

Organizational changes in electronic business world

Prep. Daniela RUSU

Catedra de Informatică Economică, Universitatea „Al. I. Cuza” Iași

Today, the organizations that are adopting e-business solutions have to let go of the traditional organizational structures that are so familiar to them. Implementing of e-business requires changes, and those changes are often difficult to manage. Many e-business projects are suffering from lack of attention to human and organizational issues, lack of strategic thinking and a very little integration between internal and external systems and between people. If e-organizations are to succeed and thrive, they must learn how to manage and take advantage of change. The role of leaders is essential: successful change must involve visionary, persuasive and consistent (top) management. As organizations have moved away from the traditional top-down hierarchical leadership roles to flatter inter-networked organizations, leaders find that the skills that they must possess are different than the skills required of the previous decades. They are now responsible for acting as change agents and modeling behaviors to maximize the contributions of employees to the organizational goals – as long as people are the sine qua non of organization. Change is usually best carried out as a team-wide effort, and a good leader is one who can create a community of people who have all formed good relationships with each other.

Keywords: E-business, e-commerce, organizational change, knowledge management, Internet

1 Introducere

Luna de miere a managerilor cu inițiativele de implementare a comerțului și afacerilor electronice a luat sfârșit. Multe proiecte de e-commerce și e-business suferă, după dispariția entuziasmului inițial, din motive cum ar fi:

- focalizarea exagerată asupra tehnologiilor, persoanele cu cuvântul cel mai greu în domeniu fiind specialiștii de formație tehnică;
 - tratarea inadecvată și/sau incompletă a unor chestiuni umane și organizaționale;
 - lipsa unei gândiri strategice sau a evaluării permanente a strategiilor, dacă ele există;
 - lipsa colaborării și a unei activități integrate – atât intern, între sistemele organizației, cât și extern, cu furnizorii și consumatorii.
- Constatările de mai sus apar într-un studiu¹ al BCS SocioTechnical Group. Sondajul relevă și alte probleme, convergente celor menționate. Astfel, febra exagerată a implementării soluțiilor e-business a avut în cele mai multe cazuri drept rezultate obiective prost specifi-

cate, oportunități nesesizate la timp, evaluări incorecte ale scopurilor afacerii, eșecuri în gestionarea schimbărilor. Aceste lipsuri sunt generate de modificările în modul de interacțiune dintre parteneri, în modelele de afaceri, competiție, gândire sistemică pe care le aduce cu el noul mediu electronic – sau, altfel spus, de schimbările în viteză, distanță, timp, costuri, așteptări ale consumatorilor, natura datelor, scopuri aferente afacerilor desfășurate în acest spațiu.

Dificultățile menționate mai sus au dus în multe cazuri la dispariția organizațiilor care au încercat – fără o analiză suficientă – trecerea la lumea virtuală a afacerilor. Cauzele eșecului atâtor firme electronice extrem de entuziaste la început se leagă în principal de neadaptarea la schimbare – de paralizia parțială sau totală în fața unei manifestări (mai mult sau mai puțin șocante) a viitorului. Mulți dintre managerii curajoși din perioada „californiană”, de goană după aur, nu au reușit să anticipeze în timp util schimbările solicitante ale noului mediu, au tratat cu surplus de încredere în ei multitudinea de probleme aduse de transformare, nu au putut implementa cu succes modificările sau, dacă le-au

¹ *** - E-business examined, în *The Computer Bulletin*, March 2003, pp. 26-27, la http://www3.oup.co.uk/combul/hdb/Volume_45/Issue_02/pdf/450026.pdf

implementat, au scăpat de sub control efectele lor. Exemplul clasic de acum este cel al IBM și Digital Equipment, care au pierdut cote importante de piață în favoarea unor până-atunci-no-name-uri ca Dell sau Compaq, doar pentru că acestea din urmă au știut să profite de valul schimbării și să îi exploateze grandoarea în beneficiul propriu.

Supraviețuirea într-un mediu atât de solicitant cum este cel virtual depinde în primul rând de tratarea adecvată a schimbărilor organizaționale induse de afacerile electronice – prin întreținerea unei atmosfere de permanent discomfort cu starea de fapt, prin detectarea în timp util a adierilor vântului schimbării, prin puterea de a decide cu rapiditate și prin flexibilitatea în crearea de noi modele de acțiune.

