

TENSIUNEA NOU-VECHI ȘI MODELUL DE TRANSFORMARE ÎN FORȚĂ PRODUCTIVĂ

Dumitru – Alexandru Bodislav, drd.
Academia de Studii Economice – București
Alexandru Tașnadi, prof. univ. dr.
Academia de Studii Economice – București

THE OLD-NEW TENSION AND THE PRODUCTIVE FORCE TRANSFORMATION MODEL

Dumitru – Alexandru Bodislav, Ph.D.
student
Academy of Economic Studies – Bucharest
Alexandru Tașnadi, Professor, Ph.D.
Academy of Economic Studies – Bucharest

Rezumat:

În această cercetare se va desfășura abordarea teoretico-aplicativă a unei situații speciale apărute în cadrul unei companii media – print, The New York Times Company, compania care deține ziarul cu cel mai mare tiraj zilnic global, aproximativ 1 milion de exemplare vândute în fiecare zi, în format tipărit și online, „The New York Times”. Această situație reprezintă apariția unei componente de legătură și coordonare dintre nou (online) și vechi (print). Pentru a avea cele mai mari șanse, noua coordonare trebuie să împrumute din resursele coordonării de bază. Aceasta necesită o balanță delicată – echilibrată. Noua coordonare trebuie să fie distinctă de cea de bază, deoarece un nou design organizațional implementează fenomenul uitării către coordonatele de bază. În același timp, noua coordonare trebuie dezvoltată izolat de coordonarea de bază. Cele două unități de afaceri trebuie conectate, deși interacțiuni între noua și vechea coordonare vor crea fricțiuni inevitabile. Doar atunci când noua coordonare este distinctă și conectată cu coordonarea de bază ambele vor uita sistemele anterioare și vor crea un împrumut intra-afacere reciproc avantajos.

Această cercetare va exemplifica modelul/pattern-ul de elaborare/dezvoltare/implementare în cadrul unei afaceri puternic reprezentate pe o piață, dar care dorește o nouă abordare complementară modelului inițial de a-și desfășura activitatea.

Cuvinte cheie: afaceri online, comunicare, inovație, provocarea uitării, tensiune.

1. Tensiunile dintre noua organizație și cea de bază

Depășirea provocării uitării (dependența de trecut) este necesară, dar nu suficientă. Pentru a avea cele mai mari șanse, noua coordonare trebuie să împrumute din resursele coordonării de bază.¹ Aceasta necesită o balanță delicată – echilibrată. Noua coordonare trebuie să fie distinctă de cea de bază, deoarece un nou design organizațional

Abstract:

This paper will develop a theoretical and applied approach of a special case which appeared in a media company, The New York Times Company, company which owns the newspaper with the biggest global circulation, approximately 1 million copies sold daily, printed and electronic, „The New York Times”. This case represents the appearance of linking and coordination component between new (online) and old (print). To have the biggest stakes, the new coordination must borrow from the initial coordination resources. This needs a captious equilibrated balance scale. The new coordination must be distinctive from the initial one, because a new organisational design implements the phenomenon of forgetting into the initial coordinates. The two business units must be connected, although interactions between the new and the old coordination will create unavoidable frictions. Only when the new coordination is distinct and connected with the initial coordination, both will forget the previous systems and will create an intra-business, mutually beneficial borrowing.

This paper will illustrate the pattern/model of elaborating/developing/implementing in a strong represented business on a market, which wants a new complementary approach to the initial model of doing business.

Key-words: challenge to forget, communication, innovation, online-business, tension.

1. The tension between the new and basic organization

To pass the challenge to forget (path dependence) is necessary, but not sufficient. To have the biggest chances to succeed, the new coordination must borrow from the basic coordination's resources.¹ This needs a well balanced balance scale. The new coordination must be distinct from the basic one. In the same time, the new coordination must be remotely developed from the basic

implementează fenomenul uitării către coordonatele de bază. În același timp, noua coordonare trebuie dezvoltată izolat de coordonarea de bază. Cele două unități de afaceri trebuie conectate, deși interacțiunile între noua și vechea coordonare vor crea fricțiuni inevitabile. Doar atunci când noua coordonare este distinctă și conectată cu coordonarea de bază ambele vor uita sistemele anterioare și vor crea un împrumut intra-afacere reciproc avantajos.

Povestea New York Times Digital (NYTD), divizia online a The New York Times Company este inovatoare din punct de vedere digital corporativ și strategic.²

Abordarea prin păstrarea noii afaceri în strânsă legătură cu cea principală nu a creat beneficii grupului. Deși nimeni nu știa viitorul Internetului din perspectivă jurnalistică, angajații ziarului vedeau operarea NYTimes.com credibilă, sigură prin faptul că era supravegheată de staff-ul executiv al ziarului. Ca rezultat, eforturile de coordonare a operațiunilor noii afaceri și a celei de bază (cu distribuție largă) erau în strânsă legătură și funcționau complementar.³

1.1. Crearea New York Times Digital

Compania a format NYTD ca o afacere distinctă care avea declarație proprie de venit și este la același nivel cu celelalte membre ale grupului, incluzând și ziarul tipărit aici. Martin Nisenholtz a fost numit șeful NYTD, raportându-se direct lui Russ Lewis (Chief Executive Officer al The New York Times Company). Nu a fost singura schimbare, Lewis mandatându-l pe Nisenholtz să reorganizeze noua structură și să mărească investițiile.

