
Inwestycje w technologie: jak osiągnąć maksymalne zwroty?

Wyzwania transformacji technologicznych
Raport Strategy&

Maj 2023



Transformacje technologiczne nie przynoszą wszystkich zakładanych rezultatów

Komentarz

“

Firmy planują przeznaczyć około 4,5 biliona dolarów na inwestycje w technologię tylko w 2023 roku. Wykorzystanie narzędzi związanych ze sztuczną inteligencją (AI), metaverse, chmurą obliczeniową (cloud), automatyzacją i robotyzacją nabiera przyspieszenia. Rosną też nakłady na cyberbezpieczeństwo. Wszystko to wymaga od biznesu nieustannego rozwoju technologicznego i ciągłej transformacji oraz dostosowywania struktur i samych organizacji. To właśnie sposób, w jaki prowadzone są projekty zmiany technologicznej w organizacjach, niejednokrotnie buduje ich przewagę rynkową, możliwość optymalnej realizacji strategii i zwiększenia wyniku finansowego oraz wpływu na środowisko. Szefowie polskich firm i przedsiębiorstw globalnych priorytetowo stawiają na nakłady inwestycyjne związane z technologią. To wniosek z 26. badania CEO Survey przeprowadzonego wśród blisko 4500 szefów firm na świecie. W Polsce liderzy biznesu planują w ciągu najbliższych 12 miesięcy więcej wydać na projekty związane z automatyzacją (64% spośród nich). 59% z szefów firm zamierza wdrażać konkretne technologie wynikające z globalnych trendów (chmura czy AI) oraz podnosić kwalifikacje swoich pracowników (56%), bo bez ich wiedzy sama technologia to zdecydowanie za mało.

Dlatego tak ważne są dziś pytania takie jak: czy środki zainwestowane w technologię dają maksymalne możliwe zwroty? Z jakimi wyzwaniem mierzą się organizacje w zarządzaniu transformacjami technologicznymi? Na co kładą nacisk organizacje, które osiągają sukces mierzony zwrotem z inwestycji? Co z kolei pomijają ci, którzy nie są zadowoleni z wyników inwestycji w technologię? Zapraszamy do lektury wszystkich, którzy budują lub zamierzają wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną dzięki transformacji technologicznej. Mamy nadzieję, że nasze spojrzenie na efektywność tych nieuchronnych procesów pozwoli osiągać lepsze wyniki Waszych projektów oraz ustrzec się przed błędami. Ryzyko transformacji należy minimalizować.



Krzysztof Badowski

Partner zarządzający
Strategy& w Polsce



Agata Katyl

Wicedyrektor Strategy&

Kluczowe wnioski z raportu

Wyniki badania jednoznacznie wskazują na kluczowe problemy ograniczające możliwość osiągnięcia zwrotów z inwestycji w technologię:

01

Dialog między IT i biznesem bardzo często jest nieefektywny.

Tylko **10%** przedstawicieli biznesu i 33% działów technologii twierdzi, że współpraca między IT i biznesem w trakcie transformacji technologicznej była efektywna.

Aż 84% ankietowanych uważa, że ustalenie wymagań biznesowych i wypracowywanie rozwiązań zajęło za dużo czasu.

Nieefektywna współpraca często prowadzi do realizacji projektu w niepełnym zakresie oraz do przekroczenia terminów i budżetów.



02

Pracownicy nie są odpowiednio przygotowani do zmian.

Aż 50% respondentów uważa, pracownicy nie mają możliwości uzupełnienia kompetencji i przeszkolenia z nowego systemu.

W rezultacie **potencjał technologii nie jest efektywnie wykorzystywany.**



03

Brakuje ustrukturyzowanych działań komunikacyjnych uwzględniających wszystkich interesariuszy.

51% ankietowanych z firm, które nie osiągnęły maksymalnych zwrotów z inwestycji w technologię przyznało, że komunikacja w ich projektach pomijała kluczowych interesariuszy.

Tego rodzaju problem utrudnia zrozumienie nadchodzących zmian i **znacząco ogranicza możliwość osiągania zwrotów z inwestycji w technologię.**



04

Często brakuje wspólnej wizji transformacji technologicznej wśród liderów.

56% respondentów z firm, które nie osiągnęły maksymalnych zwrotów z inwestycji w technologię przyznało, że brakowało wspólnej wizji wśród liderów.

To prowadzi do chaosu komunikacyjnego i utrudnia osiągnięcie wyznaczonych celów.



05

Większość transformacji technologicznych charakteryzuje **problem braku zasobów ludzkich.**

54% ankietowanych jako główne wyzwanie transformacji technologicznej wskazała **niewystarczające zasoby ludzkie.**

W obliczu ograniczonych zasobów ludzkich, odpowiednie zarządzanie zmianą jest kluczowe dla osiągania maksymalnych wyników.



Transformacje
technologiczne
często nie przynoszą
odpowiednich
zwrotów z inwestycji



Transformacje bez maksymalnego zwrotu z inwestycji w technologię

43%

Ankietowanych przyznało, że **maksymalny zwrot z inwestycji w technologię nie został osiągnięty**

Wiele transformacji technologicznych nie przynosi spodziewanego sukcesu. Widać to również w wynikach przeprowadzonego przez nas badania.

