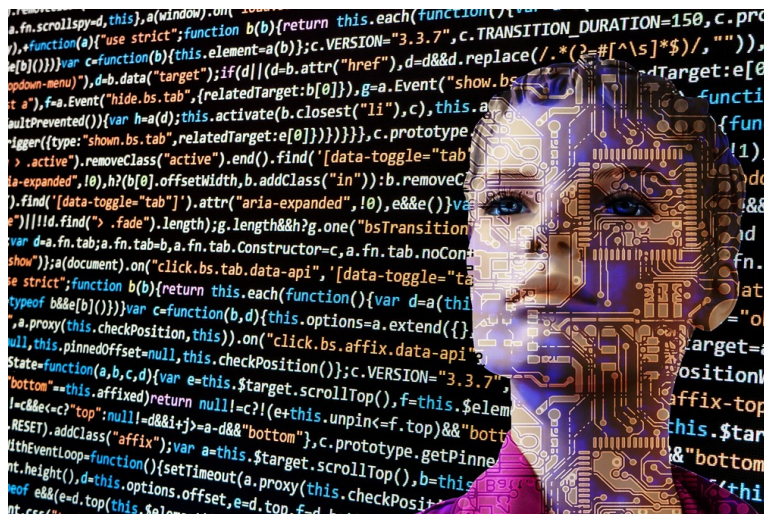


Punct de vedere EY: Calatoria catre organizati​a digitala: de la tehnologie la schimbarea paradigmei culturale



Cu un scor de 37,5% al indicelui de digitalizare în 2018, România este încă pe ultimul loc între țările Uniunii Europene în privința gradului de digitalizare a economiei și a societății (conform *Digital Economy and Society Index* realizat de Comisia Europeană).

În acest context, mediul de business din România accelerează procesul de transformare digitală pentru a se alinia cât mai rapid la tendințele și nevoile globale.

“Provocarile clienților noștri pe parcursul programelor de transformare digitală nu țin neapărat de finanțarea sau implementarea în sine a tehnologiilor. Cele mai multe deriva din adoptarea tehnologiei de către angajați, din disponibilitatea limitată a resurselor interne necesare transformării și, nu în ultimul rând, din abordarea tehnologiei ca element implicit al comportamentului și al culturii organizaționale. Succesul unui program de transformare digitală rezidă în modul în care companiile reușesc să gestioneze aceste provocări”, menționează **Bogdan Ion**, Country Managing Partner EY România și Moldova și Chief Operating Officer pentru EY Europa Centrală și de Sud-Est și Regiunea Asiei Centrale.

Care sunt însă elementele din realitatea organizațională a caror adaptare este esențială pentru a susține migrarea către o organizație digitală? Ce competențe sunt necesare liderilor, pentru a conduce o organizație digitală? Ce componente ale culturii organizaționale susțin tranziția către noua realitate? Răspunsurile la aceste întrebări au fost explorate și dezbătute în cadrul evenimentului “Live & Lead Digital”, organizat recent de EY, la care au participat reprezentanți ai celor mai mari companii active pe piața din România.

- **Inițiativele de digitalizare nealiniate cu întregul lanț valoric al organizației nu generează beneficiile așteptate**

Analizând programele de transformare digitală demarate în companii, **Cristian Cârstoiu**, Digital Transformation & Analytics Leader EY România, constată: “De cele mai multe ori, primele inițiative de digitalizare sunt generate în interiorul departamentelor, fără o aliniere cu restul lanțului valoric și, drept urmare, nu generează beneficiile așteptate de companie.”

În aceste condiții, este necesară o strategie digitală la nivel de organizație pentru a putea alinia toate eforturile și pentru a obține o convergență cât mai rapidă a beneficiilor. De asemenea, “analizele tradiționale de fezabilitate (“business case”) pot fi înlocuite de prototipuri și analize rapide de impact (inclusiv Return on investment), urmate

de scalarea soluției. Digitalizarea trebuie abordată ca un proces iterativ, care include adaptări sau reveniri asupra soluției, pe măsura ce alte elemente ale realității organizaționale se transformă”, spune Cristian Cârstoiu.

- **Organizația digitală presupune un “mindset” în care tehnologia este implicită**

Conducerea organizației digitale presupune, printre altele, dezvoltarea de capacități noi de leadership. “Liderii organizațiilor digitale au nevoie, în primul rând, de ceea ce numim “digital acumen” – cunoașterea tehnologiilor și înțelegerea modului în care funcționalitățile acestora influențează business-ul (deopotrivă clienți, furnizori, angajați)”, a menționat **David Storey**, *Talent Management Consulting Leader, EY Europa, Orientul Mijlociu, India și Africa*.

Utilizarea tehnologiei și capacitatea de a promova beneficiile acesteia prin exemplul propriu (“promoter”/ “role model”) devin comportamente esențiale ale liderului, atât în tranziția către, cât și în consolidarea unei noi realități organizaționale. Acestora li se adaugă nevoia imperioasă de a dezvolta o gândire vizionară, capabilă să sprijine identificarea și explorarea unor forme neconvenționale de colaborare, cum ar fi, de exemplu, alianțe sau parteneriate strategice pentru livrarea de servicii către clienți. Dezvoltarea acestor capacități le permite liderilor să asigure poziționarea strategică a organizației în piața pe care activează.

Pe lângă capacitățile liderilor, „nașterea” organizației digitale presupune, în ansamblu, o adevărată schimbare de paradigmă (“mindset”) – alte moduri de lucru, de învățare și de recompensare, în care tehnologia devine implicită.

- **Noul „mindset” digital este asigurat de transformarea culturală**

Tranziția către organizația digitală este asigurată atât de lideri, cât și de angajați, prin modul în care aceștia se raportează la, asimilează și “traiesc” noua realitate – cu alte cuvinte, prin “modul nou de a face lucrurile”, care este influențat, în primul rând, de cultura organizațională.

Horațiu Cocheci, *Director People Advisory Services EY România*, spune: “Într-un program amplu de transformare, se impune ca toate elementele care compun cultura organizațională - valorile aspiraționale, politicile și procedurile, normele interne, structura organizațională, competențele - să fie modelate astfel încât să susțină o adopție firească a digitalizării și a modului de gândire care guvernează procesul de transformare digitală în rândul angajaților.”

Implementarea unei structuri organizaționale și a unui mod de lucru bazate pe principii de tip “agile” sau redefinirea strategiilor, politicilor și procedurilor de resurse umane pe baza algoritmilor de analiză predictivă sunt pârguri ce susțin paradigma / “mindset-ul” digital.

Așadar, contrar multor așteptări, “calatoria” către organizația digitală nu se încheie în momentul în care tehnologia a fost implementată. Dimpotrivă, ea atunci începe cu adevărat, întrucât, pentru a genera beneficiile așteptate / planificate, este necesar ca digitalizarea să devină parte fundamentală, implicită, a vieții organizaționale de zi cu zi.