Nisenholtz a făcut un număr mare de schimbări, printre care crearea a unei echipe proprii de creat politici editoriale pentru NYTD, incluzând un vice-președinte executiv, un C.F.O. (Chief Financial Officer), un consiliu juridic și vice-președinți pentru dezvoltarea afacerii și resurse umane. Acesta a mai creat și o nouă structură organizațională în NYTimes.com. Structura organizatorică

coordination. The two business units must be connected, although interaction between the new and the old organization will create unavoidable frictions. Only when the new coordination is distinct from and connected with the basic coordination, both will forget the previous systems and will create a intra-business loan, profitable both ways.

The story of New York Times Digital (NYTD), the online division of The New York Times Company is innovative from the strategic and corporate point of view.¹⁹

The approach taken by keeping the new business close to the main one didn't create benefits for the group. Although nobody hadn't known the future of the journalistic Internet, the paper's employees saw managing of NYTimes.com as credible, precisely because of the fact that it was close supervised by the paper's executives. As a result, the efforts for coordination of the new operation and the basic one (with a broader distribution) were closely linked and worked complementar.²⁰

1.1. Creating New York Times Digital

The company created NYTD as a distinct business which had its own revenue statement and it is at the same level with other members of the group, including the printed paper. Martin Nisenholtz was designated as chief executive of NYTD, reporting directly to Russ Lewis (Chief Executive Officer of The New York Times Company). It wasn't the only change made, Lewis commissioned Nisenholtz to reorganize the new structure and increase investments.

Nisenholtz made a large number of changes, one of them was creating its own editorial policies staff for NYTD, including an executive vice-president, a C.F.O. (Chief Financial Officer), a legal council and vice-presidents for business development and human resources. He created a new organizational hierarchic structure at NYTimes.com. The organizational structure

inițială a NYTimes.com împrumuta o mare parte din structura tradițională a normelor ziarului, incluzând titlurile tradiționale ale ziarului. În noua structură, noi titluri au fost adoptate și s-a creat poziția de „product manager”, rol creat pentru accelerarea dezvoltării produsului și a muncii în sistem cross-functional.⁴ Managerii de produs analizau cum erau produsele folosite și le-au îmbunătățit continuu, iar natura tehnologiilor Internet au oferit NYTimes.com un lux pe care ziarul nu l-a avut niciodată. NYTimes.com putea să obțină feedback instant după ce își lansa produsele prin monitorizarea întrebunțării acestora și folosirii a fiecărei pagini din website.

NYTD a schimbat și modelul de angajare, uitându-se în afara corporației pentru a-și completa pozițiile nou create. Angajările au fost problematice în anii ‘90, deoarece exista dorința de a avea beneficii de tip „stock options” pe baza tracking stock a NYTD, fapt important în atragerea persoanelor care se încadrau profilului: tineri, isteți, ambițioși și cu experiență în domeniul dot.com. Staff-ul a crescut la aproape patru sute de oameni și până la un punct în care trei sferturi erau din exterior.

NYTD a făcut un efort aparte pentru a-și modela cultura organizațională în timp ce soseau noii angajați, dorind să clarifice astfel faptul că NYTD era o companie aparte, cu un set diferit de obiective și valori decât cele ale ziarului tipărit. În mod specific, NYTD a dorit să creeze o cultură experimentală ce minimizează controlul birocratic, procedurile și hârțogăraia, deoarece procesele rigide erau frâna în dezvoltarea noului concept. Un spirit deschis a fost implementat, mai mult, NYTD nu a încercat să elimine redundanțele apărute în operațiunile website-ului prin centralizarea anumitor operațiuni. NYTimes.com s-a mutat într-o clădire nouă în Manhattan la zece blocuri distanță (aproximativ 4 km) de sediul central al ziarului, clădire cu un design de birou ce a inclus pereți de sticlă în jurul birourilor executivilor și spații deschise pentru a încuraja conversația, cooperarea și munca în echipă.

initiated at NYTimes.com borrowed a large part of the traditional structure and rules of the printed paper, including here the traditional headlines of the printed paper. In the new structure, new headlines were adopted and “product manager” position was created, a position created for accelerating product development and for the cross-function working system.²¹ Product managers analyzed how the products were used and they continuously improved them, and the Internet technologies nature offered NYTimes.com a luxury that the printed paper never had. NYTimes.com could obtain instant feedback after they launched their products by monitoring their usage and by using usage of each website page.

NYTD also changed the hiring model, looking outside the corporation for filling in the newly created job positions. Hiring was problematic in the 90’s, because there was the desire to have stock options based on NYTD’s tracking option, a very important factor that attracted individuals that fitted the profile: young, smart, ambitious and with experience in the dot.com sector. The staff increased at about four hundred people and at one moment three quarters were outsiders.

