

CZU: 005.332.3:005.32(478)

UDC: 005.332.3:005.32(478)

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE: PROVOCĂRI ÎN ERA DIGITALIZĂRII

Conf. univ., dr. Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0339-264

Viorica GRECEA, S.R.L. MVM SOFT
vgrecea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7908-2795

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.131.41>

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE: CHALLENGES IN THE DIGITAL ERA

Assoc. Prof., PhD Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
0000-0002-0339-264

Viorica GRECEA, L.L.C. MVM SOFT
vgrecea@gmail.com
0000-0002-7908-2795

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.131.41>

Schimbările organizaționale constituie un imperativ al mediului de afaceri, manifestându-se prin procese complexe, care impactează activitatea tuturor organizațiilor, indiferent de sfera de activitate, și le determină să se racordeze noilor realități. În cadrul acestui articol sunt abordate aspecte teoretice și practice pentru un management eficient al schimbărilor, cu accent pe un tip de schimbare care, în prezent, influențează toate organizațiile: transformarea digitală. Studiul evidențiază esența schimbărilor organizaționale, impactul gestionării asupra stakeholderilor, cu accent pe problema rezistenței la schimbare și pe soluțiile aferente. Transformarea digitală este abordată ca un imperativ pentru viabilitatea și succesul organizației în era digitalizării, fiind exemplificate anumite companii. Articolul include soluții pentru o gestionare eficientă a schimbărilor organizaționale, subliniind importanța abordării integrate a factorilor de influență asupra rezultatului unei schimbări.

Cuvinte-cheie: schimbare organizațională, gestionarea schimbărilor, transformare digitală, rezistența la schimbare.

JEL: M10, O3.

Introducere

Schimbările organizaționale, deși nu sunt întotdeauna percepute în mod constructiv și pozitiv, deoarece „ne scot din zona de confort”, constituie o necesitate strategică, într-un mediu de afaceri caracterizat prin dinamism și incertitudine. Factori externi, precum progresul tehnico-științific, globalizarea și pandemia de COVID-19, au generat procese de schimbare în toate sferele de activitate, atât în sfera businessului, cât și în organizațiile guvernamentale, determinând transformări interne

Organizational change has become an imperative in today's business environment, marked by complex processes that impact the activities of all organizations, regardless of their field of activity, prompting them to adapt to new realities. This article addresses both theoretical and practical dimensions of effective change management, with particular emphasis on a specific type of change currently affecting all organizations: digital transformation. The study highlights the essence of organizational changes and examines the impact of management on stakeholders, with special attention to the issue of resistance to change and strategies to mitigate it. Digital transformation is presented as a prerequisite for organizational viability and long-term success in the digital era, supported by examples from selected companies. The article presents practical solutions for efficient organizational change management, emphasising the importance of a comprehensive and integrated approach to the factors influencing the change outcome.

Keywords: organizational change, change management, digital transformation, resistance to change, change.

JEL: M10, O3.

Introduction

Although organizational changes are not always perceived in a constructive and positive light, primarily because they “require individuals to step outside their comfort zone”, they represent a strategic necessity in a business environment characterized by dynamism and uncertainty. External factors such as technological and scientific progress, globalization, and the COVID-19 pandemic have initiated transformations across all

în procesele operaționale, în interacțiunea cu stakeholderii, în cunoștințele, competențele personalului ș.a. Drept consecință, o astfel de schimbare precum transformarea digitală, a devenit un obiectiv important pentru numeroase organizații, inclusiv în Republica Moldova, unde problemele și oportunitățile de dezvoltare constituie provocări similare celor întâlnite și pe plan internațional. Există multiple modele de gestionare a schimbărilor organizaționale precum: modelul J. Kotter, modelul lui K. Lewin; abordarea lui P. Senge; modelul McKinsey 7S dezvoltat de T. Peters și R. Waterman ș.a. care oferă soluții teoretice pentru gestionarea provocărilor privind schimbarea, însă aplicarea modelelor teoretice este puternic influențată de contextual specific al fiecărei organizații. Scopul general al acestei cercetări este de a analiza modul în care schimbările organizaționale pot influența activitatea unei organizații și cum pot fi gestionate eficient, astfel, încât să maximizeze efectele pozitive. Studiul își propune să identifice factorii determinanți ai unei schimbări organizaționale implementate cu succes, oferind exemple practice și sugestii relevante.

Metode de cercetare

Pentru a aborda complexitatea schimbărilor organizaționale, au fost utilizate atât metode teoretice, cât și practice de cercetare, care includ: revizuirea literaturii existente, aplicând analiza și sinteza pentru a descrie concepte, abordări, modele și principii relevante în managementul schimbării. De asemenea, s-a utilizat și metoda deductivă pentru a formula concluzii valabile pentru orice organizație, indiferent de domeniul de activitate și contextul în care se implementează schimbarea. Pentru analiza practică a fost aplicat studiul de caz, care a permis identificarea determinantelor, dificultăților și etapelor procesului de implementare a schimbărilor. Inclusiv, s-a realizat un studiu pe termen lung, bazat pe observare și analiza documentelor, având ca obiect de cercetare compania Moldpresa Group SRL, pentru a înțelege efectele pe termen lung ale gestionării unui proces de transformare digitală.

Rezultate și discuții

Schimbările organizaționale, ca fenomen inherent oricărui sistem socio-economic, reprezintă o etapă dificilă, complexă, dar necesară și include: o perioadă de *incertitudine*, o perioadă de *învățare* și o perioadă de *adaptare* la noile cerințe și realități.

Managerii organizației, cunoscând aceste aspecte, trebuie să înțeleagă și să evalueze eforturile necesare – de ordin social, material, tehnic, financiar – pentru a putea gestiona acest proces, astfel, încât să minimizeze riscurile, pierderile,

areas of activity. Both private enterprises and government organizations have faced internal transformations in operational processes, interactions with stakeholders, and knowledge and competencies of personnel. Consequently, digital transformation has become as a major objective for many organizations, including those in the Republic of Moldova, where operational challenges and opportunities closely mirror those on the international stage. Numerous models of organizational change management have been developed, including those proposed by J. Kotter, K. Lewin, P. Senge and McKinsey 7S framework by T. Peters and R. Waterman. These frameworks provide theoretical solutions for addressing the challenges associated with organizational change. However, the application of these theoretical models is strongly influenced by the specific organizational context. The primary goal of this research is to analyze the impact of organizational change on organization's activities and explore strategies for managing it effectively to maximize positive outcomes. The study aims to identify the key determinants that contribute to successful implementation of organizational changes, supported by practical examples and relevant recommendations.

