

1. ADMINISTRAREA ÎNTREPRINDERILOR: NOȚIUNI FUNDAMENTALE

Justificarea apariției organizațiilor

Organizația este un termen generic care desemnează orice entitate organizată, creată de oameni pentru a-i ajuta să-și îndeplinească anumite scopuri. Scopurile pot fi de două tipuri:

de natură economică, cum ar fi producerea de bunuri și servicii. În această ipostază termenul de organizație poate fi substituit de alte denumiri, cum ar fi: întreprindere, firmă, companie, societate comercială sau agent economic.

de natură neeconomică, cum ar fi, de exemplu, promovarea unor idei. În această categorie se includ ONG-uri (care promovează ideea de caritate), guverne, ministere, agenții guvernamentale sau instituții, universități sau școli, sindicate (care promovează solidaritatea și apărarea unor interese), partide politice (promovând o ideologie).

Cadrul pentru desfășurarea afacerilor este *organizația economică* (întreprindere, firmă, companie), adică entitatea în care se desfășoară activități organizate, create de oameni, în scopul satisfacerii nevoii oamenilor de bunuri și servicii.

Cauzele apariției organizațiilor

Întreprinderile (organizațiile) s-au dezvoltat într-un anumit moment istoric – revoluția industrială – datorită unor cauze precise, dintre care cele mai importante au fost: adâncirea diviziunii muncii și superioritatea muncii în echipă.

Diviziunea muncii presupune specializarea indivizilor pentru a desfășura o anumită activitate. Prima formă a fost diviziunea pe meserii (ex.: cismar, croitor, soldat). Mai târziu, sub impactul creșterii volumului producției și a progresului tehnic, s-a accentuat diviziunea pe sarcini. A. Smith descrie o fabrică de producere de cuie, unde persoane diferite sunt specializate pe operațiuni: trag sârmă, taie sârmă, ascut vârful cuiului, bat floarea, ambalează produsele. Paralel cu specializarea lucrătorilor s-a dezvoltat specializarea echipamentelor. Aceste procese au permis creșterea productivității.

Munca în echipă poate fi pusă în opoziție cu munca independentă. Putem imagina o lume în care persoane independente decid să pună în comun mijloace de producție și forța lor de muncă, cu scopul de a produce anumite bunuri necesare oamenilor, fără a renunța însă la independența lor.

Să comparăm acum această soluție – munca în comun independentă -, cu soluția uzuală – munca în echipă. Cea de-a doua soluție este mai avantajoasă din următoarele motive:

Costul negocierii – Dacă lucrătorii ar fi independenți, ei ar trebui să-și negocieze sarcinile, drepturile și obligațiile fiecăruia. În primul rând trebuie să-și fixeze contribuțiile și pentru că nu lucrează în echipă, fiecare lucrător negociază în mod bilateral cu fiecare dintre ceilalți (în cazul a 50 de muncitori vor fi negociate în total 1225 de acorduri). Apoi urmează alte negocieri pentru fiecare decizie în parte, pentru repartizarea câștigurilor și pierderilor etc. Soluția mai bună ar fi ca un singur întreprinzător investit cu putere de decizie să se ocupe de toate aceste acțiuni – repartizarea sarcinilor, decizii curente, repartizarea câștigurilor sau pierderilor etc. Astfel se reduce numărul și costul negocierilor.

Eficiența controlului – Dacă lucrătorii sunt independenți, cum poate fi exercitat controlul astfel încât fiecare lucrător independent să-și respecte contractele încheiate cu ceilalți? Singura cale logică este ca fiecare să supravegheze pe fiecare, ceea ce ar fi inefficient. O soluție mai bună ar fi fost o persoană investită cu sarcina de a controla munca altora.

Întreprinderea apare astfel o formă de organizare a muncii, în care oamenii ce o compun delegează o parte din drepturile lor unei alte persoane – managerul. Aceste drepturi sunt: planificarea activității și controlul contribuției fiecăruia.

Funcțiile organizației

Activitățile desfășurate în cadrul organizației sunt multiple și variate și pentru a putea fi mai bine înțelese și gestionate au fost grupate pe categorii. Astfel a apărut conceptul de funcție a organizației, definită ca un ansamblu relativ omogen de activități, care de regulă contribuie la îndeplinirea unor obiective specifice și utilizează tehnici specializate.

