

Cum răspund companiile din România schimbărilor disruptive?

■ ■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world

Contents

- 03 Premise
- 04 Cât de pregătite sunt companiile pentru schimbările disruptive
- 08 Cum se autoevaluează organizațiile în privința pregătirii pentru schimbările disruptive?
- 10 Decalajul dintre cultura corporativă actuală și cultura asumării de riscuri
- 11 Activarea și construirea de practici și capabilități inovatoare
- 12 Importanța colaborărilor externe și a deschiderii către tendințe noi și idei din afara companiei
- 14 "Teatrul" inovației
- 16 10 inițiative pentru activarea agendei de schimbare disruptivă

Companiile care prosperă într-un mediu de business în schimbare mai accelerată decât oricând sunt cele care răspund rapid provocărilor și se adaptează din mers. Urmând un demers al think tank-ului nostru global EYQ, de a explora cerințele pe care companiile trebuie să le îndeplinească pentru a fi lideri în lumea de business a viitorului, EY România a aplicat un chestionar online la nivelul directorilor de organizații din România, pentru a măsura cât de pregătite sunt companiile locale să răspundă provocărilor disruptive.

Premise

„Totul curge, nimic nu rămâne neschimbat.”

“Panta rei” - Heraclit, filosof antic

Stadiul de omidă, crisalidă sau fluture

Pe baza chestionarului aplicat la nivelul a 310 de lideri de organizații din România, EY distinge trei niveluri ale pregătirii companiilor respondente pentru a răspunde schimbărilor aduse de cea de a patra revoluție industrială. Aceste niveluri sunt asociate la modul metaforic celor trei etape din viața unui fluture: stadiul de omidă, stadiul de pupă/crisalidă și o metamorfoză spectaculoasă la stadiul de adult, ca fluture.

- 1. Omidă** - majoritatea companiilor se află în acest stadiu, în care exploatează produsele și serviciile existente deja în modelul de business actual, fără să investească în pregătirea pentru schimbarea disruptivă.
- 2. Crisalidă** - reprezintă un grup mai mic, care și-a asumat transformarea digitală și care formează o cultură a inovației în interiorul companiei.
- 3. Fluture** - reprezintă cel mai mic grup de companii, cele care s-au transformat deja și care și-au asumat misiunea de a fi disruptive, mai degrabă decât de a fi doar inovative.

Liderii de organizații care au răspuns întrebărilor noastre au ca misiune echilibrarea nevoii de a conduce business-ul actual, în paralel cu investițiile care le pregătesc pentru viitorul disruptiv. Această dualitate conflictuală între cele două imperative esențiale pentru CEOs implică noi abordări în business. Mai mult, fiecare afacere de succes trebuie să răspundă la întrebarea: cum reacționăm la, dar și cum inițiem schimbarea disruptivă?

O dimensiune esențială a acestei dualități o reprezintă schimbarea perspectivei organizației de la "a face" la "a fi". Se face astfel trecerea de la inovație ca strategie, la asumarea acesteia în cadrul companiei la nivel holistic, ca perspectivă de business. De asemenea, strategiile au nevoie de revizuire constantă, având în vedere viteza

schimbărilor digitale și tehnologice.

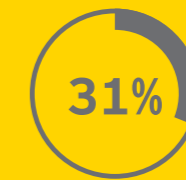
Forțele disruptive cu cel mai mare impact în sectorul în care activează companiile respondente



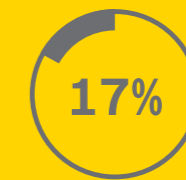
Schimbarea comportamentului consumatorilor și clienților



Tehnologiile digitale și transformarea modelului de business ca rezultat al acestor tehnologii



Competiție în creștere din partea companiilor din alte sectoare



Amenințarea din partea competitorilor foarte digitalizați



Cât de pregătite sunt companiile pentru schimbările disruptive

1. Aproximativ jumătate dintre companiile respondente consideră că sunt pregătite pentru a face față schimbărilor disruptive.
2. De fapt, atunci când se iau în calcul inițiative specifice legate de leadership, cultură, inovație și deschidere la ce se întâmplă în exterior, nivelul de pregătire pentru schimbare este mult mai scăzut decât cel care rezultă din autoevaluarea inițială.
3. Această discrepanță între nivelul de pregătire rezultat din autoevaluare și cel rezultat din implementarea unor inițiative specifice denotă o lipsă de conștientizare reală a ceea ce presupune schimbarea disruptivă.
4. În acest moment, companiile de top din România se află în fața unei alegeri: se pregătesc pentru transformare, mai întâi ca și crisalidă, apoi ca fluture, sau rămân blocate în stadiul de omidă? Alegerea de a rămâne în prezent va pune sub semnul întrebării poziția pe care o vor ocupa în piață în viitor, în cazul în care riscurile disruptive se materializează.

Tehnologia nu e un scop în sine

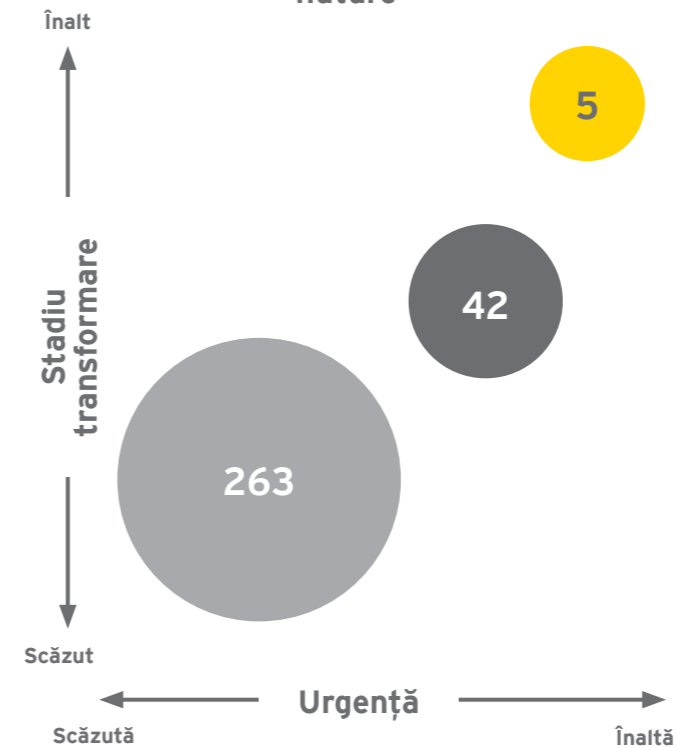
La începutul anilor '90 creșterea productivității în Statele Unite trena. Începând însă din a doua parte a decadei investițiile au crescut, iar productivitatea și salariile au înregistrat o creștere accelerată. Una dintre explicațiile majore ale acestei schimbări constă în creșterea investițiilor în tehnologie și în dezvoltarea organizațională care a ajutat la integrarea acestor tehnologii.

Exemplul cel mai bun vine din retail, unde jucători precum Walmart nu doar au investit în tehnică IT și software, dar au utilizat aceste investiții pentru a-și reorganiza lanțul de aprovizionare, crescând eficiența și reducând prețurile. Într-un anume sens, ceea ce s-a întâmplat în perioada respectivă, când rata de adopție a internetului și a calculatoarelor a crescut semnificativ la nivelul economiei, a reprezentat o revoluție tehnologică, așa cum este și cea pe care o traversăm acum. Dar beneficiile majore au fost realizate prin schimbări care au ținut de business și organizarea proceselor. Tehnologia și schimbarea disruptivă nu sunt un scop în sine, ci concentrarea pe descoperirea sinergiilor între tehnologie și business ce pot conduce la creștere disruptivă.

Ca efect, în perioada 1995-2002, majoritatea sectoarelor au înregistrat o creștere a productivității în SUA, dar sectorul retail a crescut impresionant, cu o rată anuală de 3,8%."

Mihaela Matei, EY România

Urgență/Transformare: omidă, crisalidă, fluture



Stadiul de omidă

Din cele 310 companii intervievate, 263, adică 85%, se află în stadiul de omidă. Aceste companii se concentrează pe exploatarea succesului modelului de business actual. Factori precum lipsa schimbării în trecut, poziția de piață dominantă, mediul de reglementare sau intensitatea utilizării capitalului în unele industrii precum minerit sau construcții pot fi considerați de unele dintre aceste companii ca elemente care nu favorizează schimbarea disruptivă și chiar ca elemente ce îi protejează în fața unei astfel de schimbări.

În acest stadiu, companiile investesc în creșterea agilității operaționale, inovație incrementală și îmbunătățirea capacității de răspuns la cerințele clienților.

