



Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu

Odkrywanie nieznanych ścieżek
w cyfrowym świecie

Edycja 2024

Spis treści

Stan ucyfrowienia
polskiej gospodarki

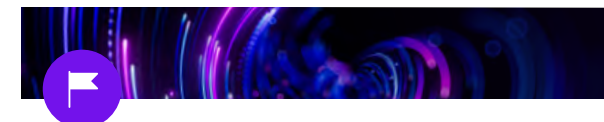
6

Podejście
do transformacji
cyfrowej

10

Wskaźnik
„Monitora Transformacji
Cyfrowej Biznesu”

12



Wstęp

Publikując trzeci rok z rzędu „Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu” w końcu mamy dobre informacje.

Po pierwsze, główny wskaźnik osiągnął poziom 5,1 na 10 punktów, zwiększając się o 0,7 punktu w porównaniu do poprzedniego roku. Tym samym, po raz pierwszy w trzyletniej historii raportu polskim przedsiębiorstwom udało się przekroczyć połowę skali. Jednak na tym nie kończą się dobre wiadomości.

Po drugie, odsetek firm, w których funkcjonuje formalny dokument strategii cyfrowej, wzrósł o 6 punktów procentowych, do 27%, a 20% przedsiębiorstw, które nie posiadają jeszcze takiego dokumentu, planuje jego stworzenie w 2024 roku.

Po trzecie, jedna trzecia firm planuje zwiększenie wydatków na transformację cyfrową w ciągu roku, a blisko jedna piąta deklaruje zatrudnienie nowych osób do wspierania tego obszaru.

Po czwarte, blisko 30% firm korzysta z narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję, a kolejne 30% organizacji, które jeszcze tego nie robią, planuje wdrożenie narzędzi AI w tym roku.

Ostatnią z dobrych wiadomości jest to, że odsetek firm, które wdrożyły procedury zarządzania cyberbezpieczeństwem, wzrósł o 12 punktów procentowych, do 72%.

Nie będę ukrywał dużej satysfakcji z poprawy tych wskaźników, gdyż w dwóch pierwszych edycjach Monitora jako największe cyfrowe deficyty wskazywaliśmy na strategię cyfrową, nakłady finansowe i kwestię zatrudnienia w transformacji cyfrowej, a także implementację sztucznej inteligencji oraz zagadnienia związane z cyberbezpieczeństwem.

Wygłąda na to, że rodzimi przedsiębiorcy obudzili się z analogowego snu w cyfrowym świecie i przechodzą do działań. Przed nami jeszcze sporo pracy i nie powinniśmy się upajać wynikiem 5,1 w dziesięciopunktowej skali. Będziemy się zmagali z wyzwaniami natury geopolitycznej i ekonomicznej, zarówno tymi, które znamy, jak i takimi, które nas zaskoczą. Ale to nie jest teraz istotne. Kluczowe jest, że wyruszyliśmy w podróż we właściwym kierunku – w kierunku transformacji cyfrowej.

W tym roku wzięliśmy dodatkowo pod lupę obszar technologii ESG. Ponad 90% firm do raportowania niefinansowego wykorzystuje arkusze kalkulacyjne (np. Excel), a tylko 3% nie korzysta z żadnej technologii. W związku z rosnącymi wymogami regulacyjnym oraz skokowym wzrostem firm objętych wymogiem raportowym krajobraz technologii ESG ulegnie zmianie. Trudno sobie wyobrazić, aby firmy za pięć lat dalej opierały się na arkuszach kalkulacyjnych. Potrzebne będą dedykowane narzędzia, które poprawią

jakość danych, zwiększą efektywność procesów biznesowych i, co najbardziej kluczowe, pomogą w zarządzaniu ryzykiem ESG. Zastanówmy się, jaki odsetek firm w raportowaniu finansowym opiera się na arkuszach kalkulacyjnych albo nie korzysta z dedykowanej technologii. Taka sama przyszłość czeka nas w raportowaniu niefinansowym. I jest to przyszłość tak bliska, że wymaga działań już teraz.

W imieniu KPMG w Polsce chciałbym bardzo podziękować partnerowi merytorycznemu raportu, firmie Microsoft. Składam również serdeczne podziękowania wszystkim przedstawicielom przedsiębiorstw, którzy zechcieli podzielić się swoimi niezwykle cennymi spostrzeżeniami i doświadczeniami związanymi z transformacją cyfrową.

Życzę interesującej lektury.



**Dr Grzegorz
W. Cimochoński**

Partner
Szef Działu Consultingu
i Lider ESG w KPMG
w Polsce

Kluczowe wnioski



Główny wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” wyniósł **5,1/10 pkt** co oznacza **wzrost o 0,7 pkt** w porównaniu do ubiegłego roku.



Najwyższy wynik spośród sektorów gospodarki osiągnęła **branża finansowa** zdobywając **6,2 pkt.**



Jedna trzecia firm planuje zwiększyć wydatki na realizację transformacji cyfrowej w ciągu najbliższego roku, **a 18% organizacji** chce zatrudnić nowe osoby wspierające ten obszar rozwoju.



Kolejny rok z rzędu firmy **posiadające formalny dokument** dotyczący strategii transformacji cyfrowej uzyskały znacznie wyższe wyniki wskaźnika „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w każdym z analizowanych obszarów.



Wszystkie organizacje posiadające dokument dotyczący strategii cyfryzacji deklarują, że w jej ramach zostały określone konkretne cele i sposoby realizacji.



Odsetek firm, w których funkcjonuje formalny dokument określający strategię transformacji cyfrowej, **wzrósł o 6 punktów procentowych, do 27%.**



20% przedsiębiorstw, które nie posiadają jeszcze formalnego dokumentu strategii transformacji, planuje jego stworzenie w 2024 roku.

Kluczowe wnioski cd.



Głównymi korzyściami płynącymi z wykorzystania technologii

w raportowaniu ESG

okazały się poprawa jakości danych, zwiększenie efektywności raportowania oraz minimalizowanie ryzyka błędu.



65% przedsiębiorstw

nie mierzy efektywności działania narzędzi opartych na AI,

a 47% respondentów

nie zastanawia się nad skutecznością technologii wspomagających raportowanie ESG.



Drugi rok z rzędu najczęściej wykorzystywaną przez firmy technologią okazały się **rozwiązania mobilne.**



Najczęściej wybieranymi przez przedsiębiorstwa systemami informatycznymi do planowania zasobów są **ERP oraz CRM.**



Odsetek firm, w których istnieją sformalizowane procedury dotyczące zarządzania cyberbezpieczeństwem,

wzrósł o 12 punktów procentowych, do 72%.



57% respondentów

uważa, że ich firma jest bardzo dobrze lub dobrze chroniona przed cyberzagrożeniami.



28% organizacji

korzysta już z narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję,

a kolejne 30%

spośród firm niekorzystających planuje wdrożenie takich rozwiązań w ciągu najbliższego roku.

Stan ucyfrowienia polskiej gospodarki





Unijny krajobraz

W styczniu 2023 roku w Unii Europejskiej ogłoszono politykę programu „Droga ku cyfrowej dekadzie”, która określa kierunki rozwoju transformacji cyfrowej UE. Do 2030 roku planowane jest osiągnięcie konkretnych celów w czterech obszarach: wzrost umiejętności cyfrowych, transformacja cyfrowa przedsiębiorstw, bezpieczna i zrównoważona infrastruktura cyfrowa oraz cyfryzacja usług publicznych. Jednym ze sposobów monitorowania postępów w realizacji każdego z wyżej wymienionych celów jest system oparty na Digital Economy and Society Index (DESI). Choć ranking

DESI istnieje od kilku lat, ostatnia edycja została nieco zmodyfikowana, aby jak najlepiej oceniać postępy krajów w poszczególnych obszarach na „Drodze ku cyfrowej dekadzie”.

DESI analizuje szeroki zakres kategorii, oceniając stopień adaptacji społeczeństwa i gospodarki do cyfrowej transformacji. Indeks ten dostarcza holistycznego spojrzenia na poziom digitalizacji, poprzez badanie szeregu kluczowych wskaźników podzielonych zgodnie z unijnym programem na cztery wymienione wcześniej obszary. DESI nie

tylko identyfikuje dziedziny, w których konieczne są usprawnienia, ale także umożliwia porównywanie postępu między krajami członkowskimi UE. Narzędzie to jest istotne nie tylko dla rządów i instytucji publicznych, ale także dla firm, które starają się zrozumieć globalne trendy cyfrowe i dostosować się do nowoczesnych wyzwań.

Polska od wielu lat niestety pozostaje daleko w tyle rankingu, a różnice w stosunku do najbardziej rozwiniętych krajów są wyraźne. W najnowszej edycji zestawienia zebrano 34 wskaźniki. Tylko w przypadku czterech kategorii Polska znalazła się w najlepszej dziesiątce. Były to: odsetek przedsiębiorstw oferujących szkolenia z zakresu ICT, dostępność szerokopasmowego Internetu (co najmniej 100 Mb/s) w gospodarstwach domowych, ilość danych wstępnie wypełnionych w formularzach online instytucji publicznych oraz dostęp do elektronicznej dokumentacji zdrowotnej. To jednak koniec pozytywnych wiadomości. Pod względem aż 25 z 34 wskaźników Polska została sklasyfikowana na miejscu 20. lub niższym. Najgorzej nasz kraj wypada w zakresie spektrum przydzielonego i gotowego do użycia w 5G w tzw. pasmach pionierskich.



Wskaźniki, w których Polska wypada najlepiej i najslabiej

Najwyższe zajmowane pozycje Polski w rankingu DESI

- 6** Dostęp do elektronicznej dokumentacji zdrowotnej.
- 9** Dostęp do co najmniej 100 Mb/s łącza szerokopasmowego.
- 10** Przedsiębiorstwa zapewniające szkolenia z zakresu ICT.
- 10** Poziom wstępnego wypełnienia formularzy online w urzędach (usługach publicznych).

Najniższe zajmowane pozycje Polski w rankingu DESI

- 25** Przynajmniej podstawowe umiejętności cyfrowe.
- 25** Przynajmniej podstawowe umiejętności tworzenia cyfrowych treści.
- 25** Przynajmniej podstawowe umiejętności cyfrowe wśród kobiet.
- 25** Odsetek specjalistów z branży ICT w ogólnym zatrudnieniu.
- 25** Sprzedaż online do innych krajów UE.
- 25** Cyfrowe usługi publiczne dla obywateli.
- 25** Cyfrowe usługi publiczne dla firm.
- 27** Ilość spektrum przydzielona i gotowa do użycia w 5G w tzw. pasmach pionierskich 5G.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Komisji Europejskiej.

Zgodnie z raportem unijnym podsumowującym pierwszy rok programu „Droga ku cyfrowej dekadzie”, Polska nadal ma wiele pracy przed sobą, aby przyczynić się do osiągnięcia wspólnych celów cyfrowej dekady. Choć zauważalne są pozytywne zmiany, wciąż każdy z czterech obszarów wymaga poprawy. Unia Europejska kładzie szczególny nacisk na następujące kwestie¹:

- Wzmocnienie umiejętności cyfrowych w szkolnictwie podstawowym, średnim i zawodowym oraz intensyfikacja szkoleń i przekwalifikowania siły roboczej, ze szczególnym uwzględnieniem zaawansowanych i nowych technologii.
- Adaptacja obecnych ram regulacyjnych UE do przepisów krajowych w celu promowania rozwoju stabilnej infrastruktury telekomunikacyjnej.
- Zapewnienie transparentnego, otwartego i niedyskryminującego dostępu do technologii 5G.
- Kontynuacja działań w obszarze półprzewodników i obliczeń kwantowych, aby umożliwić UE uzyskanie silnej pozycji w tych dziedzinach.
- Ułatwienie dostępu do zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, analiza dużych zbiorów danych i chmura obliczeniowa poprzez trwałe środki, w tym ułatwienie dostępu do szkoleń.

- Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w zwiększaniu wykorzystania zaawansowanych technologii oraz promowanie tworzenia startupów.
- Intensyfikacja działań na rzecz cyfryzacji usług publicznych.

Aby nadrobić zaległości i dążyć do osiągnięcia celów cyfrowej dekady, kluczowym jest podejście „od podstaw”, które wymaga wspólnych działań rządu i władz lokalnych. Istotnym wsparciem w tym procesie będzie alokacja środków z Krajowego Planu Odbudowy (KPO). 21,3% (ponad 7,5 mld euro) środków z KPO zostanie przeznaczonych na cele sprzyjające transformacji cyfrowej. Szczególnie istotne jest, że większość tych środków, aż 6,8 mld euro, będzie wspierać działania prowadzone w ramach unijnego programu „Droga ku cyfrowej dekadzie”².

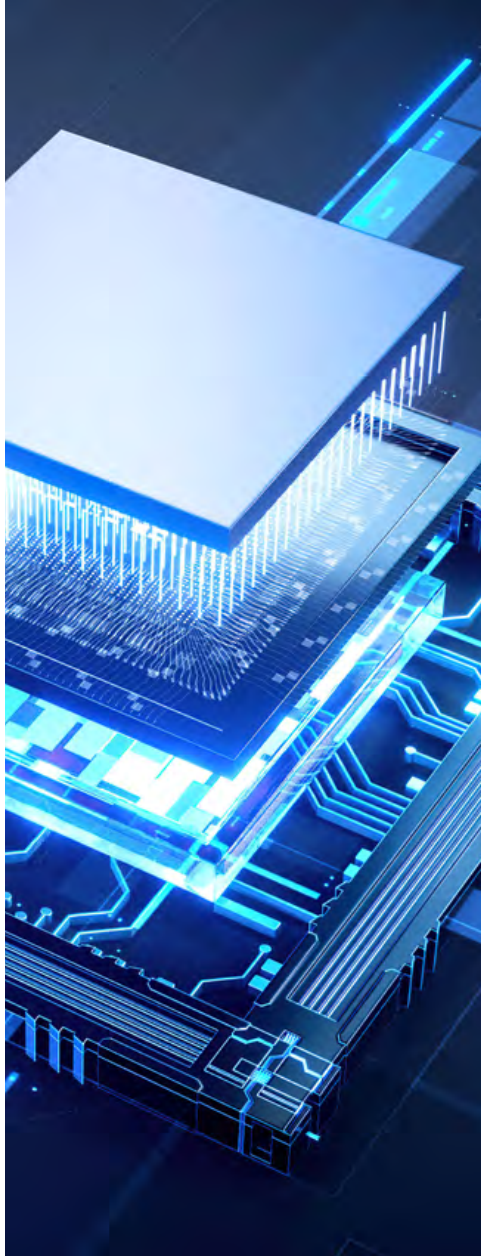
¹ „2030 Digital Decade Annex Poland, Report on the state of the Digital Decade 2023”, Komisja Europejska, 2023.

² Ibidem.



Podejście do transformacji cyfrowej





Dziś nikt już nie kwestionuje, że transformacja cyfrowa stanowi fundamentalny element współczesnego biznesu, a zarazem staje się integralną częścią strategii rozwoju dla przedsiębiorstw na całym świecie. W ostatnich latach obserwowany jest gwałtowny rozwój technologii, który bezpośrednio wpływa na dynamikę rynku. Te zmiany wymuszają na firmach konieczność ciągłej adaptacji, aby zachować konkurencyjność i skutecznie stawiać czoła współczesnym wyzwaniom.

Proces transformacji cyfrowej to znacznie więcej niż jedynie wdrażanie nowoczesnych narzędzi. Stanowi on kompleksowy model zmian, który obejmuje rewizję kultury organizacyjnej, dostosowanie strategii biznesowej oraz optymalizację operacyjną. Firmy podejmujące się tego zadania z determinacją zyskują możliwość poprawy efektywności, dostosowywania się do ewoluujących potrzeb klientów oraz elastycznego reagowania na dynamiczne wyzwania rynkowe, których w ostatnich latach nie brakowało. Transformacja cyfrowa umożliwia szybką adaptację do trendów, analizę danych rynkowych w czasie rzeczywistym oraz dostosowywanie strategii biznesowej do nowych okoliczności, co staje się kluczowym czynnikiem sukcesu w obecnej erze cyfrowej.

Znaczenie transformacji cyfrowej wynika z konieczności sprostania oczekiwaniom współczesnych konsumentów. W dzisiejszych czasach klienci przywykli do natychmiastowej dostępności, spersonalizowanej obsługi oraz innowacyjnych rozwiązań. Firmy, które z powodzeniem przekształcają swoje modele biznesowe poprzez implementację inteligentnych systemów analizy danych, sztucznej

inteligencji czy automatyzację procesów, mają szansę na budowanie trwałych relacji z klientami oraz poprawę reputacji marki.

„Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu”, przygotowywany przez KPMG w Polsce we współpracy z Partnerem technologicznym, firmą Microsoft, stanowi kompendium wiedzy na temat podejścia firm funkcjonujących na polskim rynku do tematu transformacji cyfrowej. W raporcie zostały wyróżnione cztery kluczowe obszary: strategia cyfryzacji, implementacja technologii, cyberbezpieczeństwo oraz potencjał do transformacji. Naszym celem jest, aby publikacja ta stanowiła źródło informacji, które będzie kierować polskie przedsiębiorstwa na ścieżkę sukcesu w dynamicznym cyfrowym środowisku. Poprzednie dwie edycje raportu nie napawały optymizmem. Firmy znalazły się w trudnym ekonomicznie i gospodarczo momencie, kiedy transformacja cyfrowa została odsunięta na dalszy plan, a organizacje postawiły przed sobą inne priorytety. W obecnej edycji „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” widoczna jest jednak zmiana w tym zakresie. Przedsiębiorstwa w Polsce zaczęły mieć przestrzeń na transformację cyfrową i coraz bardziej doceniają korzyści z niej płynące, widząc w niej szansę na lepszą przyszłość. To znak, że pojawia się nowa perspektywa, w której transformacja cyfrowa staje się nie tylko koniecznością, ale również źródłem inspiracji i nadziei na przyszły rozwój biznesu.

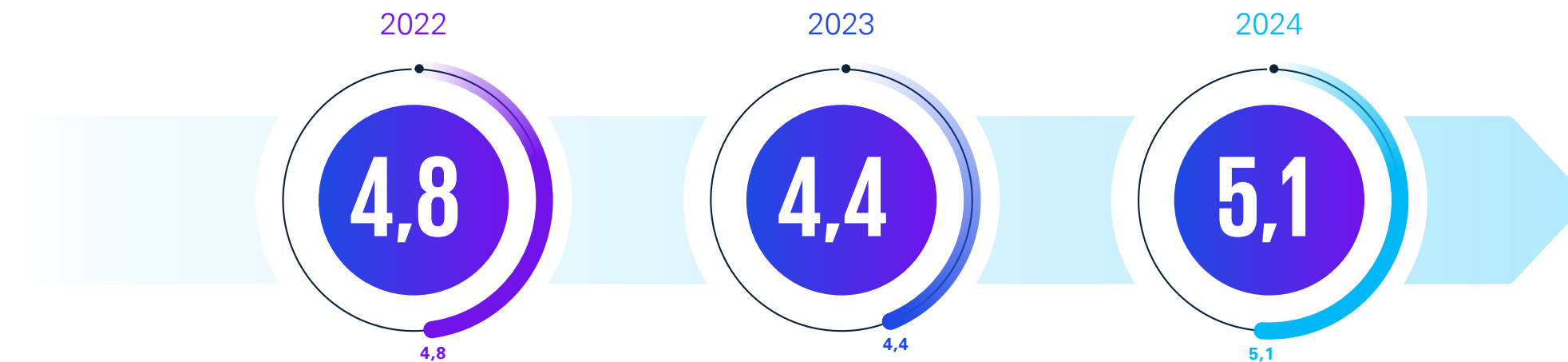
Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu”

Najnowsza edycja raportu jest już trzecią z kolei. Przygotowywanie publikacji rok po roku pozwala ocenić zmiany – pozytywne lub negatywne – w podejściu firm funkcjonujących na polskim rynku do transformacji cyfrowej. W 2022 roku wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” wyniósł 4,8 w dziesięciostopniowej skali. Już wtedy eksperci KPMG alarmowali, że firmy w Polsce nie przykładają

odpowiedniej wagi do cyfryzacji. Rok 2023 przyniósł jeszcze większe rozczarowanie, ponieważ wskaźnik spadł do 4,4, a firmy wyraźnie nie podchodziły z odpowiednim zaangażowaniem do transformacji procesów. W 2024 roku zaobserwowano jednak optymistyczne zmiany – wskaźnik wzrósł do 5,1. Wzrost ten może świadczyć o rosnącej świadomości przedsiębiorstw co do konieczności

adaptacji do dynamicznie zmieniającego się środowiska biznesowego oraz zwiększających się inwestycji w technologie cyfrowe. Pomimo tego, że wciąż istnieje wiele wyzwań do pokonania, to wzrost wskaźnika jest zdecydowanie krokiem w dobrym kierunku.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w poszczególnych latach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Wskaźnik główny „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” wyniósł 5,1/10 pkt, co oznacza wzrost o 0,7 pkt w porównaniu do ubiegłego roku.

Kolejny rok z rzędu klasyfikacja poszczególnych obszarów układa się następująco: najwyższy wynik uzyskał potencjał do transformacji, na drugim miejscu uplasowała się implementacja technologii, na trzecim cyberbezpieczeństwo i ryzyko, a zestawienie zamyka strategia cyfryzacji. Każdy z omawianych obszarów zanotował poprawę w stosunku do poprzedniego roku oraz do pierwszej edycji badania przeprowadzonej w 2022 roku. Po okresie hibernacji spowodowanym niepewną sytuacją gospodarczą, organizacje powróciły do życia. Firmy deklarują, że będą zwiększać wydatki na transformację cyfrową, poszukiwać nowych technologii i zatrudniać dodatkowych pracowników. To daje nadzieję, że kolejne edycje raportu przyniosą już jedynie poprawę wyników.