Criteriile uzuale sunt de regulă:

Identitatea activităților (ex.: toate actele de vânzare se includ într-o singură categorie);

Complementaritatea activităților (ex.: încheierea contractelor comerciale și derularea lor fac parte dintr-o singură categorie);

Convergența spre aceleași obiective (ex.: recrutarea, selectarea, remunerarea, instruirea converg spre același scop, respectiv „angajați potriviți la locul potrivit, motivați și competenți”, justificând includerea în aceeași categorie).

Fayol (1916) a descris primul șase funcții ale organizației:

1. *Tehnică* (producerea de bunuri și servicii);
2. *Comercială* (cumpărarea de resurse și vinderea de bunuri și servicii);
3. *Contabilă* (înregistrarea operațiunilor);
4. *Financiară* (asigurarea fondurilor financiare);
5. *De securitate* (a bunurilor și persoanelor);
6. *Administrativă* (prin care se realizează funcțiile managementului).

În prezent, în literatura română de specialitate este utilizată următoarea clasificare:

1. *Cercetare - dezvoltare* (activități de cercetare pentru dezvoltarea produselor și tehnologiilor, proiectare, investiții, modernizarea și dezvoltarea capacităților de producție, informare-documentare)
2. *Producție* (planificarea și lansarea producției, fabricarea sau prestarea serviciului, urmărirea producției, CTC, transport intern..)
3. *Comercială* (aprovizionarea, desfacerea, servicii postvânzare, gestiune stocuri, depozitare, publicitate, transport extern...)
4. *Financiar-contabilă* (planificare, execuție financiară, audit intern, analiza rezultatelor, contabilitate...);
5. *Personal* (analiza nevoilor de personal, recrutare și selecție, evaluarea performanței, remunerarea, motivarea, dezvoltarea profesională, asigurarea sănătății, serviciile sociale)

Clasificarea întreprinderilor

Conform definiției legiuitorului român (vezi legea 133 din 20.07.1999), **întreprinderea** reprezintă „orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonial și autorizată, potrivit legilor în vigoare, să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență“.

Aceeași lege realizează o clasificare a întreprinderilor după mărime. Unicul criteriu de folosit este, asemenea Uniunii Europene, numărul de salariați. Desigur, existența unui singur

criteriu reprezintă un compromis, însă unul necesar, mai ales prin prisma facilităților fiscale acordate anumitor categorii de întreprinderi.

Astfel, după numărul de salariați, întreprinderile se împart, indiferent de domeniul de activitate, cifra de afaceri, rata profitului sau alt indicator de performanță economico-financiară, în:

- . întreprinderi mici, până la 49 de salariați, inclusiv;
- . întreprinderi mijlocii, între 50 și 249 de salariați;
- . întreprinderi mari, de la 250 de salariați.

Întreprinderile mici și mijlocii beneficiază, în mai toate țările, de facilități stipulate în legi speciale. În România, domeniul întreprinderilor mici și mijlocii este reglementat în principal de legea 133 *privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii*.

Legea 133 vizează întreprinderile mici și mijlocii din sfera de bunuri materiale și servicii, care se definesc în funcție de *numărul mediul scriptic anual de personal*.

De facilitățile prevăzute de această lege **beneficiază** întreprinderile mici și mijlocii cu o cifră de afaceri anuală echivalentă cu până la 8 milioane euro și **nu beneficiază** societățile bancare, de asigurare și reasigurare, de administrare a fondurilor financiare de investiții, societățile de valori mobiliare, societățile cu activitate exclusivă de comerț exterior, precum și societățile comerciale care au ca acționar sau asociat persoane juridice care îndeplinesc cumulativ următoarele caracteristici:

- a. au peste 250 de angajați și
- b. dețin peste 25% din capitalul social.

O subcategorie a întreprinderilor mici este reglementată de legea 111/12.04.2003 și anume: microîntreprinderile. Astfel, în categoria microîntreprinderi intră persoanele juridice care îndeplinesc cumulativ, la 31 decembrie anul precedent, următoarele condiții:

- a. sunt producătoare de bunuri materiale, prestatoare de servicii și/sau desfășoară activitate de comerț;
- b. au de la 1 la 9 salariați inclusiv;
- c. au realizat venituri reprezentând echivalentul în lei de până la 100.000 euro inclusiv;
- d. au capital integral privat.

Facilitatea principală acordată acestei categorii de întreprinderi o reprezintă modalitatea de impozitare: aplicarea cotei de 3% asupra veniturilor totale trimestriale obținute din orice sursă.

După forma de organizare, întreprinderile pot fi: SA (societate pe acțiuni), SCA (societate în comandită pe acțiuni), SCS (societate în comandită simplă), SRL (societate cu răspundere limitată), SNC (societate în nume colectiv), asociație familială și persoană fizică autorizată.

