendujących wśród firm działających w Polsce zakwalifikowały się: big data, komunikacja między maszynami (ang. Machine to Machine) i Internet rzeczy (ang. Internet of Things). Aktualnie nie są one bardzo szeroko rozpowszechnione wśród organizacji działających w Polsce. Stopień wdrożenia większości z nich również jest niewysoki, natomiast wiele firm deklaruje plany wdrożeń w ciągu następnych 12 miesięcy. Big data i IoT zamierza wdrożyć kolejno po 18% firm, które jeszcze ich nie wykorzystują, a M2M 17%. Narzędzia oparte o te trzy rozwiązania mają potencjał do stania się dojrzałymi lub topowymi rozwiązaniami w polskiej społeczności biznesowej.

## KOMENTARZ FIRMY



*Grupa PGE jest największym wytwórcą energii elektrycznej i ciepła w Polsce. Zapewnia ok. 40 proc. krajowego zapotrzebowania na energię. Dostarcza ją do prawie 6 milionów klientów na obszarze blisko 40 proc.*

*Polski. Grupa PGE jest w procesie transformacji energetycznej i jednocześnie prowadzi partnerów i klientów przez zieloną zmianę.*

*Trudno mówić o transformacji energetycznej bez odniesienia do transformacji cyfrowej. Efektywność procesów, zwiększone bezpieczeństwo, a także nowe technologie w produkcji oraz rozliczaniu zielonej energii, to główne korzyści digitalizacji w energetyce.*

*W zdynamizowaniu cyfryzacji na pewno pomoże nam podpisana umowa na wykonanie i wdrożenie systemu CRM Billing w Grupie PGE. Jednocześnie rozwijamy obsługę klienta mając na względzie potrzeby klienta cyfrowego. Zdalne zawieranie umów, podpisy elektroniczne, wykorzystanie robotów w pracach Infolinii. To przykładowe elementy, które analizujemy i wprowadzamy do bieżącego działania w trosce o wygodę klientów.*

— **Mariusz Rędaszka**  
Prezes Zarządu PGE Obrót



Sztuczna inteligencja (ang. Artificial Intelligence), przetwarzanie brzegowe (ang. Edge Computing) i blockchain to relatywnie nowe technologie na polskim rynku, wciąż słabo rozprzestrzenione, o niskim stopniu zaawansowania wdrożeń i planach wykorzystania deklarowanych przez niewielki odsetek firm. Blockchain okazał się technologią najrzadziej stosowaną przez ogół firm (15%) i znikomym odsetku pozostałych, które planowałyby wdrożenie w ciągu 12 miesięcy (4%). Z kolei narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję lub przetwarzanie brzegowe są używane odpowiednio w 20% i 16% badanych przedsiębiorstw. Technologie EC oraz blockchain były wdrożone na początku 2022 roku głównie w przedsiębiorstwach zajmujących się technologiami informacyjnymi, mediami i komunikacją, natomiast korzystanie ze sztucznej inteligencji częściej deklarowano w sektorze finansowym.



## KOMENTARZ KPMG



*Raport wyraźnie potwierdza, że polskie przedsiębiorstwa u progu 2022 roku koncentrowały się najbardziej na technologiach chmurowych. Jak pokazują badania Eurostatu, polska gospodarka na tle innych krajów europejskich w adopcji chmury obliczeniowej pozostawała w ostatnich latach w tyle. Wydaje się zatem, że polskie przedsiębiorstwa starają się nadrobić dystans do rynków bardziej technologicznie zaawansowanych. Brutalny atak Rosji na Ukrainę może przyspieszyć chęć migracji do chmury obliczeniowej. Nawet najlepiej zabezpieczone własne centrum przetwarzania danych staje się bezużyteczne w przypadku fizycznej agresji na terytorium kraju. W marcu ukraiński rząd stanął przed decyzją ewentualnego przeniesienia wrażliwych danych dotyczących państwa poza obszar własnego kraju. Dla rządów są to niezwykle trudne decyzje, gdzie trzeba rozstrzygać pomiędzy fizycznym bezpieczeństwem a suwerennością danych dotyczących funkcjonowania państwa. W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych sytuacja wydaje się łatwiejsza. Nawet najsilniejsze polskie przedsiębiorstwa nie są dzisiaj w stanie osiągnąć takiego poziomu cyberbezpieczeństwa, jak globalni dostawcy usług chmurowych. Wejście do publicznej chmury globalnego hyperscalera przypomina nieco wejście do aliansu obronnego – dostawca chmury broniąc siebie i swojego modelu biznesowego, równocześnie zabezpiecza nasze dane. Wiosną 2022 roku okazuje się, że poza aspektem cyberbezpieczeństwa musimy także rozważyć fizyczne bezpieczeństwo i lokalizację infrastruktury. Te aspekty – poza przewagą technologiczną rozwiązań chmurowych – także przyspieszą adopcję chmury wśród polskich przedsiębiorstw.*

— **Andrzej Gibas**

Partner Associate, Dział Doradztwa Biznesowego, Head of Markets, KPMG w Polsce



## Odsetek firm z wdrożonymi technologiami cyfrowymi

	Gospodarka ogółem	Sektor finansowy	Energetyka, wydobywanie, usługi komunalne	Budownictwo i nieruchomości	Rynek dóbr konsumpcyjnych	Life sciences	Motoryzacja	Technologie informacyjne, media i komunikacja	Transport, spedycja i logistyka	
Rozwiązania chmurowe	63 %	71 %	60 %	55 %	64 %	83 %	56 %	91 %	47 %	
Rozwiązania mobilne	57 %	88 %	60 %	59 %	50 %	47 %	41 %	59 %	65 %	
Automatyzacja/robotyzacja	54 %	44 %	55 %	23 %	55 %	72 %	82 %	59 %	65 %	
Wspomagany komputerowo proces decyzyjny (DSS)	42 %	35 %	45 %	50 %	41 %	29 %	33 %	38 %	47 %	
Big data	34 %	64 %	45 %	14 %	23 %	39 %	17 %	64 %	19 %	
Komunikacja między maszynami (M2M)	28 %	22 %	30 %	14 %	14 %	33 %	39 %	27 %	47 %	
Internet rzeczy (IoT)	25 %	13 %	37 %	20 %	29 %	18 %	22 %	30 %	24 %	
Sztuczna inteligencja (AI)	20 %	31 %	16 %	5 %	19 %	22 %	22 %	27 %	24 %	
Przetwarzanie brzegowe (EC)	16 %	6 %	28 %	5 %	0 %	6 %	17 %	38 %	31 %	
Blockchain	15 %	0 %	24 %	0 %	24 %	12 %	12 %	26 %	18 %	

Odrębnie firmy zostały zapytane o plany cyfryzacji w czterech obszarach charakterystycznych dla każdego biznesu. Największy odsetek firm zamierza przez

następne 12 miesięcy przykładać dużą lub bardzo dużą wagę do rozwoju narzędzi cyfrowych wspierających obsługę klienta (łącznie 45% wskazań). Transformacja

cyfrowa obszaru operacji wewnętrznych będzie w takim stopniu istotna dla 40% badanych podmiotów, sprzedaży i marketingu dla 37%, a zarządzania operacyjnego (w tym

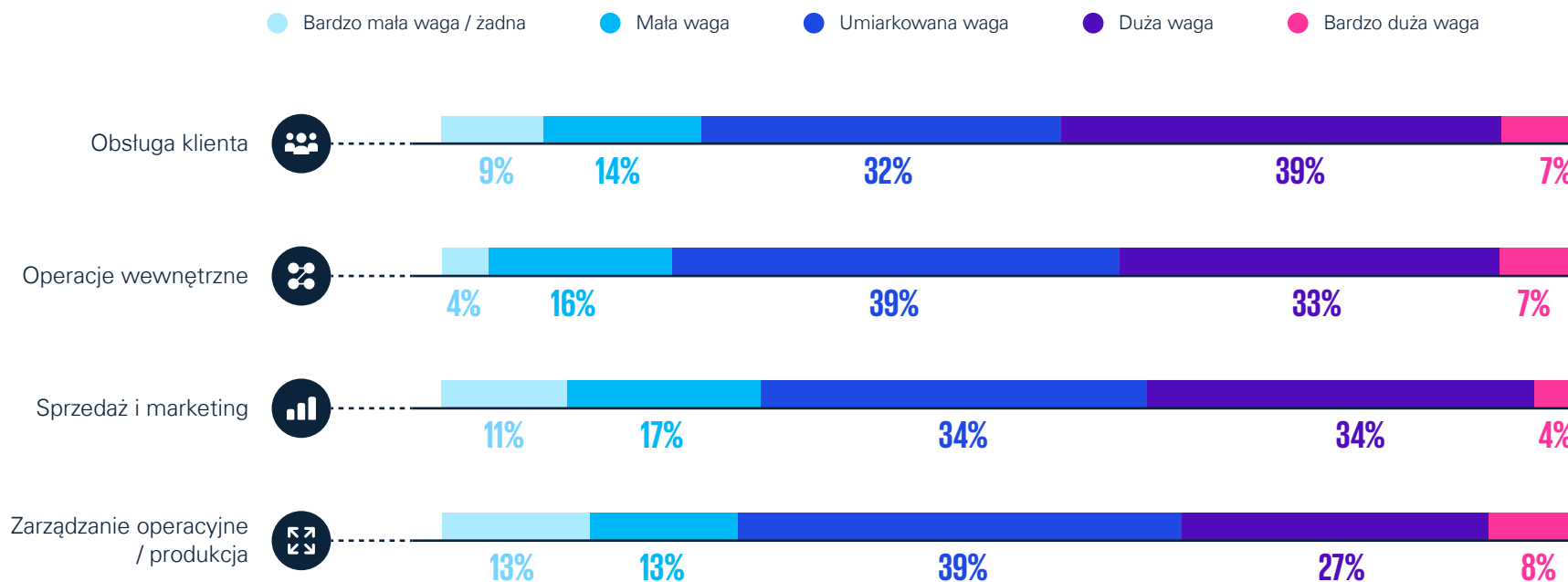


produkcji) dla 35%. W najbliższym czasie digitalizację procesów sprzedażowych i marketingowych planują przede wszystkim firmy z branży motoryzacyjnej i dóbr konsumpcyjnych. Sektor finansowy będzie stawiał w największym stopniu na obsługę klienta, podobnie energetyka, wydobywanie

i usługi komunalne oraz budownictwo i nieruchomości. Dla sektorów ITC oraz TSL tak samo ważna będzie cyfryzacja obsługi klienta i operacji wewnętrznych. Do tego ostatniego obszaru największe znaczenie w ciągu następnych 12 miesięcy będzie przykładać sektor life sciences.

Do transformacji cyfrowej zarządzania operacyjnego większość firm nie będzie przywiązywać dużej wagi, a rozwój tego obszaru przewiduje przede wszystkim branża TSL, choć digitalizacja wspomnianej obsługi klienta i operacji wewnętrznych będzie dla niej bardziej istotna.

#### Waga, jaką przykładać będą firmy do rozwoju technologii cyfrowych w poszczególnych obszarach w ciągu następnych 12 miesięcy\*



\*Dane mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.



## KOMENTARZ FIRMY



*Grupa Azoty jest jedną z kluczowych grup kapitałowych branży nawozowo-chemicznej. Mamy potencjał, aby wdrażać innowacyjne rozwiązania, które wyznaczają kierunek rozwoju cyfryzacji sektora chemicznego w Europie. Jedno z największych wyzwań, jakie stoi obecnie przed przemysłem to osiągnięcie ambitnych celów klimatycznych. Realizując projekty zgodne z polityką klimatyczną Unii Europejskiej, swoją uwagę kierujemy na procesy*

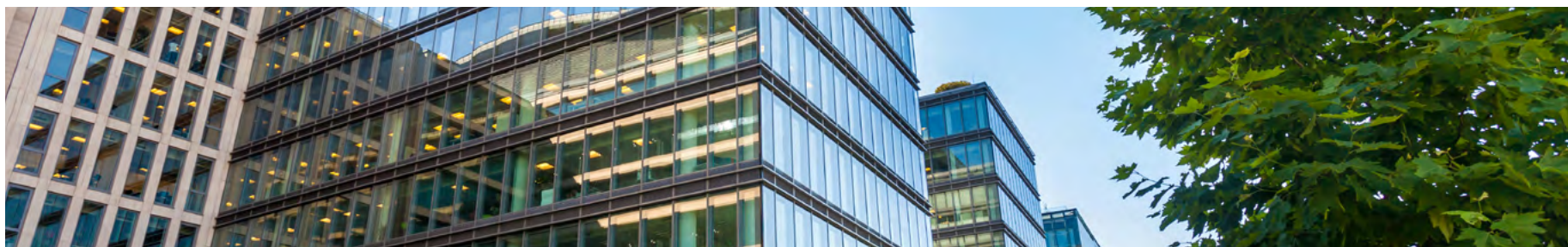
*cyfryzacji, które są ważnym narzędziem umożliwiającym transformację klimatyczno-energetyczną Grupy Kapitałowej Grupa Azoty.*

*Technologia cyfrowa, która z perspektywy naszej spółki jest przełomowa, to rolnictwo precyzyjne, wpisujące się w główny cel Komisji Europejskiej w obszarze Agro, czyli dążenie do poprawy efektywności nawożenia. Wdrażamy systemy pozwalające na identyfikację niedoboru składników odżywczych w glebie,*

