

**ANDRZEJ
PAWŁOWSKI**

SYSTEM JEST, EFEKTU NIE MA



**Jak sprawdzić, ile zmiany
udźwignie twoja firma.**

Od Excela po AI

PUNKT ZWROTNY

Andrzej Pawłowski

System jest, efektu nie ma

Jak sprawdzić, ile zmiany udźwignie
twoja firma. Od Excela po AI

Wydawnictwo Punkt Zwrotny
Grodzisk Mazowiecki 2026

Copyright © Andrzej Pawłowski, 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiejkolwiek formie bez pisemnej zgody właściciela praw. Nie narusza to uprawnień przysługujących na podstawie ustawy, w tym prawa cytatu i dozwolonego użytku osobistego. Właściciel praw zastrzega odrębnie prawo do zwielokrotniania tej książki i do eksploracji jej tekstu oraz zawartych w niej danych, w tym do trenowania i rozwijania systemów sztucznej inteligencji; zastrzeżenie obejmuje całość książki i każdą jej część.

Wyjątek: „Skan udźwigu firmy” – trzynaście pytań, odczyt, cztery czerwone flagi i weryfikacja zespołowa – wolno kopiować i drukować na własny użytek wewnętrzny firmy czytelnika, w całości i bez zmian w treści pytań; wypełnianie pól jest dozwolone. Zgoda nie obejmuje odsprzedaży ani żadnego użycia odpłatnego, w tym rozdawania kopii uczestnikom szkoleń, warsztatów i usług doradczych. Na każdej kopii ma się znaleźć nota: „Andrzej Pawłowski, »System jest, efektu nie ma«, Wydawnictwo Punkt Zwrotny 2026. Skan udźwigu firmy – kopiowanie i drukowanie na własny użytek wewnętrzny firmy dozwolone. Odsprzedaż i użycie odpłatne wymagają pisemnej zgody właściciela praw”.

Nazwy programów, usług i marek przywoływane w tej książce są znakami towarowymi ich właścicieli i użyto ich wyłącznie w celu opisowym. Dotyczy to również tytułu i podtytułu tej książki oraz opisów produktu w sklepach: występujące w nich nazwy własne są użyte opisowo i nie oznaczają powiązania z właścicielami znaków ani ich zgody. Nazwy firm i instytucji przywołane przy opisach zdarzeń historycznych oraz badań podano na podstawie źródeł publicznych wskazanych w sekcji Źródła; podmioty te nie są powiązane z tą książką i jej nie autoryzowały. Tak samo opisowo, wyłącznie dla wskazania afiliacji badaczy, podano nazwy uczelni i instytutów naukowych.

Sceny firmowe w tej książce są przykładami dydaktycznymi. Firmy, postaci, dialogi, liczby i przebieg zdarzeń zostały skomponowane, żeby pokazać mechanizmy pracy i decyzji. Nie są relacjami z osobistych historii autora ani opisami konkretnych klientów. Pierwsza osoba służy objaśnianiu sposobu myślenia i pracy. Doświadczenie zawodowe autora przedstawiono w nocie biograficznej. Publiczne przypadki historyczne i wyniki badań odróżniono od scen oraz opisano w sekcji Źródła.

Książka przedstawia podejście autora do wdrażania zmian i nie jest poradą prawną, podatkową ani kadrową. Przywołane przepisy, terminy i progi obowiązywały w dniu zamknięcia rękopisu i mogą się zmienić. Przed decyzją, która dotyczy umowy, zatrudnienia albo danych osobowych, sprawdź stan aktualny i skonsultuj ją z osobą, która ma w tym uprawnienia.

Zapytania o prawa, przedruki i licencje: andrzejpawlowski.com.