2. Ce este schimbarea organizațională?

În general, prin *schimbare organizațională* se înțelege *reorientarea modului de operare al unei organizații*.² Termenul este bipolar, el cuprinde atât creșterea, îmbunătățirea activității organizațiilor, cât și eșecurile acestora. Mai precis, schimbarea organizațională poate fi privită ca o *transformare a unor elemente din interiorul organizației sau chiar a acestora ca întreg, determinată de factori interni și/sau externi, adesea cu efecte conjugate, cu impact asupra viziunii și strategiilor organizației, asupra modului său de acțiune, comportamentului și rezultatelor sale și care afectează totodată și relațiile organizației cu partenerii săi*.

3. Impactul tehnologiilor informaționale asupra organizațiilor economice

Organizațiile economice trebuie să se adapteze permanent mediului de afaceri și să răspundă prin schimbări proprii schimbărilor de amploare mai mare sau mai mică din sistemul în care își desfășoară activitatea. Informatizarea continuă a societății a ușurat acest lucru, prin *automatizarea prelucrărilor, raționalizarea procedurilor, reproiectarea proceselor de afaceri* din cadrul organizațiilor economice. Internetul însă, ca infrastructură (cvasi)globală extrem de permisivă, a deter-

minat reevaluarea completă a acestora, modificarea lor totală. Uriașa rețea a reprezentat, (prin internaționalizarea sa, prin structura deschisă, prin modificările în comportamentul consumatorilor și cerințele pieței pe care le-a determinat), principala provocare și totodată principala soluție pentru trecerea spre noi segmente de piață și spre metode mult mai rapide de a face afaceri a firmelor (sau ideilor) contemporane.

3.1 Tehnologiile informaționale și schimbarea organizațională

În cele ce urmează, vom analiza impactul pe care informația și tehnologiile asociate acesteia l-au avut și îl au în continuare asupra transformării organizațiilor. Se pot sesiza *trei faze principale în evoluția paradigmei de procesare a informației în vederea sprijinirii schimbărilor organizaționale*, și anume:

1. *automatizarea prelucrărilor*: creșterea eficienței operațiilor prin prelucrarea automată a datelor;

2. *raționalizarea procedurilor*: fluidizarea și decongestionarea fluxurilor operaționale de problemele cauzate de automatizare;

3. *reproiectarea*: refacerea radicală a proceselor de afaceri, bazată pe redefinirea structurii proceselor și a fluxurilor de muncă.

Toate aceste activități de „regândire” a organizației, a structurii, funcționării și comportamentului său, au determinat atât creșteri ale riscurilor cât și ale rezultatelor – aspect ce poate fi observat în prima parte a figurii 1. (Sursa: Prelucrare după Malhotra, Y., *Knowledge Management for the New World of Business*, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>)

3.2 Schimbări organizaționale în contextul afacerilor electronice

Schimbările care apar în procesul afacerilor electronice sunt *schimbări profunde, structurale*. Ele corespund unui ritm tot mai rapid al inovațiilor, apariției de noi canale de distribuție, unei dinamici a competiției care îi poate surprinde chiar și pe cei mai versați și flexibili manageri. Mai mult, valoarea unei firme nu mai este bazată pe averi fizice (cum ar fi produsele) ci pe bunuri intangibile, de natura numelui de marcă, a relațiilor cu consumatorii, a integrării cu furnizorii, a agregării valorilor informaționale – cheie.

² <http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchng.htm>

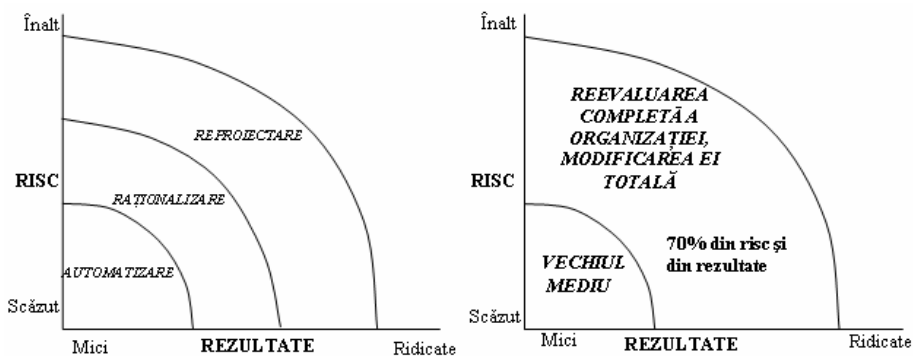


Fig. 1. O comparație între riscurile și rezultatele organizațiilor în mediul tradițional și în cel electronic