Dokładne określenie w jakim stopniu transformacja technologiczna się udała jest dość złożone. My podchodzimy do tego zagadnienia poprzez ocenę zwrotu z inwestycji w technologię.

Wymierny sukces transformacji technologicznej określamy jako **osiągnięcie maksymalnego zwrotu z inwestycji w technologię**, które nazywamy **ROTI** (Return on Technology Investment). ROTI uwzględnia:



Efektywność organizacji po wdrożeniu technologii



Rentowność po wdrożeniu technologii



Poziom zadowolenia klientów



Poziom zadowolenia pracowników

W przeprowadzonym badaniu aż 43% ankietowanych przyznało, że w projektach transformacji technologicznych w ich organizacjach maksymalny zwrot z inwestycji w technologię nie został osiągnięty.

Na podstawie wyników badania oraz naszego doświadczenia, raport ten podkreśla główne czynniki wpływające na poziom ROTI.

Inwestycje: zbyt często nie udaje się zrealizować zakładanych celów

42%

Ankietowanych stwierdziło, że cele transformacji technologicznej nie zostały zrealizowane w pełni, terminowo i w budżecie

Decydując o inwestycji w technologię oczekujemy realizacji projektu na czas, w budżecie i z najlepszą jakością.



Często cele te nie są osiągane, **42% ankietowanych** stwierdziło, że podstawowe cele projektów transformacji technologicznych takie jak zakres, budżet, termin nie zostały w pełni zrealizowane. Zatem środki zainwestowane w technologię nie pracowały tak jak przewidywał budżet organizacji.

Zapytaliśmy uczestników ankiety również o to, na ile zgadzają się ze stwierdzeniem:

“

Cele naszej transformacji technologicznej były dobrze zrozumiane w całej organizacji i spójne ze strategią firmy

Wśród przedstawicieli firm, które osiągnęły maksymalne ROTI* większość, bo aż **86%** zgadza się że cele były dobrze rozumiane i spójne ze strategią firmy.



Natomiast w grupie, która nie osiągnęła ROTI* niemal **40%** nie zgodziło się z tym stwierdzeniem.

Brak spójnego rozumienia celów projektu przez wszystkich interesariuszy zmiany ogranicza możliwe zwroty z inwestycji w technologię (ROTI*).

Problemy w dialogu pomiędzy biznesem i technologią

Niska efektywność współpracy działów biznesowych i IT

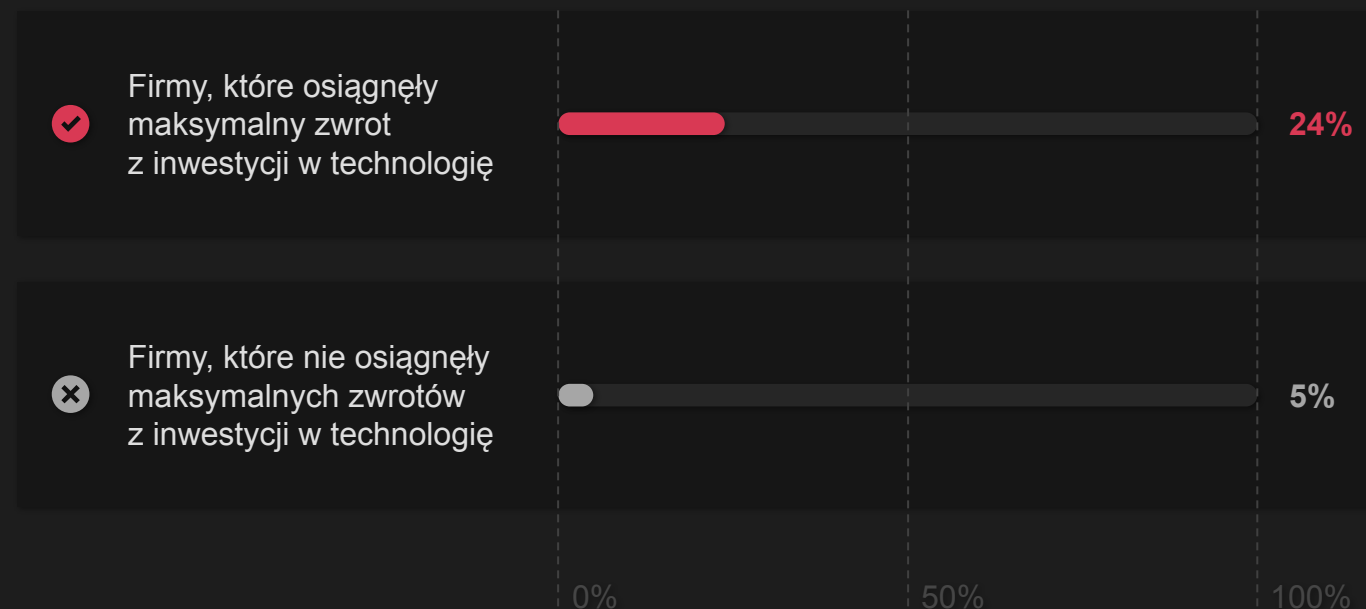


Tylko
10%

Jedynie 1 na 10 przedstawicieli obszarów nietechnologicznych **uważa, że współpraca między IT i biznesem** w procesie uzgadniania wymagań biznesowych była **efektywna**

Bez współpracy działów biznesowych i IT niemożliwe jest osiągnięcie zadowalających wyników transformacji

Współpraca między IT i biznesem w procesie uzgadniania finalnych wymagań biznesowych do wdrażanego rozwiązania technologicznego była efektywna, szybko doprowadziła do satysfakcjonujących rozwiązań



5%

W grupie firm, które nie osiągnęły sukcesu w zakresie zwrotu z inwestycji w nową technologię **jedynie 5%** twierdzi, że współpraca między IT i biznesem była efektywna.