Research Methods

To address the complexity of organizational changes, the study employed both theoretical and practical research methods, including literature review, as well as analysis and synthesis to outline relevant concepts, approaches, models, and principles relevant to change management. Additionally, the deductive method was also used to formulate conclusions that are valid for any organization, regardless of the field of activity and the context in which change is implemented. For practical analysis, a case study was conducted to explore the key determinants, challenges, and stages involved in the implementation of changes. Furthermore, a longitudinal study was conducted through observation and document analysis based on the Moldpresa Group LLC, aimed at understanding the long-term effects of managing a digital transformation process.

Results and Discussions

Organizational change, as a phenomenon inherent to any socio-economic system, represents a complex and challenging, yet necessary stage that includes: a period of *uncertainty*, a period of *learning*, and a period of *adaptation* to new requirements and realities. Managers, being aware of these dynamics, need to understand the social, material, technical, and financial efforts required to enable effective change management. This

maximizând, totodată, probabilitatea de atingere a rezultatelor scontate.

Subiectele ce țin de schimbările organizaționale, managementul acestora au constituit obiectul de studiu al multor specialiști precum: John Kotter, Peter Senge, Rosabeth Moss Kanter, Kurt Lewin, Jeff Hiatt, I. Adizes, L. Greiner, fiecare dintre ei aducându-și contribuția prin modele specifice de gestionare a schimbărilor, de abordare a rezistenței la schimbare și de analiză a ciclului de viață al organizației.

Orice sistem, în mod natural, tinde spre haos, iar schimbarea, ca fenomen în sine, generează, incertitudine și frică. Prin urmare, acest proces trebuie gestionat strategic pentru a obține rezultatele scontate, cu atât mai mult că există multiplele modele de gestionare a schimbărilor precum:

- *Modelul ADKAR* dezvoltat de Jeff Hiatt;
- *Modelul lui John Kotter* bazat pe cele opt etape ale schimbării;
- *Modelul McKinsey 7S* elaborat de T. Peters și R. Waterman;
- *Modelul „Dezgheș, schimbare, reîngheș”* a lui Kurt Lewin;
- *Modelul PDCA (Plan-Do-Check-Act)* a lui W. Edwards Deming.

Modelele acestea oferă un set de metode și instrumente utilizate pentru a monitoriza, diagnostica, informa, implementa, implica și motiva toți participanții la proces (inițiatorii, responsabili de implementare și angajații implicați de schimbare), având ca obiectiv asigurarea unei implementări eficiente și sustenabile.

Impactul gestionării eficiente a proceselor de schimbare. Pentru organizație, impactul se reflectă prin faptul că permite acesteia: *să treacă mai repede* prin perioadele de incertitudine și adaptare la schimbări, *să evite pierderea* celor mai buni angajați și să le sporească implicarea, să formeze o nouă cultură organizațională și *să obțină maximum de beneficii* din implementarea noilor idei. Conform opiniei lui John P. Kotter, sumariată în lucrarea „*Conducerea schimbării*”, gestionarea eficientă a schimbării garantează atingerea obiectivelor din proiecte prin pregătirea și sprijinirea angajaților pe parcursul tranziției. S-a demonstrat că organizațiile cu practici solide de gestionare a schimbării au șanse mai mari de succes în implementarea proiectelor [1]. Într-o altă lucrare, „*Alegerea strategiilor pentru schimbare*”, Kotter concluzionează că, organizațiile care se pot adapta rapid și fără dificultăți, au șanse mai mari de a-și menține competitivitatea. În plus, gestionarea eficientă a proceselor de schimbare stimulează capacitatea de inovare a unei organizații [2].

understanding helps minimize risks, reduce losses, and increase the likelihood of achieving the desired outcomes.

The topic of organizational change and its management has been extensively studied by numerous specialists, including John Kotter, Peter Senge, Rosabeth Moss Kanter, Kurt Lewin, Jeff Hiatt, I. Adizes, L. Greiner, among others. Each of these experts has contributed significantly through frameworks and insights into change management models, approaches to resistance and analysis of the organizational life cycles.

Any system naturally tends toward disorder, while change, as a phenomenon, inherently, involves chaos, uncertainty, and fear. Therefore, this process must be carefully managed to achieve the desired results, especially given the existence of numerous change management models, such as:

- *The ADKAR model* developed by Jeff Hiatt;
- *John Kotter's model* based on eight stages of change;
- *The McKinsey 7S model*, developed by T. Peters and R. Waterman;
- Kurt Lewin's "*Unfreeze, Change, Refreeze*" model;
- *the PDCA (Plan-Do-Check-Act) model* by W. Edwards Deming.

These models offer a set of tools and methods designed to monitor and diagnose change process, as well to inform, implement, engage, and motivate all participants involved in the process (including initiators, those responsible for implementation, and employees affected by the change). The ultimate goal is to ensure that the implementation of change is both effective and efficient.

The Impact of Effectively Managing Change Processes. For an organization, the impact is reflected in the ability to: transition more quickly through periods of uncertainty and adaptation to change; avoid losing top talent while increasing their engagement; cultivate a new organizational culture; and derive maximum benefits from implementing new ideas. According to John P. Kotter, as summarized in his work *Leading Change*, effective change management ensures that projects achieve their objectives by preparing and supporting employees throughout the transition. It has been demonstrated that organizations with strong change management practices are more likely to succeed in their projects [1]. In another publication, *Choosing Strategies for Change*, Kotter further argues that organizations capable of adapting rapidly and smoothly have a greater chance of maintaining their competitiveness. Furthermore, effective change manage-

Pentru angajați, impactul gestionării eficiente a proceselor de schimbare se manifestă prin: adaptarea mai rapidă la schimbări și redefinirea noului rol, ca angajat – cultivarea unui nou model comportamental de succes în noua realitate a organizației, precum și atingerea rapidă a productivității optime. Conform opiniei autorului *Jeff M. Hiatt*, expuse în lucrarea „*ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*”, procesele de schimbare organizațională, care sunt gestionate corespunzător, abordează rezistența printr-o comunicare clară, transparență și implicarea angajaților în procesul decizional. Respectiv, acest lucru crește gradul de implicare al angajaților și reduce opoziția față de noile cerințe [3].

În procesul de planificare a gestionării schimbărilor, este important să se cunoască și să se identifice cauzele principale ale rezistenței la schimbare și să se elaboreze măsuri pentru reducerea acesteia, fapt posibil prin utilizarea unui set de instrumente de interacțiune cu angajații pentru a-i informa, convinge și asista în procesul de adaptare la schimbări.