Deși nu excelează la inițiativele legate de schimbarea disruptivă, companiile din această categorie consideră că sunt destul de bine pregătite pentru a face față provocărilor tehnologice, valoarea mediană a acestui nivel conform auto-evaluării acestora fiind de 6 (unde 0 înseamnă foarte slab pregătite, iar 10 înseamnă foarte bine pregătite).

Stadiul de crisalidă

42 de crisalide încearcă metamorfoza la stadiul de fluture. Aceste companii sunt conștiente de provocările și oportunitățile disruptive, sunt în proces de transformare, se concentrează pe crearea unei culturi a inovației, își diversifică baza de talente și sunt digitalizate.

Teme recurente pentru aceste companii sunt:

- ▶ Trecerea de la structuri organizaționale ierarhice sau care tolerează izolarea între departamente la structuri matriceale care încurajează luarea deciziilor în mod agil.
- ▶ Regândirea practicilor de angajare pentru a încuraja diversitatea educației viitorilor angajați, ca și gândirea inovativă.
- ▶ Crearea de comunități și contexte care să încurajeze inovația în rândul angajaților.
- ▶ Crearea de capacități pentru a capta și monitoriza tendințele tehnologice din industriile respective.
- ▶ Explorarea de tehnologii digitale disruptive aflate în stadiu incipient.
- ▶ Experimentarea și explorarea în procesul de transformare accelerată.

Grupul crisalidelor înregistrează un scor median al pregătirii pentru schimbări disruptive de 7, conform propriei evaluări.

Stadiul de fluture

Doar 5 companii s-au clasificat în această categorie, pe baza inițiativelor pe care declară că le-au întreprins pentru a se pregăti pentru oportunitățile și provocările disruptive. Aceste organizații sunt conștiente de urgența nevoii de ieșire din inerția succesului actual, pentru a transforma afacerea și a o pregăti pentru viitor.

De asemenea, se diferențiază în primul rând prin cultura de "a fi disruptive" și nu doar "de a avea inițiative inovative". Ating acest stadiu prin câteva acțiuni specifice:

- ▶ Schimbarea portofoliului de produse și servicii și regândirea modelului de afaceri.
- ▶ Creează o cultură de companie care inițiază prima schimbarea în piață/industrie, care "disrupe".
- ▶ Analizează oportunități în afara sectorului în care activează, inițiind parteneriate transversale pe alte industrii și sectoare.
- ▶ Transformă modelul utilizat în zona de HR, angajând specialiști din alte sectoare, încurajând diversitatea cognitivă și spiritul antreprenorial.
- ▶ Creează unități/departamente dedicate inovației cu model de guvernare care facilitează experimentarea și care au susținere din partea liderilor organizației.

Ambițiile companiilor de tip fluture vizează mai mult decât inovația incrementală. Liderii acestor companii se provoacă pe ei înșiși și provoacă echipele pe care le conduc pentru a deveni "disruptivi". În același timp însă, aceste organizații sunt modeste atunci când își evaluează pregătirea în fața schimbărilor disruptive, înregistrând o mediană de 5.

“Unii dintre noi nu îndrăgesc schimbarea, dar trebuie să o accepți dacă alternativa este dezastrul.”

Elon Musk, CEO Tesla si SpaceX

“Motivul pentru care companiilor de astăzi le este greu să capitalizeze pe seama inovațiilor disruptive constă în procesele și în modelul de afaceri care le determină succesul actual, dar care implică în același timp faptul că nu sunt potrivite pentru a intra în competiție într-un mediu disruptiv.”

Clayton Christensen, profesor de business

Prioritățile organizațiilor

	Fluture	Crisalidă	Omidă	
Prioritățile strategice	Crearea de noi surse de venit	40%	32%	15%
	Prioritățile vor fi echilibrate între sursele actuale de venit și cele viitoare	0%	39%	34%
	Optimizarea veniturilor din modelul actual de business	60%	29%	48%
	Au loc foarte frecvent/destul de frecvent discuții în cadrul consiliului de administrație pe tema schimbărilor și oportunităților disruptive	100%	80%	41%
	CEO-ul este cel care conduce și și-a asumat agenda pregătirii pentru schimbare disruptivă	80%	59%	46%

Strategia de business

Interviurile cu CEOs realizate în studiul global *The CEO Imperative: in this Transformative Age, seize the upside of disruption or be disrupted* arată că tema echilibrării resurselor companiei între “acum și aici” și viitor este foarte actuală. Liderii fac tot posibilul pentru a balansa proiectele care susțin veniturile curente ale companiei cu investițiile în inovații disruptive care ar putea reprezenta supraviețuirea pe termen lung și ar conduce la o nouă etapă de creștere a organizației.

În celebra carte *The Innovator's Dilemma*, profesorul Clayton Christensen observă cazuri în care inclusiv afaceri care investesc în viitor și care sunt atente la forțele din piață ajung în situația de a-și pierde poziția de lideri sau chiar de a dispărea, din cauza competiției din partea jucătorilor noi, care vin din alte sectoare și industrii. Cu atât mai importante rămân dilema și incertitudinea liderilor de companii în a defini și urma o strategie pentru viitor.

Iată ce au declarat în studiul global unii dintre liderii de organizație referitor la această dilemă:

“Provocarea constă în însuși succesul firmei înregistrat cu actualul portofoliu. De aceea mă aștept la o anumită inerție ... de ce am schimba ceva, când ne bucurăm de un asemenea palmares?”

“Cred că ne amăgim dacă nu ne așteptăm ca industria noastră să se schimbe. Vor apărea jucători disruptivi și de aceea trebuie să iei decizii ideal înainte ca industria să fie deja sub efectul acestor jucători. Altfel, afacerile noastre vor avea de suferit.”

“Sunt renunțări pe termen scurt și pe termen lung care trebuie să coabiteze. Nu există o alegere între acum și viitor. Trebuie să avem în vedere ambele paliere în același timp.”

“Avem un plan pe termen mediu și unul pe termen lung care sunt conectate nu cu o strategie, ci cu un proces de a gândi pe termen lung. În acest fel putem să ținem cont de creșterea complexității mediului în care ne desfășurăm activitatea.”

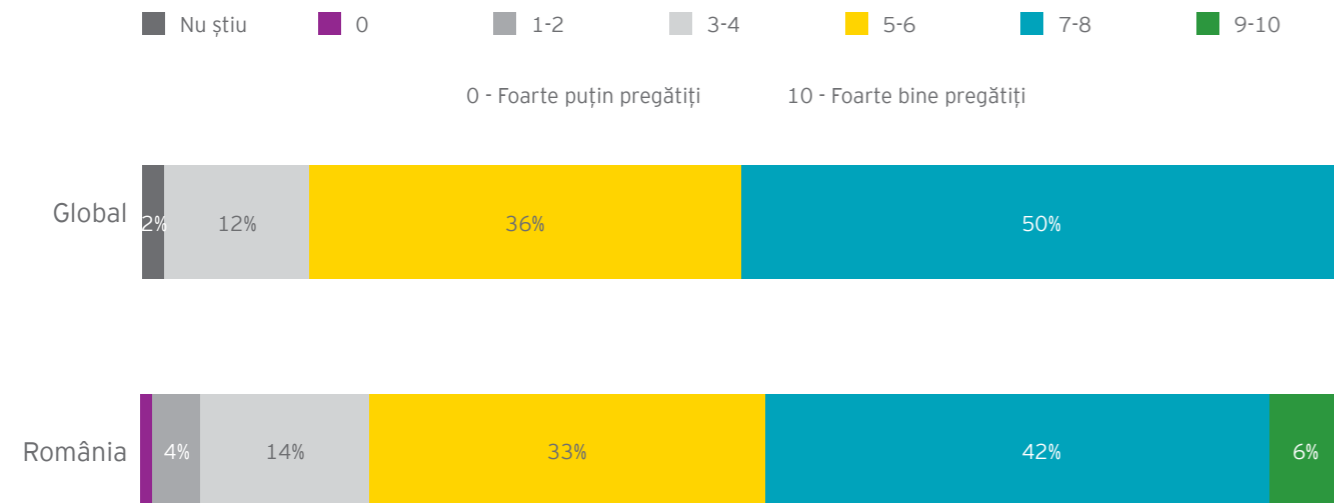
Având în vedere dualitatea imperativelor de care trebuie să țină cont un CEO, atât pe termen scurt, dar și pe termen lung, imperative care pot intra ușor în conflict unul cu celălalt, strategia de business trebuie să țină cont de ambele imperative și de interacțiunile dintre acestea.



Cum se autoevaluează organizațiile în privința pregătirii pentru schimbările disruptive?

În studiul global, nivelul de pregătire pentru schimbări disruptive, așa cum este evaluat de respondenți, este împărțit oarecum egal între cei care consideră că sunt foarte bine pregătiți sau bine pregătiți și cei care nu cred că sunt pregătiți sau sunt prea puțin pregătiți.

