

Zarządzanie zmianami

Zarządzanie zmianą: Zarządzanie procesowe, strukturalne, techniczne, kadrowe i zmiany kulturowe w organizacji.

Transformacja biznesowa: Znaczące zmiany w procesach organizacyjnych wdrożone w celu poprawy wydajności organizacji.

Wprowadzenie

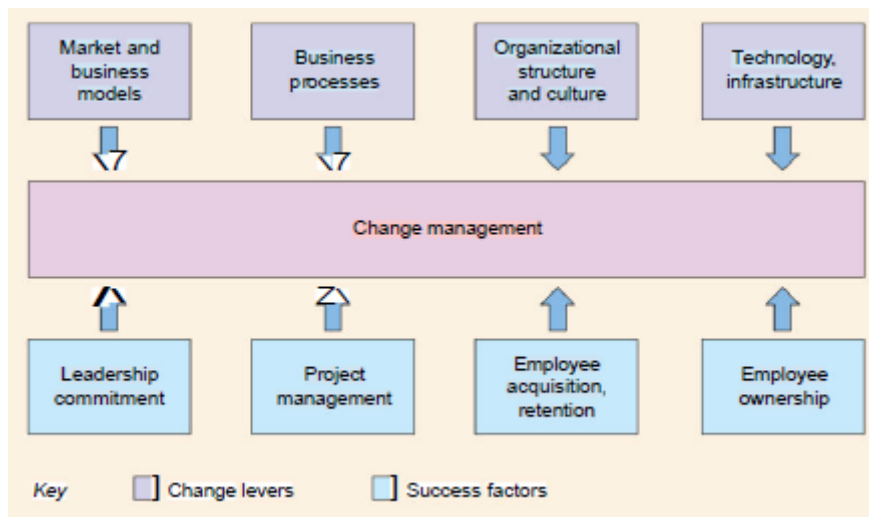
Być może największym wyzwaniem, przed jakim stają firmy B2B i B2C, wdrażając praktyki e-biznesu, jest sposób zarządzania zmianą, której wymaga e-biznes. Jednak w zarządzaniu e-biznesem w ramach konkretnej organizacji można przewidzieć wiele zmian, które będą wymagane, wyciągając wnioski od pionierów e-biznesu. Stosując najlepsze praktyki i zarządzając ryzykiem, można być proaktywnym i skutecznie zarządzać zmianami. Podejścia do zarządzania zmianami w procesach i strukturach organizacyjnych oraz ich wpływ na personel i kulturę organizacji nazywa się zarządzaniem zmianą. Tematem tej części są podejścia do zarządzania zmianami związanymi z e-biznesem. Wprowadzenie e-biznesu często wymaga od użytkowników nauczenia się korzystania z nowych wewnętrznych systemów informatycznych, ale co ważniejsze, będzie wymagało nowych metod pracy. Zmiany, których doświadczają pracownicy, są zwykle największe w przypadku projektów na dużą skalę, które mają na celu osiągnięcie transformacji biznesowej. Na przykład wprowadzenie systemu e-biznesu wspierającego sprzedaż online lub zakupy online może spowodować poważne zmiany dla personelu pracującego w tych obszarach. Oba typy systemów stanowią potencjalne zagrożenie dla istniejącego personelu. Niektórzy pracownicy mogli pracować twarzą w twarz z klientami lub dostawcami od wielu lat i teraz są proszeni o korzystanie z technologii, która zmniejsza ludzki element kontaktu. Mogą uważać, że obniża to wydajność pracy, mogą czuć, że ich praca jest mniej interesująca, a nawet że ich miejsca pracy są zagrożone. Rozpoczynamy od przeglądu niektórych wyzwań związanych z wdrażaniem i zarządzaniem e-commerce. Następnie przechodzimy do rozważenia różnych aspektów zarządzania zmianą, a część jest podzielona na różne aspekty zmiany, na które musimy zaplanować; obejmują one:

- Planowanie - jakie są odpowiednie etapy wprowadzania zmian?
- Budżetowanie - ile kosztuje e-biznes?
- Potrzebne zasoby - jakiego rodzaju zasobów potrzebujemy, jakie są ich obowiązki i skąd je pozyskujemy?
- Struktury organizacyjne - czy musimy zrewidować strukturę organizacyjną?
- Zarządzanie wpływem zmian na człowieka - jaki jest najlepszy sposób na wprowadzenie zmian w e-biznesie na dużą skalę dla pracowników?
- Technologie wspierające zmiany w e-biznesie - badane są role zarządzania wiedzą, oprogramowania do pracy grupowej i intranetu.

Na koniec podsumowujemy różne aspekty zarządzania zmianą, przyglądając się podejściom do zarządzania ryzykiem w przypadku zmian kierowanych przez e-biznes.

Wyzwania transformacji e-biznesu

Rysunek przedstawia kluczowe aspekty lub dźwignie zmiany, które należy ocenić, aby zmaksymalizować korzyści płynące z e-biznesu.



Główne wymagane dźwignie zmiany to:

- 1 Rynek i model biznesowy.
- 2 Proces biznesowy.
- 3 Struktura organizacyjna, kultura i obowiązki pracowników (opisane w tym rozdziale).
- 4 Zmiany infrastruktury technologicznej

Są to wszystkie główne zmiany, które są wymagane, aby organizacja była wystarczająco elastyczna, aby reagować na zmiany na rynku i zapewniać konkurencyjną obsługę klienta. Wydaje się, że aby pomóc w osiągnięciu tych różnych aspektów zmiany, potrzebny jest szereg czynników sukcesu. Obejmują one:

- zaangażowanie i własność kierownictwa;
- efektywne zarządzanie projektami;
- działania mające na celu przyciągnięcie i zatrzymanie odpowiedniego personelu w celu wprowadzenia zmian;
- własność pracownicza zmian.

Skupiamy się na tym, jak najlepiej osiągnąć te czynniki sukcesu.

Wyzwania związane z wdrażaniem handlu elektronicznego po stronie sprzedawcy

Struktura 7S została opracowana przez konsultantów McKinsey w latach 70. i podsumowana przez Watermana.

Strategia: wkład e-biznesu w wywieranie wpływu i wspieranie strategii organizacji:

- * Pozyskiwanie odpowiednich budżetów i prezentowanie / dostarczanie wartości i zwrotu z inwestycji z budżetów. Roczne podejście do planowania
- * Techniki wykorzystania e-biznesu do wpływania na strategię organizacji
- * Techniki łączenia strategii e-biznesu ze strategią organizacyjną i marketingową

Struktura: Modyfikacja struktury organizacyjnej do wspierania e-biznesu:

* Integracja zespołu e-commerce z innymi kadrą zarządzającą, marketingową (korporacyjna, brand marketing, marketing bezpośredni) i IT

* Korzystanie z wielofunkcyjnych zespołów i grup sterujących

* Insourcing vs outsourcing

Systemy: Rozwój określonych procesów, procedur lub systemów informatycznych wspierających marketing internetowy

* Podejście do planowania kampanii - integracja

* Zarządzanie / udostępnianie informacji o klientach

* Zarządzanie jakością treści

* Ujednolicone raportowanie skuteczności marketingu cyfrowego

* Własne vs zewnętrzne najlepsze w swojej klasie vs zewnętrzne zintegrowane rozwiązania technologiczne

Staff (Personel): Podział pracowników ze względu na ich pochodzenie, wiek i płeć oraz cechy, takie jak IT a marketing, wykorzystanie wykonawców / konsultantów

* Insourcing vs outsourcing

* Osiągnięcie akceptacji / zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla w marketing cyfrowy

* Rekrutacja i zatrzymanie personelu. Wirtualna praca

* Rozwój i szkolenie personelu

Styl: obejmuje zarówno sposób, w jaki kluczowi menedżerowie zachowują się podczas osiągania celów organizacji, jak i styl kulturowy organizacji jako całości

* Odnosi się do roli zespołu e-commerce w wywieraniu wpływu na strategię - czy jest dynamiczny i wpływowy, czy konserwatywny i szuka głosu?

Skills (Umiejętności): charakterystyczne zdolności kluczowych pracowników, ale można je interpretować jako określone zestawy umiejętności członków zespołu

*Umiejętności personelu w określonych obszarach: wybór dostawcy, zarządzanie projektami, zarządzanie treścią, określone podejścia do e-marketingu (marketing wyszukiwania, marketing afiliacyjny, marketing e-mailowy, reklama online)

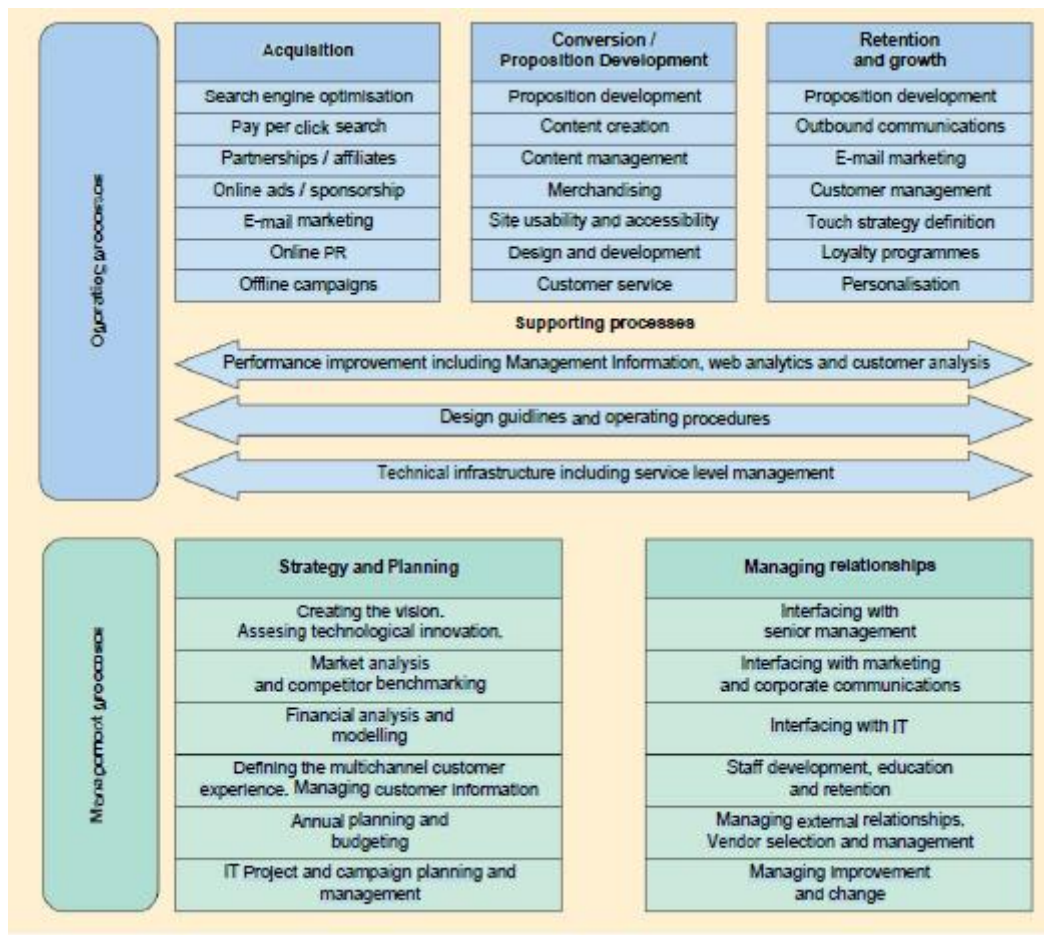
Superordinate (Nadrzędne): przewodnie koncepcje organizacji handlu elektronicznego, które są również częścią wspólnych wartości i kultury. Wewnętrzne i zewnętrzne postrzeganie tych celów może się różnić

* Poprawa postrzegania znaczenia i efektywności zespołu e-commerce wśród wyższej kadry kierowniczej i pracowników, z którymi współpracuje (dział marketingu i IT)

E-doradztwo (2005) przeprowadziło ankietę wśród brytyjskich menedżerów handlu elektronicznego, aby ocenić ich poglądy na temat głównych wyzwań związanych z zarządzaniem handlem elektronicznym w organizacji. W kontekście 7S, główne wyzwania możemy podsumować następująco:

- Ograniczone strategicznie możliwości integracji strategii internetowej z podstawową strategią marketingową i biznesową, jak omówiono w rozdziale 5, są wskazywane przez frustrację związaną z uzyskaniem odpowiedniego budżetu.
- Struktura - na kwestie strukturalne i procesowe wskazują wyzwania związane z pozyskiwaniem zasobów i akceptacją tradycyjnych funkcji marketingowych i IT.
- Umiejętności i personel - na te kwestie wskazywały trudności w znalezieniu specjalistycznego personelu lub agencji.

Badanie E-doradztwa, wskazało niektóre z głównych wyzwań związanych z wdrażaniem handlu elektronicznego. Pierwszą próbką do rozmów kwalifikacyjnych byli menedżerowie e-commerce w witrynach transakcyjnych - na przykład telefony komórkowe (Orange, The Carphone Warehouse), podróże (Tui i MyTravel), usługi finansowe (Lloyds TSB i Bradford i Bingley) oraz sprzedawcy bezpośredni, tacy jak BCA. Jednym z celów badań było uzyskanie obrazu procesów organizacyjnych i działania, którymi należy zarządzać w ramach handlu elektronicznego po stronie sprzedawcy, oraz struktury organizacyjnej, które zostały utworzone w celu zarządzania tym. Rysunek pokazuje liczbę operacyjnych procesów e-CRM, którymi należy zarządzać w trzech głównych obszarach e-CRM (przejęcie, konwersja, utrzymanie), które przeanalizowaliśmy w Części 9.