Wyniki wskazują, że **niska efektywność współpracy między IT i biznesem zdecydowanie utrudnia osiągnięcie maksymalnych zwrotów z inwestycji w technologię.**

Wypracowanie wspólnych rozwiązań trwa za długo

Zadaliśmy ankietowanym pytania, mające na celu zobrazowanie, na ile współpraca między technologią i biznesem podczas projektu transformacji w ich przekonaniu była efektywna. Z naszych obserwacji wynika, że niełatwo jest znaleźć wspólny język między biznesem i technologią. Jest to widoczne już w początkowych etapach projektu, choćby w trakcie ustalania wymagań biznesowych czy analiz biznesowo-systemowych.



Aż 84% przyznało, że **wypracowanie rozwiązań** w procesie ustalania wymagań biznesowych **trwało zbyt długo**

84%



Ze stwierdzeniem „**proces ustalania wymagań biznesowych był efektywny**, szybko doprowadzał do satysfakcjonujących rozwiązań” zgodził się tylko **1 na 10** przedstawicieli biznesu



Wśród przedstawicieli technologii współpracę jako efektywną ocenili **3 na 10** osób

Efektywność współpracy między IT i biznesem bywa często jednym z głównych czynników sukcesu transformacji technologicznych. Dlatego warto zapewnić wsparcie komunikacji na linii IT – biznes i z dużą uwagą zaopiekować się potencjalnymi problemami w tym obszarze.

Jasny proces i uwzględnienie interesariuszy od początku projektu zmiany technologicznej przynosi zwrot z inwestycji

W grupie deklarujących osiągnięcie maksymalnego zwrotu z inwestycji w nową technologię

75%

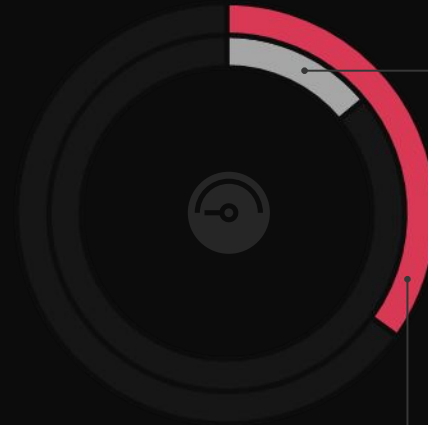
ankietowanych uznało, że sam **proces uzgadniania wymagań biznesowych był dla wszystkich interesariuszy jasny**, każda kluczowa dla transformacji osoba miała możliwość złożenia wymagań.

Ze stwierdzeniem

“

Współpraca między IT i biznesem była nieefektywna, zajmowała dużo czasu i ciężko było wypracować rozwiązania.