Nivelul general de pregătire pentru a valorifica oportunitățile aduse de schimbările disruptive



N.B. Suma procentelor poate diferi de 100% din cauza rotunjirilor; categoriile care înregistrează mai puțin de 2% nu sunt notate ca atare în grafic.

La nivelul respondenților din România, răspunsurile sunt de asemenea aproximativ echilibrate între cei foarte pregătiți și cei mai puțin pregătiți, dar extremele ("foarte slab/slab pregătiți" și "foarte bine pregătiți") sunt mai bine reprezentate în cazul organizațiilor din România.

Intrând mai în adâncime cu întrebările, am încercat să aflăm cât de pregătite sunt companiile dincolo de auto-evaluările acestora. De aceea, am măsurat aspecte legate de patru dimensiuni ale organizațiilor:

1. Cât de mult se implică liderii companiilor și susțin obiectivele legate de oportunitățile și provocările disruptive.
2. Cât de adaptată este cultura organizațiilor noilor realități; cât de bine facilitează inovația și asumarea de riscuri
3. Practici și capacități inovative care sunt deja prezente în companiile respondente
4. Cât de bine înțeleg mediul extern și cât de bine colaborează cu alți jucători interesați

"În general, oamenii nu sunt deschiși la schimbare deoarece aceasta implică incertitudine. De aceea, cea mai mare provocare pentru noi este să motivăm angajații în acest proces de schimbare." - CEO respondent în cadrul studiului

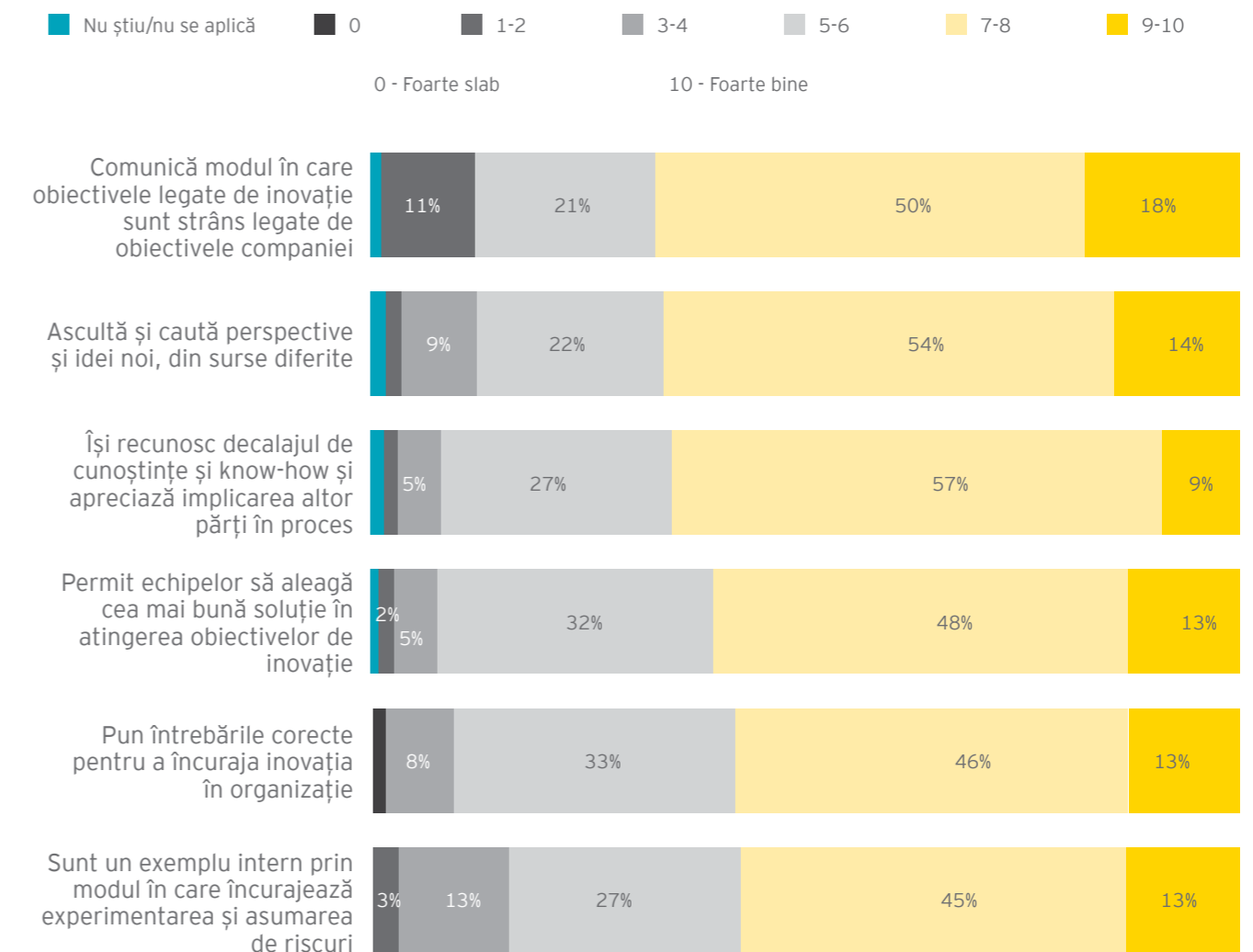
"Învățarea și inovația merg mână în mână. Aroganța succesului constă în convingerea că ceea ce a funcționat ieri va funcționa și va fi suficient și pentru mâine."

William Pollard, fizician

Liderii întâmpină dificultăți în implementarea principiilor pro-schimbare

La nivel global, cei care conduc organizații evaluează cu calificative optimiste implicarea liderilor în susținerea și provocarea schimbării. Atribute precum deschidere, comunicare, ascultare au primit o notă bună sau foarte bună, în proporție de aproape 70% dintre respondenți. Directorii generali acordă însă cele mai mici note pentru oferirea unui exemplu personal de încurajare a experimentării și a asumării de riscuri. Ceea ce denotă dificultăți în implementarea ideilor și principiilor asumate în privința schimbării.

Cum ajută liderii organizației în pregătirea acestuia pentru tendințele disruptive



N.B. Suma procentelor poate diferi de 100% din cauza rotunjirilor; categoriile care înregistrează mai puțin de 2% nu sunt notate ca atare în grafic.

Decalajul dintre cultura corporativă actuală și cultura asumării de riscuri

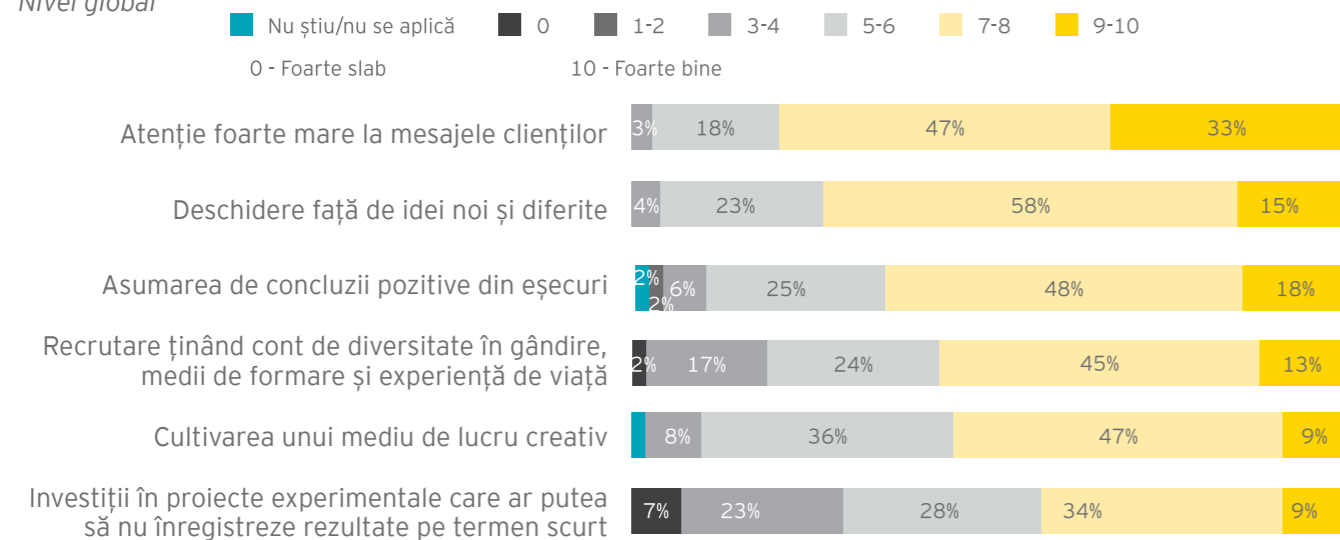
O componentă foarte importantă în transformarea culturală o reprezintă dezvoltarea unei culturi care să stimuleze luarea deciziilor în mod agil - de exemplu, poate o idee nouă să primească undă verde în urma unei întâlniri de 30 minute? La fel de importantă este "obsesia" legată de experiența consumatorului/clientului și înțelegerea a ceea ce potrivește sau nu acestuia. Companiile trebuie să înțeleagă și să se adapteze fiecărui segment (generația Millennials, generația Z etc), indiferent dacă vorbim despre B2C sau B2B.