Generalizând informația prezentată de mai mulți cercetători [1; 3], am putea concluziona, că cauzele rezistenței la schimbare sunt divizate în individuale, care țin de persoană și se referă la percepțiile, emoțiile și experiențele individuale, precum și în cauze organizaționale, care sunt determinate de companie și țin de structura, cultura și procesele organizației.

Cauzele rezistenței la schimbare pot fi atât individuale, cât și organizaționale:

1. *Cauze personale:*

- Frica de incertitudine;
- Frica de eșec;
- Îndoile privind competențele proprii;
- Teama de a pierde statutul actual;
- Nedorința de asumare a unor noi responsabilități;
- Dificultatea de a ieși din zona de confort;
- Inerția și convingerea că „starea actuală de lucruri este acceptabilă”.

2. *Cauze organizaționale:*

- Neconcordanța valorilor și normelor organizaționale cu cele ale angajaților;
- Lipsa de timp, resurse materiale și financiare pentru implementarea schimbării;
- Structura organizatorică rigidă (prin relațiile formale și neformale, ierarhii existente);
- Comunicarea inefficientă privind schimbările;
- Cultura organizațională conservatoare;
- Nivelul redus de motivare a personalului;
- Stilul de management inadecvat.

ment processes also enhances an organization's capacity for innovation [2].

For employees, the impact of effectively managing change processes manifests as: adjusting more quickly to new conditions and clearly defining their role in the organization, cultivating a new behavioural model for success in the organization's evolving environment, and reaching higher productivity levels under the new conditions. According to *Jeff M. Hiatt*, as outlined in his book “*ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*”, properly managed organizational change processes address resistance through clear communication, transparency, and involving employees in decision-making processes. This approach increases employee engagement and reduces potential resistance to new requirements [3].

When planning change management activities, it is important to understand and identify potential root causes of resistance and to develop measures to mitigate it. This can be achieved by employing a variety of engagement tools aimed at informing, persuading, and supporting employees through adaption process.

Summarizing information presented by multiple researchers [1; 3], it can be concluded that the causes of resistance to change can be both, individual and organizational, related to structure, culture and organizational processes.

Causes of resistance to change can be both individual and organizational:

1. *Personal causes:*

- Fear of uncertainty;
- Fear of failure;
- Doubts about own skills and competencies;
- Fear of losing one's current status;
- Unwillingness to assume additional responsibilities;
- Reluctance to step out of one's comfort zone;
- Inertia and the belief that “the current situation is satisfactory”.

2. *Organizational causes:*

- Inconsistency of organizational values and norms with those of employees
- Insufficient time, material and financial resources for change implementation;
- Rigid organizational structure (through existing formal and informal relationships, existing hierarchies);
- Inefficient communication regarding change;
- Rigid organizational culture;
- Low employee motivation;
- Inadequate management style.

Un alt aspect important și interesant al rezistenței la schimbare îl constituie experiența anterioară a organizației în implementarea schimbărilor, dacă în trecut au existat probleme precum:

- comunicare inefficientă cu privire la schimbare;
- lipsa sprijinului pentru angajați în procesul de asimilare a noilor cunoștințe și competențe;
- neconcordanță dintre declarațiile și acțiunile managementului companiei;
- obiective nerealizate, deși exista potențial.

Acestea vor constitui bariere majore în demararea unor schimbări viitoare, care se vor manifesta în demotivarea angajaților în adoptarea noilor direcții de dezvoltare. Acest fenomen poate fi explicat prin rolul „memoriei colective negative”, poate acționa ca o frână pentru schimbările viitoare.

Instrumentele potențiale, care pot fi utilizate de către managementul organizației, **pentru a reduce rezistența personalului** și impactul, pe care îl pot avea asupra angajaților sunt: [1; 3]

- **Informarea** – prin intermediul unei informări calitative și oportune, angajații ajung să cunoască toate detaliile despre necesitatea schimbărilor, despre etapele procesului, despre responsabilitățile fiecăruia și avantajele atât pentru organizație, cât și pentru ei înșiși. O informare și o comunicare deschisă, oportună pot reduce semnificativ incertitudinea, stresul și frica de schimbare în rândul angajaților.
- **Motivarea** – este necesar să fie aplicată, deoarece gradul de acceptare a schimbărilor crește atunci, când angajații primesc beneficii ce prezintă valoare pentru ei precum: avansarea în carieră, noi cunoștințe și competențe, astfel, ei sunt mai pregătiți să depună eforturi pentru a se racorda noilor cerințe.
- **Dezvoltarea/Învățarea** – este evident că, pentru a face față noilor cerințe, angajații au nevoie de noi cunoștințe și abilități. Prin urmare, responsabilitatea organizației constă în asigurarea unor condiții favorabile prin cursuri de instruire și perfecționare, precum și prin ocazii de implicare în realizare unor sarcini noi.
- **Gestionarea implementării procesului** – dacă organizația își dorește un rezultat anume de la implementarea schimbărilor, atunci, fiecare dintre etapele procesului (de dezgheț, schimbare și reîngheț) trebuie ghidate astfel, încât activitățile să se deruleze așa cum are nevoie organizația. Prin acest

Another important and interesting aspect of resistance to change is organization's prior experience in implementing changes, if previously there were problems such as:

- inefficient communication regarding change;
- lack of support for employees in acquiring new skills and knowledge;
- inconsistencies between management's statements and subsequent actions;
- failure to achieve planned outcomes despite having potential.

These experiences will create significant barriers for employees when new changes are introduced. Such barriers often result in employees becoming demotivated and resistant to embracing new initiatives. This phenomenon can be explained by the presence of a “negative collective memory” associated with previous changes, which serves as an impediment on future change efforts.

Potential tools that can be employed by an organization's management **to reduce staff resistance** and their impact on employees include: [1; 3]

- **Information** – provides high-quality and timely communication that allows employees to fully understand the necessity of changes, the steps involved, each individual's responsibilities, and the benefits for both the organization and themselves. Transparent and timely communication can significantly reduce uncertainty, stress, and fear of change among employees.
- **Motivation** – is essential to be used because the level of acceptance of changes increases when employees actually receive something valuable to them: career advancement, new knowledge, and skills. As a result, they are prepared to make an effort to adapt to the new requirements.
- **Development/Learning** – is evident that to meet new demands, employees need new knowledge and skills. Therefore, it is the organization's responsibility to facilitate this ensuring favourable conditions through training program and professional development, as well as opportunities to engage in new tasks.
- **Managing the implementation process** – if the organization seeks a specific outcome from implementing changes, then each phase of the process (unfreezing, changing, and refreezing) must be carefully managed, so as this approach ensures that activities proceed as needed by the organization, minimizing the risk of undesired consequences.

efort, se minimizează riscurile apariției unor efecte nedorite.