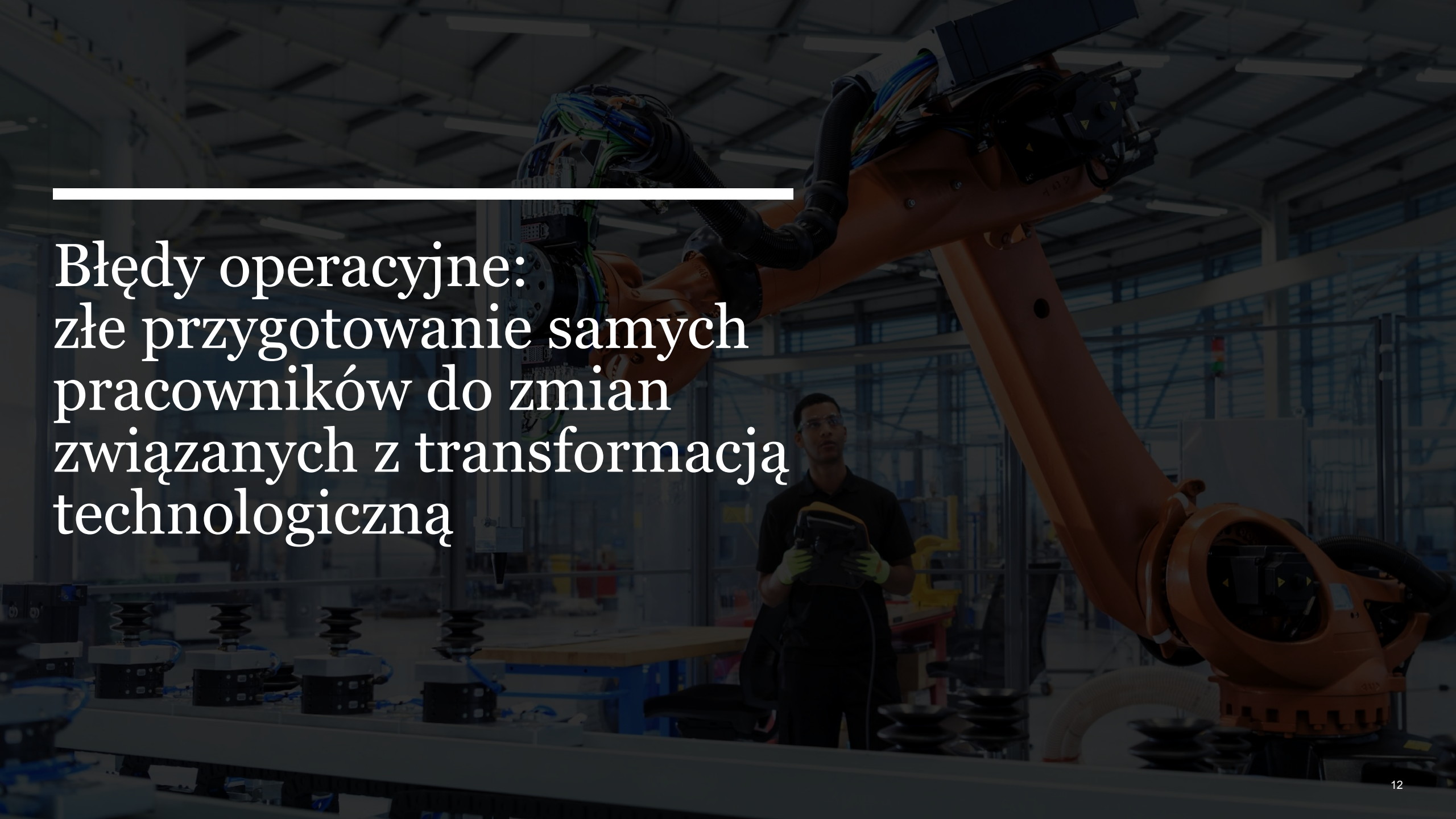
zgodziło się



tylko **14%** respondentów z firm, które osiągnęły maksymalne ROTI*

nawet 36% ankietowanych z firm, które nie osiągnęły maksymalnych ROTI*

Nasze doświadczenie wraz z wynikami badania pokazują, że ustalenie jasnego procesu uzgadniania wymagań biznesowych i uwzględnienie wszystkich interesariuszy już w początkowym etapie projektu transformacji (tak, żeby mogli określić swoje potrzeby i wymagania), sprzyja maksymalizacji jej wyników.

The background image shows a large orange industrial robotic arm in a factory setting. A worker in a black shirt and safety glasses is standing in the background, holding a tablet. The scene is dimly lit, with the robot arm being the primary light source. The text is overlaid on the left side of the image.

Błędy operacyjne:
złe przygotowanie samych
pracowników do zmian
związanych z transformacją
technologiczną

Zbudowanie zespołu ekspertów to klucz do udanej transformacji

Komentarz LPP

“

Proces transformacji LPP rozpoczęliśmy wiele lat temu, traktując szeroko rozumianą technologię jako jeden z głównych filarów rozwoju firmy i przecierając szlaki dla innowacyjnej wówczas idei fashion tech. Poszukując skalowalnych rozwiązań, skrojonych na miarę dynamicznie rozwijającego się biznesu, przekonaliśmy się, że kluczem do udanej transformacji jest zbudowanie własnego zespołu ekspertów, który doskonale rozumie nasze potrzeby, ma odwagę popełniać błędy i potrafi na bieżąco dostosowywać narzędzia do kluczowych dla nas zmiennych. Wypadkową tej drogi okazała się też gotowość na wszystkich szczeblach organizacji do podejmowania kolejnych kroków i otwarcie na projekty łączące kompetencje z kilku obszarów, jak sprzedaż, logistyka i IT. Zaangażowanie różnych działów w aktywny proces transformacji technologicznej może być wyzwaniem, jednak wspólne przekonanie co do celu i metod działania, opartych na bieżącej analizie i weryfikacji założeń, okazały się naszą receptą na sukces.



Jacek Kujawa

Wiceprezes zarządu LPP,
prezes Silky Coders

Niewystarczające przygotowanie pracowników ogranicza możliwość osiągnięcia zwrotów z inwestycji

Tylko **50%**

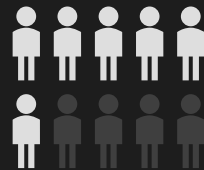
ankietowanych zgodziło się,
że umożliwiono pracownikom
uzupełnienie kompetencji

Im szybciej użytkownik przystosuje się do pracy z nowym systemem i w zmienionych procesach, tym szybciej nastąpi maksymalny zwrot z inwestycji w technologię.

Jak w transformacji technologicznej wygląda obszar przygotowania pracowników do zmiany?



Jedynie 4 na 10 przedstawicieli firm, w których transformacja technologiczna nie przyniosła maksymalnych zwrotów z inwestycji wskazało, że pracownicy mieli możliwość uzupełnienia kompetencji.