Evaluând dimensiuni specifice care țin de cultura organizației, în general liderii acordă note destul de mari. Ceea ce implică faptul că aspectele culturale sunt pe agenda directorilor generali și investesc efort considerabil în schimbările culturale din companie.

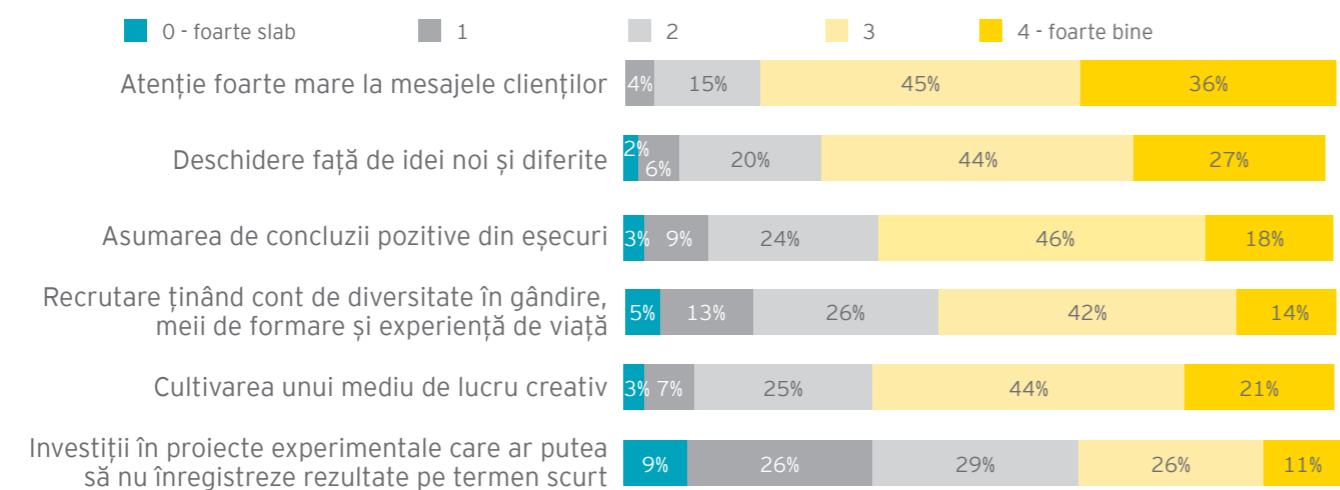
Există însă o excepție notabilă în calificativele acordate de CEOs, și anume în cazul investițiilor în proiecte experimentale care ar putea să nu înregistreze rezultate pe termen scurt. Doar 43% dintre respondenții la nivel global și 37% dintre cei din România evaluează cu o notă bună sau foarte bună acest atribut legat de pregătirea pentru schimbări disruptive. Rezultatul sugerează că, în ciuda eforturilor de schimbare culturală, persistă un decalaj între asumarea valorilor care țin de inovație și asumarea efectivă de riscuri și a schimbării transformative.

Cultură corporativă

Nivel global



România



N.B. Suma procentelor poate diferi de 100% din cauza rotunjirilor; categoriile care înregistrează mai puțin de 2% nu sunt notate ca atare în grafic.

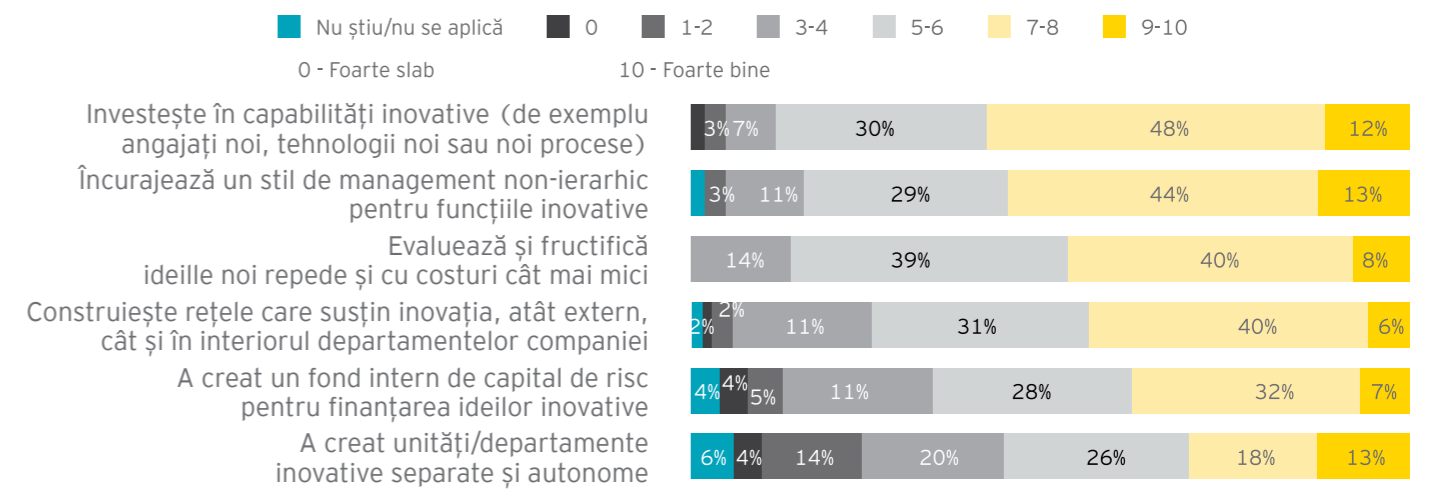
Activarea și construirea de practici și capacități inovatoare

Activarea inovației în cadrul companiei implică atragerea talentelor potrivite, stabilirea unei guvernante corporative specifice și implementarea unor schimbări care țin de organizarea companiei. Rezultatele acestor pași conduc la crearea de noi modele operaționale, noi produse, servicii și noi procese.

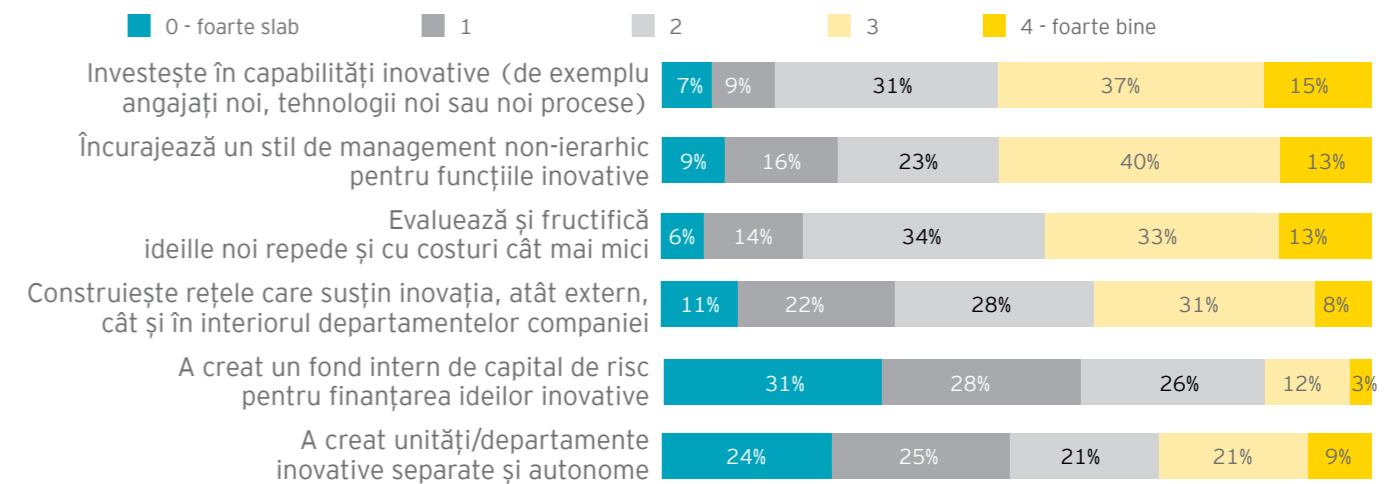
Cu toate acestea, atunci când ne referim la atribute ale activării inovației disruptive care implică un efort semnificativ, precum punerea la dispoziție a capitalului de risc necesar investițiilor și dezvoltarea de unități autonome concentrate pe inovație, observăm că acestea sunt arii în care companiile nu excelează. Doar 39%, respectiv 31%, dintre respondenții de la nivel global au parcurs acești pași. În România procentul celor care au la dispoziție un fond de capital de risc intern este mult mai mic, doar 15%, în timp ce procentul celor care au creat unități autonome este același cu cel la nivel global, 31%.

