

Październik 2015

Digital IQ, czyli jak zbudować porządek w chaosie



Digital IQ, czyli jak zbudować porządek w chaosie

Od 2007 roku PwC przeprowadza coroczne badanie Digital IQ, którego podstawowym celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jakie działania powinni podjąć liderzy firm aby mieć pewność, że inwestycje w technologie cyfrowe jakie podejmują przyniosą oczekiwane korzyści. W trakcie prac analizie poddaliśmy działania i wyniki osiągnięte przez globalne firmy, nakreślone przez niemal 2000 zatrudnionych w nich na szczeblach zarządczych osób, które wzięły udział w kompleksowej ankiecie.

Pod uwagę, wzięliśmy ponad 25 czynników, takich jak strategia i jej realizacja czy innowacyjność, następnie wyodrębniliśmy 10 cech powiązanych z efektywnością ekonomiczną. Na bazie tych prac wyznaczony został indeks Digital IQ, który pozwala w spójny sposób ocenić jak sprawnie działają przedsiębiorstwa na rzecz maksymalizacji korzyści z inwestycji w digital. Firmy sklasyfikowane w wyniku przeprowadzonych analiz w górnym kwartylu naszego indeksu, mają dwukrotnie większą szansę na szybki wzrost przychodów w porównaniu ze spółkami, które osiągnęły najniższe rezultaty.

Warto podkreślić, że jakkolwiek duże znaczenie ma holistyczna ocena całego Digital IQ poszczególnych organizacji, ogromną siłą indeksu są także cząstkowe wyniki, poddające ocenie każdą z 10 analizowanych cech. Pomagają one zrozumieć, co powinno być priorytetem, co dobrze funkcjonuje, a czemu należy poświęcić więcej uwagi.

Definicje, obserwacje o charakterze ogólnym

Obecnie obserwujemy na rynku bardzo dynamiczny proces transformacji cyfrowej (digital), zachodzący w podmiotach działających we wszystkich branżach. Ważne jest, aby pamiętać, że wykorzystanie technologii cyfrowych możliwe jest w każdym obszarze firmy, od projektowania wachlarza usług po kampanie marketingowe. Jednocześnie warto odnotować, że transformacja cyfrowa oznacza z reguły radykalną zmianę dotychczasowego modelu funkcjonowania. Modyfikacji podlegają działające w firmach procesy, funkcje oraz całe łańcuchy tworzenia wartości. Zmianie ulega też rola konsumenta, staje się on powoli prosumentem, będącym zarazem współtwórcą produktów i usług w łańcuchu wartości.

Transformacja cyfrowa to przede wszystkim kompleksowe podejście – nie chodzi, więc tylko o samo wykorzystanie technologii cyfrowych, niektóre z nich pozostają w użyciu od dawna. Obecnie zmiany są o wiele głębsze i obejmują cały proces od projektowania produktu lub usługi aż po obsługę klienta końcowego i budowanie jego zaufania po dokonaniu zakupu. Pociąga to za sobą nowe nastawienie do tworzenia, sprzedaży, dostarczania czy konsumowania produktów i usług. Podejście digital charakteryzuje wykorzystanie przynajmniej jednej z technologii SMAC: social (technologie społecznościowe), mobile (urządzenia mobilne), analytics (analityka danych), cloud (chmura obliczeniowa).



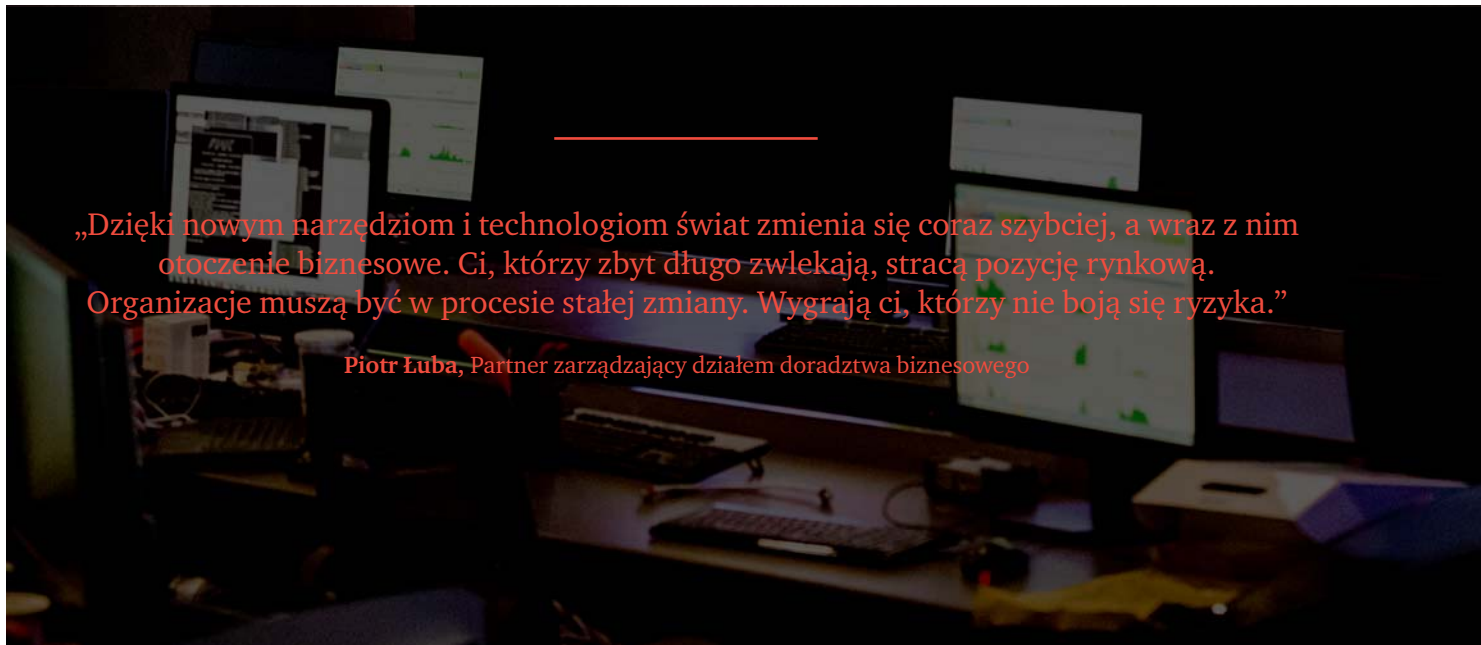
Wyniki Digital IQ na świecie

Tegoroczne badanie jest szczególnie ważne, wiele firm doświadcza obecnie całościowej transformacji cyfrowej. Zjawisko to ma obecnie powszechny i ogólnosięwiatowy charakter. W 2014 roku globalna średnia prędkość łączy internetowych wzrosła o 42%. Lawinowo rośnie też liczba wykorzystywanych smartfonów: w 2013 roku było to 1,9 miliarda sztuk w 2014 roku 2,7 miliarda zaś w 2020 zgodnie z prognozami ma to być już 6,1 miliarda sztuk.

W związku z tym udziałowcy, rady nadzorcze, pracownicy oraz klienci zwiększają swoje oczekiwania. To powoduje, że kadra menedżerska działa pod dużą presją, musi zrobić wszystko by poczynione inwestycje przyniosły realne korzyści ekonomiczne. Jednocześnie digital, w zamierzeniach wielu organizacji, ma być jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku. Aby te plany się ziściły, w pierwszej kolejności liderzy organizacji muszą zrozumieć sposób funkcjonowania cyfrowego otoczenia.