Schimbările organizației în mediul electronic au diverse amplitudini și efecte variate ca impact, fapt pentru care pot fi clasificate astfel:

1. *schimbări interne, cu grade de importanță diferite:*

a. *schimbări radicale, ale aspectelor „intime” ale organizației:*

– modificarea funcțiilor organizației și a structurii sale funcționale;

– modificări ale intrărilor și ieșirilor organizației – astfel, se constată creșterea importanței unei resurse oarecum atipice (cunoașterea), care se adaugă factorilor de producție tradiționali și, la celălalt capăt, schimbări în natura produsului sau serviciului oferit de organizație;

b. *schimbări „de fluidizare” sau raționalizare interioare organizației:* eficientizarea proceselor din cadrul organizației prin valorificarea unor noi mecanisme, cum ar fi sistemele de plăți electronice, introducerea tehnologiilor care sprijină colaborarea între angajați și munca electronică etc.;

2. *schimbări în relația cu partenerii de afaceri,* deosebit de importante în ceea ce privește impactul asupra societății – pot avea ca rezultat convergența domeniilor de activitate și a activității economice.

În cele ce urmează, vom trata schimbările organizaționale urmând cadrul tradițional al funcțiilor organizației.

➤ *Funcția de cercetare-dezvoltare*

În condițiile afacerilor electronice, cercetarea-dezvoltarea este un proces oarecum contrastant, caracterizat atât de *colaborare baza-*

tă pe disponibilitatea și circulația neverosimilă a cunoștințelor, susținută de Internet, sau de necesitatea formării de standarde pentru o bună aplicare a tehnologiilor informaționale și de comunicații, cât și de o puternică *îngrădire* sau specializare, în sensul că ea este permisă numai bogaților planetei. În condițiile în care adoptarea modelelor electronice de afaceri evoluează la viteze amețitoare în țări ca Statele Unite ale Americii, Japonia sau Germania, rampa lor de lansare în noul mediu se consolidează tot mai mult, iar diferența între țările cu acces la tehnologie și celelalte se adâncește în permanență. Acest fenomen este cunoscut sub numele de „separare digitală” sau decalaj digital, iar soluționarea lui stă în primul rând în mâinile guvernelor.

➤ *Funcția de personal*

Angajații firmei devin principalii determinanți ai succesului acesteia, iar în mediul virtual al afacerilor cunoașterea este elementul esențial care sporește rezultatele firmei. În același timp, învățarea are un rol covârșitor, atât la nivelul fiecărui individ în parte, cât și la nivelul întregii organizații.

Ca resursă a unei organizații, *cunoașterea* este *extensibilă la infinit, neconsumabilă* (poate fi folosită simultan de diferite persoane), *accesibilă oricui* (monopolul asupra cunoștințelor deținut de specialiști se dizolvă astăzi într-un mod vizibil). Ea înseamnă astăzi mai mult ca oricând *putere*, este “cheia dezvoltării economice în secolul XXI” (A. Toffler). Potrivit unui alt mare vizionar, Peter Drucker, cunoașterea nu a înlocuit factorii tradiționali de producție – pământul, munca

sau capitalul – ci doar i-a surclasat, devenind componenta esențială a sistemului de dezvoltare economică și socială de astăzi. Diferența între cunoaștere și factorii tradiționali stă în aprecierea continuă a celei din urmă, pe măsura utilizării ei. Cunoașterea ca resursă strategică pentru o organizație este legată de diverse componente ale acesteia: cultura și identitatea întreprinderii, rutinele, procedurile, politicile, sistemele, documentele organizaționale, *fiecare angajat în parte*.

*Managementul cunoștințelor*³ încorporează procesele organizaționale care realizează sinergia între capacitățile de prelucrare a datelor și informației oferite de tehnologiile informaționale și capacitatea creatoare și inovatoare a ființelor umane. Prin aceste procese, orice cunoștință necesară unei organizații devine disponibilă într-o formă plină de înțeles oricui, oriunde și oricând.⁴ Managementul cunoștințelor este unul dintre instrumentele esențiale care sprijină supraviețuirea unei organizații în mediul electronic.