Practici și capacități inovative

Nivel global



România



N.B. Suma procentelor poate diferi de 100% din cauza rotunjirilor; categoriile care înregistrează mai puțin de 2% nu sunt notate ca atare în grafic.

"Am atras în mod programatic în organizație oameni care au experiența schimbării disruptive din alte companii. Avantajul acestei abordări constă în faptul că nu vor ține cont de istoricul nostru atunci când vor dezvolta idei noi."

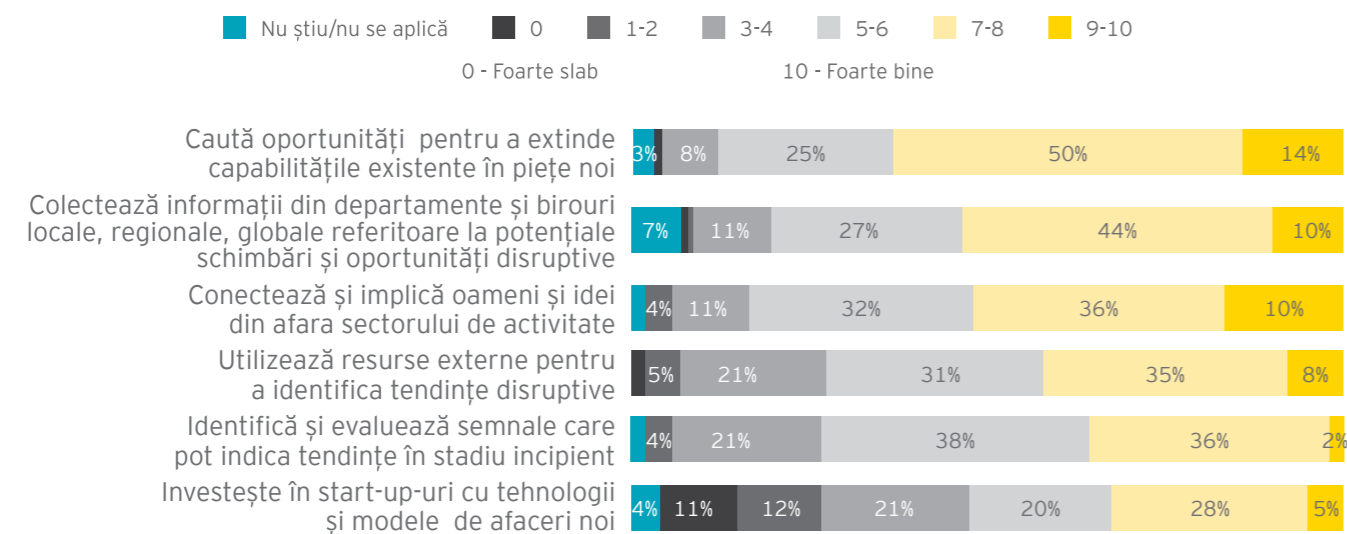
CEO respondent în cadrul studiului

Importanța colaborărilor externe și a deschiderii către tendințe noi și idei din afara companiei

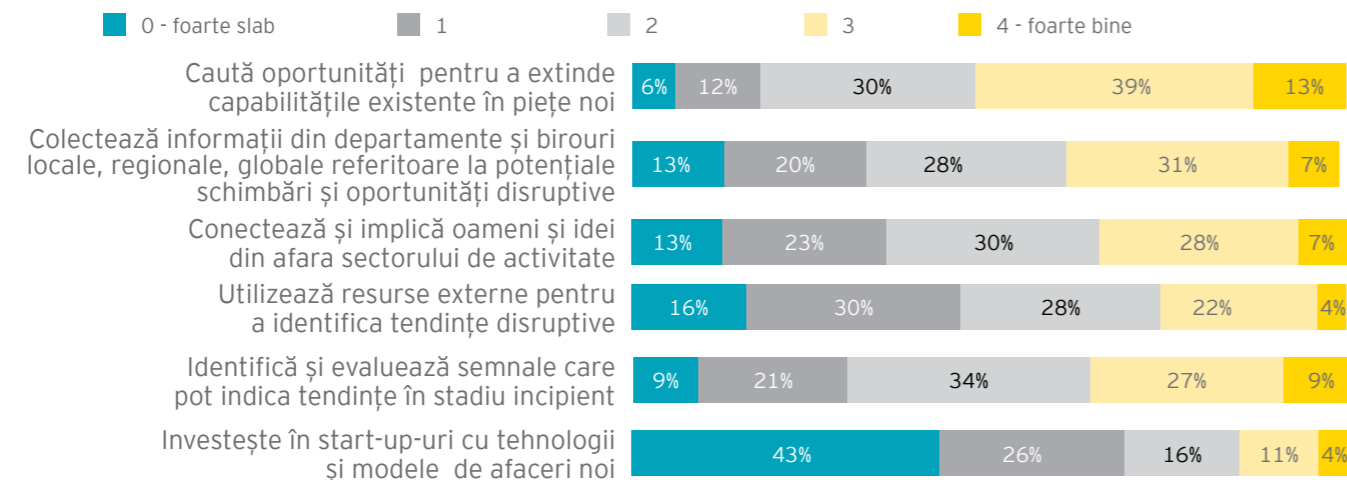
Atributele care țin de activarea inovației prin colaborări externe și deschidere către exterior au înregistrat unele dintre cele mai mici procente atât la nivel global, dar mai ales la nivel local. Ieșirea din zona de confort este provocatoare, mai ales când ne referim la activități precum conectarea cu idei și oameni din afara sectorului de activitate și utilizarea de resurse externe pentru a identifica tendințe disruptive. La nivel global doar 33% dintre respondenți acordă o notă cel puțin bună implicării firmei în investiții în start-up-uri. În România, procentul este la mai puțin de jumătate, doar 15%.

Colaborări externe și deschiderea către tendințe

Nivel global



România



N.B. Suma procentelor poate diferi de 100% din cauza rotunjirilor; categoriile care înregistrează mai puțin de 2% nu sunt notate ca atare în grafic.



“În general, investițiile în active intangibile sunt caracterizate de așa numitele “revărsări” (spillovers). Ceea ce înseamnă că este dificil să reții și să utilizezi pentru tine ca firmă dezvoltatoare 100% din beneficiile respectivei investiții. Ne referim aici la rezultate ale cercetării și dezvoltării, precum software, design, dar și aspecte legate de procese, organizare și management. Acest fenomen poate conduce la un comportament închis, în care fiecare companie păstrează secretul propriilor descoperiri. Pe de altă parte, aceleași investiții în intangibile câștigă foarte mult în valoare prin întâlnirea și combinarea acestora cu alte idei, rezultând sinergii greu de anticipat. Acestea au ca efect o mișcare în sens invers, și anume stimularea schimbului de idei între firme. De unde prezența din ce în ce mai evidentă a fenomenului de “open innovation”. Companiile se conectează între ele și beneficiază de schimburi de idei. Acest fenomen poate conduce la creșterea activității achiziționării de start-up-uri, creșterea numărului de parteneriate cu firme din același domeniu sau din domenii diferite sau a parteneriatelor cu zona academică.”

Aurelia Costache, EY România

“Nu vă îndoiiți niciodată de puterea de a schimba lumea a unui mic grup de oameni preocupați și implicați. Ba chiar este singurul lucru care a schimbat vreodată lumea așa cum o știam.”

