



COMERȚUL ELECTRONIC ȘI IMPACTUL ORGANIZAȚIONAL (Electronic commerce and the organizational impact)

Prof. univ. dr. Vasile Florescu

Academia de Studii Economice din București
vasile.florescu@gmail.com

Asist. univ. drd. Valentin Dumitru

Academia de Studii Economice din București
valentin.dumitru@Soft-Expert.info

Rezumat

Comerțul electronic (e-commerce) devine rapid un instrument de importanță strategică pentru întreprinderi. Opțiunea pentru comerțul electronic presupune dezvoltarea și implementarea unor arhitecturi informaționale interorganizaționale bazate pe utilizarea tehnologiilor informaționale și de comunicație (TIC) și îndeosebi a tehnologiei Internet în procesele de realizare a tranzacțiilor comerciale, dar și luarea în calcul a schimbărilor pe care acesta le induce în întreprinderi. Managementul schimbărilor induse constituie un factor de succes sau de eșec al comerțului electronic. Cercetările în domeniul schimbărilor organizaționale induse de comerțul electronic abordează o diversitate de teme, cum ar fi spre exemplu : impactul organizațional al utilizării TIC în organizații (Venkatraman, 1991; Gilbert, 2001; Reix, 2002), întreprinderea numerică : provocări și consecință pentru noile sisteme informaționale în întreprinderea numerică (Issac, 2000), e-commerce și schimbări organizaționale (Mennis, 2003), înțelegerea modelelor de afaceri și a strategiilor (Afuah 2003), alinerea strategică și performanța afacerilor strategice (Bergeron și al. 2002).

Lucrarea noastră propune un cadru general de analiză a impactului comerțului electronic bazat pe analiza impactului TIC în întreprinderi. Ea poate stimula reflecții interesante cu privire la impactul comerțului electronic și la elaborarea unor modele de e-commerce în coerență cu specificul activității întreprinderilor.

Cuvinte cheie:

● E-Commerce ● tehnologii informaționale și de comunicație (TIC) ● E-business ● aliniere strategică ● schimbări organizaționale.

Abstract

E-commerce quickly becomes an instrument of strategic importance for companies. Choosing e-commerce supposes developing and deploying intercompanies architectures supported by the use of information technologies and communications (IT&C) and especially by the Internet technology in commercial transactions and also in evaluating the changes made within the company.

Changes' management is a condition for the success or failure of the e-commerce. Research in organizational changes brought by the e-commerce concern many themes, as: organizational impact using IT&C within companies (Venkatraman, 1991; Gilbert, 2001; Reix, 2002), numerical company: challenges and consequences for the new informational systems (Isaac, 2000), e-commerce and organizational changes (Mennis, 2003), understanding business models and strategies (Afuah 2003), strategic alignment and business performance (Bergeron & al. 2002).

Our paper presents a general analysis framework of the impact for the e-commerce supported by the analysis of IT&C impact within companies. It could stimulate interesting ideas concerning the e-commerce impact and elaborating e-commerce model coherent with the specific of the companies

Keywords:

● E-Commerce ● informational technologies and communications (IT&C) ● E-business ● strategic alignment ● organizational changes

Introducere

Comerțul electronic (e-commerce) are un impact important asupra întreprinderilor și asupra mediului de afaceri văzut în globalitatea sa. Analiza impactului comerțului electronic presupune însă cunoașterea conceptului de comerț electronic și a formelor posibile de organizare ale acestuia în întreprinderi. Pe acest considerent în acest articol vom prezenta în prima parte conceptul de comerț electronic și formele de organizare în întreprinderi iar în a doua parte cadrul general de analiză a impactului comerțului electronic în organizații.

