

## ORGANIZATIONAL ADAPTATION TO DIGITAL TRANSFORMATION

### ADAPTAREA ORGANIZAȚIILOR LA TRANSFORMAREA DIGITALĂ

**Mariana ȘENDREA, dr.**

email: [vitaliany@mail.ru](mailto:vitaliany@mail.ru)

Academia de studii economice a Moldovei

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61, MD 2005,

Tel.: (+373 22) 402-736, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract.** În contextul dinamic actual, companiile trebuie să se adapteze și să își accelereze planurile de transformare digitală sau să-și facă unele "de criză" cât mai rapid. Dar această schimbare este, de multe ori, mult mai profundă decât considerăm noi. Pe lângă instrumente și procese, transformarea digitală, acum forțată de împrejurări, vine împreună cu o transformare de cultură organizațională și cu una personală pentru fiecare dintre noi. Termenul „**digital transformation**” nu implică doar un upgrade – o simplă schimbare a mijloacelor și a metodelor de lucru, ci implică adesea o schimbare radicală a culturii organizaționale a unei companii. Nu e vorba doar de mutarea unor documente pe cloud sau de folosirea unui nou soft pentru contabilitate. Nici serviciile oferite de companie și nici procesele interne nu migrează pur și simplu într-un spațiu digital, ci sunt regândite și reimpletate, cu alte cuvinte, transformate în procese și servicii superioare. Scopul cercetării este analiza faptului cât de puternică este această schimbare organizațională spre digitalizare, care sunt urmările modului cum vor fi conduse organizațiile și prezentarea instrumentelor care susțin schimbarea digitală. Metodele de cercetare rezidă, în primul rând, în analiza materialului practice și teoretic cu privire la definirea conceptelor de transformare digitală și schimbare organizațională. Se utilizează studiul literaturii și prezentarea sintezei rezultatelor acesteia, analiza cercetărilor în domeniu pentru formularea argumentării teoretice, precum și aplicarea metodei de comparație în procesul de realizare a opiniilor personale. Suportul informațional îl constituie literatura de specialitate și cercetările practice în domeniul managementului schimbării. La baza fundamentării teoretice sunt metode ca: analiza, sinteza, argumentarea, comparația și deducția. În abordarea teoretică, prioritatea este acordată confruntărilor de surse din diferite domenii, în special confruntare între rezultate ale cercetărilor și implementărilor privind digitalizarea și dezvoltarea organizațională.

**Key words:** adaptation, digitalization, digital transformation, organization, organizational development, Information Systems, Information and Communication Technology.

#### JEL CLASIFICATION: M150

Deși poate părea doar o modă trecătoare din lumea corporațiilor, digitalizarea este un element indispensabil pentru dezvoltarea economiei și democrației moldovenești. O societate digitalizată este compusă de mai multe elemente complementare:

- *O forță de muncă digitalizată*, care este mai productivă și atractivă pentru investitori, aducând mai multă valoare economiei
- *Antreprenori digitalizați*, cu capacitatea de a valorifica tehnologii noi și date și de a se conecta la piețe de export
- *Un stat digitalizat*, care oferă transparență și servicii eficiente și de calitate pentru cetățenii săi
- *Cetățeni digitalizați*, care sunt informați și implicați în comunitățile lor.

Potrivit unui comunicat al Accenture „Transformarea digitală este procesul de integrare a tehnologiilor digitale în toate ariile de business ceea ce duce la o schimbare fundamentală a modului de operare și livrare a produselor și serviciilor. Transformarea digitală atrage după sine și o schimbare culturală și determină ieșirea din confort a organizațiilor și a angajaților lor”.<sup>1</sup> [1]

O altă viziune asupra acestui concept indică că ”Transformarea digitală este utilizarea tehnologiei (în special a tehnologiei digitale moderne) pentru revizuirea completă / reînnoirea / îmbunătățirea unui proces de afaceri existent. De exemplu: apariția internetului, a aplicațiilor, a smartphone-urilor, a tehnologiei de localizare, cum ar fi Maps / GPS, schimbă complet modul în care rezervăm taxiuri (Uber, Ola), cumpărăm (comerț electronic) sau comandăm mâncare (Swiggy, Zomato). Aceasta este transformarea.” [2]

<sup>1</sup> Accenture este lider mondial în domeniul serviciilor profesionale, oferind o gamă largă de servicii și soluții în strategie, consultanță, tehnologie, digital și operațiuni.