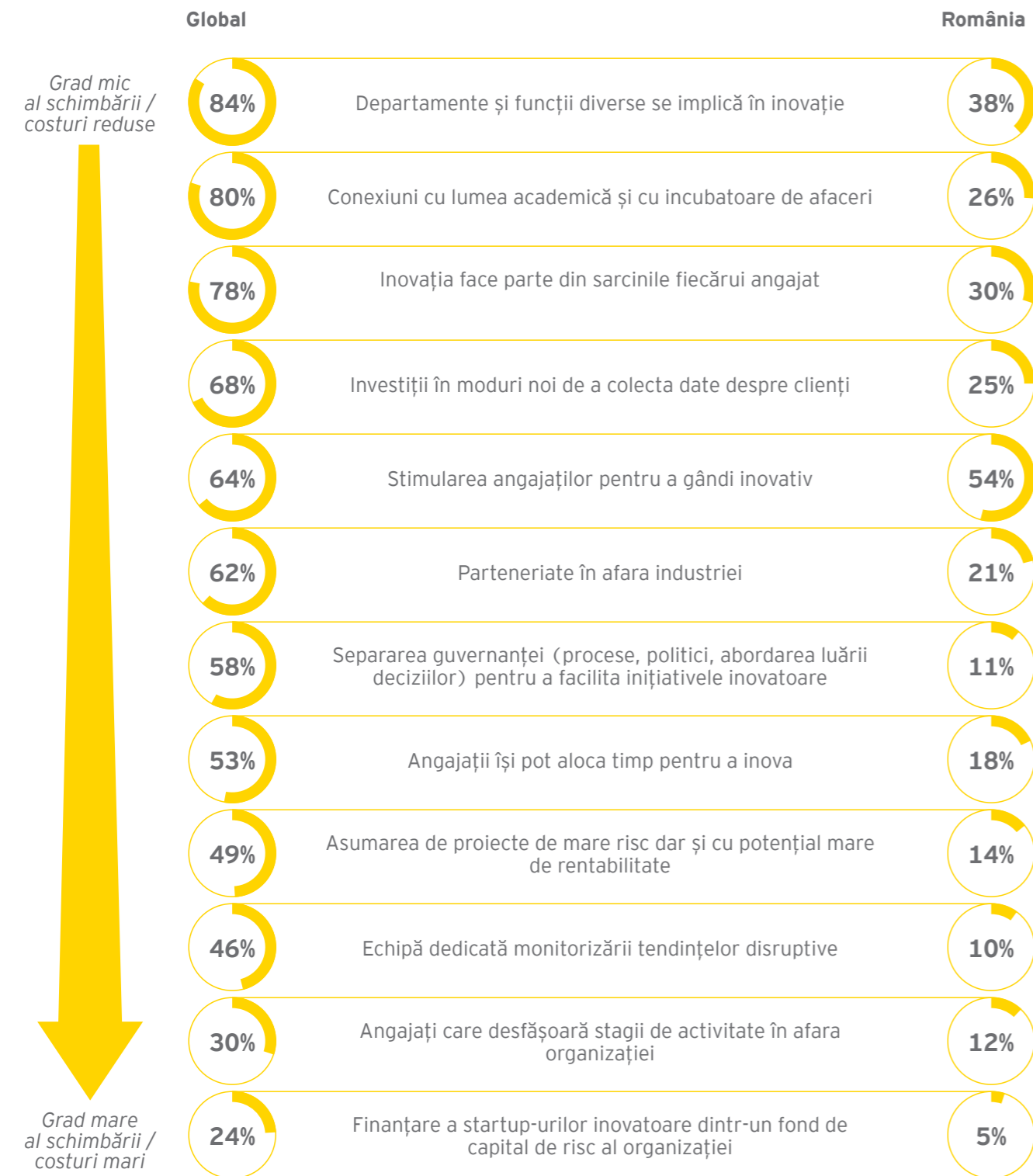
Margaret Mead, antropolog

“Teatrul” inovației

Sub presiunea de a răspunde schimbărilor disruptive din economie și din sectorul de activitate, de multe ori companiile intră într-un joc al “teatrului inovației”. Ceea ce implică investiții în inițiative cu vizibilitate mare, dar fără să internalizeze aceste eforturi într-o strategie de business care să susțină în mod consistent efortul de a inova în cadrul organizației.

Măsurând implicarea companiilor în 12 activități care stimulează inovația disruptivă, am descoperit că gradul de adoptare este cel mai mare pentru cele care nu necesită un efort semnificativ, de exemplu nu sunt implicate mai multe funcții de business și mai multe niveluri de senioritate. Pentru inițiativele care implică însă investiții și schimbări reale, de exemplu structurarea și crearea unui fond de risc, procentele scad foarte mult. Niciunul dintre respondenți nu a abordat toate cele 12 inițiative luate în calcul în acest studiu.

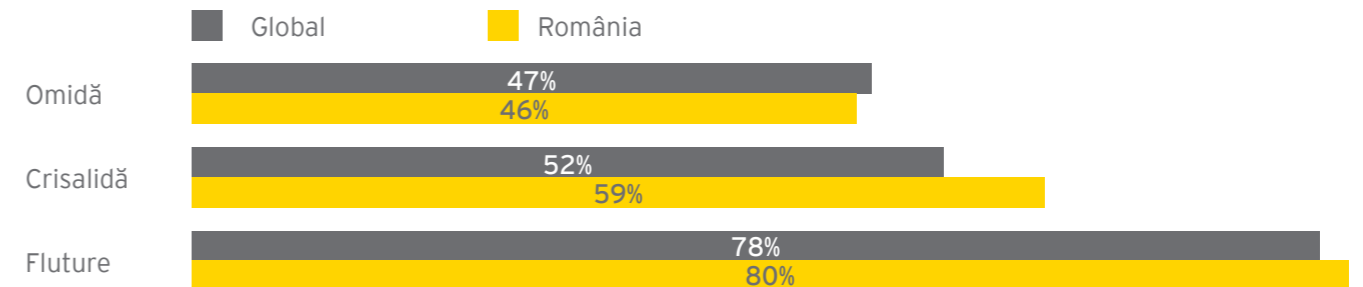
Activarea pentru inovație disruptivă



Cine și-a asumat “agenda de schimbare disruptivă” în organizație?

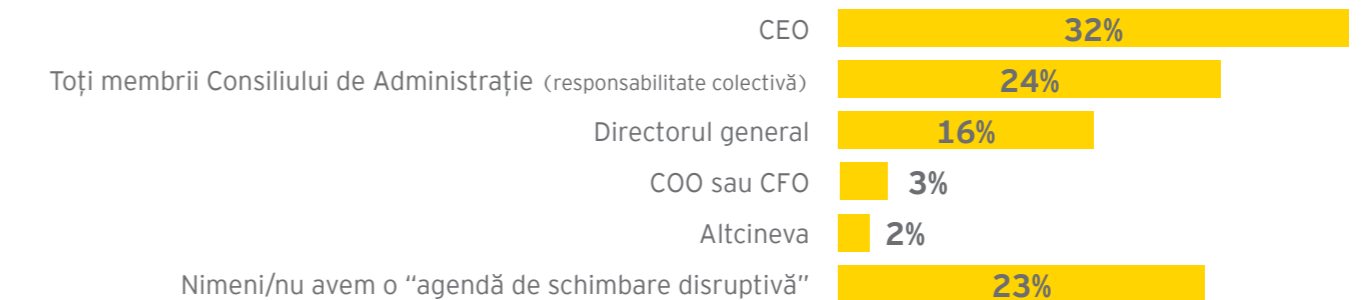
La nivel global 54% dintre companii afirmă că CEO-ul este responsabil pentru agenda schimbării disruptive. În România acest procent se ridică doar la 32%, dar dacă includem aici și directorii generali procentul crește la 48%. Comparând aceste procente și în funcție de stadiul companiei - omidă, crisalidă, fluture, observăm procente comparabile la nivel local și global în cazul firmelor aflate în stadiu de fluture sau omidă, o diferență mai mare devenind evidentă în cazul crisalidelor.

CEO-ul - responsabil pentru agenda de schimbare disruptivă

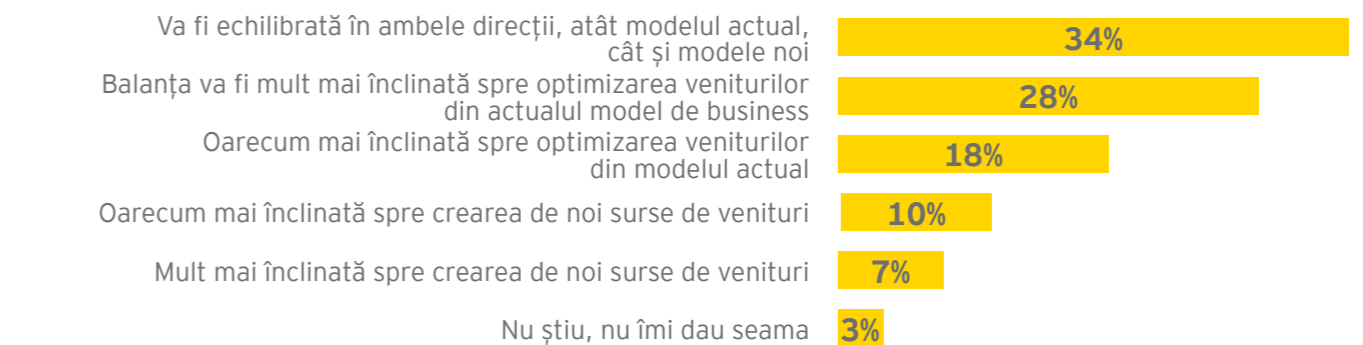


Aceste date sugerează faptul că CEO-ul trebuie să conducă transformarea companiei pentru a răspunde schimbărilor disruptive sau chiar pentru a le genera. În cazul în care eforturile operaționale pe care le implică acest lucru îi consumă prea mult timp, poate delega o parte din aceste eforturi către Chief Innovation Officer, Chief Technology Officer sau Chief Digital Officer, rămânând însă responsabilul principal al acestei agende.