Zgodnie z deklaracjami, zdecydowana większość prezesów zarządów (86%) ankietowanych w ramach globalnej 18 edycji PwC CEO Survey uważa, że dla firmy, która chce być liderem, kluczowe jest wykorzystanie technologii cyfrowych. Czy tak dzieje się w praktyce? Takiego zdania jest 3 na 4 ankietowanych w ramach globalnego badania Digital IQ, piastujących stanowiska kierownicze. Warto zwrócić uwagę, że liczba takich odpowiedzi stopniowo rośnie, w 2013 roku było to 57%, zaś w 2014 roku już 71%. Zdecydowanymi liderami są firmy z Bliskiego Wschodu – takie zdanie wyraziło aż 84% ankietowanych.

Transformacja cyfrowa przekłada się też często na intensywny proces inwestycyjny. 31% ankietowanych w globalnym badaniu wskazało, że ich firmy inwestują ponad 15% przychodu w technologie obejmujące nie tylko dział IT, ale działalność całej firmy. To znacząco więcej niż spodziewano się kilka lat temu – wówczas analitycy prognozowali, że wartości te będą jednocyfrowe. Najwięcej firm, przeznaczających ponad 15% przychodu na inwestycje w technologie cyfrowe, znajduje się w Afryce i Azji Południowo-Wschodniej.



„Dzięki nowym narzędziom i technologiom świat zmienia się coraz szybciej, a wraz z nim otoczenie biznesowe. Ci, którzy zbyt długo zwlekają, stracą pozycję rynkową. Organizacje muszą być w procesie stałej zmiany. Wygrają ci, którzy nie boją się ryzyka.”

Piotr Łuba, Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

Wyniki Digital IQ w Polsce

Jak na tym tle prezentuje się Polska?

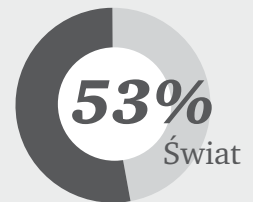
Spośród niemal 2000 ankietowanych w ramach Digital IQ, 33 reprezentowało firmy z naszego kraju.

Zacznijmy od tego jak respondenci rozumieją digital. Gdy otrzymali oni możliwość przedstawienia dwóch definicji najlepiej oddających kluczowe jego cechy, 42% wskazało, że są to wszystkie działania związane z technologią i innowacjami (wobec 53% wskazań globalnie), dla wielu jest to jednak po prostu synonim IT – tak odpowiedziało 36% osób w Polsce i 37% globalnie. Pojęcie cyfryzacji jest szerzej rozumiane przez ankietowanych z Bliskiego Wschodu (69%) i Ameryki Północnej (48%). To bardzo ważna obserwacja, gdyż wskazuje ona na wąskie pojmowanie procesów cyfryzacyjnych w naszym kraju i ograniczanie ich głównie do spraw związanych z informatyką.

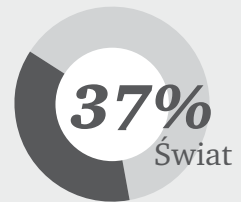
Jednocześnie wyniki polskich przedsiębiorstw plasują się w niektórych przypadkach wyraźnie powyżej globalnej średniej. Przykładowo, ponad 54% firm przeznaczają przeszło 15% przychodów na inwestycje w technologie cyfrowe – to bardzo dużo, globalnie, jak sygnalizowaliśmy powyżej, tak wysokie wydatki deklaruje 31% firm. Wyjątkowo wysoko zostało ocenione zaangażowanie prezesów zarządów. Aż 97% z nich zostało uznanych za czempionów transformacji cyfrowej, to znacząco więcej niż średnia globalna, która wyniosła 73%.

Jak rozumiana jest transformacja cyfrowa

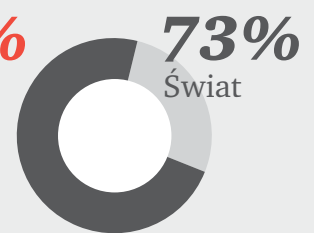
Dotyczy wszystkich działań związanych z innowacyjną technologią



Jest to pojęcie równoznaczne z IT



Prezes Czempionem Transformacji Cyfrowej



„Wysoki odsetek respondentów pytanych o definicję „digital” nadal utożsamia ten termin z synonimem IT. Takie pojmowanie rewolucji cyfrowej dramatycznie zawęża jej znaczenie dla organizacji, a przecież mówimy tutaj o nowych pomysłach biznesowych, które wykorzystują nowe technologie cyfrowe. Daje nam to także możliwość indywidualnej analizy potrzeb każdego z klientów, w oparciu o dane z różnych źródeł w celu przygotowania atrakcyjnej oferty dla niego. Jeżeli przekonamy klienta, aby podzielił się z nami większą ilością informacji o sobie, będziemy w stanie nie tylko poprawić doświadczenie klienta, ale zbudować prawdziwą wartość, której klient oczekuje.”

Piotr Łuba, Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

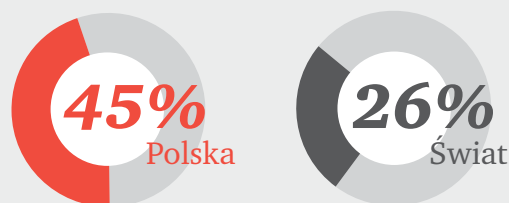
Z drugiej strony, osoby odpowiedzialne za transformację cyfrową firm, są tylko w 64% zaangażowane w tworzenie całościowych strategii biznesowych firm, globalnie odsetek ten jest znacznie wyższy i wynosi 77%. Oznacza to, że w przeszło jednej trzeciej organizacji, osoby odpowiadające za kluczowe procesy digital są w tym kontekście pomijane. Poważnym ograniczeniem pozostaje też znajomość strategii, tylko 61% respondentów wskazało, że cele digital zostały skaskadowane i rozpowszechnione wśród kadry kierowniczej, globalnie odsetek ten jest wyższy i wynosi 80%. Nieco mniej, bo 58% ankietowanych jest zdania, że strategia biznesowa i strategia cyfryzacji zostały odpowiednio zakomunikowane pracownikom na pozostałych szczeblach, globalnie ten wskaźnik wynosi 69%.

Kolejnym problemem zarządczym, sygnalizowanym przez 75% ankietowanych w Polsce jest brak jasności, co do tego, kto ma przeprowadzić procesowi transformacji cyfrowej.

W 45% firm dyrektor do spraw informatyki jest odpowiedzialny za inwestycje w technologie cyfrowe, wobec 26% globalnie. W tym kontekście wyjątkowo ograniczona jest rola prezesa zarządu – akcentuje ją 12% respondentów wobec 30% globalnie. Problem ten wydaje się łączyć z sygnalizowanym wcześniej brakiem wiedzy odnośnie priorytetów strategicznych firm. Dodatkowo nakłada się na to także ewolucja wewnętrznej struktury organizacyjnej poszczególnych organizacji. Dotychczas kwestie związane z technologią były niemal wyłączną domeną dyrektora do spraw informatyki (CIO). Obecnie widać jednak trend, aby obok osoby pełniącej tę funkcję pojawił się dodatkowo dyrektor do spraw technologii cyfrowych (CDO), mający

koordynować cyfrową transformację przedsiębiorstw. Zmiany obejmują także sposób finansowania – większość wydatków (globalnie 68%) pochodzi obecnie spoza budżetu IT, co stanowi znaczący wzrost w porównaniu z ubiegłym rokiem, kiedy odsetek ten wynosił 47%. Szczególnie jest on wysoki w Europie Środkowej i Wschodniej gdzie wynosi 73% oraz Ameryce Północnej w której jest on równy 71%.

