



# CYFRYZACJA TO WIĘCEJ NIŻ TECHNOLOGIA

Jak polskie firmy zaczynają nadrabiać zaległości w cyfryzacji i jaką rolę odgrywają w tym procesie fundusze private equity

AUTOR

SPOTDATA

PARTNERZY

MCI Deloitte.

# Czy wiesz, że...

**38%**

O tyle wzrosły nakłady europejskich firm na oprogramowanie w dekadzie po kryzysie finansowym, mimo że ogólne nakłady inwestycyjne w tym czasie spadły. Cyfryzacja to główny megatrend współczesności.

**100%**

O tyle wzrosły nakłady na cyfryzację w Polsce w ostatniej dekadzie, a mogłyby wzrosnąć dodatkowo o kolejne 60 proc., gdyby ich relacja do PKB osiągnęła taki poziom, jak w Czechach.

**75%**

Taki odsetek partnerów w funduszach private equity, ankietowanych przez SpotData, dostrzega rosnącą rolę funduszu w cyfryzacji firm. Prawie wszyscy ankietowani uważają również, że model działania fundusz private equity ewoluuje w kierunku rozwijania nowych kompetencji w spółkach portfelowych.

**44%**

Taki odsetek ankietowanych menedżerów uważa, że największym wyzwaniem w cyfryzacji jest stworzenie odpowiedniej kultury pracy i kompetencji zarządczych. Technologia i finanse mogą być istotne, ale najistotniejszym czynnikiem uruchamiającym cyfryzację jest kapitał ludzki.

# Słowo wstępu

## Cel, metodologia i najważniejsze wnioski Raportu.

Polska jest najbardziej dynamiczną gospodarką Unii Europejskiej, ale wciąż znajdującą się pod względem technologicznym o krok za Czechami i dwa kroki za Niemcami. Nie wynika to bynajmniej z braku zrozumienia roli technologii, ale ze struktury gospodarki i miejsca polskich firm w łańcuchach wartości dodanej. Jesteśmy krajem zdominowanym przez firmy bardzo małe, działające często na lokalnych rynkach, dla których inwestycje w technologie to często zbyt duże wyzwanie. Ponadto jesteśmy krajem opierającym przewagę konkurencyjną na niskich jednostkowych kosztach pracy (czyli dobrej relacji wydajności do płac), a nie na walce na tzw. froncie technologicznym. Dlatego zastosowanie technologii cyfrowych w polskich firmach wciąż jest umiarkowanie niskie – na przykład tylko co czwarta firma posiada system zarządzania zasobami wewnętrznymi (ERP), podczas gdy w Niemczech taki system posiada niemal 40 proc. firm.

W raporcie *Cyfryzacja to więcej niż technologia. Jak polskie firmy zaczynają nadrobić zaległości w cyfryzacji i jaką rolę odgrywają w tym procesie fundusze private equity* pokazujemy, że polskie firmy zaczynają nadrobić zaległości cyfrowe, i wskazujemy czynniki, które będą kluczowe dla tego procesu. Koncentrujemy się na wąskim, ale bardzo istotnym wycinku obrazu tej transformacji, jakim jest cyfryzacja spółek portfelowych funduszy private equity. Dzięki temu ukazujemy dwa istotne aspekty zmiany technologicznej: cyfryzacja jako odpowiedź na wymogi współczesności i jako sposób na szybsze budowanie wartości firmy.

Raport został przygotowany w oparciu o pięć źródeł informacji.

**Po pierwsze**, były to analizy danych dostępnych m.in. z rachunków narodowych, tablic zużycia, ankiet prowadzonych wśród przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

**Po drugie**, była to ankieta przeprowadzona wśród partnerów funduszy private equity.

**Po trzecie**, były to wywiady pogłębione z partnerami funduszy.

**Po czwarte**, była to analiza 50 spółek portfelowych pod kątem zmian cyfrowych, które wprowadzają.

**I po piąte**, były to wywiady pogłębione z przedstawicielami spółek portfelowych funduszy.

Z naszej analizy wynika kilka ważnych wniosków. Przede wszystkim cyfryzacja to proces dwutorowy, który z jednej strony dotyczy wdrażania najnowocześniejszych technologii, a z drugiej strony – nadrobienia zaległości przez polskie firmy w podstawowych funkcjach cyfrowych, jak e-commerce. Wdrożenie rozwiązań cyfrowych wymaga najczęściej fundamentalnych zmian w kulturze pracy firmy – jest to proces, który w równej mierze dotyczy inwestycji w kapitał ludzki, co inwestycji w technologie. Ważnym elementem tego procesu jest odejście od myślenia o cyfryzacji jako o zmianie stopniowej i kosmicznej do myślenia o cyfryzacji jako o zmianie skokowej i inwestycji. Stąd tytuł Raportu – *Cyfryzacja to więcej niż technologia*. Nasza analiza przedstawia cyfryzację jako proces, który wymaga nabycia przez firmę kompetencji daleko wykraczających poza technologie.

**Ignacy Morawski**, dyrektor SpotData

**Alicja Defratyka**, starszy analityk SpotData

# Spis treści

## **Od nadrabiania zaległości do inwestycji w technologie jutra. Cyfryzacja przedsiębiorstw w Polsce** 5

Główne wnioski	6
Cyfryzacja to główny megatrend w transformacjach przedsiębiorstw	7
Firmy w Polsce zaczynają nadrabiać zaległości	8
Podstawowe technologie mogą być równie ważne, co najnowocześniejsze systemy	10
Braki w cyfryzacji wpływają na skuteczność procesów M&A	12
Cyfryzacja zwiększa konkurencyjność i wartość przedsiębiorstwa	12
Aspekty podatkowe cyfryzacji w M&A	13

## **Najpierw ludzie, później technologia. Cyfryzacja okiem funduszy private equity** 14

Główne wnioski	15
Nowa rola private equity – większe zaangażowanie i rozwijanie nowych kompetencji	16
Branże technologii równie ważne, co najnowocześniejsze systemy	18
Najpierw ludzie, później technologia	20
Potencjał technologiczny to potencjał finansowy	22
Fundusz jako bank wiedzy	23
Technologie przyszłości vs nadrabianie zaległości	24
Cele cyfryzacji	25
Digitalizacja to realny instrument kreacji wartości, wzrostu przedsiębiorstw i optymalizacji procesów biznesowych	26

## **Jak cyfryzują się spółki z portfela private equity** 28

Główne wnioski	29
Nowe cyfrowe otwarcie	30
Motywy transformacji	32
Cyfryzacja jest w głowach	34
Zmiany na rynku pracy a cyfryzacja i automatyzacja	36
Jak szybko budować przewagę konkurencyjną	38



# OD NADRABIANIA ZALEGŁOŚCI DO INWESTYCJI W TECHNOLOGIE JUTRA.

Cyfryzacja przedsiębiorstw  
w Polsce





## Główne wnioski

Mimo załamania ogólnego poziomu inwestycji w Europie po kryzysie finansowym inwestycje w oprogramowanie i sprzęt ICT rosły w dwucyfrowym tempie.

Firmy w Polsce w ostatnich latach zaczęły intensywnie nadrabiać opóźnienia cyfrowe.

Inwestycje w podstawowe procesy są dla firm w Polsce równie istotne co podążanie za najnowocześniejszymi technologiami.





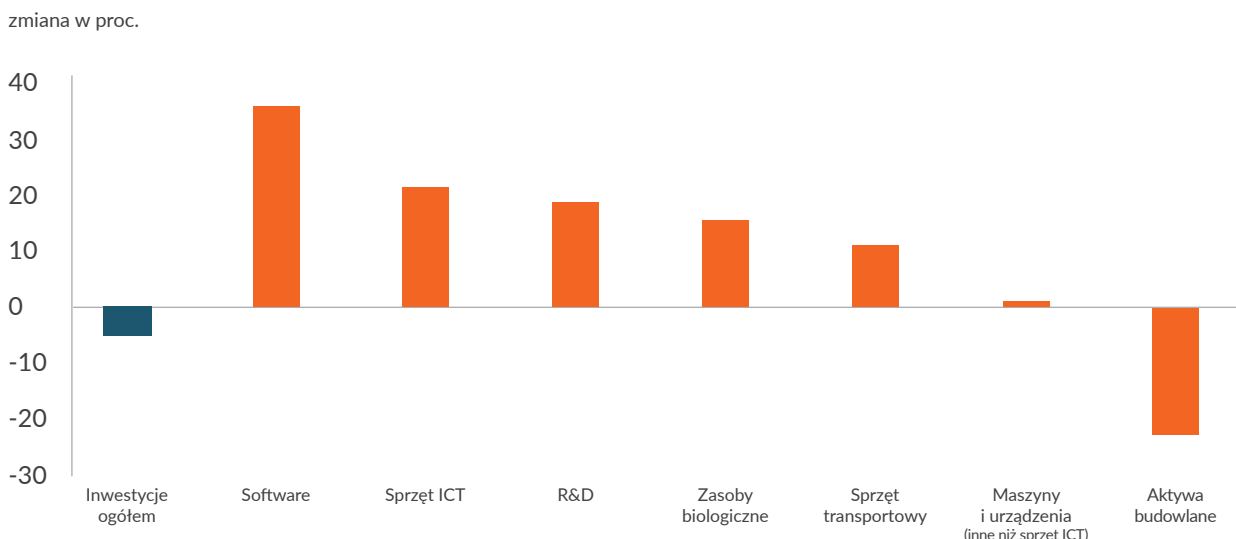
# Cyfryzacja to główny megatrend w transformacjach przedsiębiorstw

Światowa gospodarka jest na rozdrożach i w wielu jej aspektach przyszłość jest owiana niepewnością. Ale jeden trend jest pewny, trwały i zdecydowanie nabierający znaczenia – transformacja cyfrowa, czyli dynamicznie rosnące wykorzystanie danych i oprogramowania w procesach produkcji, dystrybucji i sprzedaży.

Znaczenie tego trendu najlepiej obrazuje fakt, że po wielkim kryzysie finansowym, w warunkach ogólnego spadku inwestycji w Unii Europejskiej, nakłady na aktywa cyfrowe (software i sprzęt ICT) zdecydowanie wzrosły. Nakłady na software wzrosły o 36 proc., a na hardware o 22 proc. W tym samym czasie nakłady na inne maszyny i urządzenia praktycznie się nie zmieniły, a nakłady na aktywa budowlane spadły o 23 proc. Firmy w wielu obszarach zmagają się z przerostem mocy produkcyjnych, z niepewnością odnośnie do przyszłego popytu, z niepewnością co do zmian regulacyjnych i politycznych na świecie, ale wzrost znaczenia danych i inteligentnych maszyn są absolutnie pewne.

Skąd ta pewność? Synergia między dostępnymi technologiami cyfrowymi zaczyna uwalniać swój potencjał znacznie szybciej niż w przeszłości. Erik Brynjolfsson i Andrew McAfee, naukowcy z Massachusetts Institute of Technology zajmujący się analizami trendów technologicznych, wskazują na występowanie synergii między równoległymi procesami, którym nadają akronim DANCE od pierwszych liter angielskich słów: **data** (dane, ponieważ zasoby danych rosną w wykładniczym tempie), **algorithms** (algorytmy, ponieważ nowe metody obliczeniowe, jak machine learning, umożliwiają efektywne wykorzystanie dużych zbiorów danych), **networks** (sieci, ponieważ Internet zaczyna łączyć nie tylko ludzi, ale też maszyny), **cloud** (chmura, ponieważ moce obliczeniowe można zwiększać niemal bez ograniczeń) i **exponentially rising computer power** (wykładniczo rosnąca moc obliczeniowa komputerów).

**Wykres 1.** Zmiana inwestycji między rokiem 2006 a 2016 w Unii Europejskiej, w podziale na aktywa (w proc.)



Źródło: opracowanie SpotData na podstawie Eurostat dla krajów, dla których były dostępne dane



# Firmy w Polsce zaczynają nadrabiać zaległości

W Polsce dostępność danych na temat inwestycji w aktywa cyfrowe jest znacznie niższa niż w innych krajach Unii Europejskiej. Dlatego dokonaliśmy oszacowań na podstawie szacunkowych danych, by opisać ewolucję cyfrowej aktywności firm w kraju. Wniosek z tych szacunków jest taki, że w ostatnich latach firmy w Polsce zaczęły dynamicznie nadrabiać zaległości w zakresie wydatków na cyfryzację. Jeszcze w 2010 r. wydatki na ten cel w Polsce znajdowały się znacznie poniżej średniej unijnej implikowanej dochodem per capita, a w 2016 r. wzrosły do poziomu średniej.

Wydatki na cyfryzację definiujemy jako wydatki na usługi IT (software i usługi związane z budową portali i przetwarzaniem danych) oraz wydatki na sprzęt ICT. Z naszych szacunków wynika, że w 2010 r. wydatki na ten cel poniesione przez przedsiębiorstwa w Polsce wyniosły 25 mld zł, a w 2017 r. już 50 mld zł. Do 2020 r. roczne wydatki mogą przekroczyć 60 mld zł. A potencjał jest znacznie większy. Gdyby firmy w Polsce wydawały na cyfryzację taki odsetek PKB, jaki wydają firmy w Czechach, wydatki sięgnęłyby 80 mld zł. Na taki postęp trudno liczyć w krótkookresowej perspektywie, ale bodźców do zwiększenia wydatków na inwestycje cyfrowe będzie dużo. Przede wszystkim wśród bodźców sprzyjających cyfryzacji będą to rosnące koszty pracy, które będą zwiększały atrakcyjność inwestycji w automatyzację procesów. Ponadto konkurencja między firmami w coraz większym stopniu będzie się opierała na jakości zasobów cyfrowych, co będzie wywierało presję na polskie firmy. Wreszcie czynnikiem wspierającym cyfryzację będą zmiany pokoleniowe w polskich firmach rodzinnych, które będą sprzyjały profesjonalizacji zarządzania.