Wśród ankietowanych, którzy zadeklarowali osiągnięcie zwrotów z inwestycji w technologię, wynik jest nieco wyższy tj. **6 na 10** osób zgodziło się, że pracownicy mieli możliwość uzupełnienia kompetencji

Brakuje zrównoważonej strategii szkoleń z narzędzi technologicznych



Z naszych obserwacji wynika, że:

- **Dominuje model szkoleń train the trainers, oparty na kluczowych użytkownikach (tzw. Key Users), którzy mają przekazywać wiedzę pozostałym członkom zespołów.**
- Dla kluczowych użytkowników jest to dodatkowe zadanie, obok codziennej pracy. **Często borykają się z wyzwaniem dotyczącym priorytetyzacji zadań, w konsekwencji zazwyczaj nie mogą poświęcić wystarczającego czasu na działania w projekcie transformacji technologicznej.**
- Przeważnie **nie są to też osoby z kompetencjami trenerskimi**, co zmniejsza efektywność procesu zdobywania umiejętności przez użytkowników końcowych (tzw. End Users).
- **Pracownicy**, przygotowując się do pracy na nowym systemie, w nowych procesach, z nowymi danymi, równolegle realizują swój standardowy zestaw obowiązków.
- W związku z czym często **nie mają odpowiednio dużo czasu i uwagi na przygotowanie się do zmiany i efektywnego wykorzystywania możliwości, które daje nowe technologie.**
- **Brakuje zrównoważonej strategii szkoleniowej z narzędzi technologicznych**, w związku z czym kompetencje uzyskane w czasie wdrożenia transformacji technologicznej z czasem ulegają erozji choćby w wyniku rotacji i zmian organizacyjnych w organizacjach.
- Relatywnie **rzadko ma miejsce analiza kompetencji**, na które zapotrzebowanie wynika ze zmian w procesach, zakresach obowiązków czy strukturze zespołów w związku z transformacją technologiczną.

Ustrukturyzowane podejście do uzupełnienia luk kompetencyjnych skraca drogę pracowników do maksymalnie efektywnego poruszania się w zmienionym przez technologię środowisku pracy.

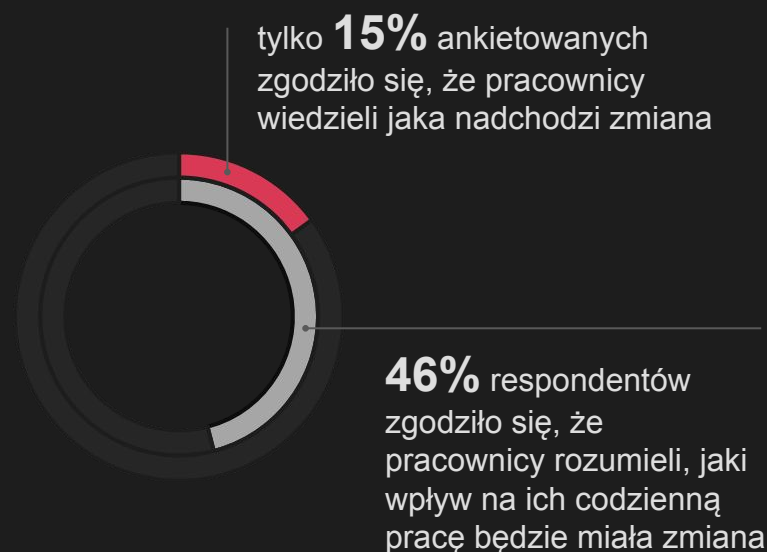
Pracownicy nie rozumieją korzyści i obawiają się zmian, co wpływa na możliwość osiągnięcia celów transformacji

Tylko **29%**

ankietowanych uważa, że pracownicy wiedzieli czego się spodziewać i w związku z tym nie obawiali się nadchodzących zmian.

W wynikach badania widać, że często pracownicy nie są wystarczająco poinformowani i nie rozumieją korzyści z nadchodzących zmian.

W grupie, która nie osiągnęła maksymalnych ROTI*



Wśród ankietowanych, których firmy osiągnęły maksymalne ROTI



Tak duża różnica (15% a 71%) wskazuje, że **to czy pracownicy rozumieją nadchodzące zmiany jest absolutnym 'punktem zwrotnym'** w osiąganiu maksymalnego zwrotu z inwestycji w technologię.

Zła komunikacja,
niewystarczające zasoby,
pomijanie istotnych
interesariuszy to główne
wyzwania transformacji IT

Skuteczny dialog gwarantuje realną wartość biznesową

Komentarz Żabka Polska

“

Wykorzystanie technologii dla rozwoju ekosystemu rozwiązań Żabki stanowi obecnie część kultury firmy, jednak osiągnięcie tego celu stanowiło złożone i kompleksowe wyzwanie obejmujące niemal wszystkie części organizacji – od cyfryzacji narzędzi do pracy z 8000 franczyzobiorcami do stworzenia aplikacji Żappka pobranej ponad 10 mln razy.

Od początku, kluczowy element transformacji stanowiła komunikacja potrzeby zmian obejmująca wszystkie działy oraz różne poziomy stanowiskowe Żabki. Pozwoliło to nie tylko na uspoźnienie zrozumienia technologii wśród interesariuszy, ale również na ich większe zaangażowanie dzięki poznaniu potencjału biznesowego wynikającego z implementacji cyfrowych narzędzi m.in. możliwość lepszego pomiaru efektów prac oraz skupienie uwagi na zadaniach rozwojowych.

