

Când pandemia este sursă de inovare în afaceri

Alexandra Vițelar

Introducere

Mediul de afaceri este caracterizat de turbulențe, incertitudine și schimbare constantă. Era digitală nu face altceva decât să determine și să accelereze ritmul schimbărilor la o viteză fără precedent. În acest context, companiile din toate sectoarele au nevoie să fie agile, flexibile, adaptabile, inovative. „A fi inovativ” reprezintă o temă recurentă în lumea afacerilor, fiind un *buzzword* pe care îl auzim în aproape orice context. Unul dintre motivele creșterii accentuate a importanței inovării este dat de progresul tehnologic: era informației și era digitală, care la rândul lor au dus către așa numita a patra revoluție industrială sau industria 4.0. Discuțiile și interesul pentru acest subiect, al celei de-a 4 a revoluții industriale, nu sunt o noutate, subiectul fiind adus pe agenda publică de dezbatere încă din 2016, la conferința de la Davos. Încă de atunci se vorbea despre faptul că progresul tehnologic influențează și transformă societatea în care trăim. Klaus Schwab (2016), fondatorul și președintele executiv al Forumului Economic Mondial, caracterizează această revoluție ca fiind o fuziune de tehnologii care estompează liniile dintre sfera fizică, digitală și biologică. Tehnologiile, și mai ales tehnologiile digitale,

oferă posibilități nelimitate, atât din punct de vedere social, cât și economic și politic. Interconectarea dispozitivelor mobile, cu putere de procesare și acces la informații, cuplată cu descoperiri tehnologice emergente în domenii precum inteligența artificială, robotica, internetul obiectelor (cunoscut sub denumirea curentă de IoT, din abrevierea *Internet of Things*), vehiculele autonome, imprimarea 3D, nanotehnologia, biotehnologia, știința materialelor, stocarea energiei și calculul cuantic transformă întreprinderile și modelează sisteme întregi de producție, management și guvernare (Schwab, 2016).

Mișcarea către inovare a evoluat și a avut un impact clar și semnificativ asupra strategiilor companiilor, în special asupra strategiilor multinaționalelor. Ca rezultat, companiile care au fost orientate către inovare, integrând în strategiile lor știința inovării, și „împuternicind colaborarea și transformarea corporativă sunt recunoscute, pe bună dreptate, la nivel mondial ca lideri de piață” (Morris et al., 2014, p. 7). Printre cele mai inovative companii putem, desigur, aminti de Google, Amazon, Apple, Tesla, Samsung, Pfizer, SAP, Inditex, acestea fiind menționate și în clasamentele internaționale a celor mai inovative companii – de exemplu, în topul realizat de Boston Consulting Group (BCG) (Manly et al, 2021). Pe de altă parte, putem identifica în literatura de specialitate (Morris et al., 2014), o serie de exemple de mari companii care nu au fost capabile să prioritizeze inovarea la nivel organizațional, rămânând în urmă și ajungând în unele cazuri în prag de faliment. Printre exemplele notabile se numără Nokia (care din poziție de lider a fost surclasată de Apple) și Kodak (care deși investise în cercetarea și dezvoltarea de noi produse, inventând camera digitală, nu a lansat produsul la timp pe piață, ratând startul revoluției digitale), dar există multe alte exemple (Morris et al., 2014). În prezent, pandemia COVID-19, prin numeroasele constrângeri asupra mediului de business pe care le impune, accentuează și mai mult necesitatea investirii într-un plan de

inovare, fie de produs, de proces sau organizațional. O astfel de viziune poate conduce la crearea de valoare și reziliență pentru companii indiferent de dimensiunea acestora.

Cu toate acestea, în fața unei provocări precum pandemia COVID-19, multe dintre companii, aflate în dificila situație de a reacționa la condiții de macromediu fără precedent, au dovedit că sunt incapabile să anticipeze, cu atât mai puțin să se adapteze în timp util noii paradigme. Singurul lucru cert care reiese din această perioadă pandemică este acela că organizațiile, atât din mediul privat, cât și cel de stat, trebuie să inoveze, pentru a se adapta cât mai bine la noile condiții globale. Totuși acest lucru poate fi îngreunat de faptul că multe companii, mai ales IMM-uri, nu își mai permit să investească mult timp în dezvoltare de strategii pe termen lung, fiind mai degrabă preocupate cu supraviețuirea și planurile pe termen scurt (Blackburn et al., 2020). Cu toate acestea, focusul nu ar trebui să fie deviat de la inovare. Vedem multe discuții în acest sens, specialiștii susținând că organizațiile ar trebui să continue procesele de inovare (Bar Am, Furstenthal, Jorge & Roth, 2020), să pună accentul pe agilitate și pe viteza de reacție (Rigby et al., 2020) sau să accelereze procesul de inovare pentru dezvoltarea de noi produse (Cooper, 2021).