Gdyby firmy w Polsce wydawały na cyfryzację taki odsetek PKB, jaki wydają firmy w Czechach, wydatki sięgnęłyby nie 50 mld zł a 80 mld zł.

## Ramka 1. Metodologia liczenia wydatków na cyfryzację

Cyfryzacja jest pojęciem bardzo szerokim i nie ma jednej definicji, która pozwalałaby dokonywać porównań międzynarodowych. Teoretycznie do kluczowych wydatków na cyfryzację powinno zaliczać się wydatki inwestycyjne na oprogramowanie, bazy danych, sprzęt ICT. Jednak takie podejście znacząco zaniżałoby faktyczne wydatki na ten cel z dwóch powodów. Po pierwsze, coraz większą część wydatków na cyfryzację firmy ponoszą w ramach kosztów usług zewnętrznych, co wynika zarówno z rozprzestrzeniającego się modelu SaaS (software as a service), jak i specyfiki niektórych usług (np. chmury). Po drugie, w Polsce wiele firm może zaliczać wydatki mające charakter inwestycyjny do wydatków operacyjnych. Przed sądami w Polsce toczyło się wiele spraw dotyczących klasyfikacji wydatków na oprogramowanie, co wskazuje na różnorodność praktyk księgowych.

Z powyższych powodów wydatki na cyfryzację liczyliśmy jako sumę dwóch elementów:

- 1) przychodów firm zajmujących się produkcją oprogramowania, usługami zarządzania danymi i usługami hostingowymi, pomniejszonych o saldo handlu zagranicznego w tej dziedzinie,
- 2) wydatków na sprzęt komputerowy. W przypadku wydatków na sprzęt komputerowy dane z Polski są niedostępne w rachunkach narodowych, ale dostępne są dane dotyczące wydatków inwestycyjnych na software. Przyjęliśmy, że dla Polski relacja między wydatkami na software i hardware jest taka jak w innych krajach regionu.

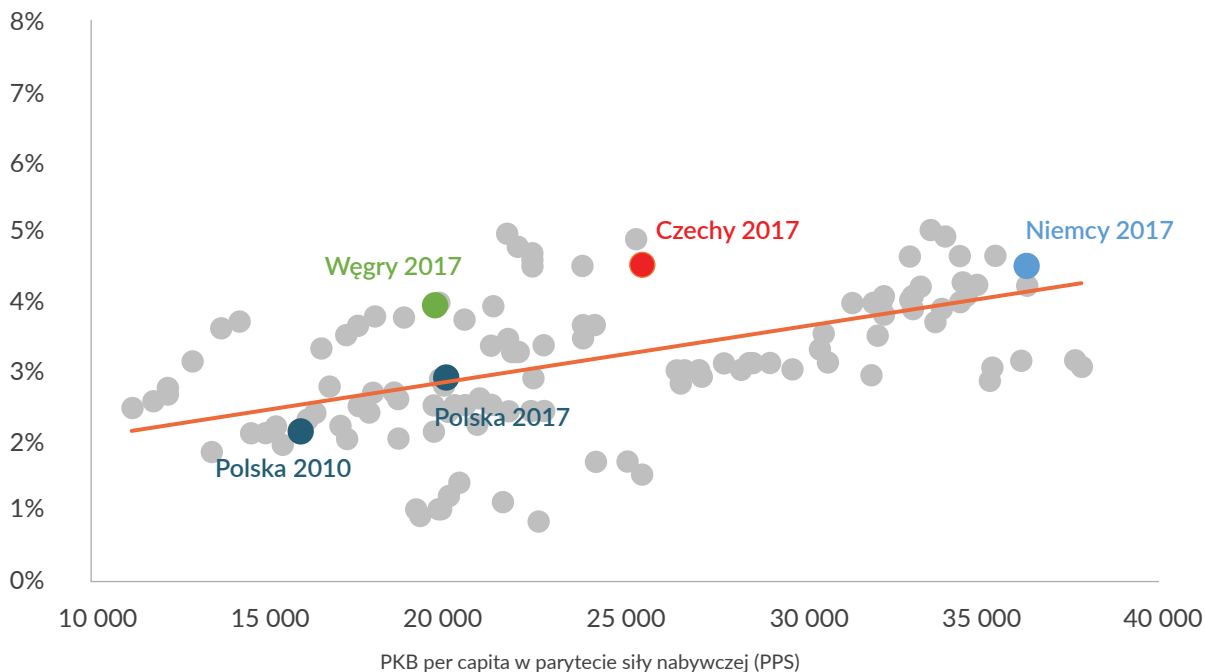
Jednocześnie, aby oszacować wydatki firm, musieliśmy odjąć z ogólnych wydatków na cyfryzację sektor publiczny. Dostępność danych w Polsce jest bardzo niska, ale założyliśmy, że udział wydatków publicznych na cyfryzację w Polsce jest taki jak w innych krajach regionu.





**Wykres 2.** Wydatki na cyfryzację w UE od 2010 r. w zależności od PKB per capita (w proc., każdy punkt to jeden kraj w jednym roku).

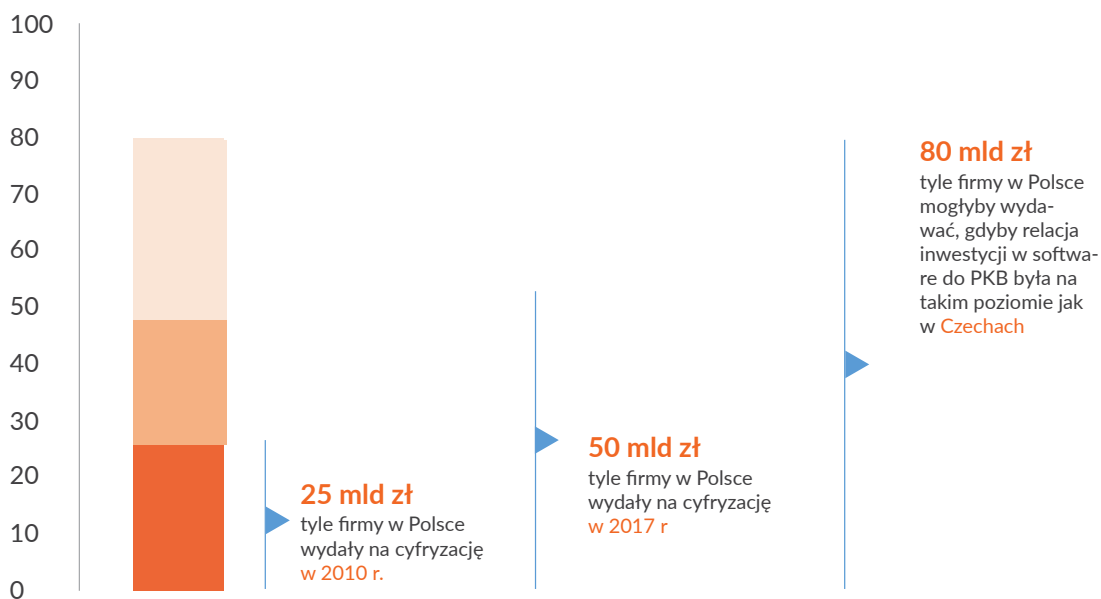
wydatki cyfrowe w relacji do PKB



Źródło: opracowanie SpotData na podstawie danych Eurostat i szacunków własnych

**Wykres 3.** Wydatki na cyfryzację w Polsce (w mld zł).

mld zł



Źródło: opracowanie SpotData na podstawie danych Eurostat i szacunków własnych



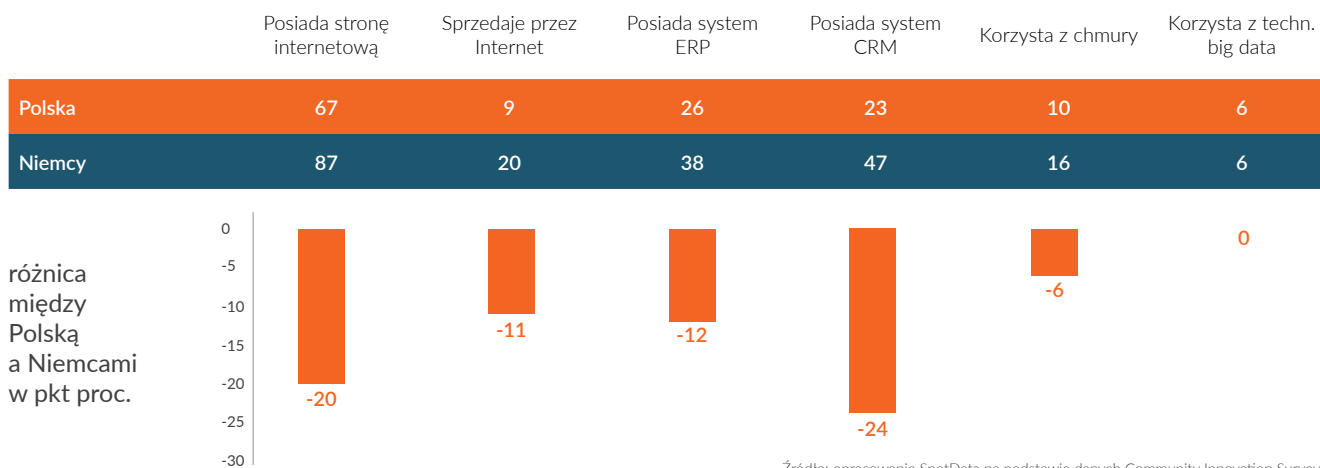
# Podstawowe technologie mogą być równie ważne, co najnowocześniejsze systemy

Porównując zasoby cyfrowe firm w Polsce z tymi w innych krajach, jeden wniosek wysuwa się na pierwszy plan. W Polsce wciąż istnieje bardzo duże pole do cyfryzacji podstawowych procesów. Pod względem wykorzystania najnowocześniejszych systemów, takich jak usługi chmury czy technologie big data, firmy w Polsce nie odstają istotnie od firm np. w Niemczech (patrz wykres nr 4). Są na początku drogi ich wprowadzania, ponieważ są to technologie relatywnie nowe. Ale dużą różnicę między krajami widać w takich obszarach jak wykorzystanie systemów ERP (enterprises resource planning), CRM (client relationship management) czy wręcz w najbardziej podstawowych formach cyfryzacji, takich jak wykorzystanie Internetu czy e-commerce.

Skąd takie zjawisko? Najprostsze wyjaśnienie jest takie, że wiele średnich polskich firm rodzinnych z opóźnieniem reaguje na zmiany technologiczne. Są to firmy słabo wykorzystujące efekty skali, działające nierzadko na lokalnych rynkach, opierające się na bliskich relacjach z tradycyjnymi klientami, posiadające niskie przepływy finansowe, dokonujące tylko najbardziej niezbędnych inwestycji. Na liście branż najmniej ucyfrowionych są filary polskiego przemysłu, takie jak przetwórcy metali czy producenci mebli, czyli branże duże, ale jednocześnie bardzo rozdrobnione i zdominowane przez małe i średnie podmioty. Inny czynnik, który może tłumaczyć np. relatywnie niskie wykorzystanie kanałów e-commerce w sprzedaży, to niski stopień ucyfrowienia społeczeństwa. W Polsce znacznie mniejszy odsetek obywateli korzysta z Internetu niż np. w Czechach czy Niemczech. Wreszcie ostatni czynnik, który należy wziąć pod uwagę, to słabe ucyfrowienie sektora publicznego, które może przekładać się na niską presję na cyfryzację w sektorze przedsiębiorstw. Wydatki na usługi IT w sektorze publicznym, w relacji do wynagrodzeń, są w Polsce niemal pięciokrotnie niższe niż w Niemczech.

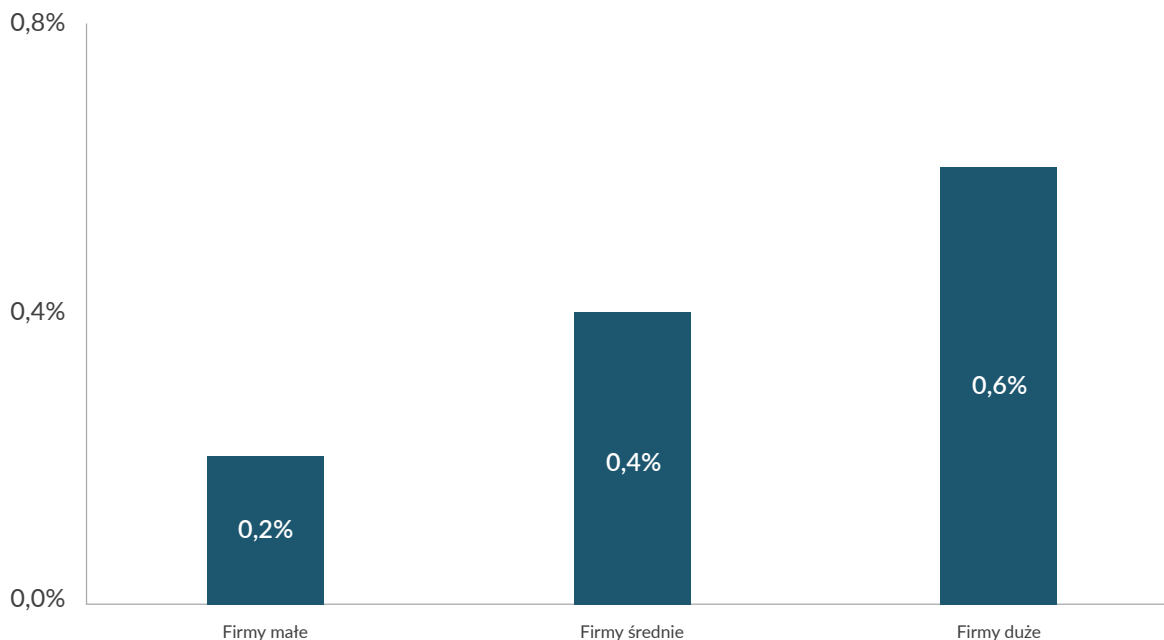
Duże różnice między krajami widać w takich obszarach jak wykorzystanie systemów ERP, CRM czy wręcz w najbardziej podstawowych formach cyfryzacji, takich jak wykorzystanie Internetu czy e-commerce.