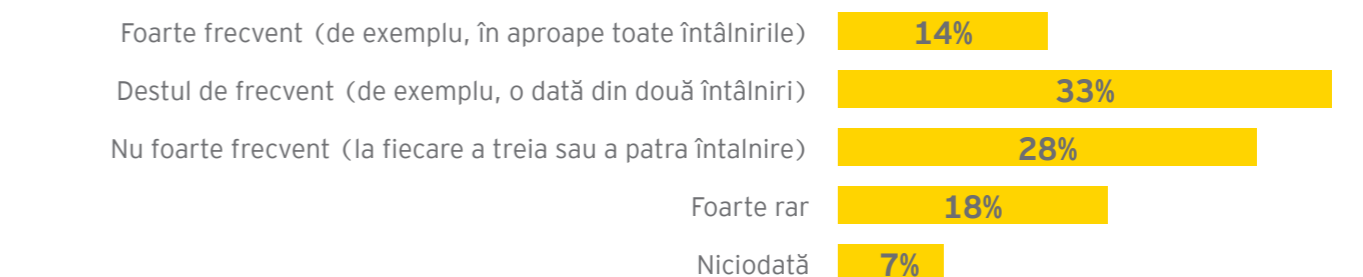
Cine și-a asumat “agenda de schimbare disruptivă” în organizație?

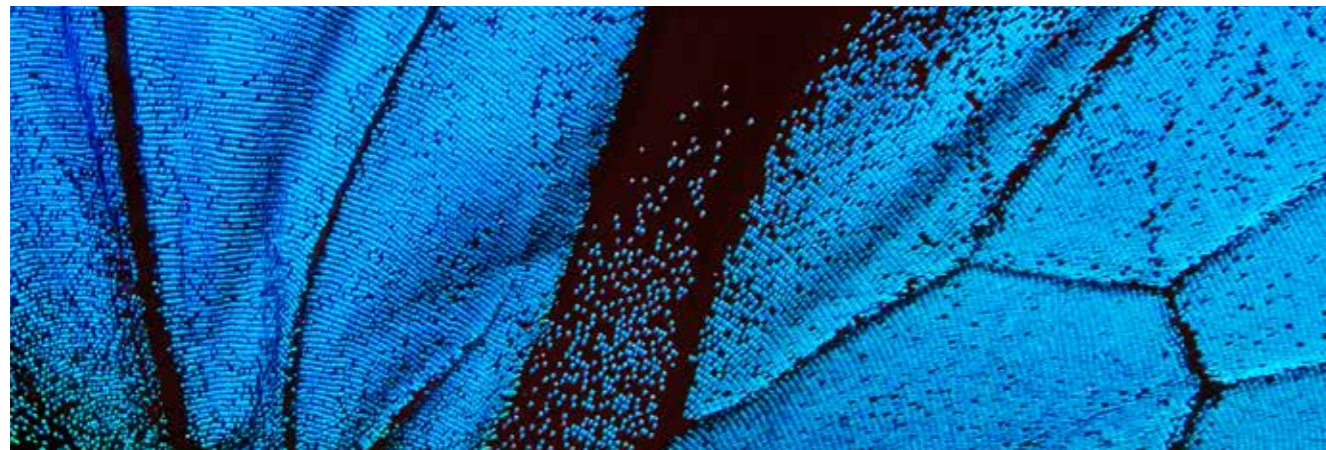


Cum va înclina balanța în privința priorităților companiei în următorii ani?



Cât de frecvent sunt discutate subiecte care țin de schimbările și oportunitățile disruptive în întâlnirile Consiliului de Administrație?



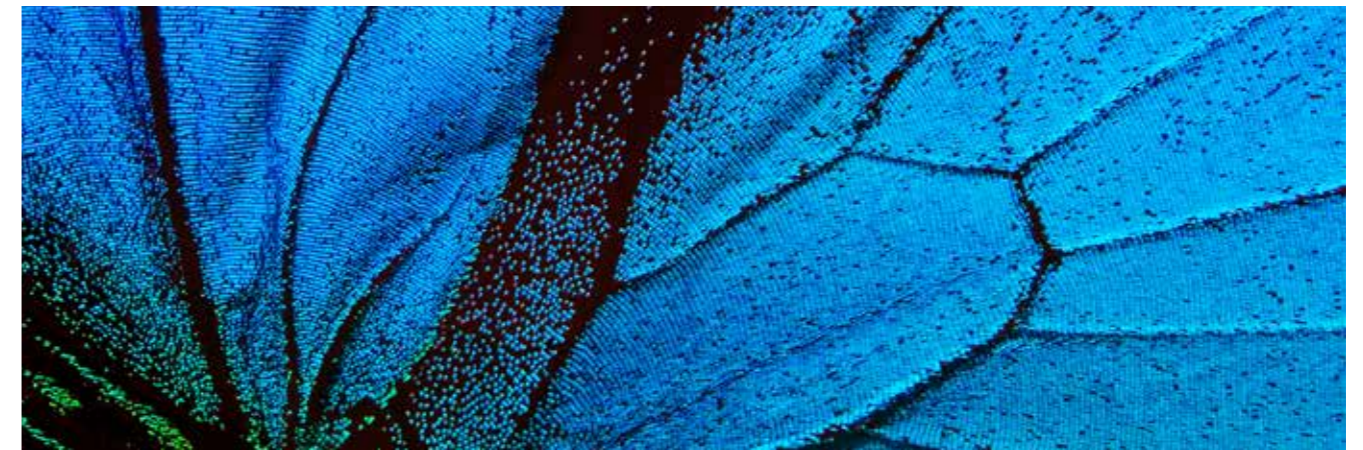


10 inițiative pentru activarea agende de schimbare disruptivă

Avansul tehnologic va deveni exponențial în anii următori. Pentru a fructifica oportunitățile pe care le va genera, companiile trebuie să își asume riscuri și să investească în agenda de schimbare disruptivă. În același timp, însă, inițiativele prezente vor continua, pentru ca firmele să rămână competitive și într-un orizont de timp scurt.

Deși nu există o formulă a pregătirii pentru schimbări disruptive, studiul nostru indică 10 inițiative pe care companiile le pot adopta și implementa în acest sens:

- 1** Ca și CEO, este foarte important să impulsionezi organizația în ieșirea din inerție, convingând-o de urgența inovației disruptive și dând un exemplu personal prin experimentare și asumare de riscuri.
- 2** În aceeași calitate de CEO, asumă-ți agenda schimbărilor disruptive și dezvoltă un model de conducere care să-ți permită să te implici în schimbarea disruptivă.
- 3** Aliniază interesele Consiliului de Administrație și liderilor organizației în cadrul agendei schimbării, pentru a asigura investițiile necesare, modificările de guvernare corporativă și coerența mesajelor către investitori.
- 4** Conectează-te cu investitori cheie pentru a discuta apetitul pentru investiții în inovație.
- 5** Identifică campionii schimbării și inovației din companie, ajută-i să se conecteze între ei și acordă-le libertate, fie că sunt echipe dedicate sau fac parte din funcții de business deja existente.
- 6** Dezvoltă ecosisteme, rețele și alte formate de colaborare, pentru a încuraja inovația în cadrul organizației dar și în exteriorul acesteia. Fii conectat cu ce se întâmplă în ecosisteme precum Silicon Valley, dar și în alte geografii și industrii adiacente.



- 7** Evită "teatrul inovației". Abordează pregătirea pentru schimbările disruptive nu ca pe un proiect, ci ca pe o transformare organizațională, care implică aspecte fundamentale din cultura corporativă, scopul organizației, modelul operațional și modelul de afaceri actual.
- 8** Implementează schimbările digitale pe toată lungimea lanțului valoric, de la strategie și design până la execuție și management-ul riscului.
- 9** Iterații continue ale strategiei - regândește frecvent planurile și strategia de business, ținând cont de noile variabile apărute și re-pilotează conceptele.
- 10** Întreabă-te care parte a business-ului actual este deja depășită? În funcție de răspuns, eliberează resurse pentru inovație.