*a w konsekwencji umożliwiające optymalny dobór nawozów pod aktualne potrzeby upraw.*





*Zgodnie z nową strategią Grupy Azoty na lata 2021-2030, chcemy zaoferować producentom rolnym kompleksowe systemy nawożenia, a nasz wspólny projekt z globalnym liderem, jakim jest Microsoft, związany z rozwojem technik obrazowania satelitarnego wykorzystywanego w rolnictwie precyzyjnym przybliży nas do tego celu. Ta współpraca to rozwiązania chmurowe oraz partnerstwo z podmiotami funkcjonującymi w ekosystemie Microsoft. Wspólna analiza precyzyjnych zdjęć satelitarnych umożliwi wprowadzenie w naszym systemie innowacyjnych funkcjonalności, niedostępnych obecnie na rynku. Równie interesująca jest też nowoczesna platforma informacyjno-usługowa, która pozwoli zintegrować nasze projekty w jedną, kompleksową ofertę dla naszych klientów.*

— **Tomasz Hinc**  
Prezes Zarządu Grupy Azoty S.A





### Odsetek firm planujących dużą lub bardzo dużą wagę przykładać do rozwoju technologii cyfrowych w poszczególnych obszarach

	Wszystkie firmy	Sektor finansowy	Energetyka, wydobywanie, usługi komunalne	Budownictwo i nieruchomości	Rynek dóbr konsumpcyjnych	Life sciences	Motoryzacja	Technologie informacyjne, media i komunikacja	Transport, spedycja i logistyka	
 Obsługa klienta	45%	71%	60%	50%	36%	17%	39%	45%	56%	
 Operacje wewnętrzne	40%	41%	26%	41%	45%	44%	28%	45%	56%	
 Sprzedaż i marketing	37%	35%	25%	36%	50%	39%	50%	36%	33%	
 Zarządzanie operacyjne / produkcja	35%	33%	25%	36%	30%	28%	33%	41%	44%	

### Cyfrowe planowanie i analityka przede wszystkim

Spośród ośmiu konkretnych systemów wykorzystywanych w firmach w Polsce najpopularniejsze są te służące do planowania zasobów przedsiębiorstwa (klasy ERP) i analityki danych biznesowych (BI) – oba wdrożone w 46% badanych organizacji na początku 2022 r. Odpowiednio w kolejnych 7% i 8% przedsiębiorstw akurat trwał proces wdrażania tego typu systemów

informatycznych. W ciągu roku wdrożenie ERP ma zaplanowane dodatkowe 12%, a narzędzi BI 10% firm. Zapotrzebowanie na rozwiązania, które wypełniają różne cele jest w oczywisty sposób zależne od rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Największe rozpowszechnienie obu tych systemów zaobserwowano w sektorze life sciences, związanym z chemią, farmacją i urządzeniami medycznymi.

**Najbardziej rozpowszechnione wśród firm są systemy ERP i BI**



System CRM zgodnie z deklaracjami ankietowanych jest najczęściej wykorzystywany przez firmy zajmujące się transportem, spedycją i logistyką, podczas gdy w całej gospodarce korzysta z niego 41% przedsiębiorstw. Żadnego innego systemu niż klasy BPM nie planuje wdrożyć tak duży odsetek firm – 15%. Tego typu narzędzia do zarządzania procesami biznesowymi są również najczęściej aktualnie wdrażanymi (10% wskazań) w firmach w kraju. Branża motoryzacyjna przoduje w obecnym wykorzystaniu BPM, tak samo jak w przypadku systemów MRP służących do planowania zapotrzebowania materiałowego. Systemy służące zarządzaniu usługami informatycznymi (ITSM) posiada obecnie 19% firm, natomiast kolejne 14% planuje wdrożenia w ciągu następnych 12 miesięcy. W sektorze technologii informacyjnych, mediów i komunikacji, wykorzystanie tego typu systemów sięga już 36%.

## KOMENTARZ KPMG



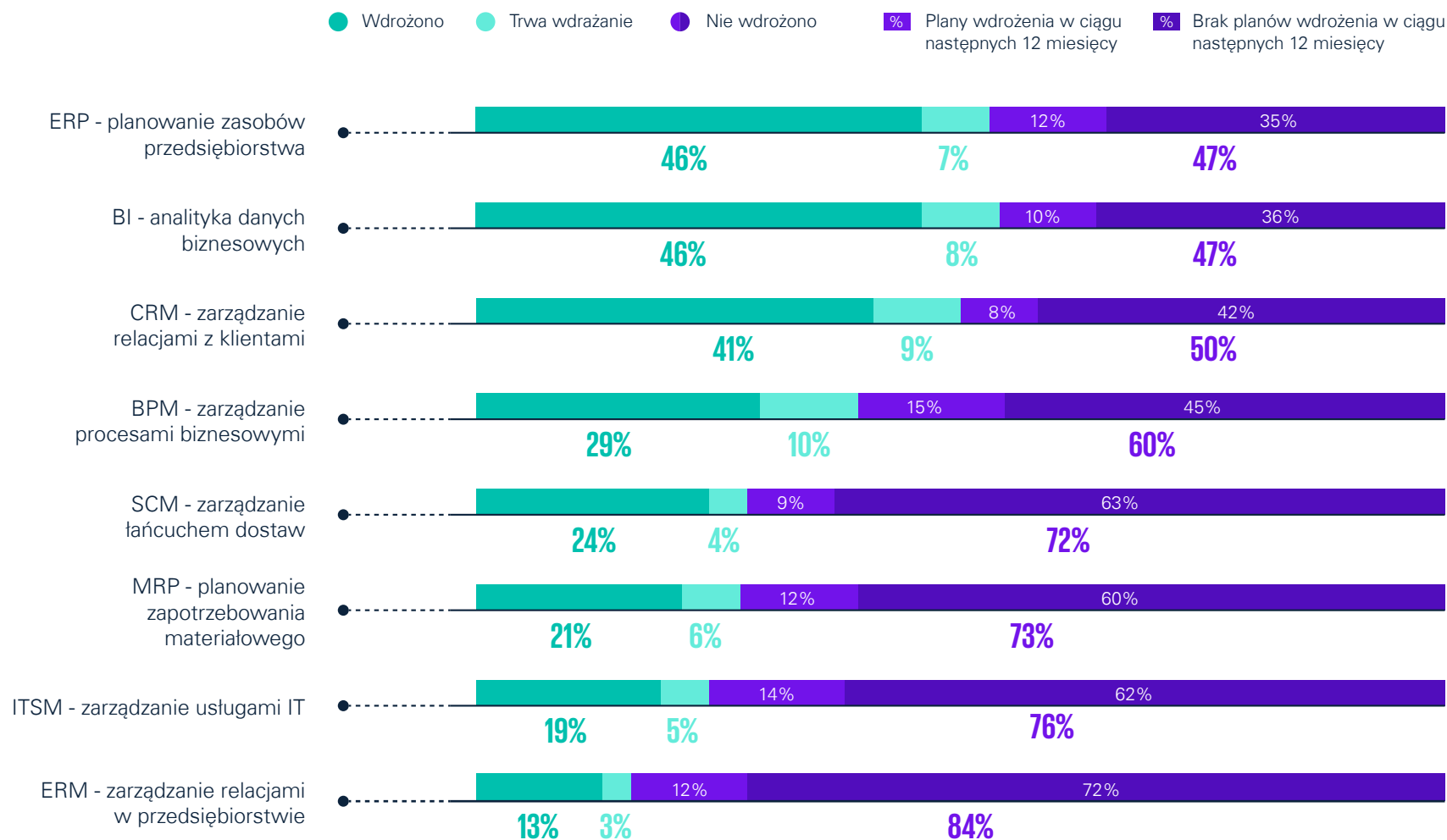
*Porównując wyniki dotyczące wdrożenia systemów ERP i BI (Business Intelligence), widać, że kształtują się na podobnym poziomie pod względem stopnia wdrożenia. Jedną z prawdopodobnych przyczyn może być wykorzystywanie przez firmy natywnego rozwiązania BI dla danego systemu ERP. Systemy BI to jednak znacznie więcej – nie tylko pozwalają analizować dane z różnych systemów transakcyjnych, ale także korzystać z danych spoza organizacji (dane demograficzne, dane o konkurencji, dane makroekonomiczne) i bazując na nich podejmować lepsze i szybsze decyzje biznesowe. W trakcie naszych prac związanych z zaawansowaną analityką i wdrożeniami narzędzi BI, obserwujemy to samo zjawisko – większość firm jest na początku drogi związanej z czerpaniem korzyści z analityki danych, aczkolwiek proces ten uległ w ciągu ostatnich dwóch lat gwałtownemu przyspieszeniu. To samo zjawisko obserwujemy w obszarze systemów CRM – zbieranie i analizowanie danych o naszych obecnych i potencjalnych klientach oraz dopasowanie właściwej oferty dla danego segmentu klienckiego stało się jednym z najważniejszych priorytetów wśród firm. Obserwując zmieniające się otoczenie, w najbliższym czasie na znaczeniu powinny zyskać systemy wspomagające zarządzanie łańcuchem dostaw czy też systemy MRP, w szczególności biorąc pod uwagę, że czasy metody „just in time” odchodzą już w niebyt.*

— **Radosław Kowalski**

Partner, Dział Doradztwa Biznesowego, Data Intelligence Solutions, KPMG w Polsce



## Stan wdrożeń poszczególnych rodzajów systemów w przedsiębiorstwach działających w Polsce\*



\*Dane mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.



### Odsetek firm z aktualnie wdrożonymi rodzajami systemów informatycznych

	Wszystkie firmy	Sektor finansowy	Energetyka, wydobywanie, usługi komunalne	Budownictwo i nieruchomości	Rynek dóbr konsumpcyjnych	Life sciences	Motoryzacja	Technologie informacyjne, media i komunikacja	Transport, spedycja i logistyka	
ERP - planowanie zasobów przedsiębiorstwa	46%	29%	37%	33%	52%	78%	76%	45%	41%	
BI - analityka danych biznesowych	46%	47%	15%	48%	62%	67%	47%	55%	47%	
CRM - zarządzanie relacjami z klientami	41%	47%	45%	32%	36%	50%	33%	41%	63%	
BPM - zarządzanie procesami biznesowymi	29%	41%	15%	30%	14%	39%	44%	36%	31%	
SCM - zarządzanie łańcuchem dostaw	24%	0%	17%	10%	43%	33%	24%	24%	24%	
MRP - planowanie zapotrzebowania materiałowego	21%	0%	11%	24%	27%	22%	35%	19%	19%	
ITSM - zarządzanie usługami IT	19%	25%	11%	30%	14%	11%	7%	36%	29%	
ERM - zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie	13%	0%	6%	14%	24%	11%	0%	24%	18%	





## KOMENTARZ FIRMY



**Bartosz Berestecki**  
Prezes PayTel S.A.

*Główne założenia naszej strategii to wzrost satysfakcji klientów poprzez dostarczanie im nowoczesnych, cyfrowych produktów i usług znacznie lepiej spełniających ich oczekiwania, a także usprawnienie procesów oraz zwiększenie efektywności. W realizacji tych celów kluczowe jest dobre rozeznanie wśród najnowszych rozwiązań technologicznych, szybkość, a czasem nawet odwaga w podejmowaniu decyzji. W PayTel podejmujemy szereg działań digitalizujących procesy wewnętrzne i zewnętrzne.*

*Razem z zewnętrznymi partnerami automatyzujemy procesy zarządzania ceną we wszystkich kanałach sprzedażowych. Nasi partnerzy oraz współpraca z nimi jest jednym z filarów modelu biznesowego PayTel. Pracujemy z dużą grupą dilerów kas fiskalnych i partnerami handlowymi. W sumie to około dwa tysiące podmiotów, małych i średnich firm. Współpraca z nimi wymaga nieustannego usprawniania procesów. Jeszcze niedawno przygotowywanie ofert dla klientów oraz personalizacja kontraktu – we współpracy z partnerem – trwała*

*nawet do kilku dni. Nasi partnerzy musieli kontaktować się z kilkoma działami naszej firmy, aby uzgadniać szczegóły, odpowiednio dopracowywać detale oferty itd. Sama kalkulacja właściwej ceny wymagała czasem kilku stopni akceptacji wewnątrz firmy. Aby zaadresować ten problem, pracujemy nad wprowadzeniem nowoczesnego, mobilnego narzędzia do dynamicznego pricingu. Narzędzie jest tworzone specjalnie dla setek partnerów oferujących produkty i usługi PayTel. W czasie rzeczywistym, w oparciu o algorytmy będą mogli stworzyć ofertę „uszytą na miarę” – specjalnie dla klientów, którzy potrzebują i cenią sobie indywidualne podejście. Algorytmy mogą być w każdej chwili aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się dynamicznie warunków rynkowych.*

*Wprowadzamy w pełni cyfrowy proces podpisywania umów z klientami w aplikacji mobilnej. Na przestrzeni ostatniego roku w PayTel wdrożyliśmy zarówno podpis elektroniczny (z wykorzystaniem jednej z wiodących na rynku w Polsce platform),*