Pokazuje również działania zarządcze potrzebne do wsparcia te. Niektóre duże organizacje objęte badaniem miały od 10 do 50 specjalistów zarządzających tymi działaniami. Dla mniejszych firm istnieje również wyzwanie polegające na tym, że tylko 1 lub 2 osoby są odpowiedzialne za te działania, więc będą musieli pracować mądrze i zlecić wiele czynności! W ramach badania respondentów zapytano,

jakie są ich główne wyzwania, a te zwróciły uwagę na kwestie pozyskania wystarczających środków na marketing internetowy. Ich główne wyzwania obejmowały:

- Uzyskanie poparcia i budżetu spójnego z konsumpcją mediów przez odbiorców i generowaną wartością
- Konflikty własności i napięcia między zespołem marketingu cyfrowego, tradycyjnym marketingiem, IT, finansami i wyższym kierownictwem
- Koordynacja z różnymi kanałami we współpracy z zespołami zarządzającymi programami marketingowymi w innych miejscach w firmie
- Zarządzanie i integracja informacji o klientach, cechy i zachowania zebrane online
- Osiągnięcie ujednoliconego procesu raportowania i poprawy wydajności w całej firmie, w tym raportowania, analizy i podejmowania działań sugerowanych zmian
- Strukturyzacja specjalistycznego zespołu cyfrowego i integracja z organizacją poprzez zmianę obowiązków w innych częściach organizacji
- Insourcing vs outsourcing taktyki marketingu internetowego, tj. Search, affiliate, e-mail marketing, PR
- Rekrutacja i utrzymanie personelu, ponieważ brakuje umiejętności e-marketingowych, biorąc pod uwagę szybki wzrost zapotrzebowania na te umiejętności,

Po wstępnych wywiadach jakościowych, określających rodzaj wyzwań stojących przed menedżerem ds. handlu elektronicznego, w szerszej ankiecie ustalono, jak powszechne są te problemy. Badania wykazały, że zarządzanie interfejsami pomiędzy zespołem e-commerce a innymi częściami organizacji było dużym wyzwaniem dla wielu organizacji. Zarządzanie tymi interfejsami to kluczowa rola szefa e-commerce i menedżerów w ich zespole. Każdy respondent wyraził potrzebę edukacji współpracowników w organizacji na temat korzyści płynących z handlu elektronicznego i zmian w procesach niezbędnych do osiągnięcia tych korzyści. Wspomniano o potrzebie edukacji w odniesieniu do trzech głównych części organizacji:

1 Kierownictwo wyższego szczebla. Zarządzanie interfejsem wyższego kierownictwa było problemem głównie dla mniej rozwiniętych użytkowników handlu elektronicznego. Wiodący użytkownicy wspominali, że był to problem, ale teraz czuli, że zrozumieli strategiczne znaczenie kanałów online, a towarzyszyły temu zasoby finansowe i wystarczający wkład w planowanie, aby osiągnąć zgodność między celami biznesowymi a inicjatywami handlu elektronicznego.

2 Marketing, różne marki, firmy lub kraje. Podobnie, był to bardziej problem dla mniej rozwiniętych organizacji. Inni stworzyli procesy współpracy między zespołami e-commerce i marketingu oraz zdefiniowali obowiązki w zakresie handlu elektronicznego wewnątrz zespołu marketingowego.

3 Technologia informacyjna. Ten interfejs był wymieniany jako wyzwanie przez prawie każdego respondenta - istniało przekonanie, że niewystarczające zasoby na rozwój aplikacji ograniczają potencjał e-commerce do dostarczania wartości klientom i organizacji. Tam, gdzie był to mniejszy problem, firmy albo włączyły jakąś funkcję programistyczną do funkcji e-commerce, albo zlecały część rozwoju na zewnątrz.

Stopniowa zmiana: stosunkowo niewielkie dostosowania wymagane przez organizację w odpowiedzi na jej otoczenie biznesowe.

Nieciągła zmiana: zmiana obejmująca poważną transformację w przemyśle.

Zmiana organizacyjna: obejmuje zarówno przyrostowe, jak i nieciągłe zmiany organizacji.

Przewidująca zmiana: organizacja inicjuje zmianę bez natychmiastowej potrzeby odpowiedzi.

Reaktywna zmiana: bezpośrednia reakcja organizacji na zmianę w swoim otoczeniu.

Różne rodzaje zmian w biznesie

Obserwowana na dużą skalę w całej branży zmiana przybiera dwie formy. Stopniowa zmiana obejmuje stosunkowo niewielkie dostosowania wymagane przez zmiany w otoczeniu biznesowym. Organizacje skanują swoje otoczenie i dostosowują się w zależności od wprowadzenia nowych produktów konkurencji, nowych przepisów lub długoterminowych zmian w zachowaniu klientów, takich jak rosnąca siła nabywca nastolatków. Organizacje wprowadzają również zmiany w celu poprawy wydajności swoich procesów. Bardziej znacząca nieciągła zmiana lub zmiana transformacyjna wiąże się z poważną zmianą otoczenia biznesowego, która zmienia podstawy konkurencji. Szanse i zagrożenia, jakie stwarza powszechna dostępność tanich połączeń internetowych, to nieciągła zmiana. Zmiany organizacyjne odzwierciedlają to na poziomie branży. Może występować w sposób ciągły, przyrostowy lub nieciągły. Wprowadzenie e-biznesu wymaga od organizacji zarządzania oboma rodzajami zmian. Nadler i inni opracowali przydatny sposób klasyfikowania typów zmian organizacyjnych. Wykorzystuje koncepcje przyrostowej i nieciągłej zmiany wraz ze zmianą antycypacyjną lub reaktywną. Zmiana antycypacyjna ma miejsce, gdy organizacja dokonuje proaktywnych zmian w celu poprawy swojej wydajności lub stworzenia przewagi w konkurencyjnym środowisku. Zmiana reaktywna jest bezpośrednią odpowiedzią na zmianę otoczenia zewnętrznego. Cztery różne formy zmian organizacyjnych zidentyfikowane przez Nadlera i innych to:

1 Tuning. Jest to przyrostowa forma zmiany, kiedy nie ma natychmiastowej potrzeby zmiany. Można to określić jako „robienie rzeczy lepiej”. W celu poprawy efektywności procesów można zastosować nowe procedury lub polityki, np. skrócić czas wprowadzania na rynek lub obniżyć koszty prowadzenia działalności. E-biznes wymaga „dostrajania”, ponieważ technologie internetowe są stosowane w celu poprawy wydajności.

2 Adaptacja. Również przyrostowa forma zmiany, ale w tym przypadku jest to odpowiedź na zewnętrzne zagrożenie lub szansę. Można go również sklasyfikować jako „robienie rzeczy lepiej”. Na przykład konkurent może wprowadzić nowy produkt lub może nastąpić fuzja między dwoma rywalami. Odpowiedź jest wymagana, ale nie pociąga za sobą istotnej zmiany podstaw konkurencji. Zarządzanie zmianami związanymi z e-biznesem również wymaga adaptacji.

3 Zmiana orientacji. Istotna zmiana lub transformacja organizacji jest identyfikowana jako priorytet w perspektywie krótko- lub średnioterminowej. Nie ma natychmiastowej potrzeby zmiany, ale istotną zmianą jest przewidywanie zmian. Kiedy IBM był jedną z pierwszych organizacji, które wprowadziły koncepcję „e-biznesu” w połowie lat 90., była to reorientacja w sposobie świadczenia usług (ze zwiększonym naciskiem na usługi doradcze, a nie na sprzęt i oprogramowanie), co pomogło zainicjować szersze zmiany w sposobie działania firm. Pomyślnie przyjęcie e-biznesu wymaga również zmiany orientacji w wielu organizacjach.

4 Odtworzenie. Podczas odtwarzania, zespół kierowniczy wyższego szczebla organizacji decyduje, że do skutecznego konkurowania wymagana jest fundamentalna zmiana w sposobie jej działania. W branży lotniczej linie lotnicze o ugruntowanej pozycji musiały opracować programy zmian, aby odpowiedzieć na potrzeby tanich przewoźników, na przykład poprzez podkreślenie jakości usług lub wprowadzenie konkurencyjnych tanich usług. Zarówno reorientacja, jak i ponowne tworzenie można

określić jako „robienie rzeczy w inny sposób”. E-biznes spowodował również „odrodzenie” w branży lotniczej, a tanie linie lotnicze zyskują obecnie ponad 90% rezerwacji online. Jednak, jak widzieliśmy w rozdziale 4, nie we wszystkich branżach nastąpiły tak radykalne zmiany.

Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM): Podejście wspierane przez narzędzia programowe mające na celu zwiększenie wydajności procesów poprzez poprawę przepływu informacji między ludźmi podczas wykonywania zadań biznesowych.

Ponowna inżynieria procesów biznesowych (BPR): identyfikacja radykalnych, nowych sposobów prowadzenia operacji biznesowych, często umożliwianych przez nowe możliwości IT.

Doskonalenie procesów biznesowych (BPI): Optymalizacja istniejących procesów, zazwyczaj połączona z ulepszeniami technologii informacyjnej.

Automatyzacja procesów biznesowych (BPA): Automatyzacja istniejących sposobów pracy ręcznej za pomocą technologii informacyjnej.

Zarządzanie procesami biznesowymi

Tak więc niektóre formy inicjatywy e-biznesowej związane z procesami wewnętrznymi, takie jak wprowadzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, polegają po prostu na poprawie efektywności - polegają na stopniowych zmianach. Praktyka poprawy efektywności procesów biznesowych przy pomocy systemów informatycznych jest ważnym działaniem w wielu organizacjach. Można zauważyć, że modna etykieta w momencie pisania to „zarządzanie procesami biznesowymi” (BPM). Obejmuje to różne skale doskonalenia procesów biznesowych, które zostały przedstawione powyżej. Koncepcja BPM została zdefiniowana przez Gartnera w następujący sposób: BPM to metodologia, a także zbiór narzędzi umożliwiających przedsiębiorstwu określanie procesów biznesowych krok po kroku. Właściwa analiza i projektowanie przepływów BPM wymaga dogłębnego zrozumienia niepodzielnych kroków biznesowych, które należy wykonać, aby zakończyć proces biznesowy. Gdy BPM wykonuje proces biznesowy, te niepodzielne kroki często odpowiadają dobrze znanym działaniom biznesowym, takim jak sprawdzanie ratingów kredytowych, aktualizowanie kont klientów i sprawdzanie stanu zapasów. W efekcie przepływ procesu BPM jest często po prostu sekwencją dobrze znanych usług, wykonywanych w skoordynowany sposób. Klasyczny obieg dokumentów, który był poprzednikiem BPM, koncentrował się na ludziach wykonujących usługi. Bazując na sile integracji aplikacji, BPM koncentruje się na ludziach i zautomatyzowanych agentach wykonujących pracę w celu świadczenia usług.

Nieciągła zmiana procesu

Chociaż BPM często odnosi się do ciągłych, stopniowych zmian, inne formy zastosowań związanych z zarządzaniem informacjami, takie jak e-bilety dla linii lotniczych, będą wiązały się z nieciągłymi zmianami - w przypadku tanich linii lotniczych, takich jak easyjet i Ryanair, sprzedają obecnie ponad 80% swoich biletów w Internecie miało to dość znaczący wpływ na branżę lotniczą. Wprowadzenie aplikacji e-biznesowych lub systemów planowania zasobów przedsiębiorstwa opisanych w Części 2 jest również często związane z programami zmian transformacyjnych. Od początku do połowy lat 90. XX w. zalecano zmianę transformacyjną w całej organizacji pod nazwą „przeprojektowanie procesów biznesowych” (BPR). Została spopularyzowana przez wypowiedzi Hammera i Champy'ego oraz Davenporta. Istotą BPR jest stwierdzenie, że procesy biznesowe, struktury organizacyjne, struktury zespołowe i obowiązki pracowników można zasadniczo zmienić w celu poprawy wyników biznesowych. Hammer i Champy zdefiniowali BPR jako: fundamentalne przemyslenie i radykalne przeprojektowanie procesów biznesowych w celu osiągnięcia radykalnej poprawy krytycznych, współczesnych miar

wydajności, takich jak koszty, jakość, obsługa i szybkość. Kluczowe terminy z tej definicji, które obejmują koncepcję BPR, to:

- Zasadnicze przemyślenie - przeprojektowanie zwykle odnosi się do zmiany ważnych procesów biznesowych, takich jak obsługa klienta, przetwarzanie zleceń sprzedaży lub produkcja.
- Radykalne przeprojektowanie - przeprojektowanie nie jest związane z drobnymi, stopniowymi zmianami lub automatyzacją istniejących sposobów pracy. Obejmuje to całkowite przemyślenie sposobu działania procesów biznesowych.
- Dramatyczne ulepszenia - celem BPR jest osiągnięcie ulepszeń mierzonych w dziesiątkach lub setkach procent. Dzięki automatyzacji istniejących procesów możliwe są tylko jednocyfrowe ulepszenia.
- Krytyczne współczesne miary wydajności - ten punkt odnosi się do wagi pomiaru tego, jak dobrze przebiegają procesy pod względem czterech ważnych miar kosztów, jakości, obsługi i szybkości.

Willcocks i Smith charakteryzują typowe zmiany zachodzące w organizacji z innowacjami procesowymi jako:

- jednostki pracy zmieniające się z działów funkcjonalnych na zespoły procesowe;
- zawody zmieniające się od prostych zadań do pracy wielowymiarowej;
- rola ludzi zmienia się z kontrolowanej na uprawnioną;
- ukierunkowanie wydajności zmieniające się z działań na wyniki;
- wartości zmieniające się z ochronnych na produktywne.

W Re-engineering the Corporation Hammer i Champy mają rozdział podający przykłady tego, jak SI może działać jako katalizator zmian (przełomowe technologie).