Wydanie pierwsze

Wydawca: Wydawnictwo Punkt Zwrotny

Andrzej Pawłowski Consulting

Grodzisk Mazowiecki, 2026

ISBN wydania papierowego: 978-83-983296-2-0



WYDAWNICTWO

PUNKT ZWROTNY

Spis treści

Nota od autora	5
Jak czytać tę książkę	6
Część I. Gdzie znika efekt	7
1. System jest, efektu nie ma	8
2. Ludzie, nie narzędzia. Kto naprawdę decyduje o wyniku wdrożenia	22
3. Jedna osoba kontra czterdzieści. Co musi wydarzyć się po szkoleniu	34
4. Osiem kliknięć zamiast dwóch. Co zmiana ludziom zabiera .	46
5. Korek jest wyżej, niż boli. „Dobre czy złe narzędzie” to złe pytanie	59
6. Każdy dowiózł swoje. Firma straciła.	71
7. Kiedy plik staje się systemem	82
Część II. Udźwig i próba na AI	94
8. Udźwig firmy. Ile zmiany naraz firma przetrawi	95

9. AI jako reflektor. Jak moda odsłania narzędzia, które firmy miały od lat	109
---	-----

10. AI do wszystkiego, czyli do niczego	122
---	-----

Część III. Od zakupu do wyniku	135
---------------------------------------	------------

11. Po co, jak, kim. Dobór narzędzia do celu, procesu i ludzi .	136
---	-----

12. Strona, której nie ma w umowie	150
--	-----

13. Pierwsze sto dni. Żeby się przyjęło, a nie tylko wystartowało	165
---	-----

14. Kiedy to nie ty podpisujesz	182
---	-----

Zakończenie. Wtorek, dziesiąta dwadzieścia	191
---	------------

Skan udźwigu firmy	194
---------------------------	------------

Źródła	201
---------------	------------

O autorze	208
------------------	------------

Nota od autora

Firma kupuje system, ludzie przechodzą szkolenie, projekt zostaje odebrany. A po roku najważniejszy raport nadal powstaje w arkuszu, który ktoś skleja po godzinach. Chcę przyjrzeć się temu, co wydarzyło się między zakupem a codzienną pracą. Właśnie tam często leży odpowiedź na pytanie, dlaczego nie ma obiecanego efektu. Samo uruchomienie raportu nie zamyka tej historii: ktoś musi jeszcze wziąć odpowiedzialność za decyzję, którą raport umożliwia, i za pracę, którą ta decyzja zostawi innym.

Sceny, przez które cię poprowadzę, są skomponowanymi przykładami, a nie historiami moich klientów. Wymyślone firmy i postaci pozwalają zatrzymać się przy decyzji, obejrzeć jej skutki i sprawdzić, co można było zrobić inaczej. Liczby w scenach pokazują proporcje problemu. Wyniki badań oraz publiczne zdarzenia historyczne mają osobne źródła na końcu książki.

Piszę z perspektywy konsultanta, który łączy pracę nad operacjami, sprzedażą i technologią. Interesuje mnie przyczyna problemu, także wtedy, gdy znajduje się daleko od miejsca, w którym go zgłoszono. Zależy mi na rozwiązaniach, które ludzie rozumieją, umieją zastosować i potrafią rozwijać po zakończeniu projektu.

Twoja firma może mieć inny produkt, inną skalę i inne przepisy niż firma ze sceny. Nie pomijaj tych różnic. Szukaj natomiast podobieństw w tym, jak powstaje kolejka, kto czeka na informację i komu brakuje czasu na naukę. Cudzy przykład jest początkiem pytania o własną pracę. Odpowiedź trzeba sprawdzić u siebie.

Jak czytać tę książkę

Najwięcej daje lektura od początku. Najpierw zobaczysz, gdzie znika efekt wdrożenia, potem sprawdzisz, ile zmiany firma może przyjąć, a na końcu przejdiesz do wyboru rozwiązania i pracy po starcie. Do poszczególnych rozdziałów można wracać przy konkretnym problemie. Pytania w Skanie udźwigu firmy odpowiadają numerom pierwszych trzynastu rozdziałów i pomagają znaleźć potrzebne miejsce.

Udźwigiem nazywam to, ile zmiany naraz firma może przyswoić przy bieżącej pracy. Zależy on od dostępnych godzin, umiejętności i innych zmian zajmujących tych samych ludzi. Można go rozwijać. Dokończona próba, zapisana wiedza i przygotowany zastępca ułatwiają następny krok.

Przy wskazówkach podaję orientacyjny zakres czasu i osoby potrzebne do pracy. Dopasuj go do swojej firmy. Pierwsze rozpoznanie często da się zrobić bez zakupu, ale zawsze zabiera komuś godziny. W małej firmie kilka ról może pełnić jedna osoba; potrzebuje wtedy szczególnie wąskiej próby i jasnej decyzji, co na ten czas odłożyć. Jeśli dostałeś projekt do poprowadzenia, lecz nie decydujesz o budżecie i zasobach, możesz zacząć od rozdziału 14, „Kiedy to nie ty podpisujesz”, a potem wrócić do głównego toku. Pomoże ci odróżnić własne działanie od decyzji, której potrzebujesz od przełożonego.