Wskaźniki „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w poszczególnych obszarach badania



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



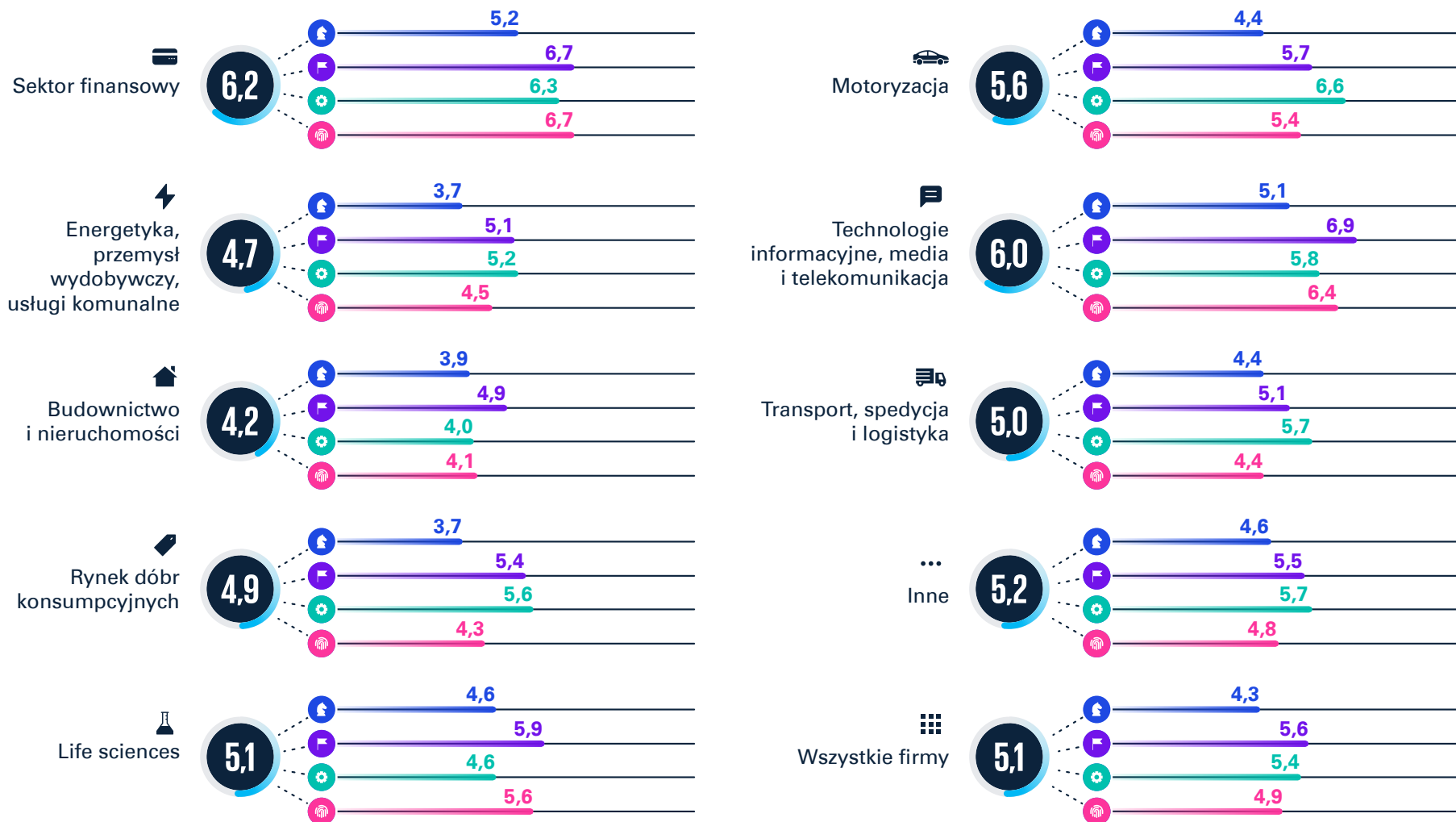
Wschód słońca w sektorze finansowym

W tegorocznej edycji badania najlepiej poradził sobie sektor finansowy. Widać to na przestrzeni całego raportu – najczęściej pojawia się jako zwycięzca w poszczególnych obszarach. Wynik branży finansowej – 6,2 pkt, jest o 1,1 pkt wyższy niż średnia dla całej gospodarki. Na drugim miejscu, z niewielką stratą, znalazł się sektor technologiczny. Firmy z tej branży zdobyły 6 pkt. Podium, z wynikiem

5,6 pkt, zamyka sektor motoryzacyjny, co może być nieco zaskakujące, ponieważ w poprzednim roku firmy motoryzacyjne wypadły najgorzej z całej stawki. Jediną branżą, która zanotowała obniżenie wyniku (o 0,2 pkt) jest zeszłoroczny lider – sektor life sciences.

Najwyższy wynik spośród sektorów gospodarki osiągnęła branża finansowa zdobywając 6,2/10 pkt.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” według sektorów



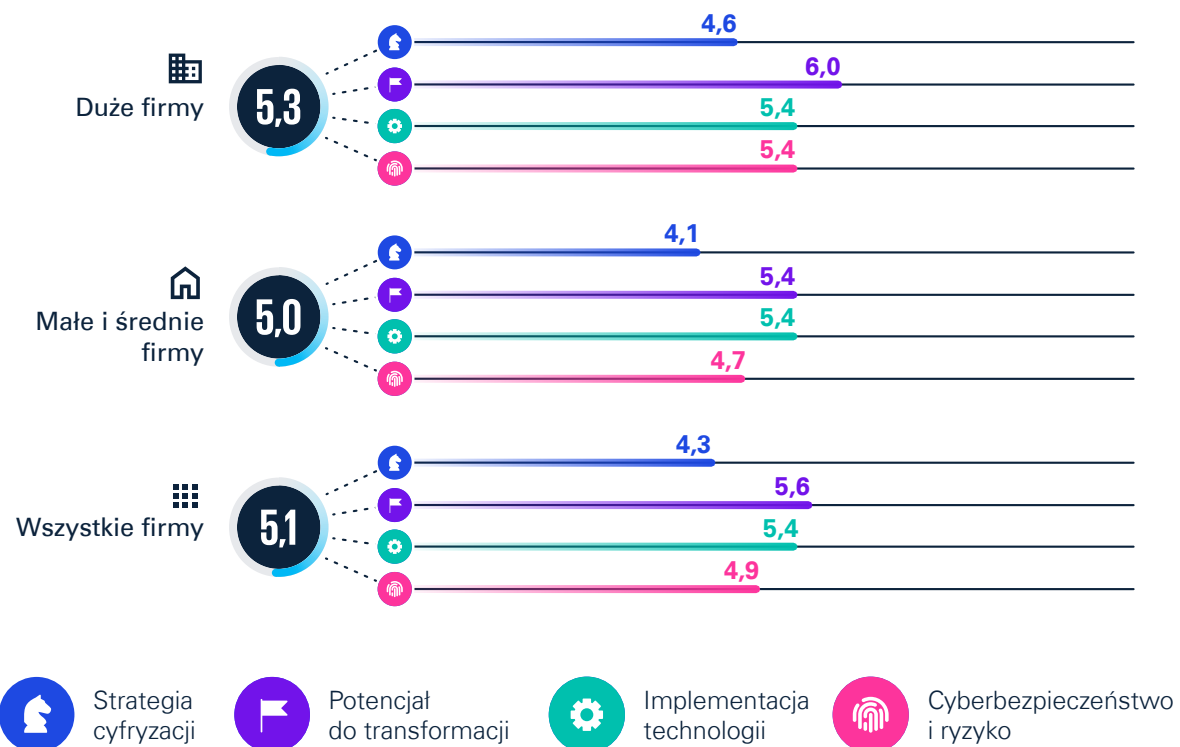
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Potęga wielkości

W zeszłym roku pewnym zaskoczeniem był fakt, że firmy małe i średnie poradziły sobie lepiej niż duże przedsiębiorstwa. W najnowszej edycji badania największe organizacje odzyskały pozycję lidera. Największą różnicę widać w obszarze cyberbezpieczeństwa i ryzyka – duże podmioty

uzyskały wynik o 0,7 pkt lepszy. Jedynym obszarem, w którym mniejsze przedsiębiorstwa dorównują większym konkurentom, jest implementacja technologii – obie grupy osiągnęły wynik 5,4 pkt.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” według wielkości firm



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Po dwóch latach od opublikowania pierwszego „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” jesteśmy w punkcie, z którego powinniśmy startować. To równocześnie dobra i zła informacja. Dobra dlatego, że biznes zmierza we właściwym kierunku – polskie przedsiębiorstwa przekroczyły połowę dziesięciopunktowej skali, urosł odsetek organizacji posiadających lub zamierzających stworzyć formalny dokument strategii cyfrowej, coraz więcej firm planuje zwiększenie wydatków na transformację cyfrową i zatrudnienie nowych osób do wspierania tego obszaru. W polskim biznesie zaczyna się pojawiać na dobre sztuczna inteligencja, a zagadnienie cyberbezpieczeństwa funkcjonuje coraz bardziej w praktyce, a nie tylko w teorii.

Sektor finansowy wysunął się zdecydowanie na prowadzenie, osiągając najwyższy wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu”. Branża finansowa może pochwalić się między innymi znakomitymi wynikami w obszarze cyberbezpieczeństwa, poziomem inwestycji w transformację cyfrową oraz zaangażowaniem w rozwijanie kompetencji pracowników.

Jesteśmy jednak na początku drogi i wciąż mocno odstawiamy od liderów w Europie i na świecie. Nadal istnieją obszary, w których nasza polska transformacja cyfrowa biznesu wymaga większej uwagi i wysiłku. Wciąż mierzymy się z problemami z implementacją nowych technologii, pomiarem efektywności wykorzystywanych narzędzi oraz narastającymi zagrożeniami z obszaru cyberbezpieczeństwa. Przed nami też transformacja cyfrowa w obszarze ESG, który na ten moment jest jeszcze „analogowy”. Dlatego też nadal konieczne jest kontynuowanie i przyspieszenie obranego kursu.



Dr Grzegorz W. Cimochoński

Partner
Szef Działu Consultingu i Lider ESG
w KPMG w Polsce

Strategia cyfryzacji

Bez szczegółowej mapy drogowej trudno jest trafić w nowe, nieznanne miejsce. Można polegać na pojawiających się przy drodze znakach czy wskazówkach innych ludzi, jednak często potrafią one wskazać niepoprawny kierunek lub mało optymalną trasę. Taką szczegółową mapą dla firm chcących rozwijać się w dynamicznym środowisku jest strategia transformacji cyfrowej. Przeprowadzenie zmian krok po kroku, zgodnie ze stworzoną wcześniej koncepcją, pozwala osiągnąć wyznaczone cele i efektywnie przekształcić procesy biznesowe. Dokument określający strategię digitalizacji powinien stać się nieodłączną częścią kultury organizacyjnej, która promuje innowacyjność, adaptację i ciągły rozwój. Wskaźnik tegorocznego „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w zakresie strategii cyfryzacji wyniósł 4,3 pkt (na 10 możliwych do zdobycia). To najlepszy wynik w trzyletniej historii raportu. W porównaniu do poprzedniej edycji wskaźnik zwiększył się o 0,8 pkt. Firmy uwalniają środki, które chcą przeznaczyć na procesy związane z transformacją cyfrową oraz na zatrudnianie nowych pracowników, którzy mają wspierać digitalizację. Coraz większy odsetek przedsiębiorstw deklaruje też określenie konkretnych działań w ramach strategii transformacji. Polskie firmy zaczynają rozumieć, jakie wyzwania zostały przed nimi postawione i próbują stawić im czoła.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w obszarze strategii cyfryzacji w poszczególnych latach



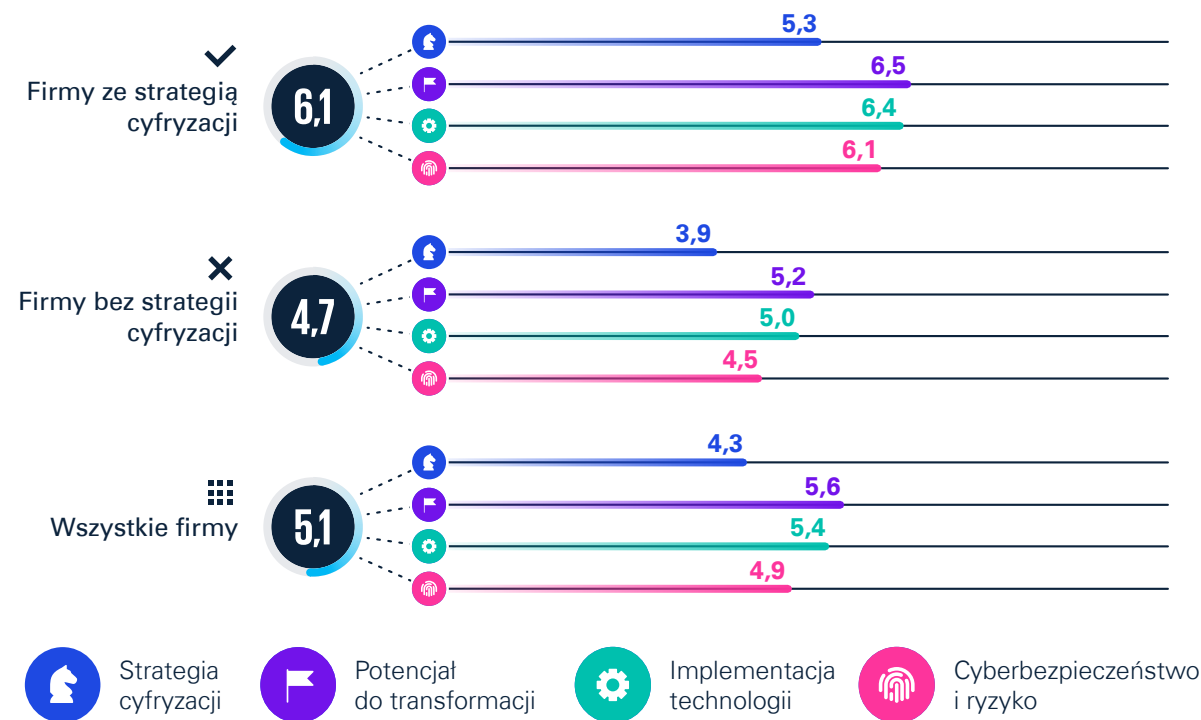
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Mapa transformacji cyfrowej

Obecność formalnego dokumentu strategii transformacji może być kluczowa dla skutecznego zarządzania zmianami w firmie oraz dla wypracowania spójnej i klarownej strategii rozwoju. Przedsiębiorstwa, które posiadają takie dokumenty, są bardziej elastyczne, gotowe do reagowania i lepiej przygotowane na zmieniające się warunki rynkowe oraz pojawiające się wyzwania technologiczne. Potwierdzają to wyniki tegorocznej edycji badania. Główny wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej

Biznesu” dla firm deklarujących posiadanie formalnego dokumentu dotyczącego procesu digitalizacji wyniósł 6,1 pkt, czyli o 1,4 pkt więcej niż średnia dla organizacji, które takiego dokumentu nie posiadają. Wyraźne różnice są widoczne w każdym z czterech analizowanych obszarów. Taka zależność w wynikach utrzymuje się niezmiennie od trzech lat.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” według faktu posiadania strategii cyfryzacji



Kolejny rok z rzędu firmy posiadające formalny dokument dotyczący strategii transformacji cyfrowej uzyskały znacznie wyższy wynik wskaźnika „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w każdym z analizowanych obszarów.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

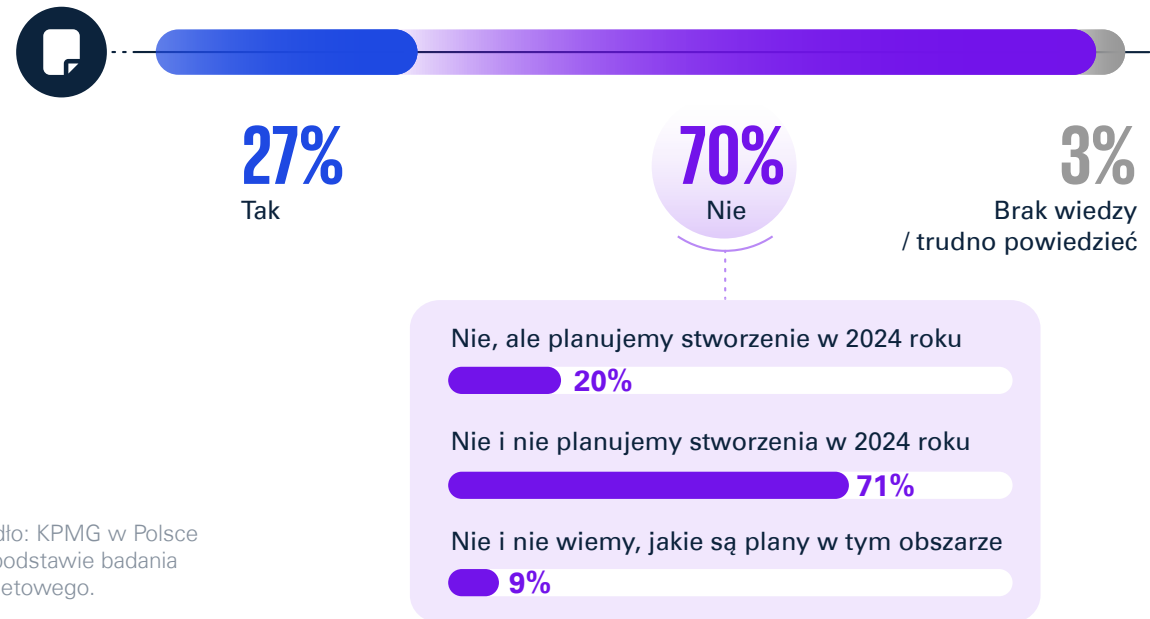
Odsetek firm, w których funkcjonuje formalny dokument określający strategię transformacji cyfrowej wzrósł o 6 punktów procentowych, do 27%.

20% przedsiębiorstw, które nie posiadają jeszcze formalnego dokumentu strategii transformacji, planuje jego stworzenie w 2024 roku.

Udowodniono już, że posiadanie formalnej strategii transformacji cyfrowej pozwala firmom na lepsze zarządzanie każdym obszarem digitalizacji. Przedsiębiorstwa również zaczęły dostrzegać tę zależność. W tegorocznej edycji badania 27% respondentów zadeklarowało, że w ich organizacjach istnieje dokument dotyczący strategii cyfryzacji. Chociaż jedna czwarta firm nie wydaje się być dużym odsetkiem, to inaczej patrzy się na ten wynik pamiętając, że w zeszłym roku posiadaniem takiego dokumentu mogło pochwalić się tylko 21% firm. Wzrosła nie tylko liczba podmiotów, które strategię cyfryzacji posiadają, ale również jakość tworzonych

dokumentów. 100% ankietowanych zadeklarowało, że w ich planie digitalizacji określono konkretne cele i sposoby jego realizacji (to o 18 punktów procentowych więcej niż rok temu). To jednak nie koniec dobrych wiadomości – aż 20% przedstawicieli organizacji, w których jeszcze nie opracowano formalnego dokumentu, zasygnalizowało, że będzie on stworzony w najbliższym roku. Odsetek takich firm wzrósł w porównaniu z poprzednim rokiem o 15 punktów procentowych.

Funkcjonowanie w firmach formalnego dokumentu dotyczącego transformacji cyfrowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

CEO mają kluczową rolę do odegrania w strategii transformacji cyfrowej, aby ich organizacje mogły osiągnąć realne przewagi konkurencyjne. Dokładny charakter tej roli może być jednak zasadniczo różny w poszczególnych firmach, w zależności od założeń transformacyjnych każdego CEO i gotowości organizacji do ich przeprowadzenia. Rzeczywiste cele i zadania transformacji cyfrowej mogą się znacznie różnić. Niektóre obejmują na przykład wdrożenie nowego systemu ERP, inne zaś przenoszą całą organizację do chmury, zaczynają wykorzystywać sztuczną inteligencję lub skupiają się na nowych aplikacjach mobilnych skierowanych do klientów.

Ambicje transformacyjne CEO mogą ograniczać się do stopniowej cyfryzacji. Wówczas ucyfrowienie nie zmieni modelu biznesowego organizacji, rynków docelowych ani możliwości rozwoju. W takie przedsięwzięcia dyrektor generalny może nie być tak mocno zaangażowany, jak tylko w celu ustalenia oczekiwań i usunięcia przeszkód.

W przypadku ambitnych przedsięwzięć wizja i strategia cyfrowa mogą obejmować aspiracje do wejścia na nowe rynki, opracowania nowych produktów lub możliwości, a nawet przejścia na zupełnie nowy model biznesowy. Na każdym poziomie tak dużych ambicji istnieje większe prawdopodobieństwo, że dyrektor generalny

przeprowadzi transformację całego przedsiębiorstwa dzięki nowemu modelowi operacyjnemu i strukturze organizacyjnej.

Najbardziej ambitne strategie transformacji cyfrowej mogą zasadniczo zmienić model biznesowy. W tych przedsięwzięciach rola CEO może zmienić się z prostego wspierania transformacji na jej ucieleśnienie. Wizja zmian przedstawiona przez CEO może stać się hasłem przewodnim, wokół którego organizacja przebudowuje swoją strukturę i kulturę.