NYTD made a huge effort to shape its organizational culture while the new employees were hired, wanting to clear the fact that NYTD was a distinct company, with a different set of objectives and values than the printed paper. Particularly, NYTD wanted to create an experimental culture that minimized the bureaucratic control, procedures and paper work, because the rigid processes were the brake on the development of the new concept. An open spirit was implemented, furthermore, NYTD tried to eliminate the redundancy that appeared in the website’s operations through the centralization of some operations. NYTimes.com moved its headquarters to a new building in Manhattan at a distance of ten blocks (4km) from the printed paper’s headquarters, a building with an interior

Pentru a rezuma, Nisenholtz și colegii acestuia au făcut anumite alegeri organizaționale care subliniau următoarele⁵:

- Angajarea extensiv din afara corporației;
- Raportarea către un nivel executiv din cadrul corporației – mamă (noua afacere devenea colegă cu afacerea de bază);
- A dezvoltat propria logică organizatorică internă;
- A permis ca așteptările financiare să fie revizuite pe parcursul exercițiului experimental și pe parcursul învățării procesului;
- Focusarea pe informația performantă ca fiind relevantă numai în propriul mediu;
- Dezvoltarea unei culturi diferite, focalizată asupra experimentării.

Ca rezultat, NYTD a depășit provocarea de uitare a trecutului. A existat o explozie creatoare în urma reorganizării, NYTimes.com s-a extins pe baza evoluției bazate pe scop și funcționalitate. Noua organizație era așa de performantă în obținerea de noi idei încât abilitatea de a angaja și a pregăti oameni a devenit constrângerea principală asupra ratei investiționale în noile produse.

NYTD a dezvoltat și un proces ce îi îndepărta de normele tradiționale ale ziarului – prin funcția de știri continue, precum și prin procesul de dezvoltare de procese care implicau un nivel ridicat de colaborare între afacere în sine și staff-ul editorial. NYTD a mai construit și o balanță diferită de competențe față de cele ale NYT, cu mai mare relevanță asupra expertizei tehnologice decât cea a know-how-ului jurnalistic, iar NYTD s-a adaptat la mediul mereu schimbător al Internetului, acceptând incertitudinea inerentă a mediului de afaceri prin aprobarea modificărilor frecvente a planurilor inițiale.⁶

Conform ponderii rezultate în urma calcului matematic rezultă că tendința ziarului este una de informatizare, dar ar

design that included glass walls around executive’s offices and open-space to encourage conversation, cooperation and teamwork.

To summarize, Nisenholtz and his colleagues made organizational choices that underlined⁵:

- Extensive hiring from outside the corporation;
- Reporting to an executive level outside the main-corporation (the new business became a colleague of the basic business model);
- Developed its own logic for internal structuring;
- Allowed that financial expectations to be revised during the experimental exercise and during the learning process;
- Focusing on performance information that is relevant for its own environment;
- Development of a different culture, focused on experimentation.

As a result, NYTD passed the challenge to forget its past. There was a creative explosion after reorganization, NYTimes.com had extended based on purpose and functionality evolution. The new organization was so well-adjusted in obtaining new ideas that the ability to hire and train people became the main constraint on the investment ratio in new products.

NYTD developed a process that removed them from the traditional path of the printed paper – through the continuous news function, and through the process of process development that involved a high level of collaboration between the business itself and the editorial staff. NYTD also built a different balance of skills from the one at NYT, with a greater relevance for technological expertise than the one of journalistic know-how, and NYTD was adapted to an always changeable Internet environment, accepting the inherent uncertainty of the business environment by

putea suferi anumite sincope deoarece se vor crea neconcordanțe între divizia online și cea print, deoarece ariile acoperite de versiunea online trebuie să fie mulate perfect pe preferințele și nevoile consumatorului ce se află în continuă schimbare. Prognoza pentru anul 2010 este de atingere a pragului de 10% și pentru 2011 a pragului de 15% din volumul distribuit prin compactarea volumului de ziare vândute, fie acestea prin abonament, stand, barter (relații cu furnizori, advertiseri, sponsori, universități, etc.) și prin adoptarea unui sistem de coordonare a legături bidirecționale echitabile dintre companii, The New York Times și New York Times Digital/NYTimes.com, sistem ce va fi dezvoltat în capitolul final al acestei cercetări și ca soluție de avans corporativ pe termen lung. În tabelul de mai jos se poate observa că pe ultimii 5 ani ponderea de creștere a volumului de unități distribuite online este în creștere în totalul vândut, contorizarea în volumul cifrei de afaceri (incluzând aici și veniturile obținute din advertising online) arată că ponderea în cifra de afaceri pe anul 2009 este de peste 40%, ajungând în 5 ani de la 100 de milioane de dolari la 1 miliard de dolari pe an, în timp ce cifra de afaceri a corporației a scăzut în ultimii 5 ani de la 3,22 miliarde de dolari la 2,44 miliarde de dolari pe an, în 2009, trend potențat și de criza economică globală, dar și de costurile de abonare online mai mici, plus existența unei uzanțe peste medie a serviciilor online. Prognoza pentru finalul de an 2010 și pentru anul 2011 este de a atinge bariera de 15% în volumul total de vânzări și a unei contribuții care să tindă la 50% din profitul total.