**Wykres 4.** Jaki procent firm korzysta z wybranych technologii cyfrowych (w proc., dotyczy firm zatrudniających co najmniej 10 osób).





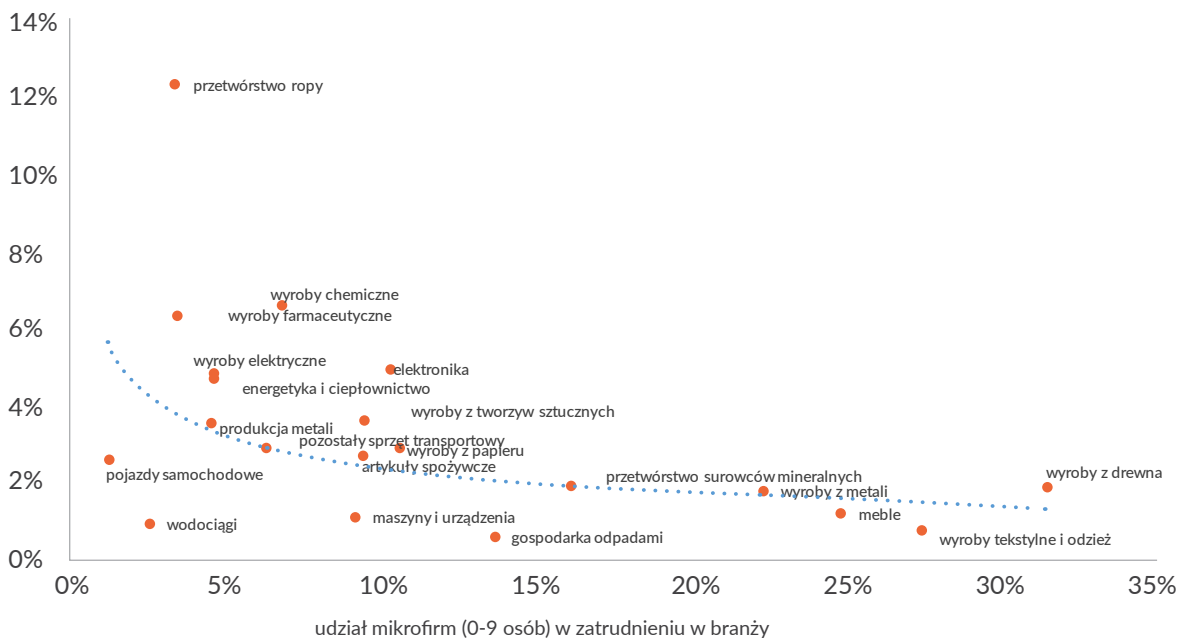
**Wykres 5.** Inwestycje w oprogramowanie w relacji do wartości dodanej w firmach małych, średnich i dużych.



Źródło: opracowanie SpotData na podstawie danych GUS

**Wykres 6.** Wydatki operacyjne na usługi IT w zależności od stopnia rozdrobnienia w branży.

relacja wydatków operacyjnych na IT w relacji do wydatków płacowych



Źródło: opracowanie SpotData na podstawie danych GUS



# Braki w cyfryzacji wpływają na skuteczność procesów M&A

Braki polskich spółek w zakresie podstawowych funkcji cyfrowych widoczne są wyraźnie podczas finansowego due diligence. Brak ERP czy CRM w spółce wpływa na długość takich procesów oraz jakość danych, na podstawie których inwestor buduje wycenę i tezę inwestycyjną.

Powszechną rekomendacją po due diligence jest uwzględnienie w wycenie przyszłych nakładów niezbędnych na wdrożenie systemów raportowania czy sprzedażowych. Wydatki te powinny być odzwierciedlone w modelach wyceny jako capex, ale też jako opex związany z usługami w formule SaaS czy dodatkowym wynagrodzeniem. Do tego dochodzą też wydatki na dostosowanie do zmian regulacyjnych (np. RODO, dyrektywa NIS czy zakaz geoblokowania), jeśli nie zostały poniesione przez dotychczasowych właścicieli.

Nawet spółki IT oferujące zaawansowane rozwiązania cyfrowe swoim klientom często nie posiadają własnych ERP czy CRM. Ich szybki wzrost koncentrował właścicieli na innych obszarach, jak obsługa klientów czy rekrutacja talentów, zostawiając tematy systemów wewnętrznych na drugim torze. Wzrost skali i wychodzenie na rynki zagraniczne wymusza jednak konieczność wdrożenia usprawnień w standaryzowaniu procesów czy w dotarciu do klienta.

Obserwujemy duży wzrost zainteresowania PE inwestycjami w spółki czerpiące przychody z produkcji oprogramowania. To one będą beneficjentem rosnącej cyfryzacji. Tegoroczne trendy M&A w sektorze software'u wskazują na tworzenie się platform multichannelowego marketingu (akwizycje Marketo i Magneto przez Adobe), platform oferujących kompleksowe rozwiązania AI i ML, zainteresowanie PE inwestycjami w cyber security (akwizycje CrowdStrike i Cylance) i konsolidację w obszarze Software Asset Management. W Polsce kolejki inwestorów ustawiają się w tym roku do producentów rozwiązań dla e-commerce, ERP oraz software house.

Warto zwrócić uwagę, że praktyki w zakresie kapitalizacji kosztów rozwoju technologii oraz stosowane modele zatrudniania programistów (umowa o pracę vs B2B), będą wpływały na ocenę zwrotów z tych inwestycji oraz ich porównywalność.

## **Agnieszka Zielińska**

Partner

Deloitte | M&A Transaction Services |

Technology Fast50 Central Europe

# Cyfryzacja zwiększa konkurencyjność i wartość przedsiębiorstwa

Inwestycje w technologie i cyfryzacja procesów mogą być sposobem na wyprzedzenie konkurencji i realizację ponadprzeciętnych wzrostów. Firmy, które jako pierwsze dostrzegają potrzebę zwiększenia efektywności szybciej adresują potrzeby klientów i zdobywają przewagę. Z uwagi na stopniowe wysycenie możliwości wzrostu organicznego na wielu rynkach, cyfryzacja stała się jednym z głównych elementów budowania wartości przez PE.





Narzędzia cyfrowe (CRM/ERP, robotyka czy rozwiązania w chmurze) pozwalają na osiągnięcie większej wydajności oraz poprawę sprawności zarządzania, co często przekłada się na większą elastyczność i rentowność. Z drugiej strony innowacyjne narzędzia cyfrowe zapewniają lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów, zarówno w branżach konsumenckich (e-commerce, aplikacje mobilne), jak i B2B (np. robotyzacja pozwalająca na skrócenie czasu reakcji, szybsze przetwarzanie zamówień i koordynację dostaw).

Coraz większe znaczenie zyskuje uzupełnianie kompetencji cyfrowych przez przejęcia rozwiązań wypracowanych przez inne podmioty, w tym start-upy. Analizy Deloitte potwierdzają, że w 2017 prawie 60 proc. światowych inwestycji w przełomowe innowacje dokonały spółki spoza sektora hi-tech. W 2015–2017 wartość tych inwestycji na świecie wyniosła 643 mld dol. a większość dotyczyła cyfrowych kanałów komunikacji, AI oraz fintech.

PE wnoszą do spółki nie tylko kapitał, lecz także nową perspektywę i doświadczenie zdobyte w innych spółkach, jak taki proces transformacji cyfrowej przeprowadzić efektywnie. Jednocześnie spółki portfelowe PE są często bardziej skłonne do akwizycji nowych rozwiązań z zewnątrz.

#### Anita Bielańska

Dyrektor

Deloitte | M&A Strategy Consulting

## Aspekty podatkowe cyfryzacji w M&A

W kontekście transakcyjnym inwestorzy powinni zwracać uwagę na dwa główne aspekty podatkowe związane z postępującą cyfryzacją.

Pierwszym jest **system preferencji podatkowych** zakładający wsparcie działalności badawczo-rozwojowej (często bezpośrednio związanej z procesem cyfryzacji) obejmujący m.in. tzw. ulgę na działalność R&D (i możliwość rozpoznania dodatkowych wydatków dla celów podatku dochodowego). Innym rozwiązaniem mającym wspierać cyfryzację jest tzw. IP (Innovation) Box czyli obniżona (5 proc.) stawka podatku dochodowego od działalności R&D dotyczącej niektórych praw własności intelektualnej (w tym prawa do programu komputerowego). Opcja ta może okazać się bardzo interesująca dla podmiotów, które opracowują rozwiązania informatyczne, a ich wartość jest następnie uwzględniona w cenie sprzedaży produktu lub usługi (typowy przypadek w gospodarce cyfrowej).

Obniżony podatek wynikający z prawidłowego zastosowania tych preferencji jest istotną zmienną w planowaniu przepływów (w szczególności dotyczy to IP Box który zastosowanie znajdzie od 2019).

Drugim obszarem, który wiąże się z cyfryzacją (w ramach due diligence podatkowego) jest **ryzyko zwiększonych obciążeń podatkowych**. Postępująca cyfryzacja oznacza ponoszenie opłat za tzw. świadczenia niematerialne (np. opłaty za IP, opłaty w modelach SaaS czy IaaS). Opłaty te podlegają specjalnym limitom w kontekście uznania ich za koszt podatkowy (gdy ponoszone są na rzecz podmiotów powiązanych) a dodatkowo polskie spółki wypłacające je zagranicę muszą (od 2019) zmierzyć się z istotnymi utrudnieniami w rozliczaniu podatku u źródła.

#### Ewa Grzejszczyk

Partner

Deloitte | Tax M&A

# NAJPIERW LUDZIE, PÓŹNIEJ TECHNOLOGIA. CYFRYZACJA OKIEM FUNDUSZY PRIVATE EQUITY



By opisać rolę funduszy private equity w transformacji cyfrowej, przeprowadziliśmy rozmowy z 12 partnerami i ankietę wśród 16 dużych funduszy. Kluczowe wnioski z rozmów i ankiet są zaprezentowane w tym rozdziale.



## Główne wnioski

Fundusze private equity coraz mocniej angażują się w budowanie nowych kompetencji w swoich spółkach. Ze względu na wysokie ceny aktywów strategia „kup, zrestrukturyzuj i sprzedaj” nie działa tak dobrze jak kiedyś.

Potwierdzają to wyniki badania: prawie 94% przedstawicieli zgadza się ze stwierdzeniem, że model działania funduszy private equity ewoluuje w kierunku rozwijania nowych kompetencji w spółkach portfelowych.

Największym wyzwaniem stojącym przed firmami, które chcą przeprowadzić transformację cyfrową, jest zbudowanie kultury zarządzania sprzyjającej zmianom. Cyfryzacja to przede wszystkim wyzwanie zarządcze. W naszym badaniu wskazało na to 44% przedstawicieli funduszy.



# Nowa rola private equity

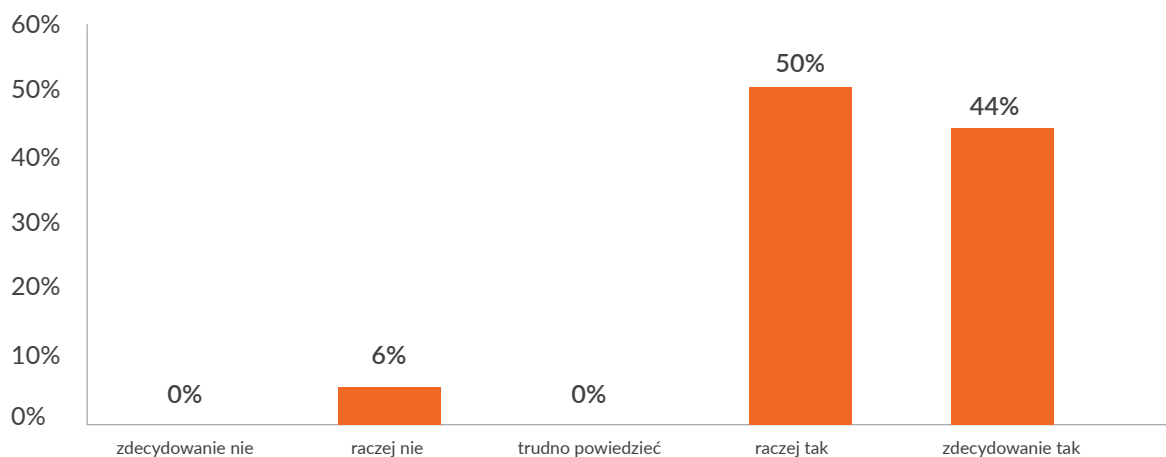
## – większe zaangażowanie i rozwijanie nowych kompetencji

**Fundusze PE biorą coraz większy udział w transformacji cyfrowej swoich spółek portfelowych i rozwijają w nich nowe kompetencje.**

Punktem wyjścia do zrozumienia roli, jaką fundusze private equity odgrywają i mogą odegrać w cyfryzacji przedsiębiorstw w Polsce, jest zrozumienie ewolucji modelu działania funduszy w ostatnich latach. Fundusze w większym stopniu niż w przeszłości zaczęły się angażować w budowanie nowych kompetencji w firmach. Strategia polegająca na inwestycji w perspektywiczną firmę, dostarczeniu jej kapitału i nadzorowaniu rozwoju stała się trudniejsza w obliczu wysokiej wyceny aktywów i rosnącej konkurencji. Dlatego fundusze starają się bardziej aktywnie budować wartość firm, dostarczając im nowych kompetencji i w większym stopniu wykorzystując transformację technologiczną do generowania zadowalających zwrotów.