*jak i wideoweryfikację tożsamości klientów. Dysponując narzędziami elektronicznymi stworzyliśmy również aplikację mobilną umożliwiającą szybkie i wygodne generowanie oraz podpisywanie umów bez konieczności ich wydruku. Rozwiązanie to spotkało się z dużym entuzjazmem naszych partnerów. Proces podpisania umowy – przy użyciu telefonu komórkowego – skrócił się do kilku minut. Dokument zostaje podpisany przez klienta w sposób elektroniczny, a część danych jest pobierana automatycznie z publicznych źródeł (GUS, KRS), co eliminuje ewentualne błędy występujące przy ich wprowadzaniu. Aplikacja umożliwia też partnerowi podgląd – przy użyciu telefonu – wszystkich umów i etapu ich realizacji oraz rozliczeń. Dzięki temu nasi partnerzy są w pełni poinformowani i w każdym momencie mogą sprawdzić informacje dotyczące statusu umów. Rozwiązanie to jest odpowiedzią na potrzeby naszych partnerów, oczekujących wszechstronnego narzędzia, które poprawia efektywność codziennej pracy, a także ułatwia i przyspiesza zawieranie umów z klientami.*

*Jego wprowadzenie naturalnie zwiększyło satysfakcję klientów, ale i wpłynęło pozytywnie na zaangażowanie i zadowolenie partnerów.*

*Chmura służy nam jako rozwiązanie adresujące integrację urzędów w płatniczym ekosystemie. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu, zarówno w płatnościach, jak i sektorze fiskalnym, udało nam się stworzyć bezpieczne rozwiązania chmurowe, które pozwalają integrować urządzenia płatnicze z urządzeniami fiskalnymi online. PayTel jako pierwszy udostępnił małym i średnim przedsiębiorcom płatności zintegrowane z kasami fiskalnymi (wcześniej, ze zintegrowanych rozwiązań, korzystały wyłącznie duże sieci handlowe). Przyszedł czas na kolejny krok, jakim jest wyeliminowanie kabli i zapewnienie przedsiębiorcy pełnej integracji online, z uwzględnieniem wszelkich obowiązków regulacyjnych i raportowych. W tym momencie aplikacje płatnicze, kasy fiskalne, programy sprzedażowe i lojalnościowe mają możliwość komunikowania się ze sobą i raportowania bez żadnej ingerencji.*

*W obszarze zarządzania ryzykiem transakcyjnym udostępniliśmy oparte na sztucznej inteligencji i bazujące na technologii IBM Watson rozwiązanie PAYWATCH. Zapewnia ono najwyższy poziom bezpieczeństwa transakcji. Narzędzie na bieżąco monitoruje operacje finansowe w poszukiwaniu nadużyć i zapobiega oszustwom. Co istotne, PAYWATCH jest zdolny do samouczenia się i podejmowania autonomicznych decyzji. Dzięki temu nasi klienci zyskują silną i niezawodną ochronę swoich transakcji.*



## 4. Cyberbezpieczeństwo i ryzyko

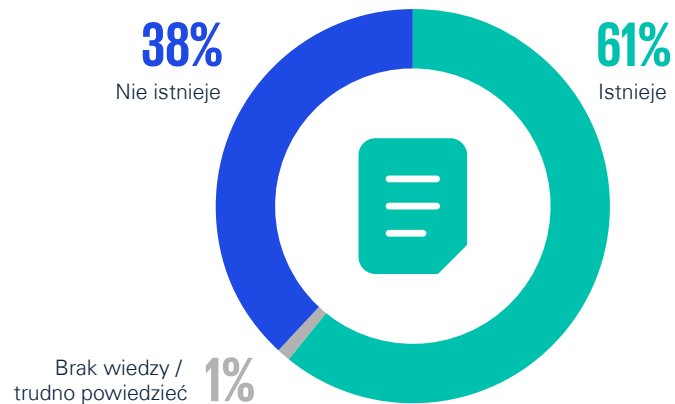
Przenoszenie procesów do świata cyfrowego wiąże się z koniecznością wzmocnienia ochrony tej sfery. W badanej populacji firm formalne polityki i procedury w zakresie cyberbezpieczeństwa wdrożono w większości organizacji, natomiast tylko w 29% wyodrębniono do walki z tego typu zagrożeniami dedykowaną jednostkę organizacyjną. To właśnie w tej ostatniej grupie firm realizowanych jest najwięcej procesów cyberbezpieczeństwa. Opinie przedstawicieli firm udzielone w styczniu 2022 roku pokazują, że więcej niż połowa z nich była pewna lub bardzo pewna skuteczności własnych zabezpieczeń przed cyberzagrożeniami. Dużym problemem okazuje się znajomość procedur w tym zakresie wśród zwykłych pracowników i analizowanie tego rodzaju ryzyka przez kierownictwo przy podejmowaniu decyzji. Większość osób odpowiedzialnych za cyfryzację w swoich firmach nie jest co do tych dwóch kwestii wystarczająco przekonana.



4,6 / 10 pkt



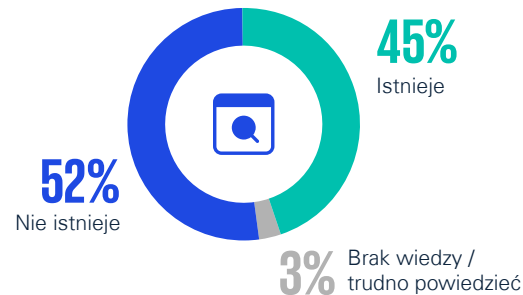
### Sformalizowane zarządzanie cyberbezpieczeństwem w firmie (stworzono i wdrożono polityki oraz procedury w tym zakresie)



### Istnienie dedykowanego działu lub zespołu ds. cyberbezpieczeństwa w firmie



### Istnienie systemu monitorowania cyberzagrożeń w łańcuchu dostaw wykorzystywanego oprogramowania



### Zarządzanie ryzykiem w świecie cyfrowym

Wśród korzyści płynących z digitalizacji z pewnością wskazać można ograniczenie wielu tradycyjnych ryzyk towarzyszących procesom przeprowadzanym manualnie, wykorzystując w większym stopniu fizyczną infrastrukturę. Dla transformacji cyfrowej i w codziennym wykorzystywaniu towarzyszących jej narzędzi występują jednak także nowe zagrożenia. Na pierwszy plan wysuwa się cyberbezpieczeństwo. Większość firm w Polsce nie ignoruje tego problemu, co odzwierciedlają wyniki badania. W 61% przedsiębiorstw wdrożono polityki i procedury, które przekładają się na sformalizowanie sposobu zarządzania cyberbezpieczeństwem.

**61% badanych firm zarządza cyberbezpieczeństwem w sposób sformalizowany**



Blisko dwie na pięć z nich pozostawiają jednak zarządzanie zabezpieczeniami i odpowiedzialnością na cyberbezpieczeństwu samym sobie lub nawigują nimi ad hoc. Specjalny, dedykowany do spraw cyberbezpieczeństwa zespół lub dział posiada w swoich strukturach tylko 29% ankietowanych firm. Odsetek ten rośnie do 59% w grupie przedsiębiorstw zajmujących się technologiami informacyjnymi, mediami i komunikacją.

W świecie cyfrowym zagrożenia mogą płynąć nie tylko z błędów i luk w zabezpieczeniach we własnej organizacji, ale również poprzez systemy i infrastrukturę dostawców. W ostatnich latach głośne na świecie i bardzo dotkliwe w skutkach były ataki hakerskie dokonywane poprzez zainfekowane oprogramowanie nieświadomych zagrożenia producentów IT. Zgodnie z deklaracjami respondentów, 45% firm w Polsce posiada system monitorowania cyberzagrożeń w łańcuchu dostaw wykorzystywanego oprogramowania. W dużych firmach to 51%, a w sektorze finansowym 56% firm.

## KOMENTARZ MICROSOFT



*Technologia cyfrowa pomaga w mitygacji ryzyka w każdym obszarze bezpieczeństwa firm, nie tylko tego w wymiarze cyfrowym. Przykładowo – bezpieczeństwo fizyczne może być wspierane przez sztuczną inteligencję analizującą w chmurze zapis z systemów dozoru wizyjnego. Bezpieczeństwo prawne, które często wiąże się ze żmudną analizą umów i tysięcy stron dokumentacji, jest doskonałym obszarem do wykorzystania potencjału chmury*

*i sztucznej inteligencji do wychwytywania niekorzystnych klauzul umownych i innych zdefiniowanych zapisów. Z kolei bezpieczeństwo techniczne to optymalizacja procesów technologicznych w oparciu o dane przetwarzane w czasie rzeczywistym na brzegu sieci (edge computing). Nie wolno jednak zapominać o tym, że rozwiązania techniczne mają być wsparciem dla organizacyjnych, nie odwrotnie.*

*To, że cyberbezpieczeństwo wpływa na szereg obszarów i ogólne bezpieczeństwo organizacji, implikuje ważny wniosek dla biznesu. W dzisiejszych czasach bezpieczeństwo teleinformatyczne to proces, w który muszą być zaangażowani wszyscy pracownicy, a nie tylko specjaliści IT i menedżerowie najwyższego szczebla. W interesie zarządów jest zaś troska o odpowiednie podnoszenie kwalifikacji cyfrowych pracowników oraz edukowanie ich w obszarze bezpieczeństwa i jego znaczenia. Pomaga w tym polityka cyberbezpieczeństwa organizacji, która wyznacza standardy zachowania w odniesieniu do codziennego korzystania z cyfrowego środowiska komunikacji i pracy.*

### — Krzysztof Malesa

Dyrektor ds. strategii bezpieczeństwa,  
członek zarządu Microsoft w Polsce



Przekonanie przedstawicieli firm odpowiedzialnych za cyfryzację o bezpieczeństwie ich przedsiębiorstw w cyberprzestrzeni jest raczej wysokie. Największy odsetek ankietowanych (44%) uznał w dużym stopniu, że ich firmy są chronione przed cyberzagrożeniami. Kolejne 14% wykazało się jeszcze większą pewnością skuteczności zabezpieczeń w swoich organizacjach. W bardzo małym lub zerowym stopniu ochronę przed cyberzagrożeniami odczuwa 2% badanych firm, w małym stopniu kolejne 7%, natomiast 33% w umiarkowanym. Najbardziej pewni swoich zabezpieczeń są przedstawiciele firm sektora finansowego (78% odpowiedzi o dużym lub bardzo dużym stopniu), natomiast w aż 55% podmiotów o działalności związanej z budownictwem i nieruchomościami odnotowano co najwyżej umiarkowane odczucia bezpieczeństwa.

## 42% menedżerów ma co najwyżej umiarkowane przekonanie o cyberbezpieczeństwie swoich firm

### KOMENTARZ KPMG



*Zaskakująco wysokie poczucie bezpieczeństwa polskich firm mocno kontrastuje z informacją o przeważnym braku wyodrębnienia w strukturach organizacyjnych dedykowanych zespołów ds. cyberbezpieczeństwa. Niestety taka wysoka ocena bezpieczeństwa prawdopodobnie jest wynikiem braku wystarczającej świadomości cyberzagrożeń. Z uwagi na brak realizacji testów bezpieczeństwa przez ponad połowę polskich firm, brakuje podstaw do takiego optymizmu. Myślenie, że skoro przez ostatnie lata firma nie doświadczyła żadnego cyberataku, to jest bezpieczna – jest zgubne. Obecność cyberprzestępców w infrastrukturze firmy może być niewykryta przez miesiące, a nawet lata (średnio czas ten przekracza 200 dni). Skuteczność zorganizowanych grup cyberprzestępczych jest niestety niezwykle wysoka. Wykonywane przez zespół KPMG testy penetracyjne, symulujące zaawansowane techniki hakerskie, udowadniają, że nawet najlepiej zabezpieczone instytucje stają się ofiarami cyberataków w przeciągu kilku dni. Z tej perspektywy pozytywnie wygląda duży odsetek firm, które deklarują, że wdrożyły procesy monitorowania bezpieczeństwa oraz reakcji na cyberataki. Wobec powszechności cyberataków procesy te są dziś krytycznym elementem sprawnego systemu zarządzania cyberbezpieczeństwem.*

— **Michał Kurek**

Partner, Szef Zespołu Cyberbezpieczeństwa w KPMG w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej



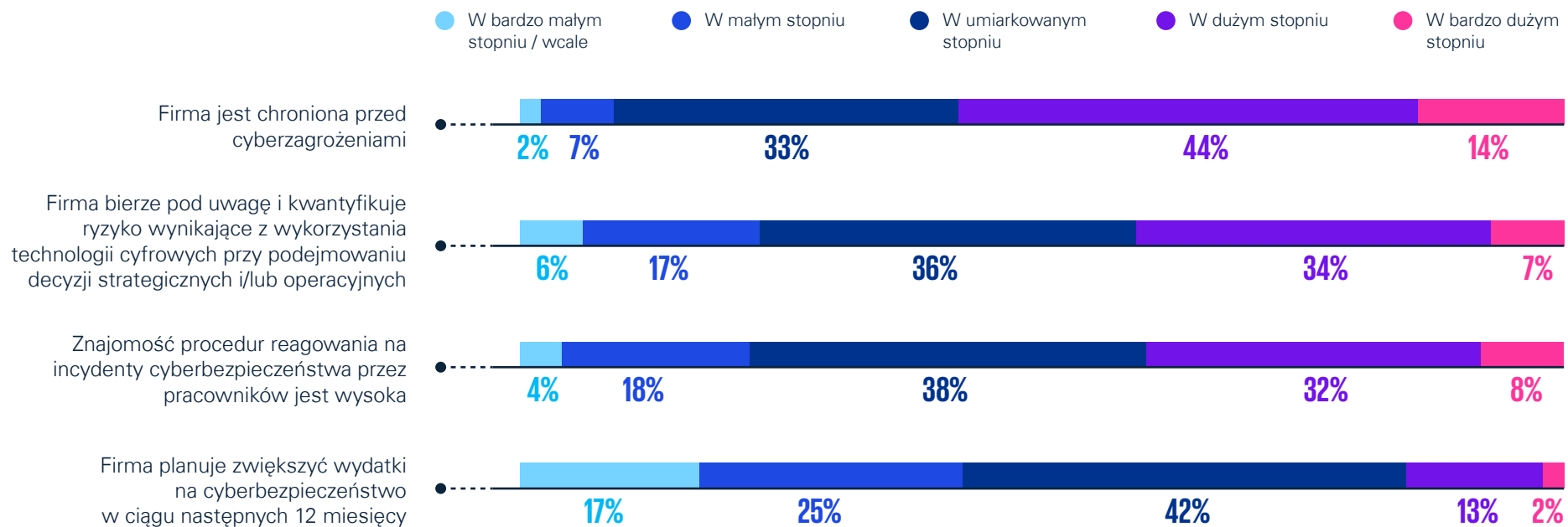
Oceny własnych firm są bardziej negatywne w przypadku pytań o uwzględnianie ryzyka związanego z technologiami cyfrowymi przy podejmowaniu decyzji oraz pewności co do znajomości procedur reagowania na incydenty cyberbezpieczeństwa wśród pracowników. Znacznie mniej niż połowa firm zgodziła się z obiema kwestiami w dużym lub bardzo dużym stopniu. Przedstawiciele 58% firm przyznali co najwyżej w umiarkowanym stopniu, że kierownictwo bierze pod uwagę

omawiane ryzyko, a w takim samym (niskim lub umiarkowanym) stopniu 61% respondentów wypowiada się na temat znajomości procedur reagowania na cyberzagrożenia przez personel.