1. New York Times Digital				
An	Venit	Profit	% Venit(din print+online)	%Online/Total
2005	100.000	30.000	3,11	0,37
2006	135.000	40.000	4,12	0,51
2007	235.000	70.000	7,38	0,92
2008	526.000	158.000	17,89	2,16
2009	1.000.000	300.000	40,92	4,3
2010	1.300.000	390.000	48,33	10
2011	1.557.000	467.000	46,98	15
Sursa: estimarea autorului bazându-se pe statistica financiară a companiei, preluată de pe: www.nytc.com				

Cât de mari sunt tensiunile dintre organizația de bază și experimentul strategic?
Oricare sau toate aceste surse de tensiune pot

approving frequent changes of the initial plans.⁶

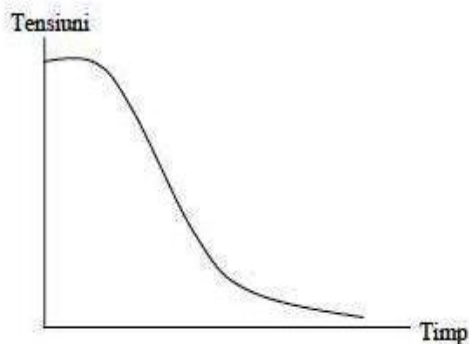
According to the results following mathematical calculation the trend of the paper is computerization, but it could suffer from some syncope because it will create uncertainty between the online division and the printed one, because the areas covered by the online version must be perfectly molded on consumer's needs and preferences that are in continuous change. The forecast for 2010 is reaching 10% and in 2011 is reaching the 15% peak from the distributed volume through the compaction of sold newspaper volume - either subscriptions, retail, barter (providers, advertisers, sponsors, universities, etc. relationships) and through the adoption of a coordination system between fair bidirectional links between companies., The New York Times and New York Times Digital/NYTimes.com, a system that it will be developed at the end of this chapter of the research paper and as a solution for long term corporate advance. In the table below it can be observed that in the last 5 years the increase ratio between the turnover volume (including income obtained from online advertising) shows that the turnover ratio in 2009 is at over 40%, in the last 5 years increased from 100 million to 1 billion US dollars per year, while the corporation's turnover plunged in the last 5 years from 3,22 billion US dollars to 2,44 billion US dollars per year in 2009, an underlined trend by the global economic crisis, and by smaller online subscription costs, to which is added the existence of an above average online services usage. The forecast for the end of 2010 and for year 2011 is reaching the 10 and 15% barrier in total sales volume and a contribution that tends to 50% of the total profit margin.

juca un rol important.

Sursele de tensiune sunt dinamice, acestea vor evolua precum și compania nou creată va trece de la stadiul de infantil, la câștigarea primului client, la creșterea rapidă, la profitabilitate și la maturitate, deoarece anticiparea tensiunilor este cheia depășirii provocării împrumutării, fiind crucial a se înțelege forțele care escaladează sau ameliorează tensiunile. Precum în figurile 2.1, 2.2 și 2.3 există trei forțe dinamice principale.

2.1. Prima forță apare pe parcursul procesului de maturizare lung, ADN-ul noii organizații va evolua natural către unul asemănător ADN-ului organizației de bază, eventual, noua organizație va acționa ca o afacere matură, focalizată mai mult pe optimizarea profitabilității decât pe explorare de noi teritorii. Această convergență graduală reduce tensiunile ce au apărut sau ce pot apărea.

2.1. Efect asupra ADN-ului noii organizații



Sursa: adaptare autor după „10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

2.2. A doua forță apare atunci când mărimea noii organizații agravează tensiunile incipiente. Atunci când noua organizație este de mărime mică, tensiunile vor fi mici, deoarece noua organizație nu este considerată ca egală a organizației de bază de către managerii acesteia, dar din moment ce noua organizație crește și are nevoi crescânde prin interacțiunile cu organizația de bază și tensiunile cresc

1. New York Times Digital				
Year	Income	Profit	%Income (from online+print)	%Online/All
2005	100.000	30.000	3,11	0,37
2006	135.000	40.000	4,12	0,51
2007	235.000	70.000	7,38	0,92
2008	526.000	158.000	17,89	2,16
2009	1.000.000	300.000	40,92	4,3
2010	1.300.000	390.000	48,33	10
2011	1.537.000	467.000	46,98	15

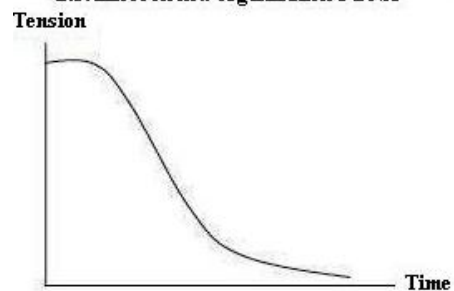
Source: author's estimation based on financial stats from: www.nytimes.com

How big is the tension between the basic organization and the strategic experiment?
Any or all of these sources of tension can play an important part.