Zdecydowana większość partnerów (94 proc.) biorących udział w naszym badaniu potwierdziła, że model działania funduszy PE ewoluje w kierunku rozwijania nowych kompetencji w spółkach portfelowych. Trzech na czterech ankietowanych wskazuje, że fundusze angażują się bezpośrednio w transformację cyfrową. Jest to coraz częściej element budowania przewagi konkurencyjnej, zarówno przez spółkę portfelową, jak i przez sam fundusz.

**Wykres 7.** Na ile Pan/Pani zgadza się lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: „Model działania funduszy PE ewoluje w kierunku rozwijania nowych kompetencji w spółkach portfelowych”?



Źródło: opracowanie SpotData





## Digitalizacja to dziś przymus

„Digitalizacja to nie jest pomysł funduszy, ale wymóg rynku. Spółki portfelowe chcąc się rozwijać i zdobywać nowe przewagi konkurencyjne, muszą iść z trendem rynkowym, a tym trendem jest właśnie digitalizacja”.

**Rafał Bator**

Partner Enterprise Investors



## Cyfryzacja w wielu wymiarach

„Rola cyfryzacji w naszych spółkach portfelowych bezwzględnie rośnie, mamy wiele spółek, w których przeprowadziliśmy gruntowną transformację technologiczną w różnych wymiarach – od automatyzacji produkcji przez zwiększenie bezpieczeństwa produkcji po cyfryzację procesów logistyki czy zakupów. Cyfryzacja to jest jeden z warunków podnoszenia wartości spółek”.

**Paweł Gieryński**

Partner Abris Capital



## Synergie między kompetencjami spółek

„W Polsce wciąż zauważalny jest problem z odpowiednimi kwalifikacjami wśród menedżerów w branży cyfrowej. Innova posiada rozbudowaną praktykę technologiczną on-line, nabytą dzięki wielu inwestycjom w tym obszarze. Pozwala nam to na wielokrotne wykorzystywanie oraz rozwój odpowiednich kompetencji przy kolejnych transakcjach”.

**Magdalena Magnuszewska**

Partner Innova Capital



## Budowanie nowych rynków

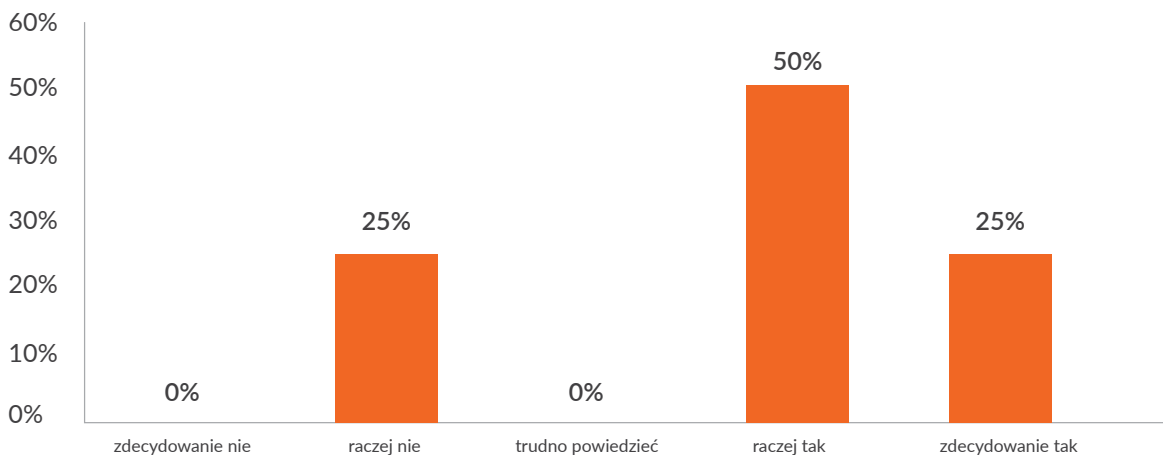
„Inwestując w firmę, która ma pomysł na wdrożenie nowego rozwiązania technologicznego, nie czekamy, aż programiści opracują tę technologię, tylko już w międzyczasie pracujemy nad zbudowaniem rynku zbytu pod to rozwiązanie”.

**Maciej Hazubski**

Prezes IQ Partners



**Wykres 8.** Na ile Pan/Pani zgadza się lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: „Fundusze PE w ostatnich latach zaczęły brać aktywny udział w transformacji cyfrowej swoich spółek portfelowych”?



Źródło: opracowanie SpotData



# Branże technologii

## równie ważne, co najnowocześniejsze systemy

**Branże nowych technologii są najbardziej preferowane przez fundusze. Ale bardzo duży potencjał cyfryzacji jest tam, gdzie nowe technologie dopiero zaczynają się rozwijać – w służbie zdrowia czy przetwórstwie.**

Fundusze widzą najczęściej swój udział w transformacji cyfrowej dwutorowo. Z jednej strony bardzo duże jest zainteresowanie inwestorów private equity branżami, które stają na czele postępu cyfrowego, czyli szeroko pojętym sektorem TMT – telekomunikacji, mediów i technologii. Sektor TMT został wskazany jako najbardziej atrakcyjny z biznesowego punktu widzenia przez partnerów funduszy PE biorących udział w badaniu SpotData (56 proc. odpowiedzi).

Z drugiej strony zarówno z rozmów z menedżerami, jak i ankiety wyływa jednoznaczny wniosek, że fundusze często dostrzegają szanse na budowanie wartości tam, gdzie zasoby cyfrowe firm są wciąż zbyt słabo rozwinięte, a gdzie cyfryzacja ma ogromny potencjał transformacji procesów. Widać to np. po dużym zainteresowaniu branżą ochrony zdrowia, która z jednej strony jest bardzo konserwatywna i ostrożna we wprowadzaniu nowinek technologicznych, ale jednocześnie oferuje ogromny potencjał zwiększenia wartości dodanej dzięki wykorzystaniu danych i ich analizy. Dotyczy to zarówno przeniesienia relacji między pacjentem a lekarzem do sieci (telemedycyna), jak i nowych metod diagnostyki.

Innym sektorem, który dopiero stoi u progu transformacji cyfrowej, jest przemysł powoli wkraczający na ścieżkę robotyzacji i adopcji technologii tzw. przemysłu 4.0. W tym przypadku bardzo silnym bodźcem do transformacji są ograniczenia w dostępie do pracowników, mogące uruchomić na większą niż dotychczas skalę proces automatyzacji produkcji. Bardzo istotnym obszarem zmian cyfrowych są finanse i ubezpieczenia, choć w tym przypadku czynnikami obniżającymi apetyt funduszy na inwestycje są duża niepewność regulacyjna i nie najlepsze doświadczenia niektórych funduszy z inwestycjami w spółki finansowe.

### Dwa podejścia do inwestowania w technologie

„Jednym z najważniejszych kanałów inwestycji w cyfryzację jest inwestowanie w spółki z obszaru nowych technologii. My na przykład duży potencjał widzimy w firmach zajmujących się cyfryzacją i automatyzacją marketingu”.

#### Przemysław Danowski

Managing Director Warsaw Equity Partners



### Przemysł - mniejsze ryzyko i duży potencjał

„Ostrożnie podchodzimy do firm technologicznych, ponieważ jest to dziedzina, w której istnieje tendencja do dominacji głównych podmiotów, a rotacja udziałów rynkowych może być duża. Wolimy przemysł, gdzie ryzyko jest mniejsze, a potencjał do budowania wartości w oparciu o technologie też bardzo duży”.

#### Paweł Gieryński

Partner Abris Capital





## Cyfryzacja = niższe koszty

„Dzisiaj mamy presję nie tylko na poziom płac. Głównym problemem staje się brak pracowników oraz ich duża rotacja, która jest kosztowna dla firmy. Cyfryzacja pomaga wystandaryzować i zautomatyzować wiele procesów, a tym samym prowadzi do ograniczenia kosztów”.

**Jacek Korpała**

Partner ARX



## Fundusze na nowej ścieżce

„Z uwagi na fakt, że w zasadzie tradycyjne lewary wzrostu się wyczerpały i sama inżynieria finansowa nie pozwala już osiągać oczekiwanych stóp zwrotu, fundusze private equity nie mają wyjścia i muszą poważnie brać pod uwagę transformację cyfrową firm, w które inwestują. Cyfryzacja przyspiesza wzrost, zmniejsza ryzyko, zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, a także pomaga w optymalizacji kosztów. Wiele tradycyjnych firm jest dziś na etapie, na którym mogą rosnąć 3-5 proc. rocznie, ale jak się dorzuci do tego cyfrowy element rozwoju, to wzrosty mogą sięgnąć poziomów dwucyfrowych”.

**Krzysztof Konopiński**

Partner MCI



## Problem z cyfryzacją w mniejszych miastach

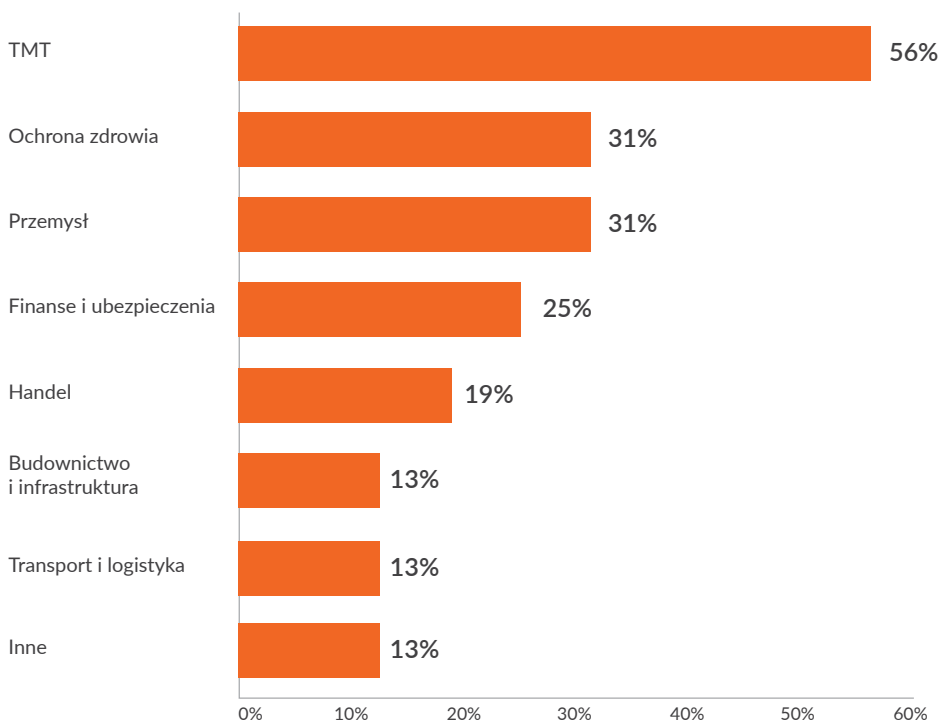
„Lokalizacja firmy wpływa na jej potencjał cyfrowego rozwoju głównie poprzez dostęp do osób z odpowiednimi kompetencjami. Znalezienie ludzi z doświadczeniem cyfrowym czy e-commercowym do mniejszych miast jest po prostu bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Te kompetencje budowały się wokół branż marketingowo-reklamowych i uczelni technicznych, a więc głównie w dużych miastach i ośrodkach akademickich”.

**Dawid Sukacz**

Partner 21 Concordia



**Wykres 9.** Które sektory są dla Państwa funduszu najbardziej atrakcyjne? Uczestnicy badania mogli wskazać 2 odpowiedzi.





# Najpierw ludzie, później technologia

**Największym wyzwaniem w cyfryzacji firm jest zbudowanie kultury zarządzania sprzyjającej zmianom i opartej na zrozumieniu roli nowych technologii.**

Według partnerów funduszy private equity biorących udział w badaniu SpotData największym wyzwaniem stojącym przed firmami, które chcą przeprowadzić transformację cyfrową, są niedostateczne kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej (44 proc.). Na kolejnym miejscu (38 proc.) znalazły się niedostateczne kompetencje cyfrowe zespołu, a zbyt małe środki finansowe kierowane na rozwój technologiczny firmy (13 proc.) dopiero na miejscu trzecim. Wśród odpowiedzi „inne” znalazły się brak zrozumienia digitalizacji i trudność połączenia nowych rozwiązań informatycznych z już istniejącą infrastrukturą w danej firmie.