Ankietowani zostali zapytani również o ocenę, czy ich firmy planują zwiększyć wydatki na cyberbezpieczeństwo w perspektywie roku. Tylko 16% zgodziło się w dużym lub bardzo dużym stopniu, że ich firmy mają takie plany. Większy odsetek (17%) przedstawicieli firm nie

zgodził się ze stwierdzeniem o planach wcale lub w bardzo małym stopniu, a kolejne 25% tylko w małym stopniu. W sektorze transportu, spedycji i logistyki wynik był lepszy – 40% respondentów zgodziło się z tym stwierdzeniem w dużym lub bardzo dużym stopniu, natomiast wśród ankietowanych z sektora energetyki, wydobywania i usług komunalnych nikt nie był przekonany do tych planów w tak wysokim stopniu.

#### Opinie na temat cyberbezpieczeństwa w firmach\*



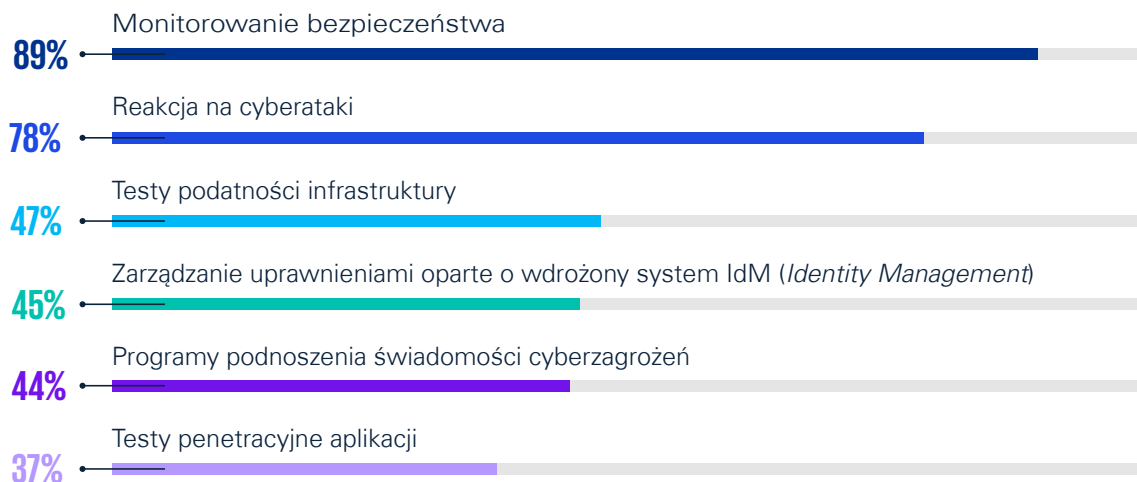
\*Dane mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.



Zarządzanie cyberbezpieczeństwem to konkretne procesy podejmowane w firmach. Najczęściej występującymi są monitorowanie bezpieczeństwa i reakcja na cyberataki, realizowane kolejno przez 89% i 78% badanych przedsiębiorstw. Znacznie mniej rozpowszechnione jest testowanie. Podatność infrastruktury weryfikuje w ten sposób 47% firm, a testy penetracyjne aplikacji przeprowadza 37%. W 45% organizacji występuje zarządzanie uprawnieniami oparte o wdrożony system IdM (*Identity Management*). Nadawanie i różnicowanie poziomów uprawnień przez systemy IdM to domena sektora finansowego, gdzie zgodnie

z deklaracjami jest stosowane przez 78% podmiotów. Z kolei programy podnoszenia świadomości cyberzagrożeń istnieją w 44% firm. Zestawienie z wynikami wcześniejszych pytań pokazuje, że tam gdzie istnieją takie programy, przedstawiciele firm w większym stopniu przyznają, że pracownicy znają procedury reagowania na cyberzagrożenia (58% odpowiedzi o bardzo dużym lub dużym stopniu zdecydowania). Ogółem wszystkie procesy cyberbezpieczeństwa są częściej realizowane przez firmy, które wyodrębniły w swoich strukturach dedykowany do tego typu zadań dział lub zespół.

#### Procesy cyberbezpieczeństwa realizowane w firmach



#### KOMENTARZ FIRMY



*Cyberzagrożenia są obecnie realnym wyzwaniem na całym świecie. Wpływ na to ma sytuacja geopolityczna, związana z wojną w Ukrainie. Cyberprzestrzeń Grupy PGE, ulokowana w Polsce, ze względu na geograficzną bliskość Ukrainy i Rosji, jest szczególnie narażona.*

*Cały czas występują także zagrożenia i ataki niezależne od sytuacji geopolitycznej, zarówno na naszą infrastrukturę teleinformatyczną, użytkowników naszych zasobów informatycznych, jak też naszych pracowników, w szczególności na kadrę zarządzającą.*

*Aby je odpierać i im przeciwdziałać wprowadzamy zabezpieczenia służące ich monitorowaniu i wykrywaniu, umożliwiające jednocześnie szybkie przywrócenie ciągłości działania. Rozwijamy architekturę systemów i sieci informatycznych odpornych na ataki, zwiększamy kompetencje pracowników, współpracujemy z podmiotami sektora energetycznego oraz państwa.*

— **Krzysztof Jarosz**  
Prezes Zarządu PGE Systemy



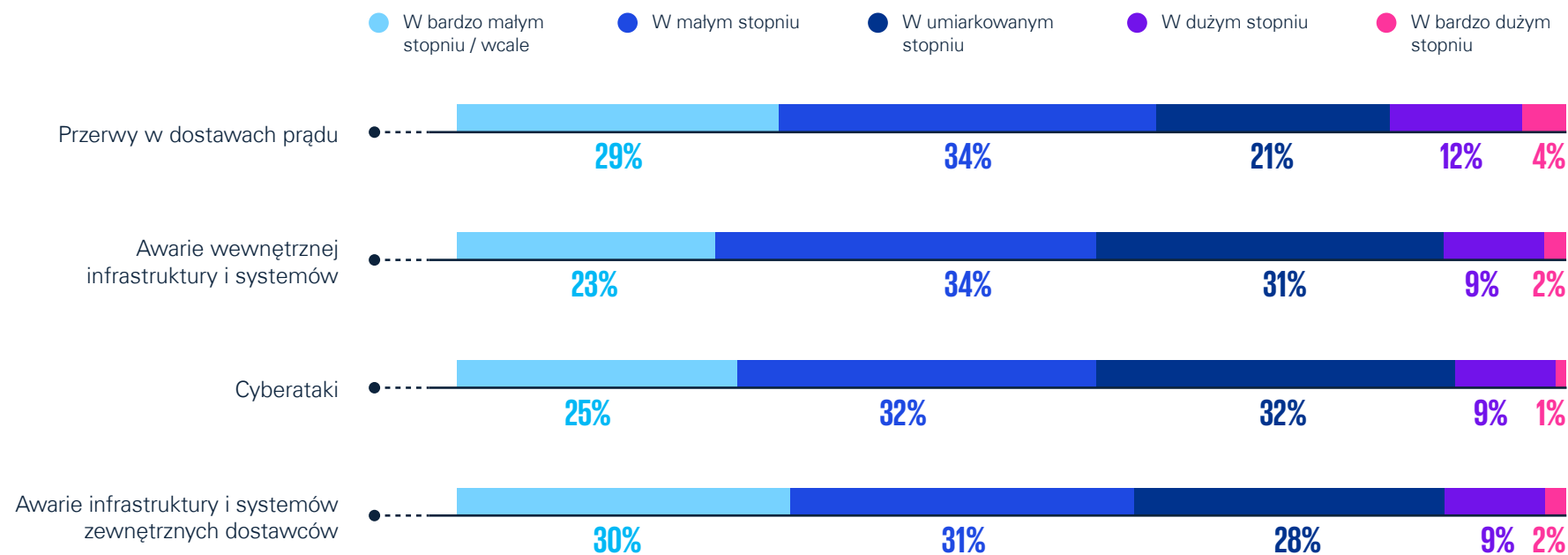
## Natura nowych zagrożeń

Proces transformacji cyfrowej może być zakłócony przez wiele czynników natury wewnętrznej i zewnętrznej. Największy odsetek menedżerów i członków zarządów odpowiedzialnych za digitalizację, uznał blackoutu za bardzo duże lub duże zagrożenie dla cyfryzacji w czasie nadchodzących 12 miesięcy. Przerwy w dostawach prądu są tak

istotnym zagrożeniem dla transformacji cyfrowej, zwłaszcza dla firm z sektora technologii informacyjnych, mediów i telekomunikacji (32% wskazań na duże lub bardzo duże stopień). Z drugiej strony 62% wszystkich firm uznaje to zagrożenie za małe lub bardzo małe, co pokazuje, że jest ono oceniane w sposób najbardziej skrajny ze wszystkich wymienionych niebezpieczeństw. Pozostałe trzy zagrożenia,

czyli awarie infrastruktury własnej lub dostawców oraz cyberataki, zostały ocenione jako duże lub bardzo duże przez podobny odsetek 10-11% ankietowanych. Należy przy tym odnotować, że ankietowani oceniali poszczególne zagrożenia jeszcze w styczniu br. i od tego czasu, w związku z wybuchem wojny za wschodnią granicą, ich postrzeganie mogło ulec zmianie.

## Ocena istotności zagrożeń dla powodzenia transformacji cyfrowej firm w okresie następnych 12 miesięcy\*



\*Dane mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.



## KOMENTARZ FIRMY



*Głównym wyzwaniem, na które odpowiadać ma nasza strategia transformacji cyfrowej i które stoi przed branżą farmacji oraz ochrony zdrowia, jest zapewnianie i dostarczanie leków do domu. Stało się to szczególnie ważne w trakcie pandemii. Kluczowe jest przy tym zachowanie zgodności z regulacjami branżowymi. Jako spółka świadcząca usługi IT na rzecz farmacji silnie wykorzystujemy interoperacyjność, dostęp do danych*

*z rejestrów ogólnodostępnych i nowe technologie (m.in. Big Data, AI/ML), aby jak najbardziej skrócić drogę produktów z apteki do rąk pacjenta w zgodzie z obowiązującym prawem. Szczególnie w ostatnich dwóch latach musieliśmy bardzo szybko reagować na pojawiające się zapotrzebowanie na szczepionki, medykamenty niezbędne do walki z pandemią COVID-19. W firmowym DNA mamy wpisane wykorzystywanie nowoczesnych technologii do walki z pandemią (np. smartwatche, urządzenia mobilne), aby na podstawie zbieranych danych można było udzielać opieki medycznej tak szybko, jak to możliwe i w zgodzie z prawem.*

*Potencjał, jaki widzimy na horyzoncie to telemedycyna, telekonsultacje i równolegle zwiększający się potencjał wykorzystywania możliwości, jakie dają urządzenia mobilne oraz IoT. Główną identyfikowaną barierą jest zaufanie do technologii, która przetwarza i gromadzi dane*

*wrażliwe, ale bez których dzisiaj nie jest możliwe leczenie, profilaktyka oraz przewidywanie anomalii w zdrowiu każdego z nas. Technologie pozwalają także na wykrywanie innych groźnych infekcji lub nawet kolejnych pandemii. Kluczowe w tych procesach jest edukowanie pacjentów, zachęcenie i demonstrowanie co potrafią nowoczesne technologie, oraz jak szybko są w stanie z gęstocą informacji określić i przewidzieć potrzeby naszego zdrowia.*

*W nowych technologiach tak samo, jak w ochronie zdrowia ważne jest dbanie o siebie samego. Dla IT metaforycznie oznacza to zapewnianie bezpieczeństwa informacji lub mówiąc szerzej bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni. Dlatego też ryzyko związane z wdrażaniem cyfrowej transformacji pojmujemy jako zagrożenie, ale przede wszystkim patrzymy na nie jako na szansę. Nasze dotychczasowe rozwiązanie mające na celu mitygowanie zagrożeń to „IT drive” skierowane do biznesu z demonstrowaniem, jakie możliwości daje wykorzystanie nowych technologii IoT, AI/ML oraz jak kształtują zachowania zdrowotne. Przecież każdy z nas używa telefonów komórkowych czy smartwatchy, które od niechcenia zbierają dane na temat naszego codziennego życia (np. zliczają kroki), zachowania (np. gdzie korzystamy z hulajnóg), a niektórzy z nas wpisują także co jedli, jakie składniki miał skanowany produkt etc.*

— **Robert Pławiak**

Prezes Zarządu ILS – IT Services and Software House, Grupa Pelion

# 5. Potencjał do transformacji

W procesie transformacji cyfrowej kluczowe są dwa zasoby – kapitał i ludzie. Prawie dziewięć na dziesięć badanych przedsiębiorstw przyznaje, że dokonuje nakładów na digitalizację, natomiast w większości przypadków nie są one bardzo znaczące. Z kolei w zaledwie 46% firm wyznaczono przynajmniej jednego pracownika do realizacji zadań związanych z tą transformacją. Ponadto większość menedżerów ds. digitalizacji nie jest do końca przekonanych o gotowości pracowników na zmiany cyfrowe ani wystarczającej jakości i liczby szkoleń. Więcej niż jedna trzecia firm planuje natomiast przykładać dużą lub bardzo dużą wagę do szkoleń w ciągu następnych 12 miesięcy. Analizy tylko potwierdzają tezę, która wydaje się oczywista. Firmy, które przeznaczają relatywnie duży odsetek swoich przychodów i personelu na rzecz digitalizacji, cechują się wyższymi wynikami we wszystkich obszarach Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu.