Wizja dyrektora generalnego jest kluczowa w kierowaniu transformacją. Oprócz promowania ambicji związanych z transformacją, CEO muszą również pomóc ocenić gotowość organizacji na zmiany i zaplanować wypełnienie ewentualnej luki w przypadku wszelkich rozbieżności między celami a gotowością w najważniejszych obszarach: przywództwa, ludzi i kultury organizacyjnej.

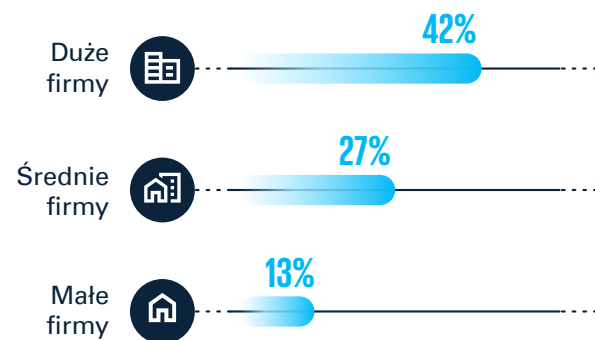


Stacy Ligas

Senior Partner, CEO
KPMG w Polsce

Podobnie jak rok temu, posiadanie formalnego dokumentu dotyczącego transformacji cyfrowej najczęściej deklarują duże organizacje (zatrudniające ponad 250 osób). Największe przedsiębiorstwa wydają się być lepiej przygotowane do planowania i wdrażania działań związanych z cyfryzacją. Wysoki odsetek firm z tej grupy, które dysponują strategią cyfryzacji (42%), sugeruje większe zaangażowanie tych podmiotów w kwestie związane z adaptacją do zmian technologicznych oraz koniecznością wypracowania spójnego i klarownego planu rozwoju. Z drugiej strony, słabsze wyniki mniejszych firm mogą nie wynikać z braku świadomości zmian, tylko z ograniczeń w zasobach, trudnościach w planowaniu długoterminowych działań związanych z cyfryzacją lub braku doświadczenia w obszarze transformacji procesów. Mniejsze przedsiębiorstwa z pewnością potrzebują większego wsparcia w pokonaniu drogi do cyfrowej przyszłości.

Funkcjonowanie w firmach formalnego dokumentu dotyczącego transformacji cyfrowej według wielkości firm



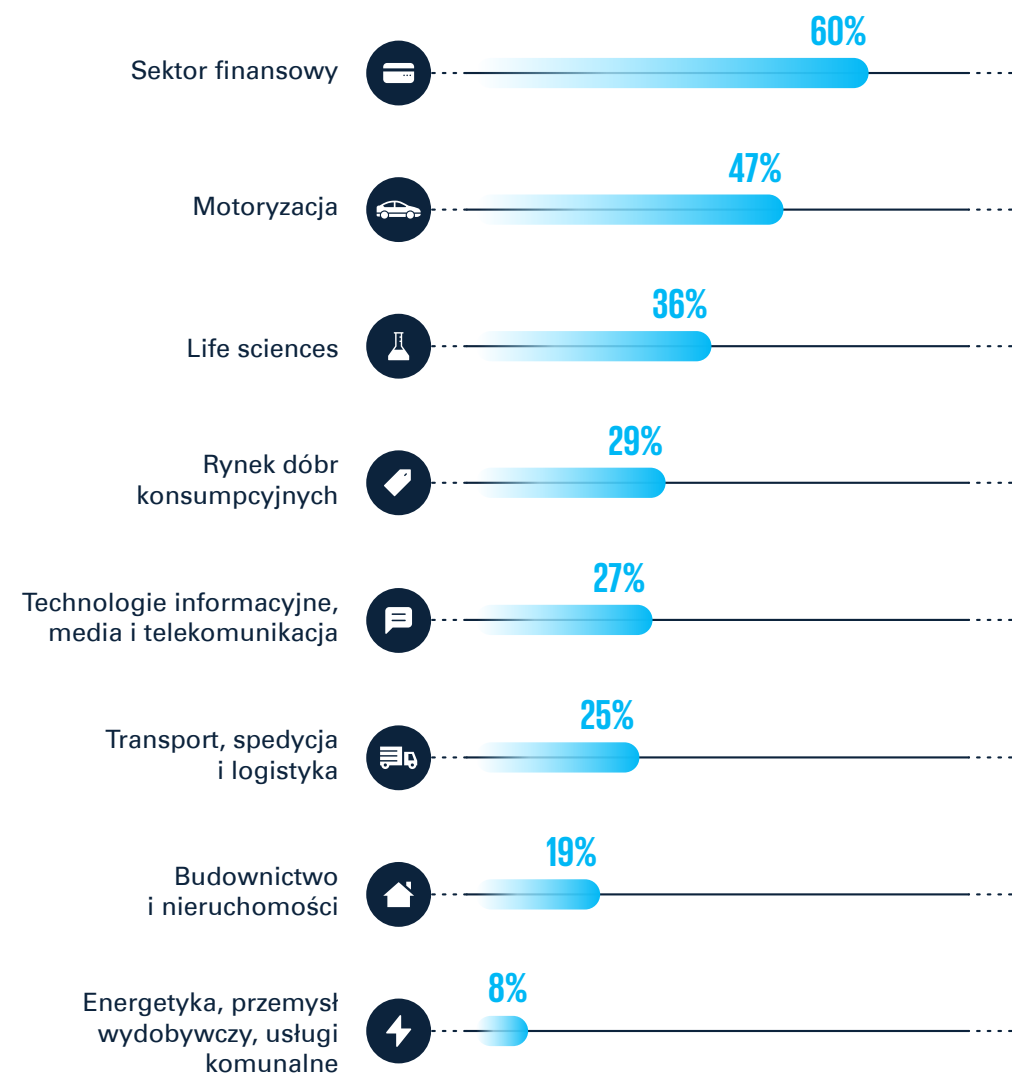
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Niezmiennie na pozycji lidera pod względem posiadania formalnego dokumentu transformacji cyfrowej plasuje się sektor finansowy. Obecnie 60% firm z tej branży wykorzystuje taki dokument i oznacza to wzrost tego odsetka o 10 punktów procentowych w porównaniu z poprzednim rokiem. Warto również zwrócić uwagę na osiągnięcia przedsiębiorstw działających w ramach sektorów motoryzacyjnego i dóbr konsumpcyjnych. Odsetek organizacji z tych branż, które opracowały formalną strategię cyfryzacji zwiększył się odpowiednio o 36 i 24 punkty procentowe. Niepokoi jednak kontynuacja słabych wyników w sektorze energetycznym, zwłaszcza biorąc pod uwagę dynamiczną sytuację w tej branży oraz jej podatność na wahania gospodarcze.

Wszystkie organizacje posiadające dokument dotyczący strategii cyfryzacji deklarują, że w jej ramach zostały określone konkretne cele i sposoby ich realizacji.

Funkcjonowanie w firmach formalnego dokumentu dotyczącego transformacji cyfrowej według sektorów



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Wyniki niniejszego raportu jednoznacznie wskazują, że w kontekście posiadania formalnej strategii rozwoju cyfrowego mamy jeszcze wiele do zrobienia. Taki dokument ma 42% dużych firm, niespełna 27% średnich i tylko 13% małych organizacji. Bez wątpienia jesteśmy w momencie kluczowym i wyjątkowym dla rozwoju AI, a cyfrowy dług zmniejsza innowacyjność biznesu. To bardzo ważne, żeby każda firma w swojej strategii uwzględniła transformację cyfrową, ponieważ to właśnie ma kluczowy wpływ na przyszły wzrost oraz zwiększanie przychodów.

Bardzo cieszy fakt, że na pozycji lidera pod względem istnienia formalnego dokumentu transformacji cyfrowej plasuje się sektor finansowy. W tym niezwykle dynamicznym środowisku biznesowym zwinność jest kluczowa. Właściwie wszystkie firmy, a szczególnie te organizacje, które reprezentują sektor regulowany, muszą być dzisiaj gotowe dostosowywać się do szybko zmieniających się warunków rynkowych. Tu odpowiedzią może stać się chmura, która gwarantuje bezpieczeństwo, jakiego nie może sobie zapewnić żadna organizacja działająca w obszarze security samodzielnie. Microsoft dzięki wsparciu sztucznej inteligencji analizuje obecnie aż 78 bilionów sygnałów dziennie, a dzięki wsparciu Security Copilot ponad 10 tysięcy doświadczonych analityków cyberbezpieczeństwa jest o 22% szybszych w wykonywaniu swoich zadań.

W firmie powinni być ludzie, którzy potrafią tworzyć koncepcję przyszłości wykorzystującą benefits chmury. Potrzebni są wizjonerzy, z jednej strony rozumiejący własny biznes, rozumiejący technologie, potrafiący marzyć. Z drugiej strony, zespołom od lat działającym w środowisku on-premise nie zawsze jest łatwo wyjść poza jego ramy i nie jest wcale oczywiste, że ci sami ludzie, w tych samych zespołach potrafią wdrażać i używać rozwiązań chmurowych. Tu kłania się wyzwaniu związane z rozwojem kompetencji ludzi.



Tomasz Dreslerski

Dyrektor Segmentu Enterprise
w polskim oddziale Microsoft

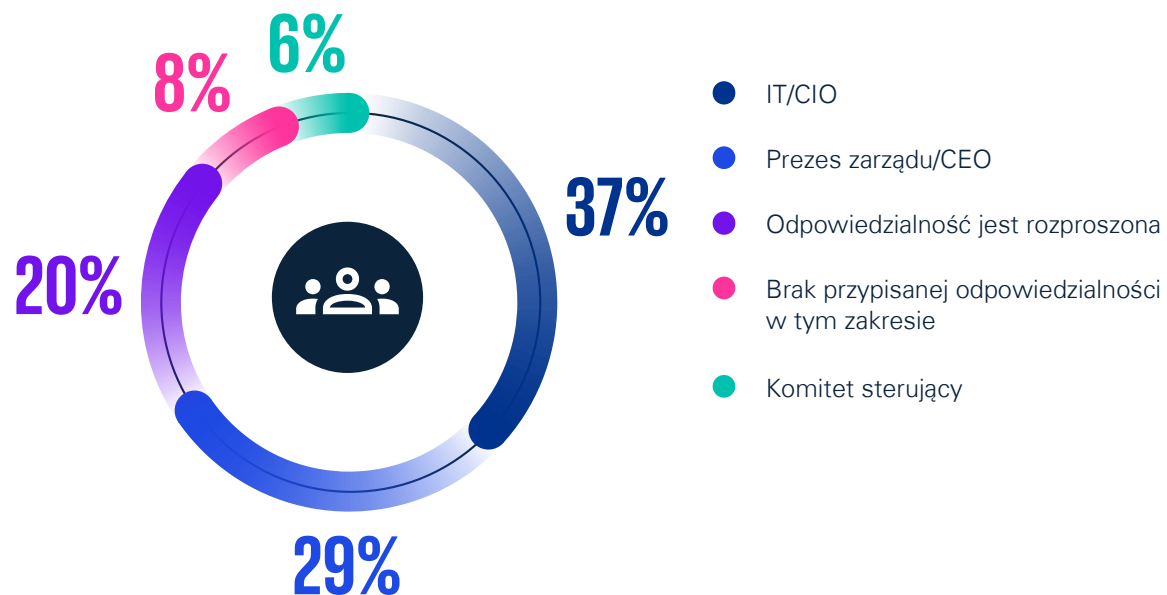
Przewodnik wędrówki

Stworzenie dokumentu to dopiero pierwszy krok. Najważniejsze jest, jak wyznaczone w nim cele będą realizowane przez firmę. Aby proces przebiegał pomyślnie, niezbędna jest osoba lub zespół, który będzie go nadzorował. W większości ankietowanych przedsiębiorstw (37%) za koordynację strategii odpowiedzialny jest dział IT lub CIO. Popularnym rozwiązaniem

jest też pozostawianie kontroli nad transformacją cyfrową prezesowi zarządu lub CEO – taką metodę wskazało 29% respondentów. Nadal istnieją również firmy, które nie określiły na kim spoczywa odpowiedzialność za realizację procesu digitalizacji, jednak w porównaniu z poprzednią edycją badania odsetek takich przedsiębiorstw spadł o 5 punktów procentowych.

Optymistycznie można spojrzeć również na to, jak organizacje podchodzą do komunikowania planu transformacji cyfrowej wśród pracowników. 80% ankietowanych deklaruje, że ich podwładni zostali zapoznani z założeniami strategii. To o 17 punktów procentowych więcej niż przed rokiem.

Osoba lub dział odpowiedzialny za transformację cyfrową



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



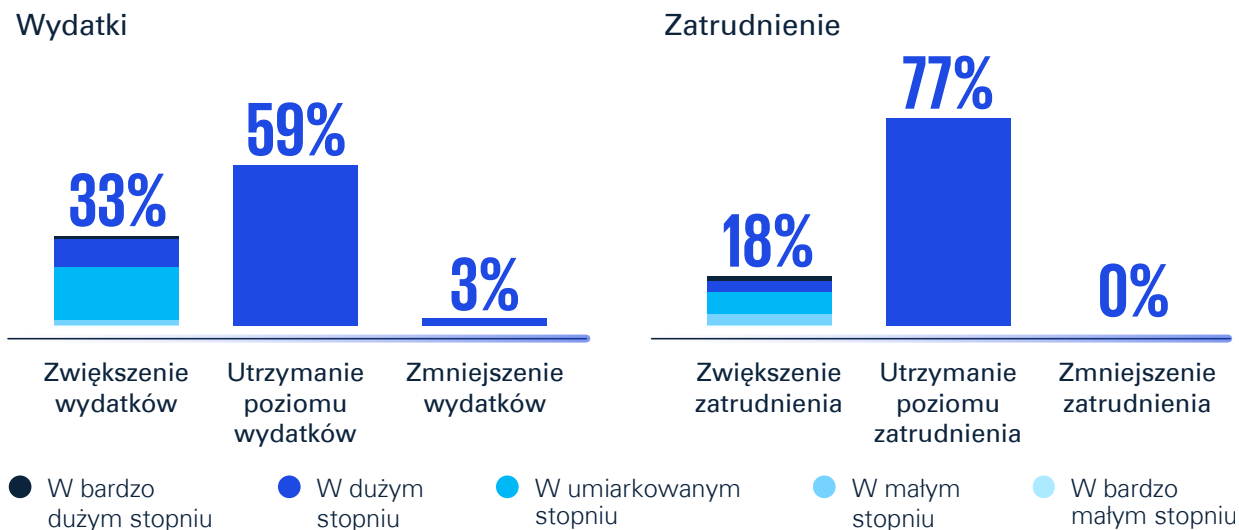
Inwestycje w przyszłość

Właściwe wdrażanie strategii cyfryzacji to również odpowiednia alokacja środków. W trudnych ekonomicznie i gospodarczo czasach firmy wstrzymały nieco wydatki na realizację transformacji cyfrowej, co potwierdziła zeszłoroczna edycja badania. Długofalowo takie podejście może być jednak niebezpieczne. W szybko ewoluującym świecie wyzwania będą pojawiać się cały czas, a firmy nie mogą odkładać na bok rozwoju, żeby zapobiegać doraźnym zagrożeniom. W końcu niebezpieczeństwo może okazać się zbyt duże, a organizacja zbyt przestarzała, aby sobie z nim poradzić. Dlatego najlepszą receptą jest zadbanie

o transformację cyfrową firmy – wdrażanie nowych systemów i technologii oraz zatrudnianie i szkolenie specjalistów. Taką drogę wyraźnie stara się obrać coraz więcej przedsiębiorstw. 33% respondentów deklaruje, że w ciągu najbliższego roku zamierza zwiększyć wydatki na cele związane z realizacją transformacji cyfrowej – aż 11% planuje podnieść je w dużym stopniu. W porównaniu do poprzedniej edycji raportu odsetek firm, które chcą inwestować więcej w obszar cyfryzacji wzrósł o 19 punktów procentowych. Blisko 6 na 10 firm deklaruje, że utrzyma wydatki na zbliżonym poziomie, a jedynie 3% organizacji zapowiada, że środki przeznaczone

na ten cel będą niższe – to spadek o 5 punktów procentowych porównując do zeszłorocznego badania. Lepiej niż w zeszłym roku wypadają także plany przedsiębiorstw związane z zatrudnianiem pracowników oddelegowanych do realizacji transformacji cyfrowej. 18% organizacji chce zwiększyć liczbę etatów. W 2023 roku takie plany deklarowało jedynie 7% respondentów. Nikt z grupy ankietowanych nie ma natomiast w planach redukcji liczby pracowników zatrudnionych w tym obszarze działalności firmy.

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



Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Jedna trzecia firm zamierza zwiększyć wydatki na realizację transformacji cyfrowej w ciągu najbliższego roku, a 18% organizacji chce zatrudnić nowe osoby wspierające ten obszar rozwoju.

Implementacja technologii

Nie można mówić o transformacji cyfrowej firm bez wdrażania nowych technologii i narzędzi. Stanowią one kluczowy element cyfryzacji, umożliwiając przedsiębiorstwom adaptację do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego. Poprzez wykorzystanie tych rozwiązań, firmy mogą automatyzować rutynowe zadania, optymalizować procesy operacyjne, analizować ogromne ilości danych w czasie rzeczywistym oraz szybciej reagować na zmieniające się potrzeby rynkowe. Wskaźnik tegorocznego „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w zakresie implementacji technologii wyniósł 5,4 pkt (na 10 możliwych do zdobycia). Firmy „zaprzysiężają się” z nowymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja czy chmura i wdrażają je do swojego codziennego funkcjonowania. Nowoczesne rozwiązania technologiczne okazują się także pomocne we wciąż nie do końca poznanym przez przedsiębiorstwa procesie raportowania ESG.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w obszarze implementacji technologii w poszczególnych latach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

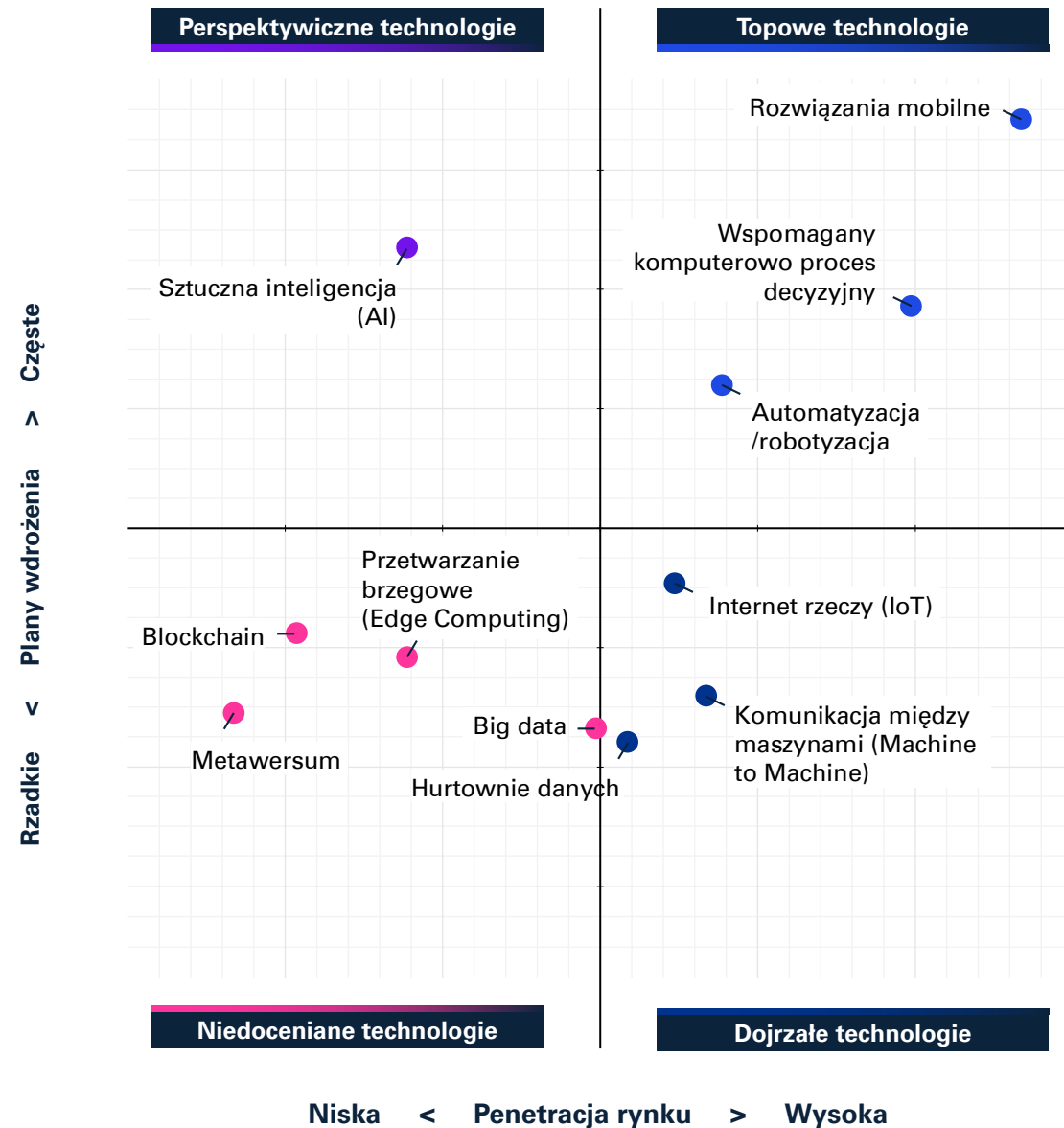
Krajobraz technologiczny

Implementacja nowych technologii może często być trudna i czasochłonna. Jednak oparcie działań na odpowiedniej strategii i dobranie rozwiązań dopasowanych do potrzeb firmy z pewnością mogą ułatwić i przyspieszyć ten proces. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej sięgają po rozwiązania mobilne (67% organizacji już je wdrożyło, a kolejne 36% firm niekorzystających planuje to zrobić w ciągu 12 miesięcy). Sektorem, który wykorzystuje je w największym stopniu, jest branża technologiczna. Na drugim miejscu uplasował się wspomagany komputerowo proces decyzyjny – 60% firm regularnie używa tej technologii. Podium zamyka automatyzacja i robotyzacja, z udziałem 48%. Pierwsza trójka nie zmieniła się w stosunku do poprzedniego roku, jednak udział procentowy firm wykorzystujących te technologie nieco spadł. Na znaczeniu zyskały wszystkie pozostałe technologie. Największy wzrost odnotowano w obszarze big data (o 23 punkty procentowe) oraz internetu rzeczy i przetwarzania brzegowego (po 15 punktów procentowych). Wciąż niski odsetek firm (17%) deklaruje wdrożenie metawersum.