1. Comerțul electronic și formele sale în întreprinderi

Conceptul de *comerț electronic* desemnează ansamblul schimburilor comerciale în care cumpărarea se efectuează folosind o rețea informatică și îndeosebi Internet-ul. Într-o accepțiune extinsă comerțul include ansamblul utilizărilor comerciale ale rețelelor (luarea unei comenzi, efectuarea plăților etc.). Prin comerțul electronic vânzătorului i se oferă un mijloc de expansiune puțin costisitor iar clientului un acces mai ușor la o gamă largă de produse și servicii. Studiile comparative comerț tradițional / comerț electronic arată că opțiunea pentru comerțul electronic face întreprinderea mai flexibilă în relațiile cu partenerii de afaceri și îi poate crea o diversitate de avantaje cum ar fi:

- diversificarea canalelor pentru realizarea tranzacțiilor comerciale;
- realizarea de tranzacții comerciale securizate (aprovizionare, vânzare);

- sesizarea rapidă a posibilităților de a axa activitatea sa la cererea clienților;

- urmărirea mărfurilor pe structura lanțului logistic;

- găsirea celor mai bune surse de aprovizionare pe Internet;

- focalizarea pe personalizare și satisfacerea clientului;

- perspectiva integrării sistemelor informaționale organizaționale cu cele interorganizaționale folosind platforme de e-business;

- o mai bună asigurare a coerenței organizaționale și interorganizaționale pe probleme comerciale;

- fluidizarea fluxurilor informaționale interorganizaționale;

- dimensiunea transfrontalieră a operațiilor comerciale.

Comerțul electronic presupune însă și riscuri, cauzate de vulnerabilitatea rețelelor, multiplicarea atacurilor, importanța crescătoare, etc. Via Internet, mulți consumatori pot fi victime ale unor comercianți mai puțin scrupuloși. Pornind tocmai de la aceste riscuri organisme specializate au în atenție reglementarea riguroasă a comerțului electronic, care trebuie să respecte aceleași reguli impuse comercianților care vând de o manieră tradițională. Recomandări specifice pot viza: infrastructura serviciilor de telecomunicații, fiscalitatea, protecția consumatorului, securitatea rețelelor, protecția vieții private și a datelor (OCDE, 2001).

În funcție de actorii puși în relație distingem următoarele forme de tranzacții electronice:

- între întreprinderi (Business-to-Business sau B2B);

- între o întreprindere și particulari (Business-to-Consumer sau B2C);

• între întreprindere și administrația guvernamentală (Business-to- Administration sau B2A).

Aspectele specifice fiecărei forme determină și schimbările organizaționale de făcut în întreprinderi.

Business to Business (B2B) utilizează rețelele informatice (în particular Internet-ul) pentru efectuarea schimbului de informații între întreprinderi (parțial sau integral) și vizează furnizorii, sub-antreprenorii, clienții, prestatorii de servicii,etc. Internet-ul este folosit pentru a integra

schimburile externe și respectiv schimburile externe cu cele interne (fig. nr. 1). Acestei forme tip de comerț electronic îi corespunde *modelul relațiilor tranzacționale*, model care se aplică proceselor de cumpărare / vânzare (efectuarea unei comenzi, confirmarea de recepție a comenzii, notificarea livrării, trimiterea facturii și eventual executarea plății) între întreprinderi angajate într-un parteneriat durabil ce efectuează între ele tranzacții numeroase și dispun de o logistică performantă și respectiv de o informatizare internă avansată.

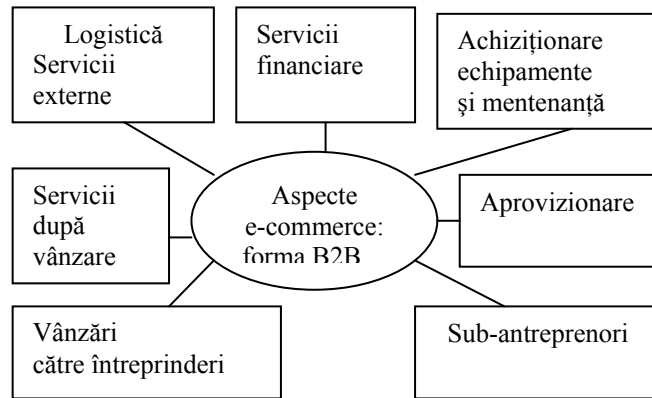


Figura nr. 1. Aspectele e-commerce: forma B2B

Business to Consumer (B2C) utilizează Internet-ul pentru relațiile comerciale (parțial sau integral: publicitate, prezentare catalog, comenzi în linie, plăți electronice, distribuție,

servicii după vânzare) între întreprindere și consumatorii particulari. Aspectele acestei forme de comerț sunt prezentate în fig. nr. 2.