Pogłębione wywiady z partnerami funduszy potwierdziły te wyniki. Menedżerowie funduszy bardzo często mówią o tym, że cyfryzacja zaczyna się od zmian w głowach – otwartości na zmianę, akceptacji nowych procesów, gotowości do porzucenia utartych schematów. Osoby zarządzające firmami, które osiągnęły sukces na przestrzeni ostatnich 10–20 lat, często boją się zaryzykować zmianę status quo. Chciałyby czerpać korzyści z wypracowanej pozycji, jednak zmuszone są do zmian, oczekiwanych przez rynek i klientów. Inne, choć podobne wyzwanie, polega na konfrontacji tradycyjnych kompetencji zarządczych z kompetencjami wymaganymi w przedsiębiorstwie opartym mocno na aktywności cyfrowej. Wielu menedżerów funduszy zwraca uwagę, że błędy, które w tradycyjnych modelach można zamieść pod dywan, w modelach cyfrowych bardzo często się potęgują.

## Przełamać przyzwyczajenia

„Największe wyzwanie w cyfryzacji? Zmiana kultury pracy. Cyfryzacja oznacza zmianę obowiązków, a w firmach pracownicy są zwykle bardzo przyzwyczajeni do wykonywanych zadań”.

**Paweł Gieryński**  
Partner Abris Capital



## Wszystko jest w głowach

„Jeśli fundusz wchodzi do firmy, która nie była cyfrowa, to największą trudnością jest podejście do tematu cyfryzacji kadry menedżerskiej. Wejście w nowy, cyfrowy segment to dla firmy często jest kompetencyjna rewolucja”.

**Jacek Pogonowski**  
Partner Value4Capital







## Cyfryzacja to zmiana DNA

„Po stronie firm największą barierą jest wyjście ze swojej strefy komfortu. Szczególnie opór przed zmianą i obawę przed podjęciem ryzyka transformacji cyfrowej widać w firmach, które działają w tradycyjnych modelach. Dziś nawet firmy, które mają w swoje DNA wpisane technologię czy digitalizację, też muszą już reagować na zagrożenia strategiczne ze strony nowych challengerów cyfrowych – cyfrowy biznes musi transformować się cyfrowo, bo świat się tak szybko zmienia”.

**Krzysztof Konopiński**

Partner MCI



## Stare kompetencje nie wystarczą

„Kompetencje, które były kluczowe w tradycyjnych biznesach, nie są obecnie wystarczające. Zmienia się cały paradygmat polskiej gospodarki, a tym samym kadry zarządzającej. Dawniej mieliśmy menadżera, który potrafił tanio zarządzać procesem, a teraz musi nauczyć się wytwarzać taniej, ale nie tylko dzięki tanim pracownikom, ale głównie dzięki innowacjom”.

**Bartek Gola**

Partner SpeedUp Group



## Digital lifestyle

„Wyzwaniem, przed którym stoją firmy, jest zmieniający się styl życia dużych grup społecznych, tzw. digital lifestyle, widoczny szczególnie wśród młodszego pokolenia. Nowe trendy, jak smart everything i connected living, będą wpływały na przyspieszenie procesu transformacji polskich firm”.

**Krzysztof Kuźbik**

Partner Avallon



## Największy problem mają małe firmy

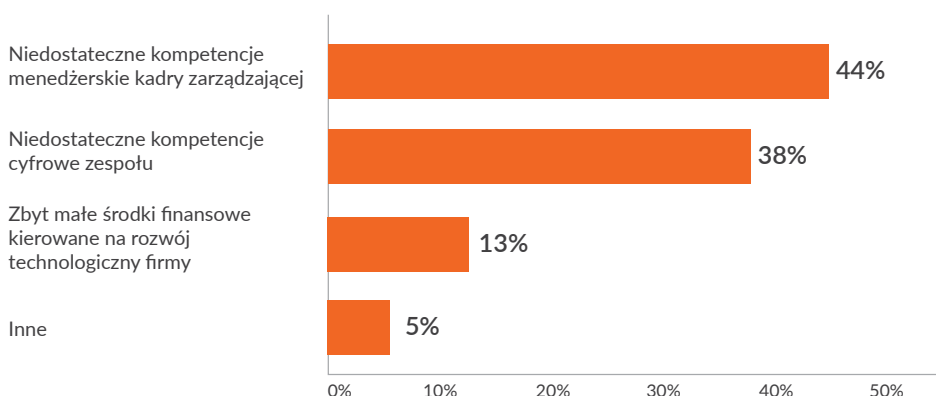
„Dużym wyzwaniem jest dysproporcja między istniejącymi już na rynku produktami, aplikacjami i rozwiązaniami technologicznymi a możliwościami ich implementacji w małej firmie. Wdrożenie dużego projektu IT to ogromne zaburzenia codziennej pracy, a małe firmy, często nie mogąc pozwolić sobie na wynajęcie zewnętrznego konsultanta, który taki proces pomoże przeprowadzić, odsuwają transformację w czasie”.

**Przemysław Bielicki**

Partner Royalton Partners



**Wykres 10.** Jakie są największe wyzwania stojące przed firmami chcącymi przeprowadzić transformację cyfrową?





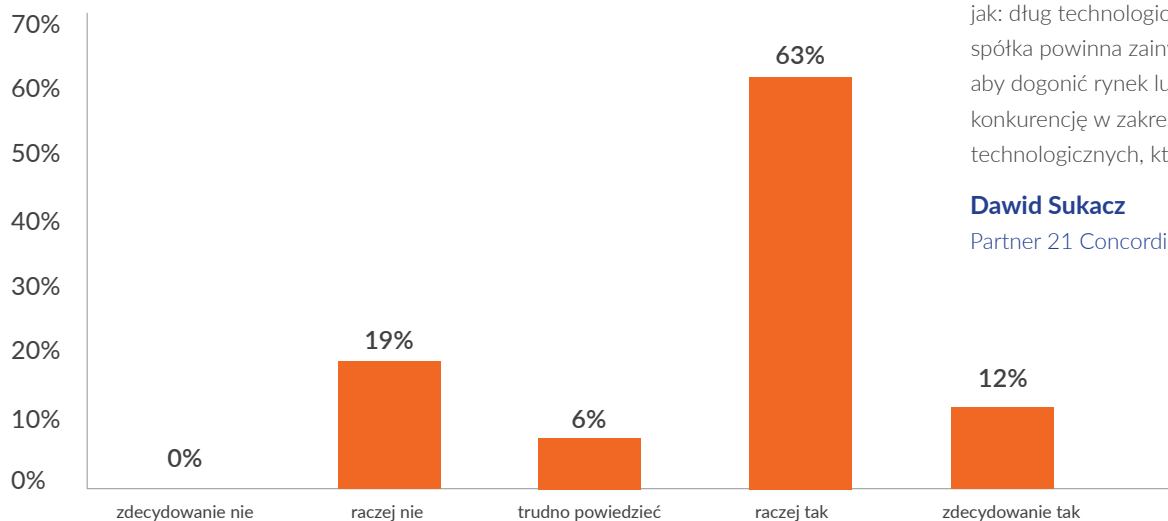
# Potencjał technologiczny to potencjał finansowy

Trzy na cztery fundusze widzą rosnącą rolę audytu technologicznego. Choć nie wszyscy inwestorzy uważają, że to jest konieczny element procesu wyboru spółki.

Zdecydowana większość przedstawicieli funduszy PE (75 proc.) biorących udział w badaniu SpotData zgodziła się ze stwierdzeniem, że w ciągu ostatnich pięciu lat wzrosła rola audytu technologicznego przez nich przeprowadzanego w potencjalnych spółkach portfelowych. W wywiadach pogłębionych partnerzy PE podkreślali, że audyt technologiczny pozwala określić, jak firma jest technologicznie przygotowana, zidentyfikować te obszary, które trzeba poprawić, a następnie zainwestować w nie odpowiednie środki. Dla każdego inwestora temat nakładów finansowych jest niezwykle ważny, dlatego tak bardzo na znaczeniu zyskuje audyt technologiczny.

Audyt technologiczny powinien zweryfikować, czy dana technologia jest atrakcyjna dla spółki i jej klientów, ale i tak finalnej weryfikacji dokonuje rynek. W przypadku bardzo zaawansowanych technologii, które wykorzystuje potencjalna spółka portfelowa, audyt technologiczny jest przeprowadzany przez zewnętrznych specjalistów, którzy oceniają jakość kodów, sieci neuronowych, zaawansowania sztucznej inteligencji czy własności kodów źródłowych.

**Wykres 11.** Na ile Pan/Pani zgadza się lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: „W ciągu ostatnich 5 lat wzrosła rola audytu technologicznego przeprowadzanego przez fundusze PE w potencjalnych spółkach portfelowych”?



„Wyzwaniem, przed którym stoją firmy, jest zmieniający się styl życia dużych grup społecznych, tzw. digital lifestyle, widoczny szczególnie wśród młodszego pokolenia. Nowe trendy, jak smart everything i connected living, będą wpływały na przyspieszenie procesu transformacji polskich firm”.

**Krzysztof Kuźbik**

Partner Avallon



„Aktualnie przy standardowym procesie due dilligence audyt technologiczny jest traktowany na równi z audytem finansowym, prawnym czy środowiskowym. Jest nawet takie sformułowanie jak: dług technologiczny czyli ile spółka powinna zainwestować, aby dogonić rynek lub konkurencję w zakresie narzędzi technologicznych, które używa.”

**Dawid Sukacz**

Partner 21 Concordia





# Fundusz jako bank wiedzy

**Fundusze private equity szukają synergii między spółkami portfelowymi, ale na zasadzie transferu pomysłów, wiedzy i doświadczeń a nie współpracy kapitałowej czy biznesowej.**

Większość partnerów Funduszy private equity biorących udział w badaniu SpotData (łącznie 69 proc.) potwierdziła, że fundusze szukają synergii między swoimi spółkami portfelowymi. Pogłębione wywiady z partnerami Fundusze PE pozwoliły stwierdzić, że ta synergia odbywa się jednak na poziomie wymiany wiedzy, a bardzo rzadko na zasadzie połączeń kapitałowych między spółkami. Fundusze inwestują w dane przedsięwzięcie oddzielnie, więc jakiegokolwiek połączenia finansowe znacząco utrudniałyby proces wyjścia ze spółki. Jeśli w portfelu danego funduszu znajdują się firmy technologiczne, to często następuje transfer pomysłów, doświadczeń i wiedzy między spółkami. Odbywa się to bez konieczności wdrażania konkretnych rozwiązań czy korzystania z usług danej portfelowej spółki technologicznej. Fundusze podpowiadają, ale nie wymuszają, ponieważ decyzja o wyborze dostawcy czy rozwiązania powinna leżeć po stronie zarządu danej spółki.

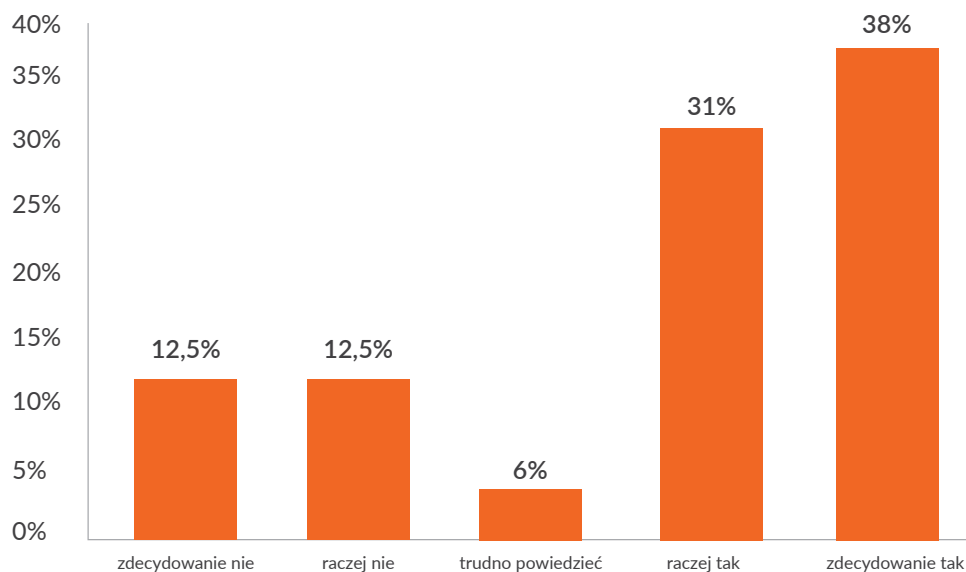


„Jeśli inwestujemy w spółkę, która ma zapotrzebowanie na technologie, to radzimy firmie, by sama znalazła sobie najlepszego dostawcę na rynku. Jeśli firma porozumie się z naszą spółką portfelową, to bardzo dobrze, ale jeśli znajdzie inne, lepsze rozwiązanie cenowe, to tym lepiej”.

**Maciej Hazubski**  
Prezes IQ Partners



**Wykres 12.** Na ile Pan/Pani zgadza się lub nie zgadza z następującym stwierdzeniem: „Fundusze PE coraz częściej szukają synergii między swoimi spółkami technologicznymi a innymi spółkami portfelowymi”?



„Synergia odbywa się na zasadzie wymiany doświadczeń. Jeśli w ramach spółek portfelowych mamy ludzi, którzy dysponują odpowiednią wiedzą i sprawdzili się na danym stanowisku, to oni przenoszą swoje know-how do innych spółek”.