Odpowiedzialność dyrektorów ds. informatyki za inwestycje w technologie cyfrowe



Dość dobrze wygląda sytuacja z poszukiwaniem innowacji, 55% firm w Polsce aktywnie współpracuje z zewnętrznymi podmiotami, aby pozyskać nowe technologie i właściwie je wykorzystać. W skali globalnej czyni tak 64% firm. Szczególnie godny odnotowania jest fakt, że głównym źródłem obok wyspecjalizowanych konsultantów, jest infrastruktura badawcza. W Polsce współpracę taką podejmuje 39% firm, podczas gdy globalnie odsetek ten wynosi około 18%. Współpraca jednostek naukowych z organizacjami biznesowymi może przynieść obustronne korzyści.

„Fakt, iż 39% polskich firm szuka innowacji w dużych jednostkach badawczych może być dobrym prognostykiem zwiększenia rzeczywistej współpracy przemysłu z nauką. Kwota inwestycji w infrastrukturę badawczą z zakresu nauk ścisłych, technicznych i przyrodniczych w Polsce w ostatnich latach wyniosła ok. 20 miliardów złotych (fundusze UE oraz budżet państwa). Powstał wciąż niewystarczająco rozpoznany potencjał innowacji w University Labs, który może stać się premią dla firm i podstawą rozwoju korporacyjnego B+R. Firmy powinny uwzględnić w swoich strategiach zarówno wykorzystanie infrastruktury badawczej, np. na podstawie strategicznych aliansów technologicznych, jak i wejście na rosnący rynek dużej infrastruktury badawczej z własnymi rozwiązaniami produktowymi i usługowymi.”

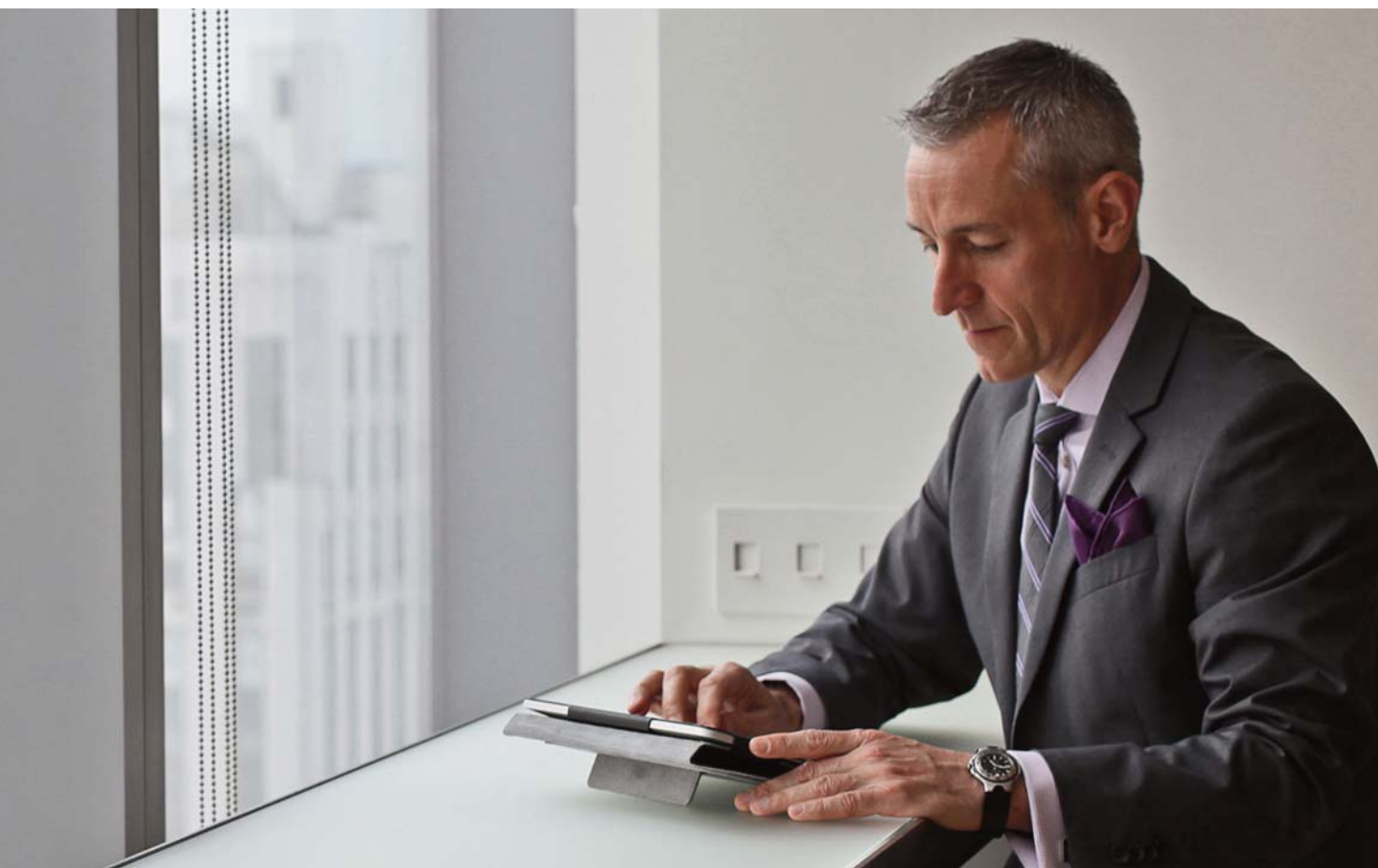
Krzysztof Senger, Wicedyrektor w zespole Innowacji i B+R

„Znamiennym jest, że pomimo deklarowanego wsparcia najwyższych władz firm dla procesu transformacji cyfrowej, w wielu firmach kwestia przywództwa oraz czytelności ról wciąż wymaga dopracowania. Brak koordynacji działań i dzielenia się wizją strategiczną cyfrowej agendy sprawia, że firmy nie tylko nie wykorzystują w pełni swojego potencjału w tym zakresie. Prowadzi to do chaosu wewnętrznego wynikającego z pracy na wielu nieskoordynowanych frontach i braku precyzyjnego określenia ról i odpowiedzialności wewnętrznych.”