În acest proces, companiile integrează numeroase tehnologii fizice și digitale, cum ar fi inteligența artificială, cloud computing, robotică, realitate augmentată și Internet of Things (IoT), remodelând treptat modul în care lucrează angajații, în care creează produse și servicii sau le vând. Fiecare companie adoptă diferit noile tehnologii, selectându-le pe cele relevante pentru propriile obiective sau nevoi. Nu există o rețetă universală sau un kit prestabilit. De exemplu, un distribuitor de produse alimentare ar putea folosi IoT pentru a monitoriza starea produselor livrate în magazine, un producător de vehicule: tehnologia blockchain pentru a simplifica rechemarea pieselor, iar o firmă de logistică: drone autonome pentru livrări de urgență. [3]

Transformarea digitală se află în topul priorităților în strategiile de dezvoltare ale organizațiilor la nivel global, conform unui sondaj realizat de Forbes Insights, ce a cuprins răspunsurile a 573 de directori din întreaga lume. Potrivit studiului, următorii doi ani vor fi critici din acest punct de vedere – jumătate dintre respondenți consideră că organizațiile lor vor fi drastic transformate digital, în acest interval. [4]

Digitalizarea prezintă o serie de avantaje. Potrivit studiului *Deloitte Digital Transformation 2020*, companiile care înregistrează un nivel ridicat de digitalizare raportează *creșteri ale veniturilor* mult peste media industriei din care provin și sunt de trei ori mai înclinate spre a raporta o creștere a veniturilor anuale globale decât organizațiile cu un nivel mic de digitalizare. Este și cazul producătorului de jucării Lego, care, prin inițierea unui program de transformare digitală axat pe *infrastructuri sigure, îmbunătățirea experienței consumatorilor și introducerea unor noi servicii și produse*, a reușit nu numai să evite falimentul în 2004, dar și să își mărească și veniturile. Compania a regândit întregul lanț de aprovizionare prin sisteme de ERP, a reproiectat arhitectura sistemelor IT și și-a creat noi surse de venit, precum aplicațiile și jocurile mobile, ajungând cinci ani mai târziu să își dubleze veniturile.

Pe lângă o creștere a veniturilor, transformarea digitală ajută și la *eficientizarea proceselor* unei organizații. Atunci când Spotify, platforma de servicii de *streaming* muzical, anunța în 2016 migrarea către serviciile de *cloud* oferite de Google, aceasta nu a făcut decât să opteze pentru o *infrastructură mult mai flexibilă* care să îi permită o *reducere a costurilor și a timpului petrecut pentru mentenanța* propriilor centre de date sau a celor închiriate. Mai mult, migrarea a oferit posibilitatea de a efectua mult mai rapid unele dezvoltări ale platformei, lucru care i-a permis să ofere o experiență inovatoare clienților săi, inclusiv prin personalizarea automată a conținutului. Mai mult decât atât, transformarea digitală este o ocazie de a îmbunătăți semnificativ întreaga interacțiune cu clientul, de a-l duce în centrul filosofiei de business. Cu ajutorul *analizei și interpretării datelor*, organizațiile pot înțelege mai bine nevoile clienților și lua măsuri în vederea îmbunătățirii calității serviciilor și a produselor pe care le oferă. Confruntată cu rezultate economice slabe cauzate de o politică de expansiune excesivă care i se adăugau efectele crizei financiare din 2008, Starbucks a început să pună în aplicare în acel an un plan prin care combina *data analytics* și IoT - *Internet of Things* -, programe de loialitate și aplicații mobile, cu scopul de a planifica noile zone de amplasare a magazinelor sale sau a alinia serviciile și produsele pe care le oferea cu preferințele clienților.

Chiar dacă, de cele mai multe ori, companiile folosesc resurse interne în vederea transformării digitale, colaborarea cu potențialii parteneri externi este la fel de importantă. Prin prisma parteneriatelor încheiate cu Lyft, una dintre cele mai importante rețele de transport din Statele Unite, și cu Uber Eats, Starbucks este un exemplu edificator și pentru modul în care relația dezvoltată cu colaboratorii externi poate ajuta în procesul de transformare digitală. Astfel, nu numai că Starbucks oferă valoare adăugată clienților săi prin acordarea de beneficii suplimentare în programul de loialitate în baza călătoriilor efectuate prin aplicația de *ride-sharing*, dar are și o mai bună arie de acoperire pentru vânzarea produselor sale prin dezvoltarea programului de livrări. Nu în ultimul rând, capitalul uman joacă un rol esențial în transformarea digitală a unui business. Atunci când inițiază un astfel de proces, companiile trebuie să ia în considerare și *gradul de cunoștințe digitale ale angajaților*. Procentul europenilor care dețin abilități digitale de bază, deși în creștere, a cunoscut fluctuații foarte mici în ultimii cinci ani (58% în 2019, de la 55% în 2015), potrivit studiului *Digital Economy and Society Index*. În acest context, organizațiile trebuie să depună eforturi considerabile - de la programe personalizate, de *gamification*, până la cele oferite prin intermediul telefonului mobil

– pentru a perfecționa capacitățile digitale ale angajaților, lucru care poate contribui la creșterea reputației de angajator a companiei și la îmbunătățirea relației dintre angajator și angajați. [5]