O posibilă sursă de inovare pentru companii derivă din înfruntarea dificultăților ducându-ne, astfel, cu gândul la celebrul proverb „necesitatea e mama invenției”. În condițiile în care pandemia COVID-19 a adus numeroase restricții precum carantina totală și sistarea tuturor activităților, șocul creat de pandemie este unul care se resimte la nivel economic pentru mai multe cadre – naționale, suprastatale și globale. Răspunsul statelor membre a fost concretizat în adoptarea unor măsuri „bugetare, politice și de asigurare a lichidității” (Comisia Europeană, 2020) pentru a reduce impactul asupra sectoarelor grav afectate. Cu toate acestea, companiile au fost nevoite să

depună efort considerabil pentru a răspunde crizei create de pandemie, efort concretizat în adoptarea unor soluții inovative, născute din necesitatea supraviețuirii. Vechile obiceiuri și paradigme care guvernează modul în care companiile își desfășoară activitatea trebuie revizuite. Cu alte cuvinte, trebuie regândit modul în care companiile interacționează cu clienții și angajații, trebuie restructurate lanțurile de aprovizionare și reexamineate atitudinile față de securitatea datelor (Bello et al., 2020).

Efectele pandemiei asupra mediului de afaceri și inovarea în timp de pandemie

Inovarea este un concept complex, care poate fi interpretat în diferite moduri. Inovarea poate să fie de mai multe tipuri: pe de o parte putem să amintim inovările radicale, care implică schimbări și avansuri de tehnologie foarte mari; pe de altă parte, putem discuta despre inovări minore sau incrementale, care aduc mici îmbunătățiri ale produsului, spre exemplu. Paul Trott (2017) definește inovarea ca aplicarea cunoștințelor, „managementul tuturor activităților implicate în procesul de generare a ideilor, dezvoltarea tehnologiei, fabricarea și comercializarea unui produs nou (sau îmbunătățit) sau a unui proces sau echipament de fabricație” (Trott, 2017 p. 16). În acest sens, sunt identificate mai multe tipuri de inovare: inovarea de produs, inovarea serviciilor, inovarea organizațională (care poate presupune spre exemplu integrarea unui nou sistem de comunicare internă), inovarea de management a organizației (spre exemplu TQM), inovarea producției și inovarea comercială/de marketing (Trott, 2017). Scopul inovării, mai ales astăzi, într-un context dificil și imprevizibil pentru companii, este acela de a crea valoare pentru companie în vederea maximizării performanței organizaționale (Lee, 2018). În această lucrare, inovarea este definită ca integrarea de noi

idei și/sau tehnologii în moduri diferite pentru a crea valoare nouă sau suplimentară la nivel de companie.

Pandemia a adus schimbări în toate aspectele vieții, atât la nivel personal, cât și la nivel profesional. Concentrându-ne asupra mediului de afaceri, ar trebui menționat că pandemia a influențat modul în care companiile interacționează cu clienții, modul în care clienții achiziționează bunuri și servicii, modul în care angajații lucrează sau modul în care lanțurile de aprovizionare operează. Dintr-un sondaj recent, efectuat de McKinsey & Company (Bar Am et al., 2020), în rândul a peste 200 de companii din mai multe industrii (farmaceutică, de servicii financiare, de retail, a serviciilor de comunicare, IT&C, a bunurilor de larg consum etc.), reiese faptul că 90% dintre directorii executivi consideră că pandemia COVID-19 schimbă fundamental modul în care companiile își desfășoară activitatea nu doar în prezent, ci și în următorii cinci ani. 85 % dintre respondenții sondajului consideră, de asemenea, că pandemia va avea impact și asupra nevoilor și dorințelor consumatorilor (Bar Am et al., 2020). Ce aduc aceste schimbări, și cât de capabile sunt companiile din domeniul privat să răspundă acestora sunt întrebări relevante la care încă nu avem răspunsuri definitive. O posibilă abordare, cea subliniată și în sondajul mai sus menționat (Bar Am et al., 2020), este că pandemia poate reprezenta o puternică oportunitate de creștere. Din acest punct de vedere, criza COVID-19 poate să reprezinte o perioadă de dezvoltare a afacerilor și de inovare.

În contextul în care principala preocupare a companiilor ar trebui să fie aceea de a implementa rapid activități eficiente, Lee și Trimi (2020) propun abordarea inovării în mod sustenabil, cu accent puternic pus pe agilitate, adaptabilitate și reziliență. Direcția de inovare în acest sens a companiilor pare a fi orientarea către mediul digital – sau transformarea digitală, așa cum este subliniată și într-un raport de cercetare european

(Malev, 2020), în care 70% din respondenți au afirmat că pandemia va accelera ritmul transformării digitale. Acest trend deja este vizibil în mai multe sectoare, precum cel de retail, unde accentul se pune din ce în ce mai mult pe plata *contactless* și pe livrări la domiciliu (Blackburn et al., 2020). Este cazul și pentru alte sectoare, precum cele de educație și de producție, unde organizațiile caută modalități de a-și face operațiunile, serviciile și produsele accesibile de la distanță (Heller, 2020).