Este evident că oamenii sunt diferiți atât după potențialul pe care îl au, cât și după modul cum reacționează față de schimbare. Prin urmare, în dependență de resursele organizației (timp, financiare, umane), se va opta pentru acele instrumente care sunt oportune de utilizat în cazuri concrete. Aceste instrumente pentru implementarea schimbării sunt foarte importante pentru succesul organizațional, întrucât, oferind suport, informare și dezvoltare, organizația sporește gradul de implicare, responsabilitate și încredere al angajaților în procesul de schimbare și asigură o implementare coordonată a transformărilor.

Există o multitudine de tipuri de schimbări organizaționale cu impact asupra întregii organizații: reorganizare, restructurare, reengineering, implementarea sistemelor de management al calității, Agile, transformare digitală, rebranding etc. Actualmente, tocmai transformarea digitală devine foarte necesară, în contextul progresului rapid al instrumentelor de Inteligență artificială (IA) și al necesității racordării activității organizațiilor la noile realități ale mediului de afaceri. Organizații din întreaga lume, inclusiv cele din Republica Moldova, au optat deja pentru acest tip de schimbare organizațională, fiind la etape foarte diferite de asimilare a instrumentelor de IA în business și implementând treptat soluții din cadrul Industriei 4.0, în funcție de resursele deținute: financiare, umane, informaționale etc. În mare parte, transformarea digitală, ca tip de schimbare organizațională, este expusă acelorași variabile ale schimbării: determinanții schimbării, impactul asupra organizației, problemele de implementare, cu anumite nuanțe specifice acestui tip de schimbare – necesitatea de a dezvolta abilități digitale.

Transformarea digitală reprezintă o schimbare prin care organizațiile își adaptează activitățile, modelele de afaceri și procesele interne, folosind tehnologii digitale. Conform McKinsey&Company „Transformarea digitală este reconfigurarea unei organizații, cu scopul de a crea valoare prin implementarea continuă a tehnologiei la scară largă” [4]. Tot aici se menționează că „Strategia de transformare digitală este esențială pentru ca organizațiile nu doar să concureze, ci și să supraviețuiască” [4]. Deci, aceasta nu este un moft, nu este o opțiune, ci o necesitate vitală pentru organizație.

Transformarea digitală este interconectată cu digitalizarea. **Digitalizarea** este o schimbare prioritar de natură tehnică și implică eforturi de conversie a informațiilor, datelor și proceselor analoage, în format digital. De exemplu, scanarea

It is evident that individuals differ in their capacity and readiness to respond to organizational change. Consequently, depending on the organization's available resources, such as time, budget, and workforce capacity, it becomes necessary to select the most appropriate tools for each specific case. These tools for implementing change play a crucial role to organizational success, as providing support, information, and development opportunities helps increase employee engagement, responsibility, and trust in the change process. This, in turn, ensures a coordinated implementation of organizational transformations.

Organizational change can take many forms, that have a broad impact on the entire organization: reorganization, restructuring, reengineering, the implementation of quality management systems, Agile methodologies, digital transformation, rebranding, and others. Today, digital transformation has become particularly essential due to the advancements in artificial intelligence (AI) tools and the growing need for organizations to adapt their operations to the new realities of the business environment. Organizations worldwide, including those in the Republic of Moldova, have already opted for this type of organizational change and are at varying stages of integrating AI tools into their operations. Gradually, they are adopting Industry 4.0 tools, depending on their available resources, financial, human, informational, and others. In general, digital transformation, like other forms of organizational change is subject to the same variables as other types of change: change determinants, organizational impact, and implementation challenges. However, it also has unique characteristics, such as the critical need to develop digital competences.

Digital transformation refers to the process through which organizations adapt their activities, business models, and internal processes by leveraging digital technologies. According to McKinsey & Company “Digital transformation is the reconfiguration of an organization to create value through the continuous implementation of large-scale technology” [4]. Furthermore, they note that “A digital transformation strategy is essential not only for organizations to compete but also to survive” [4]. Accordingly, digital transformation is not a fad, it is not an option but a critical requirement for the organization.

Digital transformation is closely interconnected with digitization. **Digitization** is a technical priority change and involves efforts to convert analogue information, data, and processes into digital formats, such as scanning a physical docu-

unui document în format fizic și convertirea în format PDF, iar *transformarea digitală este un efort mai amplu* și are caracter strategic, deoarece implică integrarea tehnologiilor în toate activitățile organizației. Astfel, digitalizarea constituie baza tehnică absolut necesară unei transformări digitale, care, la rândul ei, implică schimbări strategice, culturale și organizaționale.

Exemple de companii care au trecut prin procese de transformare digitală sunt multiple [5]:

- **Starbucks** a integrat tehnologia pentru a spori implicarea clienților, introducând opțiuni precum comenzile și plățile mobile și programul Starbucks Rewards care sporesc confortul și loialitatea consumatorilor.
- **IKEA** a aplicat realitatea augmentată pentru aranjarea virtuală a mobilierului (le permite clienților să vizualizeze mobilierul în casele lor înainte de cumpărare). De asemenea, a implementat cumpărături personalizate prin intermediul aplicațiilor mobile și platformele de comerț electronic optimizate. Aplicațiile mobile personalizate oferă o experiență de cumpărare personalizată, iar comerțul electronic optimizat asigură o călătorie online fără întreruperi.
- **Amazon**, a trecut printr-o transformare digitală profundă care depășește originile sale ca librărie online. Amazon a revoluționat sectorul comerțului cu amănuntul prin intermediul platformei sale online extinse și prin introducerea Amazon Marketplace, promovând un ecosistem vast de vânzători. Compania a utilizat în mod strategic tehnologia, în special odată cu apariția **Amazon Web Services (AWS)**, stabilindu-se ca un jucător important în cloud computing. Această mișcare nu numai că a diversificat fluxurile de venituri ale Amazon, dar a schimbat și peisajul serviciilor digitale.

Alte companii care au experimentat transformări digitale sunt: **Nike, Adobe, Netflix, Airbnb, Audi, J. P. Morgan Chase & Co.**

Evident, pandemia provocată de virusul Covid-19 a accelerat procesele de digitalizare în majoritatea sferelor de activitate. Multe organizații au fost obligate să activeze online, să își reorienteze procesele de afaceri, să organizeze activitatea angajaților la distanță. Respectiv, chiar și acei antreprenorii care nu erau decisi să implementeze acest tip de schimbare organizațională, sau nu erau interesați de procese transformatoriale, au fost nevoiți să facă acest lucru în mod reactiv, înțelegând că este vital.

ment and converting it into a PDF file, while *digital transformation*, on the other hand, *represents a broader, more strategic effort*, as it entails integrating technology into all organizational activities, with digitization serving as the essential technical foundation for digital transformation. This, in turn, requires strategic, cultural, and organizational changes.