Technologie te są znane z zastosowań e-biznesu, takich jak te opisane w Części 2 i obejmują technologię śledzenia, narzędzia wspomaganie decyzji, sieci telekomunikacyjne, telekonferencje i współdzielone bazy danych. Hammer i Champy określają je mianem „przełomowych technologii”, które mogą zmusić firmy do ponownego rozważenia swoich procesów i znalezienia nowych sposobów działania. Można jednak spierać się, czy technologia jest powszechnie destrukcyjna w sensie dokonywania poważnych zmian, takich jak te w kategoriach reorientacji i odtwarzania. Wiele projektów przebudowy zostało uruchomionych w latach 90. i zakończyło się niepowodzeniem ze względu na ich ambitną skalę i problemy z zarządzaniem dużymi projektami systemów informatycznych. Ponadto BPR często wiązało się z redukcją zatrudnienia w wielu organizacjach, co prowadziło do odpływu pracowników i wiedzy z przedsiębiorstw. W rezultacie BPR jako koncepcja wypadła z łask i zaleca się większą ostrożność w wprowadzaniu zmian. Mniej radykalne podejścia do transformacji organizacyjnej są określane jako „doskonalenie procesów biznesowych” (BPI) lub przez Davenport (1993) jako „innowacje procesów biznesowych”. Na przykładzie dużej inicjatywy e-biznesowej dotyczącej zarządzania łańcuchem dostaw organizacja musiałaby zdecydować o zakresie zmian. Na przykład, czy wszystkie działania w łańcuchu dostaw muszą być korygowane jednocześnie, czy też można na początku ukierunkować pewne działania, takie jak zaopatrzenie lub logistyka wychodząca? Współczesne myślenie sugerowałoby, że preferowane jest to drugie podejście. Jeśli przyjmie się mniej radykalne podejście, należy uważać, aby nie wpaść w pułapkę zwykłego wykorzystania technologii do automatyzacji istniejących procesów, które nie są optymalne - mówiąc prosto, używając technologii informacyjnej „do szybszego robienia złych rzeczy”. Takie podejście polegające na wykorzystaniu technologii do wspierania istniejących procedur i praktyk jest znane jako

„automatyzacja procesów biznesowych” (BPA). Chociaż dzięki takiemu podejściu można osiągnąć korzyści, ulepszenia mogą nie wystarczyć do wygenerowania zwrotu z inwestycji. Etapowe podejście do wprowadzenia BPR zostało zasugerowane przez Davenporta. Można to również zastosować do zmian w e-biznesie. Sugeruje następujące etapy, które można zastosować w e-biznesie:

- Zidentyfikuj proces innowacji - są to główne procesy biznesowe z łańcucha wartości organizacji, które w największym stopniu zwiększają wartość dla klienta lub przynoszą największe korzyści w zakresie wydajności dla firmy. Przykłady obejmują zarządzanie relacjami z klientami, logistykę i zaopatrzenie.
- Zidentyfikuj dźwignie zmiany - mogą one zachęcić do zmiany i pomóc w jej osiągnięciu. Głównymi dźwigniami zmiany są innowacyjne technologie oraz, jak widzieliśmy, kultura i struktura organizacji.
- Opracuj wizję procesu - obejmuje to komunikację powodów zmian i tego, co można osiągnąć, aby pomóc w osiągnięciu akceptacji w całej organizacji.
- Zrozumienie istniejących procesów - obecne procesy biznesowe są udokumentowane. Pozwala to na porównanie wydajności istniejących procesów biznesowych, a tym samym zapewnia środki do pomiaru stopnia, w jakim przeprojektowany proces poprawił wydajność biznesową.
- Zaprojektuj i wykonaj prototyp nowego procesu - wizja jest przekładana na praktyczne nowe procesy, które organizacja jest w stanie obsługiwać. Prototypowanie nowego procesu przebiega na dwóch poziomach. Po pierwsze, narzędzia do symulacji i modelowania mogą posłużyć do sprawdzenia logiki procesu. Po drugie, zakładając, że model symulacyjny nie wykazuje znaczących problemów, nowy proces może otrzymać pełną próbę operacyjną. Nie trzeba dodawać, że wdrożenie musi być traktowane z wyczuciem, jeśli ma zostać zaakceptowane przez wszystkie strony.

Cope i Waddell ocenili podejście stosowane przez menedżerów w przemyśle wytwórczym w Australii do wprowadzania usług handlu elektronicznego. Przetestowali różne etapy transformacji, od dostrajania poprzez stopniowe dostosowywanie, transformację modułową i transformację korporacyjną. Stwierdzili, że w tej konkretnej branży w czasie przeprowadzania badania dominowało stosunkowo konserwatywne podejście do „dostrajania”.

Planowanie zmiany

Punktem wyjścia do zarządzania zmianą jest sytuacja, w której cele, strategia i taktyka wprowadzania zmian w e-biznesie zostały już określone, jak przedstawiono w części 2. zespół zarządzający projektem w ramach planowania projektu. Konieczność zarządzania projektem? Na niedawne badania wyzwania związanych z zarządzaniem projektami wdrożeniowymi e-biznesu wskazuje badanie przeprowadzone wśród ponad 600 europejskich i amerykańskich przedsiębiorstw zaangażowanych w zarządzanie projektami internetowymi. Badania wykazały, że:

- Tylko 58% respondentów twierdzi, że ich projekty zawsze osiągają swoje cele, a jednak tylko 21% twierdzi, że zawsze dotrzymują terminów.
- Tylko 39% zawsze osiąga budżet i dodatnie ROE
- Ponad 8% respondentów nigdy nie dotrzymuje terminów projektów, a prawie 6% nigdy nie dostarcza swoich projektów w ramach budżetu.
- Prawie połowa wszystkich respondentów (45,5%) nie ma ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania swoimi projektami internetowymi.

Respondenci badania Econsultancy uważali, że projekty internetowe różnią się od innych projektów ze względu na potrzebę reagowania na:

- zmieniające się wymagania klientów i warunki rynkowe;
- rozległość zaangażowanych osób i umiejętności;
- mnóstwo interesariuszy;
- często napięte lub sztywne terminy;
- stopień niepewności;
- oraz potrzeba interakcji z prawdziwymi klientami.

Econsultancy przyjrzał się również głównym wyzwaniom związanym z zarządzaniem projektami internetowymi, oraz odpowiadającym im podejściom do pokonania tych wyzwań. Badanie wykazało, że projekty internetowe wymagają podejścia do zarządzania projektami, które pomaga w:

- Zmieniające się wymagania;
- Skoncentrowanie się na kliencie końcowym;
- Współpraca między różnymi zestawami umiejętności;
- Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy.

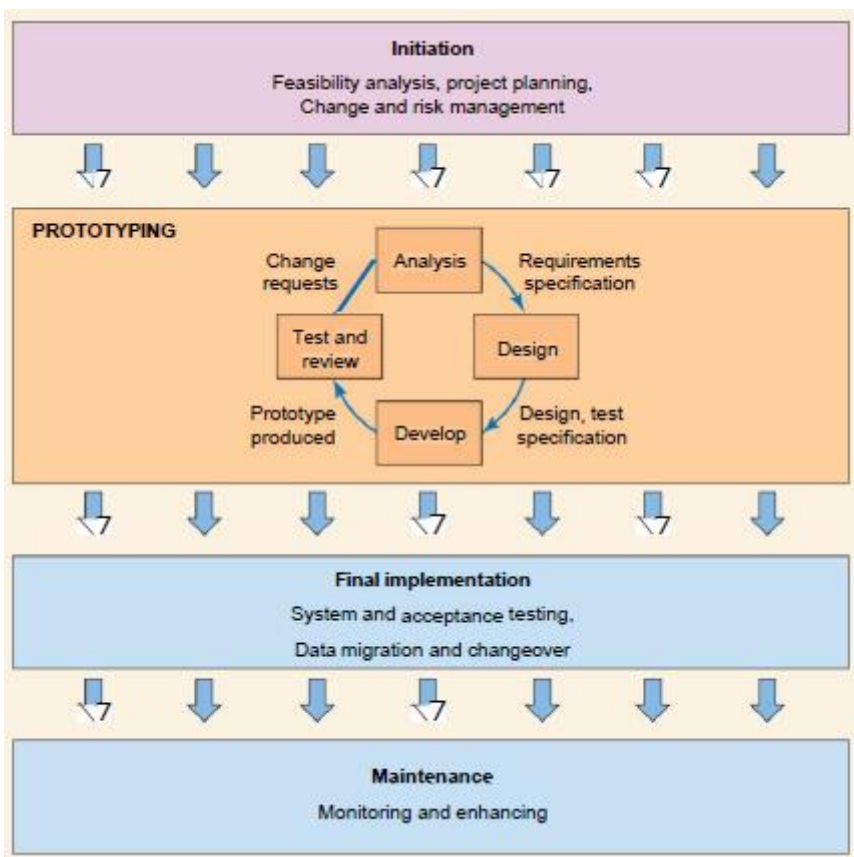
Badanie wykazało, że 56% organizacji doświadczyło nieudanych projektów IT w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Średnia strata poniesiona przez badane firmy wyniosła 8 milionów funtów na projekt, a największa porażka pojedynczego projektu kosztowała 133 miliony funtów. Wdrażanie określonych typów systemów informacyjnych wskazuje na gorsze problemy. W 2000 roku zgłoszono, że około 70 procent projektów CRM zakończyło się niepowodzeniem pod względem zwrotu z inwestycji lub zakończenia w terminie. Wynika z tego, że zarządzanie projektami w zakresie e-biznesu, podobnie jak w przypadku innych głównych systemów informacyjnych, jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Ramy COBIT stanowią dobre podsumowanie wymagań wynikających z podejścia do zarządzania. COBIT to szeroko stosowany model zarządzania IT dla celów kontroli informacji i technologii pokrewnych. Ta definicja jest również pomocna, ponieważ podkreśla niektóre czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami, które omówimy w dalszej części tego rozdziału. Zarządzanie projektami jest jednym z kluczowych procesów, które COBIT określa dla efektywnego zarządzania IT. Definiuje swój cel kontroli PO10 (COBIT, 2001) w następujący sposób. Zarządzanie projektami powinno spełniać wymóg biznesowy: ustalać priorytety i dostarczać na czas i w ramach budżetu, a organizacja powinna umożliwić identyfikację i priorytetyzację projektów zgodnie z planem operacyjnym oraz przyjęcie i stosowanie solidnych technik zarządzania projektami dla każdego realizowanego projektu oraz bierze pod uwagę:

- sponsorowanie projektów przez kierownictwo firmy
- zarządzanie programem
- możliwości zarządzania projektami
- zaangażowanie użytkownika
- podział zadań, definiowanie kamieni milowych i zatwierdzanie etapów
- podział obowiązków
- rygorystyczne śledzenie kamieni milowych i wyników

- budżety kosztów i siły roboczej, równoważenie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych
- plany i metody zapewniania jakości
- oceny ryzyka programów i projektów
- przejście od rozwoju do operacji.

Aby efektywnie zarządzać projektem, należy uwzględnić następujące elementy w ramach procesu zarządzania projektem, jak opisano na przykład przez Chaffey i Wood:

- Szacowanie - określenie czynności związanych z projektem, czasami określane jako „struktura podziału pracy” (WBS). Kolejność czynności wykonywanych przy implementacji typowego systemu e-biznesowego przedstawia rysunek.



- Alokacja zasobów - po wstępnym WBS do zadań można przydzielić odpowiednie zasoby.
- Harmonogram / plan - po przydzieleniu zasobów ilość czasu na każde zadanie można określić na podstawie dyspozycyjności i umiejętności osób przydzielonych do zadań. Istnieją dwie różne koncepcje. Czas wysiłku to całkowita ilość pracy, jaka musi zostać wykonana, aby wykonać zadanie. Uptywający czas wskazuje, ile czasu (na przykład dni kalendarzowych) zajmie zadanie i jest zależny od liczby osób pracujących nad zadaniem i ich umiejętności.
- Monitorowanie i kontrola - monitorowanie obejmuje zapewnienie, że projekt działa zgodnie z planem po rozpoczęciu. Kontrola podejmuje działania naprawcze, jeśli projekt odbiega od planu. W szczególności kierownik projektu będzie chciał osiągnąć kamienie milowe - zdefiniowane są zdarzenia, które muszą nastąpić w określonym dniu, dla których można zmierzyć wydajność w stosunku do celów (np. Koniec analizy, produkcja pierwszego prototypu).

Kamień milowy: kluczowy termin do osiągnięcia w trakcie projektu, zwykle z określonym produktem.

Inicjacja: faza początkowa projektu.

Cykl rozwoju systemu: sekwencja, w której system jest tworzony od inicjacji, analizy, projektowania, wdrażania, budowy i utrzymania.

Plan i harmonogram projektu dla systemu e-biznesowego

Plan projektu systemu e-biznesu będzie obejmował wszystkie etapy pokazane na rysunku powyżej. Ten diagram pokazuje również, jak skonstruowana jest ostatnia część.

- W Części 10 dokonujemy przeglądu działań potrzebnych na etapie inicjacji projektu, który obejmuje stworzenie programu zarządzania zmianą, w tym planowanie projektu, zarządzanie zmianą organizacyjną i zarządzanie ryzykiem. W tym rozdziale nie rozważamy analizy wykonalności, ponieważ ocena kosztów i korzyści systemu e-biznesu została już rozważona jako aspekt strategii, jak opisano w Części 2.
- W Części 11 opisano fazy analizy i projektowania. W nich wymagania organizacji i użytkowników systemu są definiowane i przekładane na projekt, z którego można zbudować system. Analiza i projektowanie odbywają się w sposób iteracyjny poprzez prototypowanie, jak opisano w sekcji dotyczącej prototypowania.
- W Części 12 opisano końcowe etapy tworzenia systemu e-biznesu. Obejmują one pisanie kodu programu, budowanie baz danych, migrację danych, testowanie systemu i zarządzanie przejściem na system live. Część 12 opisuje również konserwację systemu po uruchomieniu. Oznacza to monitorowanie systemu i ulepszanie go w miarę pojawiania się błędów i możliwości.