Tension sources are dynamic, these can evolve the same way like the newly created company and it will pass from infant stage, to winning the first client, fast growth, profitability and maturity, because anticipating tension is the key to overcome the challenge of borrowing, crucial to understand its forces that escalates or improves tension. Like in Figures 2.1, 2.2 and 2.3, there are three dynamic forces.

2.1. The first one appears during the long maturation process, the DNA of the new organization will naturally evolve to a similar DNA with the basic organization, eventually, the new organization will take action like a mature organization, focused more on optimizing profitability than exploring new territories. This gradual convergence reduces tension that has appeared or can appear.

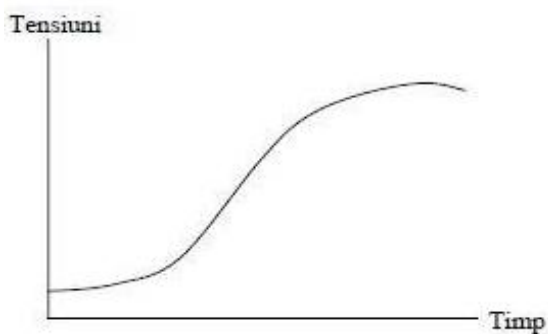
2.1. Effect on new organization's DNA



Source: author's adaptation after “10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

2.2. The second force appears when the size of the new organization worsens early tension. When the new organization is of small size, tension will be small, because the new organization is not considered as an

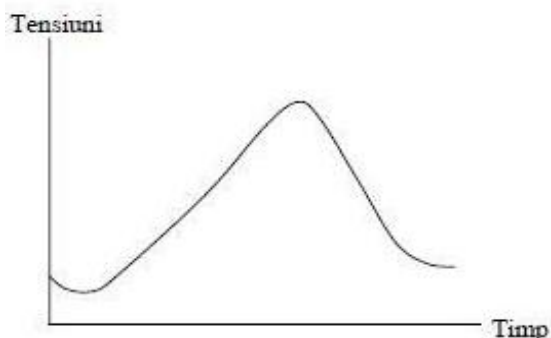
2.2. Efect asupra mărimii noii organizații



Sursa: adaptare autor după „10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

2.3. O a treia forță majoră este balanța dintre nevoile de resurse ale noii organizații și disponibilitatea de resurse a corporației. Noua organizație necesită o multitudine de resurse în faza de creștere care precede faza de profitabilitate. Tensiunile ating faza de maxim în acest interval – și se pot accentua dacă mediul de afaceri al organizației de bază este perturbat, scăzând astfel profitabilitatea și având ca urmare disponibilitatea resurselor scăzută. Precum noua organizație tinde să atingă profitabilitatea, nevoile acesteia de capital vor scădea, la fel și tensiunile dintre cele două organizații.

2.3. Efect asupra nevoii de capital al noii organizații



Sursa: adaptare autor după „10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

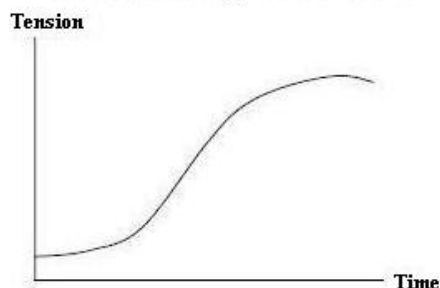
În partea a doua, vom trece de la diagnosticarea cauzelor primordiale ale problemelor de împrumutare la dezvoltarea de strategii pentru depășirea acestora.

2. Transformarea tensiunii în forță productivă

În această parte a lucrării noastre de

equal by the basic organization’s managers, but since the new organization grows and has growing needs through the interaction with the basic organization the tension grows too.

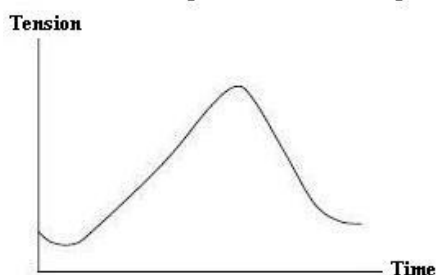
2.2. Effect on the organization's size



Source: author’s adaptation after “10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

2.3. A third major force is the balance between the need for resources of the new organization and the availability for resources for the corporation. The new organization needs many resources during the growth phase preceding the profitability phase. The tension reaches its peak in this range – and it can sharpen if the business environment of the basic organization is disturbed, plunging profitability this way and as a result low resource availability. As the new organization tends to reach profitability, its needs for capital will decrease, the same with the tension between the two organizations.

2.3. Effect on organization's need for capital



Source: author’s adaptation after “10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

In part two, we’ll move from the diagnostics of main causes for borrowing problems to the development of strategies to

cercetare am dorit a crea o metodă în trei pași de depășire a problemei împrumutului de competențe și coordonate, care va ajuta la atingerea volumului de vânzări prognozat pentru 2011 (15%) și la crearea unei fundații pentru viitorul online al companiei, ce pare a fi și viitorul întregii industrii media. Primul pas este selectarea legăturilor potrivite dintre noua organizație și cea de bază, al doilea pas este stabilirea unui mediu propice împrumutului de competențe și cel de al treilea este monitorizarea interacțiunilor și intervenirea atunci când este necesar pentru a păstra tensiunile la un nivel sănătos și productiv.