Ca rezultat direct al pandemiei de COVID-19, multe companii au fost nevoite să genereze noi capacități pentru operarea de la distanță în timp record, să finalizeze transformările digitale în săptămâni și să lanseze noi produse în câteva zile (Bello et al., 2020): inovarea a devenit o prioritate la nivel organizațional pentru 75% dintre companiile chestionate de BCG la nivel global (Manly et al, 2021) și care declară că inovarea se numără printre primele trei priorități ale lor – cu 10% mai multe în 2021 față de 2020.

Printre răspunsurile pe care companiile pot să le formuleze ca reacție la pandemie și criza creată se numără concertarea eforturilor asupra accelerării capacității organizației în ceea ce privește inovarea (Rigby et al., 2020). Pentru a face acest lucru este nevoie de adoptarea unor sisteme bazate pe agilitate, dar și implicarea angajatului pe tot parcursul procesului de inovare – bazat pe testare, adaptare, învățare (Rigby et al., 2020). În prezent, cele mai bune practici pentru adaptarea echipelor agile la locurile de muncă dispersate includ următoarele (Bello et al., 2020; Rigby et al., 2020):

- Menținerea discuțiilor/dezbaterilor aprinse chiar și în contextul muncii la distanță; Pentru dezvoltarea unor idei creative este nevoie de colaborare în interiorul echipei;
- Menținerea colaborărilor din mediul extern al organizației, care de fapt este și un aspect de bază în inovare;

- Menținerea unei structuri – chiar dacă se lucrează la distanță, echipele au în continuare nevoie de rigurozitate și structură;
- Priorizarea unei culturi bazate pe creativitate;
- Păstrarea unui echilibru între eficiență și siguranță – în contextul adoptării unor soluții inovative, riscante. Prea puțin accent pus pe inovare duce la o întreprindere statică, incapabilă să se adapteze.

La nivel mondial au fost propuse o serie de strategii menite să încetinească răspândirea virusului care au constat într-o primă fază în impunerea unei perioade de carantină, sistarea temporară a activităților companiilor, închiderea granițelor și sistarea călătoriilor la nivel internațional. Sondajul DMEXCO (Malev, 2020), realizat în regiunea DACH (Germania, Austria, Elveția) și adresat factorilor de decizie din industria digitală, indică numeroase provocări economice aduse de pandemia COVID-19 pentru companiile digitale, 60% dintre factorii de decizie chestionați raportând că pandemia are în prezent un efect negativ asupra companiilor. Impactul pandemiei asupra diferitelor industrii și sectoare de activitate nu a fost unul uniform. Cu toate acestea, unele afaceri au reușit să se adapteze. Breier et al. (2021) arată printr-o cercetare bazată pe studii de caz realizată pe afaceri din industria HoReCa din Austria (hoteluri, baruri, restaurante) că prin inovarea modelului de afaceri, companiile au reușit să navigheze cu succes criza cauzată de pandemie. În inovarea modelului de business, accentul, în general, este pus pe crearea de valoare, și apare sub formă de inovare incrementală de produs/serviciu, de proces sau de marketing (Kallmuenzer, 2018; Breier et al, 2021). Un alt studiu, de pe piața din China (Han & Qian, 2020), asupra companiilor listate la bursă arată că pandemia a avut un impact pozitiv asupra investițiilor în cercetare și dezvoltare. Abilitățile de inovare atât ale companiilor mari, cât și ale IMM-urilor cresc semnificativ, în timpul pandemiei, întrucât

întreprinderile tind să sporească aportul de inovare pentru a căuta noi oportunități de supraviețuire și de obținere de profit (Han & Qian, 2020). În Marea Britanie, un studiu subliniază că întreprinderile care și-au păstrat capacitățile de inovare au avut șanse mai bune de supraviețuire și o rentabilitate mai mare (Roper & Turner, 2020).

Soluții de impact

În unele sectoare, precum cel IT, au putut fi observate mai multe inovări care s-au dezvoltat accelerat în timpul pandemiei – și care de multe ori au salvat multe business-uri sau întregi domenii de activitate datorită gradului mare de adoptare și utilitate. În revista Forbes se face un clasament al celor mai inovative astfel de tehnologii sau aplicații, dintre care amintim (Forbes Expert Panel, 2021):

- *cloud computing*: unul din cele mai inovative concepte folosit în prezent în mediul de afaceri digital, a avut o creștere meteorică odată cu pandemia de COVID-19 ca urmare a gradului ridicat de flexibilitate și eficiență în relația business-consumer;
- *nonfungible tokens* (NFT), un concept foarte nou și inovativ de a crea și vinde artă digitală. A luat amploare în 2021, odată cu creșterea și adoptarea din ce în ce mai mare a pieței criptomonedelor;
- soluții de securitate cibernetică: într-un mediu online din ce în ce mai complex, în care afacerile și tranzacțiile cresc exponențial de la an la an, nevoia de securitate pe timp de pandemie nu putea decât să crească acest sector de servicii specializate;
- realitate virtuală (VR): un tip de tehnologie creat dedicat experienței digitale, soluțiile VR au cunoscut, de asemenea, o adoptare din ce în ce mai mare. De la

divertisment (industria de *gaming*), învățământ, până la video-conferințe și activități profesionale la distanță, realitatea virtuală aduce împreună din ce în ce mai mulți oameni într-un mediu sigur, care ajută la păstrarea restricțiilor impuse prin situația pandemică. Mai putem aminti aici și proaspătul anunț de redenumire/rebranding al companiei Facebook în Meta, cu accent pe crearea unui univers virtual (Paul, 2021);