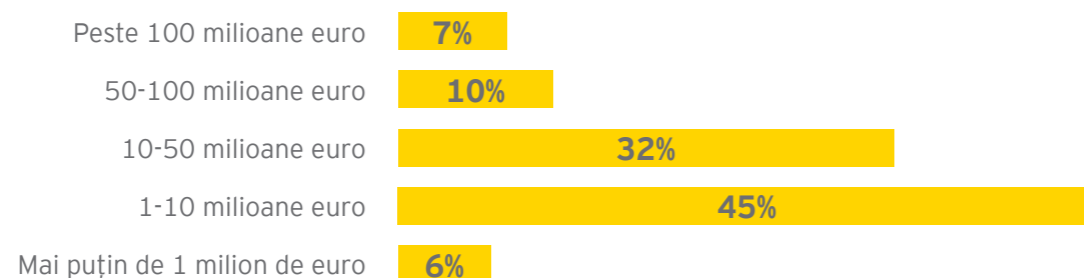
- ### Întrebări pentru CEO și Consiliul de Administrație
- ▶ Sunteți pregătiți să puneți sub semnul întrebării și să schimbați modelul de afaceri actual, în profunzime?
 - ▶ Cultivați în cadrul companiei o cultură afirmativă, care încurajează luarea de decizii în mod agil? De exemplu, o idee cu potențial primește undă verde în urma unei întâlniri de 30 minute?
 - ▶ Cât de bine înțeleg liderii organizației și Consiliul de Administrație dinamica disruptivă atât în sectorul în care activați, dar și în sectoare adiacente?
 - ▶ Este strategia de business a firmei adaptată unei lumi digitale?
 - ▶ Ați evaluat decalajele companiei în privința pregătirii pentru schimbările disruptive? Cum vă situați la acest capitol față de competiție și liderii mondiali din sectorul în care vă desfășurați activitatea?
 - ▶ Pe măsură ce modelele vechi de afaceri dispar din cauza convergenței industriilor, aveți capacitatea de a construi intern capacitățile de care aveți nevoie sau este nevoie să achiziționați alte companii?
 - ▶ Strategia adresează obiectivele financiare pe termen scurt, dar pun și bazele pentru schimbările din viitor? Impulsionează procesul de transformare?
 - ▶ Cum influențează identitatea și rolul companiei inițiativele care țin de inovația disruptivă?
 - ▶ Cât de sigure sunt angajamentele de finanțare a inițiativelor disruptive pe termen lung?
 - ▶ Ați evaluat perspectiva investitorilor instituționali în privința schimbărilor disruptive din sector? Sunt acești investitori aliniați la ambițiile dvs. inovative?

Metodologie

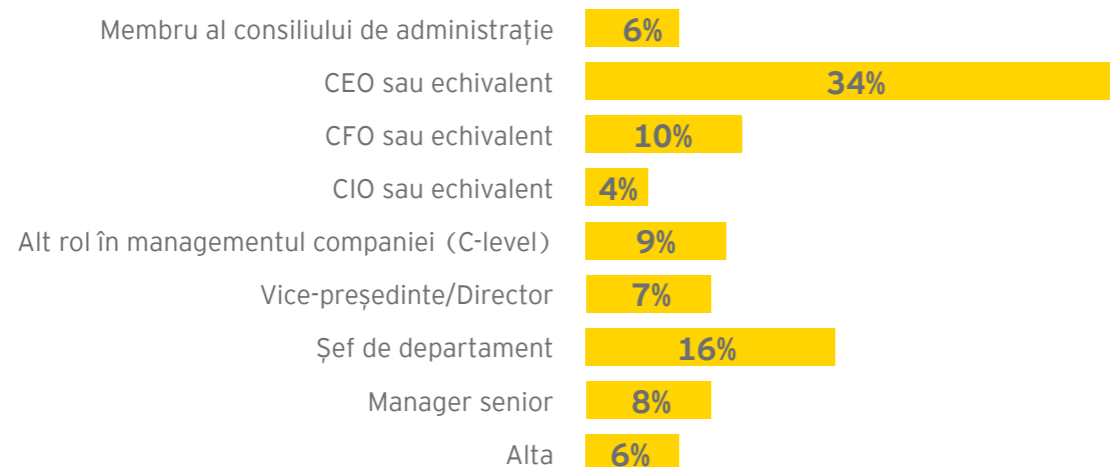
Studiul a fost realizat pe baza răspunsurilor primite din partea a 310 de lideri de organizații din România, în perioada ianuarie - februarie 2018. Companiile pe care le conduc au în proporție de 7% o cifră de afaceri de peste 100 milioane EUR, 10% o cifră de afaceri între 50-100 milioane EUR, 32% între 10-50 milioane EUR, 45% între 1-10 milioane EUR, iar 6% au o cifră de afaceri mai mică de 1 milion EUR.

Studiul la nivel global a fost realizat pe baza răspunsurilor a 101 lideri de organizații din 26 de țări - 46% din EMEA, 27% din America și 27% din zona Asia-Pacific - din 16 sectoare de activitate.

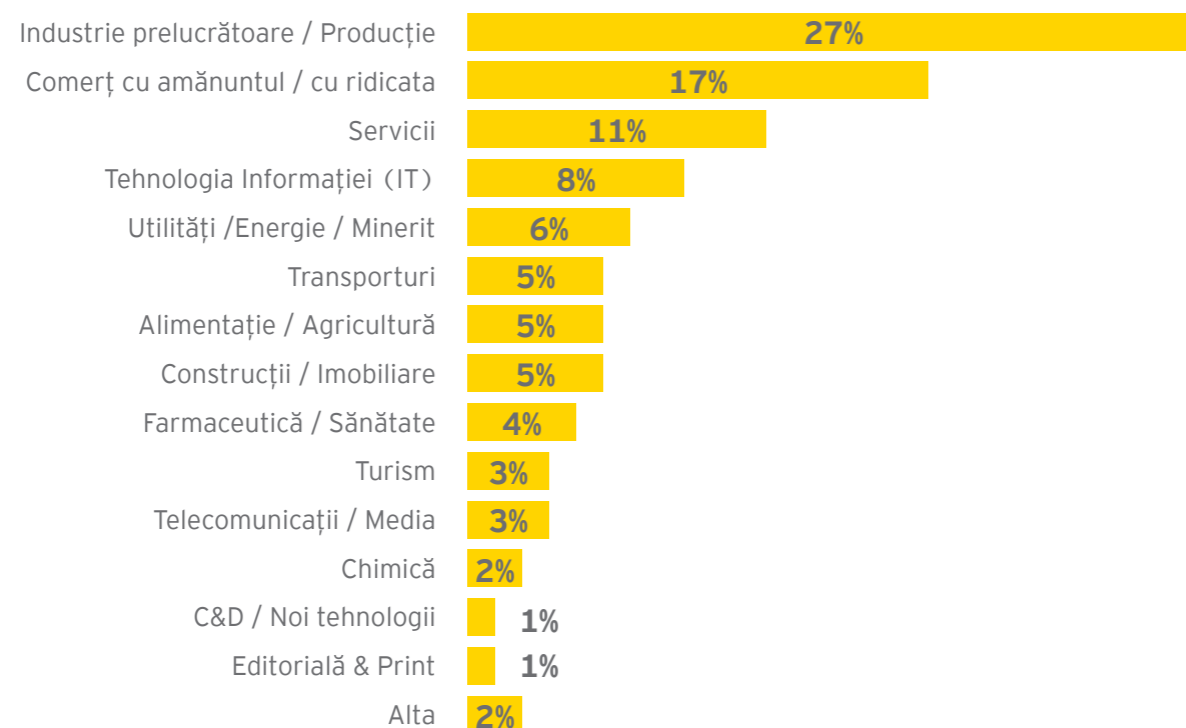
Nivelul de venit al companiei



Funcția respondentului



Industrie/sector



Echipa de proiect

Pentru mai multe detalii legate de problematica abordată în acest studiu, vă rugăm să contactați echipa de proiect:



Aurelia Costache

Liderul departamentului de Asistență în afaceri, EY România
aurelia.costache@ro.ey.com



Mihaela Matei

Coordonator studii și proiecte speciale, EY România
mihaela.matei@ro.ey.com

Despre EY

EY este lider global în servicii de audit financiar și certificare, asistență fiscală și juridică, asistență în tranzacții și asistență în afaceri. La nivel global cei 230.000 de angajați ai firmei sunt uniți prin valorile noastre comune și printr-un angajament ferm față de calitate. Facem diferența prin aceea că oferim suport angajaților, clienților și comunităților extinse pentru a-și atinge potențialul.

Pentru mai multe informații vizitați:

www.ey.com

©2018 EYGM Limited

Toate drepturile rezervate.

EY desemnează organizația globală de firme membre ale EY Global Limited (EYG), o societate cu răspundere limitată din Marea Britanie. EYG constituie organismul principal de conducere și nu furnizează servicii către clienți.