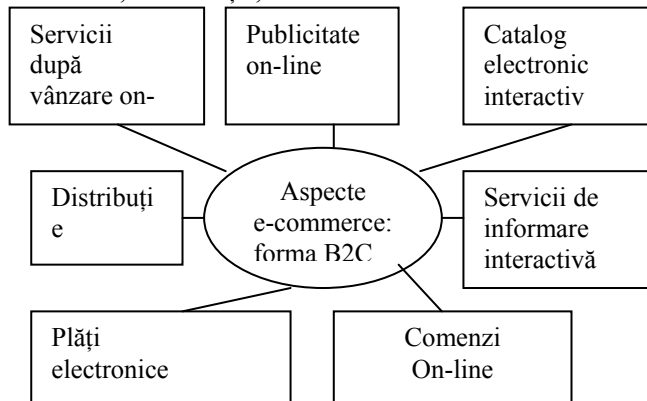


Figura nr. 2. Aspectele e-commerce: forma B2C

Business to Administration (B2A) utilizează rețelele informatice (în particular Internet-ul) pentru efectuarea schimbului de informații între întreprinderi și administrația publică (parțial sau integral). Pentru întreprinderi, B2A este un caz particular de B2B. Pentru administrația publică, B2A este o categorie particulară de proceduri administrative (e-government).

2. Cadrul general de analiză a impactului comerțului electronic în organizații

2.1 Analiza impactului TIC în organizații

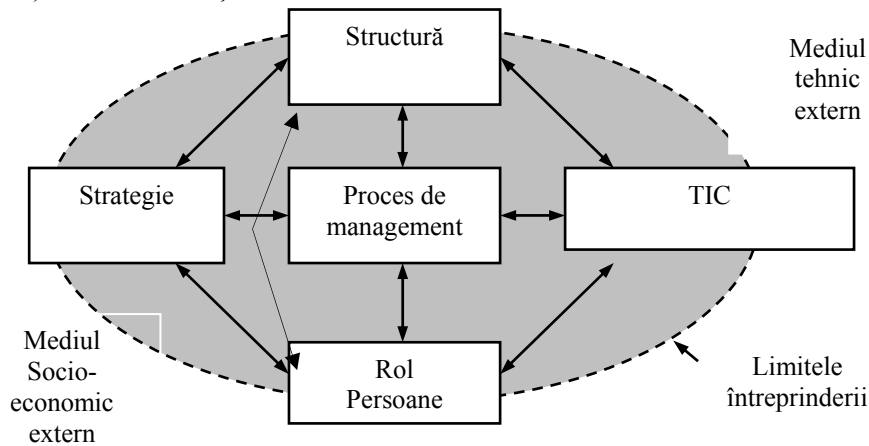
Întreprinderile care utilizează tehnologiile informaționale și de comunicație sunt obligate la *reingineria proceselor* (atât a proceselor organizaționale cât și a celor

interorganizaționale) și la conceperea lor ținând cont de potențialitățile acestora.

Utilizarea TIC determină schimbări majore în termeni de strategie, structuri, proces de management, rolul persoanelor (fig. nr. 3).

TIC permit managerilor folosirea unor soluții / aplicații bazate pe interactivitate, suport în luarea deciziilor, utilizarea memoriei organizaționale pentru capitalizarea informațiilor și a cunoștințelor etc. Ele permit ameliorarea considerabilă a procesului de management și a rolurilor manageriale.