Te etapy tworzenia systemu e-biznesu wykorzystują ugruntowane podejście do budowania IS w oparciu o cykl życia rozwoju systemu. Jednak istotne różnice, które kierownicy projektów muszą wziąć pod uwagę, to:

- Ramy czasowe dostarczania systemu są skompresowane w porównaniu z tradycyjnymi aplikacjami - system musi zostać opracowany w „czasie internetowym”. Tworzenie prototypów i czynności, takich jak analiza, projektowanie i testowanie, które odbywają się równolegle, są wykorzystywane do osiągnięcia napiętych terminów, podobnie jak użycie gotowych systemów, być może obsługiwanych przez ASP .
- System handlu elektronicznego może być hostowany poza organizacją, dlatego musimy wziąć pod uwagę ograniczenia wynikające z hostowania witryny na zewnątrz u dostawcy usług internetowych i integracji zewnętrznych komponentów systemu z danymi przechowywanymi i procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji.
- Projekt koncentruje się na treści i usługach, a nie na zastosowaniu; Oznacza to, że kluczem jest dostarczanie informacji.
- Ponieważ system jest dostępny dla klientów i znajduje się w publicznym Internecie, szybkość i dostępność mają kluczowe znaczenie, podobnie jak zabezpieczenie systemu przed złośliwymi hakerami i spamerami.
- Analiza i projekt są prawdopodobnie ściślej powiązane we wdrożeniu handlu elektronicznego, ponieważ użyteczność witryny jest w decydującym stopniu zależna od potrzeb użytkownika, a podejście oparte na prototypowaniu jest wykorzystywane do zaspokojenia potrzeb użytkowników.

- Po uruchomieniu witryna powinna być bardziej dynamiczna niż tradycyjna aplikacja: skuteczna witryna będzie stale aktualizowana w odpowiedzi na potrzeby klientów. Rozwiązanie nigdy nie jest kompletne.

W przypadku korzystania z gotowych, dostosowanych do potrzeb pakietów, takich jak rozwiązania CRM firmy Siebel lub rozwiązania SAP w zakresie łańcucha dostaw do wdrażania e-biznesu, etapy analizy, projektowania i budowania zwykle różnią się od wdrażania systemów informatycznych na zamówienie. Etap analizy jest równie ważny, ale skupi się na odwzorowaniu obiektów gotowego oprogramowania z istniejącymi praktykami biznesowymi. Istotną decyzją jest zakres, w jakim firma zmieni lub dostosuje swoje praktyki i procesy do oprogramowania lub w jakim stopniu będzie możliwe dostosowanie oprogramowania do procesów. Przy dostosowanym, gotowym podejściu nieuniknione jest odejście od istniejących procesów i praktyk biznesowych. Faza projektowania będzie wymagała znacznie mniejszego wkładu niż w przypadku systemu na zamówienie. Skoncentruje się na kwestiach dostosowania interfejsu użytkownika, struktur baz danych i bezpieczeństwa gotowego pakietu do potrzeb rozwiązania e-biznesowego. Fazy kompilacji i wdrożenia będą nadal realizowane i, jak w przypadku każdego wdrożenia, kierownik projektu będzie musiał zaplanować konfigurację oprogramowania i bazy danych, migrację danych, testy i szkolenia.

Prototypowanie: iteracyjny proces, w którym użytkownicy serwisu WWW sugerują modyfikacje przed opracowaniem dalszych prototypów i aktualnej wersji serwisu.

RAD - Rapid Application Development: Podejście do tworzenia systemów informatycznych, które obejmuje stopniowy rozwój przy użyciu prototypów.

Prototyp: wstępna wersja części lub całości systemu informacyjnego sprawdzona przez użytkowników i sponsorów biznesowych.

Prototypowanie

Prototypowanie to powszechne podejście do tworzenia systemów e-biznesu; jego istotą jest to, że jest:

- Rapid-Prototyping jest częścią podejścia do tworzenia systemów znanego jako „RAD - Rapid Application Development”, ponieważ czas od ich powstania do zakończenia jest skrócony do miesięcy, a nie lat. Szybszy rozwój osiąga się poprzez skrócenie czasu analizy, projektowania i tworzenia etapów poprzez połączenie ich w połączeniu z wykorzystaniem graficznych narzędzi programowych, za pomocą których można szybko budować aplikacje z wstępnie zmontowanych komponentów.
- Prosty - aplikacje szkieletowe są tworzone jako prototypy, które nie zawierają wszystkich funkcji systemu, ale stanowią strukturę, która daje użytkownikom dobre wskazanie dostępnych informacji oraz wyglądu i sposobu działania aplikacji. Mogą wtedy skomentować to i powiedzieć na przykład „Brakuje tych informacji” lub cwe podoba mi się ta funkcja, ale byłoby miło to zrobić ”lub, ta funkcja nie jest konieczna, nie o to nam chodziło ”. Prototyp może być początkowo przedstawiany jako „prototyp papierowy”, ale zwykle jest tworzony jako seria ekranów, z którymi można wchodzić w interakcje, ale nie są one połączone z bazą danych.
- Iteracyjnie - prototypy są tworzone często z częstotliwością raz na kilka dni lub tygodni, tak aby komentarze z ostatniej recenzji mogły zostać wprowadzone do rozwijającego się systemu.
- Przyrostowe - każdy prototyp zawiera informacje zwrotne z poprzedniej recenzji, więc każda wersja aplikacji ma ograniczoną liczbę nowych funkcji.
- Zorientowany na użytkownika - użytkownicy są zaangażowani na wszystkich etapach rozwoju, opisując istniejący system, przeglądając prototypy i testując system.

Etapy związane z prototypowaniem obejmują najpierw określenie wymagań użytkownika w zarysie, a następnie szybkie opracowanie działającego prototypu, na którym użytkownicy sprawdzają, czy proponowane oprogramowanie jest zgodne z ich potrzebami. Po wyprodukowaniu pierwszego prototypu istnieje kilka alternatyw:

- iterować i opracowywać dalsze udoskonalenia, co często ma miejsce na etapie specyfikacji; po wyprodukowaniu zadowolającej wersji mogą nastąpić inne alternatywy;
- opracowywanie prototypów modułów - prototypowanie kluczowych widoków danych z systemu workflow lub Lotus Notes lub ważnych dialogów wprowadzania danych;
- wyrzucić prototyp i opracować solidniejszą wersję oprogramowania dla wersji produkcyjnej. Jest to często rozsądne, ponieważ w szybkim prototypowaniu niektóre rogi muszą zostać obcięte, więc może nie być zoptymalizowane pod kątem wydajności lub może nie mieć funkcji obsługi wyjątków

Częstym ogólnym problemem związanym z prototypowaniem jest raczej „prototypowanie demonstracyjne” niż „praktyczne” prototypowanie. Często prototypy są jedynie pokazywane klientom przez programistów w celu uzyskania ogólnych informacji zwrotnych i nie są używane „w praktyce”, aż po kilku iteracjach prototypu, kiedy zintegrowanych jest wiele innych funkcji. Powoduje to opóźnienia, ponieważ problemy, które mogły zostać uwięzione wcześniej, będą widoczne dopiero na późnym etapie. Podejście oparte na prototypowaniu jest obecnie wszechobecne, ponieważ zmniejsza ryzyko poważnych błędów projektowych, funkcjonalnych lub informacyjnych podczas tworzenia aplikacji, których naprawa na późniejszym etapie może być kosztowna i czasochłonna. Miejmy nadzieję, że takie błędy zostaną wcześniej wykryte, a następnie poprawione. Podejście iteracyjne ma być szybkie, a witryna może zostać utworzona w ciągu miesiący lub tygodni.

Programowanie zwinne: iteracyjne podejście do tworzenia oprogramowania i funkcjonalność strony internetowej z naciskiem na komunikację twarzą w twarz w celu wywołania, zdefiniowania i przetestowania wymagań. Każda iteracja jest w rzeczywistości mini projektem oprogramowania obejmującym etapy planowania, analizy wymagań, projektowania, kodowania, testowania i dokumentacji.

Scrum: Scrum to metodologia wspierająca zwinne tworzenie oprogramowania na podstawie 15-30-dniowych sprintów w celu implementacji funkcji z backlogu produktu. „Scrum” odnosi się do codziennego spotkania dotyczącego stanu projektu podczas sprintu.

Zwinne tworzenie oprogramowania

Obecnie koncepcja prototypowania została rozszerzona na cały cykl życia w celu opracowania funkcjonalności witryn internetowych lub aplikacji, gdzie jest znana jako zwinne tworzenie oprogramowania. Celem zwinnego rozwoju jest umożliwienie tworzenia stabilnych wersji częściej niż tradycyjne metodologie programistyczne, tj. Nowe funkcje będą wprowadzane w kilku wydaniach każdego miesiąca, a nie w bardziej znaczącej wersji co kilka tygodni, miesięcy lub nawet lat. Takie podejście jest czasami nazywane „stałą wersją beta”.

Inną różnicą w programowaniu zwinnym jest nacisk na komunikację twarzą w twarz w celu zdefiniowania wymagań, a nie szczegółowe specyfikacje wymagań. Scrum to metodologia wspierająca zwinne tworzenie oprogramowania. Scrum obejmuje tych interesariuszy, w tym Scrum Mastera, który jest faktycznie kierownikiem projektu, właścicielem produktu, który reprezentuje interesariuszy, takich jak właściciele firm i klienci, oraz zespół scrumowy, w skład którego wchodzi programiści. Scrum opiera się na skoncentrowanych sprintach trwających od 15 do 30 dni, w których zespół tworzy przyrost potencjalnie możliwego do wydania oprogramowania. Potencjalna funkcjonalność dla każdego sprintu

jest uzgadniana na spotkaniu dotyczącym planowania sprintu na podstawie backlogu produktu, czyli zestawu wymagań wysokiego poziomu z ustalonymi priorytetami. Spotkanie dotyczące planowania sprintu samo w sobie jest iteracyjne, a właściciel produktu określa swoje wymagania na podstawie rejestru produktu i zespołu technicznego, a następnie określa, ile z tego mogą zobowiązać się wykonać podczas nadchodzącego sprintu. Termin „scrum” odnosi się do codziennego spotkania dotyczącego statusu projektu podczas sprintu. Zobacz www.softhouse.se/Uploades/Scrum_eng_webb.pdf, aby zapoznać się z omówieniem procesu. Zasady zwinnego rozwoju są zawarte w Manifeście Agile (<http://agilemanifesto.org/>), który został uzgodniony w 2001 roku przez zwolenników wcześniejszych metodologii szybkiego rozwoju, w tym Dynamic Systems Development Method i Extreme Programming. Manifest Agile jest przydatny do zilustrowania zasad programowania zwinnego, które kontrastuje z tradycyjnymi podejściami. Tekst manifestu to:

Odkrywamy lepsze sposoby tworzenia oprogramowania, robiąc to i pomagając innym.

Dzięki tej pracy doceniliśmy:

- Osoby i interakcje nad procesami i narzędziami
- Działające oprogramowanie zamiast obszernej dokumentacji
- Współpraca z klientami nad negocjacjami umów
- Reagowanie na zmianę zgodnie z planem

Oznacza to, że chociaż elementy po prawej stronie mają wartość, bardziej cenimy elementy po lewej stronie.

Wdrożenie e-biznesu wymaga specjalistycznych umiejętności, których może brakować w organizacji. Zakres wymagań dotyczących umiejętności specjalistycznych przedstawiono na Rysunku 10.8. Badanie Econsultancy pokazało, że ponad połowa respondentów uznała to za wyzwanie, chociaż były bardziej naglące wyzwania. Menedżerowie projektów e-biznesowych mają do wyboru budowanie nowych umiejętności w ramach swojej organizacji lub outsourcing i współpracę z innymi organizacjami. Jeszcze bardziej problematyczne niż dobór odpowiedniego personelu jest przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników e-biznesu. Jeśli zależy nam na efektywnej, doświadczonej kadrze, to będą oni żądali wysokich pensji. Będziemy konkurować o tych pracowników z firmami internetowymi, które próbują rekrutować, a także z innymi uznanymi, średnimi i dużymi firmami, które chcą zbudować potencjał e-biznesowy. Mniejsze firmy, których nie stać na rekrutację w każdym z tych obszarów, będą miały jeszcze trudniejszy problem związany z koniecznością znalezienia wszystkich tych umiejętności w jednej osobie!

Zatrzymanie personelu

Trudności w pozyskiwaniu pracowników dla e-biznesu nie kończą się wraz z rekrutacją pracowników. Jak mówi Crush: „Znalezienie dobrych pracowników jest trudne, utrzymanie ich jest koszmarem!” Ponieważ istnieje bardzo konkurencyjny rynek dla pracowników e-biznesu, wielu pracowników będzie chciało kontynuować swoją karierę. Często dzieje się tak po tym, jak firma poświęci im trochę czasu na szkolenie. Model charakterystyk pracy opracowany przez Hackmana i Oldhama zapewnia przydatne ramy do projektowania stanowisk, które zapewniają dobre doświadczenia w celu poprawy motywacji pracowników, a tym samym pomagają w ich zatrzymaniu. Pięć nieodłącznych cech pracy to:

1 Różnorodność umiejętności.

2 Tożsamość zadania, jak dobrze zdefiniowana jest praca w stosunku do innych zadań i czy pracownik postrzega pracę „od początku do końca”.

3 Znaczenie zadania lub znaczenie pracy.

4 Autonomia lub wolność w wykonywaniu pracy.

5 Informacje zwrotne od pracodawcy.

Aby wzmocnić te cechy psychologiczne, Hackman i Oldham sugerują następujące podejścia:

- Kombinacja zadań - łącząc zadania, pracownicy widzą więcej całego zadania.
- Naturalne grupy robocze - pomaga to również w łączeniu zadań poprzez tworzenie zespołu do wykonania zadania.
- Nawiąz relacje z klientami - pomaga to w określeniu znaczenia zadania.
- Załadunek pionowy - pracownicy biorą odpowiedzialność za zadania wykonywane przez przełożonych.
- Otwarcie kanału informacji zwrotnej - od klientów wewnętrznych lub zewnętrznych, w razie potrzeby przez menedżerów.