Krzysztof Badowski, Partner, Lider zespołu dóbr konsumenckich i handlu detalicznego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE)

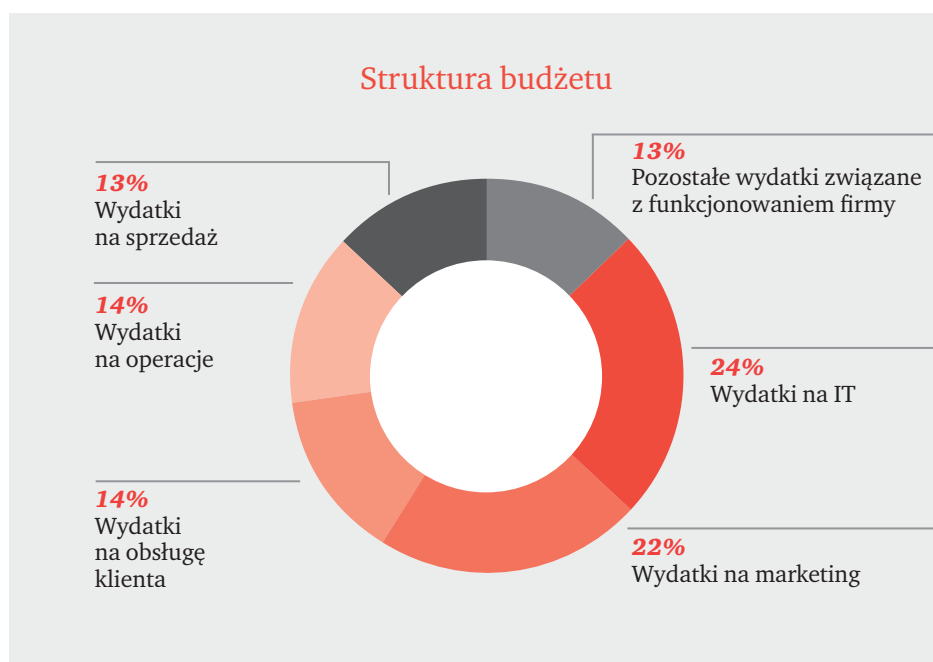
„Polskie firmy deklarują wysokie wydatki na technologie cyfrowe. Naszym zdaniem jest tak dlatego, że jesteśmy jako gospodarka wciąż na wczesnym stadium rozwoju transformacji cyfrowej. Potwierdza to niezwykle wysoki w Polsce odsetek firm, które wierzą, że transformacja cyfrowa pozwoli osiągnąć im przewagę konkurencyjną. W krajach bardziej rozwiniętych ta trochę naiwna wiara w możliwość ucieczki przed konkurencją jest wyparta przez postawę bardziej realistyczną, zakładającą, że cyfrowa transformacja to absolutna konieczność, bez której po prostu wypadnie się z rynku.”

Grzegorz Łaptaś, Dyrektor w dziale doradztwa biznesowego



Motywacja do zmian

Jaka jest, zatem motywacja przedsiębiorstw? Dlaczego decydują się na rozpoczęcie skomplikowanego i kosztownego procesu transformacji cyfrowej? 91% ankietowanych wskazało, że ich organizacje inwestują w technologie cyfrowe dla zyskania przewagi konkurencyjnej, globalnie odsetek takich odpowiedzi wyniósł 76%. Digital ma być więc jednym z fundamentów utrzymania zajmowanej pozycji i dalszej ekspansji. Co ciekawe, wśród głównych korzyści, jakie mają zostać osiągnięte poprzez inwestycje w transformację cyfrową, 36% ankietowanych w Polsce wskazało, że liczy się przede wszystkim poprawa, jakości obsługi klienta, na świecie podobną odpowiedź wskazało 25% respondentów. Kolejnych 33% pytanych wskazało, że chce w ten sposób osiągnąć większy przychód, wobec 45% takich odpowiedzi globalnie.



Tylko 1% ankietowanych wskazało, że proces transformacji cyfrowej miał przede wszystkim wpłynąć na poważne zmiany w funkcjonowaniu organizacji poprzez naruszenie istniejącego status quo, w przypadku pytania o trzy główne korzyści z cyfryzacji zmiany w firmie, taką odpowiedź wskazało 8% ankietowanych.

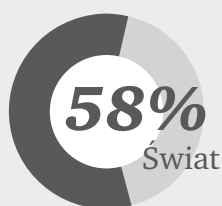
Struktura budżetu na cyfryzację w Polsce, wygląda mniej więcej tak samo jak globalnie to znaczy: 24% środków przeznaczanych jest na IT, 22% na marketing, 13% na sprzedaż, 14% na obsługę klienta 14% na operacje oraz 13% na pozostałe wydatki związane z funkcjonowaniem firmy.

„Zdolność adaptacji jest dziś o wiele ważniejsza od planów 5-cio letnich. Tradycyjne organizacje konkurują obecnie z firmami, które w ekspresowym tempie wyrosły na globalnych graczy, burząc dotychczasowe modele biznesowe. Firmy są dzisiaj w stanie w ciągu 2 lat osiągnąć wyceny rynkowe, na jakie przedsiębiorstwa XX wieku musiały pracować kilkadziesiąt lat. Dlatego na proces transformacji cyfrowej musimy patrzeć szeroko. Dla prezesów firm ważne będzie nie tyle pytanie o przetrwanie i sukces we wdrażaniu nowych technologii, ale to, jak technologia cyfrowa zmieni moją branżę w przyszłości i czy jestem na to przygotowany.”