To właśnie trzy najczęściej wykorzystywane technologie (rozwiązania mobilne, wspomagany komputerowo proces decyzyjny oraz automatyzacja i robotyzacja) zgodnie z matrycą wdrożeń można uznać za najbardziej popularne. Na miano technologii dojrzałych zasłużyły komunikacja między maszynami, internet rzeczy i hurtownie danych. W kręgu niedocenianych rozwiązań znalazły się big data, przetwarzanie brzegowe, metawersum i blockchain.

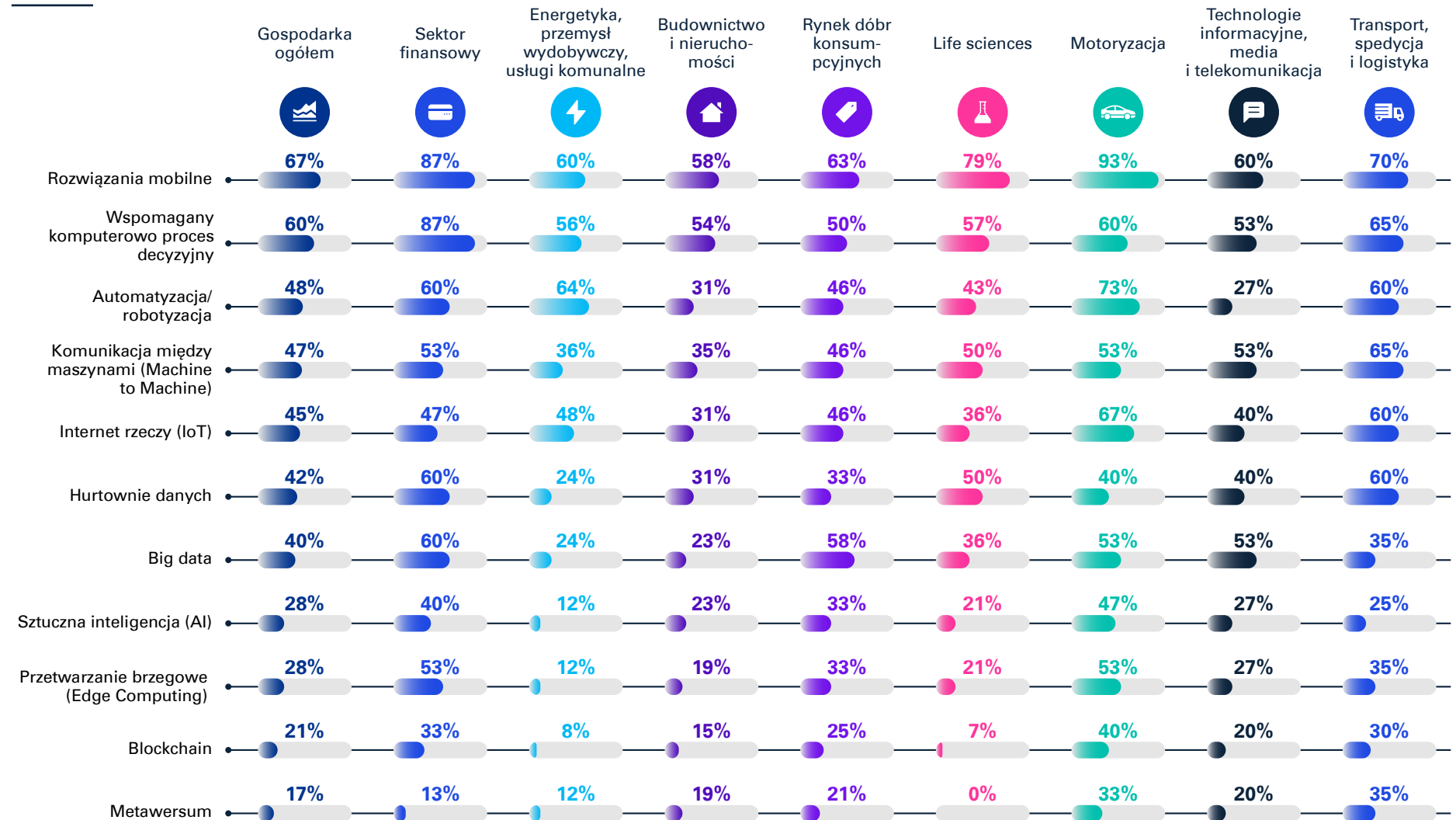
Do technologii perspektywicznych, drugi rok z rzędu, należy jedynie sztuczna inteligencja.

Matryca wdrożeń technologii w przedsiębiorstwach działających w Polsce



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Odsetek firm z wdrożonymi technologiami cyfrowymi według sektorów



Drugi rok z rzędu najczęściej wykorzystywaną przez firmy technologią okazały się rozwiązania mobilne.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

```

operation == "MIRROR_X":
    error_mod.use_x = False
    error_mod.use_y = True
    error_mod.use_z = False
operation == "MIRROR_Z":
    error_mod.use_x = False
    error_mod.use_y = False
    error_mod.use_z = True

```

```

selection at the end -add back the deselected
obj.select= 1
obj.select=1
context.scene.objects.active = modifier_ob
("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob
obj.select = 0

```

Implementacja nowych technologii w biznesie stanowi kluczowy element strategii rozwoju. Choć zmiana bywa czasem wymagająca, dobrze zaplanowane działania mogą przynieść znaczące korzyści w postaci poprawy efektywności, innowacyjności i zwiększenia udziału w rynku. Wprowadzanie nowych technologii do firmy to szansa na tworzenie nowych modeli biznesowych i lepsze zaspokojenie potrzeb klientów.

Wydaje się, że firmy w Polsce coraz pewniej czują się w obszarze wykorzystywania nowych technologii. Cieszy fakt, że na popularności w ostatnim roku zyskały te mniej powszechne rozwiązania, jak big data czy internet rzeczy. Wraz z rosnącą dojrzałością rynku, firmy mogą pozwolić sobie na skoncentrowanie się na bardziej zaawansowanych technologiach, które wcześniej mogły być postrzegane jako eksperymentalne lub ryzykowne. Inwestowanie w mniej oczywiste rozwiązania może być też niewątpliwie sposobem na zdobycie przewagi rynkowej nad mniej rozwiniętymi technologicznie konkurentami.

Po raz kolejny najczęściej używaną przez przedsiębiorstwa technologią okazały się rozwiązania mobilne – absolutnie najbardziej topowe rozwiązanie. Trend mobilności od kilku lat jest coraz bardziej

widoczny w społeczeństwie, dlatego taki wynik nie zaskakuje. W dobie pracy zdalnej, wykonywanej często z różnych zakątków świata, organizacje, które nie dają swoim pracownikom i klientom możliwości elastycznego dostępu do systemów i informacji zdecydowanie tracą na znaczeniu wśród konkurencji.

Wdrażanie nowych technologii do biznesu jest kluczowym elementem procesu transformacji cyfrowej, który ma na celu przekształcenie tradycyjnych modeli biznesowych w bardziej innowacyjne i elastyczne struktury. Kluczowym wyzwaniem w implementacji narzędzi jest nie tylko wybór odpowiednich rozwiązań, ale także ich dostosowanie do zmieniających się warunków rynkowych i biznesowych. Końcowy sukces zależy od umiejętności efektywnego wykorzystania technologii w kontekście konkretnych potrzeb i celów.



Jan Karasek

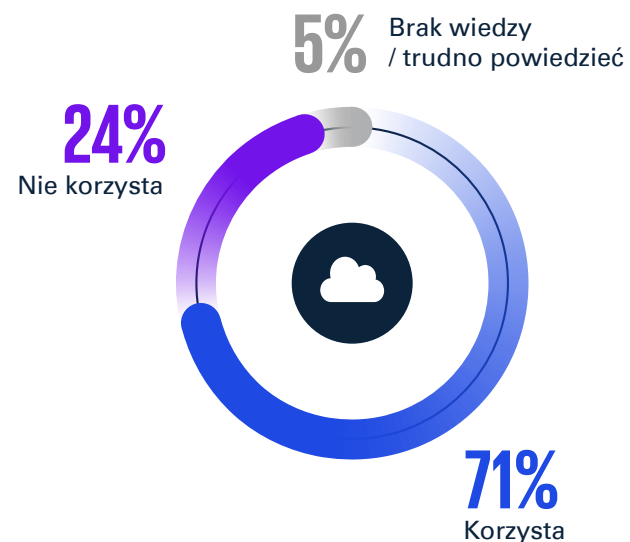
Partner
Management Consulting,
Strategy & Operations,
KPMG w Polsce



Z dużej chmury duży deszcz

Usługi chmurowe stają się kluczowym elementem transformacji cyfrowej, umożliwiając firmom osiągnięcie większej innowacyjności i konkurencyjności na rynku. Korzystanie z chmury zapewnia organizacjom szybki i wygodny dostęp do danych, zwiększone bezpieczeństwo oraz obniżone koszty utrzymania infrastruktury IT. Szereg zalet powoduje, że coraz więcej firm decyduje się na migrację swoich aplikacji i danych do chmury. Zgodnie z wynikami badania na takie rozwiązanie zdecydowało się już 71% przedsiębiorstw. Odsetek ten wzrósł nieco w porównaniu do poprzedniej edycji badania.

Odsetek firm z wdrożonymi usługami chmurowymi



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Wdrożone modele usług chmurowych

Software as a Service (SaaS) – komplet aplikacji, platform i infrastruktury udostępniany przez dostawcę



Chmura prywatna – własna moc obliczeniowa w lokalnej infrastrukturze firmy



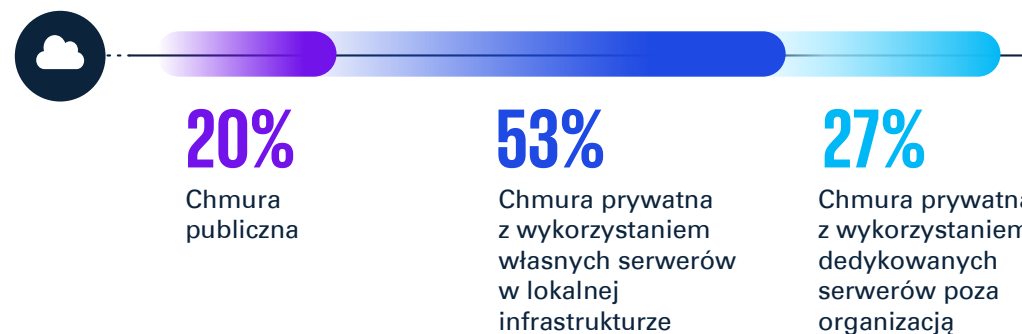
Infrastructure as a Service (IaaS) – wyłącznie infrastruktura zapewniana przez dostawcę



Platform as a Service (PaaS) – platforma wraz z infrastrukturą udostępniane przez dostawcę do tworzenia własnych aplikacji



Plany dotyczące modelu przetwarzania danych z wykorzystaniem usług chmurowych w perspektywie najbliższych 3 lat



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

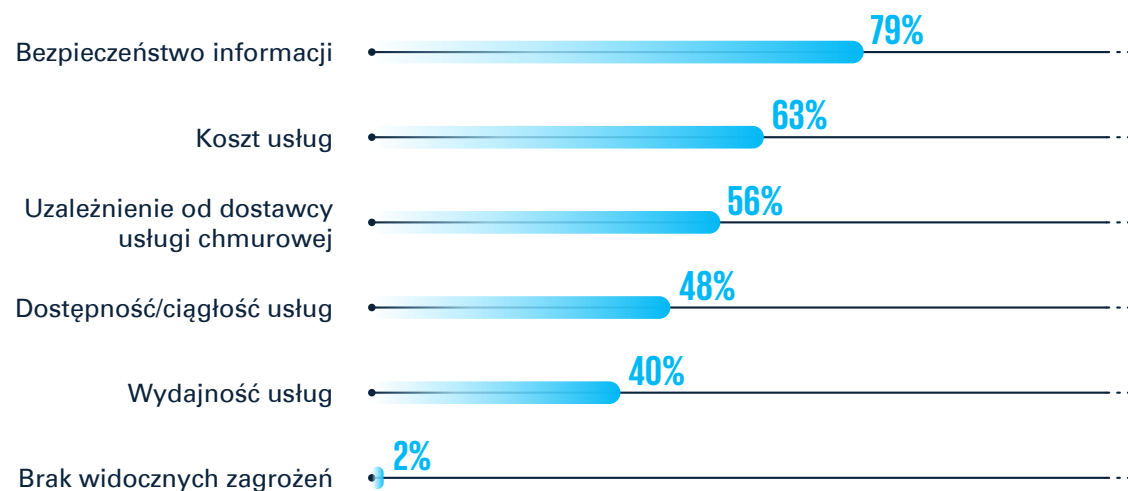
W tym roku najczęściej wykorzystywanym przez firmy modelem usług chmurowych okazał się Software as a Service (SaaS), czyli zestaw aplikacji, platform i infrastruktury udostępniony przez dostawcę, którego wdrożenie deklaruje 43% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się chmura prywatna z własną mocą obliczeniową, uzyskując 39% odpowiedzi. To wskazuje, że respondenci, kierując się wygodą, preferują korzystanie z w pełni zewnętrznych lub wewnętrznych systemów. Najmniejszy odsetek firm wykorzystuje model Platform as a Service (PaaS) – taką odpowiedź wybrało 20% ankietowanych. Udział procentowy w rynku każdego z wymienianych modeli zmniejszył się w porównaniu do zeszłego roku. Ze względu na to, że ankietowani mogą w tym pytaniu wybrać więcej niż jedną odpowiedź, można wnioskować, że być może w ciągu ostatniego roku organizacje zakończyły fazę testowania różnych opcji i zdecydowały się na jedną, najkorzystniejszą dla siebie.

Rozwiązania chmurowe wciąż zyskują na popularności i z pewnością coraz więcej firm będzie wdrażać je do swoich systemów. Jak pokazuje badanie, w perspektywie trzech lat przedsiębiorstwa będą korzystać głównie z chmury prywatnej (80% odpowiedzi). 53% ankietowanych twierdzi, że będą używać własnych serwerów w lokalnej infrastrukturze. 27% firm planuje wykorzystywać dedykowane serwery zlokalizowane poza organizacją – odsetek takich podmiotów spadł w porównaniu do zeszłego roku o 5 punktów procentowych. Na znaczeniu zyskuje chmura publiczna. Takie rozwiązanie w ciągu kolejnych lat będzie preferowane przez jedną piątą przedsiębiorstw. Odsetek takich firm wzrósł o 5 punktów procentowych.

Mimo że wiedza na temat usług chmurowych staje się powszechnie dostępna, respondenci wciąż wyrażają szereg obaw dotyczących korzystania z tego typu rozwiązań. Jedynie 2% firm deklaruje, że nie dostrzega żadnych zagrożeń związanych z użytkowaniem chmury. Odsetek takich przedsiębiorstw zmniejszył się w ciągu roku o 4 punkty procentowe. Największym zmartwieniem firm jest obawa o bezpieczeństwo informacji – taką odpowiedź wskazało 79% respondentów, co oznacza wzrost o 11 punktów procentowych w porównaniu z poprzednią edycją badania. Na drugim miejscu znalazł się wysoki koszt usług, a na trzecim uzależnienie od dostawcy usługi chmurowej.

Zagrożenia, które straciły na znaczeniu w ciągu roku, to wydajność oraz dostępność i ciągłość usług. Pomimo faktu, że obawy respondentów nadal mają istotne znaczenie w kontekście korzystania z usług chmurowych, warto zauważyć, że wiele z nich może być nieuzasadnionych lub przestarzałych. Na przykład lęk o bezpieczeństwo informacji jest z jednej strony zrozumiały, ale należy pamiętać, że dostawcy usług chmurowych stale inwestują w zaawansowane mechanizmy ochrony danych, co gwarantuje wysoki poziom bezpieczeństwa. Wiele z tych platform oferuje lepsze zabezpieczenia niż większość firm byłaby w stanie zaimplementować we własnym zakresie.

Zagrożenia związane z wykorzystaniem usług chmurowych przy transformacji cyfrowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Sztuczna, a coraz bardziej rzeczywista

Chociaż sztuczna inteligencja obecnie znajduje się w centrum uwagi, potrzeba trochę czasu, zanim biznes w pełni wykorzysta jej potencjał. AI zmienia sposób prowadzenia operacji oraz interakcji z klientami, umożliwiając przedsiębiorstwom tworzenie rozbudowanych algorytmów i wykorzystywanie analizy danych do podejmowania strategicznych decyzji. Rozwój inteligentnych systemów wiąże się również z personalizacją usług, nowymi modelami biznesowymi oraz możliwością wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług. Odpowiednie wykorzystanie AI jest z pewnością jednym z kluczowych czynników, który może przyczynić się do rozwoju firmy i pozwolić jej wyprzedzić konkurencję. Wyniki tegorocznej

edycji badania pokazują, że sztuczną inteligencję wdrożyła już ponad jedna czwarta organizacji – 28% respondentów potwierdziło, że ich przedsiębiorstwa korzystają z narzędzi opartych na tej technologii. Oznacza to wzrost o 13 punktów procentowych w porównaniu z ubiegłym rokiem. Spośród firm, które nie używają jeszcze tej technologii, 30% planuje jej wdrożenie w ciągu roku. Największe zaawansowanie w wykorzystaniu sztucznej inteligencji wykazują sektory motoryzacyjny (47% firm wdrożyło tę technologię) oraz finansowy (40% organizacji).

28% organizacji korzysta już z narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję, a kolejne 30% spośród firm niekorzystających planuje wdrożenie takich rozwiązań w ciągu najbliższego roku.

Poziom wdrożenia sztucznej inteligencji w firmach

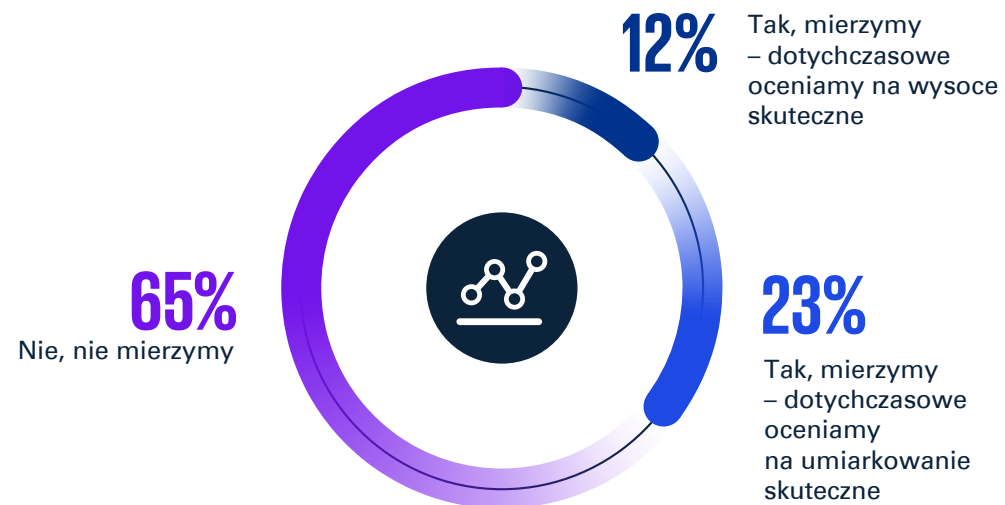


Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Mierzenie efektywności wdrażanych narzędzi jest kluczowe dla oceny skuteczności działań i podejmowania świadomych decyzji biznesowych. Pozwala to na monitorowanie postępów, identyfikację obszarów do poprawy oraz dostosowywanie strategii w oparciu o rzeczywiste dane i wyniki. Analiza efektywności umożliwia również ocenę zwrotu z inwestycji, co pozwala na świadome planowanie kolejnych wydatków. Dlatego zaskakującym jest fakt, że aż 65% firm nadal nie prowadzi pomiarów efektywności wdrażanych rozwiązań opartych

na sztucznej inteligencji. Odsetek takich organizacji wzrósł o 3 punkty procentowe w porównaniu z ubiegłoroczną edycją raportu. Optymistycznym aspektem jest zwiększony udział firm, które oceniają dotychczasowe działania jako wysoce skuteczne (12% respondentów, w porównaniu do 4% przed rokiem). Po raz kolejny żadna z organizacji prowadzących pomiar efektywności nie zadeklarowała, że ich działania związane z wykorzystaniem AI są nieskuteczne.