Oprócz sprawiania, że role pracowników stają się bardziej wymagające i przyjemniejsze, innym podejściem jest dzielenie się umiejętnościami między personelem, tak aby w przypadku odejścia kluczowego personelu nie cała ich wiedza została z nimi. Niektóre rodzaje współpracy, o których mowa w raporcie mogą pomóc pracownikom w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem:

- Wspomniano o rozmieszczeniu pracowników w zespole, w tym marketingu w zespole cyfrowym lub e-commerce w zespole marketingu.
- Zamiana pracy - nieco inne podejście, które obejmuje również kolokację, zostało uznane za skuteczne.
- Tymczasowe zespoły współpracy („zespoły SWAT”) - tymczasowy zespół multidyscyplinarny (na przykład zespoły z branży e-commerce, marketingu i technologii) jest tworzony w celu prowadzenia określonej inicjatywy lub poprawy wydajności, np. ulepszenie strony głównej, analityka internetowa lub wspieranie podróży klientów między kanałami. Podejście to jest według doniesień stosowane przez Amazon.
- Utworzenie centralnego „Center of Excellence for Digital Marketing” może zapewnić przejrzyste źródło, do którego pracownicy marketingu mogą zwrócić się po poradę i udokumentowanie najlepszych praktyk. Członkowie tego zespołu mogą również aktywnie „rozpowszechniać informacje” poprzez udział w szkoleniach lub operacyjnym planowaniu kampanii.
- Połączone sesje planowania - zamiast opracowywania planu przez zespół cyfrowy, a następnie omawiania go z zespołem marketingowym, który może następnie włączyć go do swojego planu, stosuje się podejście oparte na współpracy, które oboje pracują nad stworzeniem zintegrowanego planu.

Skalowalność: zdolność organizacji lub systemu do dostosowania się do rosnących wymagań stawianych jej.

Outsourcing

Biorąc pod uwagę trudności związane z rekrutacją nowych pracowników biznesowych, o których mowa powyżej, wiele firm zwraca się do stron trzecich o pomoc we wdrożeniu e-biznesu. Istnieje jednak oszałamiająca seria wyborów dostawców. Obserwujemy stopniowe zacieranie się między typami dostawców przedstawionymi w Tabeli 10.3, ponieważ rekrutują oni wiedzę specjalistyczną, aby świadczyć usługi „kompleksowej obsługi”, chociaż nadal są oni najsilniejsi w określonych obszarach. Firmy muszą zdecydować, czy współpracować z najlepszymi przedstawicielami rasy w każdym z nich, czy pójść na kompromis i wybrać punkt kompleksowej obsługi, który zapewnia najlepszą równowagę; byłaby to prawdopodobnie nowa agencja medialna lub tradycyjna agencja marketingowa, która ma ustanowiony dział nowych mediów. Jak myślisz, które podejście jest najlepsze?

Obserwacja praktyki outsourcingu sugeruje, że widoczne są dwa sprzeczne wzorce:

1 Na zewnątrz. Firma rozpoczyna inicjatywę w zakresie e-biznesu, zlecając outsourcing niektórych działań, w przypadku których brakuje wewnętrznej wiedzy specjalistycznej. Mogą to być obszary takie jak strategia czy promocja online. Następnie firma wewnętrznie rozwija umiejętności, aby zarządzać tymi obszarami, ponieważ e-biznes staje się ważnym czynnikiem przyczyniającym się do działalności. Przykładem tego podejścia jest przypadek easyjet, o którym mowa w studium przypadku 8.1. Firma początkowo współpracowała z agencją mediów cyfrowych, aby oferować usługi online, ale gdy udział online w sprzedaży przekroczył 20 procent, zarządzanie e-commerce zostało przejęte do wewnątrz. Nowa agencja zajmująca się mediami cyfrowymi została jednak wybrana do celów strategicznych. Podejście zewnętrzne będzie prawdopodobnie powodowane potrzebą obniżenia kosztów outsourcingu, złym świadczeniem usług przez dostawcę lub po prostu potrzebą skoncentrowania strategicznego podstawowego zasobu na miejscu, jak ma to miejsce w przypadku easyjet.

2 Na lewą stronę. Firma rozpoczyna wdrażanie e-biznesu z wykorzystaniem istniejących zasobów w dziale IT i marketingu w połączeniu z rekrutacją pracowników nowych mediów. Mogą wtedy stwierdzić, że wystąpiły problemy podczas tworzenia witryny spełniającej potrzeby klientów lub w zwiększaniu ruchu w witrynie. W tym momencie mogą zwrócić się do outsourcingu w celu rozwiązania problemów.

Podejścia te nie wykluczają się wzajemnie, a podejście „z zewnątrz do środka” może być stosowane w przypadku niektórych funkcji e-biznesowych, takich jak tworzenie treści, podczas gdy podejście „na zewnątrz” jest stosowane w przypadku innych funkcji, takich jak promocja witryny. Można również zasugerować, że te podejścia nie są planowane - są po prostu odpowiedzią na panujące warunki. Jednak aby kosztować e-biznes i zarządzać nim jako strategicznym zasobem, można argumentować, że menedżer e-biznesu powinien mieć długoterminowy obraz tego, które funkcje zlecić na zewnątrz i kiedy wprowadzić je do siebie. Zwiększone wykorzystanie outsourcingu oznacza krok w kierunku organizacji wirtualnej. Wraz z wprowadzeniem sieci elektronicznych, takich jak Internet, łatwiej jest zlecać pewne aspekty produkcji i dystrybucji towarów stronom trzecim. Pracownicy mogą pracować w dowolnej strefie czasowej, a klienci mogą kupować dopasowane produkty z dowolnego miejsca. Na przykład agencja mediów cyfrowych może wykorzystywać programistów z Azji lub Europy Wschodniej do opracowywania rozwiązań internetowych dla klientów. Ewentualnie pracownicy centrum kontaktowego odpowiadający na kontakty głosowe i e-maile mogą korzystać z pracowników zagranicznych. W ten sposób mogą zwiększyć liczbę godzin przepracowanych przy projektach w ciągu 24 godzin, a także cieszyć się niższymi kosztami personelu, chociaż na przykład indyjscy pracownicy są dobrze opłacani lokalnie. Hallowell (2001) zauważa, że stopień, w jakim firmy mogą zautomatyzować lub zlecić outsourcing swoich zasobów ludzkich, jest silnie zależny od rodzaju i poziomu usług oczekiwanych dla określonego rodzaju produktu. Może to mieć duże znaczenie w zarządzaniu skalowalnością lub zdolnością do rozwoju bez zatrudniania dodatkowego personelu. Mówi, że obsługa klienta w handlu elektronicznym jest: opisywana jako „wirtualna” (czysto informacyjna lub zautomatyzowana) i „fizyczna” (wymagająca stopień interwencji człowieka). ... ponieważ charakter i

ilość fizycznej usługi niezbędnej do dostarczenia wartości klientom wpływa na ilość wymaganej interwencji ludzkiej, wpływa to również na stosunek kosztów zmiennych do kosztów stałych, co zmienia jej „skalowalność”. Paradoks polega na tym, że chociaż zmniejszona skalowalność jest negatywnie postrzegana przez wielu inwestorów typu venture capital i zwolenników handlu elektronicznego, przyczyna tego zmniejszenia skalowalności, interwencja człowieka, może pomóc firmie w zróżnicowaniu oferty dla klientów, zapewniając w ten sposób źródło przewagi konkurencyjnej.

Podsumowuje:

W przypadku firm, które są bardzo wysoko w kontinuum skalowalności, potrzeba fizycznej usługi nie stanowi problemu „skalowalności”. W tych firmach informacje są podstawową ofertą usług. Usługa fizyczna jest stosunkowo nieistotna, zarówno z punktu widzenia klienta (korzystanie z usługi fizycznej jest rzadkie, jeśli w ogóle), jak i z punktu widzenia firmy (stanowi bardzo niewielką część kosztów całkowitych). W związku z tym firmy te nie polegają na usługach fizycznych (i na pracownikach, których wymaga), aby zróżnicować swoją ofertę; ich zróżnicowanie zwykle wynika z jakości treści i łatwości, z jaką użytkownicy mogą uzyskać do nich dostęp.

Natomiast firmy, które sprzedają usługi nieinformacyjne, takie jak podróże, lub towary, takie jak książki, zabawki lub antyki, wymagają znacznie bardziej złożonych fizycznych usług usługowych. Stopień, w jakim potrzebują więcej usług fizycznych, jest odwrotnie proporcjonalny do stopnia, w jakim są „skalowalne”.

Rewizja struktur organizacyjnych

Kiedy firma po raz pierwszy rozpoczyna e-biznes, być może poprzez utworzenie nowej witryny internetowej w celu promowania swoich produktów, zwykle będzie działać w ramach istniejącej struktury firmy, być może korzystając z outsourcingu w celu wyrównania deficytu zasobów. Jednak wraz ze wzrostem wkładu strony internetowej w firmę, zwiększeniem nakładów pracy i zwiększeniem liczby pracowników z różnych części organizacji w e-biznesie, może być konieczne przyjęcie nowych struktur organizacyjnych i praktyk pracy. Ta kwestia została rozważona przez Parsons i in. (1996) z perspektywy handlu elektronicznego od strony sprzedającej. Rozpoznają cztery etapy rozwoju tego, co nazywają organizacją marketingu cyfrowego:

1 Działanie ad hoc. Na tym etapie nie ma formalnej organizacji związanej z e-commerce, a umiejętności są rozproszone po całej organizacji. Na tym etapie jest prawdopodobne, że integracja między komunikacją marketingową online i offline jest słaba. Witryna internetowa może nie odzwierciedlać marki offline, a usługi witryny internetowej mogą nie być prezentowane w komunikacji marketingowej offline. Kolejnym problemem związanym z działaniami ad hoc jest to, że utrzymanie strony internetowej będzie nieformalne i mogą wystąpić błędy, gdy informacje staną się nieaktualne.

2 Skoncentrowanie wysiłku. Na tym etapie podejmowane są starania o wprowadzenie mechanizmu kontrolnego dla marketingu internetowego. Parsons i in. (1996) sugerują, że często osiąga się to poprzez powołanie przez kierownika wyższego szczebla grupy sterującej, w skład której mogą wchodzić zainteresowane strony z marketingu, informatyki i prawników. Na tym etapie działania mające na celu kontrolowanie witryny będą eksperymentalne z różnymi podejściami do budowania, promowania i zarządzania witryną.

3 Formalizacja. Na tym etapie autorzy sugerują, że marketing internetowy osiągnie masę krytyczną i będzie istniała określona grupa lub oddzielna jednostka biznesowa w firmie, która zarządza całym marketingiem cyfrowym.

4 Zdolność do zinstytucjonalizowania. Ten etap obejmuje również formalne grupowanie w organizacji, ale różni się od poprzedniego etapu tym, że między marketingiem cyfrowym a podstawową działalnością firmy tworzone są formalne powiązania. Baker (1998) argumentuje, że może być potrzebny oddzielny dział handlu elektronicznego, ponieważ firma może wymagać restrukturyzacji w celu zapewnienia niezbędnego poziomu obsługi klienta przez Internet, jeśli istniejące procesy i struktury tego nie robią.

Chociaż jest to przedstawiane jako model etapowy z ewolucją, która zakłada, że wszystkie firmy będą przechodzić z jednego etapu do drugiego, wiele firm uzna, że prawdziwa formalizacja z utworzeniem oddzielnego działu e-commerce lub e-biznesu jest niepotrzebna. Dla małych i średnich firm z kilkoma osobami z działu marketingu i dział IT składający się może z dwóch osób, oddzielna grupa nie będzie praktyczna. Nawet duże firmy mogą uznać za wystarczające posiadanie jednej osoby lub niewielkiego zespołu odpowiedzialnego za e-commerce, którego rolą jest koordynowanie różnych działań w firmie z wykorzystaniem podejścia macierzowego. Na to, że wiele firm nie jest gotowych do przeniesienia się do oddzielnego działu marketingu cyfrowego, wskazał raport KPMG. W tym miejscu stwierdzono, że ponad trzy czwarte respondentów było przeciwnych utworzeniu odrębnego działu e-commerce. Tam, gdzie główna funkcja handlu elektronicznego ma charakter wewnętrzny, badanie Econsultancy sugeruje, że zazwyczaj znajduje się ona w jednym z czterech obszarów w przybliżonej malejącej kolejności częstotliwości:

- (a) Główna funkcja e-commerce w oddzielnym zespole.
- (b) Główna funkcja handlu elektronicznego stanowi część operacji lub kanał bezpośredni.
- (c) Główna funkcja handlu elektronicznego stanowi część marketingu, komunikacji korporacyjnej lub innej centralnej funkcji marketingowej.
- (d) Główna funkcja handlu elektronicznego w technologii informacyjnej (IT).

Często istnieje również jeden lub kilka drugorzędnych obszarów kompetencji i zasobów w zakresie handlu elektronicznego. Na przykład IT może odgrywać rolę w tworzeniu aplikacji i tworzeniu witryn, a każda firma, marka lub kraj może mieć jednego lub więcej specjalistów ds. Handlu elektronicznego odpowiedzialnych za zarządzanie handlem elektronicznym w swojej jednostce. Zastanów się, która z opcji byłaby lepsza dla organizacji, które znasz, takich jak uczelnia wyższa lub firmy, z którymi pracowałeś. Badania sugerują, że podejście, które było właściwe, było silnie uzależnione od rynku (ów), na których działała firma i jej istniejących struktur kanałów.