5,5 / 10 pkt



## Bez zasobów nie będzie transformacji

Potencjał do dalszej transformacji polskich przedsiębiorstw wynika z dostępnych w nich i ich otoczeniu zasobów. Aktualna wartość wydatków inwestycyjnych związanych z transformacją cyfrową w przeważającej części badanych firm nie przekracza 5% ich rocznych przychodów. Większą wartość tego typu nakładów (w stosunku do przychodów) zadeklarował prawie co czwarty badany podmiot. W ankietowanej populacji 11% respondentów odpowiedziało, że ich firmy nie ponoszą żadnych wydatków na cele związane z transformacją cyfrową. Wyższy poziom inwestycji względem przychodów zanotowano wśród firm, które, jak można się domyślać, generują największy procent swoich przychodów właśnie przy pomocy narzędzi cyfrowych – w sektorze technologii informacyjnych, mediów i komunikacji. Wydatki w 53% tej grupy przedsiębiorstw są deklarowane na poziomie minimum 6% przychodów. Dla kontrastu, żadna badana firma motoryzacyjna nie ponosi wydatków na cyfryzację na takim poziomie.



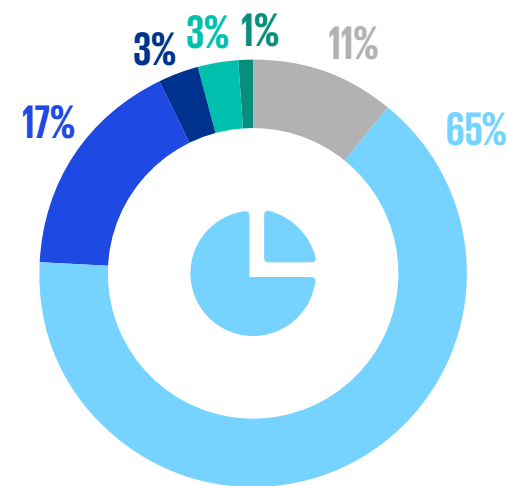
**Mniej niż połowa firm oddelegowuje pracowników stricte do zadań związanych z cyfryzacją**



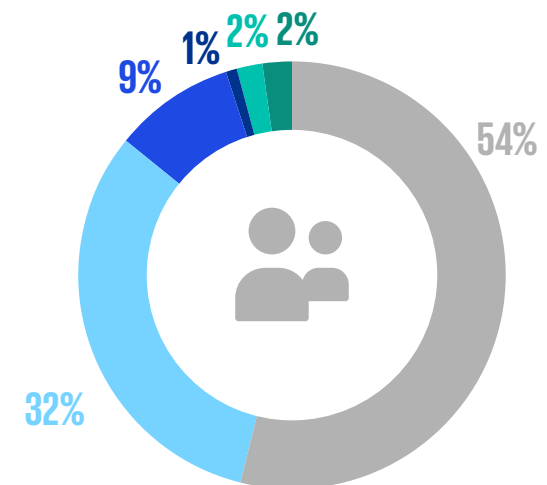
Menedżerowie odpowiedzialni za cyfryzację zostali również zapytani o odsetek pracowników ich firm, oddelegowanych do realizacji zadań związanych z transformacją cyfrową. Zgodnie ze wskazaniami, w przeszło połowie przedsiębiorstw nie oddelegowuje się ani jednego pracownika do realizacji tego typu zadań. Niemal w co trzeciej firmie na rzecz digitalizacji zatrudnia się do 5% pracowników, a większy odsetek notujemy w 14% firm. Patrząc sektorowo, również to ICT pozytywnie odbiega od przeciętnego wyniku z 43% odsetkiem deklaracji o delegowaniu przynajmniej 6% wszystkich pracowników do realizacji procesu cyfryzacji.



#### Obecny odsetek pracowników i wydatków na rzecz transformacji cyfrowej w firmach



Wydatki na transformację cyfrową  
(odsetek przychodów)



Pracownicy oddelegowani głównie do zadań zw. z transformacją cyfrową  
(odsetek pracowników)

● Żaden / brak    ● Do 5%    ● 6-10%    ● 11-15%    ● 16-20%    ● Powyżej 20%

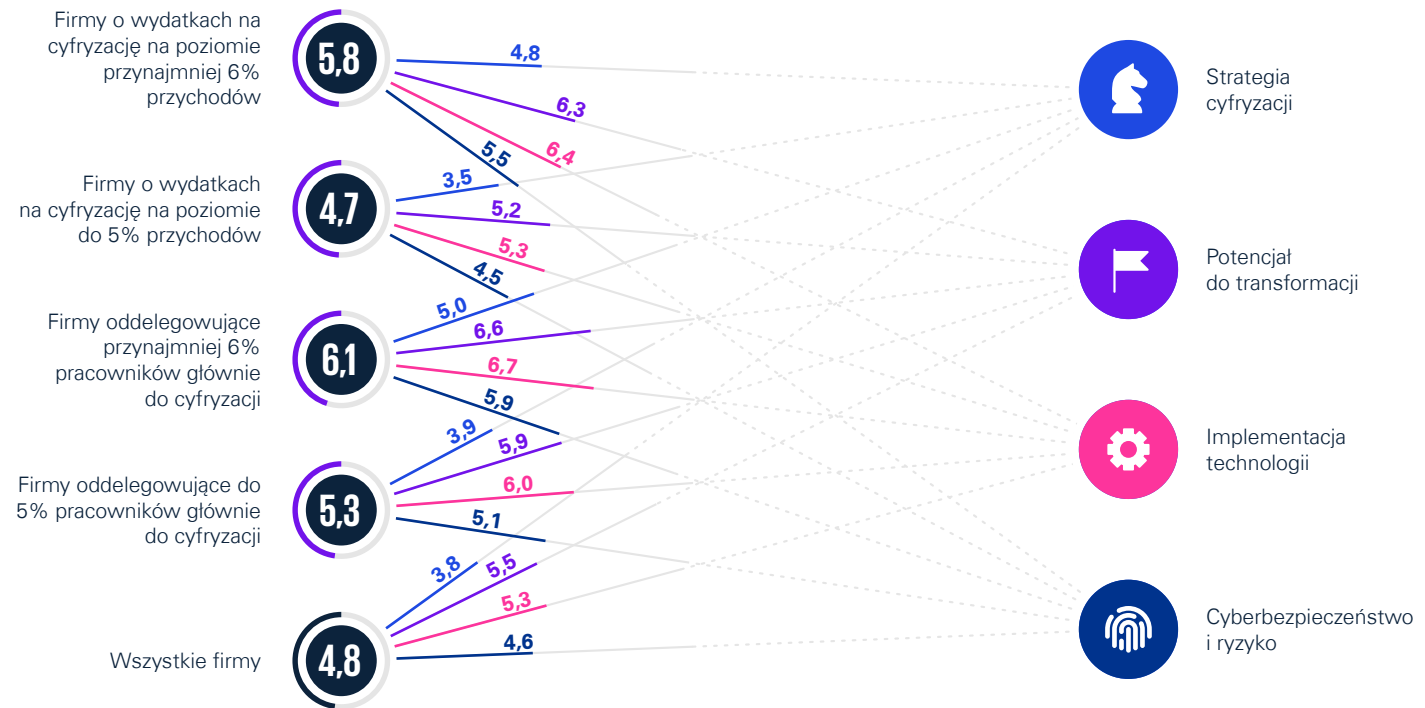


O tym jak ważne jest przekierowanie nakładów inwestycyjnych i zasobów ludzkich dla powodzenia procesu transformacji cyfrowej dobitnie świadczą wyniki Monitora. Wskaźnik główny, podobnie jak noty we wszystkich czterech analizowanych obszarach są wyższe w firmach, których wydatki na cyfryzację wynoszą obecnie przynajmniej 6% przychodów, lub w których przynajmniej 6% pracowników oddelegowano do tego procesu. W przypadku

pierwszej grupy główny wskaźnik Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu wynosi 5,8 pkt, wobec 4,7 pkt w firmach, w których omawiane wydatki co prawda są ponoszone, ale na niższym poziomie. Firmy z istotnym odsetkiem pracowników zajmujących się cyfryzacją zdobyły z kolei 6,1 pkt, co również kontrastuje z wynikiem 5,3 pkt wśród firm oddelegowujących pracowników głównie do realizacji transformacji cyfrowej, ale ich liczba nie przekracza w nich 5% wszystkich

zatrudnionych. Nie sposób nie odnotować przy tym faktu, że firmy ponoszące relatywnie największe nakłady i zatrudniające najwięcej pracowników na rzecz cyfryzacji to przedsiębiorstwa ICT lub finansowe, które to właśnie uzyskały najlepsze noty. Po części wynika to na pewno z konieczności, z drugiej jednak strony potwierdza, że te dwa sektory i ich potencjał mogą być wzorem dla reszty biznesów.

### Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu wg aktualnego poziomu zasobów na rzecz transformacji cyfrowej



## KOMENTARZ KPMG



*Wyniki naszego raportu potwierdzają tezę powszechną zarówno w Polsce, jak i na innych rynkach, że jednym z głównych ograniczeń transformacji cyfrowej są zasoby posiadane przez organizację. Poza wymiarem finansowym związanym ze skalą wymaganych inwestycji warto zwrócić także uwagę na inne aspekty tj. dostęp do wymaganej liczby specjalistów i menedżerów o odpowiednich kompetencjach oraz gotowość organizacji do zmiany i adopcji korzyści wynikających z transformacji.*

*Spotykam się z różnymi wynikami, ale w większości analiz ok. 75-85% organizacji wskazuje na brak możliwości realizacji postawionych w tym obszarze celów. Zarządzający muszą więc podejmować szereg działań zapobiegawczych w obszarze dostępu do wymaganych zasobów. Krytyczne wydaje się przeprowadzenie projektu Strategic Workforce Planing pozwalającego w dłuższej perspektywie zaplanować i zabezpieczyć zasoby. Od strony operacyjnej wymagane jest natomiast dokonanie oceny kompetencji obecnych pracowników i sposobu ich optymalnego wykorzystania połączone z automatyzacją i robotyzacją zadań w celu uwolnienia zasobów do bardziej krytycznych zadań. W czasach obecnej wojny o talenty niezbędne jest też przeznaczenie czasu i środków na ciągłą edukację, szkolenia i podnoszenie umiejętności oraz zapewnienie oczekiwanego, hybrydowego środowiska pracy wykorzystującego zalety*

*transformacji cyfrowej. Pamiętajmy również, że transformacja ma charakter projektu lub programu, a nie procesu operacyjnego, więc opcją zapewnienia dostępu do zasobów liderek oraz sposobem na zapelnienie luki kompetencyjnej jest też wykorzystanie usług doradczych lub outsourcing.*

*W przypadku transformacji, a szczególnie cyfrowej, nie można też ignorować aspektów zarządzania zmianą (ang. behavioural and organisational change management), aby uzyskać pełne wykorzystanie posiadanych już zasobów. Konieczne jest uruchomienie odpowiednio wcześniej szeroko zakrojonego, ogólnofirmowego programu zapewniającego koncentrację na potrzebach i obawach oraz ukierunkowanego na wyniki i minimalizację zaburzeń pracy operacyjnej. Z jednej strony dla zasobów IT powinien on adresować często spotykaną konieczność wyjścia poza strefę komfortu (wymiar wiedzy i zakresu kompetencji) co sprawia, że zamiast być propagatorem grupa ta często blokuje planowane zmiany. Z drugiej strony jednostki biznesowe potrzebują takiego programu, który zapewni pełne wykorzystanie korzyści płynących z wdrożonych rozwiązań. Niestety często potencjał nowych systemów IT jest wykorzystywany marginalnie.*