Utilizarea TIC duce la un adevărat efect de coerență organizațională (coerența între structura organizațională și structura decizională). Internet-ul determină organizațiile să reconsidere mecanismele de coordonare (comunicare și control).



Sursa: Adaptare din Venkatraman (1991)

Figura nr. 3. Impactul TIC asupra organizațiilor, Sursa: Venkatraman 1991

TIC influențează și elementele care țin de structură (organizare). Procesele și relațiile sunt reanalizate și structurate astfel încât să fluidizeze fluxurile informaționale și să asigure coerența organizațională (informația să fie furnizată la momentul oportun și celui care are nevoie de ea).

În plus sunt aduse în discuție probleme cum ar fi: gradul de centralizare/descentralizare (pe verticală și pe orizontală); formalizarea și standardizarea procedurilor etc.

Reorganizarea activităților înseamnă și redefinirea posturilor și prin urmare schimbări cu privire la rolul persoanelor. După Reix (2002), efectele principale vizează: un grad de specializare (TIC modifică avantajul specializărilor), îmbogățirea sarcinilor (prin încorporarea expertizei în aplicații informatice dedicate) și responsabilitățile (TIC modifică modurile, operatorii și expertiza).

Alinierea strategiei TIC la strategia afacerilor a fost mult dezbătută în literatura de specialitate: Bergeron și alții (2002) propun un model de coalinere strategică (strategia de afaceri, structura organizațională, strategia TIC și structura TIC) pentru creșterea performanței întreprinderii, Kefi și Kalika (2002) cercetează alinierea strategică din perspectiva întreprinderii extinse, iar Pigneur (1997) face o analiză a alinierii strategice din perspectiva comerțului electronic.

Să reținem că simpla prezență a TIC în întreprinderi nu produce însă sistematic același impact indiferent de modul de utilizare. Hrubert (1990)

propune un model de reflexie care ia în calcul variabile esențiale:

- prezența TIC în întreprindere;
- utilizarea TIC;
- accesibilitatea informației;
- adaptarea TIC la structura organizației.

2.2 Alinierea strategică E-business

Comerțul electronic este componenta de bază a e-business-ului. Modelele de aliniere strategică E-Business se aplică și la comerțul electronic. Rival (2002), Hendersem și Venkatraman (1993) propun un model de aliniere e-business a întreprinderii (fig. nr. 4) care are ca principale componente: alinierea e-business strategică, alinierea e-business organizațională (structuri și procese organizaționale) și alinierea e-business structurală (infrastructuri și procese TIC).

Modelul de aliniere E-business ne permite să apreciem coerența activităților din întreprinderi legate la Internet. Utilizarea modelului propus permite întreprinderilor să deducă gradul de aliniere e-business și totodată să determine o tipologie de strategii legate la Internet (pornind de la un set de variabile cheie stabilite pentru fiecare tip de aliniere).

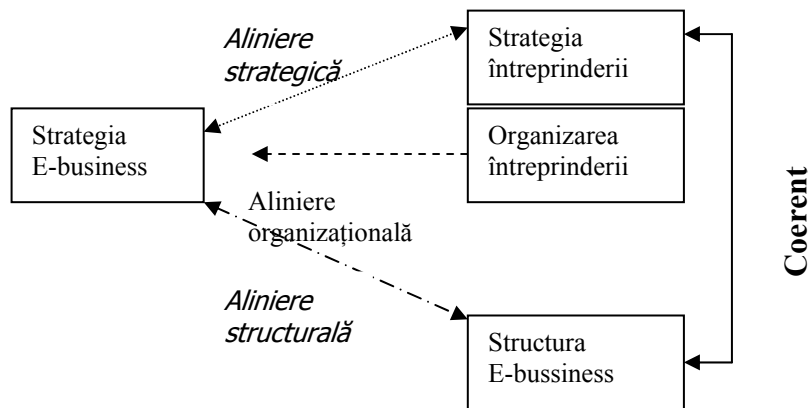


Figura nr. 4. Model de aliniere e-business, Sursa: Rival (2002)