Afacerile electronice impun apelarea la un nucleu al competențelor unde cunoașterea va deveni principala forță motrice. În acest sens, *angajatul* ca sursă și „administrator” al cunoașterii (sau, într-un termen consacrat, ca „muncitor al cunoașterii”) devine extrem de important.

Munca sa trebuie să fie caracterizată de inteligență, focalizare, adaptare la circumstanțele particulare ale proceselor și la nevoile consumatorilor. Caracteristicile necesare unui angajat al noilor organizații sunt puterea de a folosi și spori cunoștințele pe care le deține, imaginația, flexibilitatea, responsabilitatea față de rezultate, comunicarea. Toate aceste trăsături primesc un sens superior în momentul în care cei care le dețin lucrează în *echipe* – munca în colaborare fiind esențială pentru afacerile derulate în mediul virtual. Afacerile electronice se sprijină pe echipe de lucru și de aceea depind în mod esențial de tehnologiile de comunicare și colaborare.

Organizația electronică⁵ poate fi definită ca o *rețea de echipe* diferite, capabile să se coordoneze și să se conducă singure; centrele de control din cadrul acestei organizații se grupează, destramă și regrupează în funcție de necesități. Echipele sunt organizate după o structură plată, angajații au atribuțiuni diverse și numeroase, implicarea lor în sarcina pe care o execută este maximă, informația este deosebit de fluidă, iar evoluția, îmbunătățirea continuă este crezul principal după care se conduce organizația ca întreg, dar și fiecare individ din cadrul acesteia.

Ierarhia tradițională a organizației este destrămată, iar membrii săi, care până nu demult se aflau sub controlul superiorilor lor, primesc puterea de a decide în legătură cu activitatea lor și dreptul de a se autocontrola. Liniile ierarhice sunt astfel dizolvate.

✦ *Funcția de producție*

Chiar și înainte de extinderea Internetului și de proliferarea noii economii, bunurile și serviciile începuseră să fie vândute ca o unitate indivizibilă. Serviciile erau încorporate în vânzarea unui bun, astfel încât la un moment dat nu se mai putea determina cu exactitate procentul în care se aflau cele două părți înainte de omogenizare. De aici și până la contopirea deplină nu a mai fost decât un pas, făcut o dată cu extinderea „rețelei rețelelor”. Au apărut noi clasificări ale bunurilor, în digitale și non-digitale, în tranzacționabile și netranzacționabile, a apărut conceptul de valoare adițională și mai ales s-a extins suprațimea serviciilor.

Necesitatea diferențierii între bunurile digitale și cele non-digitale apare atunci când se discută despre distribuția geografică a acestora, despre modalitățile de transportare la consumator și despre costurile aferente. *Produsele fizice* trebuie livrate către consumatori în mod fizic – iar pentru ca distribuția să reușească în condiții optime, este necesar un lanț valoric care să lucreze rapid, și nu doar o pagină Web atractivă.

Spre deosebire de bunurile fizice, pentru cele *digitale* problema transportului dispăre, iar uneori și rețeaua de distribuție este eliminată.

³ Malhotra, Y., *Knowledge Management for the New World of Business*,

<http://www.brint.com/km/whatis.htm>

⁴ Turban, E., Aronson, J. E., *Decision Support System and Intelligent System*, Prentice Hall, 2001

⁵ Boje, D., & Dennehy, R., *Managing in the postmodern world*, la <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/>

Informația este exemplul cel mai frecvent de bun digital, ea are o importanță majoră pentru diverse categorii de consumatori, de la oamenii obișnuiți care citesc în fiecare dimineață știrile online până la directori de companii și finanțiști care își bazează deciziile pe suportul informațional oferit în mod atât de generos de World Wide Web.

Valoarea adițională creată de experiența de cumpărare online este un concept care funcționează pentru ambele categorii de bunuri, atât pentru cele digitale cât și pentru cele non-digitale, și care se referă la mulțumirea suplimentară a clientului, generată de *contextul cumpărării* și nu de bunul sau serviciul achiziționat în sine.