Piotr Łuba, Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

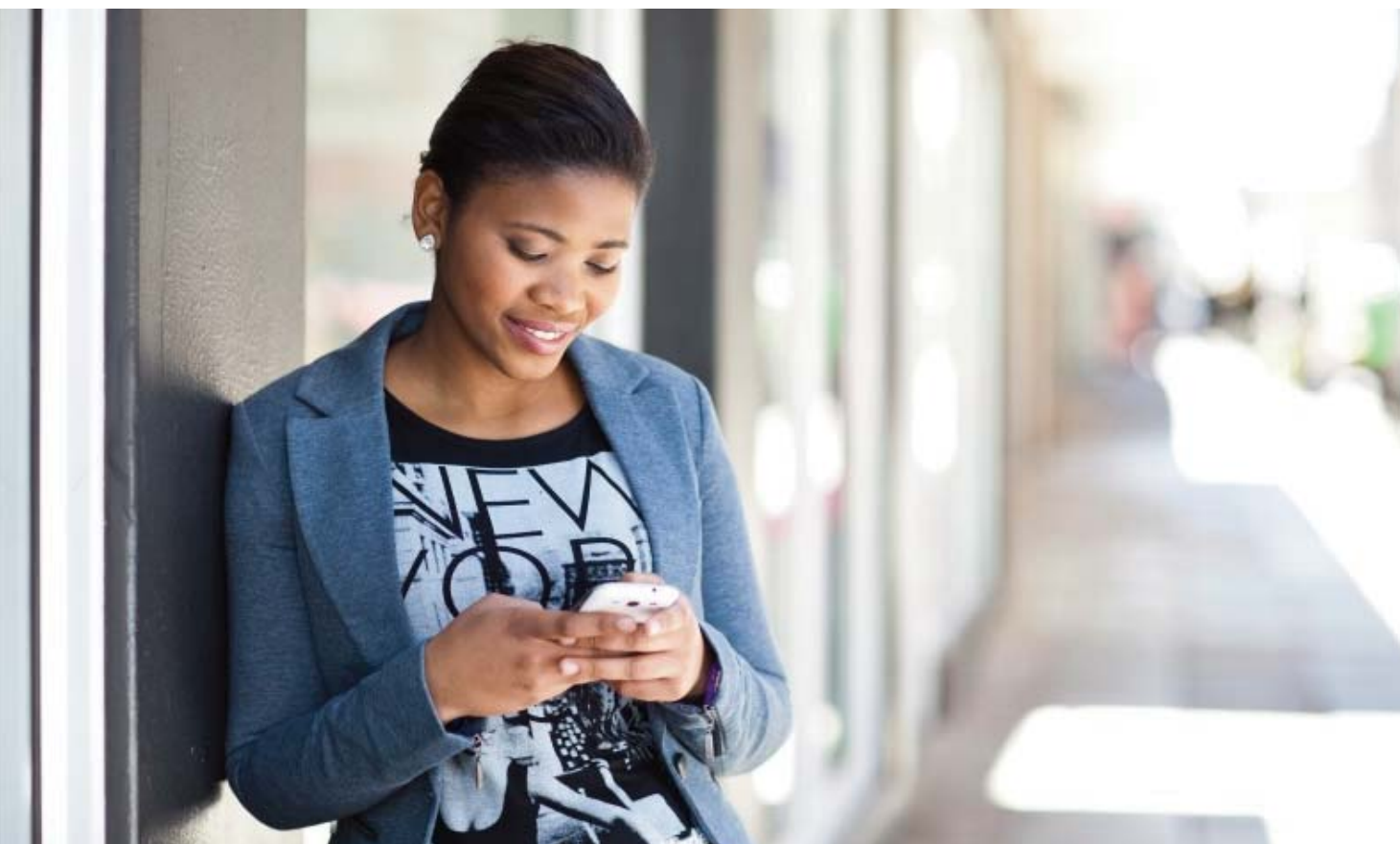
Niedoceniany potencjał

Efektywność wykorzystania danych dla zwiększenia wartości biznesowej



Zjawiskiem bardzo istotnym jest kwestia efektywnego wykorzystania danych do budowania korzyści. Udaje się to tylko 52% firm w Polsce, i 58% globalnie. Jeżeli cyfrowa transformacja przedsiębiorstw ma się zakończyć pełnym sukcesem, współczynnik ten powinien ulec poprawie. W przeciwnym wypadku poniesione nakłady nie przyniosą oczekiwanych zysków, co więcej nieprawidłowe wykorzystanie danych może doprowadzić do spowolnienia istniejących procesów, które na skutek transformacji cyfrowej mogłyby być realizowane znacznie szybciej.

Odpowiadając na pytanie o największe wyzwania związane z transformacją cyfrową respondenci wskazali przede wszystkim problem z integracją nowych i dotychczas posiadanych technologii, jak również wykorzystanie danych – taki kłopot dostrzega 82% ankietowanych w Polsce i 73% globalnie.



„Wielkość swojego imperium członek zarządu/dyrektor powinien mierzyć szybkością podejmowanych decyzji i jakością pozyskanego insightu, a tłumaczenie się „zastaną” technologią czy organizacją powinno przestać być tolerowane.”

Lukasz Dziekan, Wicedyrektor w zespole Data Analytics

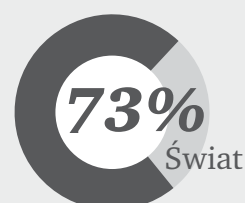
Przeszkodą jest także niska elastyczność procesu i jego powolność, uważa tak 58% respondentów w Polsce i 64% globalnie. Aż 70% ankietowanych w Polsce i na świecie dostrzega brak odpowiednio wykwalifikowanych zespołów, co może wyjaśniać niski poziom efektywnego wykorzystania danych.

Kompetencje z zakresu data analytics zajmują istotne miejsce wśród wymienianych przez ankietowanych (79%). Pozostałe ważne umiejętności wiążą się z user experience (79%), technologią i architekturą systemów (82%) oraz oceną przydatności nowo pojawiających się technologii. Na pierwsze miejsce wysuwają się jednak zdolności kreatywnego planowania strategicznego, które za fundamentalne uznało 91% respondentów jednak tylko 67% wskazało, że kompetencje te są u pracowników rozwijane.

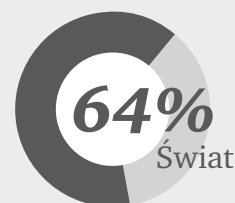
Ze wspomnianym gromadzeniem i wykorzystywaniem danych nierozłącznie wiąże się temat cyberzagrożeń. Jak pokazują badania, firmy traktują je bardzo poważnie, 88% ankietowanych stwierdziło, że ich przedsiębiorstwa dokonują dokładnej analizy potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa oraz prywatności w projektach związanych z technologiami cyfrowymi. Tutaj polskie firmy osiągają wyraźnie lepszy wynik, na świecie tego samego zdania jest bowiem 76% respondentów.

Największe wyzwania związane z transformacją cyfrową to:

intergracja technologii i wykorzystanie danych



niska elastyczność procesu



„W przypadku badań dotyczących cyberbezpieczeństwa w polskich firmach jest to niezmiennie wysoki poziom zadowolenia kadry kierowniczej z wysiłków podejmowanych na rzecz zabezpieczenia informacji i systemów. Tymczasem nasze wnioski po kolejnych kilkudziesięciu przeprowadzanych dla polskich firm symulacji rzeczywistych scenariuszy ataków są również niezmiennie - średni czas uzyskania nieautoryzowanego dostępu do systemów i danych to nadal 4 godziny, jedno na sto testowanych przedsiębiorstw zauważyło, że jest obiektem ataku. Myślę, że w kolejnej edycji, oprócz pytania o wykonywane przez ich przedsiębiorstwa analizy wprowadzimy dodatkowe pytania: czy mają Państwo zaufanie do wyników tych analiz? I kiedy ostatnio weryfikowali Państwo te wnioski w praktyce?”