**Przemysław Bielicki**  
Partner Royalton Partners





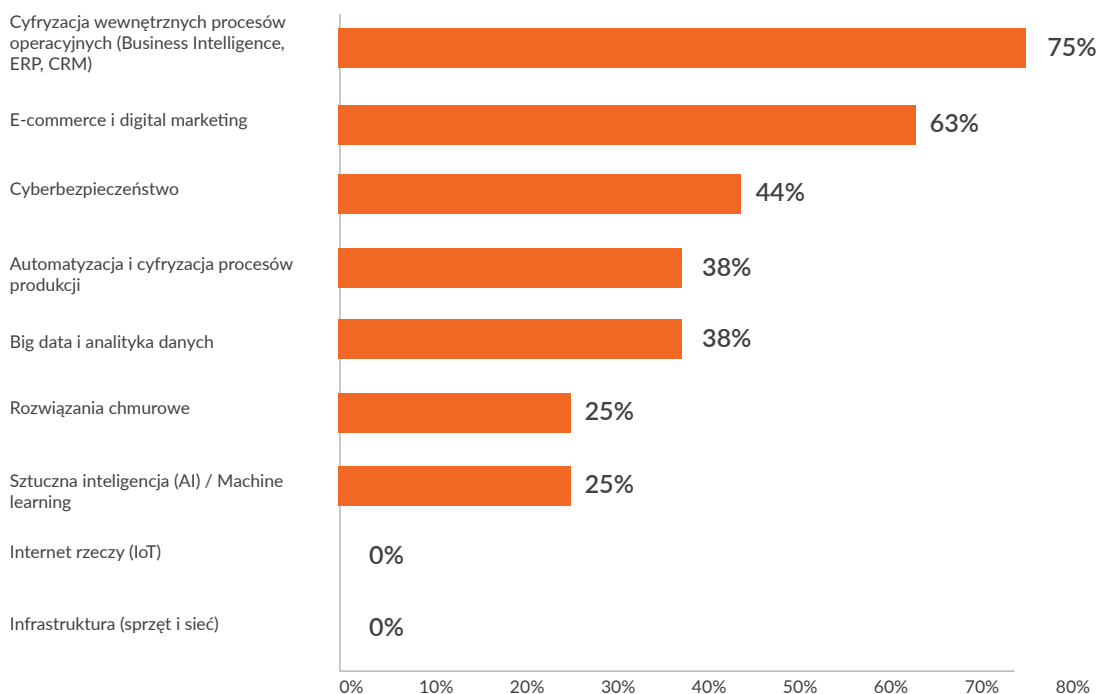
# Technologie przyszłości vs nadrabianie zaległości

**Dużo mówi się o sztucznej inteligencji czy rozwiązaniach chmurowych, ale to cyfryzacja wewnętrznych procesów operacyjnych, e-commerce, digital marketing oraz cyberbezpieczeństwo są wskazywane jako obszary cyfryzacji najbardziej atrakcyjne biznesowo.**

Cyfryzacja wewnętrznych procesów operacyjnych (Business Intelligence, ERP, CRM) została uznana za obszar technologiczny, który jest najbardziej istotny dla private equity z biznesowego punktu widzenia (75 proc. odpowiedzi w badaniu przeprowadzonym przez SpotData). Drugim kluczowym obszarem okazał się „e-commerce wraz z digital marketingiem” (63 proc.). Podium zamyka „cyberbezpieczeństwo” (44 proc.). Na kolejnych miejscach znalazła się automatyzacja i cyfryzacja procesów produkcji (38 proc.) oraz big data i analityka danych (38 proc.).

W trakcie wywiadów pogłębionych przedstawiciele PE zaznaczyli, że w przyszłości znaczenia nabierze sztuczna inteligencja oraz machine learning. Rozwój tych obszarów wymaga sporych inwestycji finansowych, a także rozbudowy analityki danych, której firmom obecnie często jeszcze brakuje. W przypadku rozwiązań big data wyzwaniem w najbliższym okresie będzie rozbudzenie świadomości wykorzystywania danych, zbudowania dużej skali danych w szeregach czasowych do właściwego wnioskowania, a także wykształcenie odpowiedniej liczby analityków i osób znających się na algorytmach.

**Wykres 13.** Które obszary technologiczne są najbardziej istotne z biznesowego punktu widzenia? Uczestnicy badania mogli wskazać 3 odpowiedzi.







## Cele cyfryzacji

Fundusze PE poprzez cyfrową transformację w spółkach portfelowych chcą przede wszystkim ograniczyć koszty, zwiększyć efektywność operacyjną i przychody, a także otworzyć nowe kanały sprzedaży. Firmy chcące osiągnąć sukces na tych polach nie mogą jednak stracić z oczu satysfakcji klientów.

Kluczowym motywem wprowadzania cyfrowych zmian w spółkach portfelowych jest ograniczenie kosztów i zwiększenie efektywności operacyjnej. Uzyskały one 75 proc. odpowiedzi w badaniu SpotData. Na drugim miejscu znalazło się zwiększenie przychodów i otwarcie nowych kanałów sprzedaży (63 proc.), a na kolejnych zwiększenie bezpieczeństwa firmy (31 proc.) i zwiększenie satysfakcji klientów (25 proc.).

Podczas rozmów partnerzy funduszy podkreślili, jak ważne jest rozwijanie nowych rozwiązań technologicznych w spółkach poprzez zwiększanie satysfakcji klientów.



„Ważnym celem transformacji cyfrowej jest z pewnością ograniczenie kosztów, ale w tej chwili wygrywające na całym świecie modele biznesowe są klientocentryczne”.

**Krzysztof Kuźbik**  
Partner Avallon

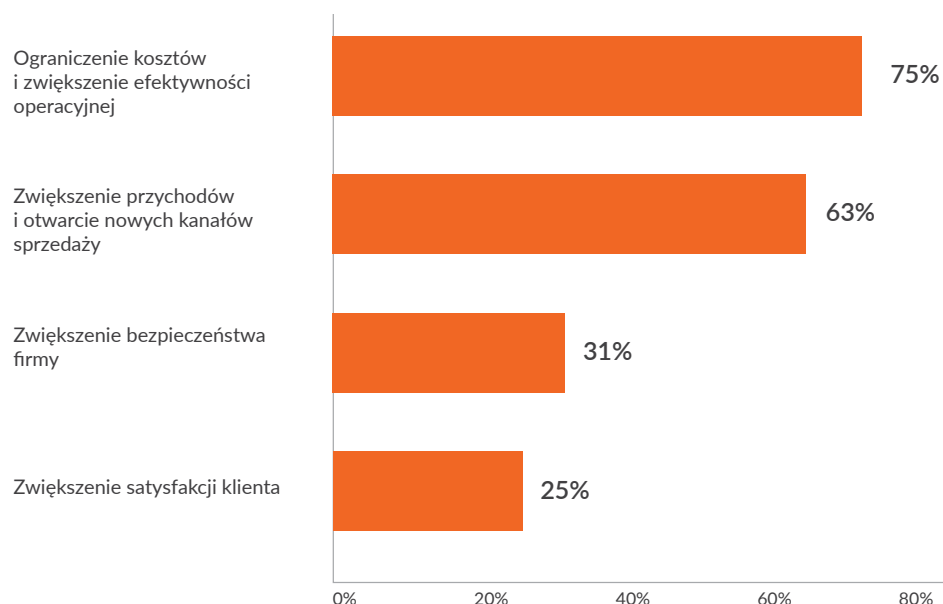


„Wszyscy doskonale zdajemy sobie sprawę, jak ważna dla firmy jest satysfakcja klienta. Dotyczy to nie tylko biznesów typu B2C, ale również B2B. Należy zatem pamiętać, że „Customer Experience” (doświadczenie klienta) budowane jest poprzez spójne działanie wszystkich szczebli w organizacji, tak aby w rezultacie przekładały się one na sukces obydwu stron”.

**Magdalena Magnuszewska**  
Partner Innova Capital



**Wykres 14.** Który z celów digitalizacji był najczęściej kluczowym motywem wprowadzania inwestycji cyfrowych w Państwa firmach portfelowych? Uczestnicy badania mogli wskazać 2 odpowiedzi.





# Digitalizacja to realny instrument kreatywności, wzrostu przedsiębiorstw i optymalizacji procesów biznesowych.

Często podkreśla się jako negatywny element krajobrazu gospodarczego fakt, że w Polsce dużo produkuje się towarów relatywnie mało przetworzonych – śrub, folii, rur, pudełek, torebek, blach, prostych elementów plastikowych czy metalowych itd. Ma to być przejaw niskiego zaawansowania technologicznego gospodarki i niskiej innowacyjności. Trzeba jednak podkreślić, że choć pewne elementy tej oceny są prawdziwe, to takie przedstawienie pozycji przemysłu w Polsce zupełnie pomija mechanizmy rozwojowe, które dobrze działają i jeżeli będą dalej działały, to pozwolą utrzymać wysoki wzrost gospodarczy.

To prawda, że w Polsce produkuje się towary relatywnie mniej przetworzone niż w Niemczech, a nawet mniej niż w Czechach czy na Węgrzech. Widać to po najprostszym wskaźniku – wartość dodana w przetwórstwie w Polsce jest niższa niż w tych krajach: o ok. 70 proc. niższa niż w Niemczech i ok. 15 proc. niższa niż w Czechach i na Węgrzech. Jest to spadek historyczny – Polska jeszcze w XIX wieku weszła w rewolucję przemysłową, a w XX wieku wiele było epizodów, kiedy rozwój był przerywany dewastującymi wojnami czy nieefektywnym planowaniem.

Jednak pejoratywna ocena stanu przemysłu w Polsce pomija zmiany, jakie nastąpiły w ostatnich kilkunastu latach. Marzenie o gwałtownym skoku rozwojowym zamyka często oczy na gradualne zmiany, które w długim okresie dają skokowy efekt. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na kilka zjawisk.

Po pierwsze, firmy w Polsce produkują towary coraz bardziej przetworzone, angażując w to w coraz większym stopniu wiedzę i technologie. Widać to np. po wzroście wskaźnika jednostkowej wartości eksportu, czyli wartości eksportu w przeliczeniu na kilogram. Według Banku Światowego jest to jeden z ważnych wskaźników, który może służyć do oceny stopnia zaawansowania produkcji poszczególnych towarów. W większości branż jednostkowa wartość eksportu w Polsce w relacji do Niemiec stopniowo rośnie. A w rozwoju gospodarczym systematyczność jest znacznie ważniejsza od spektakularnych dynamik.

Po drugie, nawet w produkcji dóbr pośrednich można osiągać wysokie marże, jeżeli w procesie produkcji wykorzystywane są wiedza i technologie. Jest w Polsce wiele firm, które przed 10–20 laty walcowały proste blachy, a dziś dostarczają zaawansowane technologicznie wyroby płaskie do drogich maszyn niemieckich. Nie musimy w Polsce produkować wyrobów końcowych, by zapewnić sobie wysoką produktywność.

Po trzecie, rozwijają się w Polsce nowe branże produkujące bardziej zaawansowane produkty końcowe, jak m.in. producenci autobusów, taboru, statków, sprzętu AGD, mebli itd. W tych branżach pojawia się stopniowo coraz więcej firm, które budują wartość opartą na wiedzy i marce. Jest to proces powolny, ale rozłożony na lata przynosi bardzo pozytywne efekty.

Przekształcając swoje funkcje sprzedażowe i wprowadzając cyfrowe punkty kontaktu z klientem, cyfrowe kanały sprzedaży i dostawy, firmy mogą spełnić oczekiwania klientów w zakresie łatwości i szybkości zakupów. Takie rozwiązania budują rzeszę wiernych klientów i pozwalają zaoszczędzić ogromne koszty ponoszone na akwizycję nowych klientów. Dzięki technologii i automatyzacji cyfrowe łańcuchy dostaw stają się rzeczywistością, redukując poziom utrzymywanych zapasów, zmniejszając

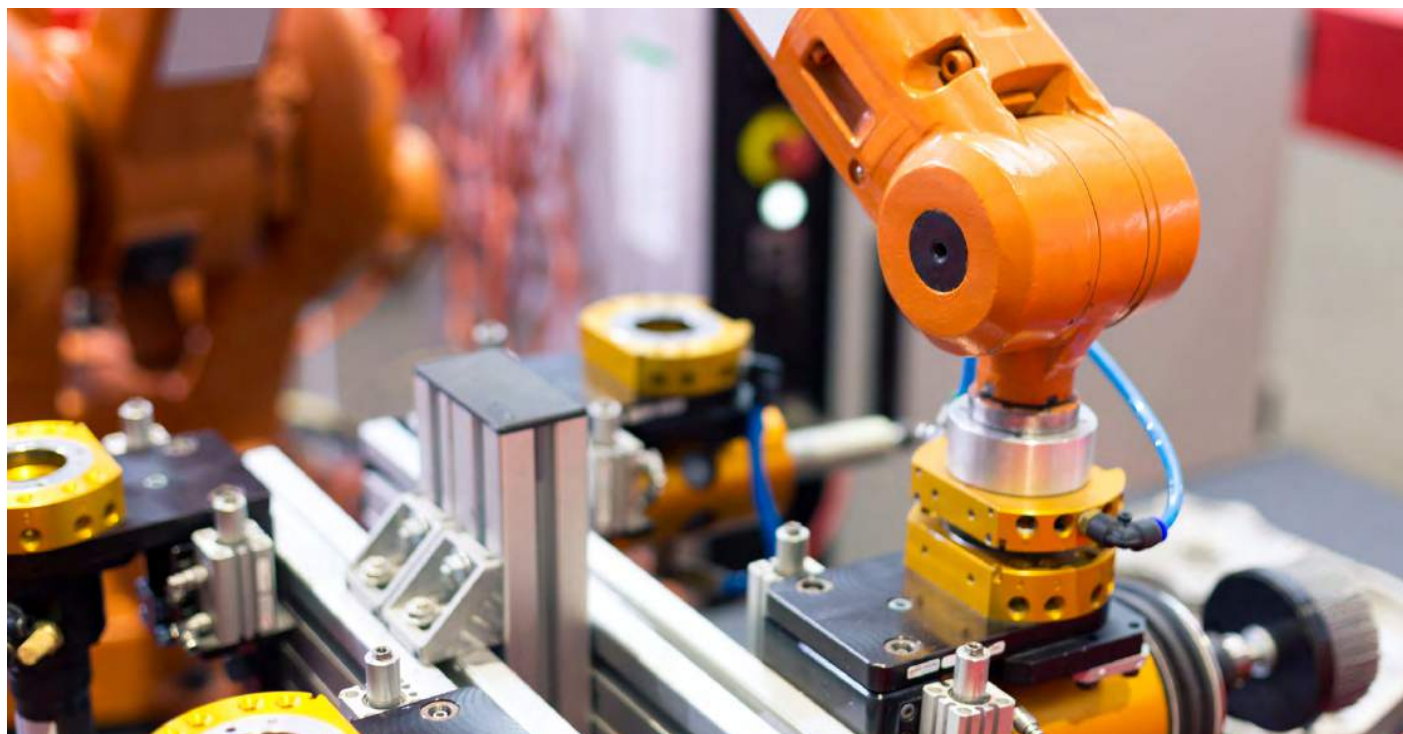


koszty produkcji, magazynowania czy dystrybucji. Automatyzacja procesów wsparcia (np. skanowanie i rozliczanie faktur) i sztuczna inteligencja (np. w call center) zwiększają efektywność działań i usprawniają oraz umożliwiają spłaszczenie struktur organizacyjnych, optymalizację zatrudnienia, redukcję kosztów. Dzisiaj elastyczność organizacji biznesowej jest ważniejsza niż kiedykolwiek. Transformacja cyfrowa wspiera tę cechę, zmieniając sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, przyciągając największe talenty, wykorzystując szybkie testy pomysłów/rozwiązań, szybko rezygnując z błędnych rozwiązań i w konsekwencji ciągle ucząc się.