2.1. Alegerea legăturii potrivite

Organizația de bază are o arie largă de active care par valoroase pentru noua organizație, de exemplu, noua organizație poate dori să pună în valoare brandurile ce aparțin de organizația de bază, expertiza, facilitățile de manufacturiere, sistemele informaționale și rețelele de clienți, furnizori și distribuție. Pentru a fi posibil, se va dori a se crea legături care pot lua o multitudine de forme operaționale. Noua organizație poate dori să co-coordoneze întrebuintarea unui activ existent, de a crea echipe mixte din cadrul organizațiilor prin care se pun în comun cunoștințele dobândite, să fuzioneze procese din cadrul organizației noi cu cele din cadrul celei de bază.

Pentru ca acest proces cross-funcțional să aibă loc trebuie ca anumite elemente să fie respectate⁷:

- Alegerea numai a legăturilor relevante – stabilirea de legături numai pe zonele în care NYT avea un avantaj competitiv;
- Evitarea conflictelor de interese – necrearea unei legături între departamentul de distribuție NYT și NYTD;
- Evitarea legăturilor cu departamentele suport(HR, IT, Financiar, Legal, Contabilitate) – acestea vor stopa dezvoltarea unui ADN aparte pentru noua

overtake them.

2. Transforming tension into productive force

In this part of our research paper we wanted to create a three steps method of overtaking the problem of borrowing competences and coordination, that will help to reach the forecasted sales volume for 2011 (15%), and to establish a foundation for the online future of the company that seems to be the future of the entire media industry. The first step is selecting the right links between the new organization and the basic one, the second step is to establish a right environment for the borrowing of skills and the third step is monitoring the interaction and to interfere when is necessary to keep tension at a healthy and productive level.

2.1. Choosing the right connection

The basic organization has a broad area of assets that seem to be valuable to the new organization, for example, the new organization can want to put in practice the brands belonging to the basic organization, expertise, manufacturing facilities, information systems and client, providers and distribution networks. For this to be possible, it is desirable to create connections that can take many operational shapes. The new organization can want to coordinate the use of a given asset, to create mixed teams from the organization through which they can share acquired knowledge, to merge processes from the new organization with processes from the basic one.

For this cross-functional process to take place it is needed that some elements to be considered⁷:

- Choose the relevant links – establishing a connection only in the areas where NYT had a competitive advantage;
- Avoidance of conflicts of interest

- organizație;
- Crearea de noi legături, nu externalizarea acestora – permitea controlul de flux informațional intern și crearea de noi relații de afaceri cu clienții media prin echipele de vânzări mixte.

2.2. Crearea unui mediu cooperant

După ce au fost identificate legăturile, echipa executivă nu ar trebui să lase la atitudine managerilor generali ai noii organizații și a celei de bază să își rezolve diferențele de viziune și valoare, aceasta fiind o problemă des întâlnită în cadrul corporațiilor în continuă schimbare.

Coordonarea la nivel operațional este de succes dacă echipa executivă adoptă un program în cinci pași, pornind din momentul în care este creată noua organizație⁸:

- Ranforsarea terenului comun organizațiilor – dublarea eforturilor de întărire a valorilor comune a celor două organizații;
- Păstrarea noii organizații în apropiere decizională – mutarea NYTD la doar zece blocuri distanță, în Manhattan;
- Reinterpretarea stimulentei de nișă – compensare și promovare diferențiată între cele două organizații;
- Refacerea resurselor organizației de bază – asigurarea conducătorilor organizației de bază că în cazul cooperării cu noua organizație i se va acorda accesul la mai multe resurse;
- Examinarea politicilor de costuri de tranzacționare – NYTD a plătit un tarif fix plus un tarif de exclusivitate pentru folosirea conținutului editorial.

2.3. Monitorizarea interacțiunilor aflate în desfășurare

- not creating a connection between the distribution department of NYT and NYTD;
- Avoidance of connection with support departments (HR, IT, Financial, Legal, Accounting) – these will stop the development of a distinct DNA for the new organization;
- Creation of new connections, not outsourcing them – permitting to control the internal information flow and creation of new business relationships with media clients through mixed sales teams.

2.2. Creating a cooperative environment

After identifying the links, the executive team shouldn't let the general managers from the new organization and the ones from the basic one to solve their differences of vision and value by their own, this being a problem often met in corporations that are in a continuous change.

Coordination at operational level is successful if the executive team adopts a five steps program, starting from when the new corporation is created⁸:

- Reinforcement of organizational common ground – doubling the strengthening efforts of common values of the two organizations;
- Keeping the new organization in decisional neighborhood – moving NYTD at only ten blocks, downtown Manhattan;
- Reinterpretation of niche incentives – differential compensation and promotion between organizations;
- Restoration of basic organization's resources – insuring the basic organization's leaders that in case of cooperation with the new

Alegerea cu grijă a legăturilor și un efort solid în crearea unui mediu cooperant nu garantează că procesul de împrumutare va fi unul lin. Sarcina de monitorizare a interacțiunilor aflate în desfășurare dintre noua organizație și cea de bază, precum și intervenția în cazul necesității unei mențineri a unei tensiuni la un nivel sănătos și productiv, este cel mai bine dacă este delegată către un singur director executiv către care se vor îndrepta toți managerii de la ambele organizații pentru raportări. Acesta se numește în termeni de specialitate Operator Dinamic (OD)⁹. Țelul este de a crea un sistem schematic de legături între divizia print (apărută în 1851) și divizia online (apărută în 1995) pentru a trasa o structură de legături pentru care nu mai exista fricțiuni între diviziile ziarelor și pentru a fi trasate clar, prin fișa postului, obligațiile și beneficiile relaționării ierarhic-schematice dintre cele două companii.