Conform unui studiu 92% dintre directorii generali au declarat că vor accelera investițiile în transformare digitală, iar 74% intenționează să-și regândească complet procesele și modelele de operare pentru a se adapta mai ușor la schimbări ce nu pot fi anticipate. [6]

În ceea ce privește industriile care s-au adaptat cel mai bine digitalizării și noului climat economic, în ultimele șase luni ale anului, business-urile din retail, HoReCa și eCommerce au fost cele care au turat motoarele la maximum, schimbându-și aproape complet modelul de business, dar și politicile de lucru, încercând să-și facă simțită prezența pe internet, mai mult ca niciodată, să comunice constant și să-și vândă produsele și serviciile. [7]

În același timp programele de transformare digitală ale multor companii se află încă într-un stadiu incipient. Acest lucru este evidențiat de 78% dintre liderii mediului de afaceri care recunosc că transformarea digitală ar trebui să fie mai răspândită la nivelul organizației lor. Mai mult de jumătate dintre liderii companiilor (51%) cred că se vor confrunța cu dificultăți în a satisface exigențele în schimbare ale clienților în următorii cinci ani, în timp ce aproape 1 din 3 respondenți (30%) este îngrijorat că organizația sa va rămâne în urmă, arată un studiu *Dell Technologies*. [8] Dell Technologies, în colaborare cu Intel și Vanson Bourne, au intervievat 4.600 de lideri ai mediului de afaceri (de la directori la conducerea executivă) din cadrul unor companii de dimensiuni medii și mari din toată lumea. Scopul studiului a fost evaluarea eforturilor de transformare ale organizațiilor acestora.

Totuși, există organizații care văd în continuare obstacolele atunci când se gândesc la transformarea digitală: nu au bani pentru investiții sau nu au oameni cu abilitățile necesare. Dar transformarea digitală pornește în primul rând de la schimbarea mentalității și de la adoptarea unei strategii. Pentru multe industrii, fereastra de oportunitate este încă deschisă și noi lideri pot apărea dintre cei care înțeleg mai repede cum ar trebui să funcționeze în noul mediu digital. Iată de ce ar trebui să identifice și să folosească la maximum potențialul propriu de digitalizare pentru a rămâne competitiv.

Conform unui studiu aproape jumătate (44%) dintre respondenții din Europa de Est au declarat că lipsa competențelor sau expertizei personalului IT împiedică sau a împiedicat organizația lor să avanseze în Transformarea Digitală, alte bariere semnalate fiind dependența de sistemele de generație veche (35%), lipsa achiziționării de echipamente din partea managementului (31%), bugete limitate (27%) și lipsa de timp (24%). [9]

**CONCLUZII.** În viitor succesul companiilor va fi tot mai dependent de implementarea unor servicii și soluții inovatoare, astfel încât aceasta să răspundă așteptărilor clienților. Redefinirea proceselor antreprenoriale este inevitabilă în contextul în care călătoria digitală va conduce la inovații care vor schimba modul de viață și societatea, așa cum o cunoaștem. *Ne aflăm într-un punct de inflexiune al evoluției tehnologice – unul în care sunt definite bazele pe care societatea viitorului se va dezvolta. Transformarea digitală e modul în care companiile pot crește alături de ea, pentru a nu se regăsi, în deceniul ce urmează, incapabile de a înțelege și răspunde provocărilor unei lumi eterogene. E un moment care cere organizațiilor pe langa viziune, strategie și execuție, o nota de curaj, imaginație și apetit pentru o dezvoltare continuă a aptitudinilor.*

**Bibliografie:**

1. <https://www.zf.ro/business-hi-tech/transformarea-digitala-este-viitorul-businessurilor-studiu-accenture-19519262>
2. <https://presmarymethuen.org/ro/dictionary/what-are-the-differences-between-digital-transformation-and-digitization/>
3. <https://www.zf.ro/companii/transformarea-digitala-companiile-si-angajatii-la-rasceura-de-drumuri-sunteti-pregatiti-18512927>
4. <https://angajatorulmeu.ro/transformarea-digitala-despre-tehnologie-si-oameni/>
5. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/strategy/articles/transformarea-digitala--un-proces-cu-avantaje-nu-doar-financiare.html>
6. <https://www.zf.ro/business-hi-tech/transformarea-digitala-este-viitorul-businessurilor-studiu-accenture-19519262>
7. <https://jurnaluldeafaceri.ro/transformarea-digitala/>
8. <https://www.startupcafe.ro/afaceri/transformare-digitala-lideri-afaceri-firme-probleme.htm?amp>
9. <https://www.bursa.ro/jumatate-dintre-companiile-est-europene-nu-avanseaza-in-transformarea-digitala-din-lipsa-competentelor-it-63008933>