- Inteligența artificială (AI): o tehnologie extrem de complexă și inovatoare care în momentul de față face valuri în dezvoltarea soluțiilor combaterii pandemiei COVID-19 atât din punct de vedere tehnologic, cât și medical. Spre exemplu, Baidu (2021) subliniază faptul că viteza record de dezvoltare a vaccinurilor anti-COVID s-a datorat parțial modelelor AI care i-au ajutat pe cercetători să analizeze cantități mari de date despre coronavirus (Baidu, 2021). Aplicațiile AI sunt foarte variate – tranzacții financiare, asistență relații clienți, motoare de căutare, cercetare științifică, aplicații pentru viața de zi cu zic, gadgeturi smart etc.;
- servicii de *streaming*: un sector de business digital aflat în continuă expansiune, a înregistrat o creștere exponențială în contextul unei pandemii care a necesitat izolarea populației în rânduri repetate. Aceste tipuri de companii nu au avut decât de câștigat de pe urma restricțiilor îndelungate, având în 2020 o rată de creștere de peste 30% (Statista, 2021);
- servicii *broadband* (business și *home-use*): un alt sector care, datorită pandemiei, a înregistrat în ultimii 2 ani o creștere majoră a adopției, atât în domeniul business, cât și *home-use*. Această rată de creștere și inovație a fost posibilă în special datorită trecerii la modul de lucru la distanță, o situație adoptată de foarte multe companii

multinaționale la nivel global pentru a se putea adapta la restricțiile medicale;

- aplicații de servicii personale (livrare la domiciliu): un tip de business care nu a putut decât să înflorească pe timpul pandemiei, o inovație crescută în valoare de rapiditatea adoptării de către clienții doritori de servicii de acest fel pentru a înlesni activitățile atât casnice, cât și profesionale;
- servicii de automatizare: în special dacă vorbim de automatizarea proceselor financiare ale companiilor, acest sector a cunoscut o inovație constantă în anii recentți. Pe măsură ce din ce în ce mai multe companii își mută procesele financiare și structura operațională în mediul online, nevoia de automatizare devine una din ce în ce mai pregnantă, iar inovația vine din optimizarea noilor aplicații și *framework*-uri pentru creșterea vitezei și a eficienței acestor tehnologii.
- *quantum computing*: o inovație care promite să revoluționeze nu numai spațiul virtual, ci întreaga infrastructură mondială, de la internet de mare viteză la aplicații științifice, sisteme financiare, *big data*, *cloud computing* și AI. Unul din cele mai bune exemple de inovație în acest domeniu este Quantum AI de la Google.

În schimb, în sectoare precum producția sau transportul, perspectiva nu pare la fel de optimistă. Uitându-ne înapoi un an, vedem că două dintre cele mai afectate sectoare sunt producția, călătoriile/ transportul (fig. 1, 2021). Aceste cele mai afectate sectoare au înregistrat scăderi masive de activitate și dificultăți în ceea ce privește menținerea personalului angajat, cu scăderi semnificative de venit care au dus la falimentul multor IMM-uri.

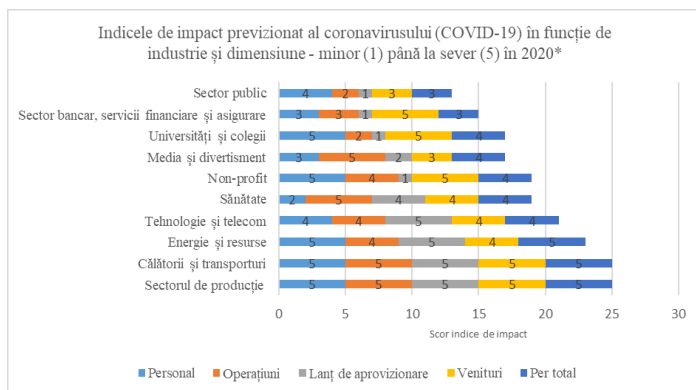


Figura 1. Impactul COVID-19 asupra industriilor la nivel internațional. Sursa: Miltz, 2021.