Ponadto, dzięki cyfrowej transformacji poprawiliśmy efektywność operacyjną, pozwalającą na skalowanie biznesu, optymalizację wykorzystywanych zasobów oraz poprawę jakości informacji zarządczych. W konsekwencji, przełożyło się to na lepszą ofertę dla klienta, a nam pozwoliło na kontynuację wyznaczonej ścieżki w poszukiwaniu kolejnych usprawnień przy wsparciu technologii w we wszystkich spółkach Grupy Żabka.



Jakub Masłowski
Dyrektor ds. Technologii
Żabka Polska

Nieefektywna komunikacja ogranicza możliwość osiągnięcia celów

Niemal 8 na 10 ankietowanych (78%), których projekty transformacji technologicznych osiągnęły maksymalny ROTI* uznała, że komunikacja o transformacji była wielostronna, dawała przestrzeń do dzielenia się opiniami.



Niewielka część ankietowanych w tej grupie (tylko 1 na 10) wskazała, że komunikacja nie była efektywna.



Niespełna 2 na 10 ankietowanych (8%), których projekty nie osiągnęły maksymalnych ROTI* zgodziła się, że komunikacja o transformacji technologicznej była dobrze ustrukturyzowana i efektywna.



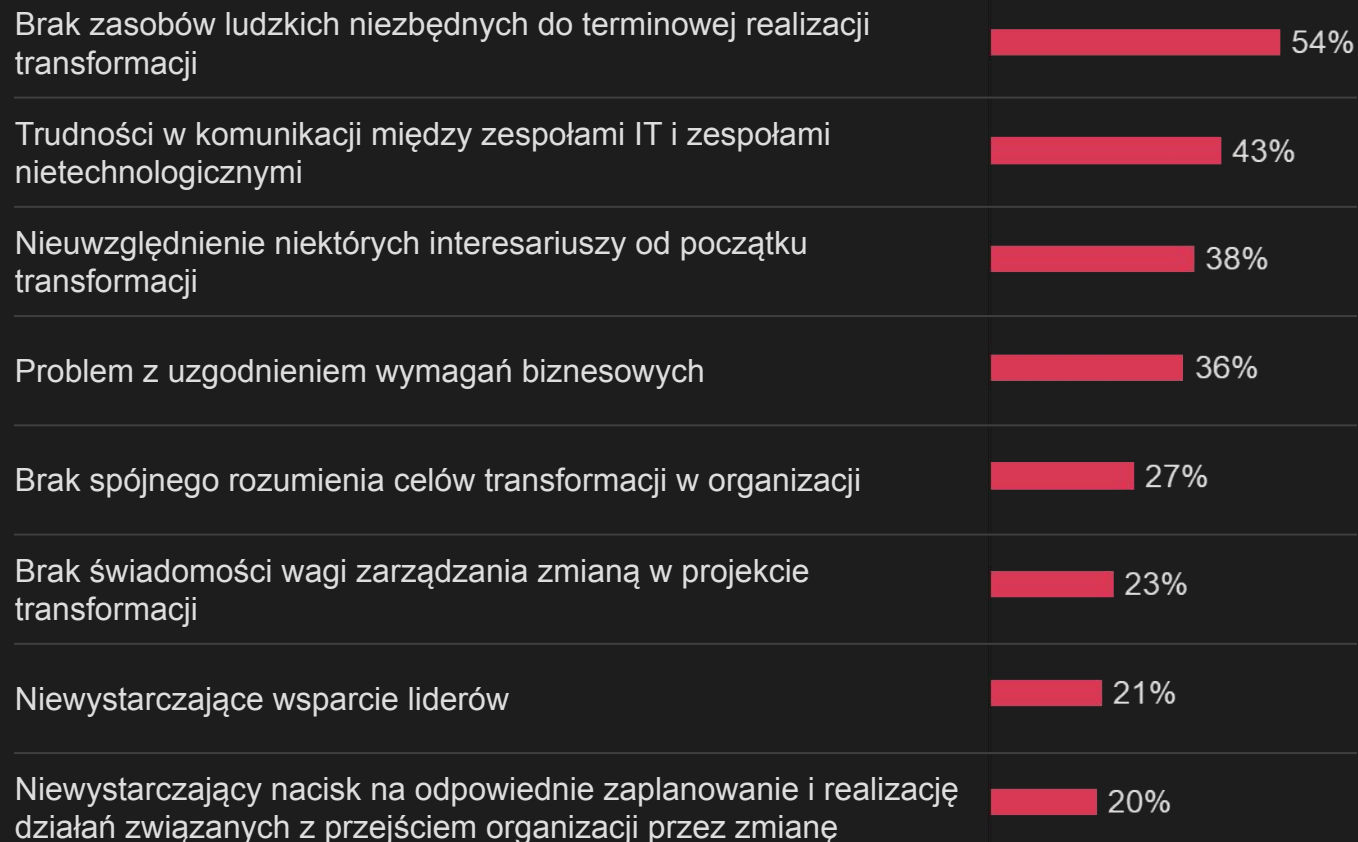
Aż 45% w tej grupie respondentów przyznaje, że komunikacja o transformacji technologicznej nie była zadowalająca, wydawała się chaotyczna, a interesariusze nie byli adekwatnie informowani.



Komunikacja o transformacji technologicznej, która nie jest wystarczająco dobrze zaplanowana, jest chaotyczna i pomija ważnych interesariuszy, znacząco obniża możliwość realizacji maksymalnego zwrotu z inwestycji w technologię.