### — Jan Karasek

Partner, Dział Doradztwa Biznesowego, Strategy & Operations,  
KPMG w Polsce



## Znaczenie kompetencji cyfrowych

Cyfryzacja nie może się udać bez kompetentnych kadr. Towarzyszące transformacji zmiany mogą jednak powodować obawy pracowników. Ponad połowa respondentów odpowiedzialnych w firmach za ten obszar jest tylko umiarkowanie przekonana, że pracownicy są gotowi na ten proces. Przedstawiciele niespełna jednej na trzy badane firmy (31%) wyrażają duże lub bardzo duże przekonanie o gotowości pracowników na cyfryzację. Może to wynikać z aktualnie prowadzonych w firmach szkoleń z systemów informatycznych, co do których dostateczności na podobnie wysokim poziomie jest przekonanych tylko 30% ankietowanych. Za marginalny na pewno nie można uznać odsetka firm, w których menedżerowie zajmujący się sprawami cyfryzacji są słabo (13% wskazań) lub bardzo słabo (3%) przekonani co do gotowości pracowników. Łącznie jeszcze więcej negatywnych opinii (20%) odnotowano w przypadku oceny dostatecznej liczby i jakości prowadzonych szkoleń z oprogramowania wykorzystywanego w firmie. Warto podkreślić, że w grupie firm posiadających strategię transformacji cyfrowej, duże lub bardzo duże przekonanie o gotowości personelu na zmiany z nią





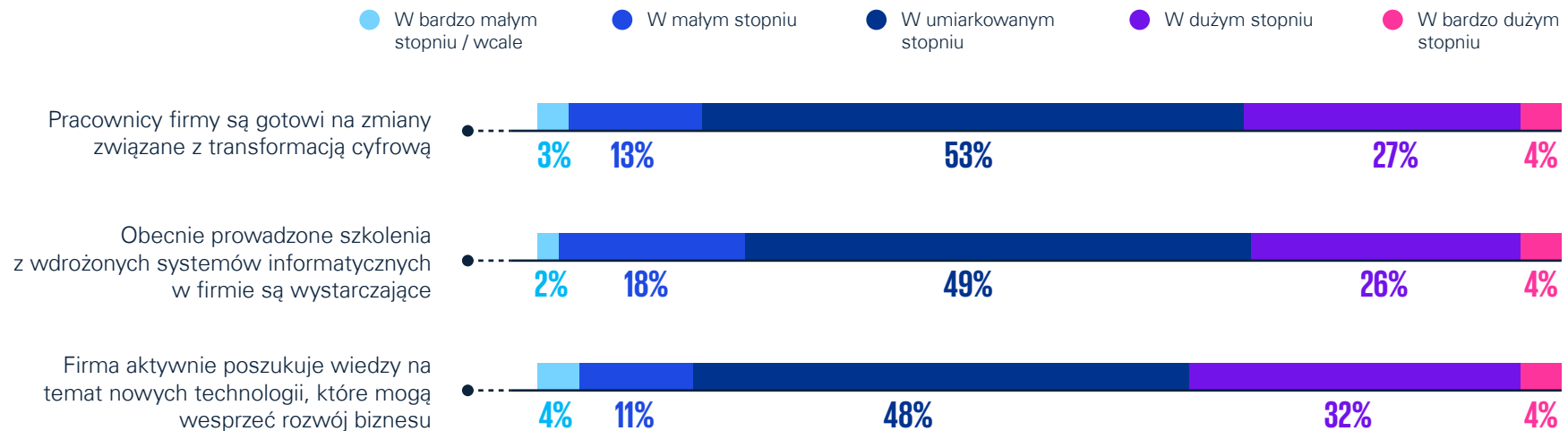
związane sięga 44%, a dostateczność szkoleń w takim stopniu ocenia 47% respondentów.

Poszukiwanie wiedzy na temat nowych technologii to obszar, za który odpowiedzialne w swoich firmach

powinny być właśnie osoby, które wzięły udział w badaniu. Okazali oni jednak powściągliwość w swoich ocenach tego bardzo istotnego dla transformacji działania. Dużą lub bardzo dużą pewność odnośnie aktywności w poszukiwaniu wiedzy na temat

technologii wspierających rozwój biznesu wykazało 36% przedstawicieli firm, a 48% oceniło ją jako umiarkowaną. Zaangażowanie swoich firm w tym obszarze w małym lub bardzo małym stopniu dostrzega 15% ankietowanych.

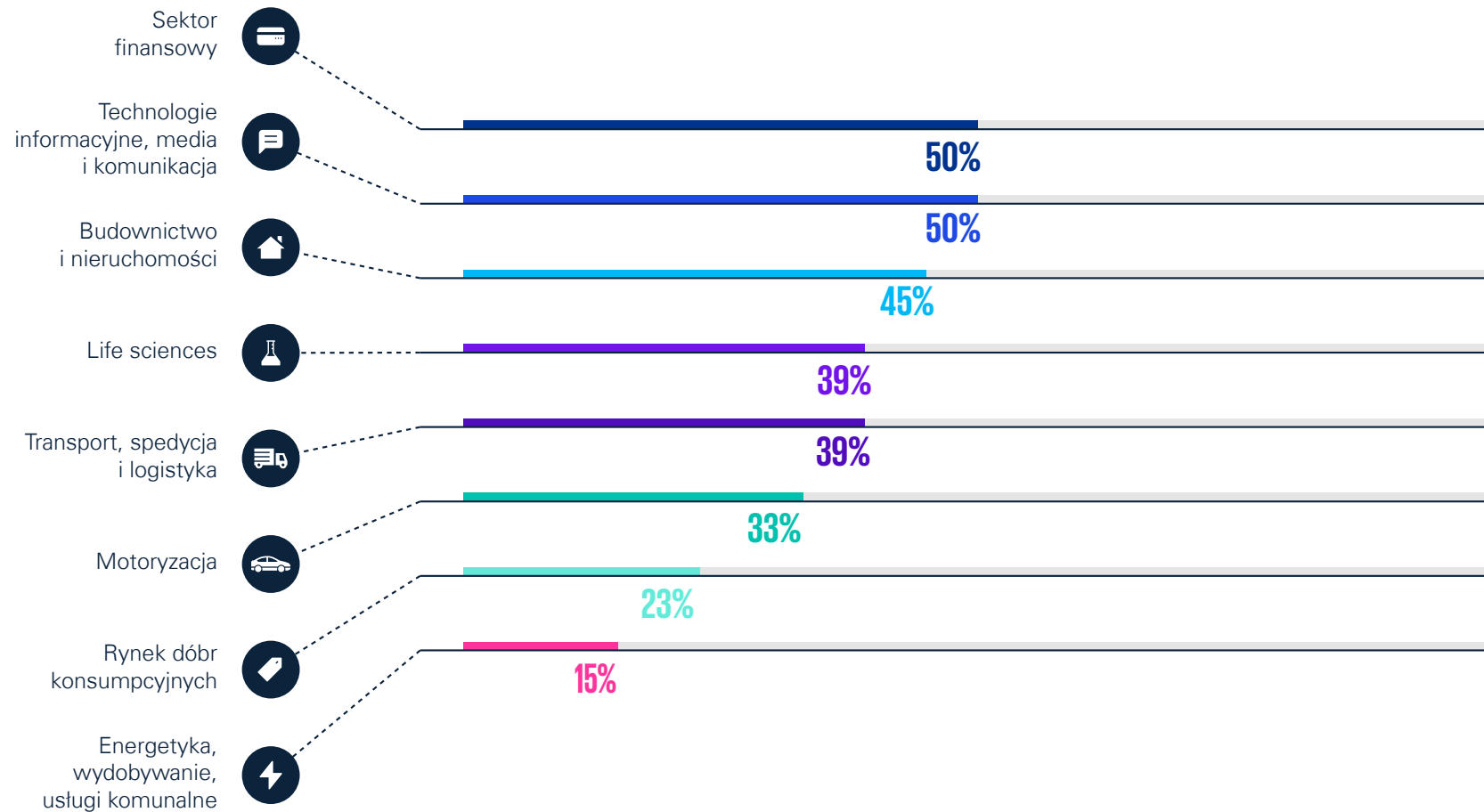
### Stopień, w jakim przedstawiciele firm zgadzają się ze stwierdzeniami dotyczącymi potencjału do transformacji\*



\*Dane mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.



**Sektory z największym odsetkiem firm przyznających w dużym lub bardzo dużym stopniu, że aktywnie poszukują nowych technologii, które mogą wesprzeć rozwój biznesu**





## KOMENTARZ MICROSOFT



*Aby mówić z pełnym przekonaniem o powodzeniu transformacji biznesu w oparciu o technologię, muszą zostać spełnione trzy warunki.*

*Z pierwszym mamy do czynienia już na etapie myślenia o strategii. To ona jest wyrazem determinacji kierownictwa firmy do wykonania tego przysłowiowego skoku naprzód. Wyniki raportu jasno pokazują, że już na tym etapie mamy sporą pracę domową do odrobienia, aby kolejne miesiące i lata pozwoliły zmniejszyć odsetek przedsiębiorstw, które nie posiadają*

*strategii digitalizacji. Obecnie sięga on aż 76%. A to właśnie firmy, które mają za sobą ten etap, są na odpowiedniej drodze do skutecznej cyfryzacji i myślą perspektywicznie o wykorzystaniu technologii. Namacalnym wyrazem tego zjawiska są zwiększane wydatki na inwestycje, co zadeklarowała już jedna piąta uczestników badania.*

*Drugi etap to konieczność posiadania odpowiednich narzędzi, które pomogą nam dokonać tego skoku. Jeżeli i ten warunek zostanie spełniony – a zdaniem uczestników badania aż 9 na 10 organizacji inwestuje, nawet jeżeli nie są to duże kwoty, w digitalizację – konieczna jest wiedza i umiejętność*

*pełnego wykorzystania możliwości jakie niesie technologia, a przez to uzyskania maksymalnego zwrotu z inwestycji. Nieodłącznym elementem tego kroku jest natomiast posiadanie odpowiednich kompetencji i osób, które dadzą nam możliwość sprawnego wykorzystania innowacji i optymalizacja działalności operacyjnej przy ich udziale.*

*Tym sposobem przechodzimy do kroku trzeciego, którym jest budowa kapitału ludzkiego. Cyfryzacja nie powiedzie się bez odpowiednio przygotowanych ludzi. Niestety respondenci ze smutkiem przyznają, że osoby w ich organizacjach są tylko częściowo przygotowani do tego procesu. Luka kompetencyjna i kadrowa na rynku nie nastraja niestety optymizmem. Z tego powodu, jako Microsoft, kładziemy tak duży nacisk na rozwój umiejętności cyfrowych naszych klientów i partnerów, realizując – w ramach rozwoju Polskiej Doliny Cyfrowej – kolejne programy edukacyjne. Jednocześnie rozwijamy kompetencje naszych partnerów strategicznych, którzy są w stanie pomóc polskim przedsiębiorstwom w pełni wykorzystać potencjał płynący z technologii.*

### — Piotr Grzywacz

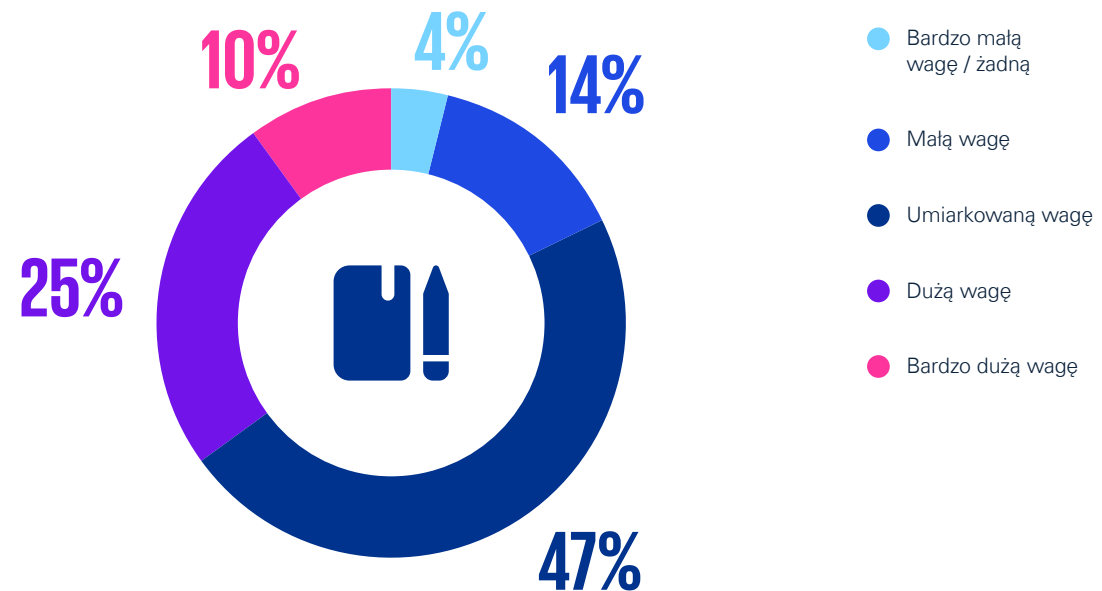
Dyrektor Kanalu Partnerskiego, członek zarządu Microsoft w Polsce



Plany podniesienia kompetencji cyfrowych pracowników mogą świadczyć o pogorszeniu, utrzymaniu lub podniesieniu potencjału do digitalizacji przedsiębiorstw. Na początku 2022 roku 47% ankietowanych przedstawicieli firm działających w Polsce uznało, że w ciągu następnych 12 miesięcy szkolenia z systemów

i kompetencji cyfrowych będą miały dla nich umiarkowaną wagę. Co czwarta firma planuje przykładać do tego dużą, a kolejne 10% firm nawet bardzo dużą wagę. Dla 18% firm szkolenia tego typu w ciągu najbliższego roku będą mało lub bardzo mało istotne.