Badania pomagają zrozumieć mechanizmy, nie zastępują sprawdzenia konkretnej sytuacji. Nazwane w książce terminy, narzędzia i dane rynkowe mają datę. Trwalsze są pytania o sens pracy, jej koszt i odpowiedzialność za wynik. Z nimi warto zostać, kiedy zmieniają się programy.

Część II.

Udźwig i próba na AI

9. AI jako reflektor. Jak moda odsłania narzędzia, które firmy miały od lat

Niedziela, dwudziesta pierwsza. Właściciel firmy transportowej, czterdzieści zestawów, sześćdziesiąt pięć osób, siedzi w kuchni z telefonem. Przez dwadzieścia lat na każde spotkanie z informatykiem przychodził z jednym pytaniem: ile to kosztuje. Nigdy nie zapytał, co to robi. Dziś wpisuje w czat zdanie, którego nie powiedziałby na żadnej naradzie, bo brzmiałoby jak słabość: czy da się ułożyć trasy dla czterdziestu ciężarówek tak, żeby mniej jeździły na pusto.

Odpowiedź przychodzi po dwudziestu sekundach. Da się. Chat wymienia rzeczy, o których właściciel nigdy nie słyszał od swojego informatyka ani od dostawcy systemu: łączenie ładunków powrotnych, okna czasowe, kolejność rozładunków, i pisze to tak, jak mówi się do człowieka, bez jednego słowa, którego trzeba by szukać. Właściciel czyta to dwa razy. Potem drukuje.

Poniedziałek, kwadrans po szóstej, dyspozytornia. Dwóch dyspozytorów, tablica na całą ścianę, na niej magnesy z numerami ciężarówek, obok arkusz, w którym starszy dyspozytor od czternastu lat układa trasy na jutro. W głowie ma każdego kierowcę, każdy rozładunek i każdą rampę, która nie przyjmuje po czternastej. Właściciel kładzie wydruk na biurku i mówi, że od dziś układamy trasy z AI.

Dyspozytor czyta. Potem odpowiada: nie wiem, czy AI może. Wiem, że nasz system może, bo dostawca pokazał to na prezentacji sześć lat temu.

Właściciel milczy. Po chwili pyta, dlaczego nikt mu nie powiedział. Dyspozytor odpowiada, że mówił, na tamtej prezentacji, i że właściciel zapytał wtedy, ile to kosztuje, a potem, czy da się bez tego.

System transportowy, opłacany od sześciu lat, ma moduł planowania tras. Nikt go nie włączył. Przy wdrożeniu było „na razie zlecenia i faktury, planowanie potem”, i „potem” trwa do dziś. Ciężarówki od czterech lat mają telematykę, która zapisuje położenie i przejazdy; po połączeniu ze zleceniami można sprawdzić odcinki bez ładunku, a ogląda to wyłącznie osoba od rozliczeń paliwa. Arkusz dyspozytora ma dodatek do liczenia najlepszego wariantu, którego nikt nie stworzył, bo dyspozytor liczy w głowie szybciej. System kupiono sześć lat temu, bo księgowa zażądała faktur z systemu, a nie z arkusza. Właściciel wybrał najtańszy pakiet, w którym moduł planowania był w cenie, i nikt na niego nie poszedł na szkolenie, bo szkolenie było w dniu, w którym nie było komu układać tras. Wszystko, o co właściciel zapytał czat w niedzielę, leżało w jego firmie od lat, opłacone.

Pytanie z niedzieli pada też poza transportem, tylko o inne narzędzie. W sklepie internetowym właściciel pyta czat o opisy produktów, a integracja z hurtownią, która te opisy przysyła, jest opłacona i wyłączona, bo kiedyś „psuła zdjęcia”. Inny świat, ta sama para: pytanie do czatu i odpowiedź leżąca w firmie.

Zanim właściciel wybierze narzędzie AI, przyda mu się lista tego, za co firma już zapłaciła i czego nie używa. Od-

powieź leżała na tablicy w dyspozytorni, w postaci magnesów.