Ustrukturyzowane zarządzanie zmianą umożliwia największe sukcesy i zyski

Największym wyzwaniem w naszej transformacji technologicznej okazało się:



01

Ankietowani dość spójnie wskazali na główne wyzwania w ich projektach transformacji technologicznych. **Ponad połowa wszystkich respondentów uważa, że brak zasobów ludzkich to największy problem transformacji technologicznych.**

02

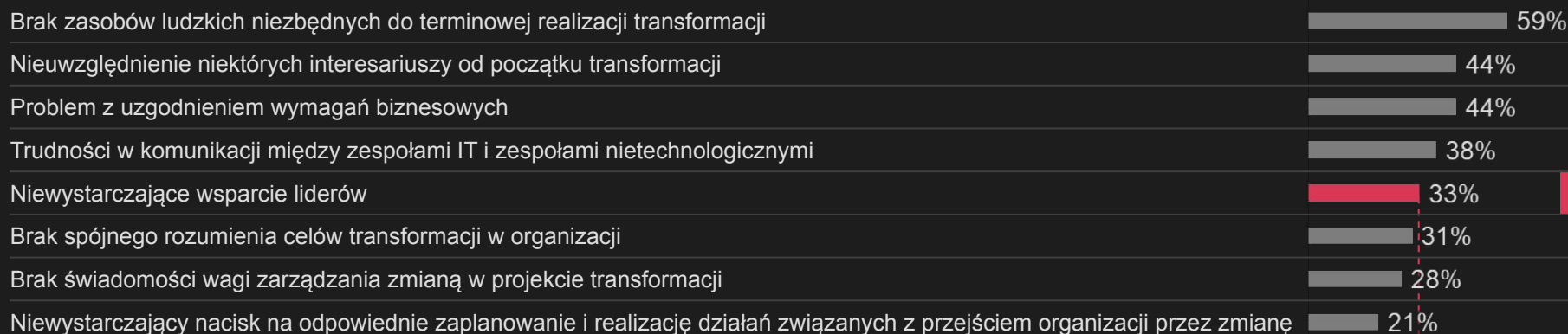
Jednak pomimo problemów związanych z brakiem zasobów ludzkich część organizacji deklaruje, że osiąga maksymalny zwrot z inwestycji w technologię.

03

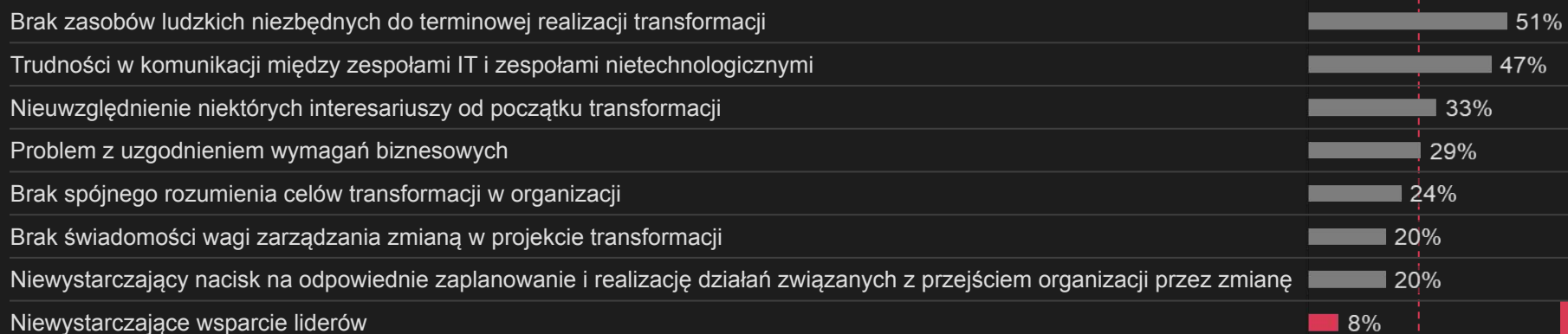
Praktyka oraz wyniki badania wskazują, że **ustrukturyzowane zarządzanie zmianą pozwala zminimalizować nieefektywności projektów transformacji technologicznych i w konsekwencji umożliwia maksymalizację ROTI*.**

Największe wyzwania transformacji technologicznych

Firmy, które NIE osiągnęły maksymalnego ROTI*



Firmy, które osiągnęły maksymalne ROTI*



Warto zauważyć różnicę w wynikach dotyczących wskazań na problem niewystarczającego wsparcia liderów.

33% przedstawicieli firm, które nie osiągnęły maksymalnego ROTI* uważa, że niewystarczające wsparcie liderów było głównym problemem transformacji technologicznej. Podczas, gdy w drugiej grupie niewystarczające wsparcie liderów jako wyzwanie wskazywano najrzadziej (8%).

Taki wynik wskazuje, że odpowiednie zaangażowanie liderów jest bardzo ważne dla osiągnięcia zakładanych celów transformacji technologicznej i maksymalizacji zwrotów z inwestycji w technologię.