Miara efektywności wdrożonej sztucznej inteligencji



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Usługi chmurowe i sztuczna inteligencja stają się nieodłącznymi elementami transformacji cyfrowej w firmach – znajduje to potwierdzenie w tegorocznych wynikach naszego badania. Trend migracji danych do chmury rośnie, a jako preferowany model dominuje SaaS. To świadczy o zapotrzebowaniu na zewnętrzne, zarządzane przez dostawców rozwiązania. Z drugiej jednak strony, mimo chęci oddania odpowiedzialności za dane specjalistom spoza firmy, nadal widoczny jest strach przed nowymi technologiami.

Obawy dotyczące bezpieczeństwa informacji pozostają istotnym czynnikiem wpływającym na zaufanie do usług chmurowych. W rzeczywistości, dostawcy usług chmurowych często dysponują znacznie większymi zasobami i ekspertyzą w dziedzinie bezpieczeństwa niż większość firm, a wykorzystując dostępne na rynku rozwiązania przedsiębiorstwa mogą korzystać z zaawansowanych mechanizmów ochrony danych. Inną korzyścią płynącą z migracji do chmury jest eliminacja konieczności inwestowania we własną infrastrukturę IT. Tradycyjne rozwiązania wymagają znacznych nakładów finansowych na zakup, instalację i utrzymanie serwerów oraz sprzętu. Zarządzający firmami w Polsce nie powinni więc obawiać się, że koszty usług chmurowych będą dla nich zbyt wysokie.

Chociaż rozwiązania chmurowe wciąż są przez wielu uważane za coś nowego w świecie technologii w biznesie, to zdecydowanie najgłośniejszym tematem ostatnich miesięcy, a może już nawet lat,

przyćmiewającym temat migracji do chmury pozostaje sztuczna inteligencja. Rozwój tej technologii jest niesamowicie dynamiczny, ale na szczęście polskie firmy widzą potrzebę inwestowania w AI. Wzrost zainteresowania sztuczną inteligencją, jako narzędziem biznesowym jest zauważalny, co podkreśla potrzebę wykorzystania tej technologii do poprawy operacyjnej i strategicznej efektywności przedsiębiorstw. Kluczem do sukcesu jest jednak świadomość, odpowiednie zarządzanie oraz monitorowanie skuteczności wdrażanych rozwiązań, co pozwoli firmom efektywnie przekształcić swoje operacje i wyprzedzić konkurencję w erze cyfrowej.

Rozwój technologii chmurowych i sztucznej inteligencji przynosi nie tylko możliwości, ale także wymaga stałego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i przepisów dotyczących ochrony danych. Firmy powinny kontynuować inwestycje w rozwój kompetencji cyfrowych swoich pracowników oraz świadomie dobierać dostawców usług, biorąc pod uwagę zarówno ich innowacyjność, jak i zabezpieczenia danych.



Radosław Kowalski

Partner
Consulting, SzeF Zespołu
Data Intelligence Solutions,
KPMG w Polsce

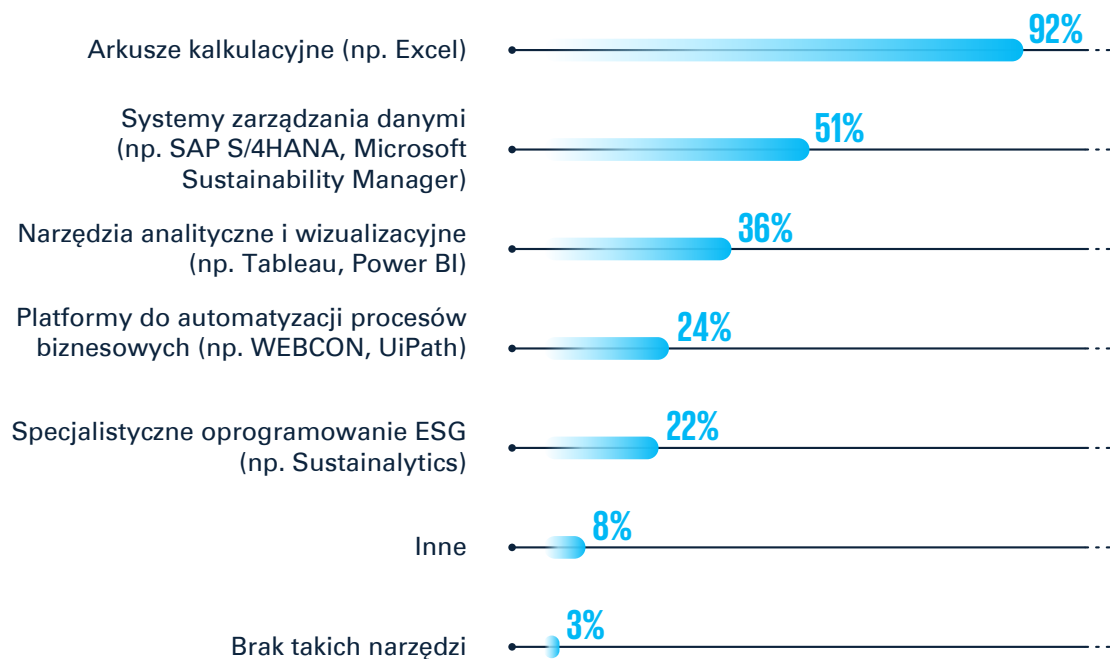
Technologiczny wymiar zrównoważonego biznesu

Raportowanie niefinansowe staje się standardową praktyką w biznesie, a firmy, które nie dostosują się do stawianych przez regulatora i otoczenie wymogów, mogą ponieść ryzyko utraty konkurencyjności i reputacji. Raportowanie ESG wiąże się z przepływem ogromnych ilości danych, a ewentualne nieprawidłowości spowodowane błędami w manualnym opracowywaniu wskaźników mogą być kosztowne. Dlatego ważne jest

wykorzystywanie dostępnych narzędzi. Technologie, poza wsparciem w analizie dużych zbiorów danych, umożliwiają też identyfikowanie trendów, bardziej precyzyjne monitorowanie i raportowanie wyników czy przyspieszenie procesu tworzenia raportów. Tylko 3% firm biorących udział w badaniu zadeklarowało, że nie używa narzędzi i technologii do raportowania ESG. Zdecydowana większość, bo aż 92% posługuje się arkuszami kalkulacyjnymi.

51% organizacji wykorzystuje systemy zarządzania danymi, a 36% narzędzia analityczne i wizualizacyjne. Na specjalistyczne oprogramowanie ESG zdecydowało się jak dotąd 22% przedsiębiorstw. 8% firm zadeklarowało, że wykorzystuje też inne narzędzia. Wśród odpowiedzi pojawiły się m.in. systemy ERP, systemy chmurowe oraz własne narzędzia tworzone wewnątrz organizacji.

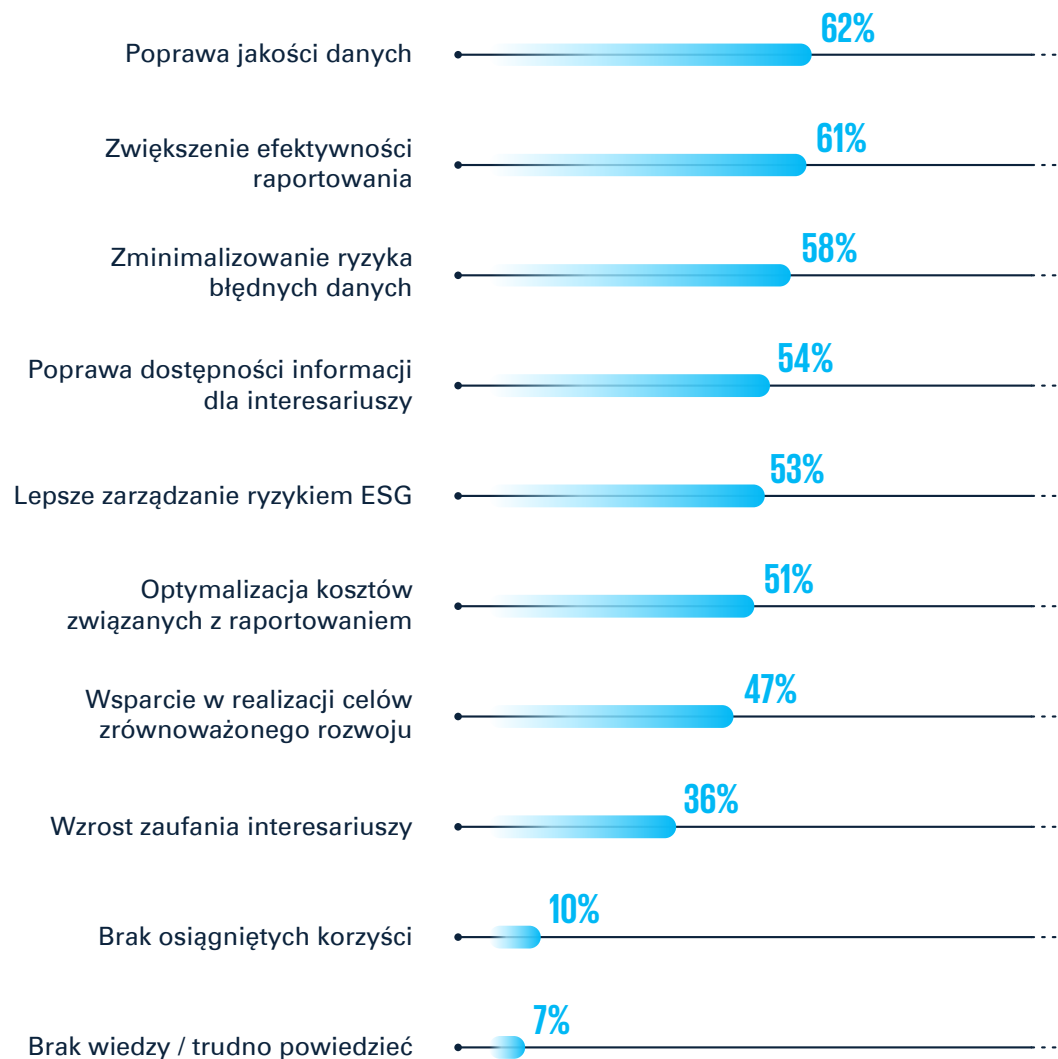
Wdrożone narzędzia i technologie do raportowania ESG



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Korzyści płynące z wykorzystania narzędzi i technologii do raportowania ESG



Tylko 10% ankietowanych twierdzi, że nie widzi żadnych korzyści płynących z wykorzystywania narzędzi i technologii do raportowania ESG. Najczęściej wskazywanym pozytywem była natomiast poprawa jakości danych, na którą zwróciło uwagę 62% respondentów. 61% organizacji jest zadowolonych ze zwiększenia efektywności raportowania, a 58% docenia zminimalizowanie ryzyka błędnych danych. Nieco mniej istotnymi korzyściami okazały się wsparcie w realizacji celów zrównoważonego rozwoju (47% wskazań) oraz wzrost zaufania interesariuszy (36%).

Głównymi korzyściami płynącymi z wykorzystania technologii w raportowaniu ESG okazały się poprawa jakości danych, zwiększenie efektywności raportowania oraz minimalizowanie ryzyka błędu.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Podobnie jak w przypadku sztucznej inteligencji, ankietowani zostali zapytani o prowadzenie pomiarów efektywności wdrożonych narzędzi do raportowania niefinansowego. W przypadku ESG sytuacja wydaje się być nieco lepsza, ponieważ takie analizy nie są prowadzone „tylko” przez 47% firm. Chociaż to mniejszy odsetek niż dla AI, to nadal blisko połowa przedsiębiorstw nie sprawdza, czy wprowadzone przez nie narzędzia przynoszą pożądane efekty. 38% respondentów zadeklarowało, że ocenia dotychczasowe działania za umiarkowanie skuteczne, a 15% za bardzo skuteczne. 1% ankietowanych nie jest zadowolonych z wdrożonych technologii.

Miara efektywności wdrożonych narzędzi i technologii do raportowania ESG



15% **38%** **1%** **47%**

- Tak mierzymy – dotychczasowe oceniamy na bardzo skuteczne
- Tak mierzymy – dotychczasowe oceniamy na umiarkowanie skuteczne
- Tak mierzymy – dotychczasowe oceniamy na nieskuteczne
- Nie, nie mierzymy

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Raportowanie i zarządzanie ESG stają się coraz bardziej skomplikowanym zadaniem, wymagającym od firm przetwarzania i analizy dużych ilości danych. Nowe wymogi dotyczące raportowania, takie jak standard ESRS, obejmują już na wstępie kilkaset punktów danych. Jednakże, to tylko wierzchołek góry lodowej, ponieważ firmy dążące do wewnętrznej transformacji modelu biznesowego zgodnie z zasadami ESG muszą dodatkowo śledzić i analizować szereg wskaźników, które wykraczają poza podstawowe wymogi. W tym kontekście rola technologii IT w zarządzaniu i raportowaniu ESG staje się nieoceniona.

W miarę coraz silniejszej integracji zasad ESG ze strategiami biznesowymi, firmy zaczynają potrzebować narzędzi, które nie tylko ułatwią raportowanie, ale również będą wspierać w podejmowaniu strategicznych decyzji. Wykorzystanie narzędzi i technologii w procesie raportowania ESG jest powszechne, co świadczy o ogólnym trendzie w kierunku digitalizacji i automatyzacji procesów biznesowych. Arkusze kalkulacyjne, choć nadal bardzo popularne, są stopniowo uzupełniane i zastępowane przez bardziej rozbudowane systemy zarządzania danymi. Te zaawansowane narzędzia oferują nie tylko większą precyzję i efektywność, ale także umożliwiają głębszą analizę i lepsze zrozumienie danych, co jest kluczowe dla skutecznego zarządzania aspektami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi.

Korzyści płynące z wykorzystania technologii w raportowaniu ESG są wielowymiarowe. Poprawa jakości danych i zwiększenie efektywności raportowania to oczywisty aspekt. Technologie

te umożliwiają również minimalizowanie ryzyka błędów, co ma kluczowe znaczenie w kontekście zwiększających się wymagań regulacyjnych i oczekiwań interesariuszy wobec transparentności i wiarygodności raportów ESG. Ponadto, zdolność do identyfikacji trendów i precyzyjnego monitorowania wyników pozwala firmom nie tylko na bieżąco dostosowywać swoje strategie, ale także przewidywać przyszłe wyzwania i możliwości.

Mimo szerokiego uznania korzyści płynących z technologii, istnieje jeszcze przestrzeń do poprawy, zwłaszcza w kontekście monitorowania i oceny efektywności wdrożonych narzędzi. Fakt, że znacząca część firm nie prowadzi takich analiz, wskazuje na potrzebę większej świadomości znaczenia ciągłej oceny i optymalizacji procesów raportowania ESG. W dobie szybko zmieniających się technologii i rosnących oczekiwań, adaptacyjność i gotowość do inwestycji w nowe rozwiązania stają się kluczowymi czynnikami sukcesu.

Podsumowując, technologie w raportowaniu ESG nie są już tylko narzędziem ułatwiającym spełnienie minimalnych wymogów, ale strategicznym atutem, który może znacząco przyczynić się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, budowania zaufania i konkurencyjności firmy. Świat dąży do zrównoważonej przyszłości, a firmy, które skutecznie wykorzystają potencjał technologii w obszarze ESG, będą liderami nie tylko w swoich branżach, ale także w globalnym ruchu na rzecz zrównoważonego rozwoju.



Justyna Wysocka-Golec

Partner Associate
Consulting, Liderka Zespołu ESG,
Dekarbonizacji i Bioróżnorodności,
KPMG w Polsce

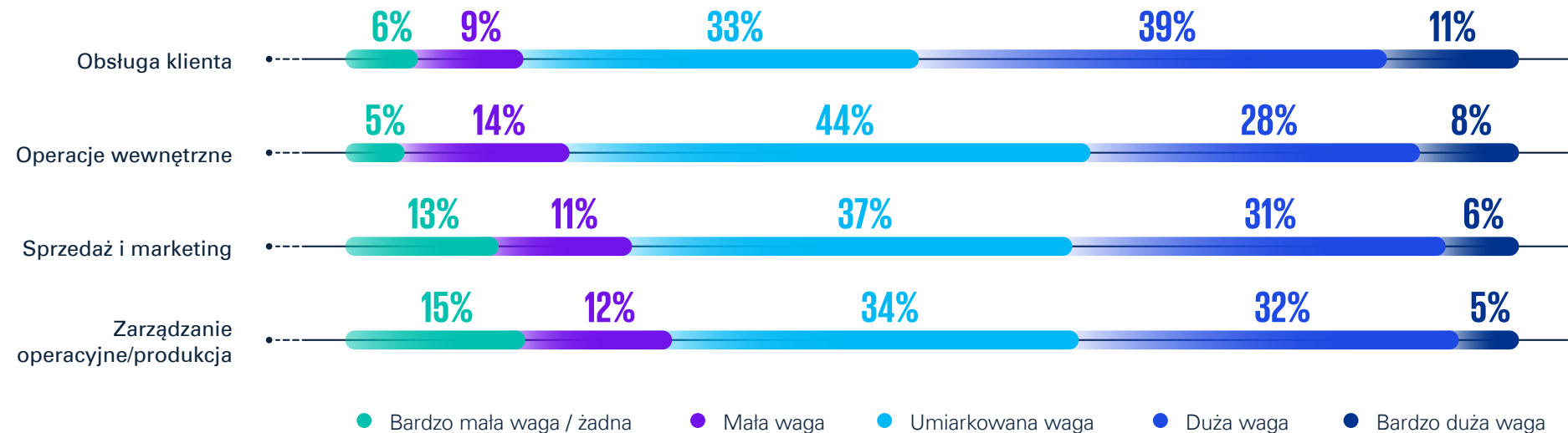
Orientacja na klienta

Wprowadzenie nowych technologii do działalności firmy może stanowić kluczowy czynnik wspierający różnorodne obszary jej funkcjonowania, od działań operacyjnych po strategię marketingową. Innowacyjne rozwiązania technologiczne oferują potencjał optymalizacji procesów, zwiększenia efektywności oraz poprawy doświadczenia klienta. Ankietowani największą wagę w ciągu następných 12 miesięcy będą przykładali do ostatniego z wymienionych obszarów – obsługi klienta. Połowa uczestników badania deklaruje, że cyfryzacja takich działań będzie dla nich istotna lub bardzo istotna. Kolejne 33% respondentów będzie przykładali do tego obszaru umiarkowaną wagę.

Wprowadzanie nowych technologii w obszarze operacji wewnętrznych będzie miało bardzo duże lub duże znaczenie dla 36% firm, natomiast dla 44% organizacji jest to temat ważny w stopniu umiarkowanym. Niemal identyczne wyniki (37%) pod względem bardzo dużej lub dużej istotności uzyskały obszary sprzedaży i marketingu oraz zarządzania operacyjnego/produkcji. Co ważne, w porównaniu do poprzedniego roku każdy z omawianych obszarów zyskał większe zainteresowanie respondentów. Spadły także odsetki firm, które nie będą przywiązywać do tych działań wagi lub będzie ona mała.

W ciągu najbliższego roku firmy będą przykładali największą wagę do rozwoju technologii cyfrowych w obszarze obsługi klienta.

Waga, jaką przykładają będą firmy do rozwoju technologii cyfrowych w poszczególnych obszarach w ciągu następných 12 miesięcy



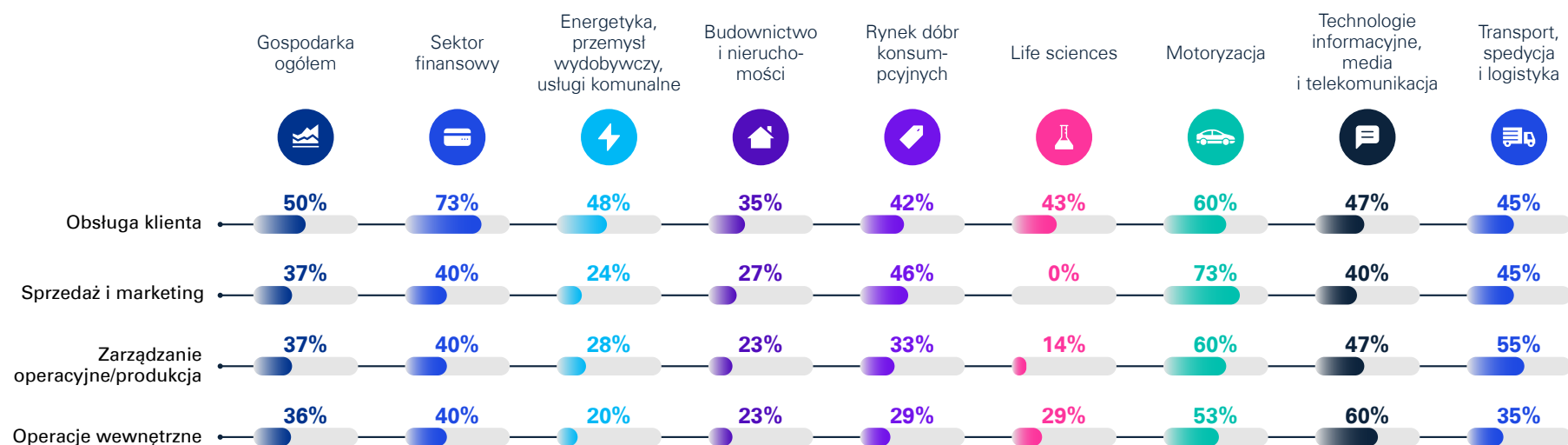
Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Transformacja cyfrowa w obszarze obsługi klienta będzie szczególnie ważna dla sektorów finansowego i motoryzacyjnego (odpowiednio 73% i 60% wskazań). Firmy z branży motoryzacyjnej zajmują pierwsze miejsce pod względem planów rozwoju obszaru sprzedaży i marketingu (73%) oraz zarządzania operacyjnego/produkcji (60%). W przypadku operacji wewnętrznych na prowadzenie wysuwa się sektor technologiczny z wynikiem 60%. Patrząc na wyniki zeszłorocznego badania, docenić trzeba postęp w firmach z branży

motoryzacyjnej. W poprzedniej edycji notowały one jedne z najłabszych wyników w prawie wszystkich kategoriach. Zaskakujące może być natomiast obniżenie poziomu zaangażowania przez przedsiębiorstwa life sciences, które szczególnie wydają się zaniedbywać obszar sprzedaży i marketingu oraz zarządzania operacyjnego i produkcji.