Pytanie, którego nie było przez dwadzieścia lat

Chcę powiedzieć wprost coś, co w firmach brzmi niewygodnie: moda na AI nie dała tej firmie nowego narzędzia. Dała jej nowe pytanie. Przez dwadzieścia lat właściciel nie zapytał nikogo, czy trasy da się ułożyć lepiej, bo układanie tras było robotą dyspozytora, a robota dyspozytora działała. Pytanie pojawiło się w niedzielę nie dlatego, że coś się zepsuło, tylko dlatego, że pierwszy raz było komu je zadać bez wstydu. Czat nie pyta, czemu właściciel nie wie, czym są okna czasowe. Informatyk by zapytał, choćby spojrzeniem.

Dostawca by nie zapytał, ale odpowiedziałby ofertą, a właściciel wie, że każda rozmowa z dostawcą kończy się ofertą, więc nie zaczyna rozmów. Czat jest pierwszym rozmówcą w historii tej firmy, który nie ma prowizji i nie ma miny. To wystarczyło, żeby po dwudziestu latach padło pytanie, którego właściciel nie zadałby nikomu z ludzi.

Takie pytanie jest reflektorem. Oświeć na chwilę to, co w firmie stało w ciemności od lat: moduł, telematykę, dodatek w arkuszu, głowę dyspozytora. Nic z tego było nowe. Nowe było światło. I jak każdy reflektor, ten też świeci krótko: uwaga właściciela jest najrzadszym zasobem w firmie, rzadszym niż pieniądze, bo pieniądze da się pożyczyć. Moda daje tę uwagę na sezon. Co firma z nią zrobi, zależy od tego, na co ją skieruje: na zakup nowego narzędzia albo na przegląd starych. Uwaga wydana na zakup zostawia po sezonie nową fakturę i nowy moduł, którego

za trzy lata nikt nie włączy. Uwaga wydana na przegląd zostawia włączony moduł i listę, która przeżyje sezon.

Asystent AI z narady, od której zacząłem, znał w firmie produkcyjnej jedno źródło z trzech i nikomu to nie przeszkadzało. Tu jest druga strona tej samej monety. Tam do oceny marży brakowało danych z dwóch źródeł. Tu właściciel pytał tylko o możliwość ograniczenia pustych przebiegów i dostał użyteczną odpowiedź. Dopiero w poniedziałek potraktował ją jak podstawę zmiany pracy, bez sprawdzenia tras i ograniczeń swojej firmy.

Według analizy banku UBS z lutego 2023 roku ChatGPT zdobył sto milionów użytkowników w dwa miesiące od premiery. Poprzedni rekordziści potrzebowali na to dziewięciu miesięcy i dwóch i pół roku, a chodziło o aplikacje do oglądania filmików i zdjęć, nie o narzędzie do pracy. Sto milionów ludzi w dwa miesiące: ta liczba tłumaczy scenę z niedzieli lepiej niż jakikolwiek raport o AI.

Sama odpowiedź czatu na ogólne pytanie nie jest planem tras. Do porównania z modułem lub pracą dyspozytora potrzebne są te same dane, ograniczenia i sprawdzenie wyniku. Czat wygrał z nimi wszystkimi w jednej rzeczy: właściciel mógł zapytać ludzkim zdaniem, w kuchni, w niedzielę, bez szkolenia i bez świadków. Moduł w systemie wymagał, żeby ktoś wiedział, że istnieje, umiał go włączyć, wpisał ograniczenia i rozumiał wynik. Czat wymagał zdania.

Przez lata to człowiek uczył się języka narzędzia: gdzie jest menu, jak nazywa się pole, co znaczy filtr, dlaczego przycisk jest szary. W niedzielę właściciel opisał potrzebę własnymi słowami i dostał zrozumiałą odpowiedź. To wystarczyło, żeby zrobić pierwszy krok.

Fred Davis opisał w 1989 roku, od czego zależy, czy ludzie wezmą narzędzie do ręki: od tego, czy widzą, że jest przydatne, i od tego, czy widzą, że jest łatwe. Moduł planowania był przydatny i trudny, więc przez sześć lat nikt nie zrobił pierwszego kroku. Dostawca pokazał go na prezentacji dokładnie tak: dwadzieścia pól, słownik ograniczeń, plik z ustawieniami. Właściciel zapytał, ile to kosztuje, i zapamiętał cenę, bo cena była jedyną rzeczą na tej prezentacji powiedzianą ludzkim zdaniem. Czat jest łatwy, więc pierwszy krok zrobił się sam, w niedzielę. Czy jest przydatny, właściciel dopiero sprawdzi.

