

Tabela 1.9. cd.

Kwestie prawne (w tym bezpieczeństwa)	2%
Zagraniczny właściciel, który nie chce zmian	0%

Źródło: badania własne.

Najczęściej identyfikowanym problemem jest ten związany ze sferą technologii – a więc integracja technologii do dotychczasowej infrastruktury. Na ten problem wskazywał prawie co czwarty badany. Drugą najczęściej wskazywaną barierą jest brak systematycznego, całościowego spojrzenia na procesy transformacji – na tę barierę wskazało 19% respondentów. Innymi ważnymi barierami zidentyfikowanymi w trakcie badania były: brak kompetencji wewnątrz organizacji (17% wskazań), brak wizji i strategii (15% wskazań) oraz ograniczenia budżetowe, na które wskazał co dziesiąty badany. Co ciekawe, żaden z badanych nie wskazał uzależnienia od decyzji i strategii właściciela zagranicznego jako powodu ograniczenia procesów transformacyjnych.

W rozważaniach nad strategiczną implementacją procesów transformacji cyfrowej konieczne jest podjęcie prawdopodobnie najistotniejszej bariery – kulturowej i przywódczej, o której firmy często zapominają i której znaczenie bywa często mocno lekceważone. Jeśli chodzi o przywództwo, wyzwania w tym obszarze dotyczą głównie braku szybkiej reakcji, wizji i wyraźnego kierunku działań¹³⁷.

Ograniczeniem dla owej transformacji może być nie tylko określona bariera, ale i źle wykorzystana szansa. Konceptcją, która trafnie tłumaczy konieczność dokonania selekcji możliwości, jakie daje transformacja cyfrowa, jest tzw. diagram Venna, oparty na trzech wymiarach:

- dane, które dzięki cyfryzacji i cyfrowej transformacji organizacja ma do dyspozycji jako zasób, z którego może skorzystać w celu kreowania nowej wartości,
- wartość dodana dla klienta, oznaczająca, na ile potencjał owych danych można wykorzystać do kreowania wartości istotnej nie tyle dla organizacji, ile dla klienta,
- zyskowność, a więc wyselekcjonowanie tych rozwiązań i pomysłów, które pozwolą na uzyskanie długofalowych korzyści.

¹³⁷ G. Westerman, A. McAfee (2012), *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, Research Brief, The MIT Center for Digital Business, <http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/TheDigitalAdvantage.pdf> [dostęp: 4.09.2018].

Rysunek 1.4. Diagram Venna

Źródło: Schallmo D.R.A., Williams A., Christopher A. (2018), *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, Springer Briefs in Business, Springer.



Zbiór pierwszy, „Dane do wykorzystania”, to obszerny zbiór informacji, które można zmierzyć, ucyfrowić, przeanalizować, udostępnić itp., ale które obecnie pozostają niewykorzystane. W dobie dostępu do różnych rodzajów danych, a także ze względu na coraz większą przystępność cenową i rosnącą wszechobecność rozwiązań informatycznych zbiór ten się stale powiększa. Oczywiście nie wszystkie dane, które teoretycznie da się pozyskać, mogą lub powinny być gromadzone i nie ze wszystkich można skorzystać.

Zbiór drugi to wartość dodana dla klienta. Z ogromu potencjalnie użytecznych danych należy wydobyć te, które umożliwią zaoferowanie rozwiązania lub stworzenie wartości dodanej dla klientów, dostawców lub oddziałów firmy, która stara się dokonać transformacji cyfrowej swojego obecnego modelu biznesowego. Należy tu zaznaczyć, że większa część zbioru drugiego nie pokrywa się ze zbiorem pierwszym. Wynika to z tego, że istnieje wiele sposobów na stworzenie wartości dodanej lub spełnienie danej potrzeby klienta i sposoby te mają niewiele wspólnego z przetwarzaniem dotąd niewykorzystywanych danych.

Zbiór trzeci określa zyskowność podjętego przedsięwzięcia transformacyjnego. Można wyobrazić sobie wiele modyfikacji produktów lub procesów, które mogłyby być oparte na wykorzystaniu właściwych danych i oferowaniu wartości dla klientów, pracowników czy współpracowników firmy. Zmiany te mogą jednak nie spełniać trzeciego – ostatniego – kryterium, czyli kryterium długotrwałej zyskowności.