Agenci zmiany: Menedżerowie zaangażowani w kontrolowanie przejść zmian

Podejścia do zarządzania zmianą

Hayes zauważa, że w przypadku zewnętrznych sił zmian, osobom w organizacji może być trudno zarządzać i kontrolować wpływ zmiany - w ujęciu deterministycznym. Jednak woluntarystyczny pogląd jest taki, że menedżerowie mogą mieć istotny wpływ na zarządzanie wpływem zmian. W przypadku zarządzania systemami informatycznymi jest oczywiste, że wiele można zrobić, aby zmniejszyć wpływ zmiany, chociaż pewne negatywne aspekty zmian pozostaną. Zarządzanie zmianą jest prowadzone przez agentów zmiany, którzy są menedżerami odpowiedzialnymi za kontrolowanie zmian. W kontekście e-biznesu, agentem zmiany mógłby być kierownik projektu odpowiedzialny za wdrożenie nowego systemu informatycznego, menadżer e-biznesu odpowiedzialny za zwiększenie przyjęcia e-biznesu przez organizację, specjalistyczny marketing cyfrowy lub menedżerowie łańcucha dostaw poszukujący zwiększenia wykorzystania e-kanałów

Zaangażowanie wyższego kierownictwa

Cope i Waddell ocenili rolę stylu przywództwa we wdrożeniach e-commerce. Ocenili najczęstsze podejścia do wdrażania handlu elektronicznego, rozróżniając między nimi:

- Współpraca - występuje powszechny udział pracowników w celu określenia wymaganych zmian i technik ich osiągnięcia.
- Kierownictwo konsultacyjne podejmuje ostateczną decyzję po wezwaniu niektórych pracowników do wyrażenia opinii.
- Dyrektywa - zespół zarządzający podejmuje decyzje, a pracownicy na ogół im ufają i są ogólnie poinformowani.
- Przymus - zespół zarządzający podejmuje decyzję z bardzo ograniczonym regresem do pracowników.

Spośród tych podejść podejście konsultacyjne było, jak można się było spodziewać, najczęściej, ale inne stwierdzenia użyte w badaniach sugerowały, że istnieją elementy innych podejść.

Modele osiągnięcia zmian

Istnieje wiele modeli procesów osiągnięcia zmian, które można z powodzeniem zastosować do zarządzania zmianami związanymi z e-biznesem. Klasyczny model osiągnięcia zmiany organizacyjnej zaproponowali Lewin i Schein. Obejmuje trzy etapy:

- 1 Odblokuj obecną pozycję, tworząc klimat zmian poprzez edukację, szkolenie i motywację przyszłych uczestników.
- 2 Szybko wyjdź z obecnej pozycji, opracowując i wdrażając nowy system.
- 3 Ponownie zamrozić system, czyniąc z systemu akceptowaną część sposobu działania organizacji.

Zwróć uwagę, że Lewin i Schein nie współpracowali przy rozwijaniu tego modelu zmian osobistych i organizacyjnych. Kurt Lewin rozwinął model w nieopublikowanej pracy, którą następnie rozszerzył Edgar Schein, który podjął badania nad psychologią w oparciu o pomysły Lewina. Niedawno Lewin podsumował niektóre ze swoich pomysłów. Później Schein doszedł do wniosku, że trzy zmienne mają kluczowe znaczenie dla powodzenia każdej zmiany organizacyjnej:

1. Stopień, w jakim liderzy potrafią oderwać się od poprzednich sposobów pracy.
- 2 Znaczenie i kompleksowość zmiany.
- 3 Stopień, w jakim szef organizacji jest aktywnie zaangażowany w proces zmian.

Aby osiągnąć etapy odmrożenia, kierownik projektu może zidentyfikować różnych pracowników do różnych ról:

- Sponsorzy systemu to kierownicy wyższego szczebla lub członkowie zarządu, którzy kupili inicjatywę e-biznesową, są zaangażowani w zasadniczą zmianę i chcą osiągnąć sukces. Sponsorzy postarają się rozpałcić personel swoim entuzjazmem i podkreślić, dlaczego wprowadzenie systemu jest ważne dla firmy i jej pracowników.
- Właściciele systemów to menedżerowie zajmujący się organizacją kluczowych procesów, np. Kierownik ds. Zakupów lub kierownik ds. Marketingu, którzy będą wykorzystywać system e-biznesu do osiągnięcia korzyści w swoim obszarze.

- Użytkownicy systemu. Są to pracownicy z różnych obszarów firmy, którzy są aktywnie zaangażowani w realizację tego procesu. Może to być kupiec w dziale zakupów lub menedżer marki w dziale marketingu.

Można zidentyfikować specjalne typy użytkowników systemu i ważne jest, aby kierownik zmiany próbował wpływać na tych pracowników, aby pomóc w osiągnięciu zaangażowania wśród innych pracowników. Trzy główne typy użytkowników systemu, na których należy wpływać, są następujące:

- Należy zidentyfikować interesariuszy w każdym z obszarów procesu gdzie zmiana zostanie wprowadzona. Będą to pracownicy, którzy są szanowani przez swoich współpracowników i ponownie będą źródłem entuzjazmu dla systemu. Przedstawiciele użytkowników wykorzystywani w specyfikacji, testowaniu i zatwierdzaniu są kluczowymi interesariuszami.

- Legitymizator chroni normy i wartości systemu; mają doświadczenie w swojej pracy i są uważani przez współpracowników za ekspertów; początkowo mogą być oporni na zmiany i dlatego muszą być zaangażowani wcześniej.

- Liderzy opinii to ludzie, których inni obserwują, aby zobaczyć, czy akceptują nowe pomysły i zmiany. Zwykle mają niewielką moc formalną, ale uważani są za dobre pomysły ludzi, którzy są otwarci na zmiany i ponownie muszą być zaangażowani na wczesnym etapie projektu.

W przypadku wdrażania e-biznesu role te będą musiały zostać określone dla każdego projektu wdrożeniowego, jak również dla całej zmiany. Bardziej szczegółowy model zmiany zaproponowany przez Jaya i Smitha identyfikuje cztery fazy:

1 Orientacja początkowa. Na etapie orientacji konieczne jest jasne zrozumienie powodów wprowadzenia zmian. Należy to zidentyfikować jako część strategii e-biznesu, e-marketingu lub SCM. Należy opracować strategię zmiany, która zawiera wskazanie, w jaki sposób będą mierzone wyniki, kamienie milowe projektu oraz sposób mierzenia celów i organizacji projektu zmiany. Należy stworzyć wykwalifikowany zespół zmian i zidentyfikować zaangażowanych sponsorów zmian.

2 Przygotowanie. Faza przygotowawcza obejmuje analizę otoczenia, w którym ma nastąpić zmiana. Obejmuje to identyfikację krytycznych czynników sukcesu w przypadku zmiany oraz analizę zagrożeń. Należy również opracować plan pracy dla procesu zmiany, który zawiera szczegółowe zadania i harmonogram. Kierunek zmiany należy ogłosić osobom, których to dotyczy, i położyć nacisk na maksymalizację skuteczności komunikacji. Konieczne jest zakomunikowanie przyszłej pozycji szerszej publiczności a potrzeba wprowadzenia zmiany i jej potencjalne konsekwencje muszą być jasno określone. Ostatnim krokiem w tej fazie jest nadanie kierunku, szczególnie poprzez silną komunikację o celach i sposobie ich osiągnięcia. Hayes zwraca uwagę na znaczenie diagnozy na tym etapie dla oceny różnic, zwłaszcza z perspektywy personelu, między stanem początkowym a końcowym. Diagnoza ta służy do budowania przypadku lub wizji zmiany, którą można przekazać personelowi. Przykładem podejścia do komunikowania zmian pracownikom jest firma RS Components, która wprowadzając po raz pierwszy witrynę e-commerce, wydzielała część swojej kantyny pracowniczej i wystawiała stanowisko obsadzone przez członków zespołu handlu elektronicznego. Następnie zachęcano innych pracowników, aby zapoznali się z korzystaniem z Internetu i usługami, które zapewnia witryna internetowa. W ten sposób wszyscy pracownicy rozumieli cel korzystania z Internetu i bardziej go wspierali. Ponadto pomogło w przyjęciu wewnętrznego intranetu. Konieczne były również bardziej formalne kształcenie i szkolenie, które wyjaśnia cel strategii marketingu internetowego i zapewnia praktyczne szkolenie dla zaangażowanych osób.

3 Wdrażanie zmian. W trzeciej fazie Jay i Smith sugerują, że zmiany są wdrażane poprzez pilotowanie zmiany, wprowadzenie nowych procedur, przeprowadzenie szkolenia i wreszcie wprowadzenie zmiany. W przypadku jednoczesnego wdrażania nowego systemu informatycznego w całej organizacji, wybór oddziału lub lokalizacji pilotażowej może być utrudniony. Jednak aspekty organizacyjne związane z relacjami podległymi, definicjami stanowisk, harmonogramami szkoleń, procedurami pracy i systemami nagród muszą być nadal zdefiniowane i zakomunikowane. Należy ukończyć odpowiednie szkolenie i przeprowadzić wdrożenie zgodnie z planem wdrożenia.

4 Faza wspierająca. W końcowej fazie zmiana musi zostać ustabilizowana. Oznacza to, że kierownictwo musi otwarcie zobowiązać się do zmiany i dopracować lub dostosować procedury, jeśli to konieczne. Pomiar akceptacji i nowego zachowania oraz sporządzenie formalnego raportu może posłużyć do oceny skuteczności zmiany. Należy zapobiegać nawrotom, takim jak próba powrotu do starych systemów i praktyk lub nawet całkowite ominięcie nowego systemu. Może w tym pomóc prowadzenie regularnych spotkań przeglądowych wraz z ciągłym szkoleniem i przeglądami procedur.

Hayes podsumował, w jaki sposób menedżerowie zmiany mogą ułatwiać postęp w całym procesie zmiany i postęp w przejściach, jakie jednostka dokonuje podczas zmiany. Zwraca uwagę na następujące ogólne implikacje modelu przejścia dla menedżerów zmian:

- Ogólny kształt krzywej przejściowej przybierze różne formy - poszczególne etapy mogą być dłuższe lub krótsze, a stopień zmiany nastroju na każdym etapie może się znacznie różnić.
- Często występuje opóźnienie pomiędzy ogłoszeniem zmiany a reakcją na nią. Wstępny szok i zaprzeczenie można pomylić z akceptacją zmiany.
- Różni ludzie i różne części organizacji będą przechodzić przez cykl zmian w różnym tempie i na różne sposoby.
- Kierownicy zmian zazwyczaj nie zgadzają się z innymi pracownikami, ponieważ są zaangażowani wcześniej i głębiej.
- Cyklu nie można uniknąć, ale menedżerowie zmian mogą wiele zrobić, aby ułatwić ludziom przechodzenie przez ten cykl.

Hayes również udziela szczegółowych porad dotyczących tego, jak menedżerowie zmiany mogą ułatwiać zmianę poprzez różne przejścia.

Kultura: ta koncepcja obejmuje wspólne wartości, niepisane zasady i założenia w organizacji, a także praktyki wszystkich grup które współużytkują. Kultury korporacyjne powstają, gdy grupa pracowników współdziała w czasie i odnosi względne sukcesy w tym, co się podejmuje.

Kultura organizacyjna

Bocij sugeruje, że relacje społeczne w organizacji, które są częścią jej kultury, są ważne. Mówią, że efektywność każdej organizacji zależy od złożonych formalnych i nieformalnych relacji, które istnieją w ramach if. Relacje formalne obejmują hierarchiczne stosunki pracy w ramach i pomiędzy funkcjonalnymi obszarami biznesowymi. Nieformalne relacje są tworzone przez ludzi, którzy regularnie pracują i towarzysko ze sobą, i przekraczają granice funkcjonalne. Zmiana prowadzona przez e-biznes może zmienić oba typy relacji, ponieważ powoduje zmianę wewnątrz i pomiędzy funkcjonalnymi obszarami biznesowymi. Boddy i inni podsumowują cztery różne typy orientacji kulturowej, które można zidentyfikować w różnych firmach. Różnią się one w zależności od stopnia, w jakim firma patrzy na siebie lub na zewnątrz, innymi słowy, w jakim stopniu wpływa na nią otoczenie. Odzwierciedlają

również, czy firma jest ustrukturyzowana i formalna, czy też ma bardziej elastyczny, dynamiczny, nieformalny charakter. Cztery typy orientacji kulturowej to:

1 Przetrawianie (zorientowanie na zewnątrz, elastyczność) - środowisko zewnętrzne (system otwarty) odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu strategią firmy. Firma prawdopodobnie będzie kierować się wymaganiami klientów i będzie innowatorem. Może mieć stosunkowo płaską strukturę.

2 Produktywność (wyglądająca na zewnątrz, uporządkowana) - interfejsy ze środowiskiem zewnętrznym są dobrze zorganizowane, a firma jest zazwyczaj nastawiona na sprzedaż i prawdopodobnie ma strukturę hierarchiczną

3 Relacje międzyludzkie (skierowane do wewnątrz, elastyczne) - jest to organizacja jako rodzina, w której relacje międzyludzkie są ważniejsze niż kanały raportowania, bardziej płaska struktura i rozwój personelu, a uprawnienia są uważane przez menedżerów za ważne.

4 Stabilność (skierowana do wewnątrz, uporządkowana) - środowisko jest zasadniczo ignorowane, a menedżerowie koncentrują się na wewnętrznej wydajności, a zarządzanie odbywa się poprzez strukturę hierarchiczną.

Zarządzanie wiedzą

Wiedza: Stosowanie doświadczenia w rozwiązywaniu problemów.

Zarządzanie wiedzą: Techniki i narzędzia upowszechniające wiedzę w organizacji.