Podsumowanie – główne czynniki wpływające na maksymalizację zwrotu z inwestycji w technologię



Sukcesem wdrożenia rozwiązań technologicznych jest mierzalny efekt biznesowy

Komentarz

“

Wdrażaniu technologii w organizacjach powinien przyświecać jeden cel - uzyskanie w wyniku takich projektów zwiększonej wartości biznesowej. Prawdziwy sukces wdrożenia rozwiązań chmurowych czy innych działań IT w firmach cechuje się mierzalnym efektem biznesowym - to wniosek z naszej wieloletniej praktyki i podejścia strategicznego do transformacji cyfrowej.

Nic nie dzieje się łatwo także i tu. Największe wyzwanie jakie widzę w drodze do osiągnięcia pozycji lidera cyfrowego na rynku zaczyna się od poziomu czysto ludzkiego, poziomu postrzegania projektu i jego celów na płaszczyźnie mentalności osób, które go tworzą. Podejście "inżynierskie" charakteryzujące osoby pracujące w technologii spotyka się z bardziej "humanistycznym" stylem pracy ekspertów z innych departamentów czy jednostek biznesowych. To nie zawsze od razu przynosi zrozumienie i wspólne cele po obu stronach projektu. Ludziom spoza sektora IT często przyświeca sama idea projektu - bardziej niż sposób jego realizacji, oparty w naszym przypadku na pragmatycznej ocenie "jak coś detalicznie wdrożyć". Pomagają w tym struktury dialogu, które obecnie budowane są w wielu organizacjach - jedna wspólna płaszczyzna, wiele punktów widzenia i wiele wartości. Takie podejście pozwala osiągnąć cel znacznie szybciej i ustrzec się typowych ograniczeń charakterystycznych dla bardziej złożonych projektów.

Wyzwaniem jest komunikacja - tylko ona, jeśli jest dobrze prowadzona, jest w stanie zapewnić efektywność wdrażania technologii, ale także "rozładowywać" naturalne napięcia, które powstają na etapie realizacji transformacji cyfrowej, która przy tak szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym jest po prostu konieczna.



Mariusz Chudy

Partner PwC Polska
CEE Cloud & Digital Leader

Maksymalne zyski z inwestycji, czyli jak robią to liderzy

Organizacje, które osiągnęły maksymalny zwrot z inwestycji w technologię cechują następujące czynniki sukcesu:

Spójna definicja celów transformacji	86%	stwierdziło, że cele transformacji były właściwie rozumiane i spójne ze strategią firmy
Odpowiednie zaangażowanie liderów	96%	zgodziło się, że liderzy w ich firmie byli zaangażowani i wspierali swoje zespoły w przejściu przez zmiany związane z transformacją technologiczną
Ustrukturyzowana komunikacja obejmująca wszystkich interesariuszy od początku procesu transformacji	78%	przyznało, że komunikacja o transformacji technologicznej była wielostronna, dawała przestrzeń do dzielenia się opiniami

Praktyka rynkowa oraz wyniki badania spójnie wskazują, że największe wyzwania transformacji technologicznych to obszar zarządzania zmianą w ramach adopcji technologii. To jeden z kluczowych aspektów, które bezpośrednio wpływają na sukces lub porażkę przeprowadzonej transformacji.

Ustrukturyzowane zarządzanie zmianą pozwala zminimalizować nieefektywności projektów transformacji technologicznych i w konsekwencji umożliwia maksymalizację ROTI*.



Informacje o badaniu



W raporcie przedstawiamy wyniki polskiego badania, przeprowadzonego przez Strategy& Polska w lutym i marcu 2023.



Badanie miało formę ankiety online, do wypełnienia której zaprosiliśmy przedstawicieli sektora retail i consumer oraz firm z nimi współpracujących.



W wypełnieniu ankiety wzięło udział 90 respondentów.



W ankiecie udział wzięli zarówno przedstawiciele obszarów technologicznych, jak i obszarów biznesowych.



O Strategy&

Strategy& to globalna firma zajmująca się doradztwem strategicznym

W ramach PwC codziennie budujemy przynoszące korzyści rozwiązania, które są podstawą rozwoju. Łączymy naszą wiedzę ekspercką z konkretnym know-how, technologią i globalną skalą, aby wspierać klientów poprzez transformacyjną strategię. Jesteśmy jedyną firmą zajmującą się strategią na taką skalę, która jest częścią globalnej sieci profesjonalnych usług. Dysponujemy możliwościami strategicznymi w zespołach pierwszej linii w PwC.

Doradzamy klientom jakie kierunki rozwoju powinni wybrać, jakich wyborów powinni dokonać oraz w jaki sposób to zrobić najbardziej efektywnie. Rezultatem naszych działań jest autentyczny proces strategiczny, łączący działania pragmatyczne ze skuteczną realizacją. To strategia, która pozwala organizacji przejść przez dzisiejsze zmiany i zwiększa wyniki. To strategia, która zamienia wizję w rzeczywistość.

Autorzy raportu



Krzysztof Badowski

Partner zarządzający
Strategy& w Polsce



Agata Katyl

Wicedyrektor Strategy&



Anna Bukowska

Senior Advisor, Strategy&

Natalia Szymczuk-Sheehy

Senior Advisor, Strategy&

Ewa Pielak

Senior Advisor, Strategy&

strategyand.pwc.com

© 2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see pwc.com/structure for further details.

Disclaimer: This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

 [Zapisz się na newsletter PwC](#)

 [Wejdź na stronę raportu](#)