Ciężarówki z benzyną

W 1959 roku dwaj matematycy, George Dantzig i John Ramser, opisali zadanie, które nazwali problemem rozwożenia ciężarówkami. Chodziło o flotę cystern, która ma rozwieźć benzynę ze składu do stacji, tak żeby przejechać jak najmniej kilometrów i zmieścić się w ładowności. Rozwiązali je dla kilkunastu stacji, w dużej części ręcznie, bo komputery, które mieli do dyspozycji, były wolniejsze od dzisiejszego telefonu o tyle, że nie ma sensu tego liczyć. Zapisali to zadanie tak ogólnie, że benzyny w samym zapisie już nie ma: są punkty, ładunki i pojemność wozu. To uogólnienie jest w tej pracy najważniejsze, bo ta sama matematyka układa dziś wizyty serwisantów i obchód przedstawiciela po sklepach.

Od tamtej pory to zadanie dostało własną nazwę, tysiące prac naukowych i wszystkie możliwe dodatki: okna czasowe, ładunki powrotne, kilka baz, różne ciężarówki, ograniczenia czasu pracy kierowców. Po drodze przeszło z ośrodków obliczeniowych do programów dla firm trans-

portowych, potem do dodatku w zwykłym arkuszu, który na biurowym komputerze liczy od początku lat dziewięćdziesiątych, potem do modułu w systemie, za który właściciel z niedzieli płaci od sześciu lat, i do darmowej aplikacji z mapą w telefonie właściciela pięciu busów. Ponad sześćdziesiąt lat pracy nad jednym pytaniem, gotowej, opłaconej, w zasięgu ręki.

Starszy dyspozytor przez czternaście lat robił w głowie to, co tamci dwaj opisali na papierze: dokładał ładunki powrotne, pilnował ramp i ładowności, przestawiał kolejność, kiedy kierowca dzwonił z korka. Robił to dobrze i robił to sam, i to drugie jest tym samym problemem, co plik jednego autora: metoda działa, dopóki działa jej jedyna głowa.

Właściciel ma więc trzy możliwości do sprawdzenia: opłacony moduł, dodatek do arkusza i sposób pracy dyspozytora. Zanim kupi czwartą, potrzebuje porównania na tych samych trasach i ograniczeniach.

Wykorzystanie opłaconej funkcji może wymagać konfiguracji, dodatkowej licencji albo przygotowania danych. Rachunek nadal trzeba zrobić, lecz punktem wyjścia jest już konkretna możliwość, a nie obietnica nowego narzędzia.

Zapytaj inaczej

Badanie zlecone przez Sharp Europe w czerwcu 2025 roku przyniosło deklarację pełnej integracji AI w większości procesów od 62,8% badanych właścicieli polskich firm zatrudniających od pięćdziesięciu do dwustu pięćdziesięciu osób. Polska próba liczyła dwieście pięćdziesiąt osób. Eurostat podał za 2025 rok, że AI używało 8,4% polskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej dziesięć osób, przy 20% w Unii. Różnią się populacje, dobór próby i pytania, więc nie wolno z tej pary wyliczać, o ile właściciele przeceniają użycie AI. Oba badania korzystają z deklaracji. Dla czytelnika zostaje użyteczne pytanie: kogo badano i co dokładnie uznano za używanie?

To samo dzieje się z wiedzą o narzędziach, które firma już ma, i to jest rzecz, która mnie w firmach zaskakuje najbardziej. Kiedy w poniedziałek właściciel zadzwonił do dostawcy systemu zapytać o moduł planowania, opiekun klienta nie wiedział, że moduł jest wyłączony. Był pewien, że firma go używa, bo kupiła go sześć lat temu i płaci co miesiąc.