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



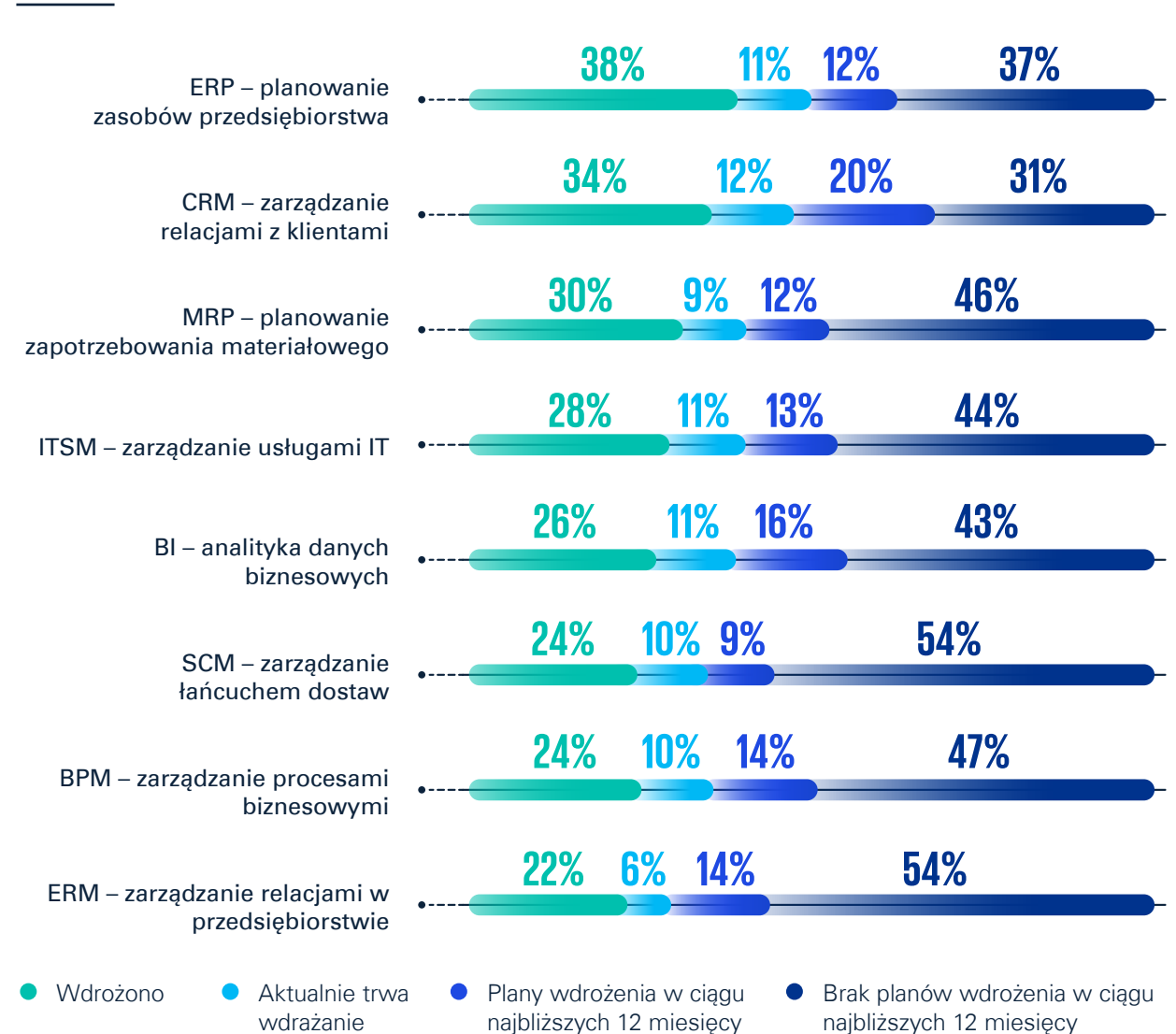
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Narzędzia w praktyce

Najczęściej wybieranym przez firmy systemem informatycznym w tym roku okazał się ERP, czyli system do planowania zasobów przedsiębiorstw. Został on wdrożony przez 38% organizacji, kolejne 11% jest obecnie w fazie wprowadzania. Ubiegłoroczny zwycięzca – CRM, czyli system do zarządzania relacjami z klientami, w tym roku został wskazany przez ponad jedną trzecią respondentów, a 12% organizacji wdrażało go w czasie prowadzenia badania. Najbardziej polskie firmy sięgają po ERM, system wspomagający zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie. Taką odpowiedź wybrało 22% ankietowanych. Miano najbardziej perspektywicznego systemu przypadło CRM – 20% firm planuje jego wdrożenie w ciągu kolejnego roku.

Najczęściej wybieranymi przez przedsiębiorstwa systemami informatycznymi do planowania zasobów są ERP oraz CRM.

Stan wdrożeń poszczególnych rodzajów systemów w przedsiębiorstwach działających w Polsce



Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

„Wiem, rozumiem i planuję!” – to sformułowanie spędzające sen z powiek kierownictwom przedsiębiorstw. Dziś bez wsparcia technologicznego odpowiedzi na te wyzwania są trudne lub wręcz niemożliwe do uzyskania. Dlatego organizacje szukają najlepszych systemów informatycznych planując swoją transformację biznesową. Rozwiązania te w kompleksowy sposób pokazują, w jakim stanie jest przedsiębiorstwo oraz w którą stronę zmierza.

Jedną z kluczowych ról na mapie rozwiązań cyfrowych odgrywają systemy ERP, dostarczając informacji o poszczególnych obszarach organizacji. Dziś już nie mówimy tylko o systemach finansowo-księgowych, magazynowych, czy kadrowo-płacowych. Obecnie biznesową transformację cyfrową napędzają rozwiązania zintegrowane, uwzględniające nie tylko informacje historyczne, ale także zaawansowane planowanie predykcyjne, komunikację z urządzeniami oraz elementy automatyzacji i robotyzacji, dodatkowo wsparte narzędziami analitycznymi. To wszystko wymaga dostępu do dużych mocy obliczeniowych, które są dostępne w ramach rozwiązań chmurowych. Takie oparcie biznesu na technologii stawia przed nią potężne wymagania dotyczące bezpieczeństwa oraz ciągłości działania. Niepewna sytuacja geopolityczna pokazuje ograniczenia rozwiązań lokalnych, gdy konieczne jest zarządzanie firmą z wielu lokalizacji. Odpowiedzią na te wyzwania są możliwości dynamicznego przełączania się między różnymi centrami danych, zabezpieczonymi profesjonalnie przed czyhającymi zagrożeniami.

Wybór zintegrowanego systemu ERP stanowi samo w sobie wyzwanie, a jego wdrożenie wymaga znacznego zaangażowania i profesjonalnego podejścia

do projektu ze strony kadry zarządzającej oraz odpowiednio przygotowanego zespołu projektowego. Sposobem na ułatwienie procesu wdrożenia są nowoczesne metodyki uwzględniające dobre praktyki oferowane przez dostawców technologii, wykorzystujące zwinne podejście do zarządzania projektami oraz gotowe prekonfigurowane rozwiązania chmurowe. Niejednokrotnie konieczne jest uzyskanie pomocy z zewnątrz organizacji w formie doradztwa lub outsourcingu, gdyż wcześniejsze doświadczenia, którymi dysponuje samo przedsiębiorstwo, mogą okazać się już nieaktualne. Szybkość wdrożenia oraz zapewnienie dostosowania do zmian, które są przed nami, to wyzwania, przed którymi stają dostawcy zaawansowanych systemów ERP.

Odnalezienie się w tym gąszczu zadań będzie łatwiejsze dla organizacji, które metodycznie podchodzą do transformacji biznesowej i wybierają nowoczesne rozwiązania wykorzystujące technologie przyszłości. Nie wystarczy wybierać tego, co dobre dziś, trzeba transformować się z myślą o jutrze i wyzwaniach, które dopiero nadejdą. Wówczas może sformułowanie „wiem, rozumiem, planuję!” nie będzie już budziło takiego niepokoju.



Bartosz Zawisza

Partner Associate
Consulting, Doradztwo IT,
KPMG w Polsce

Cyberbezpieczeństwo i ryzyko

W obliczu rosnącej liczby cyberincydentów oraz coraz bardziej zaawansowanych technik ataków, odpowiednie zabezpieczenia cyfrowe są niezbędne dla zachowania ciągłości działania firm, ochrony ich reputacji oraz poufności danych klientów i partnerów biznesowych. Wdrażając skuteczne strategie cyberbezpieczeństwa, organizacje mogą minimalizować ryzyko ataków, zapewniając stabilne i bezpieczne środowisko pracy. Wraz z rosnącym zagrożeniem związanym z cyberatakami, organy regulacyjne wprowadzają coraz bardziej restrykcyjne przepisy prawne dotyczące ochrony danych i bezpieczeństwa informacji. Aby spełnić wymagania prawne i normy dotyczące cyberbezpieczeństwa, firmy muszą stale aktualizować i doskonalić swoje procedury, inwestować w odpowiednie technologie i szkolenia pracowników oraz monitorować zagrożenia. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem jest niezbędnym elementem zapewnienia długoterminowej stabilności. Wskaźnik tegorocznego „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w zakresie cyberbezpieczeństwa i ryzyka wyniósł 4,9 pkt. To o 0,5 pkt więcej niż przed rokiem. Firmy dostrzegają czyhające niebezpieczeństwa i skupiają się na budowaniu dedykowanych zespołów ds. cyberbezpieczeństwa, sformalizowanych procedurach oraz systemach monitorowania zagrożeń.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w obszarze cyberbezpieczeństwa i ryzyka w poszczególnych latach



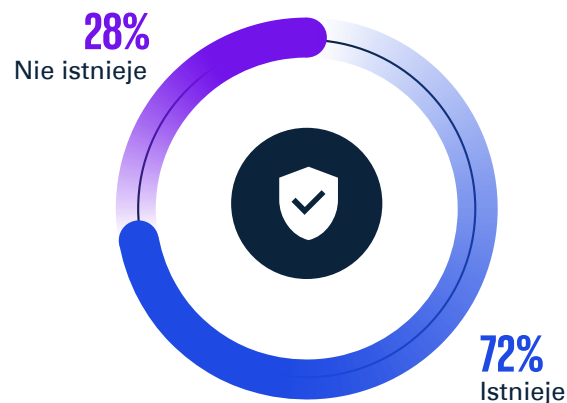
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Cyfrowe zabezpieczenia

Sposób radzenia sobie z cyberzagrożeniami bez wątplenia wpływa na tempo i jakość transformacji cyfrowej. Skuteczne strategie cyberbezpieczeństwa pozwalają uniknąć przestoju w działaniach związanych z wdrażaniem nowych technologii oraz utrzymaniem stabilności i bezpieczeństwa w procesie cyfryzacji. Natomiast niedostateczne zabezpieczenia mogą prowadzić do opóźnień, dodatkowych kosztów oraz utraty zaufania klientów. 72% ankietowanych deklaruje, że w ich firmach

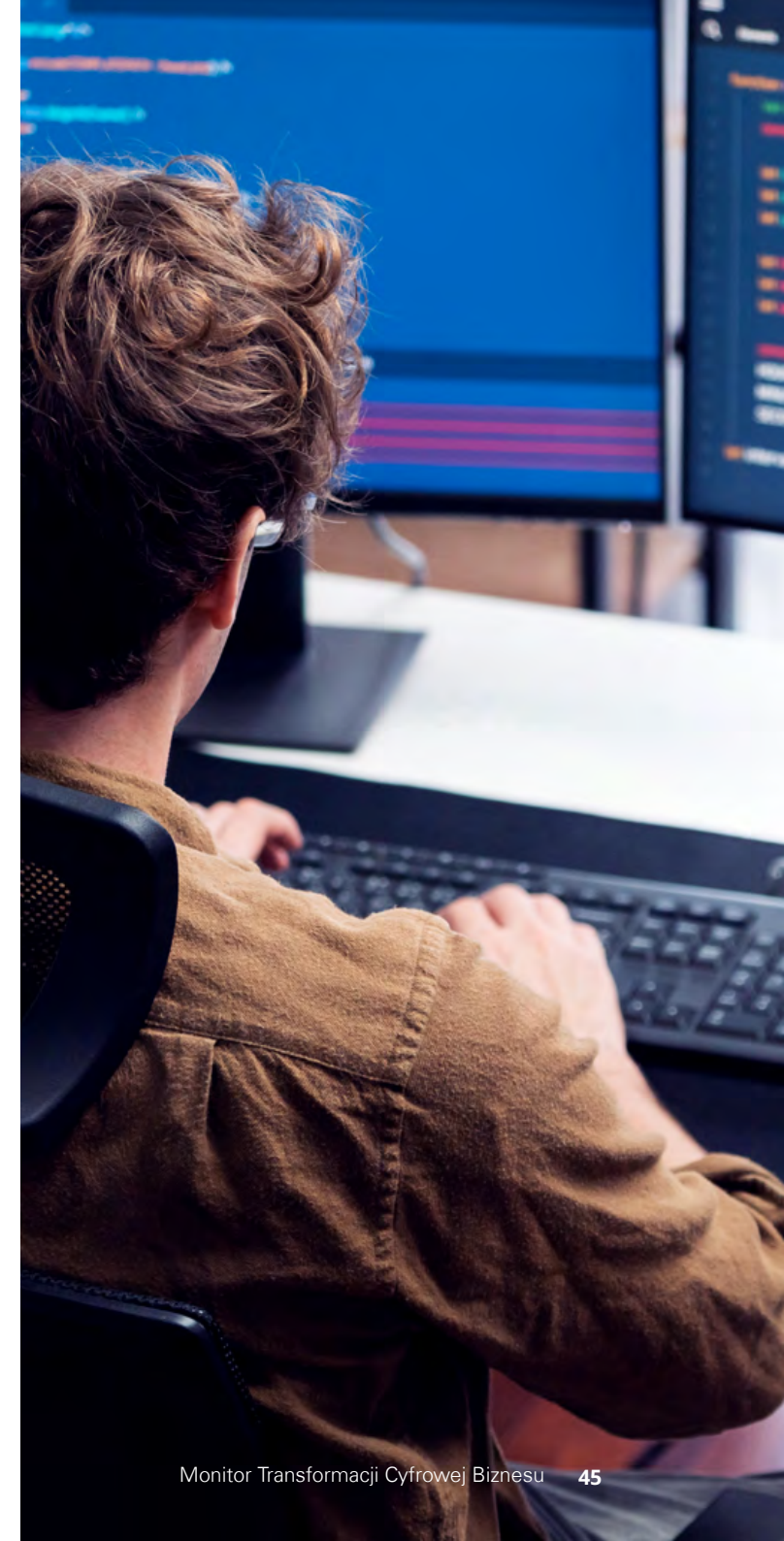
stworzono i wdrożono polityki oraz procedury w obszarze cyberbezpieczeństwa. Odsetek tych organizacji wzrósł w ciągu roku o 12 punktów procentowych. Najlepiej pod tym względem wypadają sektory finansowy i motoryzacyjny, gdzie formalne zarządzanie cyberbezpieczeństwem deklaruje 87% respondentów, oraz branża life sciences, z 86% takich odpowiedzi.

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



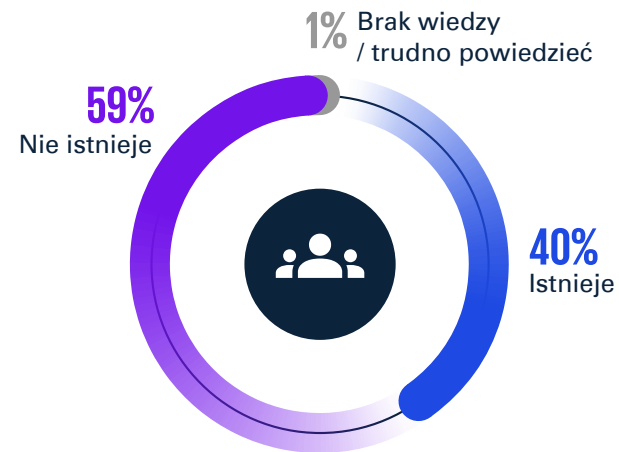
Odsetek firm, w których istnieją sformalizowane procedury dotyczące zarządzania cyberbezpieczeństwem, wzrósł o 12 punktów procentowych, do 72%.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

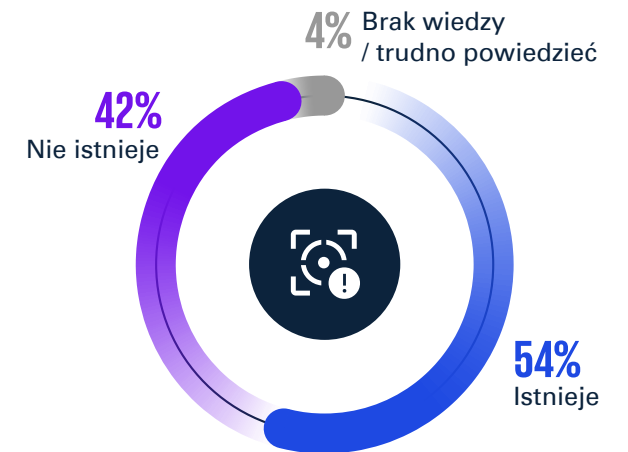


40% ankietowanych twierdzi też, że w ich firmach istnieje dział lub zespół ds. cyberbezpieczeństwa, co stanowi wzrost o 13 punktów procentowych w porównaniu z ubiegłym rokiem. Ponownie na prowadzeniu znajduje się sektor finansowy, w którym odsetek takich firm wzrasta do 80%. Branża finansowa również poradziła sobie dobrze w zakresie wdrożenia systemów monitorowania cyberzagrożeń w łańcuchu dostaw oprogramowania, osiągając tak samo świetne wyniki jak w przypadku działu ds. cyberbezpieczeństwa. Ogólnie, odsetek przedsiębiorstw, w których istnieje taki system wyniósł 54% – o 14 punktów procentowych więcej niż w poprzedniej edycji raportu. Regularne kontrolowanie oprogramowania pozwala na szybkie reagowanie na ewentualne incydenty oraz identyfikację słabych punktów w łańcuchu dostaw. Rosnąca złożoność systemów sprawia, że każdy element może być potencjalnym źródłem ryzyka dla całej organizacji, dlatego ważne jest, aby nadzorować każdy etap tego procesu w celu zapewnienia bezpieczeństwa.

Istnienie dedykowanego działu lub zespołu ds. cyberbezpieczeństwa w firmie



Istnienie systemu monitorowania cyberzagrożeń w łańcuchu dostaw wykorzystywanego oprogramowania



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Bezpieczeństwo na pierwszym planie

Opinia osób zarządzających na temat poziomu cyberbezpieczeństwa w firmie może stanowić istotny wskaźnik skuteczności działań w tym obszarze. Wysoki poziom zadowolenia może świadczyć o zaufaniu do strategii i obowiązujących środków bezpieczeństwa. Aż 57% respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwo jest bardzo dobrze lub dobrze chronione przed cyberzagrożeniami. Kolejne 31% ankietowanych uważa, że ich firma jest bezpieczna w umiarkowanym stopniu. Z jednej strony takie wyniki napawają optymizmem, z drugiej jednak trzeba uważać, aby nie wpaść w pułapkę samozadowolenia. Techniki ataków stają się coraz bardziej zaawansowane. Zgodnie z danymi „Barometru Cyberbezpieczeństwa” opublikowanymi przez firmę KPMG na koniec lutego 2024 roku, w ciągu poprzedniego roku aż 66% badanych organizacji zarejestrowało przynajmniej jeden incydent związany z cyberbezpieczeństwem. Dlatego warto patrzeć na swoje zabezpieczenia w sposób obiektywny i ciągle podnosić ich poziom.

Technologie cyfrowe są podatne na cyberataki, co może prowadzić do utraty danych, przerw w dostępie do usług czy kradzieży poufnych informacji. Nieprawidłowe wykorzystanie danych lub błędna interpretacja wyników analiz może prowadzić do podejmowania nieodpowiednich decyzji, wpływając tym samym na działalność

firmy i jej pozycję na rynku. Przedsiębiorstwa powinny systematycznie oceniać ryzyko związane z wykorzystaniem technologii cyfrowych, uwzględniając różne scenariusze i możliwe konsekwencje. Takie działania w stopniu bardzo dużym lub dużym deklaruje 37% firm (o 7 punktów procentowych więcej niż przed rokiem). 33% organizacji twierdzi, że przywiązują do takiej oceny ryzyka umiarkowaną wagę. Pozytywnym aspektem jest fakt, że odsetek firm, które nie biorą pod uwagę i nie kwantyfikują ryzyka związanego z wykorzystywaniem technologii, spadł w ciągu roku o 8 punktów procentowych.