Rolul Operatorului Dinamic este structurat pe șase canale¹⁰:

- Menținerea unui caracter aparte al noii organizații – OD-ul se asigură că ADN-ul noii organizații este unul stabil și nu se diluează în timp prin interacțiunile cu organizația de bază;
- Coaching dublu contextual – OD-ul oferă soluții problemelor celor doi manageri generali al celor două organizații, cea nouă și cea de bază;
- Stoparea tensiunilor distructive – OD-ul supervizează fluxul de tensiuni;
- Gestionarea așteptărilor – OD-ul trebuie să ofere un plan de parcurs realist pentru noua organizație;
- Puterea de a soluționa – OD-ul va interveni ca un antrenor și mediator atunci când noua organizație și cea de bază nu își pot rezolva singure problemele;
- Împuternicirea noii organizații – OD-ul gestionează balanța de

organization they will be given more resources;

- Examination of transactional costs policies – NYTD paid a standard rate plus an exclusivity tariff for using of the editorial content.

2.3. Monitoring ongoing actions

Carefully choosing the links and a solid effort to create a cooperative environment doesn't guarantee that the borrowing process will be a smooth one. The monitoring task of ongoing interactions between the new and the basic organization, and the intervention to maintain tension at a healthy and productive level, is best to delegate it to one executive director, to whom all managers will go to report from both organizations. In specialized terms this director is called a Dynamic Operator (DO)⁹. The goal is to create a schematic system between the print division (established in 1851) and the online division (established in 1995) to draw a structure of links for which frictions won't exist anymore, between company's divisions and to be clearly outlined, through job description, obligations and benefits of schematic-hierarchical relationship between the two companies.

The role of the Dynamic Operator is structured on six channels¹⁰:

- Maintaining a distinct character of the new organization – the DO ensures that the DNA of the new organization is a stable one and is not diluted through interactions with the basic organization;
- Double contextual coaching – the DO gives problems solutions to the two general managers of the organizations, the new and the basic one;
- Stopping destructive tension – the DO supervises the tension flow;

putere dintre noua organizație și cea de bază (figura 3).

3. Balanța puterii dintre organizația de bază și noua organizație



Sursa: adaptare autor după „10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

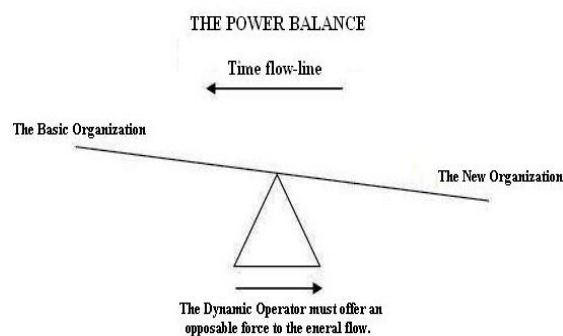
3. Concluzii

Majoritatea problemelor care au apărut în cadrul noii organizații și între organizațiile care compun corporația The New York Times Company sunt un rezultat direct al slabei comunicări între oamenii care reprezintă organizația, de la entry-level până la top management și între ierarhiile trasate în cadrul corporației și echivalarea funcțiilor și a modului în care se comunică între aceste entități, la care se adaugă relațiile de subordonare organizațională, care, de cele mai multe ori, îngreunează procesul comunicațional. Comunicarea slabă (faulty communication) este cauza majorității problemelor. Aceasta duce la confuzie și poate provoca eșuarea unor planuri extraordinar concepute. Comunicarea într-o companie, internă sau externă, reprezintă un flux de informații și idei de la o persoană la alta. Implică un emițător și un receptor și pentru a reprezenta caracterul dinamic al acesteia, un feedback. Comunicarea eficientă are loc numai dacă receptorii înțeleg ce se dorește a li se transmite.

Această cercetare a fost elaborată cu scopul de a reprezenta teoretic și practic modul de guvernare al unei corporații publice-deschise, inovația regăsindu-se în soluția abordată pe termen mediu pentru rezolvarea problemelor de ordin comunicațional-managerial, care dacă nu vor fi abordate frontal vor crea probleme de volum relațional

- Managing expectations – the DO must offer a realistic road map/plan for the new organization;
- The power to solve – the DO will interfere like an entrepreneur and like a mediator when the new organization and the basic one can not solve their problems;
- Empowering the new organization – the DO manages the power balance scale between the new organization and the basic one (figure 3).