3. Probleme specifice comerțului electronic

Comerțul electronic forțează organizațiile să reconsidere fluxurile informaționale și mecanismele de coordonare. Multe cercetări aduc în atenție noi paradigme relative la organizarea lucrului sub influența TIC (Rowe și Amami, 2000). Procesele și relațiile sunt astfel organizate pe baze noi ceea ce presupune importante schimbări organizaționale. Procesele sunt integrate într-un lanț de valoare bazat pe comerțul electronic. Multe întreprinderi își restructurează lanțul de valoare via comerțul electronic (Goueguen, 2001) pentru a genera valoare adăugată. Evoluția către un lanț de valoare Web (LVW) a devenit pentru multe întreprinderi o realitate. LVW elimină intermediarii și se apropie astfel de consumatorul final. În plus LVW permite capitalizarea și valorizarea informațiilor și cunoștințelor.

După Delmond (2000) și Porter (1999) dezvoltarea valorii adăugate prin trecerea la comerțul electronic urmează trei etape, care corespund diferitelor stadii în organizarea întreprinderii:

- primele două etape corespund conștientizării oportunităților de comerț electronic, de la conducerea schimbării la adaptarea la noul spațiu de concurență;

- a treia etapă corespunde maturității în ceea ce privește „noua economie” care permite degajarea de noi surse de valoare.

Crucial pentru o întreprindere este să treacă repede de la o etapă la alta.

În literatura de specialitate sunt analizate și alte aspecte cum ar fi:

- definirea unor modele de afaceri bazate pe Internet (Thevenot și Amami 2001);

- reglementarea riguroasă a comerțului electronic, cu atât mai mult

cu cât asistăm astăzi la crearea unui spațiu de mondializare a schimburilor;

- standardizarea schimburilor de date structurate și a sistemelor informaționale interorganizaționale (SIIO);

- securizarea sistemelor informaționale interorganizaționale suport pentru comerțul electronic;

- logistica și transportul care exploatează rutele deschise de marketingul electronic (Marcarez et Lesle, 2001) ridică numeroase probleme, motiv pentru care sunt considerate punctul slab al comerțului electronic;

- decizia de investiții (Thevenot, 1998): imperatiile comerțului electronic trebuie să fie în raport cu investițiile, iar decizia de investiții să se fondeze și pe determinarea valorii globale a activității economice a întreprinderii;

- impactul asupra resurselor umane (Gulbert, 2001): competențele cerute sunt mai mari, iar exigențele întreprinderilor privind calificarea cresc.

4. Guvernanța sistemelor informaționale interorganizaționale

Studiile efectuate în practica întreprinderilor confirmă ipoteza că e-commerce joacă un rol structurant în funcționarea întreprinderilor. Prin urmare, un proiect de comerț electronic induce schimbări importante pentru întreprinderi: organizarea lucrului, conținutul sarcinilor fiecăruia și atribuirea de responsabilități. El aduce în atenția întreprinderii probleme noi cum ar fi: acord al partenerilor asupra modalităților relațiilor comerciale (cu titlu de exemplu: angajamentul acestora de a accepta documentul în format electronic ca format normal având aceeași forță juridică, acord asupra

nivelului de securizare a fluxurilor informaționale și asupra arhivării etc.), parteneriatul cu instituțiile financiare (pentru a stabili modalitățile de plată, garanțiile financiare, executarea plăților on-line), relațiile cu alte organisme (furnizori de servicii, consultanți etc.), integrarea de informații interne-informații externe etc.

În încheiere putem spune că opțiunea pentru comerț electronic înseamnă și opțiunea pentru evoluția

entităților: apariția unor activități, dispariția altor activități, edificarea conținutului unor activități sau modificarea ordinii de efectuare a unor activități, managementul sistemelor informaționale inter-organizaționale și a tehnologiilor informaționale și de comunicație suport etc. Natura schimbărilor induse de comerțul electronic ține în primul rând de modelul de comerț electronic adoptat.