✦ *Funcția comercială*

„Proprietatea”, în înțelesul ei comun, cu conotații de comandă și control, se estompează continuu în lumea virtuală, locul ei fiind luat de toate genurile de relații între organizații și în interiorul acestora: alianțe, joint-venture, participații, parteneriate, partajarea controlului, contracte de marketing etc., în care nici una dintre părți nu comandă sau controlează, și care adesea au un caracter temporar sau ad-hoc. Cooperarea cu furnizorii și distribuitorii devine vitală pentru fluidizarea afacerilor firmei și orientarea acesteia spre satisfacerea nevoilor consumatorilor finali.

Cele trei componente ale funcției comerciale sunt astfel caracterizate în noul mediu de o creștere fără precedent a gradului de colaborare între firmă și partenerii săi:

- *aprovizionarea* – apar noi modele de aprovizionare în mediul electronic, bazate în principal pe licitații, mult mai facil de realizat; managementul eficient al lanțului de aprovizionare devine esențial;
- *desfacerea* – apar noi posibilități de desfacere, sub forma magazinelor electronice, ca și administrarea proceselor de vânzare prin Selling Chain Management;
- *marketingul* – având în vedere importanța maximă a consumatorilor pentru firmă, ca și posibilitățile imense pe care Internetul le pune la dispoziția vânzătorilor pentru a-și atrage clienții, marketingul desfășurat în mediul tradițional devine insuficient, locul său fiind luat de *e-marketing*.

✦ *Funcția financiar-contabilă*

Rolul „conservator” al funcției financiar-contabile se „pierde” prin integrare în soluțiile de gestionare a resurselor întreprinderii (ERP – Enterprise Resource Planning); de asemenea, aspectele care țin de această funcție sunt fluidizate prin digitizare – un exemplu este sistemul de decontări și plăți electronice.

3.3 Managementul schimbărilor organizaționale

Calitățile necesare unui lider al afacerilor electronice diferă de cele suficiente unui lider „tradițional”. Rolul managerului în noul mediu de afaceri trece de la comandă și control la previziune și coordonare, având ca fundament o viziune cât mai coerentă și susținută asupra necesității și impactului schimbării.

Un bun manager are nevoie de *o viziune asupra schimbării, pe care să fie capabil să o împărtășească și celorlalte persoane implicate, de mult fler în alegerea resurselor* cu care să susțină schimbarea, de puterea de a se opri în toate punctele capabile să îl sprijine în drumul spre obiectivul schimbării, pentru a-și reîmprospăta resursele. *Comunicarea* cu cei care au experimentat deja aceleași schimbări este benefică, reinventarea roții și eforturile aferente nu servesc nimănui. Pierderea încrederii și speranței de reușită, ezitățile pe parcursul schimbării sunt firești – dar pot fi contracarate de elementele oarecum sentimentale prezentate mai sus – viziunea deschisă, exploatarea optimă a resurselor, comunicarea. „Viziunea asupra schimbării trebuie să fie atât de simplă și clară, încât să poată încăpea pe un tricou”, spune Peter Drucker.

În lumea afacerilor electronice, liderii companiilor trebuie să descopere *noi moduri de identifica și livra valori unice prin angajați, parteneri și alte elemente* care le stau la îndemână. Ei trebuie să devină *colaborativi în practică și holistici în gândire*. Sistemele de sprijinire a deciziilor și activităților trebuie să depășească barierele tradiționale, oferind informații pe care să le poată folosi și partenerii. Managerii unei afaceri electronice trebuie *să ia în considerare tehnologiile noi, experimentale*, care apar mereu la orizont și să fie pregătiți să facă schimbărilor necesare în

strategia corporației, în funcție de tehnologiile nou apărute. Inovarea permanentă este definită de Peter Drucker ca „o schimbare care aduce noi dimensiuni performanței”.⁶ În relația cu tehnologiile, managerii trebuie să aibă adesea și o reacție de „abandon planificat” – să poată renunța la ele în momentul în care nu mai servesc organizației, oricât de eficiente ar fi fost până atunci și oricât de atașați ar fi ei sau angajații de ele.