Dostawca pracował na wiedzy sprzed sześciu lat, dyspozytor na wiedzy z prezentacji, informatyk na wiedzy z faktury, a właściciel na wiedzy z niedzieli. Informatyk wiedział, że moduł jest, i nie wiedział, że jest wyłączony, bo przez sześć lat nikt nie zgłosił, że nie działa. Nie zgłasza się, że nie działa coś, czego nikt nie używa. Wiedza o narzędziu wietrzeje po cichu, u wszystkich naraz, i nikt tego nie zauważa, bo nikt jej nie sprawdza, dopóki ktoś nie zada pytania. Na spotkaniach sprzedażowych słyszę wtedy zdanie, które brzmi jak ulga: „to my będziemy wam utrzymywać”. Utrzymanie można zlecić dostawcy. Po stronie

firmy musi jednak zostać wiedza, do czego narzędzie służy, kto odpowiada za dane i wynik oraz jak zmienić wykonawcę. Samodzielność oznacza zdolność świadomej decyzji, nie obowiązek samodzielnego programowania.

Jest jeszcze młodszy dyspozytor. Od pół roku pisze czasem maile po niemiecku do spedytorów, bo jego niemiecki jest ze szkoły, a maile wychodzą jak od rodowitego. Nikt w firmie o tym nie wie, on nikomu nie mówił, bo nikt nie pytał, a poza tym nie był pewien, czy wolno.

Młodszy dyspozytor ma też drugi powód: gdyby wyszło, że maile pisze mu chat, wyglądałoby to tak, jakby sam nie umiał. Wcześniej składał je ze słownika i z gotowych zwrotów znalezionych w sieci, i tego nikt w biurze nie nazywał ściąganiem. Zmieniło się narzędzie, nie sposób. Przy pisaniu można korzystać ze słownika, wzoru i programu. Zmiana narzędzia nie zwalnia jednak z rozumienia tego, co się wysyła, szczególnie gdy wiadomość zawiera stawkę albo zobowiązanie.

W badaniu Sharp Europe, według właścicieli, nie samych zainteresowanych, większość pracowników używa AI bez informowania kierownictwa. O pracy w ukryciu było już przy oporze. Tu wygląda tak: w firmie, w której właściciel w niedzielę pierwszy raz zadał pytanie czatowi, jeden pracownik od pół roku dostaje od czatu odpowiedzi. Praktyka wyprzedziła politykę o pół roku, a firma dowiedziała się o tym przypadkiem, przy wydruku. Firma miała już wdrożenie AI, z jednym użytkownikiem, bez decyzji, bez budżetu i bez umowy, i nie wiedziała o tym.

Jedno muszę dodać, bo inaczej ten rozdział byłby reklamą czatu. Wydruk z niedzieli nie był gotowym planem tras. Nie uwzględniał ani jednej rampy, ani jednego kie-

rowcy, ani jednej godziny załadunku. Na ogólne pytanie o możliwość czat mógł odpowiedzieć bez tych danych. Błąd pojawił się w poniedziałek, gdy właściciel chciał według tej odpowiedzi zmienić pracę dyspozytorni. O tym, co z tego wynika, kiedy firma na takich odpowiedziach zaczyna pracować, będzie osobno.

Trzy ruchy zamiast zakupu

Niedziela z wydrukiem kończy się zwykle zakupem: narzędzie AI do tras, platforma, doradca od AI, cokolwiek, co ma w nazwie to, o co właściciel pytał. Udźwig, którego nie trzeba budować, leży w narzędziach już opłaconych i w rękach, które już je umieją, więc zanim firma cokolwiek kupi, trzy ruchy przez miesiąc; żaden nie wymaga nowego dostawcy, a stary przyda się przy jednym. Po nich może się okazać, że zakup jest niepotrzebny albo dużo mniejszy.

Pierwsze: przeczytaj faktury, nie funkcje.

Weź faktury z ostatnich dwunastu miesięcy i wypisz wszystko, za co firma płaci w oprogramowaniu: system, jego moduły, abonamenty, telematykę, pakiet biurowy, mapy, podpis elektroniczny, dodatki, o których nikt nie pamięta. Nie pytaj informatyka, co firma ma, tylko księgowość, za co płaci, bo to są dwie różne listy. Przy każdej pozycji dwie rzeczy: kto tego używa i kiedy ostatnio otworzył.

Na listach, które w ten sposób składałem, zawsze były pozycje bez nikogo, kto utworzyłby je w tym roku. W firmie transportowej lista miała dwanaście pozycji i cztery bez użytkownika: moduł planowania, telematykę poza paliwem, podpis elektroniczny z trzema licencjami

na dwie osoby i mapy, za które płacił dział, który używał darmowych, bo były lepsze.