Figura 1 de mai sus prezintă impactul COVID-19 asupra industriilor la nivel internațional: în clasamentul celor mai afectate industrii, putem observa că pe locul trei se situează sectorul de energie și resurse, unde au existat perturbări atât la nivelul forței de muncă cât și al operațiunilor și al lanțului de aprovizionare. Acest lucru este resimțit încă destul de pronunțat la nivel european, unde asistăm la o adevărată criză a pieței de energie, criză ce ar putea persista și în viitor, după cum avertizează președinta Băncii Centrale Europene (BCE), Christine Lagarde: „volatilitatea prețurilor energiei ar putea dura și după soluționarea problemelor de aprovizionare generate de pandemie la nivel mondial” (Digi24, 2021).

Inovare made in Romania în timpuri pandemice

Uniunea Europeană a adus măsuri și a adoptat o serie de programe pentru oferirea de sprijin pentru întreprinderi cu scopul protejării locurilor de muncă, pentru protejarea întreprinderilor mici și mijlocii (Comisia Europeană, 2020).

Ca urmare, în România, la începutul anului 2021, au fost alocate fonduri în valoare de 370 de milioane de euro pentru finanțarea sectorului privat și sprijinirea IMM-urilor afectate de pandemie (Comisia Europeană, 2021).

Tot în România, industria de HoReCa a fost susținută prin ajutor de stat, la care au apelat un număr de peste 10.000 de companii. Ajutorul de stat consta în restituirea a 20% din pierderea din cifra de afaceri înregistrată în 2020 față de anul precedent, din cauza pandemiei, dintr-un plafon maxim disponibil de 800 de mii de euro (Mihai, 2021). În figura 2 este prezentat topul din zona HoReCa al companiilor care au cerut cele mai mari sume din ajutorul de stat. În acest top, companii considerate mari în zona turismului pe piața din România, precum Christian Tour, se văd nevoite să apeleze la fondurile de stat, înregistrând venituri considerabil mai mici în 2020 cauzate de carantină și restricțiile date de pandemie. În același timp, găsim pe în acest top inclusiv companii internaționale, precum KFC, concluzia pe care am putea să o sustragem este că indiferent de dimensiunile companiei, impactul negativ al pandemiei Coronavirus nu a scutit nici o companie, mai ales din sectorul de ospitalitate, HoReCa. Industria de ospitalitate a suferit la nivel global, de asemenea, foarte mult în timpul carantinei din cauza restricțiilor de călătorie și de mobilitate, care au dus la închiderea temporară a multor întreprinderi din acest sector, determinând, în același timp, și o scădere semnificativă a cererii existente (Bartik et al., 2020; Gursoy & Chi, 2020).

În România, măsurile imediat luate de companii ca răspuns la pandemia de coronavirus și restricțiile guvernamentale au fost axate pe: (1) comunicarea despre siguranța livrării (60% din magazinele online); (2) campanii de reduceri neplănuite (53% din magazinele online); (3) livrarea gratuită (50% din magazinele online) (Sava, 2020). În ceea ce privește

inovarea în pandemie, companiile din România, la fel ca cele internaționale, s-au orientat către transformarea digitală și dezvoltarea serviciilor tehnologizate.

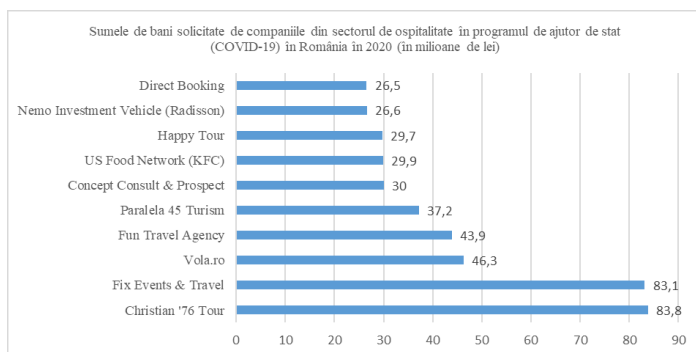


Figura 2. Valoarea ajutorului de stat pentru companiile din sectorul de ospitalitate în România. Sursa: Prelucrare după Sava, 2020; Mihai, 2021.

Astfel, la nivelul pieței din România se poate identifica o creștere a cererii în ceea ce privește tehnologiile digitale, fapt oarecum de așteptat, în condițiile în care la nivel internațional se vorbește de mai mulți ani de integrarea acestor tehnologii cu scopul susținerii strategiilor de business (Marr, 2017; Baig et al., 2020). Pandemia, însă, a accelerat cu mult acest trend, fapt confirmat și în cercetări (Mckinsey Digital, 2021): „adoptarea globală de către companii a tehnologiilor digitale a crescut cu trei până la șapte ani într-un interval de câteva luni”. La nivelul companiilor din România se conturează dezvoltare „a tot ceea ce înseamnă AR (Augmented Reality) și VR (Virtual Reality), fenomenul de shopstreaming va fi în creștere și el, precum și cel de low touch economy” (Felicia Stoica, Digital Creative Director, Cohn & Jansen România) (Oprea, 2021a). În plus, la nivelul României este de remarcat și o creștere a platformelor digitale, precum social media sau e-Commerce.