Multiple companies have successfully undergone digital transformation, including:

- **Starbucks** integrated technology to enhance customer engagement, by launching features such as mobile ordering and payment options, as well as the Starbucks Rewards program, which increases convenience and fosters customer loyalty.
- **IKEA** underwent augmented reality to offer virtual furniture arrangement (allowing customers to visualize furniture in their homes before purchasing). The company also provided personalized shopping experiences through mobile apps and optimized e-commerce platforms. Custom mobile apps offer a personalized shopping experience, and optimized e-commerce ensures seamless online travel.
- **Amazon** underwent a deep digital transformation that significantly transcended its original role as an online bookstore. The company revolutionized the retail sector with its comprehensive online platform and the introduction of Amazon Marketplace, fostering a vast ecosystem of sellers. By strategically deploying technology, particularly through **Amazon Web Services (AWS)**, Amazon established itself as a major player in cloud computing. This move not only diversified Amazon's revenue streams but also reshaped the digital services landscape.

Other companies that have experienced significant digital transformations include **Nike, Adobe, Netflix, Airbnb, Audi, and JP Morgan Chase & Co.**

Clearly, the pandemic caused by the COVID-19 has accelerated digitalization processes across most industries. Many organizations were forced to operate online, restructure their business processes, and facilitate remote work for employees. Even entrepreneurs who had not initially planned to implement organizational change or were not interested in transformational processes were forced to do so reactively, recognizing it as a necessity.

Amploarea proceselor de transformare este reflectată de statisticile globale: potrivit Agenției de cercetare Quixy, piața globală a transformărilor digitale ar urma să ajungă la 1.009,8 miliarde USD până în 2025, de la 469,8 miliarde USD în 2020, cu o rată de creștere medie anuală de 16,5% în această perioadă. Conform așteptărilor, experții estimează că investițiile directe în transformarea digitală vor ajunge la 7 trilioane de dolari USD [6, 7].

Bariere în implementarea transformărilor digitale. Deși obiectivul transformării digitale este simplificarea și eficientizarea procesului de lucru al unei companii, procesul în sine, ca schimbare, poate fi departe de a fi simplu. Un studiu realizat în 2020 de Boston Consulting Group a arătat că un procent uluitor de 70% dintre proiectele de transformare digitală nu reușesc să își atingă obiectivele – chiar și în cazul unei conduceri bine aliniate. 13 membri ai Forbes Technology Council au identificat mai multe motive comune pentru care companiile eșuează în transformarea digitală, printre care: procesele de integrare neadecvate și lipsa unor sisteme specializate pentru implementare și integrare; implementarea de noi tehnologii în sisteme deja defecte; rezistența angajaților la schimbare; eșecul de a stabili obiective clare privind experiența utilizatorului final; comunicarea deficitară a obiectivelor proiectului; necoordonarea obiectivelor între echipe; utilizarea unui pachet tehnologic învechit; lipsa de angajament și teama de eșec temporar; lipsa competențelor adecvate; supraestimarea beneficiilor și subestimarea costurilor [8].

Organizațiile din Republica Moldova depun, de asemenea, eforturi de digitalizare a activităților și de transformare digitală. Un studiu realizat de către Irina Dorogaia asupra întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) naționale, în lucrarea „*Crearea unui model de gestionare a schimbării pentru IMM prin provocările industrializării 4.0*”, cu referință la domeniul de digitalizare care prezintă interes pentru IMM-urile din Republica Moldova, denotă că cea mai mare parte a opțiunilor de transformare digitală vizează asimilarea digitalizării proceselor legate de relațiile cu clienții (inclusiv comerțul online), precum și gestionarea ciclului de viață al acestora. De asemenea, un număr mare de organizații din sectorul IMM, care au participat la sondaj, au optat pentru digitalizarea globală a activității, care, în esență, acționează ca o transformare digitală [7, p. 223].

Alte exemple de eforturi, deja demarate de firmele naționale în această direcție, sunt din industria ușoară. În 2023, 25 de fabrici din industria ușoară, inginerie și mobilier au devenit bene-

The extent of these transformation processes is reflected in global statistics. According to Quixy Research Agency, the global digital transformation market is expected to grow from USD469.8 billion in 2020 to USD1,009.8 billion by 2025, at a compound annual growth rate of 16.5% during this period. Moreover, according to expectations, experts estimate that direct investments in digital transformation are projected to reach USD 7 trillion [6, 7].

Barriers to implementing digital transformations. While the goal of digital transformation is to streamline and optimize a company's operations, the process itself can be anything but straightforward. A 2020 study by Boston Consulting Group revealed that a staggering 70% of digital transformation projects fail to meet their objectives, even when leadership is aligned. Thirteen members of the Forbes Technology Council have identified several common reasons for these failures, including: inadequate integration processes, lack of specialized systems for implementation and integration, deploying new technologies into flawed systems, employee resistance to change, failure to set clear user experience goals, miscommunication of project objectives, misalignment of goals between teams, reliance on outdated technology stacks, lack of commitment, fear of temporary failure, insufficient skills, overestimating benefits, and underestimating costs [8].

Organizations in the Republic of Moldova, likewise, are making efforts to digitize their operations, and digital transformation. A study conducted by Irina Dorogaia on the basis of national small and medium-sized enterprises, in the paper “*Creating a change management model for SMEs through the challenges of industrialization 4.0*”, with reference to areas of digitalization of interest to SMEs in the Republic of Moldova reveals that most of the options for digital transformation hold the assimilation of digitalization of processes related to customer relations (online commerce), including customer lifecycle management. Also, a significant number of surveyed organizations in the SME sector, which participated in the survey, chose the overall digitization of the business, which essentially acts as a digital transformation [7, p. 223].

Other examples of on-going efforts by national companies include those in the light industry. Since 2023, 25 factories from the light industry, engineering, and furniture sectors have benefited from the ‘Smart Factory’ program. These

ficiare ale programului „Smart Factory”. Companiile respective au beneficiat de granturi pentru tehnologizarea, digitalizarea și modernizarea afacerilor, având cu obiectiv transformarea fabricilor în unități inteligente [9]. De asemenea, în 2024, cinci companii din sectorul agroalimentar din Republica Moldova au fost desemnate câștigătoare în cadrul Programului de Evaluare Digitală al IMM-urilor, implementat cu susținerea Elveției și organizației Helvetas, prin Proiectul OPTIM. Este vorba despre companiile **Cahulpan, Brutăria Bardar, BeSweet, Farm Prod** și **Mielody**, fiecare beneficiind de o co-finanțare în sumă de 5 000 de euro [10].