Bibliografie:

1. Afuah, A., (2003), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill,
2. Bennani, A. (2002), "L'e-business : un cadre conceptuel pour l'e-Entreprise". Actes du 7ème Colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie,
3. Bergeron, F., Raymond L., Rivard, S. (2002), *Strategic alignment and business performance: operationalizing and Testing a Covariation Model*, Cahier de Recherche, HEC Montreal, Canada
4. Bronfman S.V. (2001), "Le SSIO, nouveau vecteur de l'avantage concurrentiel", Journal Les Echos
5. Cova B. (2001), "Les eMarketplaces à l'épreuve de la réalité des échanges BtoB", Décisions Marketing, n°24,
6. Delmond, M-H. (2000), "L'impact des technologies de l'information dans l'industrie : le cas de la création de nouveaux services à valeur ajoutée chez Alcatel", Actes du 5ème congrès de l'AIM - Université de Montpellier, Novembre
7. Isaac, H. (2000), "L'entreprise numérique : enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'informations", Cahier de recherche du CREPA - Université Paris IX Dauphine
8. Gilbert, P., (2001), "TIC et changement organisationnel", Cahier du GREGOR - Université Paris I - Panthéon-Sorbonne, 2
9. Gueguen, G. (2001), *Environnement et Management Stratégique des PME : le Cas du secteur INTERNET*, Université Montpellier 1 – ISEM (Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier)
10. Hendersen, J.C. et Venkatraman, N. (1993), *Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organisations*, IMB Systems Jurnal, 32
11. Huber, G.P. (1990), *A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making*, The Academy of management review, no 1, Janvier
12. Kass P. & Schneider D. (2000), *Les nouveaux marchands du net : cas du commerce électronique*, First Editions
13. Kefi, H., Kalika, M., (2002), *Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologiques : alignement et performance*, CREPA, Dauphine, Paris
14. Macarez N. & Lesle F. (2001), *Le Commerce Electronique*, Editions PUF - Collection Que sais-je, Paris
15. Mennis, A (2003), *Le Commerce Electronique et les Changements Organisationnels : quelques aspects de la problématique*, Colloque de l'AIM

16. Meriau J-P. (2000), *"La stratégie e-Commerce dans l'automobile"*, Séminaire INSEE Méthodes - Net-entreprises
17. OCDE (2001), *Syntheses: Commerce électronique, Organization de Cooperation économique, L'observateur*
18. Perret V. (1996), *"La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes"*, Actes de la 5ème Conférence de l'AIMS - Lille, Mai
19. Pigneur, Y., (1997), *Système d'information, entreprise étendue et commerce électronique*, InforSaid, Toulouse, 1997
20. Porter M. (1999), *"Renforcer son avantage concurrentiel grâce à une stratégie mondiale"*, in *La Concurrence selon PORTER*, Michael Porter (Coord.), chapitre 9, Village Mondiale
21. Reix R. (2002), *Systèmes d'information et de management des organisations*, Editions Vuibert. Paris
22. Rival, Z. (2002), *Vers un modèle de l'alignement e-business de l'entreprise*, CREPA, Dauphine, Paris,
23. Rowe F. & Amami M. (2000), *"Les opportunités de recherche en commerce électronique sur Internet"*, Actes du 5ème congrès de l'AIM - Université de Montpellier, Novembre
24. Thevenot, J. (1998), *"Alignement stratégique d'un réseau de PME grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication"*, Cahier de recherche du GREFIGE - Université Nancy 2, n°14
25. Thevenot J. & Amami M. (2001), *"L'Internet Marchand : caractérisation et positionnements stratégiques"*, Cahier de recherche du GREFIGE - Université Nancy 2, n°02
26. Venkatraman N. (1991), *"IT-Induced Business Reconfiguration"*, in *The Corporation of the 1990'S : information technology and organizational transformation*, Michel S. SCOTT MORTON (Coord.), Transformation, Oxford University