Maria Tudor, Chief Operating Officer, Publicis declara că pandemia „Covid-19 a accelerat cu dezvoltarea comerțului electronic și digitalizarea.” (Oprea, 2021a). Comerțul electronic a crescut cu 40,8% în 2020 arată un raport de cercetare la nivelul țării, pe piața de modă e-commerce-ului de modă crescând de la 19% la 29,5% în 2020 (Fashion-research.ro, 2020).

Aceste cifre ne confirmă faptul că pandemia a contribuit la accelerarea creșterii mediului online, digital. În același timp, comportamentul consumatorului se schimbă, astfel încât în timpul pandemiei mai mult de opt din zece consumatori (82%) au încercat pentru prima dată cel puțin o activitate digitală, potrivit studiului Deloitte Global Marketing Trends 2021, ajungând chiar să prefere canalele digitale, 63% dintre respondenți declarând că vor continua să folosească mult mai des tehnologiile digitale chiar și după ce pandemia se va încheia (Deloitte, 2020).

Pandemia a creat noi oportunități. Transformările digitale și soluțiile identificate în mediul de business românesc

Fie că luăm ca exemplu corporații, companii mari precum Metro, din industria de retail, sau antreprenori mici, din industria de modă precum casa de design românesc Alina Cernătescu, toate companiile care au dat dovadă de agilitate și au inovat fie la nivel de servicii/produse oferite, fie la nivel de schimbare a modelului de afaceri, au avut rezultate bune chiar și în perioada de pandemie. Adrian Ariciu, CEO al METRO Cash & Carry România, declara într-un interviu că abordarea companiei pe care a condus-o a fost de tipul „*digital first*”, dezvoltând în acest sens o platformă de profil: „Astfel a luat naștere DISH, o platformă care oferă soluții digitale dezvoltate cu sprijinul antreprenorilor din industria ospitalității, pentru a asigura vizibilitatea online și a crește eficiența afacerii.

Utilizarea acestor soluții digitale asigură relevanță în mediul online pentru companiile HoReCa, unde majoritatea clienților caută și cumpără produse.” (Adrian Ariciu, CEO al METRO Cash & Carry România) (Neașoe, 2021)

Pandemia a dus către o redefinire a „normalității” care implică un nou stil de viață cu menținerea distanței sociale, fapt pentru care companiile s-au axat pe mediul online, tehnologiile existente oferindu-le șansa de a continua activitatea profesională, de a găsi oportunități și a de menține legăturile cu consumatorii. Agilitatea atât de prezentă la antreprenori le-a oferit un avantaj competitiv, făcându-i mai capabili să se adapteze la noile nevoi, acest lucru ajutându-i să pivoțeze sau să schimbe direcția în funcție de răspunsul pieței. (Ratten, 2020). De exemplu, casa de design vestimentar Alina Cernătescu, condusă de către surorile Alina și Elena Cernătescu, a modificat cu rapiditate planurile de dezvoltare ca urmare a noilor condiții de piață: „Am redirectionat bugetele către online și am stopat investițiile de dezvoltare a rețelei de magazine partenere fizice” (Andone, 2020). Inovarea în cadrul acestei companii este prezentă și la nivel de produs, cele două antreprenoare adaptând calendarul de colecții astfel încât să poată lansa produse noi cu o frecvență mai ridicată (Andone, 2020). Tot din zona de design, dar de data aceasta design interior, compania românească Hansen a avut o abordare similară: „Concret, pentru Hansen a trebuit să ne adaptăm rapid la dispariția proiectelor corporative și să ne pliem pe noile oportunități create de munca de acasă și de distanțarea socială la birou (acolo unde nu se poate lucra de acasă) (...) au apărut alte oportunități precum închirierea de scaune de birou pentru acasă sau vânzarea online de mobilier de birou. Noi am răspuns rapid acestor noi oportunități de business și am redus mult impactul negativ al pandemiei în cifra noastră de afaceri.” (Liviu Souca, Managing Partner, Hansen) (Oprea, 2021b).

Adoptarea tehnologiilor de ultimă oră, în timpul blocării comunității pentru a limita răspândirea pandemiei de Covid-19, devine parte din activitatea centrală a companiilor. Acest fapt indicând că tehnologiile nu oferă doar avantaje competitive, ci oferă și un mijloc de supraviețuire, prin adaptarea afacerilor existente (Akpan et al., 2021). Nevoia de integrare a tehnologiilor digitale este evidentă și la nivelul companiilor din România: astfel, vedem o creștere a cererii pentru servicii și soluții IT sau *cloud computing*. Gabriel Gavrilă, Director de Vânzări DocProcess, o companie românească care integrează automatizarea proceselor financiare și contabile în *cloud*, declara că la începutul pandemiei, în luna martie 2020, compania și-a mărit capacitățile de înrolare a noilor clienți și furnizori. „Am văzut o cerere mai mare venită din partea celor care din diverse motive ezitau sau amâneau proiectele, însă care, în contextul actual înțeleg care sunt adevăratele beneficii: lucrul la distanță, procesarea rapidă a documentelor și implicit plata mai rapidă și un flux de numerar mai bun. Estimăm că față de luna februarie, interesul în soluțiile noastre de digitalizare au crescut cu aproximativ 40–50%” (Redacția Adevărul, 2020). În același fel, Radu Hasan, CEO-ul companiei Smart Bill, o altă companie românească din domeniul cloud, susține că în pandemie au reușit să își mențină un ritm de creștere, fiind ajutați de faptul că noile condiții de piață au dus la accelerarea procesului de digitalizare atât al statului, cât și al firmelor (Lázár, 2020).