În mod obișnuit, rezistența la schimbare nu este deloc negliabilă. Oamenii, prin natura lor, se tem de necunoscut. Reușita unei schimbări presupune implicarea managerilor de cel mai înalt nivel, care trebuie să fie vizionari, dar totodată suficient de insistenți și perseverenți pentru a transforma viziunea într-un plan realist și pentru a-l urma cu coerență și responsabilitate. Comunicarea problemelor și a reușitelor legate de schimbare trebuie să fie frecventă și să implice toți membrii organizației. Planurile strategice, politicile și procedurile organizaționale trebuie să fie la rândul lor modificate pentru a putea susține schimbarea.

În ceea ce privește relația cu angajații, managerii trebuie să fie capabili să obțină avantaje din diversitatea tipurilor de oameni implicați într-o echipă, să îi coordoneze în așa fel încât diferențele între ei să se atenueze sau să se compenseze într-un mod favorabil proiectului la care lucrează.

Un lider bun este un lider capabil să creeze o comunitate de angajați aflați cu toții în relații bune unul cu celălalt. Modificarea structurii ierarhice a organizației a schimbat și natura caracteristicilor necesare unui manager pentru a o administra. *Managerii trebuie să acționeze ca agenți ai schimbării și să modeleze comportamentul angajaților astfel încât să maximizeze contribuția acestora la îndeplinirea scopurilor organizației.*

4. Concluzii

În mediul de afaceri electronic, formulele de succes nu au un termen prea mare de valabilitate. Din cauza barierelor tot mai reduse la

intrarea pe piața electronică și a ușurinței de imitare a reușitelor, competitorii apar (din neantul virtual) și anulează ceea ce pentru o firmă a reprezentat la un moment dat avantajul ei concurențial. În aceste condiții, organizațiile trebuie să admită caracterul constat al schimbării, să fie permanent orientate spre viitor, capabile să se reconfigureze prin încheierea de parteneriate dătătoare de noi forțe, prin participarea la noile ecosisteme de afaceri. Supraviețuirea unei companii va depinde în noile condiții de abilitatea acesteia de a-și redefini și adapta continuu scopurile și acțiunile în vederea realizării acestor scopuri – în alte cuvinte, de *abilitatea organizației de a anticipa și exploata surprizele.*

Astfel, organizațiile își externalizează o parte din funcții, își descompun și recompun lanțurile valorice, gravitând în jurul clientului, nu al produsului, ajung chiar să își „cibernetizeze” în totalitate activitatea. Esențială este însă colaborarea în interiorul și exteriorul organizațiilor, ca și integrarea informațiilor și cunoștințelor folosite într-un sistem coerent și unitar.

Prin reconfigurarea permanentă nu trebuie înțeleasă dispariția organizației tradiționale, funcționale – funcțiile reprezentând în continuare axul în jurul căruia are loc schimbarea. Dispariția funcțiilor și în acest fel a oricăror frontiere din cadrul organizațiilor ar duce la dezorganizare – ele sunt necesare pentru separarea oamenilor, sarcinilor de lucru, proceselor și locurilor. Dar permeabilitatea frontierelor date de separarea pe funcții rămâne necesară, pentru a permite circulația ideilor, informației, cunoștințelor, deciziilor, talentului, recompenselor și acțiunilor.

Bibliografie

- Drucker, P., *The age of social transformation. The Atlantic Monthly*, în G. R. Hickman, *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998
- Kelley, R. E., *Leadership secrets from exemplary followers*, în G. R. Hickman, *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998

⁶ The Drucker Foundation, *The Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, p. 84

- Plant, R., *e-commerce (Formulation of Strategy)*, Prentice Hall, 2000
- The Drucker Foundation, *The Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997
- <http://lacnet.unicttaskforce.org/Docs/CEPAL/From%20industrial%20economics%20to%20digital%20economics.pdf>, Hilbert, M., *From Industrial Economics to Digital Economics: an Introduction to the Transition*
- <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/>, Boje, D., & Dennehy, R., *Managing in the postmodern world*
- <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>, *Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines*, Interview with Malhotra, Y.
- http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Organizational_Change.html, Scholl, R., *Organizational Change*
- <http://www.make-change-your-friend.com/e-commerce-changes-everything2.html#e-commerce>, *** - *E-commerce Changes Everything!*,
- http://www3.oup.co.uk/combul/hdb/Volume_45/Issue_02/pdf/450026.pdf, *E-business examined*, în *The Computer Bulletin*, March 2003, pp. 26-27