Dzięki cyfryzacji firmy mogą zwiększyć przychody, zoptymalizować koszty, poprawić zarządzanie cash flow i working capital, zwiększyć efektywność operacji, poprawić organizację i zarządzanie, zwiększyć marżowość i EBITDA. Inwestorzy private equity wykorzystując w swych spółkach portfelowych agendę cyfrową i zwiększając dojrzałość cyfrową swoich inwestycji, osiągną nie tylko wzrost ich biznesu, lecz także mogą liczyć na premię na mnożniku transakcyjnym, tym samym potęgując osiągnięte zwroty z inwestycji. Digitalizacja nie jest jedynie gorącym, modnym tematem ostatnich czasów, lecz realnym instrumentem kreacji wartości, wzrostu przedsiębiorstw, optymalizacji procesów czy modeli biznesowych, poprawy pozycji konkurencyjnej i jako taka powinna znajdować się na pierwszym miejscu instrumentów biznesowych każdego przedsiębiorstwa i każdego inwestora.

**Krzysztof Konopiński**

Partner MCI







# JAK CYFRYZUJĄ SIĘ SPÓŁKI Z PORTFELA PRIVATE EQUITY

By zrozumieć rolę funduszy private equity w transformacji cyfrowej od drugiej strony, przeprowadziliśmy analizę 50 przypadków spółek portfelowych oraz wywiady pogłębione z 10 menedżerami tych spółek. Kluczowe wnioski z analizy i rozmów są zaprezentowane w tym rozdziale.



## Główne wnioski

Wyzwaniem dla firm jest często bariera mentalna, która powoduje, że cyfryzację traktuje się wyłącznie jako koszt lub narzędzie do osiągnięcia celu, a nie jako inwestycję czy naturalne środowisko pracy.

Na cyfrowe procesy wpływ mają dwa kluczowe elementy:

- chęć poprawy jakości obsługi i satysfakcji klientów, a tym samym odpowiedź na ich zmieniające się oczekiwania,
- wzrost kosztów pracy i sytuacja na rynku pracy, które wymuszają na firmach automatyzację różnych procesów.

Największy potencjał rozwoju będą miały te firmy, w których cyfryzacja będzie wpisana w DNA firmy i które będą posiadały zespoły z szerokimi kompetencjami cyfrowymi.



## Nowe cyfrowe otwarcie

**Firmy najczęściej inwestowały w ostatnim czasie w e-commerce, digital marketing, infrastrukturę oraz cyfryzację wewnętrznych procesów operacyjnych. W przyszłości planują zwiększenie inwestycji na big data i analitykę danych. Znaczenia zaczną nabierać sztuczna inteligencja i machine learning.**

Początek tego rozdziału łączy się z wnioskami z końca poprzedniego rozdziału, pokazując, że subiektywna ocena menedżerów funduszy znajduje odzwierciedlenie w danych dotyczących realnej aktywności firm. Na cyfryzację należy patrzeć dwutorowo – z jednej strony, jak na nadrobienie zaległości przez polskie firmy w obszarze fundamentalnego dostosowania do nowych trendów technologicznych; z drugiej strony, jak na włączenie się w najnowsze, światowe trendy technologiczne.

Firmy, z którymi przeprowadziliśmy pogłębione wywiady, wskazywały, że w ciągu ostatnich lat bardzo dużo uwagi oraz środków poświęcały na te obszary, które znacząco ułatwiały im pracę oraz pozwoliły automatyzować procesy. Chodzi m.in. o takie procesy, które do tej pory były manualne, jak choćby fakturowanie czy rozliczanie transakcji, wdrożenie systemów business intelligence, ERP, CRM, które pozwala znacząco obniżyć jednostkowe koszty obsługi transakcji. W przyszłości większość firm udzielających nam odpowiedzi dalej planuje zwiększenie inwestycji na e-commerce oraz digital marketing. Wpisuje się to w obraz, który prezentowaliśmy w poprzednich rozdziałach – cyfryzacja podstawowych procesów może angażować jeszcze przez długi czas największe środki finansowe. Firmy w Polsce mają duże zaległości do nadrobienia, a wprowadzenie tych inwestycji jest relatywnie łatwiejsze niż wchodzenie na ścieżkę najnowszych technologii.

Powoli na znaczeniu będą zyskiwały inwestycje w big data, analitykę danych oraz sztuczną inteligencję i machine learning. Już teraz część firm, głównie tych operujących w Internecie, wykorzystuje software na bazie sztucznej inteligencji, który jest w stanie się sam testować i modyfikować. Biorąc pod uwagę znaczenia big data, w przyszłości kluczowe będą inwestycje w te technologie, które na bazie bardzo dużej ilości danych wejściowych o produktach, cenach, użytkownikach i ich zachowaniach będą w stanie zaproponować najlepsze scenariusze, np. dotyczące ustania strategii cenowych, targetowania klientów czy ustalania inteligentnych tras dostawy przesyłek.

Niedocenionym, ale bardzo ważnym obszarem inwestycji będzie cyberbezpieczeństwo, szczególnie dla firm, które działają głównie w Internecie. Inwestycje te są niezbędne, by zapobiec próbom wstrzymania biznesu, a także wszelkim oszustwom i wyłudzeniom związanymi z płatnościami on-line.





„Do skutecznego zarządzania firmą konieczne jest przetwarzanie danych na informacje i skuteczny dostęp do tych informacji. Taką możliwość daje wdrożenie wysokiej klasy systemu ERP, który pozwala na prawidłowe funkcjonowanie, rozwijanie firmy”.

**Marek Moczulski**

Prezes Bakalland



**Bakalland SA** to lider na rynku bakalii oraz batonów zbożowo-bakaliowych. Od 2014 r. większościowym akcjonariuszem jest fundusz Innova Capital.



„Big data i analityka danych będzie bardzo zyskiwała na znaczeniu w przyszłości. Dzięki zastosowaniu odpowiednich algorytmów można regulować wielkość zapasów, a dzięki temu poziom niedostępnych produktów w sklepie może zmniejszyć się z około 10-15 proc. do 2 proc. przy jednoczesnym zmniejszeniu stocku. Wykorzystanie danych pozwala również na efektywny dobór i ułożenie tras i planów dostaw przesyłek”.

**Grzegorz Bielecki**

Prezes Zarządu Frisco.pl



**Frisco.pl** to jeden z największych e-supermarketów w Polsce. Od 2012 r. znajduje się w portfelu funduszu MCI.



„Dla nas ważne jest usprawnienie wewnętrznych procesów przyspieszających działanie organizacji, dzięki którym jesteśmy sprawniejsi w codziennych, rutynowych działaniach. Dotyczy to zarówno lepszego dostępu do danych, na bazie których można podejmować skuteczniejsze decyzje, jak i ograniczenia kosztów, np. papierowego obiegu dokumentów”.

**Bartosz Marczuk**

Prezes zarządu Anwis



**Anwis** jest wiodącym polskim producentem osłon okiennych wykonywanych pod indywidualne zamówienia oraz systemów i komponentów do produkcji tych osłon. Od 2014 r. spółka znajduje się w portfelu funduszu ARX Equity Partners.



„W ubiegłym roku zainwestowaliśmy 100 mln zł w cyfryzację, rozwijając przede wszystkim nowoczesne metody zarządzania m. in. ogólnopolski monitoring brygad technicznych i pociągów wraz z aplikacją mobilną. U wszystkich klientów spółki zainstalowano inteligentne liczniki, które pozwalają na zdalny odczyt, kontrolę napięcia w czasie rzeczywistym i natychmiastową reakcję w przypadku wystąpienia nieprawidłowości. Korzystamy również ze śmigłowców i dronów wyposażonych w kamery termowizyjne do kontroli naszej sieci dystrybucyjnej”.

**Leszek Hołda**

Członek Zarządu PKP Energetyka



**PKP Energetyka**, lider budowy i utrzymania sieci trakcyjnej oraz elektroenergetyki kolejowej w Polsce. Działa na polskim rynku od 2001 r. i należy do jednego z największych funduszy inwestycyjnych na świecie – CVC Capital Partners.





# Motywy transformacji

## Sygnaly dotyczące kierunków cyfryzacji płyną przede wszystkim od klientów.

Jest wiele nakładających się na siebie i przenikających motywów, dla których firmy inwestowały w nowe rozwiązania technologiczne. Z jednej strony było to obniżenie kosztów działalności poprzez zwiększenie wydajności czy usprawnienie wewnętrznych procesów operacyjnych, a z drugiej poprawa jakości oferowanych produktów czy usług. Wszystkie te motywy łączy jeden nadrzędny cel, czyli poprawa jakości obsługi i satysfakcji klientów.

Dotyczy to nie tylko biznesów działających w Internecie, które sprzedając tam swoje produkty i usługi, muszą nieustannie dbać o klientów, by Ci do nich wracali, ale również tych przedsięwzięć tradycyjnych. Te ostatnie wykorzystując technologie, lepiej i szybciej odpowiadają na potrzeby klientów, a także są w stanie wyprzedzić konkurencję. Często bardzo trudno jest odróżnić od siebie motywy, dla których firmy się cyfryzują – robią to, bo tak robi konkurencja. Jak mówi jeden z menedżerów: „**Nasze decyzje dotyczące inwestowania w cyfryzację i szukania innowacji wynikają z faktu, że chcemy być konkurencyjni na rynku, ale aby być konkurencyjnym, musimy zwiększać ofertę proponowanych usług, wchodzić w nowe kanały dystrybucji, zwiększać zasięg czy usprawniać wewnętrzne procesy. Ciężko od siebie oddzielić te motywy, gdyż one są ze sobą permanentnie powiązane.**”

Ważnym motorem zmian cyfrowych jest zmiana pokoleniowa. Cyfrowe zmiany są wymuszane zarówno przez klientów, jak i pracowników młodszego pokolenia, dla których digitalowy świat i jego rozwiązania są normą. Wyzwanie dla firm może stanowić tempo zachodzących zmian i możliwości dostosowania się do nich, szczególnie dla managerów i pracowników z pokolenia 50+.

„Dla nas inwestycja w technologię jest niezbędna, by rozwijać sam biznes. Z naszej perspektywy satysfakcja klientów jest na pierwszym miejscu. W przypadku business travel użytkownicy mają dostęp do szerokiej oferty i odwiedzają wiele serwisów. Coraz to młodsze pokolenia wychowane w dobie Internetu dokonują transakcji, a ich oczekiwania są coraz wyższe i my musimy też temu sprostać.”

**Piotr Woś**

Wiceprezes eSky Group



**eSky** jest opartym na zaawansowanej technologii agentem turystycznym działającym online, oferującym swoje usługi na ponad 30 światowych rynkach. Od 2014 r. znajduje się w portfelu funduszu Syntaxis.

„Cyfryzacja pozwoliła nam opomiarować wewnętrzne procesy, dzięki czemu mamy lepszą wiedzę, jak funkcjonujemy, wiemy, co chcemy jeszcze poprawić, możemy lepiej ustalać cele i wypracować rozwiązania zwiększające zadowolenie klientów. A to prowadzi do sukcesu firmy.”

**Bartosz Marczuk**

Prezes Zarządu Anwis





„Nasza sztandarowa usługa w obszarze technologii, czyli iCCTV, dzięki wykorzystaniu inteligentnej analityki obrazu z kamer pozwala m.in. na wykrywanie intruza, rozpoznawanie rodzaju obiektu, twarzy czy na realizowanie wideoobchodu. Dzięki wykorzystaniu tej technologii odpowiedzieliśmy na potrzeby klientów, wyprzedziliśmy trendy i jednocześnie wyróżniliśmy się na tle konkurencji”.

**Michał Jaworski**

Dyrektor ds. rozwoju sprzedaży Konsalnet



**Konsalnet** jest największą firmą branży ochrony w Polsce. Od 2009 r. większościowym udziałowcem firmy jest fundusz inwestycyjny Value 4 Capital Eastern Europe Holding Limited.