Concluzii

Inovarea este întotdeauna un țel necesar, investițiile atât financiare, cât și umane, având de multe ori o pondere directă în succesul și beneficiile dobândite. Aceasta presupune câștigarea unui avantaj competitiv într-un mediu de business hiperdinamic și de multe ori ostil, în care schimbarea

status quo-ului nu vine ușor. Totuși, exact această nevoie de schimbare, de adaptare, este ceea ce duce la apariția inovației, în special în fața adversităților neașteptate.

În ultimii 2 ani, odată cu prevalența pandemiei COVID-19, companiile din întreaga lume au fost nevoite să-și adapteze activitățile și serviciile de bază pentru a răspunde cât mai bine la nevoile în schimbare drastică a consumatorilor; au trebuit să identifice oportunități și să-și reevalueze portofoliul, alocând mai apoi resursele în mod corespunzător. În această nouă paradigmă, agilitatea în inovare a jucat un rol crucial în procesul de adaptare a mediului de afaceri, iar mediul digital a devenit scena centrală pentru inovațiile din toate sectoarele de afaceri, accelerând integrarea structurilor financiare și de servicii din întreaga lume.

Oportunitățile de inovare care au avut un aport crescut odată cu apariția pandemiei s-au regăsit în domenii precum integrarea platformelor digitale, utilizarea tehnologiilor de tip *cloud*, VR, AR, AI, *quantum computing*, automatizarea și multe altele. În timpul pandemiei, companiile au avut abordări diferite ale procesului de inovare, pe de o parte unele companii și-au modificat ușor oferta de produse/servicii în încercarea de a satisface nevoile consumatorilor sau partenerilor existenți, așa cum am văzut, spre exemplu, la companiile românești care au redirectionat bugetele către online. Pe de altă parte, o parte din companii și-au modificat abordarea astfel încât să răspundă noilor nevoi ale clienților care au reieșit din pandemie. Realitățile actuale arată că dezvoltarea tehnologică și transformarea digitală sunt cruciale pentru menținerea activităților de business, ajutând companiile să inoveze incremental prin adaptarea, optimizarea serviciilor/produselor/proceselor/comunicării, sau să inoveze radical prin stabilirea unor noi direcții și trenduri în climatul actual de afaceri.

Bibliografie

- Akpan, I. K., Soopramanien, D., & Kwak, D.-H. A. (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 607–617. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Andone, R. (2020, 4 iulie). Antreprenor în pandemie. Cum au fost afectați designerii români și ce soluții au găsit. *Capital*. <https://www.capital.ro/campanie-capital-antreprenor-in-pandemie-cum-au-fost-afectati-designerii-romani-si-ce-solutii-au-gasit.html>
- Baidu. (2021, 14 ianuarie). These five AI developments will shape 2021 and beyond. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2021/01/14/1016122/these-five-ai-developments-will-shape-2021-and-beyond/>
- Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020, 17 iunie). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey [Working Paper]. *Harvard Business School*, 20(102). https://www.hbs.edu/risk/Publication%20Files/20-102_1c8a5b54-d400-4a8d-b136-d6890cf876dd.pdf
- Bello, J., Collins, S., Dreischmeier, R., & Libarikian, A. (2020, 20 aprilie). Innovating from necessity: The business-building imperative in the current crisis. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/innovating-from-necessity-the-business-building-imperative-in-the-current-crisis>
- Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C., & Schneider, J. (2020). Digital strategy in a time of crisis. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>

- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Comisia Europeană (2020). *Răspunsul economic coordonat la epidemia de COVID-19*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0112&from=RO>
- Comisia Europeană (2021, 1 ianuarie). Grupul BEI și Deutsche Leasing România consolidează sprijinul acordat întreprinderilor afectate de COVID-19 [Comunicat de presă]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/ip_21_346
- Cooper, R. G. (2021). Accelerating innovation: Some lessons from the pandemic. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 221–232. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12565>
- Deloitte (2020, 25 noiembrie). Studiu Deloitte: jumătate dintre consumatori consideră că noile experiențe digitale sunt un substitut satisfăcător pentru activitățile pe care le desfășurau înainte de pandemia de COVID-19 [Comunicat de presă]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/about-deloitte/articles/studiu-deloitte-jumatate-dintre-consumatori-considera-ca-noile-experiente-digitale-sunt-un-substitut-satisfacator-pentru-activitatile-pe-care-le-desfasurau-inainte-de-pandemia-de-Covid-19.html>
- Digi24 (2021, 27 septembrie). Șefa Băncii Centrale Europene: Criza energiei din Europa ar putea deveni cronică. Când vede Christine Lagarde o revenire la normal. *Digi24*. <https://www.digi24.ro/stiri/economie/energie/sefa-bancii-centrale-europene-criza-energiei-din-europa-ar-putea-deveni-cronica-cand-vede-christine-lagarde-o-revenire-la-normal-1681713>
- Forbes Expert Panel (2021, 4 iunie). 14 Pandemic-Driven Tech Innovations That Will Continue To Impact The World. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/04/14-pandemic-driven-tech-innovations-that-will-continue-to-impact-the-world/?sh=7d5d7ec96a23>
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing &*