Wdrażanie nowych technologii wymaga nakładów inwestycyjnych. Ponad jedna czwarta respondentów zamierza w ciągu najbliższego roku znacznie zwiększyć wydatki na cyberbezpieczeństwo. Odsetek tych firm urósł dwukrotnie – w poprzedniej edycji raportu takie działania deklarowało 13% organizacji. Istotny jest również fakt, że udział procentowy przedsiębiorstw, które nie planują zwiększać wydatków lub chcą je podnieść tylko w niewielkim stopniu, spadł o 19 punktów procentowych. Dzięki inwestycjom w bezpieczeństwo cyfrowe firmy mogą uniknąć poważnych strat finansowych, dlatego długofalowo nie opłaca się oszczędzać na zabezpieczeniach.

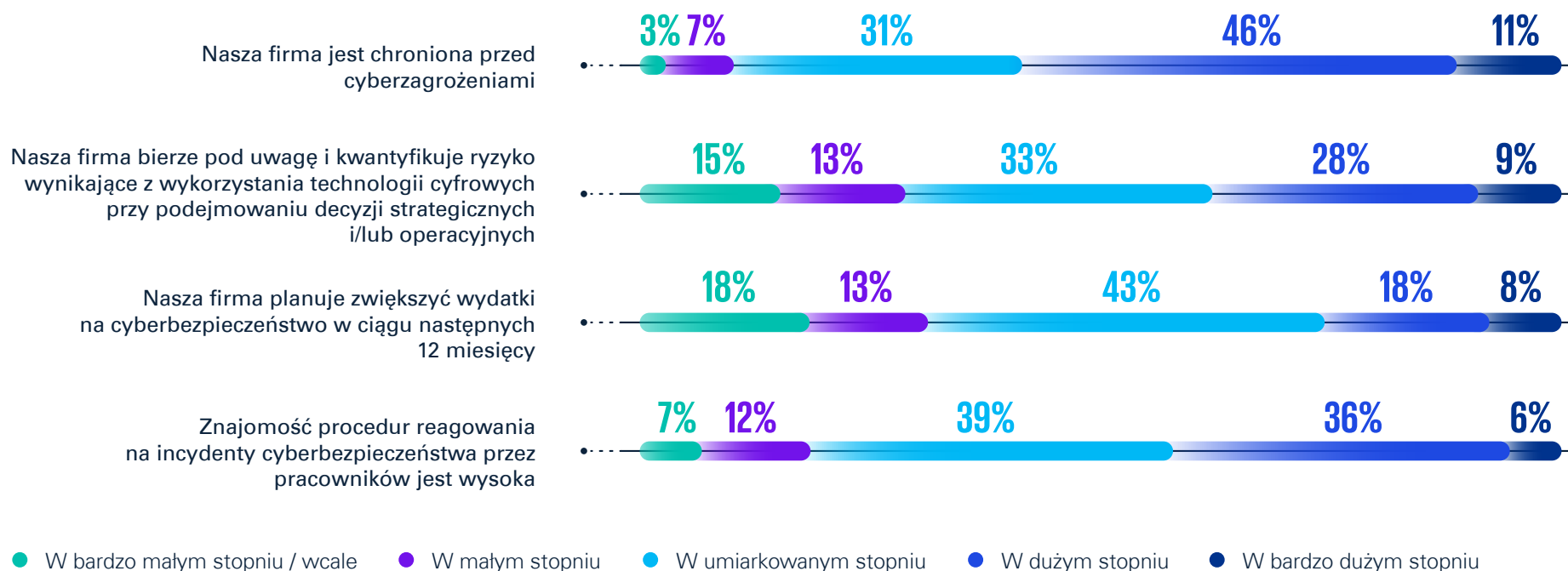


57% respondentów wyraża przekonanie, że ich firma posiada wystarczającą ochronę przed cyberzagrożeniami.

Pracownicy często stoją na pierwszej linii frontu w walce z cyberzagrożeniami, dlatego ich umiejętność rozpoznawania sygnałów ostrzegawczych oraz wiedza na temat właściwych procedur postępowania może znacząco ograniczyć szkody i minimalizować ewentualne ryzyko dla firmy. Jak pokazuje badanie, respondenci ufają swoim pracownikom. Aż 42% z nich zgadza się w bardzo dużym lub dużym stopniu

ze stwierdzeniem, że znajomość procedur reagowania na cyberincydenty przez pracowników jest wysoka. Kolejne 39% ankietowanych uważa tak w stopniu umiarkowanym. Optimizmem może napawać fakt, że jedynie według 19% organizacji, ich pracownicy nie są przygotowani lub są przygotowani w małym stopniu do zapobiegania atakom cyberprzestępców.

Opinie na temat cyberbezpieczeństwa firm



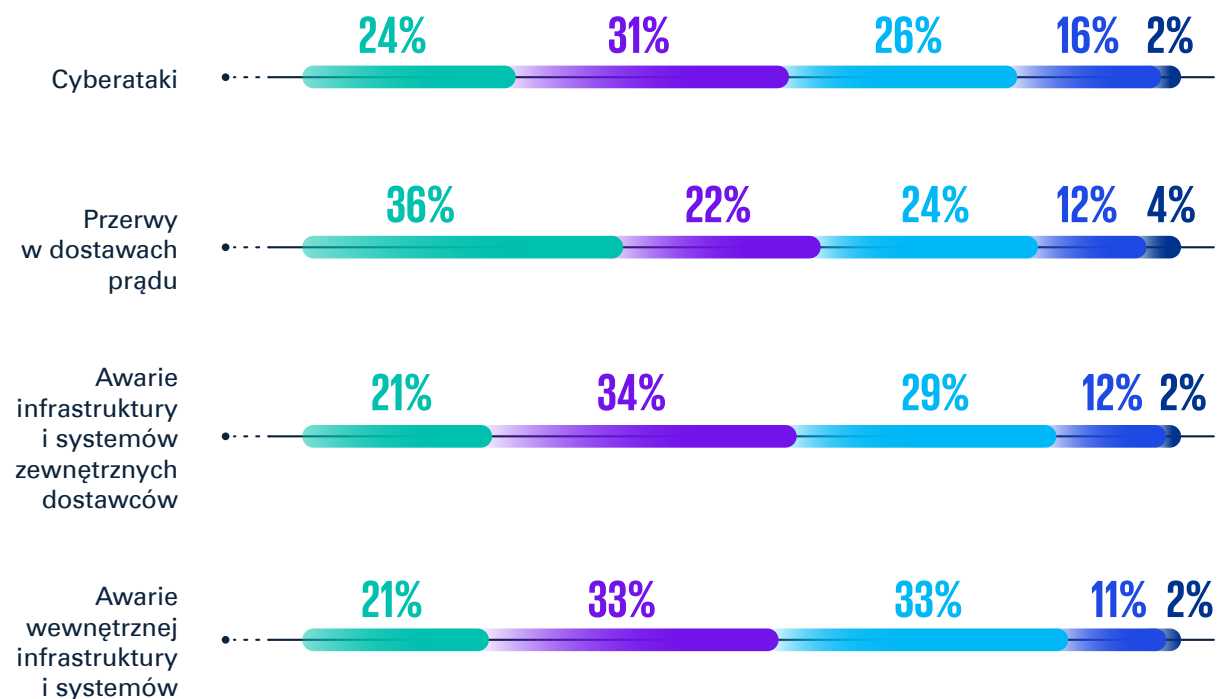
Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Ochrona przed zagrożeniami

Potwierdzeniem pozytywnych opinii na temat swoich systemów zabezpieczeń, wyrażanych przez respondentów, jest również ich ocena istotności zagrożeń. W przypadku każdego z czterech wymienionych ryzyk, ponad połowa respondentów uważa, że są one niewielkim lub żadnym zagrożeniem dla powodzenia transformacji cyfrowej. Największym wyzwaniem dla procesu digitalizacji okazały się cyberataki. 18% respondentów uważa, że mogą one stanowić znaczące zagrożenie dla realizacji procesu cyfryzacji. Warto jednak zauważyć, że odsetek ankietowanych wyrażających obawy w bardzo dużym lub dużym stopniu wzrósł w porównaniu z poprzednim rokiem dla każdego z czterech zagrożeń. Wnioski płynące z danych są niejednoznaczne – chociaż większość respondentów nadal bagatelizuje zagrożenia ograniczające postęp w cyfryzacji, zauważalnie rośnie liczba osób, które w ogóle zaczynają dostrzegać te zagrożenia.



Ocena istotności zagrożeń dla powodzenia transformacji cyfrowej firm w okresie następnym 12 miesięcy



● W bardzo małym stopniu / wcale ● W małym stopniu ● W umiarkowanym stopniu
 ● W dużym stopniu ● W bardzo dużym stopniu

Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Optymizm respondentów badania wobec poziomu ochrony przed cyberatakami jest wyjątkowo wysoki. Niemal dziewięć na dziesięć polskich firm ocenia swój poziom bezpieczeństwa co najmniej jako umiarkowany. Ta obserwacja pobudza do refleksji, zwłaszcza biorąc pod uwagę rosnący poziom zaawansowania dzisiejszych grup cyberprzestępczych i ogólny wzrost intensywności cyberataków, z uwagi na trwającą cyberwojnę. Cieszy natomiast wzrost o 14 punktów procentowych liczby organizacji, które wdrożyły mechanizmy monitorowania cyberzagrożeń w łańcuchu dostaw. Tego typu ataki, często wykorzystywane przez grupy cyberprzestępcze związane z nieprzyjawnymi krajami, stanowią obecnie jedno z najpoważniejszych zagrożeń. Wyzwanie to będzie jeszcze bardziej istotne w kontekście wdrażania systemów sztucznej inteligencji, których

integralność i skuteczność wprost zależy od bezpieczeństwa procesu trenowania pozyskiwanych modeli AI.

Myśląc całościowo o wdrażaniu nowych technologii, uwzględnienie aspektów cyberbezpieczeństwa jest konieczne dla powodzenia procesu. Firmy powinny zastosować skuteczne metodyki analizy ryzyka, których fundamentem musi być dobra komunikacja między kierownikami jednostek biznesowych, a specjalistami w zakresie cyberbezpieczeństwa. Niepokojący jest fakt, że pomimo niewielkiej poprawy w tym obszarze względem zeszłorocznych wyników badania, wciąż jedynie 37% firm w dużym lub bardzo dużym stopniu uwzględnia analizę ryzyka przy podejmowaniu decyzji strategicznych czy operacyjnych dotyczących wykorzystania nowych

technologii. Dopracowana analiza zapewni optymalną inwestycję w cyberbezpieczeństwo, czyli taką, która w największym stopniu ograniczy ryzyko operacyjne. To zagadnienie szczególnie istotne w kontekście tego, że firmy będą inwestować w cyberbezpieczeństwo – ponad jedna czwarta organizacji zrobi to w przyszłym roku na znaczącym poziomie. Czy będą to jednak optymalnie zainwestowane środki, jeśli nie przyłożą się właściwej wagi do analizy ryzyka?



Michał Kurek

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



Potencjał do transformacji

Potencjał do transformacji odnosi się do zdolności organizacji do adaptacji i wykorzystania nowych technologii oraz innowacyjnych strategii w celu poprawy swojej efektywności, elastyczności i konkurencyjności. Proces cyfryzacji obejmuje nie tylko aspekt technologiczny, ale także kulturowy i organizacyjny, wymagając zaangażowania zarówno w inwestycje w nowe rozwiązania, jak i w kształtowanie elastycznej i innowacyjnej kultury korporacyjnej. Organizacje muszą zadbać o zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach. Zarówno liderzy, jak i pracownicy operacyjni muszą być przygotowani do podejmowania decyzji związanych z cyfryzacją oraz wyposażeni w umiejętności niezbędne do efektywnego korzystania z nowych narzędzi i technologii. Edukacja, szkolenia oraz wsparcie ze strony kierownictwa są kluczowe dla budowania świadomości i akceptacji wśród pracowników. Wskaźnik potencjału do transformacji w tegorocznej edycji „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” wyniósł 5,6 pkt na 10 możliwych do zdobycia, co stanowi najlepszy wynik spośród wszystkich czterech analizowanych. Zauważalna jest również poprawa w porównaniu do dwóch poprzednich edycji badania.

Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” w obszarze potencjału do transformacji w poszczególnych latach



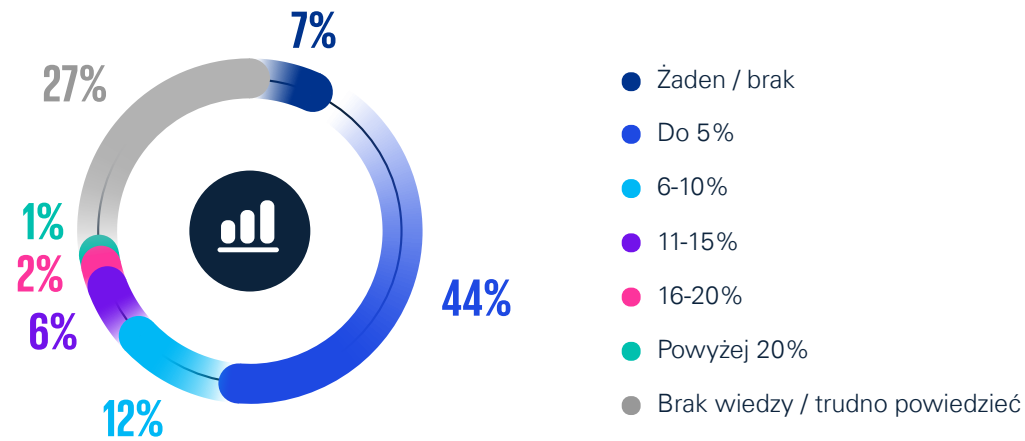
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Kapitał ludzki w centrum transformacji

Bez odpowiednich środków finansowych organizacje mogą napotkać trudności zarówno we wdrażaniu nowych rozwiązań, jak i utrzymaniu konkurencyjności na rynku. Transformacja cyfrowa wymaga istotnych nakładów finansowych, które obejmują inwestycje w nowe technologie, szkolenia pracowników, rozwój infrastruktury IT oraz wsparcie zewnętrznych dostawców usług. Inwestycje w cyfryzację często wymagają długoterminowego planowania oraz elastyczności budżetowej, aby móc odpowiednio reagować na zmieniające się potrzeby i okoliczności. Świadoma alokacja zasobów finansowych staje się kluczowym elementem skutecznej transformacji cyfrowej. W tym świetle zaskakujący może być fakt, że polskie firmy nie do końca kontrolują, jaką część swojego budżetu przeznaczają na transformację cyfrową – aż 27% respondentów odpowiedziało, że nie

wie lub trudno powiedzieć. Może to wynikać z tego, że transformacja cyfrowa jest procesem obejmującym wiele czynników, co utrudnia precyzyjne określenie, które wydatki są z nią związane. Najwięcej firm przeznaczają na cele związane z cyfryzacją do 5% swoich przychodów. Taką odpowiedź wskazało 44% ankietowanych. 12% przedsiębiorstw decyduje się na wydatki między 6 a 10% swoich przychodów na realizację transformacji cyfrowej. 20% przychodów przeznaczanych na ten cel osiągały jedynie dla 1% firm. Jednak 7% organizacji przyznaje, że nie ponosi takich wydatków. Najlepiej pod względem nakładów przeznaczanych na digitalizację wypadają sektor finansowy i technologiczny, w których po 73% firm alokuje środki na ten cel inwestycyjny.

Wydatki na transformację cyfrową (odsetek przychodów)



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

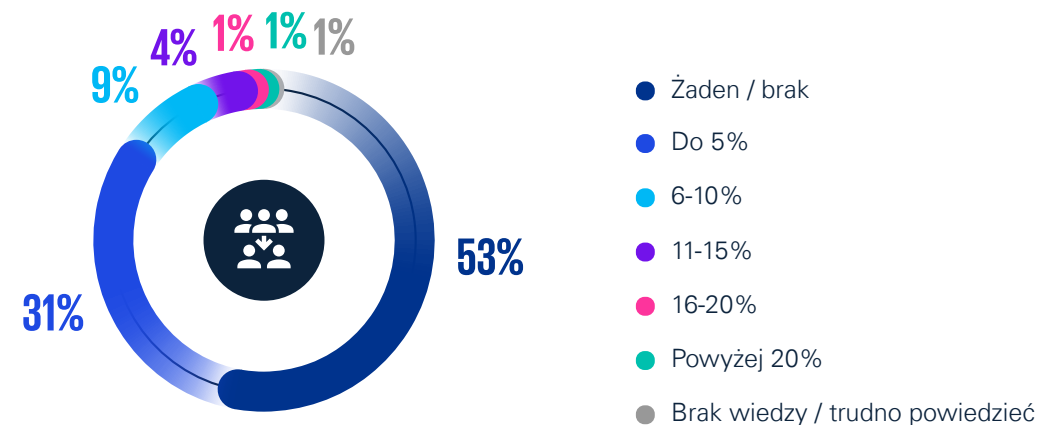




Zatrudnienie pracowników dedykowanych głównie do zadań związanych z transformacją cyfrową pozwala organizacji skoncentrować się na realizacji strategii cyfrowej oraz zapewnić wsparcie techniczne i niezbędną ekspertyzę. Pozytywnym aspektem jest spadek odsetka firm, które nie tworzą etatów dedykowanych tym celom do 53% (o 18 punktów procentowych mniej niż w poprzedniej edycji). Najwięcej, aż 31% przedsiębiorstw, do realizacji strategii cyfrowej oddelegowuje do 5% personelu.

9% ankietowanych zadeklarowało, że taką funkcję pełni między 6 a 10% zatrudnionych. Podobnie jak w przypadku wydatków, próg 20% przekracza tylko 1% przedsiębiorstw. Okazuje się, że spośród sektorów, najlepiej w tym zestawieniu wypada branża transportowo-logistyczna, gdzie aż 60% firm operujących na tym rynku kieruje przynajmniej jednego pracownika do wypełniania celów transformacji cyfrowej.

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



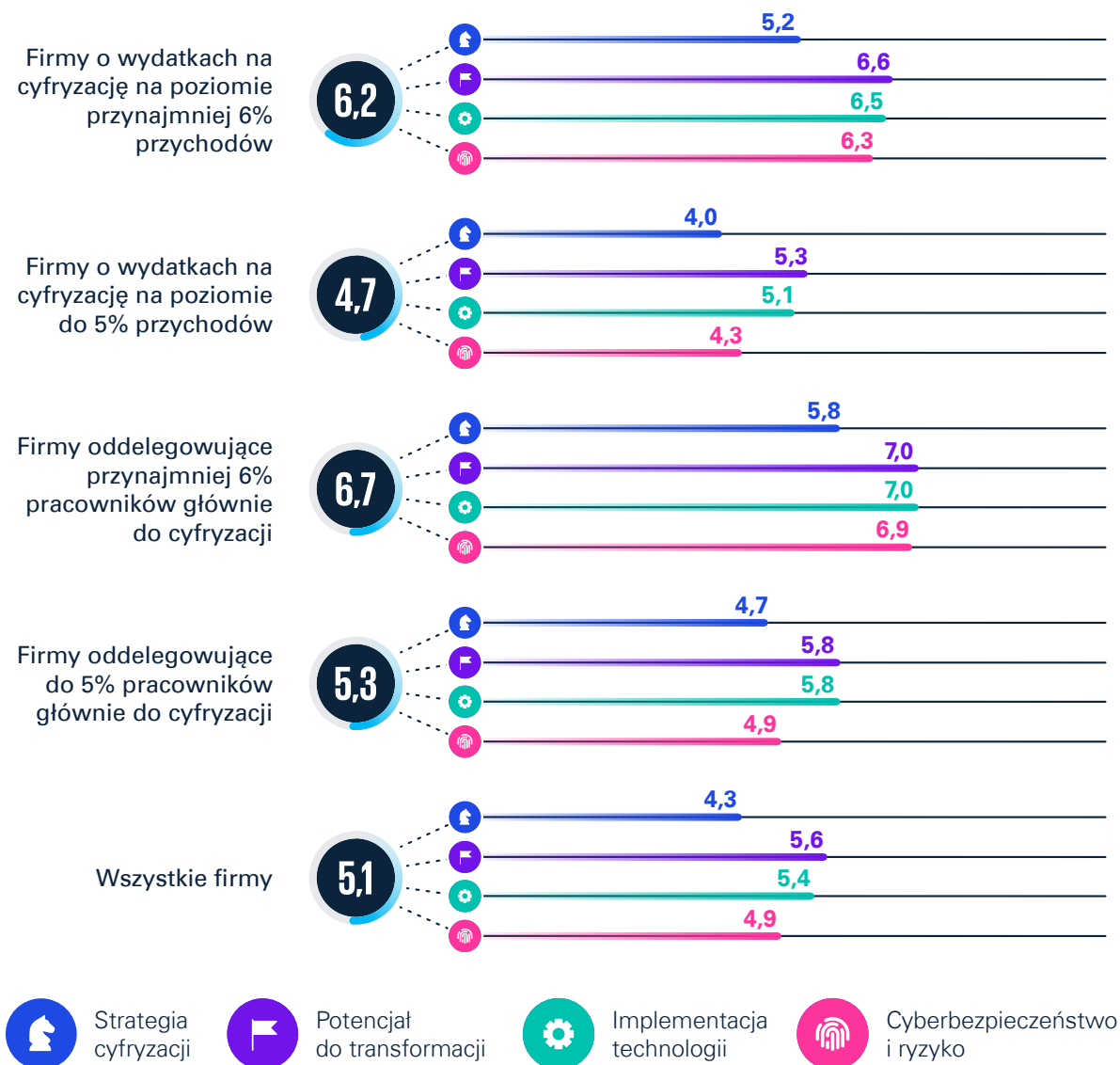
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

53% przedsiębiorstw nie oddelegowuje pracowników do zadań związanych z transformacją cyfrową.