Lista dostaje potem jednego właściciela i wraca na biurko co kwartał, bo faktury przychodzą co miesiąc, a pytania raz na sześć lat; to zresztą ta sama kartka, na której leży już lista plików obok systemu.

Granica: niczego nie wypowiadaj od ręki. Lista nieużywanych rzeczy wygląda jak lista oszczędności i to jest od-ruch, który psuje cały ruch, bo nieużywany moduł bywa odpowiedzią na niedzielne pytanie. Najpierw ruch drugi, potem wypowiedzenia.

Drugie: zadaj swoje pytanie temu, za co już płacisz.

Weź wydruk z niedzieli i wypisz z niego pytania. Zwykle jest ich pięć: mniej pustych kilometrów, ładunki powrotne, kto stoi, ile kosztuje trasa, co jutro. Z tymi pytaniami idź najpierw do osoby, która najwięcej używa systemu, bo ona wie, co system robi naprawdę, a nie co ma na prezentacji. Potem zaproś dostawcę na pół dnia do was i zacznij od zdania: pokaż, co mamy, nie co sprzedajesz. Na końcu zajrzyj do arkusza, bo połowa pytań o liczby to pytania do tabeli, która już jest.

W firmie transportowej moduł planowania ustawił konsultant dostawcy w jeden dzień, na danych z telematyki, których do tego dnia nikt poza rozliczeniem paliwa nie oglądał. Zanim zaczniesz czytać te dane w nowy sposób, powiedz kierowcom, po co. Skrzynka zamontowana do rozliczania paliwa, z której nagle czyta się trasy, jest już czymś innym, niż była, a kierowcy dowiedzą się o tym tak czy inaczej. Dzień pracy konsultanta kosztował mniej niż miesiąc abonamentu za moduł, który firma płaciła sześć lat. Pytanie „ile kosztuje trasa” poszło do arkusza: dwie go-

dziny i tabela z kosztem na kilometr dla każdej ciężarówki, z danych, które księgowość miała od zawsze i których nikt nie zestawiał, bo nikt o to nie zapytał.

Granica: nie zamieniaj sprawdzania opłaconej funkcji w prezentację nowej oferty. Propozycje wykraczające poza sprawdzane zadanie zapisz na później. Jeżeli jednak uruchomienie tej funkcji wymaga dodatkowej licencji, konfiguracji lub przygotowania danych, ustal zakres i koszt. Porównaj go z innymi sposobami wykonania tego samego zadania, zanim zdecydujesz o zakupie. To, że za moduł już płacisz, nie zobowiązuje cię do dalszego wydawania na niego pieniędzy.

Trzecie: zbieraj pytania, nie zakazuj.

Ludzie w firmie już pytają chat, jak młodszy dyspozytor, i będą pytać, niezależnie od tego, co właściciel postanowi. Zakaz niczego tu nie kończy, tylko przenosi pytania na prywatne telefony. Zamiast zakazu jedna strona: czego nie wolno wpisać do czatu, po ludzku, z przykładami, bo „danych wrażliwych” nikt nie rozumie, a „nazwisk klientów, cen z umów i numerów rejestracyjnych” rozumie każdy.

I jedno miejsce, choćby zeszyt w dyspozytorni, w którym każdy zapisuje samo pytanie, bez podpisu. Bez podpisu z dwóch powodów. Interesuje cię pytanie, a nie to, kto pytał. A zeszyt, w którym trzeba się podpisać, zaczyna zbierać ludzi zamiast pytań i po tygodniu i tak jest pusty. Bez podpisu nie znaczy przy tym anonimowo: w dyspozytorni na dwie osoby widać po samym pytaniu, kto je zadał. Czytaj z zeszytu braki, nie autorów, a jedyne, co komuś grozi za wpis, to odpowiedź. Ta lista po miesiącu jest mapą tego, czego ludzie nie dostają z systemu, tak jak

pliki obok systemu były mapą tego, czego w systemie nie ma.

W firmie transportowej po miesiącu były w zeszycie maile po niemiecku, przeliczanie stawek na kilometr i pytania o przepisy w krajach, przez które jadą ciężarówki. Żadne z nich nie wymagało zakupu. Dwa wymagały ustawienia w systemie, jedno kartki z odpowiedzią. Podpisów pod nimi nie było i nie były potrzebne: takich pytań nie zadaje informatyk. Zadaje je ktoś, kto siedzi za kierownicą albo przy telefonie — czyli dokładnie ci ludzie, których o AI nikt w tej firmie nie podejrzewał.