Impactul sesizat de la implementarea transformărilor digitale, menționat de către întreprinderile din Republica Moldova este: reducerea timpului de lucru necesar pentru realizarea sarcinilor; îmbunătățirea relațiilor cu partenerii; creșterea productivității; reducerea numărului de erori mecanice; reducerea costurilor etc. De fapt, reducerea timpului de lucru nu înseamnă că angajații lucrează mai puțin de 8 ore, ci faptul că li se atribuie sarcini adiționale [7, p. 226].

Integrarea treptată a tehnologiilor în toate activitățile este un proces deja demarat de organizațiile inclusiv din Republica Moldova, dar întrucât progresul tehnico-științific are loc cu pași alerți și soluțiile digitale existente permanent sunt modernizate de către dezvoltatori și apar inclusiv soluții digitale radical noi, *transformarea digitală este și va fi un proces continuu* în organizații pentru a racorda activitățile la cerințele mediului de afaceri și a fi competitive.

Un exemplu de implementare a schimbării organizaționale prin transformare digitală este cel al companiei – **Moldpresa Grup S.R.L.** În anul 2014, Moldpresa Grup S.R.L. a inițiat și implementat procese de digitalizare și transformare digitală, și anume implementarea calculatoarelor și a sistemelor POS (Point of Sale) all-in-one în toate gheretele și magazinele **Librarius**, care aveau drept scop optimizarea proceselor interne și îmbunătățirea interacțiunilor cu clienții. Aceste procese de digitalizare au continuat și ulterior, pe parcursul anilor, prin aplicarea și integrarea unor noi soluții digitale, la fiecare dintre etape, fiind realizate anumite transformări și învățate anumite lecții.

Această schimbare legată de implementarea calculatoarelor și a sistemelor POS, a condiționat aplicarea unui program de vânzare cu amănuntul, achiziționat de la o companie IT locală. Anterior, compania implementase deja și un sistem ERP (Enterprise Resource Planning) de planificare și gestionare a resurselor întreprinderii. Ulterior, pe

companiile au primit granturi pentru tehnologizarea, digitalizarea, și modernizarea afacerilor, având ca obiectiv transformarea operațiilor în smart factories” [9]. Similar, în 2024, cinci companii din sectorul agroalimentar din Republica Moldova au fost desemnate câștigătoare în cadrul Programului de Evaluare Digitală al IMM-urilor, implementat cu susținerea Elveției și organizației Helvetas, prin Proiectul OPTIM. The companies **Cahulpan, Brutăria Bardar, BeSweet, Farm Prod**, and **Mielody**, each received co-funding of EUR5,000[10].

The impact reported by Moldovan companies that have implemented digital transformations includes reduced task completion times, improved relationships with partners, increased productivity, fewer mechanical errors, and cost reductions, among others. It is worth noting that the reduction in task completion time does not mean employees work fewer than eight hours, but rather that additional tasks are added [7, p. 226].

The gradual integration of technologies into all activities is a process already initiated by organisations, including those in the Republic of Moldova. However, given the rapid pace of scientific and technological progress, the constant modernisation of existing digital solutions by developers, and the emergence of radically new digital tools, digital transformation remains, and will continue to be, an ongoing process within organisations. This transformation is essential to align operations with the demands of the business environment and to maintain competitiveness.

An example of organizational change through digital transformation is that of the Moldovan company **Moldpresa Group LLC**. In 2014, Moldpresa Grup S.R.L. initiated and implemented digitalisation and digital transformation processes, specifically through the introduction of computers and all-in-one Point of Sale (POS) systems across all Librarius kiosks and stores. The aim was to optimise internal processes and improve customer interactions. These digitalisation efforts continued over the following years with the adoption and integration of new digital solutions. At each stage, certain transformations were undertaken, and valuable lessons were learned.

This change involved the implementation of a retail sales program purchased from a local IT company. Previously, the company had also acquired an ERP (Enterprise Resource Planning) system. Over the years, the support and development of

parcursul anilor, suportul și dezvoltare a acestui program a fost preluat de o altă companie, MVM Soft S.R.L. **Moldcell**, fiind unul dintre partenerii companiei, a solicitat implementarea până la 1 noiembrie 2022, a posibilității de plată prin intermediul creditului direct de pe numărul de telefon. Tot în aceeași perioadă, **BPAY S.R.L.**, care, la fel este partenerul companiei, a solicitat integrarea Scenario Manager pentru plăți în programul de vânzare cu amănuntul, fapt ce presupunea extinderea gamei de servicii online. O altă solicitare din partea BPAY S.R.L. a fost adăugarea opțiunii de plată a bunurilor și serviciilor folosind QR code-ul din aplicația mobilă Bpay, adică banii din portofelul electronic al cumpărătorului. Devine evident, că digitalizarea activităților, era o schimbare solicitată de partenerii de afaceri.

În următoarea perioadă, în cadrul companiei Moldpresa Grup S.R.L., s-a demarat procesul de creare a unui soft adaptat necesităților organizației. Acest software a fost elaborat de către o companie specializată și anume MVM Soft S.R.L. Evident, au avut loc discuții și analize privitor la termene, costuri, complexitate și riscuri. MVM Soft S.R.L. ca furnizor de soluții IT, în 2018, a dezvoltat deja programul MGPay – destinat pentru a elibera câștigurile obținute din biletele de loterie. În 2020, acest software a suferit o dezvoltare semnificativă, fiind creat inițial cu scop de gestionare a retragerii banilor din casierie și înregistrarea acestor tranzacții în scop contabil, a fost extins, oferind următoarele facilități adiționale, precum: comunicarea cu serverele partenerilor pentru procesarea plăților serviciilor în regim online, generarea documentelor de vânzare pentru înregistrarea tranzacțiilor etc.

Faptul că acest program software a fost dezvoltat, a determinat compania să genereze un flux de schimbări necesare pentru a realiza transformarea digitală și a aplica noul soft la scară largă.