Rafał Jaczyński, Dyrektor, Lider zespołu ds. cyberbezpieczeństwa

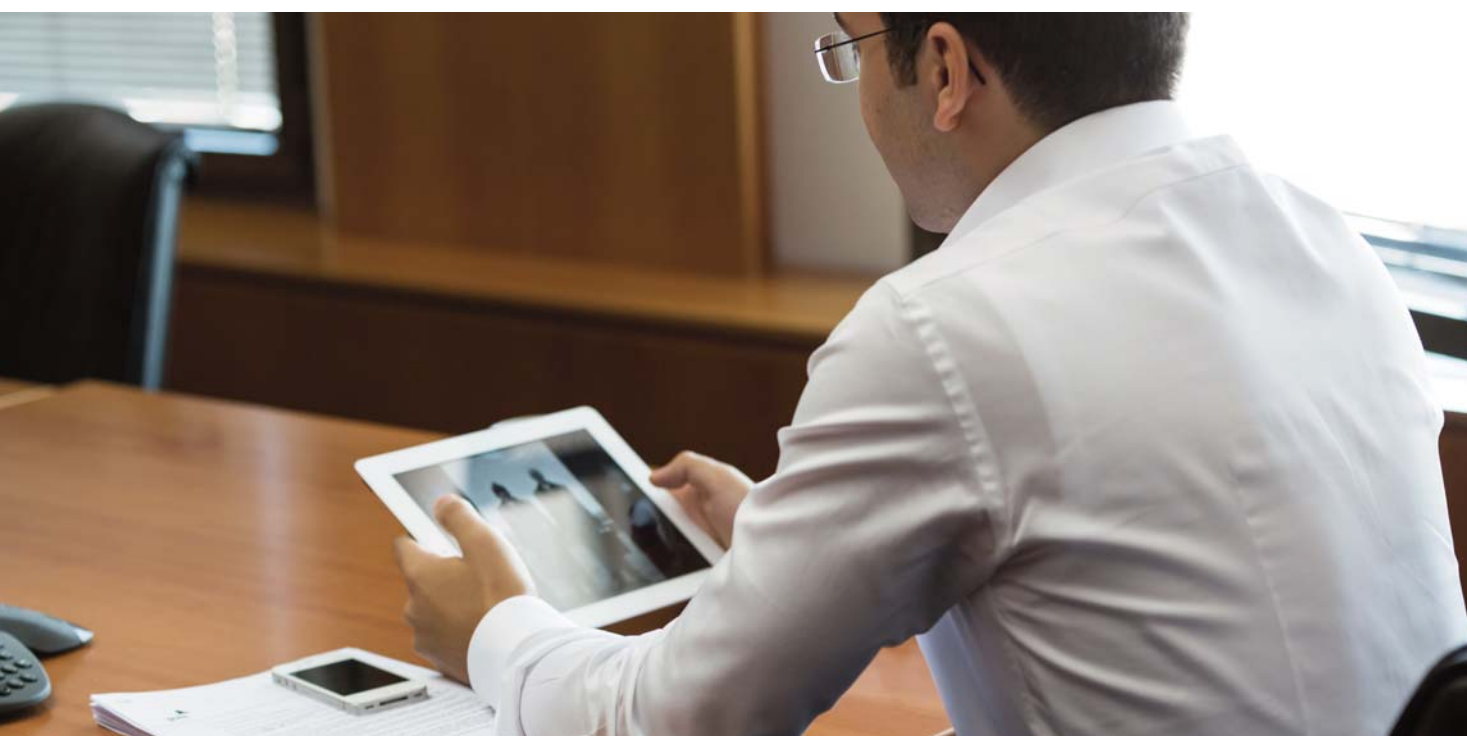
Pożądany model funkcjonowania

Jak przezwyciężyć istniejące bariery i dlaczego warto to robić?

Jak wynika z przeprowadzonych przez PwC badań, spółki posiadające najlepiej przygotowane strategie cyfryzacji oraz przodujące w ich wdrażaniu, osiągają najlepsze wyniki.

Dodatkowo firmy te są otwarte na innowacje, a zarząd i pracownicy znają i rozumieją priorytety strategiczne.

Dalej prezentujemy 10 atrybutów niezbędnych w procesie transformacji cyfrowej, powiązanych z efektywnością ekonomiczną organizacji.



„Dla polskich przedsiębiorstw wielką szansą jest rozwój nowych produktów i usług dzięki możliwościom jakie oferuje cyfryzacja. Jednak wśród wielu polskich firm wciąż dominuje paradygmat, że to technologia determinuje rozwój biznesu i stanowi o jego ograniczeniach. Ta sytuacja będzie się jednak zmieniać wraz z wchodzeniem na rynek pracy pokolenia, dla którego internet i aplikacje mobilne to naturalne środowisko. Tymczasem nowoczesne globalne organizacje wykorzystują technologię do osiągnięcia strategicznych celów biznesowych. Z naszej praktyki doradczej wynika jasno, że to biznes powinien decydować o budowie wartości dzięki wykorzystaniu potencjału technologii. Wyniki Digital IQ Survey dla Polski to jasny sygnał, że zarządy firm powinny być bezpośrednio zaangażowane w tworzenie strategii transformacji cyfrowej.”

Sylwia Pusz, Partner, Lider zespołu Digital & Technology

01

Prezes zarządu czempionem transformacji cyfrowej

02

Osoby odpowiedzialne za digital współtworzą strategię firmy

03

Pełne zaangażowanie kadry kierowniczej

04

Znajomość strategii w organizacji

05

Poszukiwanie innowacji poza strukturami firmy

06

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej

07

Efektywne wykorzystanie danych

08

Proaktywne działanie na rzecz cyberbezpieczeństwa

09

Plan przeprowadzenia transformacji cyfrowej

10

Mierzenie efektów

01

Prezes zarządu czempionem transformacji cyfrowej

Zależność między przywódczą rolą prezesa firmy a wartością technologii od samego początku były przedmiotem badań w ramach Digital IQ. Już w w 2007 r. wskazano na korelację pomiędzy jego bezpośrednim wsparciem, jako rzecznika technologii cyfrowych a dobrymi wynikami finansowymi organizacji.

Jak wskazują wyniki naszego corocznego badania przeprowadzonego wśród dyrektorów spółek (*2015 Annual Corporate Directors' Survey*), zarządy poświęcają coraz więcej uwagi strategii technologicznej i związanym z nią zagadnieniom, szczególnie bezpieczeństwu cybernetycznemu.

02

Osoby odpowiedzialne za digital współtworzą strategię firmy

Prezesi zarządów tworzą ogólną wizję transformacji cyfrowej, ale za opracowanie związanej z nią strategii biznesowej odpowiadają pracownicy, bliżsi poziomowi operacyjnego, tacy jak dyrektor do spraw informacji (CIO) czy dyrektor do spraw digital (CDO).

Przykładowo, działająca na skalę globalną firma farmaceutyczna, powołała do życia radę do spraw technologii cyfrowych, w której zasiada kilkunastu dyrektorów działów IT i dyrektorów odpowiedzialnych za marketing. Zamiast rozwiązywać problemy w poszczególnych obszarach firmy, wspólnie tworzą oni strategię i opracowują plany ich realizacji.

03

Pełne zaangażowanie kadry kierowniczej

Również pozostali członkowie kierownictwa powinni angażować się w tworzenie strategii, a następnie jej realizację. Szczególne znaczenie ma współpraca pomiędzy dyrektorem odpowiedzialnym za informacje (CIO) i dyrektorem marketingu (CMO). Jak wynika z naszych badań, relacja pomiędzy CIO i CMO jest jedną z najsłabszych spośród dziewięciu analizowanych. Na świecie, za silną uznaje ją tylko 54% ankietowanych, podczas gdy przykładowo aż 70% uważa że mocne są powiązania pomiędzy prezesem zarządu a dyrektorem do spraw informacji.

„Znamienne są braki kompetencyjne wskazywane przez respondentów. Kompetencje te, dotychczas pozostające domeną działów technologicznych, w połączeniu z wysoką decyzyjnością IT i jego ogromną, na tle globalnym, odpowiedzialnością za inwestycje w technologie cyfrowe, podkreślają konieczność prowadzenia otwartego dialogu pomiędzy IT i biznesem. Jakość i efektywność tego dialogu jest jednym z kluczowych elementów budowy organizacji cyfrowej. Niestety praktyka pokazuje, że taki dialog jest w organizacjach niezwykle trudny a zepchnięte dotychczas do roli centrum kosztów IT, samo niechętnie wchodzi w relacje z biznesem. Naturalną konsekwencją takiego podejścia wydaje się zatem powołanie dedykowanego CDO jako osoby koordynującej cały proces transformacji cyfrowej.”

Piotr Brzezinski, Menedżer w zespole Data Analytics

04

Znajomość strategii w organizacji

Nawet najlepsza strategia nie przyniesie firmie korzyści, jeżeli w jej realizację nie będą zaangażowani wszyscy pracownicy. W ciągu ostatnich trzech lat zaobserwowaliśmy znaczące zmiany w tym zakresie, obecnie 69% ankietowanych na świecie utrzymuje, że strategie biznesowe i cyfryzacji są rozpowszechnione w ich całej organizacji. Poprzednie badania pokazują, że nie zawsze tak było – w zeszłym roku odsetek takich odpowiedzi wyniósł 55% wobec 50% dwa lata temu. Dla zwiększenia efektywności, liderzy biznesu korzystają obecnie z różnych kanałów by promować zamierzenia strategiczne i mobilizować pracowników do ich realizacji. Przygotowują filmy, korzystają z mediów społecznościowych i aplikacji na smartfony nie tylko w celach promocyjnych, ale także, aby pozyskiwać informację zwrotną i tematy wymagające dyskusji.