Granica: strona zasad ma być jedna i prawdziwa. Dzieśięć stron polityki AI, które podpisuje się jak regulamin, kończy tak, jak regulaminy, i ludzie wracają do prywatnych telefonów. Jedna strona, którą właściciel sam napisał i sam stosuje, kończy tak, jak zeszyt w dyspozytorni, w którym po miesiącu są wpisy. Jedna strona nie zastępuje przy tym polityki bezpieczeństwa ani ustaleń prawnych; mówi ludziom, co wolno dziś, a nie zdejmuje z firmy obowiązku poukładania reszty.

Wydruk w dyspozytorni

Starszy dyspozytor układa trasy w module, na danych, które telematyka zbierała cztery lata; rampy, których moduł nie znał, wpisał sam w pierwszym tygodniu, i pierwszy raz od czternastu lat ta wiedza jest gdzieś poza jego głową.

Firma wie też coś, czego nie wiedziała przed tym pytaniem: ile kilometrów jedzie pustych. Mniej więcej co czwarty, i to nie jest liczba z prezentacji, tylko z tego samego raportu telematyki, z którego wcześniej rozliczano wyłącznie paliwo. Czy spadnie, okaże się po sezonie. Na razie

wiadomo, że w ogóle jest i że ktoś na nią patrzy w poniedziałki.

Dwie pozycje z listy dwunastu leżą dalej i pewnie poleżą. Podpis elektroniczny z trzema licencjami na dwie osoby nie przeszkadza na tyle, żeby ktoś się nim zajął, a mapy dalej opłaca dział, który używa darmowych, bo łatwiej płać, niż tłumaczyć to na naradzie budżetowej.

Nie wiem, czy AI ułoży kiedyś trasy w tej firmie. Wiem, że pytanie o AI ułożyło je w module, za który firma płaciła sześć lat. Wydruk z niedzieli wisi na tablicy między magnesami, a w zeszycie obok co tydzień przybywa pytań, coraz częściej od kierowców, i nikt ich nie zakazuje. Przed zakupem pytam więc: za co ta firma już zapłaciła w licencjach i modułach, czego nikt nie używa, i kto o tym wie.

O autorze

Andrzej Pawłowski jest menedżerem i konsultantem biznesowym. Pomaga właścicielom firm łączyć kierunek rozwoju z tym, co ich organizacja potrafi dostarczyć klientom i jak na tym zarabia. Ma ponad 20 lat doświadczenia w zarządzaniu firmami i prowadzeniu projektów w różnych branżach, także dla liderów rynku. Pracował po stronie przedsiębiorstw korzystających z rozwiązań oraz ich dostawców.

W zarządzaniu strategicznym łączy operacje, sprzedaż, marketing, finanse i technologię. Szuka przyczyn problemów również poza działem, w którym widać ich skutki. Sprawdza, jak decyzja podjęta w jednym miejscu wpływa na pracę zespołu, obsługę klienta i wynik całej firmy.

Tworzy nowe rozwiązania i modele działania, korzystając z doświadczeń różnych branż. Projektuje narzędzia analityczne, wdraża automatyzację i zastosowania sztucznej inteligencji. Pomaga przejść od pomysłu do sprawdzenia go w praktyce. Miarą wartości rozwiązania są dla niego jego użyteczność, efekt biznesowy oraz to, czy ludzie potrafią z niego korzystać i dalej je rozwijać.

Jest także trenerem i mówcą. Dzieli się wiedzą z zakresu zarządzania, sprzedaży i technologii. Studiował logistykę oraz zarządzanie ze specjalnością analityka biznesowa. Doświadczenie praktyczne uzupełnia systematyczną nauką, szkoleniami i programami rozwoju menedżerów.

To był fragment książki.

System jest, efektu nie ma

Andrzej Pawłowski

Przeczytałeś rozdział 9 z czternastu.

Pełna książka zawiera wszystkie rozdziały, w tym naradę,
od której zaczyna się ta historia, oraz Skan udźwigu firmy.

Gdzie kupić: andrzejpawlowski.com/ksiazka

Wydawnictwo Punkt Zwrotny, 2026