- Management*, 29(5), 527–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Heller, L. J. (2020, 23 aprilie). Diving into Digital Transformation. Medium.com. <https://medium.com/real-ventures/diving-into-digital-transformation-5e15403ec8b0>
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1978–1995.
- Lázár, O. C. (2020, 12 septembrie). „Orice criză naște și oportunități”. Despre antreprenoriat, soluții și provocări în zona de business. Interviu cu Radu Hasan. *Capital Cultural*. <https://capitalcultural.ro/orice-criz-a-naste-si-oportunitati-despre-antreprenoriat-solutii-si-provocari-in-zona-de-business-interviu-cu-radu-hasan/>
- Lee, S. M. (2018). Innovation: from small „i” to large „I”. *International Journal of Quality Innovation*, 4(2). <https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2020). Convergence Innovation in the Digital Age and in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Research*, 123, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Malev, M. (2020, 3 aprilie). Is the coronavirus pandemic an engine for the digital transformation?. dmexco.com. <https://dmexco.com/stories/is-the-coronavirus-pandemic-an-engine-for-the-digital-transformation/>
- Manly, J., Apostolatos, K., Baeza, R., Kruehler, M., Panandiker, R., Ringel, M., & Harnoss, J. (2021, aprilie). The readiness gap. În BCG, *Most innovative companies 2021. Overcoming the innovation readiness gap* (pg. 2–8). Boston Consulting Group. <https://web-assets.bcg.com/d5/ef/ea7099b64b89860fd1aa3ec4ff34/bcg-most-innovative-companies-2021-apr-2021-r.pdf>
- Mihai, A. (2021, 28 iulie). *Ziarul Financiar*, p. 2. <https://www.zf.ro/eveniment/peste-10-000-de-companii-au-aplicat-pentru-a-obtine-ajutorul-de-stat-20205539>
- Miltz, K. (2021, 19 martie). Coronavirus (COVID-19) impact index by major sector and dimension 2020. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1106302/coronavirus-impact-index-by-industry-2020/>

- Morris, L., Ma, M., & Wu, P. C. (2014). *Agile innovation: the revolutionary approach to accelerate success, inspire engagement, and ignite creativity*. John Wiley & Sons.
- Neagoe, O. (2021, 26 august). Aliatul industriei ospitalității în pandemie. *Revista Biz*. <https://www.revistabiz.ro/aliatul-industriei-ospitalitatii-in-pandemie/>
- Oprea, R. (2021a, 15 septembrie). Maria Tudor, Publicis: „A fi lider este o responsabilitate grea și nu poți păstra această poziție fără o echipă puternică și dedicată”. *Revista Biz*. <https://www.revistabiz.ro/a-fi-lider-este-o-responsabilitate-grea-si-nu-poti-pastra-a-ceasta-pozitie-fara-o-echipa-puternica-si-dedicata/>
- Oprea, R. (2021b, 21 octombrie). Felicia Stoica, Cohn & Jansen: Lupta pentru idei bune. *Revista Biz*. <https://www.revistabiz.ro/lupta-pentru-idei-bune/>
- Paul, K. (2021, 28 octombrie). Facebook announces name change to Meta in rebranding effort. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2021/oct/28/facebook-name-change-rebrand-meta>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5). <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Redacția Adevărul. (2020, 25 mai). Ce a însemnat pandemia pentru industria de digitalizare. *Adevărul*. https://adevarul.ro/tech/internet/interviu-insemnat-pandemia-industria-digitalizare-1_5ecbce475163ec4271227739/index.html
- Rigby, D. G., Elk, S., & Berez, S. (2020, 15 mai). Develop agility that outlasts the pandemic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/05/develop-agility-that-outlasts-the-pandemic>
- Roper, S., & Turner, J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. *International Small Business Journal*, 38(6), 504–514. <https://doi.org/10.1177/0266242620947946>
- Sava, J. A. (2020, 21 decembrie). Online stores' business measures as a result of the COVID-19 pandemic in Romania 2020. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1194446/romania-online-stores-business-measures-due-to-Covid-19/>

- Schwab, K. (2016, 14 ianuarie). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Statista. (2021, octombrie). *Video Streaming (SVoD)*. Statista. <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/video-streaming-svod/worldwide#revenue>
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development* (ed. 6). Pearson.