05

Poszukiwanie innowacji poza strukturami firmy

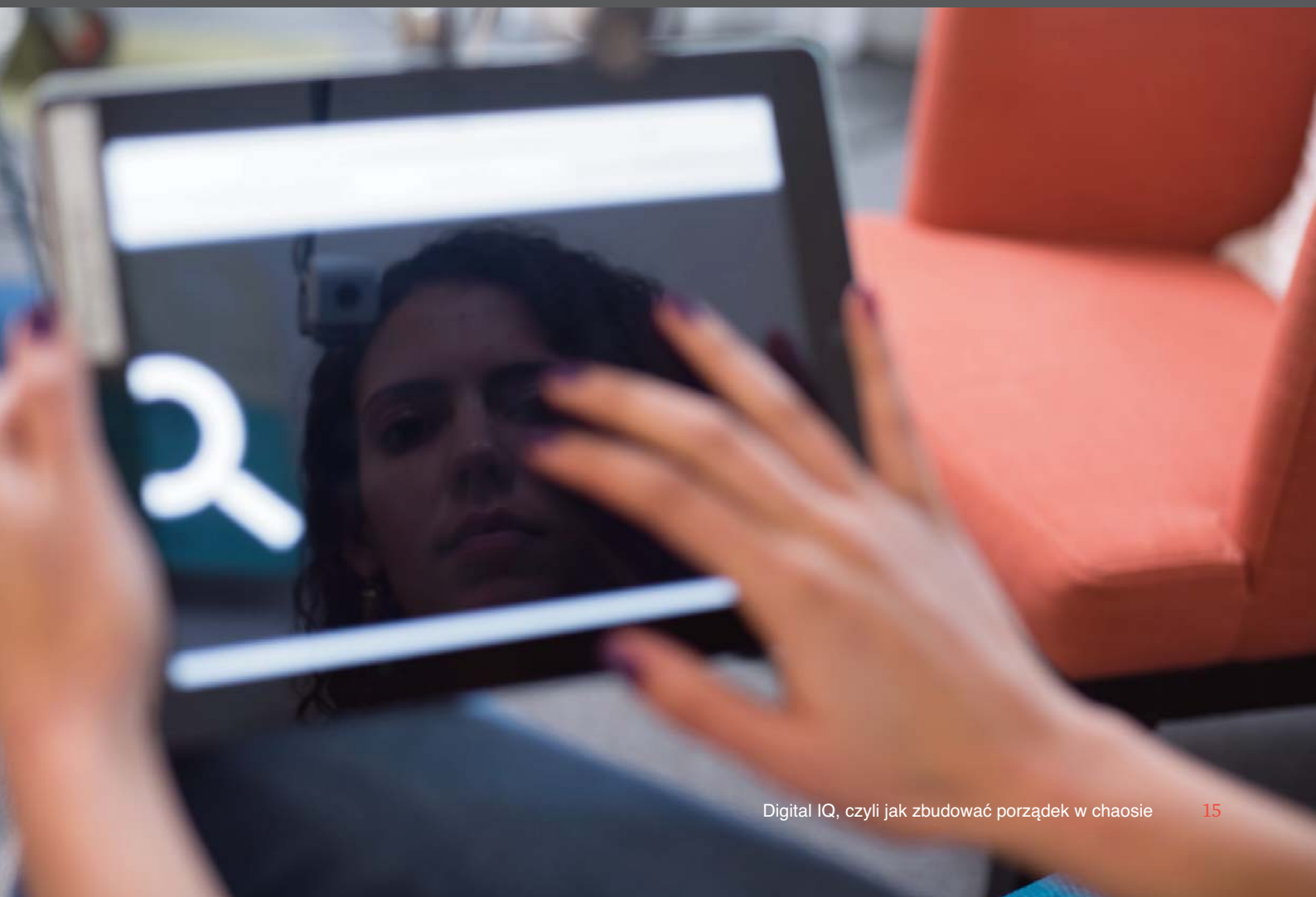
Firmy odnoszące największe sukcesy wykorzystują zasoby wiedzy z różnych źródeł, takich jak dostawcy czy klienci, aby pozyskiwać i wdrażać nowe rozwiązania. Są również bardziej skłonne do oceny ich funkcjonowania.

Nasza analiza wykazała, że przedsiębiorstwa podchodzące najbardziej kreatywnie do swojego modelu biznesowego, czyli 8% firm na świecie, dążących do modyfikacji istniejącego w organizacji status quo – działają w jeszcze bardziej zdecydowany sposób. Na bieżąco śledzą innowacje i stale poszukują nowych możliwości adaptacji technologii cyfrowych do swojej działalności.

06

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej

Aktywne zaangażowanie i czerpanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych pozwala budować przewagę konkurencyjną. Mając na uwadze liczbę pojawiających się pomysłów ważna jest umiejętność ich selekcjonowania i nadawania odpowiednich priorytetów w zależności od tego, które z nich przyniosą firmie największe korzyści. Nowe technologie, jakimi interesują się poszczególne firmy pochodzą z bardzo różnych obszarów, chociaż zdaniem ankietowanych największe zainteresowanie w przeciągu 3-5 najbliższych lat będą budzić te związane z cyberbezpieczeństwem, analityką danych oraz ich wizualizacją, usługami elektronicznymi oraz danymi w chmurze. Do mniej popularnych, ale wartych przywołania technologii mających zwiększać konkurencyjność należą bazy danych NoSQL.



07

Efektywne wykorzystanie danych

Generowanie wartości w oparciu o gromadzone dane oznacza wykorzystanie ich w procesie podejmowania decyzji strategicznych, takich jak te dotyczące sposobów rozwijania działalności czy podejmowania współpracy z konkurencją. Kadra menedżerska często przyznaje, że dla ich organizacji stanowi to prawdziwe wyzwanie. Poza trudnościami związanymi z pozyskiwaniem danych, główne bariery to zachowania i umiejętności – na przykład, które dane należy wykorzystać, i na czym polega ich korzystny wpływ na rezultaty firmy. Jednocześnie problemy te są nie mniej ważne, niż jakość i dokładność danych. Firmy odnoszące sukcesy największych szans upatrują w wykorzystaniu danych zgromadzonych przez inne podmioty (78%), danych z chmury (70%), danych z mediów społecznościowych (69%) oraz danych związanych z lokalizacją (64%). W Polsce każdy z tych wskaźników jest niższy o mniej więcej 10%, a najmniejszą wartość ankietowani widzą w danych lokalizacyjnych (aż dla 45% mają one niewielkie znaczenie).

„Niezwyczajnie ważne jest zrozumienie, że w świecie opartym o dane i modele predykcyjne bardzo niewiele rzeczy jest pewnych, a wiele zdarzeń opartych jest o prawdopodobieństwo zajścia. Dlatego najlepsi ludzie z data analytics myślą scenariuszowo. Świadome firmy powinny być przygotowane na walkę o talenty, ponieważ większe wsparcie narzędziami nie tylko nie zmniejsza wymagań względem analityków, ale nawet je pogłębia, zmieniając punkt nacisku na kombinację wiedzy i umiejętności analityka, programisty i specjalisty.”

Łukasz Dziekan, Wicedyrektor w zespole Data Analytics

„Transformacja cyfrowa umożliwia lepszą identyfikację klientów i ich potrzeb. Ważna jest budowa zaufania, tylko ono zmotywuje ich do przekazania danych, pozwalających jeszcze precyzyjniej rozpoznać potrzeby rynkowe, a w dalszej kolejności zarządzać relacjami po zakończeniu transakcji. Odchodzimy więc coraz bardziej od wąskiego pytania o technologie i sposoby i ich wykorzystania. Znaczenia nabiera indywidualne podejście do każdego konsumenta, i włączenie go w łańcuch dodawania wartości.”