3. The power balance scale between the old and the new organization



Source: author's adaptation after “10 Rules for Strategic Innovators”, Vijay Govindarajan, Chris Trimble – Harvard Business School

3. Conclusion

Most issues that appeared in the new organization and between the organizations that form The New York Company are a direct result of poor communication between individuals who represent the organization, from entry level to top management, and between drawn hierarchies in the corporation and the equivalence of functions, and the way that they communicate between these entities, to which are added organizational relationships of subordination, that slow down the communicational process. Faulty communication is the cause for most issues. This leads to confusion and it can cause some extraordinarily conceived plans to fail. Communication in a company, internal or external, represents a flow of information

în modelul business to business, business to client și business to business – client, prin simplul fapt că nevoile vor influența diversificarea cererii și acestea vor crea un necesar de ofertă diversificată ce nu va putea fi acoperită decât printr-un model sinergic vechi-nou, între organizația de bază și noua organizație, totul putând fi îndeplinit prin coordonare dinamică a ramurilor complementar-tangențiale de afaceri ce ar duce la stoparea declinului financiar al companiei și la salvarea pe termen lung a afacerii de bază, ziarul tipărit, The New York Times.

Această lucrare reprezintă un viitor model de „reverse engineering”, în care se va elabora construcția unui trust ce va conține elemente media – entertainment din cadrul brandurilor The New York Times (The New York Times Company), Wall Street Journal (News Corporation), Fortune (Time Warner), Bloomberg și Fast Company, care se dorește a fi implementat în businessul media online din România și din Europa în următorii 5 ani, ce va include și componenta de print a trustului, dar doar după ce brandul regional va fi stabilizat.

În viitorul apropiat, cele mai puternice campanii de media – print și online se vor baza pe interconectarea uneia cu cealaltă, aducând astfel venituri care vor salva industria print (cărui i s-a dat sentința ca până în 2020 să dispară din viețile noastre – fapt puțin probabil) și care vor genera venituri substanțiale dezvoltatorilor online, fie aceștia din rândul social media (gen Facebook, LinkedIn sau Twitter), fie din rândul creatorilor de produse de entertainment (NYTimes.com/NYTD).

Comunicarea globală și comunicarea organizațională trebuie folosite, prin orice canale de distribuire a mesajelor ce se doresc a fi emise, pentru a crea un model de sinergie care va îmbunătăți performanțele de vizibilitate ale angajaților și clienților corporațiilor și ale corporațiilor în relaționarea, ca entități, cu organismele statului și cu celelalte componente concurențiale sau complementare din cadrul

and ideas from individual to individual. It involves a transmitter and a receiver and to represent its dynamic character, a feedback. Effective communication takes place only if the receivers understand what it is wanted to be transmitted to them.

This research paper was developed with the purpose to represent theoretical and practically the way of governance of an open-privately owned corporation, innovation being found in the medium term approached method for solving communication-management problems, that if they won't directly be approached they will create relational problems in the business to business, business to client and business to business – client models, through the simple reason that needs will influence the diversification of demand and they will create a need for a diversified offer that it could be covered through a old-new synergic model, between the basic organization and the new organization, everything can be accomplished through dynamic coordination of complementary-tangential business branches that can lead to the end of the financial decline of the corporation and, on long term, to save the basic business model, the printed paper, The New York Times.

This paper represents a future model of “reverse engineering”, that will develop the construction of a trust that will contain media – entertainment elements from The New York Times (The New York Times Company), Wall Street Journal (News Corporation), Fortune (Time Warner), Bloomberg and Fast Company, that wants to be implemented in online media business in Romania and in Europe in the next 5 years, that will also cover a print component of the trust, but only after the regional brand will be stabilized.

In the near future, the most powerful print and online media companies will be based on their inter-linking, bringing this way incomes that will save the print industry (which was sentenced to disappear from our lives until 2020 – most unlikely) and will

pieței globale.

4. Bibliografie

1. Peteraf, M., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View” - Strategic Management Journal, vol. 14, Editura John Wiley & Sons, New York, 1993
2. Katila, R., “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Innovation” – Academy Management Journal, vol. 45, Editura Academy Management, New York, 2002
3. Kotter, J., ”Leading Change. Why Transformation Efforts Fail”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 2002
4. Govindarajan, V., Trimble, C., “10 Rules for Strategic Innovators”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 2005

*** www.nytc.com

generate substantial income for the online developers, either from social media (Facebook, LinkedIn or Twitter) or from the creators of entertainment products (NYTimes.com/NYTD).

Global communication and organizational communication must be used, through any distribution channels of messages that are wanted to be issued, to create a synergic model that will improve visibility performance for corporation’s employees and clients and corporation networking, as entities, with state’s entities (bodies) and with other competitive or complementary components from the global market.

4. Bibliography

5. Govindarajan, V., Trimble, C., “10 Rules for Strategic Innovators”, Harvard Business School Press, Boston, 2005
6. Katila, R., “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Innovation” – Academy Management Journal, vol. 45, Academy Management, New York, 2002
7. Kotter, J., ”Leading Change. Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business School Press, Boston, 2002
8. Peteraf, M., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View” - Strategic Management Journal, vol. 14, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1993

*** www.nytc.com