Proiectul de transformare digital din cadrul Moldpresa Group S.R.L. a fost implementat în două etape:

Etapa 1 de implementare a noului soft, denumit MG Retail, a debutat în aprilie 2023 prin instalarea soft-ului în cadrul unui chioșc Moldpresa, astfel compania a demarat procesul de testare la scară mică, din punct de vedere tehnic și social, vizând asimilarea de către vânzători și evaluarea funcționalității soft-ului. Înainte de implementare, compania a informat și instruit vânzătorii din chioșc, asigurându-se că aceștia dețin cunoștințele necesare de exploatare a soft-ului. Pentru a minimiza riscurile unor întreruperi în procesul de lucru, pe motiv că soft-ul nu funcționează sau că vânzătorul nu face față noilor

this program were transferred to another company, MVM Soft LLC. **Moldcell**, being a company partner, requested the implementation of phone credit payment functionality by November 1, 2022. During the same period, **BPAY LLC**, also a partner, requested the integration of the Scenario Manager for payments into the retail program, thus expanding the range of online services. Additionally, BPAY LLC requested the option to pay for goods and services using a QR code from the Bpay mobile app, drawing funds from the customer's electronic wallet. Clearly, digitizing activities was a change driven by partner demands.

In the subsequent period, Moldpresa Group LLC initiated the process of developing custom software tailored to the organization's needs. This software was developed by a specialized company, MVM Soft LLC. Naturally, there were discussions and analyses regarding timelines, costs, complexity, and risks. MVM Soft LLC, as an IT solutions provider, had already delivered the MGPay software in 2018, a software designed for lottery ticket payout management. By 2020, this software underwent significant development. Initially intended for managing cash withdrawal operations and recording these transactions for accounting purposes, the program was expanded to include additional functionalities such as communicating with partner servers for online payment processing, generating sales documents to record transactions, and more.

The presence of this well-developed software prompted the company to initiate a series of changes aimed at achieving digital transformation by widely deploying the new software.

Moldpresa Group SRL's digital transformation project was implemented in two phases:

Phase 1 of the implementation of the new software, named MG Retail, began in April 2023 with the software being installed in one Moldpresa kiosk. This allowed the company to start small-scale testing from both a technical and social standpoint, gauging the reception by sales staff and the functionality of the software. Prior to implementation, the company briefed and trained the kiosk sales staff, equipping them with the necessary skills to operate the software. To mitigate the risk of workflow interruptions, such as issues with the software or challenges in adapting to new requirements, the company retained the option to continue using the previous software in parallel.

cerințe, a fost păstrată posibilitatea de utilizare, în paralel, în soft-ul anterior.

Un aspect important și corect al modului cum a fost testată schimbarea la scară mică, este că dificultățile de ordin tehnic sau de percepție și asimilarea de către angajați, au fost documentate. Acest lucru a permis testarea noului soft în timp real, evaluarea eficienței și eficacității comparativ cu versiunea anterioară și evaluarea erorilor, care erau raportate companiei MVM Soft S.R.L., pentru ajustări, conform cerințelor companiei Moldpresa Group S.R.L. Iterațiile, în procesul cărora s-au realizat dezvoltări, testări și livrări către companie din partea dezvoltatorului, au durat 5 zile și au permis adaptarea soft-ului la cerințele companiei Moldpresa Group S.R.L. Evident, deoarece soft-ul urma să fie aplicat pe scară largă în toate chioșcurile, managerii de rețea au asigurat asistența și instruirea necesare vânzătorilor din chioșcuri pentru a putea opera cu noul soft.

Treptat, noul soft, a fost introdus în alte 5 chioșcuri, apoi, numărul de chioșcuri a fost extins la 20, ca mai apoi, treptat, să fie implementat în toate chioșcurile companiei. La sfârșitul lunii mai 2023, se finalizaseră procesul de implementare și exploatare a noului soft MG Retail.

Etapa 2 a constat în extinderea utilizării MGRetail în cadrul magazinelor *Librarius* și adăugarea funcționalităților, specifice acestor magazine, precum: gestionarea cardurilor de discount, plata cu certificate cadou și alte opțiuni specifice. *Librarius* reprezintă o divizie a companiei Moldpresa Group S.R.L., specializată în comercializarea cărților și produselor conexe, deci, practic, a continuat procesul de aplicare a soft-ului, fiind ajustat la necesitățile rețelei *Librarius*. Etape de ajustare și aplicare a soft-ului pentru rețeaua *Librarius* a durat 5 luni, deși fusese planificat pentru 4 luni, dar din cauza complexității interferării terminalelor bancare, procesul a durat mai mult. Testarea inițială a fost realizată în cadrul unui singur magazin, timp de o lună, apoi a urmat implementarea în celelalte magazine ale rețelei. În această perioadă, soft-ul a fost modificat și optimizat ca rezultat al feedback-ului primit de la vânzători, care au sesizat obstacole și dificultăți în gestionarea opțiunilor de plată ale clienților. De aceea a fost proiectată o nouă interfață cu noi funcționalități comode pentru utilizatori. În procesul de implementare a noului soft au fost necesare investiții suplimentare pentru a racorda infrastructura informatică la capacitățile noului soft.

O problemă, care a apărut în proces de implementare a transformării digitale, a fost de natură socială, și anume rezistența la schimbare din partea

A notable and effective aspect of the small-scale testing approach was the documentation of technical and user-related challenges. This enabled real-time testing of the new software, assessing its efficiency and effectiveness compared to the old system, and identifying errors that were then reported to the development company for adjustments to Moldpresa Group LLC's requirements. Iterations involving development, testing, and delivery from the developer lasted five days, allowing the software to be fine-tuned to Moldpresa Group LLC's specifications. Recognizing that the software would eventually be deployed across all kiosks, network managers provided ongoing support and training for kiosk sales staff to ensure they could confidently operate the new system.

Gradually, the new software was introduced to five more kiosks. This number expanded to 20, and eventually the software was rolled out to all of the company's kiosks. By the end of May 2023, the implementation and operationalization of the MG Retail software were fully completed.

Phase 2 involved implementing the software in *Librarius* stores and adding features specific to these locations, such as handling discount cards, processing gift certificate payments, and other tailored options. *Librarius*, a division of Moldpresa Group LLC, specializes in the sale of books and related products, essentially continuing the software application process and adapting it to the network's particular needs. The adjustment and implementation phases for *Librarius* lasted five months, exceeding the planned four-month timeframe due to the complexity of integrating bank terminals. Initial testing took place in a single store over a one-month period, followed by a gradual rollout across the remaining stores in the network. During this time, the software was refined based on feedback from sales staff, who identified difficulties and inconveniences when selecting customer payment preferences. As a result, a redesigned interface with more user-friendly features was developed. The implementation process also required investment to align the IT infrastructure with the software's capabilities.