Piotr Łuba, Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

08

Proaktywne działanie na rzecz cyberbezpieczeństwa

Reagowanie na rodzące się trendy w zakresie bezpieczeństwa i ochrony prywatności jest ogromnym wyzwaniem, z którym firmy muszą się mierzyć na co dzień. W dobie transformacji cyfrowej kluczowy jest poziom zaangażowania. Trzeba nieustannie myśleć o tym, w jaki sposób strategie cyberbezpieczeństwa mogą wspomagać budowanie przewagi konkurencyjnej i wartości dla akcjonariuszy. Liderzy rynkowi uwzględniają kwestie związane z bezpieczeństwem i prywatnością w realizowanych projektach dokonując ich kompleksowej oceny i opracowując stosowne plany działania. W porównaniu z przedsiębiorstwami osiągającymi gorsze wyniki, ich przedstawiciele uważają je za lepiej przygotowane do zarządzania ryzykami (globalnie 80% takich odpowiedzi u liderów wobec 64% w pozostałych firmach).

Jednym ze sposobów stosowanych przez wiodące firmy jest włączanie menedżerów ds. zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem do dyskusji na temat tworzenia nowych produktów i usług, szczególnie tych, w których wykorzystuje się technologie, takie jak Internet rzeczy (Internet of Things).



09

Plan przeprowadzenia transformacji cyfrowej

Najważniejsze jest zadanie sobie pytania jak rozwijające się technologie cyfrowe wpłyną na zmianę sektora w ramach którego działa firma. Tylko wówczas będziemy w stanie zdefiniować jakie umiejętności są potrzebne i jakie podejścia zastosować. Obecnie 53% przedsiębiorstw na świecie posiada plan działania, który obejmuje możliwości firmy, funkcjonujące procesy biznesowe, a także aspekty technologiczne i informatyczne. Cztery lata temu ich odsetek wynosił 63%. Uwagę zwraca, że tylko 55% przedstawicieli kierownictwa stwierdziło, że ich organizacje posiadają wszystkie umiejętności technologiczne niezbędne do realizacji przyjętej wizji rozwoju. Należy jednak pamiętać, że otaczającą nas rzeczywistość cechuje duża zmienność, kluczowa jest zdolność adaptacji nie zaś trzymanie się zbyt sztywnych założeń.

„Agenda cyfrowa znajduje się wysoko na liście priorytetów strategicznych większości przedsiębiorstw. Ale często jest też słabo rozumiana, albo interpretowana w sposób powierzchowny. Po pierwsze, ogromna część firm upatruje w cyfrowej transformacji krótkoterminowych korzyści – czy to wzrostu przychodów, czy też poprawy wyników poprzez lepszą obsługę klienta lub usprawnienie procesów. Wciąż mało firm widzi w tym szansę na dokonanie wewnętrznej rewolucji biznesowej lub zasadniczej zmiany sposobu funkcjonowania branży. Tym samym firmom umyka wiele szans strategicznych, które są wykorzystywane przez bardziej sprawnych i innowacyjnych graczy – czyli firmy typu Uber czy Airbnb.”

Krzysztof Badowski, Partner, Lider zespołu dóbr konsumenckich i handlu detalicznego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE)

10

Mierzenie efektów

Liderzy biznesu chcą widzieć wartość, jaką przynoszą inwestycje w technologie cyfrowe. Wykazanie tego wymaga połączenia tradycyjnie wykorzystywanych wskaźników (takich jak ROI – stopa zwrotu z inwestycji) jak i nowszych metod badających efektywność bardziej ambitnych inwestycji.



Następne kroki

Nasze badanie Digital IQ, w którym wzięło udział prawie 2000 pracowników kadry zarządczej dowodzi, że cel z inwestycji w digital w postaci zwiększenia przychodów i uzyskania przewagi konkurencyjnej jest osiągalny, jeśli tylko liderzy podejmą właściwe kroki analizując swoją pozycję w kontekście Digital IQ.

1. Pogłębienie analizy Digital IQ.

Przejdź przez badanie z liderami biznesu i IT w swojej organizacji. Globalnie w ramach Digital IQ przebadaliśmy szczegółowo 125 globalnych liderów dużej spółki przemysłowej. Mimo wysokiego wyniku Digital IQ, pogłębiona analiza 10 atrybutów ujawniła znaczące braki w obszarze tworzenia i komunikowania wspólnej wizji transformacji cyfrowej.

2. Przeprowadzenie warsztatu na temat transformacji cyfrowej.

Wykorzystaj ten warsztat, jako narzędzie do ewaluacji obszarów do poprawy, na które wskazali w badaniu liderzy organizacji. Przedyskutujcie i wspólnie opracujcie perspektywę dotyczącą:

- roli inwestycji w cyfryzację,
- przywództwa i roli niezbędnych do kierowania transformacją cyfrową, włączając w to odpowiedzialności dyrektorów do spraw: transformacji cyfrowej, informatyzacji, marketingu, jak również pozostałych kluczowych liderów,
- innych wewnętrznych zmian cyfrowych, które zachodzą w organizacji, ale nie zostały bezpośrednio zaadresowane, np. coraz bardziej rozpowszechniane, ale nieskoordynowane wydatki na technologie.

3. Rozpoczęcie cyfrowego dialogu na temat strategii digital na poziomie całej organizacji wykorzystując jako pretekst badanie Digital IQ.

Zastanów się, jak wykorzystać w tej komunikacji kanały technologiczne, takie jak: video, wewnętrzne media społecznościowe i urządzenia mobilne.

4. Stworzenie strategii zakładającej przełom.

Pracujemy ze spółką energetyczną, której celem jest wykorzystanie technologii cyfrowych do zmiany obecnego modelu biznesowego w przyszłości. Niemniej, próba zdefiniowania cech takiego biznesu przyszłości, kończy się na celach, osadzonych w teraźniejszości, takich jak: uzyskanie wartości ze wszystkich gromadzonych danych i usprawnienie efektywności operacyjnej, co jest niezwykle istotne, ale nie przełomowe.

5. Rozszerzenie swojego ekosystemu.

Przeprowadzenie transformacji cyfrowej zakłada współpracę i otwarcie się na zewnątrz. Innowacja w obszarze digital rodzi się w miejscach takich jak inkubatory przedsiębiorczości, infrastruktura badawcza, grupy makerów, projekty open source, etc.

Kontakty



Piotr Łuba

Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

Tel.: 22 746 46 79

e-mail: piotr.luba@pl.pwc.com



Krzysztof Badowski

Partner, Lider zespołu dóbr konsumenckich i handlu detalicznego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE)

Tel.: +48 22 468 40 00

e-mail: krzysztof.badowski@pl.pwc.com



Sylwia Pusz

Partner, Lider zespołu Digital & Technology

Tel.: +48 22 746 70 02

e-mail: sylwia.pusz@pl.pwc.com



Mariusz Śpiewak

Partner, Lider zespołu Data Analytics

Tel.: +48 22 746 42 60

e-mail: mariusz.spiewak@pl.pwc.com



Elżbieta Tomkiewicz

Menedżer ds. marketingu i rozwoju biznesu

Tel.: 519 507 187

e-mail: elzbieta.tomkiewicz@pl.pwc.com