#### Waga, jaką przykładać będą firmy do szkoleń z wdrożonych systemów i kompetencji cyfrowych w ciągu następnych 12 miesięcy





## KOMENTARZ FIRMY



*Cyfryzacja działalności Grupy CCC trwa od 2018 roku, ale nie da się ukryć, że w okresie ostatnich dwóch lat bardzo istotnie zainwestowaliśmy w tym obszarze. Dziś chcemy z wielokrotnie potencjał, który już posiadamy. Omnikanalowe doświadczenie klienta, nowoczesne sklepy wyposażone w rozwiązania cyfrowe, analityka i innowacje – to główne kierunki, którymi podążamy. Wyzwań jest oczywiście sporo – od wyboru technologii, poprzez jej dostosowanie do operacji, wdrożenie zespołów logistyki i sprzedaży, po cyberbezpieczeństwo czy*

*odpowiednie zarządzanie danymi. Jesteśmy jednak dobrze przygotowani, myślimy scenariuszowo, mamy unikalny, silny model biznesowy, dobry produkt i dobrze opracowaną strategię. Jednocześnie naszą organizację tworzy utalentowany zespół, który elastycznie i na bieżąco jest w stanie wdrażać rozwiązania odpowiadające pojawiającym się potrzebom klienta i biznesu. Podnoszenie kompetencji i rozwój pracowników technologii stanowi obecnie jeden z naszych priorytetów. Chcemy bowiem, aby w perspektywie najbliższych 3 lat już 60% usług i narzędzi rozwijanych było przez nasze wewnętrzne zasoby.*

*Cyfryzacja organizacji przebiega wieloetapowo, a kluczowe wdrożenia są realizowane równolegle w wielu gałęziach biznesu. W Grupie CCC w ostatnich latach poczyniliśmy duże inwestycje w e-commerce, automatyzację, innowacje w logistyce i obsłudze klienta. Wszystkie dotychczas wprowadzone technologie, takie jak chociażby aplikacja mobilna, esize.me, e-kioski czy zaawansowana analityka danych, pozwoliły nam nie*

*tylko usprawnić procesy sprzedażowe, ale przede wszystkim dały nowe możliwości interakcji z konsumentami. Widzimy jak na przestrzeni kilku lat zmieniły się ich przyzwyczajenia i oczekiwania, a my na nie aktywnie odpowiadamy sukcesywnie rozwijając model omnichannel. Silnym trendem staje się metawersum. Być może nie jest to jeszcze istotnie przychodowy kanał, ale wraz z coraz większym przeplataniem się rzeczywistości realnej z cyfrową, będzie nabierał na znaczeniu i tu także musimy być obecni.*

*Dwa największe ryzyka jakie identyfikujemy dla powodzenia transformacji cyfrowej to zmienne środowisko biznesowe związane z wydarzeniami na arenie międzynarodowej oraz dostęp do specjalistów. Pierwsze z nich mitygujemy poprzez działanie w systemie scenariuszowym. Dzięki poczynionym inwestycjom nabyliśmy jako organizacja nie tylko większej odporności, ale też wykształciliśmy w sobie umiejętność funkcjonowania w niepewnych i dynamicznie zmieniających się okolicznościach. To była przemiana w kierunku nowoczesnej, mocno technologicznej spółki.*

*Rozwijamy się także jako dobry pracodawca, oferując ciekawe możliwości rozwoju zawodowego oraz dobre środowisko pracy. Dbamy o kulturę organizacyjną i działamy zgodnie z wyznaczonymi wartościami. W najbliższych latach, tylko w obszarze IT, zamierzamy zatrudnić ok. 200 osób.*

### — Adam Marciniak

Wiceprezes Zarządu ds. Technologii i Digitalizacji Grupy CCC

# 6. Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu

Powodzenie procesu transformacji cyfrowej firm zależy od zapewnienia odpowiedniego poziomu wszystkich czterech omówionych wcześniej obszarów. Badanie pokazuje, że firmy działające w Polsce powinny w największym stopniu postawić na strategię digitalizacji. Wiązać się to musi przede wszystkim z opracowaniem bardziej zaawansowanych planów w zakresie zwiększania nakładów kapitałowych i zasobów ludzkich na rzecz digitalizacji. Wszelkie wysiłki mogą zaprzepaścić niewystarczające zabezpieczenia, a analiza wyników potwierdza, że badane przedsiębiorstwa wciąż mają duże pole do poprawy w zakresie cyberbezpieczeństwa. Optymistycznie nastroja natomiast wysoki potencjał do transformacji firm oraz plany dalszej implementacji technologii cyfrowych. Wszystko to razem przekłada się na wynik 4,8 na 10 możliwych do zdobycia punktów, jakie uzyskały w badaniu Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce.

## Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu w Polsce (2022)

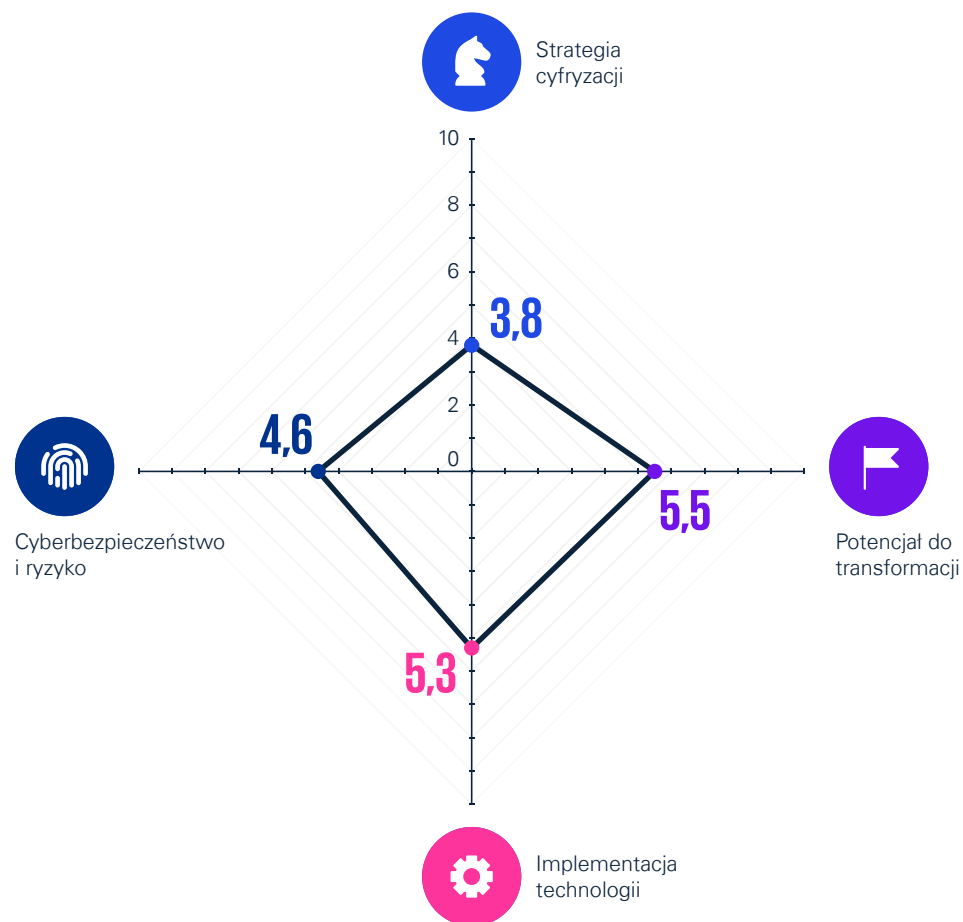


### Duży potencjał, słaba strategia

Wyniki w czterech omówionych obszarach składają się na ogólny poziom digitalizacji. Wskaźnik główny Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu prowadzących działalność w Polsce przedstawia wynik 4,8 na maksymalnie 10 pkt. Nie jest to nota negatywna, natomiast w skali całego kraju oznacza, że nastroje, potencjał, ryzyka i plany cyfryzacji nie zwiastują nagłego skoku technologicznego w 2022 roku.

W obszarze strategii cyfryzacji przedsiębiorstwa uzyskały łącznie wynik 3,8 pkt. Na początku 2022 roku większość firm w Polsce nie planowała istotnie zwiększać wydatków i zatrudnienia niezbędnych do transformacji cyfrowej, choć kierownictwo firm zazwyczaj dostrzegało taką potrzebę. Za obszar potencjału do cyfryzacji badane podmioty uzyskały więcej niż połowę możliwych do zdobycia punktów – 5,5 pkt. Menedżerowie widzą, że kapitał ludzki, którym dysponują nie zawsze jest gotowy na digitalizację, jednak dzięki temu, że to dostrzegają, planują poprawiać kompetencje cyfrowe pracowników. Obszar implementacji technologii zawdzięcza wynik 5,3 pkt planom rozwoju technologii cyfrowych, zwłaszcza w obszarze obsługi klienta i operacji wewnętrznych w ramach organizacji. Zagrożenie dla powodzenia procesu cyfryzacji stanowią ryzyka związane z wykorzystaniem technologii cyfrowych. W obszarze cyberbezpieczeństwa i ryzyka 4,6 pkt, jakie zdobyły przedsiębiorstwa ułożone w Polsce to wynik przykładania nie zawsze dostatecznie dużej wagi do problemów cyberzagrożeń i koniecznych inwestycji w tym zakresie.

### Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu w Polsce (2022)



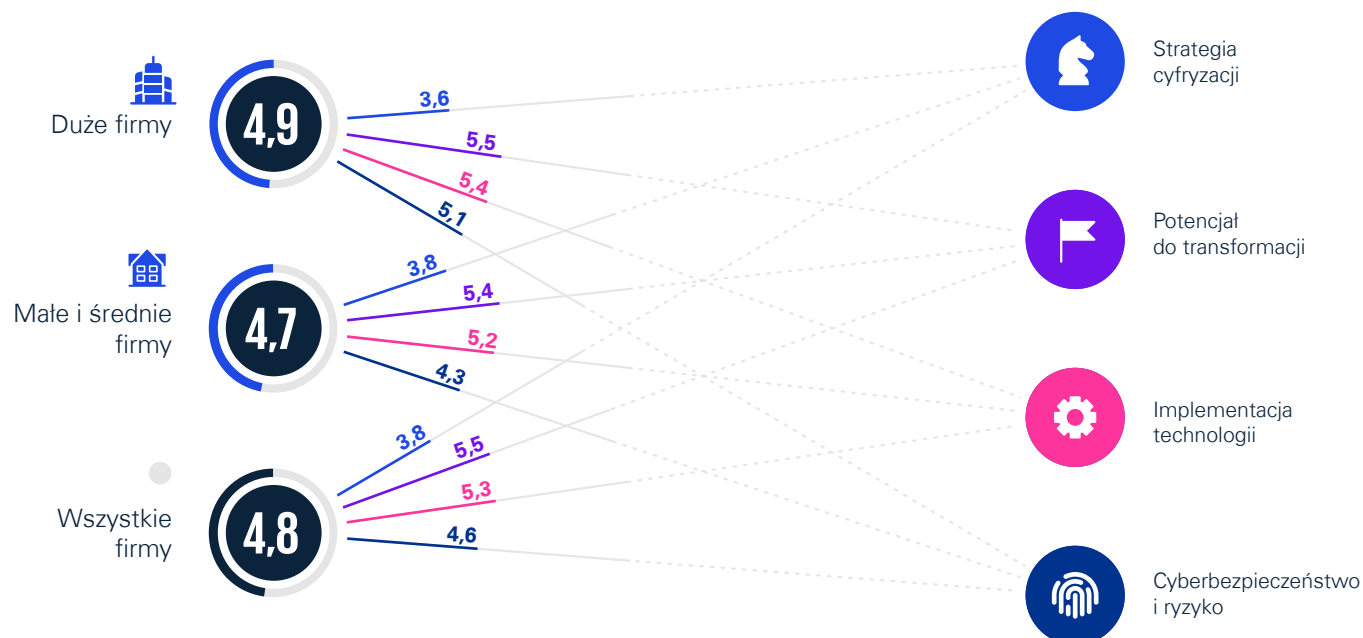
## Większe firmy bardziej gotowe na cyfryzację

Bardziej dogłębna analiza wyników pozwala zaobserwować różnice występujące między poszczególnymi kategoriami podmiotów. Duże firmy uzyskały wynik głównego wskaźnika Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu o 0,2 pkt wyższy niż małe i średnie

przedsiębiorstwa. Firmy zatrudniające przynajmniej 250 pracowników przywiązują większą wagę do ryzyka i jego mitygowania, podczas gdy zagrożenia dla transformacji cyfrowej wśród MŚP nie są w dostatecznym stopniu brane pod uwagę. Obie kategorie firm uzyskały w tym obszarze odpowiednio 5,1 pkt i 4,3 pkt. Również potencjał do transformacji i implementacja technologii

wypadły nieco korzystniej wśród dużych przedsiębiorstw. Firmy zatrudniające między 10 a 249 pracowników wykazały natomiast większe zainteresowanie planami w zakresie strategii cyfryzacji. To jedyny obszar, w którym niższy wynik uzyskały duże przedsiębiorstwa.

### Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu wg wielkości firm

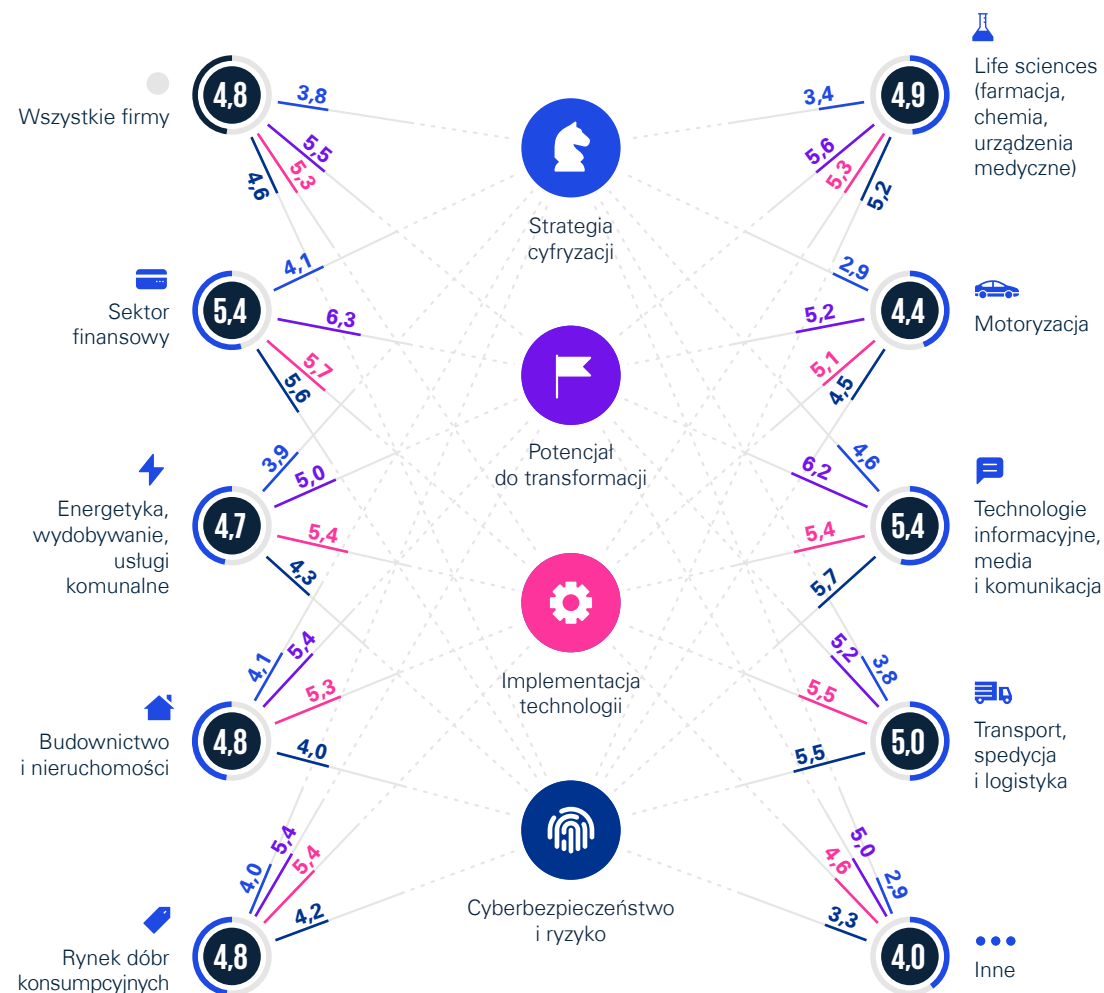


## Sektor finansowy na równi z ICT i telekomami

Stan i podejście do cyfryzacji istotnie różni się w poszczególnych sektorach gospodarki. Najwyższy wynik wskaźnika Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu uzyskały przedsiębiorstwa z sektora technologii informacyjnych, mediów i komunikacji, ex aequo z sektorem finansowym. Odpowiedzi przedstawicieli pierwszego z tych sektorów, ściśle związanego z technologią przełożyły się na wynik 6,2 pkt w obszarze potencjału do transformacji, chociaż w sektorze finansowym był on jeszcze nieco wyższy – 6,3 pkt. Podobnie wypada implementacja technologii, za którą w działalności związanej z finansami otrzymano 5,7 pkt, a w ICT i telekomunikacji 5,4 pkt. Odwrotne wyniki uzyskano natomiast w strategii cyfryzacji oraz cyberbezpieczeństwie i ryzyku, gdzie nieco niższe, choć i tak ponadprzeciętne na tle całej gospodarki wyniki przyznano sektorowi finansowemu.

Na przeciwległym biegunie wśród ośmiu analizowanych sektorów znalazła się branża motoryzacyjna, głównie za sprawą nikłych planów ponoszenia dodatkowych nakładów i delegowania pracowników na rzecz digitalizacji w perspektywie najbliższego roku. W działalności związanej z produkcją oraz dystrybucją pojazdów i ich części Monitor pokazał wynik poniżej średniej dla gospodarki we wszystkich analizowanych obszarach.

## Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu wg sektorów



## KOMENTARZ FIRMY



*Cywilizacja cyfrowa jest faktem. Sprzedaż, usługi, produkcja, ale także stosunki międzyludzkie coraz bardziej są wspierane przez rozwiązania cyfrowe. Niektóre sektory nowej gospodarki, czyli rynek e-commerce, rozwijają się w oparciu o cyfrową infrastrukturę. Bez niej nie mogłyby istnieć. Każda organizacja, która myśli poważnie o rozwoju, uruchamianiu nowych usług czy kanałów sprzedaży, musi postawić na digitalizację swojego biznesu. Klienci są już dawno digitalowi i wybierają najlepsze oferty wykorzystując*

*Internet. Jeśli nie ma naszej oferty w wyszukiwarkach internetowych – to nasz biznes nie będzie się rozwijał.*

*Bank Pocztowy, zgodnie z przyjętą przez Zarząd strategią, realizuje cyfrową transformację, której elementem jest wprowadzenie innowacyjnych usług i produktów. Możemy pochwalić się pierwszą w Polsce biometryczną kartą płatniczą, umożliwiającą autoryzację płatności poprzez odcisk palca. Pocztowy zapewnił również dostęp do aplikacji wykorzystującej biometryczną analizę twarzy do potwierdzenia tożsamości klienta podczas wnioskowania o kredyt gotówkowy. Wcześniej Bank Pocztowy przeprowadził proces migracji setek tysięcy swoich klientów do wspólnej, nowoczesnej bankowości internetowej Poczty24 oraz aplikacji mobilnej Poczty.*

*Istotnym elementem cyfrowego, nowego życia jest wykorzystanie chmury obliczeniowej do budowy wartości biznesowej dla klientów i dla pracowników Banku. Wdrożenie systemu klasy CRM w chmurze Azure od Microsoft jest zgodne z przyjętą przez Bank strategią Road To Cloud.*

*Bank Pocztowy dokonuje przełomowej transformacji od tradycyjnego banku do cyfrowego „challengera”, kreującego zupełnie nowe doświadczenia dla klientów i pracowników przy wykorzystaniu narzędzi cyfrowych. Wykorzystanie chmury obliczeniowej w działalności bankowej to nie tylko symbol cyfrowej transformacji, ale realne korzyści dla klientów. Zyskają oni łatwiejszy i bezpieczniejszy dostęp do portfolio produktów i usług Banku Pocztowego.*

*Cywilizacja cyfrowa właśnie tego wymaga. Zwyciężą te instytucje i przedsiębiorstwa, które najlepiej odpowiedzą na zapotrzebowanie swoich klientów. Jako klient, nie wyobrażam sobie życia codziennego bez dostępu do sieci i coraz bardziej wyrafinowanych usług i technologii polskiego sektora bankowego. Jako klient wymagam także, aby wszystko było szybko (czyli natychmiast), po dwóch kliknięciach (czyli zaraz), przez całą dobę (czyli zawsze) i łatwo (czyli wygodnie). I to nie jest science-fiction, bo historia dzieje się na naszych oczach.*

— **Marcin Ledworowski**

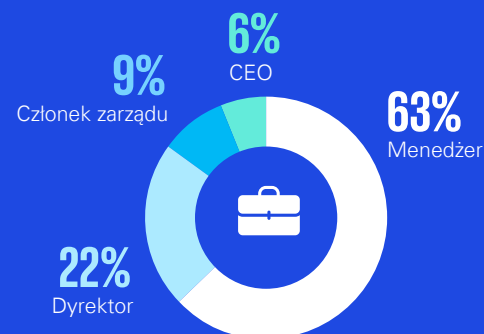
Członek Zarządu Banku Pocztowego odpowiedzialny za biznes oraz IT

# Metryczka

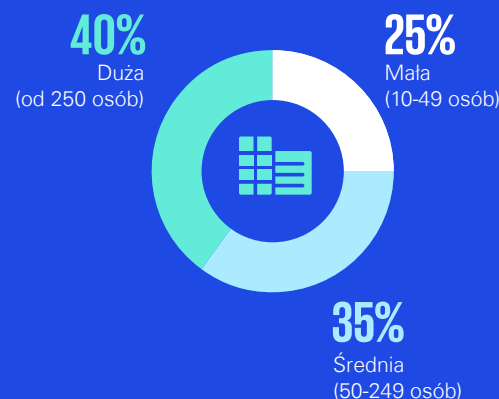
Badanie ankietowe zostało przeprowadzone przez firmę Norstat metodą CATI (ang. *Computer-Assisted Telephone Interviewing*) w styczniu 2022 roku. Przebadanych zostało 180 respondentów, którzy w swoich firmach odpowiadają za kwestie związane z cyfryzacją. Grupę stanowili menedżerowie, dyrektorzy, członkowie zarządów oraz prezesi.

Próba badanych firm została dobrana tak, aby w przybliżeniu reprezentowała udział przedsiębiorstw małych, średnich i dużych w krajowej gospodarce, z wyłączeniem podmiotów zatrudniających mniej niż 10 pracowników. Podmioty zostały skategoryzowane wg swojej przeważającej działalności do 9 sektorów: budownictwo i nieruchomości; energetyka, wydobywanie, usługi komunalne; life sciences (farmacja, chemia, urządzenia medyczne); motoryzacja; rynek dóbr konsumpcyjnych; sektor finansowy; technologie informacyjne, media i komunikacja; transport, spedycja i logistyka; inne.

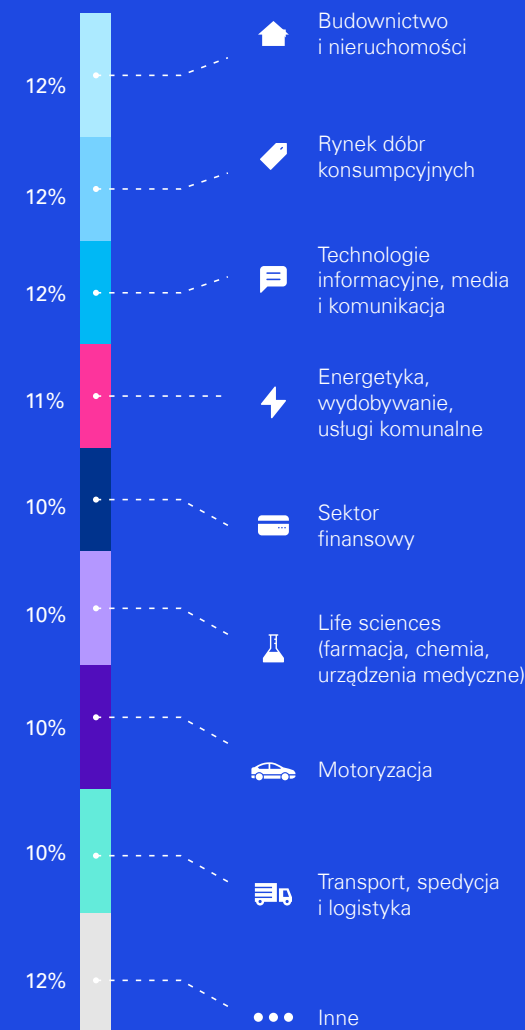
## Stanowisko respondenta



## Wielkość firmy



## Branża



# Kontakt

## KPMG w Polsce

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**E:** kpmg@kpmg.pl

## Biura KPMG w Polsce

### Warszawa

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**E:** kpmg@kpmg.pl

### Kraków

ul. Opolska 114  
31-323 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**E:** krakow@kpmg.pl

### Poznań

ul. Roosevelta 22  
60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**E:** poznan@kpmg.pl

### Wrocław

ul. Szczytnicka 11  
50-382 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**E:** gdansk@kpmg.pl

### Katowice

ul. Francuska 36  
40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**E:** katowice@kpmg.pl

### Łódź

ul. Składowa 35  
90-127 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**E:** lodz@kpmg.pl



**kpmg.pl**

© 2022 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., polska spółka komandytowa i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.