Wiedza jawna: wiedza, którą można łatwo wyrazić i rejestrować w systemach informatycznych.

Wiedza milcząca: głównie wiedza niematerialna, która jest zazwyczaj intuicyjna i nie jest rejestrowana, ponieważ jest częścią ludzkiego umysłu.

Zarządzanie wiedzą odgrywa ważną rolę w e-biznesie, ponieważ sukces biznesowy jest w dużym stopniu zależny od wiedzy personelu na temat wszystkich aspektów mikrośrodowiska, takich jak klienci, dostawcy, pośrednicy, konkurenci oraz tego, jak kształtować wewnętrzne procesy, aby jak najlepiej zapewnić obsługę klienta. Zarządzanie wiedzą jest ważnym tematem, który został wprowadzony dopiero tutaj. Bardziej szczegółowe omówienie tego, jak zarządzanie wiedzą może wspierać procesy biznesowe, jest dostępne w Chaffey and Wood . Wraz z postępowaniem w kierunku globalizacji i szybszym reagowaniem na zmieniające się warunki rynkowe, transfer wiedzy jest kluczem do konkurencyjności. Zarządzanie wiedzą jest również odpowiedzią zarządzania zmianą na wspomniane wcześniej problemy z zatrzymaniem pracowników. Jak to ujął Saunders (2000): Każdego dnia wiedza niezbędna do prowadzenia firmy wychodzi z domu i wiele z niej nigdy nie wraca. Pracownicy odchodzą, klienci przychodzą i odchodzą, a wiedza zostaje z nimi. Ten odpływ informacji kosztuje czas, pieniądze i klientów.

Co to jest wiedza?

Pojęcie wiedzy jest trudniejsze do sformułowania niż pojęcie danych lub informacji. Wiedzę można jednak traktować jako kolejny poziom zaawansowania lub wartości biznesowej w cyklu od danych przez informacje do wiedzy. Zarządzanie wiedzą (KM) stara się dzielić tym doświadczeniem w firmie. Przydatne podsumowania opracowali Mekhilef i inni:

Wiedza to połączenie danych i informacji, do których dodaje się ekspertyzy, umiejętności i doświadczenie, co daje cenny zasób, który można wykorzystać przy podejmowaniu decyzji. Wiedza może być jawna i / lub milcząca, indywidualna i / lub zbiorowa.

Zarządzanie wiedzą to zarządzanie działaniami i procesami w celu wykorzystania wiedzy w celu zwiększenia konkurencyjności poprzez lepsze wykorzystanie i tworzenie indywidualnych i zbiorowych zasobów wiedzy.

Teoretycy zidentyfikowali dwa różne typy wiedzy, a do rozpowszechniania każdego rodzaju wiedzy w organizacji można zastosować różne podejścia:

1 Jawne - szczegóły procesów i procedur. Jawną wiedzę można łatwo uszczegółwić w instrukcjach procedur i bazach danych. Przykłady obejmują zapisy spotkań między przedstawicielami handlowymi i kluczowymi klientami, procedury obsługi zapytań w zakresie obsługi klienta i procesy raportowania zarządczego.

2 Mało namacalne niż wiedza jawna, jest to doświadczenie dotyczące reagowania na sytuację, w której występuje wiele różnych zmiennych. Trudniej jest ująć tę wiedzę, która często drzemie w głowach pracowników. Techniki dzielenia się tą wiedzą obejmują historie i historie uczenia się. Przykłady obejmują umiejętność reagowania w przypadku wystąpienia zmian na rynku, na przykład wprowadzenia nowego produktu przez konkurenta lub dużego klienta, który chce się zepsuć. Umiejętność analizowania informacji zawartych w raportach zarządczych i reagowania na nie zależy od wiedzy milczącej. Zdobywanie wiedzy milczącej może polegać na dzieleniu się wiedzą z partnerami spoza firmy lub innymi osobami z różnych sektorów. Dlatego zarządzanie wiedzą nie powinno być traktowane wyłącznie jako ograniczanie wiedzy korporacyjnej do zapór.

Wynika z tego, że jednym z celów zarządzania wiedzą jest przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, którą można następnie udostępniać pracownikom i wykorzystywać do szkolenia nowych pracowników. Ramy dla różnych działań, które obejmują zarządzanie wiedzą. Główne działania to:

1 Określ wiedzę. Jest to analiza dostępności istniejącej wiedzy do wspierania działań tworzących istniejące procesy oraz analiza luk pokazująca, czego brakuje.

2 Tworzenie nowej wiedzy - przegląd metod tworzenia nowej wiedzy. Na poziomie osobistym i zespołowym zalecane techniki obejmują szkolenia, sesje poprawy procesu lub burze mózgów. Na poziomie wydziałowym lub organizacyjnym tworzenie wiedzy może odbywać się poprzez porównywanie ich z innymi organizacjami i poprzez tworzenie grup ekspertów zwanych „wspólnotami praktyków” lub korzystanie z konsultantów lub innych firm w celu zdobycia nowej wiedzy.

3 Przechowuj wiedzę. Zwróć uwagę, że duża część wiedzy jest zazwyczaj „przechowywana” w mózgach ludzi i często pozostaje tam jako „wiedza milcząca”. Wiedza może również zostać osadzona lub stać się częścią „pamięci organizacyjnej” poprzez rewizję procesów tworzących procedury zespołowe. Przechowywanie wiedzy jawnej wymaga zorganizowanego podejścia do wybierania, aktualizowania, organizowania lub kategoryzowania wiedzy w systemach informatycznych.

4 Dziel się wiedzą. Zwiększa to dostępność wiedzy, aby była dostępna we właściwym kontekście - tj. Dla właściwej osoby, we właściwym czasie, aby wspierać jej bieżącą działalność. Mekhilef określa metodę dystrybucji, w której wiedza jest udostępniana za pośrednictwem baz danych, oraz metodę przepływu, w której wiedza jest przekazywana bezpośrednio od osoby do osoby poprzez współpracę, warsztaty lub mentoring. Autorzy ci twierdzą również, że podejścia do wspierania dzielenia się wiedzą obejmują: intranety lub portale, bazy danych, współpracę, wspólnoty praktyków, rotację stanowisk, coaching, seminaria i szkolenia. W tym celu można zastosować technologię, udostępniając informacje za pośrednictwem intranetu, który umożliwia przeglądanie i przeszukiwanie baz danych dokumentów lub podejścia oparte na współpracy, takie jak „wiki” (dyskusje internetowe, które mogą być tworzone

przez kilka osób) lub „seminaria internetowe” (personel uczyć się poprzez telefoniczną prezentację lub dyskusję prowadzoną przez eksperta z personelu).

5 Wykorzystaj wiedzę. Ponieważ duża część wiedzy pozostaje niewykorzystana, autorzy sugerują, że celem tego etapu jest upewnienie się, że cały wysiłek włożony w poprzednie działania się opłaci! Obejmuje również zarządzanie kolejnymi dodatkami do bazy wiedzy.

Sveiby sugeruje, że jednym z najlepszych sposobów zrozumienia zarządzania wiedzą jest przyjrzenie się, jak ludzie używają terminu „zarządzanie wiedzą”. Obejmuje to naukowców akademickich, konsultantów i praktyków branżowych. Dwa różne spojrzenia na zarządzanie wiedzą to:

- Oparte na IT spojrzenie na zarządzanie wiedzą. Z tego punktu widzenia wiedza może być przechowywana jako obiekty w bazach danych i systemach informacyjnych.
- Widok śledzenia ludzi w zarządzaniu wiedzą. Z tego punktu widzenia zarządzanie wiedzą polega na próbie poprawy indywidualnych umiejętności i zachowań.

Cele zarządzania wiedzą

Powody przejścia na zarządzanie wiedzą zostały przedstawione w badaniu IDC z 1999 roku. Główne powody podane przez 355 respondentów menedżerów IS w USA to:

- Poprawa zysku / rosnące przychody (67 procent)
- Zatrzymanie kluczowych talentów / wiedzy (54 procent)
- Zwiększenie utrzymania i / lub satysfakcji klienta (52 procent)
- Obrona udziału w rynku przed nowymi graczami (44 procent)
- Krótszy czas wprowadzania produktów na rynek (39 procent)
- Penetracja nowych segmentów rynku (39 procent)
- Zmniejszenie kosztów (38 procent)
- Rozwój nowych produktów / usług (35%).

Jest oczywiste, że chociaż zatrzymanie pracowników jest ważne, zarządzanie wiedzą jest również postrzegane jako siła konkurencyjna w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu klientów. W przeciwieństwie do innych inicjatyw e-biznesowych, redukcja kosztów jest stosunkowo nieistotna. Sveiby (1997-2000) identyfikuje ewolucję celów zarządzania wiedzą w czasie, poczynając od uświadomienia sobie około 1992 roku, że wiele firm odkrywało na nowo nie wykorzystując doświadczenia zdobytego podczas poprzednich, podobnych projektów. Dzielenie się wiedzą było możliwe dzięki wykorzystaniu baz danych najlepszych praktyk przy użyciu oprogramowania do pracy grupowej, takiego jak Lotus Notes. Później ponownie skupiono się na bazie danych, ponieważ firmy starały się dowiedzieć więcej o swoich klientach dzięki hurtowniom i eksploracji danych. Trzecia faza jest, jak mówi, związana z handlem elektronicznym po stronie sprzedawcy i zdobywaniem większej ilości informacji na temat interakcji z klientami za pomocą formularzy internetowych i zakupów online.

Wdrażanie zarządzania wiedzą

Przyczyny trudności w przejściu do zarządzania wiedzą (KM) zostały również podkreślone w badaniu IDC z 1999 roku. Główne zauważone problemy to:

- Brak zrozumienia KM i jego zalet (55 procent)

- Brak czasu pracownika na KM (45 procent)
- Brak umiejętności w technikach KM (40 procent)
- Brak zachęty w obecnej kulturze do dzielenia się (35 procent)
- Brak zachęt / nagród do podziału (30 procent)
- Brak finansowania inicjatyw KM (24 proc.)
- Brak odpowiedniej technologii (18 proc.)
- Brak zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla (15 procent).

Należy pamiętać, że brak odpowiedniej technologii nie jest poważnym problemem, chociaż wybór odpowiedniej technologii może być ważny. Wszystkie główne bariery dotyczą struktury organizacyjnej i kultury. Kluczowym odkryciem wydaje się być potrzeba wyjaśnienia korzyści płynących z zarządzania wiedzą, rozwijania umiejętności i zachęcania do dzielenia się. Podkreśla to cytując Marianne Hedin, Kierownika ds. Badań w IDC Research. Mówi: Niemożliwe jest osiągnięcie pełnych korzyści z zarządzania wiedzą, jeśli jednostki nie są chętne i zmotywowane do dzielenia się swoją wiedzą lub jeśli organizacje nie tracą swojej strukturalnej sztywności, aby umożliwić przepływ informacji i wiedzy. David Snowden ujmując to prościej, mówi: Wiedza może być tylko dobrowolna - nie może być poborowa. Hansen i inni sugerują, że potrzebne są zachęty, aby zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą, np. Uczynienie dzielenia się wiedzą czynnikiem w ocenie wyników pracowników, ocenianiu poprzez zapisywanie wiedzy w formie elektronicznej lub przekazywanie jej między osobami. Przykładem skutecznego motywowania pracowników jest ShareNet, system zarządzania wiedzą w firmie Siemens, w którym współpracownicy mogli zbierać punkty zwane udziałami ShareNet, podobnie jak mile często przelatujące. Użytkownicy zdobyli akcje za wprowadzanie obiektów wiedzy do biblioteki (20 udostępnień za historię sukcesu), odpowiadanie na pilne prośby (3 udostępnienia), ponowne wykorzystywanie wiedzy i wzajemne ocenianie wkładu (pojedyncze udostępnienia). W maju 2000 r. 50 najlepszych zbieraczy punktów zostało zaproszonych do Nowego Jorku na konferencję w witrynie ShareNet. Umożliwienie akcji było możliwe za nagrody takie jak podręczniki, telefony komórkowe, komputery, palmtopy, podróże służbowe. W tamtym czasie jedna akcja odpowiadała mniej więcej jednemu euro. Następnie porównano różne kraje i jednostki biznesowe pod kątem ich sukcesu w generowaniu udziałów.

Technologie wdrażania zarządzania wiedzą

Wdrożenie aplikacji e-biznesowych może wspierać zarządzanie wiedzą poprzez dostarczanie różnych aplikacji, które wspierają pięć różnych etapów zarządzania wiedzą opisanych powyżej. Binney identyfikuje sześć różnych klas aplikacji KM w następujący sposób:

- 1 Helpdesk transakcyjny i aplikacje do obsługi klienta.
- 2 Analityczne. Hurtownie danych i eksploracja danych dla aplikacji CRM.
- 3 Zarządzanie zasobami Zarządzanie dokumentami i treścią.
- 4 Wsparcie procesu. Kompleksowe zarządzanie jakością, testy porównawcze, BPR, Six Sigma (więcej informacji na stronie www.isixsigma.com).
- 5 Rozwój. Podnoszenie umiejętności i kompetencji personelu - szkolenia i e-learning.
- 6 Innowacja i kreacja. Społeczności, współpraca i wirtualna praca zespołowa.

Sprzedawcy oferują obecnie wiele narzędzi do zarządzania wiedzą, ale trzeba przyznać, że narzędzia te jedynie ułatwiają zarządzanie wiedzą. Wiele z nich może być po prostu narzędziami do zarządzania informacjami o zmienionym identyfikatorze - czy naprawdę wspierają zarządzanie wiedzą? Aby czerpać korzyści z tej technologii, prawdopodobnie konieczne będą poważne zmiany w procesach tworzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacji. Alternatywne narzędzia do zarządzania wiedzą obejmują:

- Narzędzia do pozyskiwania wiedzy, takie jak oprogramowanie do tworzenia map wiedzy i map myśli
- Techniki dzielenia się wiedzą, takie jak czat, grupy dyskusyjne, strony wiki, seminaria internetowe i wideokonferencje
- Narzędzia dostarczania wiedzy, takie jak intranety i poczta elektroniczna
- Przechowywanie wiedzy w bazach danych dokumentów lub bazach wiedzy, takich jak Lotus Notes / Domino i systemy zarządzania treścią
- Elektroniczne systemy zarządzania dokumentami, takie jak wydawca Interleaf
- Systemy eksperckie używane do przechwytywania wiedzy opartej na zadaniach i dostarczania rozwiązania.