One challenge encountered during the digital transformation was social resistance from staff. Despite training being provided, employees considered it insufficient, leading to confusion and doubts about the necessity of the changes. Age-related factors amplified resistance, as older employees found it harder to develop digital skills.

personalului, deoarece, deși a fost asigurată instruirea, aceasta a fost percepută ca insuficientă de către angajați și drept consecință, au apărut neînțelegeri, neclarități privind necesitatea schimbării. Un factor, care a amplificat rezistența, a fost vârsta angajaților, implicați în utilizarea noului soft, deoarece, abilitățile digitale, de regulă, se dezvoltă mai lent odată cu înaintarea în vârstă. Pentru a facilita adaptarea personalului este nevoie de instruire calitativă, multă comunicare și răbdare din partea managerilor. Ca măsură concretă, compania a crescut numărul de manageri de rețea și a redus numărul de chioșcuri de care managerii erau responsabili pentru ca să se poată acorda mai multă implicare vânzătorilor. Prin aceste ajustări, Moldpresa Grup S.R.L. a reușit să asimileze transformarea organizațională și să înregistreze rezultate pozitive în activitate.

Concluzie

Pentru a activa într-un mediu de afaceri dinamic, schimbările organizaționale reprezintă eforturi absolut necesar, care trebuie realizate periodic. Acest articol demonstrează că abordarea schimbărilor ca pe un imperativ strategic și implementarea lor eficientă, asigură organizațiilor șansa de a rămâne viabile și competitive.

Din punct de vedere theoretic, materialul subliniază importanța abordării oportune și constructive a schimbărilor, ținând cont de impactul acestora, necesitatea schimbărilor și dificultățile de implementare.

Pe plan practic, se descrie și se argumentează că aplicarea schimbărilor trebuie să fie ajustată și corelată în funcție de resurse și de cultura organizațională, aceste aspect având un caracter individualizat. Orice proces de schimbare implică confruntarea cu rezistența personalului, iar succesul acestuia depinde de informarea, motivarea și dezvoltarea angajaților. Pentru orice proces de schimbare, în centru *rămâne a fi omul*, și orice schimbare, indiferent că implică introducerea de noi tehnologii, modificări de procese, noi metode de lucru, rezultatul depinde în mare măsură de gradul de implicare și adaptare a personalului.

Pentru organizațiile, care demarează procese de transformare organizațională, este important să acorde atenție următoarelor aspecte:

1. Pentru a reduce incertitudinea angajaților, rezistența la schimbare, frica de nou și pentru a stimula implicarea acestora în procesele de schimbare e necesar **de formulat și de aplicat o strategie clară și transparentă de comunicare**.
2. Deoarece, noile competențe, inclusive cele digitale, nu se dezvoltă spontan, e necesar **de investit resurse financiare și timp**.

To address this, more comprehensive training, extensive communication, and patience from management were necessary to help staff adapt. The number of network managers was increased, and each manager was assigned fewer kiosks to allow more direct involvement with sales staff. Ultimately, the company successfully embraced the organizational transformation and recorded positive operational outcomes.

Conclusion

To thrive in a dynamic business environment, organizational changes are essential and must be carried out regularly. The article demonstrates that approaching change as a imperative and implementing them ensures that organizations remain viable and competitive.

The *theoretical component* emphasizes the importance of timely and constructive approaches to change, taking into account the impact, necessity, and challenges that may arise during implementation.

On a practical level, the article describes and argues that the implementation of change must be adjusted and aligned with available resources and organizational culture, aspects that are highly individualized. Any process of change involves facing resistance and requires the application of employee education, motivation, and development as essential tools for successful implementation. For any change process, *the human factor remains central*: regardless of whether it involves new technologies, process modifications, or new working methods, the outcome will largely depend on how employees engage with and adapt to the new requirements.

For organizations initiating organizational transformation initiatives, it is essential to consider the following aspects:

1. To reduce employee uncertainty, resistance to change, and fear of the new, it is essential to formulate and implement a **clear, transparent communication strategy**.
2. Since new skills, including digital competences, do not develop automatically, allocating **financial resources and time** to facilitate this process is crucial.
3. Another important aspect is the **development of a plan for managing issues** related to change implementation, including tools and methods that enable efficient and timely solutions.

3. Un alt aspect important este **elaborarea unui plan de gestionare a problemelor** legate de implementarea schimbărilor, aplicarea unor instrumente eficiente care ar permite soluționarea acestora în timp util.

Bibliografie/ Bibliography:

1. KOTTER, J. P. *Conducerea schimbării*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN-10 0875847471.
2. KOTTER, John P. and Leonard A. SCHLESINGER. *Choosing Strategies for Change*. Online. Harvard Business Review, 2008. Disponibil: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21 [accesat 2025-01-10].
3. HIATT, J. M. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Learning Center Publications, 2006. ISBN-10: 1930885504, ISBN-13: 978-1930885509.
4. MCKINSEY&COMPANY. *What is digital Transformation?* Online. 7 august 2024. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> [accesat 2025-01-20].
5. DIGITAL LEADERSHIP. *Digital Transformation Examples for Companies and Industries*. Online. 6 december 2023. Disponibil: <https://digitalleadership.com/glossary/digital-transformation-examples/> [accesat 2025-01-11].
6. STATISTA. *Has the COVID-19 pandemic sped up digital transformation in your organisation?* Online. Disponibil: <https://www.statista.com/statistics/1200484/covid-digitaltransformation-process-industry/> [accesat 2025-01-10].
7. ДОРОГАЯ, Ирина. *Создание модели менеджмента изменений для малых и средних предприятий через вызовы индустриализации*. Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат в экономике. Кишинев, 2024.
8. ORDES. *13 Industry Experts Share Reasons Companies Fail At Digital Transformation*. Online. Disponibil: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2021/06/15/13-industry-experts-share-reasons-companies-fail-at-digital-transformation/> [accesat 2024-12-14].
9. MOLDOVA.ORG. *25 de fabrici din Moldova au început transformarea pentru a deveni „fabrici inteligente”*. Online. Disponibil: <https://www.moldova.org/25-de-fabrici-din-moldova-au-inceput-transformarea-pentru-a-deveni-fabrici-inteligente/#:~:text=Proprietarii%20a%2025%20de%20fabrici,transforma%20fabrica%20%C3%AEEn%20una%20inteligent%C4%83> [accesat 2024-01-20].
10. OPTIM. *Cinci companii vor primi 5000 euro de la Proiectul OPTIM pentru digitalizarea afacerilor*. Online. Disponibil: <https://www.optimproject.md/ro/articles/5-agrifood-companies-to-receive-5000-euros-from-optim-project-for-business-digitalization> [accesat 2024-01-20].