Im wyższe wydatki na transformację cyfrową oraz im więcej zatrudnionych specjalistów, tym bardziej prawdopodobne jest osiągnięcie pozytywnych rezultatów. Dowodzą tego wyniki najnowszej edycji raportu. Firmy, które przeznaczają większą część przychodów na cele digitalizacji i zatrudniają większą liczbę personelu, osiągnęły wyższe wartości wskaźników we wszystkich czterech kategoriach. Szczególnie imponujące są wyniki firm skupiających się na pracownikach. Wskaźnik główny „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” dla takich przedsiębiorstw osiągnął 6,7 pkt. W obszarach potencjału do transformacji oraz implementacji technologii organizacje oddelegowujące przynajmniej 6% pracowników głównie do cyfryzacji, uzyskały 7 pkt. Wyraźnie więc widać, że inwestowanie w zasoby ludzkie może przynieść organizacjom większe korzyści i przyspieszyć tempo rozwoju.



Wskaźnik „Monitora Transformacji Cyfrowej Biznesu” według aktualnego poziomu zasobów na rzecz transformacji cyfrowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Od poznania do zrozumienia

W obliczu szybkiego tempa zmian w obszarze technologii, organizacje muszą być na bieżąco z najnowszymi trendami i innowacjami. Poszukiwanie informacji na temat nowych technologii jest kluczowym czynnikiem strategii rozwoju, a ciągła edukacja staje się nieodzownym elementem sukcesu. Optymizmem napawa fakt, że 42% firm deklaruje, że w bardzo dużym lub dużym stopniu aktywnie poszukują wiedzy na temat nowych technologii, które mogą wesprzeć ich biznes. Kolejne 39% stwierdza, że wykonują takie działania w stopniu umiarkowanym.

Gotowość pracowników na zmiany związane z transformacją cyfrową jest kluczowa dla

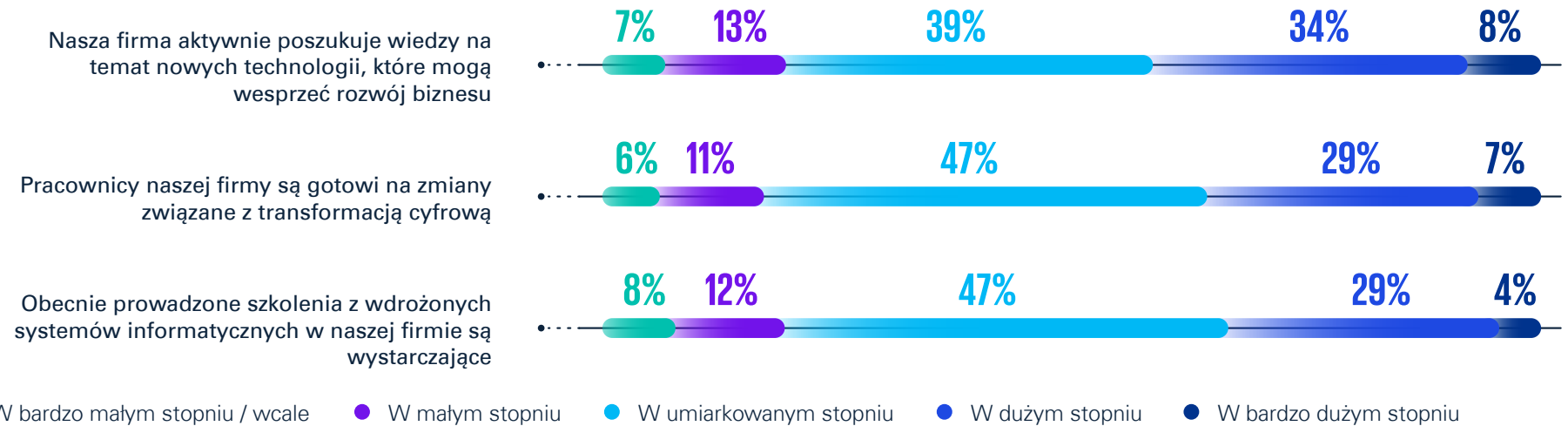
skutecznego jej przeprowadzenia. Pracownicy, którzy są otwarci na nowe technologie i chętni do nauki, mogą stanowić siłę napędową transformacji, przyczyniając się do szybszego adaptowania się organizacji do zmiennego otoczenia biznesowego. Wysoki poziom gotowości pracowników do zmian oznacza większą elastyczność w dostosowywaniu się do nowych narzędzi, procesów i strategii pracy, co sprzyja efektywnemu wdrożeniu innowacji cyfrowych. 36% ankietowanych uważa, że ich pracownicy są na te zmiany gotowi w bardzo dużym lub dużym stopniu, a 47% – w umiarkowanym.

Odpowiednie szkolenia nie tylko przekazują pracownikom wiedzę na temat użytkowania systemów, lecz także pomagają zrozumieć korzyści wynikające z innowacji, co może zwiększyć

motywację personelu do wykorzystywania ich w codziennej pracy. Kursy prowadzone na wysokim poziomie przyspieszają proces adaptacji, minimalizując jednocześnie opór wobec zmian. 33% firm uważa, że szkolenia, które udostępniają swoim pracownikom są wystarczające w bardzo dużym lub dużym stopniu. 47% deklaruje, że są adekwatne w umiarkowanym stopniu.

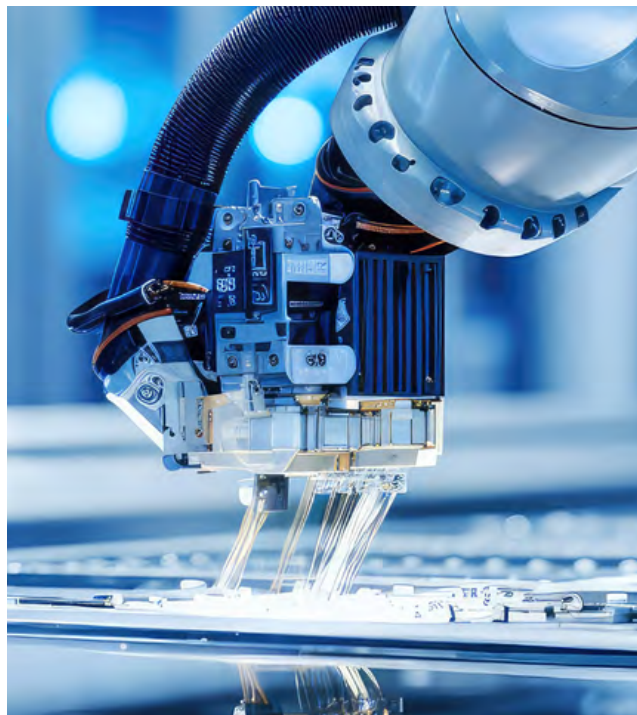
W każdym z twierdzeń spadł w tym roku odsetek przedsiębiorstw, które przykładają do tych obszarów małą wagę lub nie przykładają jej w ogóle. To pozytywny trend, który pokazuje, że firmy dostrzegają istotę ciągłego dokształcania i zdobywania nowej wiedzy.

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

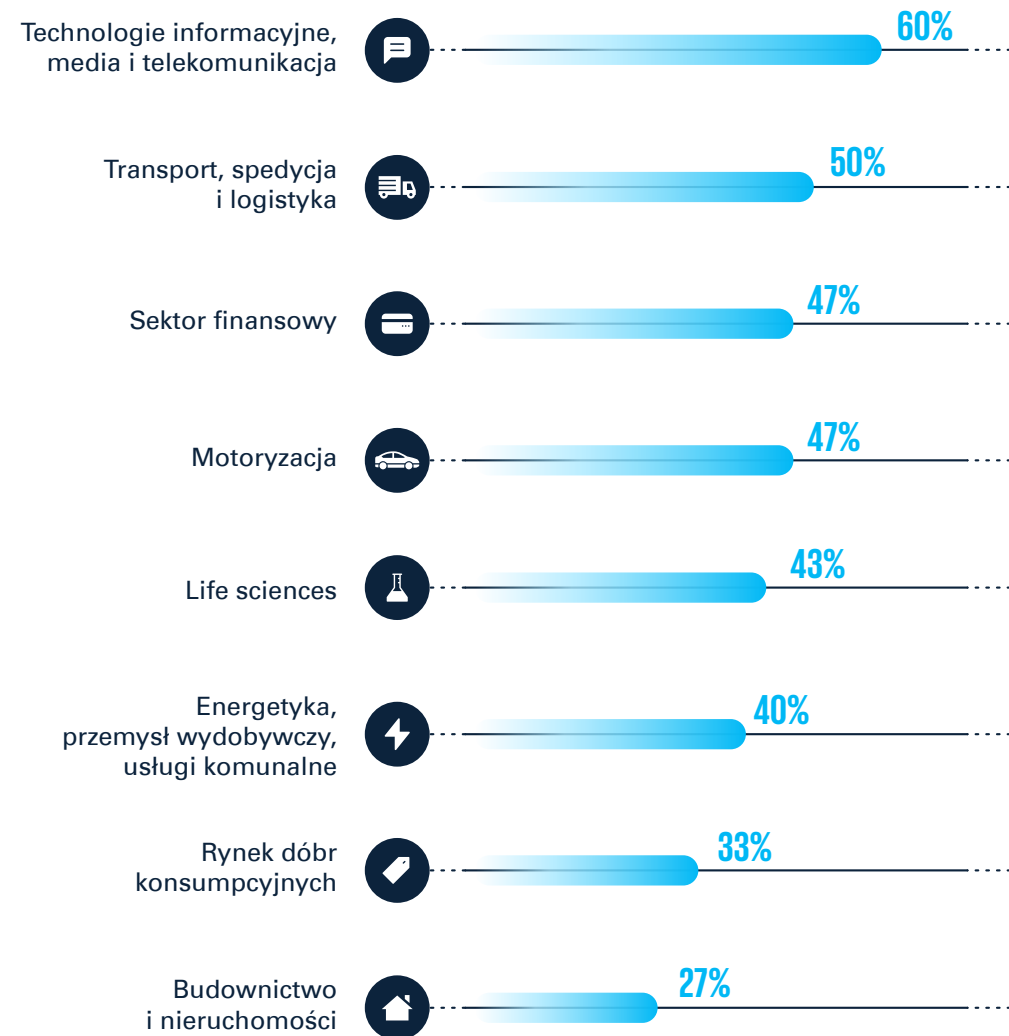


Wartości na wykresie mogą nie sumować się do 100% (pewien odsetek stanowią odpowiedzi „brak wiedzy / trudno powiedzieć”).
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Największe zainteresowanie w poszukiwaniu wiedzy wykazał sektor technologiczny. Aż 60% firm z tej branży deklaruje, że w bardzo dużym lub dużym stopniu aktywnie poszukuje nowych technologii, które mogą wspomóc rozwój ich biznesu. Nie jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę specyfikę tego rynku. Na drugim miejscu znalazł się sektor transportu, spedycji i logistyki, z połową takich odpowiedzi. Na najniższym stopniu podium uplasowała się zaś branża finansowa (47%). Najmniejsze zainteresowanie wykazały firmy z sektora budowlanego i nieruchomościowego – tylko 27% respondentów deklaruje aktywne poszerzanie swojej wiedzy.



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

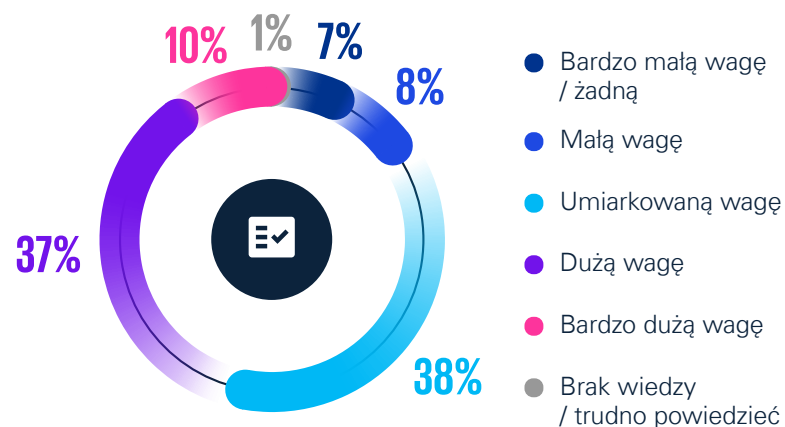


Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Nauka nowości

Pracownik nieprzeszkolony często czuje się zagubiony i trudno mu znaleźć motywację do pracy. Odpowiednie wprowadzenie personelu w działanie nowego systemu czy inwestowanie w kompetencje cyfrowe może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników i efektywności firmy. Blisko połowa respondentów (47%) wydaje się o tym pamiętać, ponieważ deklaruje, że w ciągu kolejnego roku będą przykładać bardzo dużą lub dużą wagę do edukacji swoich pracowników. Odsetek takich przedsiębiorstw wzrósł o 15 punktów procentowych w ciągu roku. Spadł też udział firm, które uważają szkolenia za nieistotne lub mało istotne (z 22% w 2023 roku do 15% w obecnej edycji raportu). Najbardziej zaangażowane w rozwój są podmioty zatrudniające ponad 250 osób, gdzie 60% organizacji deklaruje, że przykładają bardzo dużą lub dużą wagę do zwiększania kompetencji pracowników. Pod względem sektorów zdecydowanie wyróżnia się branża finansowa – dla wszystkich organizacji z tego rynku szkolenia będą bardzo istotne lub istotne.

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



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Szkolenia oraz nieprzerwany rozwój kompetencji cyfrowych są dzisiaj kluczem do sukcesu biznesowego oraz zapewnienia fundamentów odporności firmy. Aż 60% przedstawicieli branży technologicznej deklaruje poszukiwanie nowych narzędzi, które wesprą ich biznes. To jasny sygnał, że jako społeczeństwo jesteśmy coraz bardziej świadomi korzyści, jakie płyną z wejścia na cyfrową ścieżkę.

Dzisiaj jesteśmy już w nowej erze. Erze sztucznej inteligencji – technologii o niezwykłym potencjale do zmiany biznesu i każdej jego branży od finansów, poprzez handel, e-commerce, aż do opieki zdrowotnej, organizacji pożytku publicznego, czy w końcu administracji państwowej. Rozwiązania takie jak Copilot już teraz realnie zmieniają rzeczywistość w firmach. Usługa ta przyczynia się do zmniejszania długu cyfrowego i zwiększania produktywności.

Każdy pracownik potrzebuje umiejętności związanych z AI. Współpraca z AI – przy użyciu języka naturalnego – stanie się tak samo nieodłącznym elementem naszej pracy, jak dostęp do Internetu czy posiadanie komputera. Krytyczne myślenie, analityczna ocena sytuacji, rozwiązywanie złożonych problemów oraz kreatywność i oryginalność – to nowe kluczowe

kompetencje nie tylko w przypadku stanowisk technicznych czy ekspertów od AI.

Raport KPMG wskazuje, że aż 36% ankietowanych uważa, że ich pracownicy są gotowi na zmiany związane z transformacją cyfrową w bardzo dużym lub dużym stopniu, a 47% w umiarkowanym. W obliczu gwałtownych zmian i tak dużego przyspieszenia technologicznego rozwoju nie możemy zapominać o zaufaniu i bezpieczeństwie. Nie milknie dyskusja na temat szkoleń i odpowiedzialnego wykorzystania takich narzędzi, jak AI, która musi działać w sposób etyczny, odpowiedzialny, sprawiedliwy, inkluzywny, niezawodny i bezpieczny. To w naszych rękach jest dzisiaj szerzenie wiedzy oraz dostarczanie narzędzi, z których biznes będzie mógł czerpać korzyści dla siebie oraz tworzyć innowacje i zoptymalizowane rozwiązania dla własnych klientów.



Dominika Bettman

Dyrektor Generalna polskiego oddziału Microsoft

Metryczka

Raport został opracowany przez KPMG w Polsce na podstawie wyników ankiety przeprowadzonej przez firmę Norstat. Badanie było realizowane metodą CATI na przełomie stycznia i lutego 2024 roku.

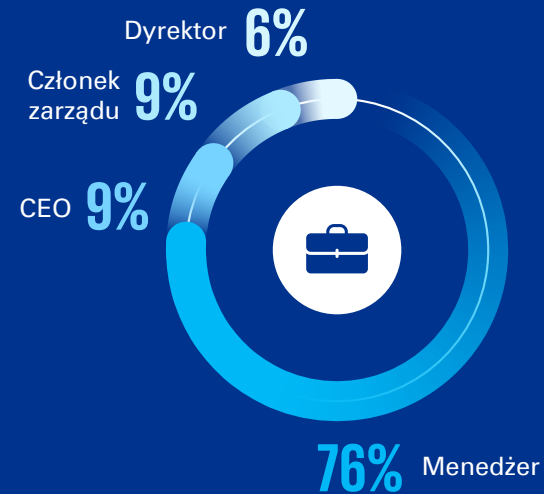
W badaniu uczestniczyło 180 respondentów, którzy w swoich firmach odpowiadają za kwestie związane z cyfryzacją. Grupę stanowili menedżerowie, dyrektorzy, członkowie zarządów oraz prezesi.

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.

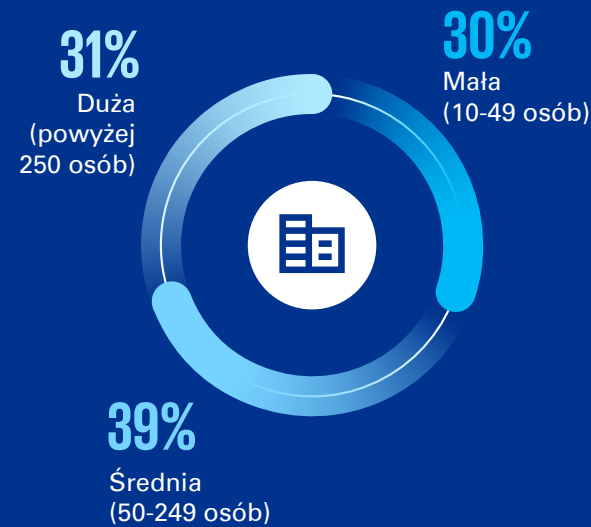
Podmioty zostały skategoryzowane wg swojej przeważającej działalności do 9 sektorów:

- budownictwo i nieruchomości,
- energetyka, przemysł wydobywczy, usługi komunalne,
- life sciences (farmacja, chemia, urządzenia medyczne),
- motoryzacja,
- rynek dóbr konsumpcyjnych,
- sektor finansowy,
- technologie informacyjne, media i telekomunikacja,
- transport, spedycja i logistyka,
- inne.

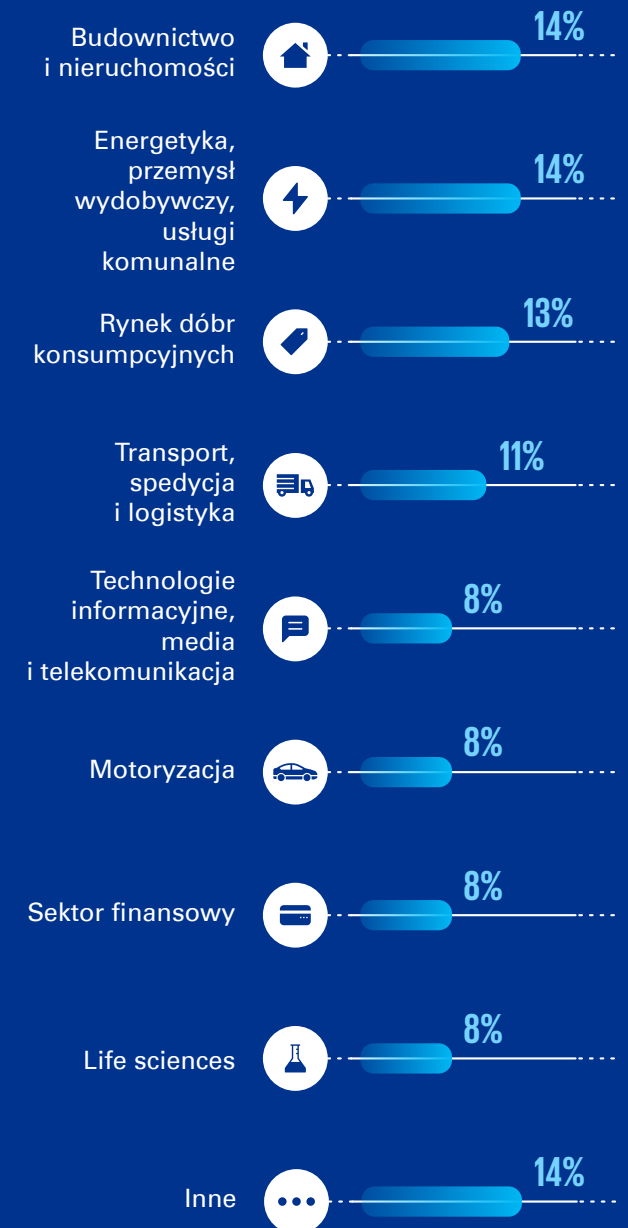
Stanowisko respondenta



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

ul. Marynarki Polskiej 197
80-868 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. Kopcińskiego 62d
90-032 Łódź

T: +48 42 232 77 00

E: lodz@kpmg.pl



KPMG Poland

kpmg.pl

© 2024 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.

Document Classification: KPMG Public