„Najważniejszym impulsem, który zapoczątkował transformację cyfrową firmy, była chęć odpowiedzi na potrzeby klienta – podniesienie jakości i standardu świadczonych usług utrzymania kolejowej sieci trakcyjnej. Dla klienta wymiernym efektem jest sześciokrotny spadek liczby awarii (z ponad 300 rocznie w 2015 r. do ok. 50 w 2018 r.) i 30 000 minut opóźnień pociągów mniej”.

**Leszek Hołda**

Członek Zarządu PKP Energetyka





# Cyfryzacja jest w głowach

**Wyzwaniem dla firm jest często bariera mentalna, która powoduje, że cyfryzację traktuje się wyłącznie jako koszt lub narzędzie, a nie jako inwestycję czy naturalne środowisko pracy.**

Inwestowanie dużych środków finansowych w rozwiązania cyfrowe nie gwarantuje sukcesu danej firmy. Jest to czynnik ważny, ale niewystarczający. Wyzwaniem jest zespół i kadra zarządzająca o odpowiednich kompetencjach. Nie chodzi wyłącznie o kompetencje cyfrowe, ale również zarządcze. Do skutecznego wdrażania cyfrowych zmian w firmie konieczna jest ich wizja i kierunek, a także umiejętność wybierania priorytetów. Jeśli planuje się inwestycje w technologie, to trzeba wiedzieć, po co się to robi, co chce się osiągnąć i jaki zwrot z inwestycji uzyskać. Kluczowy jest dobór priorytetów i odpowiedni plan wdrażania. W przeciwnym razie niepełna i błędna analiza zagadnienia powoduje marnowanie zasobów IT.

Dużym wyzwaniem jest często przejście od myślenia w kategoriach małych, stopniowych usprawnień do zaplanowania dużego skoku rozwojowego. Jeden z menedżerów mówi: „Jeżeli firma pracowała przez kilkadziesiąt lat w trybie manualnym i pracownicy czują się z tym dobrze, to to, czego szukają, to są drobne usprawnienia – jak coś zrobić trochę szybciej. Ale to są takie zmiany, które zwiększają wydajność o 3 czy 5 proc., ale nie dają przewagi konkurencyjnej firmie. Tu największym wyzwaniem jest włączenie innego myślenia. Najlepsze rozwiązanie to zatrudnić osoby z rynku, które te kompetencje posiadają. Niestety, im mniejsze miasto, tym trudniej te kompetencje wyłowić”.

Nie oznacza to, że kwestie kapitału odchodzą w cień. Inny menedżer wskazuje: „Środki finansowe stanowią duże wyzwanie dla firm, by mogły więcej zainwestować w transformację cyfrową. W tym głównym e-biznesie zaczynają dominować ci gracze, którzy są mocni kapitałowo. Ich siła kapitałowa pozwala na innowacyjność, a innowacyjność pozwala na zdobycie jeszcze większego fragmentu rynku”.

„Wiele firm wydatki na IT, nowe systemy czy automatyzację traktuje w kategoriach kosztów, a nie inwestycji i nie przykładają do ich wdrożenia należytej wagi. Często brakuje wiedzy i kompetencji, żeby precyzyjnie oszacować, jakie benefity przyniesie wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych i jak wpłynie to na efektywność procesów biznesowych. Od cyfryzacji przedsiębiorstw nie ma odwrotu, ale trzeba robić to z rozmysłem i wiedzieć, czy i kiedy nastąpi zwrot z inwestycji w cyfryzację”.

**Marcin Kuśmierz**  
Prezes home.pl



„O cyfryzacji nie należy myśleć jako o narzędziu, ale jako o środowisku pracy. Firma, która tego nie zauważa, przestaje być ciekawym miejscem pracy dla ludzi”.

**Bartosz Brzozowski**  
Wiceprezes EDC Expert in Direct  
Communication





„Polscy przedsiębiorcy mają w swoim DNA >>zwinność<<, dzięki której szybko adaptują się do nowych sytuacji, i zwykle są bardziej elastyczni niż ich konkurenci z Zachodu. To przewaga, która często pozwala polskim firmom wygrać walkę konkurencyjną. >>Zwinność<< niestety może też przeszkadzać w rozwoju biznesu, bo wielu przedsiębiorców koncentruje się na sukcesach w krótkim czasie i zapomina o strategii rozwoju, a to ona będzie kluczowa w cyfrowej gospodarce”.

**Marcin Kuśmierz**

Prezes home.pl



**home.pl** jest największym dostawcą usług internetowych dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Między 2011 a 2015 r. spółka była w portfelu funduszu Value 4 Capital.



„Aby w sposób wydajny zarządzać portfelem projektów i prioryteźować pracę, potrzebne są bardzo wysokie kompetencje projektowe oraz zrozumienie, która ścieżka dotarcia do celu jest najkrótsza i najszybsza, by nie budować Titanica do przepłynięcia Wisły. Posiadanie dobrych, doświadczonych Project Managerów może zmniejszyć dział IT o 30 proc. przy osiągnięciu tego samego celu”.

**Wojciech Pawlik**

Dyrektor Marketingu Grupa Morele



**Grupa Morele** to lider e-commerce w Polsce i krajach bałtyckich, w skład którego wchodzi m.in. sklep morele.net (lider sprzedaży elektroniki w Internecie) i pigu.lt (największy e-commerce w krajach bałtyckich). Od 2011 r. znajduje się w portfelu funduszu MCI.



„To zmieniający się styl życia ludzi i oczekiwania klientów wymuszają zmiany cyfrowe w firmach. Klienci oczekują szybkiego działania i szybkiej odpowiedzi. Wyzwaniem staje się często tempo zmian, za którymi pracownicy i menedżerowie nie nadążają”.

**Bartosz Brzozowski**

Wiceprezes EDC Expert in Direct Communication



**EDC Expert in Direct Communication** specjalizuje się w kompleksowej obsłudze firmowej korespondencji transakcyjnej i reklamowej, a także personalizowanych kampaniach marketingowych. Od 2015 r. znajduje się w portfelu Funduszu AVALLON.



# Zmiany na rynku pracy a cyfryzacja i automatyzacja

**Wzrost kosztów pracy wymusza na firmach cyfrowe zmiany oraz automatyzację procesów. Z drugiej strony, pojawia się problem w znalezieniu odpowiednio wykształconych specjalistów, którzy mogliby tworzyć i wdrażać nowe rozwiązania technologiczne.**

Niskie bezrobocie i rosnące wynagrodzenia sprawiają, że firmom coraz trudniej jest znaleźć pracowników. Jeszcze kilka lat temu, gdy praca ludzka była w Polsce stosunkowo tania, firmy nie inwestowały w automatyzację, gdyż ta była droga. Teraz proporcje zaczynają się zmieniać, a automatyzacja nie tylko zastępuje brakujące ręce do pracy, ale zaczyna się opłacać i przynosić oszczędności. Jeden z menedżerów mówi: „**To jest prosta kalkulacja – jeżeli kupno maszyny jest tańsze niż zatrudnienie ludzi, to kupuje się maszynę. A dziś z zatrudnieniem jest coraz większy problem. Jak dogadujemy się z agencją zatrudnienia, by znalazła 30 pracowników, to z 30, którzy wsiadają do autokaru, do firmy dojeżdża 28, bo dwóch po drodze chce renegować stawki. Taka sytuacja się wydarzyła**”.

Ale jest też druga strona medalu. Firmy coraz częściej chcą zastępować pracę ludzką automatyką, ale jednocześnie potrzebują więcej ludzi, którzy posiadają kompetencje menedżerskie i technologiczne. Firmy dostrzegają, że zaczyna brakować specjalistów, którzy mogliby te automaty i rozwiązania technologiczne tworzyć, wdrażać oraz je nadzorować. Pojawia się błędne koło. Z jednej strony cyfryzacja i automatyzacja pomaga wykonywać pracę, do której coraz trudniej znaleźć pracowników, ale z drugiej strony brakuje osób z odpowiednimi kompetencjami do rozwijania nowych rozwiązań technologicznych.

Dobrzy fachowcy mogą przebierać w ofertach i pracować zdalnie, świadcząc swoje usługi niekoniecznie dla firm w Polsce, ale w każdym dowolnym kraju.

„Zmiany na rynku pracy, w tym wzrost pensji minimalnej, minimalnej stawki godzinowej na umowach zlecenie czy wzrost kosztów ozusowania umów, dodatkowo zmotywowały nas, aby wdrażać nowe technologie. Takie, które pozwalają przy takiej samej albo i większej skuteczności ochrony zredukować liczbę roboczogodzin pracowników ochrony”.

**Michał Jaworski**

Dyrektor ds. rozwoju sprzedaży Konsalnet



„Automatyzacja procesów zaczęła się w naszej firmie wcześniej, zanim nastąpiły problemy na rynku pracy, a wynikała z tego, że chcemy ograniczyć koszty pracy. Nasz biznes bardzo mocno urósł na przestrzeni ostatnich kilku lat, a liczba osób zatrudnionych - niekoniecznie. To pokazuje, że tworząc odpowiednie rozwiązania i automatyzując procesy, jesteśmy w stanie skalować biznes bez znacznego wzrostu zatrudnienia”.

**Piotr Woś**

Wiceprezes eSky Group





„Automatyzacja i mechanizacja czynności i procesów pomaga nam z trudnościami na rynku pracy. Drugą stroną medalu jest jednak coraz większa trudność w pozyskaniu i rosnący koszt specjalistów zajmujących się technologiami umożliwiającymi automatyzację i digitalizację. Problem dotyczy zarówno rekrutacji własnych specjalistów, jak i uruchomienia współpracy z firmami branżowymi”.

**Bogusław Kwiatkowski**

Dyrektor operacyjny Answear.com



**Answear.com** to pierwsza multibrandowa platforma e-commerce w polskiej branży odzieżowej, działająca już w sześciu europejskich krajach. Od 2013 r. znajduje się w portfelu funduszu MCI.



„Automatyka magazynowa pozwala zastąpić część manualnych procesów, jak choćby rozkładanie towarów na półkach czy kompletowanie zamówień. W naszym przypadku przy procesie polegającym na ułożeniu skompletowanych skrzynek jeden robot potrafi wykonywać pracę, do której wcześniej potrzebnych było sześć osób”.

**Grzegorz Bielecki**

Prezes Zarządu Frisco.pl



„Automatyzacja to nie jest redukcja miejsc pracy, a tworzenie fajnych miejsc pracy. Trudna i żmudna praca powinna być wykonywana przez automaty, nad którymi powinien być jeden człowiek z wysokimi kompetencjami, który potrafi nimi zarządzać”.

**Wojciech Pawlik**

Dyrektor Marketingu Grupa Morele





# Jak szybko budować przewagę konkurencyjną

**Przewagę nad konkurencją zdobywają te firmy, które rozwijają własne rozwiązania technologiczne „in house” lub ich koncepcja jest tworzona przez wewnętrzne zespoły.**

Firmy, która posiadają wewnętrzne zespoły IT i budują kompetencje technologiczne „in house”, są w stanie szybciej i sprawniej odpowiadać na potrzeby rynku. W trakcie wywiadów pogłębionych większość firm potwierdziła posiadanie i rozwijanie takich wewnętrznych zespołów. Dla tych firm jest to sposób na budowanie kultury cyfrowej w firmie, w której można szybciej tworzyć i usprawniać rozwiązania technologiczne, a tym samym lepiej odpowiadać na potrzeby klientów, ale i pracowników. W niedalekiej przyszłości można się spodziewać, że nie tylko pracownicy działów IT, ale również menedżerowie wyższego szczebla będą potrafili kodować, by przygotować np. proste aplikacje czy rozwiązania do raportowania.

Firmy, które z kolei nie posiadały własnych zespołów IT, podkreślały istotę wypracowywania koncepcji różnych rozwiązań technologicznych wewnątrz firm. Niezależnie od tego, czy rozwiązania technologiczne są tworzone wewnątrz, czy zewnętrznie, konieczne jest ich wdrażanie w sposób komplementarny. Chodzi o to, by już na stosunkowo wczesnym etapie projektu móc osiągnąć zakładaną wartość czy oczekiwany efekt, by móc zweryfikować zasadność wprowadzonych rozwiązań.

„Wygrywają te firmy, które rozwiązania technologiczne rozwijają >>in house<<. Wpływa na to przede wszystkim jakość wytworzonego oprogramowania i czas jego dostarczenia. Czas dostarczenia jest szczególnie istotny, jeśli zależy nam na szybkim wdrażaniu gotowych rozwiązań bądź ich prototypów”.

**Paweł Salamucha**

Szef Działu Developmentu Answear.com



„Tworzenie projektów informatycznych na takiej zasadzie, jak to miało miejsce 15-20 lat temu, może być dla firmy bardzo bolesne. Teraz świat zmienia się zbyt szybko, by firma mogła sobie pozwolić na to, by przez długi czas czekać na wyprodukowanie i wdrożenie, a następnie weryfikację outcomu, który chce się osiągnąć”.

**Piotr Woś**

Wiceprezes eSky Group









# SPOTDATA

SpotData jest platformą wizualizacji i analizy danych ekonomicznych, działającą na styku mediów i analiz, będącą częścią Bonnier Business Polska – wydawcy „Pulsu Biznesu”. Analitycy SpotData zajmują się dostarczaniem firmom dedykowanych danych branżowych i ogólnogospodarczych, a także przygotowaniem raportów specjalnych. Dostarczamy dane predefiniowane, a także opracowania przygotowane na specjalne zamówienie klientów.

[www.spotdata.pl](http://www.spotdata.pl)