Chaffey i Wood wskazują, że intranety odgrywają ważną rolę w zarządzaniu wiedzą i mają zwykle trzy etapy zaawansowania zarządzania wiedzą:

1 Statyczne, podstawowe strony internetowe przechowywane na serwerze WWW. Publikowanie informacji jest kontrolowane centralnie. Pracownicy przeglądają i wyszukują informacje, ale nie wchodzi w interakcje. Treść jest odświeżana nieregularnie. Niebezpieczeństwo na tym etapie polega na tym, że intranet stanie się silosem niedostatecznie wykorzystywanych informacji, pracownicy nie będą ufać intranetowi jako narzędziu wspomagającemu pracę nad wiedzą.

2 Interakcja. Intranet przekształca się w dynamiczne środowisko rozwijające się wokół potrzeb wiedzy pracowników. Publikowanie staje się regularnym procesem, w który zaangażowanych jest wielu pracowników. Wprowadzono tablice dyskusyjne i tablice ogłoszeń. Pracownicy zaczynają nabierać zaufania do korzystania z intranetu w celu dzielenia się i lokalizowania wiedzy.

3 Wspólna elektroniczna przestrzeń robocza. Intranet staje się środowiskiem „samoobsługowym”, w którym wszyscy pracownicy mają możliwość dzielenia się wiedzą za pośrednictwem mechanizmów publikacji i narzędzi współpracy. Staje się punktem wyjścia do odkrywania wiedzy jawnej. Wszystkie podstawowe procesy biznesowe będą odbywać się na platformie intranetowej.

Przyjrzymy się teraz kilku przykładom, jak te różne narzędzia zostały połączone z różnymi strategiami dzielenia się wiedzą w organizacjach. Hansen i inni identyfikują dwa kontrastujące podejścia do wdrażania zarządzania wiedzą, które ilustrują poprzez studia przypadków firm konsultingowych. Nazywają te podejścia kodyfikacją „i”, „personalizacją”. Okazało się, że firmy zwykle koncentrują się na jednym lub drugim podejściu, chociaż niektóre z nich się pokrywają. W podejściu kodyfikacyjnym, stosowanym przez Andersen Consulting i Ernst & Young, wiedza jest kodyfikowana lub tłumaczona na postać odpowiednią do przeszukiwania bazy danych. Hansen i in. (1999) podają przykład partnera w biurze Ernst & Young w Los Angeles, który potrzebował pomocy przy tworzeniu oferty na wdrożenie systemu ERP. Ponieważ nie miał tego typu implementacji, sięgnął do repozytorium zarządzania wiedzą, aby znaleźć podobne oferty złożone przez innych w przeszłości. Ponowne wykorzystanie poprzedniej oferty umożliwiło złożenie oferty w połowie normalnego okresu od czterech do sześciu tygodni, mimo że partner był stosunkowo niedoświadczony w tej dziedzinie. Proces kodyfikacji był główną inicjatywą w Ernst & Young z ponad 250 pracownikami w Centrum Wiedzy Biznesowej w celu kodyfikacji

informacji i pomocy innym w wyszukiwaniu. Ponadto każdy z czterdziestu obszarów praktyki Ernst & Youngs posiada specjalistę w zakresie kodyfikacji dokumentów.

Podejście do personalizacji zostało przyjęte bardziej przez firmy doradztwa strategicznego, takie jak Bain i McKinsey. Hansen i inni dotyczą przypadku partnera w londyńskim biurze Bain, który musiał doradzić brytyjskiej instytucji finansowej, jak rozwiązać określony dylemat dotyczący strategii. To zadanie wymagało znajomości różnych sektorów rynkowych i geograficznych oraz kreatywnego wkładu. Użyła systemu wyszukiwania osób Bain, aby znaleźć osoby posiadające odpowiednie informacje, a następnie zwołała spotkanie w Europie, które obejmowało wideokonferencję z innymi osobami w Singapurze i Sydney. Przez następne cztery miesiące partner prowadził regularne konsultacje za pośrednictwem poczty elektronicznej, wideokonferencji i telefonu. Oprócz korzystania z tych podejść technologicznych firma McKinsey wspiera również transfer wiedzy poprzez przenoszenie pracowników między biurami, posiadanie katalogów ekspertów i kulturę zachęcającą do szybkiego powrotu połączeń. Podobnie jak inne inicjatywy strategiczne wymagające znaczących zmian organizacyjnych i wdrażania nowych technologii, zarządzanie wiedzą borykało się z trudnościami w realizacji projektów. Storey i Barnett (2000) dokonują przeglądu literatury dotyczącej niepowodzeń projektu i przedstawiają szczegółowe studium przypadku. Podkreślają sześć kluczowych wniosków:

(1) Wysłuchaj bardzo uważnie oczekiwań, planów i życzeń wszystkich zaangażowanych stron. Może się wydawać, że używają tego samego języka i wspierają program, ale w rzeczywistości ich rozumienie i plany mogą być bardzo różne.

(2) Ciągłe sprawdzanie, czy wsparcie najwyższego kierownictwa jest kontynuowane i czy jest udzielane w praktyczny i publiczny sposób.

(3) Zwracaj uwagę na potencjalne różnice między paradygmatem opartym na zarządzaniu wiedzą, które jest kierowane przez technologie informatyczne i nasycone priorytetami związanymi z pozyskiwaniem wiedzy, archiwizacją i eksploracją, a paradygmatem opartym na koncepcji organizacji uczącej się, która może być inspirowana szerszymi wartościami rozwojowymi. Jeśli potraktować je z niezwykłą umiejętnością, te dwa podejścia mogą się nawzajem wzmacniać, ale nie można oczekiwać, że stanie się to przypadkiem.

(4) Pożyteczne okaże się dopilnowanie, aby cel i powód podejmowania wysiłków na rzecz dzielenia się wiedzą zostały wyjaśnione i zrozumiane przez wszystkich zaangażowanych. Należy postrzegać je jako przydatne dla tych, którzy w efekcie mają zachowywać się inaczej.

(5) Wzajemne powiązania między dzieleniem się wiedzą, tworzeniem wiedzy i zmianami organizacyjnymi muszą być rozumiane i realizowane. Odwrócenie się do tradycyjnych sposobów działania opartych na niskim zaufaniu i bezpośrednim zarządzaniu jest zbyt łatwe do przyjęcia, gdy pojawiają się problemy, jak pokazuje nasz przypadek.

(6) Jeżeli wiedza ma być szerzej udostępniana oraz łatwiejsza do tworzenia i wykorzystywania, to istnieje sugestia, że pojawią się również innowacje w procesach i prawdopodobnie usługach lub produktach i rzeczywiście należy ich szukać. Istnieją różne typy lub poziomy organizacyjnych systemów KM: na niższym poziomie eksperci praktycy po prostu udostępniają swoje procedury operacyjne i informacje. Na drugim poziomie nowa wiedza służy jako podstawa do zmiany rodzaju produktów i usług oferowanych klientom.

Korzystanie z podejść Web 2.0 do zarządzania wiedzą

Omawialiśmy się podejścia Web 2.0 do komunikacji internetowej. Ale te podejścia są coraz częściej stosowane w biznesie. Koncepty Web 2.0, takie jak sieci społecznościowe, blogi i mikroblogowanie, są coraz częściej wykorzystywane do zarządzania wiedzą w firmach. Oto kilka podejść:

- Wykorzystywanie systemów zarządzania treścią, takich jak Microsoft Sharepoint Server do zarządzania zawartością intranetu;
- Korzystanie z wewnętrznych blogów, na których pracownicy mogą blogować o pracach projektowych w różnych kategoriach;
- Korzystanie z mikroblogowania przy użyciu narzędzi takich jak Yammer, który został nazwany Twitter dla firm;
- Korzystanie z sieci społecznościowych w firmie. Potencjalnie można w tym celu wykorzystać usługi takie jak Ning (www.ning.com). Istnieje również otwarte rozwiązanie do zarządzania wiedzą CY.in (www.cyn.in), które to wspiera. CY.in umożliwia użytkownikom „tworzenie zorganizowanych obszarów roboczych do współpracy z kolegami”. Uprawnienia mogą być selektywnie przydzielane do przeglądania, edycji i przeglądania zawartości przestrzeni. Treści można wspólnie tworzyć w przestrzeniach za pomocą różnych aplikacji, takich jak wiki, repozytoria plików, fora dyskusyjne, kalendarze wydarzeń, blogi i galerie;
- Korzystanie z wiki, opisanym przez Nathana Wallace'a z Janssen-Cilag.

Zarządzanie ryzykiem: ocena potencjalnych zagrożeń, opracowywanie strategii ograniczania ryzyka i poznanie przyszłych zagrożeń.

Zarządzanie ryzykiem

Aby zakończyć i działać jako pomost do dwóch ostatnich rozdziałów, przyjrzymy się problemom związanym ze zmianą podczas zarządzania wdrożeniem e-biznesu. Zarządzanie ryzykiem ma na celu identyfikację potencjalnych zagrożeń w różnych sytuacjach, a następnie podjęcie działań w celu zminimalizowania ryzyka. Wszyscy nieświadomie zarządzamy ryzykiem przez całe życie. Na przykład, przechodząc przez wiejską drogę, ocenimy prawdopodobne ryzyko zbliżenia się samochodu lub cichego rowerzysty zbliżającego się do ślepego zakrętu i być może odpowiednio zwiększymy nasze tempo. Zadanie 10.5 ma na celu zilustrowanie tych zagrożeń. Zarządzanie ryzykiem obejmuje następujące etapy:

- 1 Zidentyfikuj ryzyka, w tym ich prawdopodobieństwo i skutki.
- 2 Zidentyfikuj możliwe rozwiązania tych zagrożeń.
- 3 Wdrażaj rozwiązania ukierunkowane na najbardziej wpływowe i najbardziej prawdopodobne zagrożenia.
- 4 Monitoruj ryzyka, aby nauczyć się ich przyszłych ocen.

Jako alternatywne spojrzenie na ryzyko w szerszym kontekście organizacyjnym, Simon (1999) przedstawia prosty kalkulator ryzyka oparty na różnych typach ryzyk, na które narażony jest poziom przedsiębiorstwa (Tabela 10.6). Kalkulator ten można z powodzeniem zastosować do zmian w e-biznesie lub szybko rozwijającej się firmy internetowej, ponieważ znacząca zmiana może uwydatnić te zagrożenia.

Podsumowanie

1 Zmiana w wyniku e-biznesu wymaga zarządzania na dwóch poziomach. Po pierwsze, zmiana, którą trzeba zarządzać w ramach projektów wprowadzenia e-biznesu. Po drugie, e-biznes wymaga zmiany obejmującej całą organizację.

2. Aby dokonać zmiany, potrzebne jest rozsądne zarządzanie projektem. Ważne są tutaj tradycyjne czynności związane z zarządzaniem projektem, takie jak szacowanie, alokacja zasobów, planowanie, planowanie i monitorowanie. Kierownik projektu musi również ułatwiać zmianę, komunikując potrzebę zmiany.

3. Tradycyjne etapy cyklu życia - analiza, projektowanie i budowa - mogą być wykorzystane do oszacowania zadań wymaganych do wdrożenia e-biznesu. Ponieważ większość rozwiązań e-biznesowych będzie opierać się na dostosowywaniu gotowych pakietów, nastąpi zmiana równowagi między fazami analizy, projektowania, budowy i wdrożenia w porównaniu z indywidualnym rozwiązaniem. Prototypowanie jest niezbędne, aby osiągnąć szybkie ramy czasowe wymagane przez e-biznes.

4. Zbudowanie zespołu dla e-biznesu będzie wymagało umiejętności technicznych, marketingowych i zarządzania projektami. Będzie to trudne w obliczu konkurencyjnego rynku tych umiejętności i dużej rotacji personelu. Należy opracować taktykę, która pomoże utrzymać personel w tym środowisku.

5 Aby wdrożyć e-biznes, firma będzie musiała współpracować z różnymi firmami. Menedżer e-biznesu będzie musiał zdecydować, czy zlecić na zewnątrz działania, takie jak strategia, rozwój treści i promocja witryny na początku projektu e-biznesowego, oraz czy konieczne może być przeniesienie tych działań z powrotem do firmy na późniejszym etapie.

6. Do zbudowania e-biznesu prawdopodobnie będą potrzebne zmiany w strukturach organizacyjnych. Koordynację działań związanych z e-biznesem można osiągnąć za pośrednictwem grupy roboczej, managera e-biznesu lub oddzielnego działu. Firmy mogą również przenosić handel elektroniczny po stronie sprzedającej do zupełnie oddzielnej działalności.

7. Zarządzanie reakcjami personelu na zmiany jest ważnym aspektem zmian. Kierownicy będą musieli zastanowić się, jak osiągnąć zaangażowanie i działania ze strony kierowników wyższego szczebla, a także jak uzyskać akceptację pracowników dla nowego systemu i nowych praktyk pracy. Techniki, które można zastosować, to edukacja użytkowników, zaangażowanie użytkowników i wsparcie szanowanego personelu. Firmy o orientacji kulturowej na zewnątrz będą miały predyspozycje do zmian spowodowanych e-biznesem, podczas gdy inne, które mają skierowaną do wewnątrz, nieelastyczną orientację kulturową, będą musiały rozważyć zmiany w kulturze.