În România, cadrul legislativ pentru înființarea unei întreprinderi îl constituie *Legea 31/1990 privind societățile comerciale*. Legea a suferit o serie de modificări, ultima formă fiind republicată în Monitorul Oficial nr. 31/29.01.98. După republicare, a mai fost modificată prin legea nr. 99/1999 privind măsuri pentru accelerarea reformei economice.

Legea 31/1990 cuprinde reglementări de bază privind *constituirea, funcționarea, modificarea și desființarea* societăților ce personalitate juridică.

Structura puterii în întreprinderi și impactul asupra administrării acestora

În economia de piață, întreprinderea este privită ca proprietate privată. Într-o viziune pragmatică, proprietatea asupra întreprinderii se traduce în existența unui capital repartizat în părți sociale sau acțiuni.

Fiecare proprietar – acționar poate uza de dreptul său de proprietate individuală (acțiunea) cumpărând sau vânzând pe o piață (bursa) și este implicat în asigurarea menținerii pe piață a întreprinderii, participând anual la întâlnirile Adunării generale a acționarilor, instituția de bază a întreprinderii. În schimbul dorinței sale de control, proprietarul – acționar obține o parte din profitul rezidual (dacă există): dividendul. În mod legal, acționariatul este instituit ca având puterea suverană în întreprindere: în ultimă instanță, acesta este cel care determină interesele superioare ale întreprinderii. Din acest motiv, o schimbare de acționariat poate induce modificări radicale în strategie sau management.

Ca și în cazul cetățenilor unui stat, acționarii delegă puterea lor suverană unor reprezentanți însărcinați să dea socoteală de modul în care gestionează întreprinderea. Desemnarea mandatarilor sociali sau **administratorilor** se face prin votul Adunării generale, chiar dacă această alegere se face, cel mai adesea, în unanimitate și după o listă scurtă. Întreprinderea este gestionată de un consiliu de administrație care alege din sânul său un președinte abilitat să angajeze întreprinderea în diverse acțiuni, dar nesolidar financiar. Președintele numește un director general, însărcinat cu administrarea curentă. De obicei, funcția de președinte (*chairman, président*) și de director general (*CEO, directeur général*) sunt încredințate aceleiași persoane. Acest fapt pune, în mod evident, o problemă de separare a puterii, din moment ce aceeași persoană prezidează consiliul însărcinat să controleze managementul operațional a cărui responsabilitate, de asemenea, și-o asumă.

Pe plan internațional este tot mai vizibilă tendința de a separa puterea. Consiliul de administrație este investit cu o misiune sporită de control și audit. Sunt create comitete specializate de control și remunerare a managerilor. În paralel, se pune problema recrutării administratorilor și competențelor acestora. Independența acestora, adesea invocată ca o necesitate, nu este totuși decât un detaliu într-o evoluție mai profundă care conduce la stabilirea consiliului de administrație ca o veritabilă contra-ponderare la latitudinea discreționară a administratorului căruia i se cere să dea socoteală, în mod regulat și mai serios. Acesta este spiritul modelului german, care separă strict funcțiile de control (consiliul de supraveghere) și de conducere (director).

Structura puterii în întreprindere este, de regulă, triunghiulară, cuprinzând puterea suverană, puterea executivă și puterea de control.

Puterea suverană conduce la definirea, în ultimă instanță, a intereselor întreprinderii. Aceasta aparține acționarilor. În consecință, numărul, natura, mărimea și diversitatea acționarilor constituie structura capitalului și determină tipul intereselor care au tendința de a privilegia: rentabilitatea pe termen lung sau imediată, în funcție de natura acționariatului (dominanța familială sau a fondurilor de investiții, de exemplu); păstrarea locurilor de muncă sau privilegierea fuziunilor, după cum influența aparține acționariatului salariat sau unui partener strategic influent.

Modul în care acționarii intervin pentru a face convergente așteptările lor este, de asemenea, important. Aceștia pot: fi divizați în nenumărate părți sau, dimpotrivă, pot fi reprezentați de câțiva „purtători de cuvânt”; participa activ la adunări sau, dimpotrivă, să se mulțumească să își vândă acțiunile în caz de dezacord; fi retrași, fideli, speculativi.

În consecință, observarea compoziției acționariatului permite cunoașterea capacității acestuia de a influența efectiv întreprinderea.

Puterea executivă aparține directorului și echipei sale. Exercițarea efectivă a acestei puteri depinde, la rândul său, de factori multipli: carisma personală; jocul de relații dintre indivizi; forțele de contra-putere; istoria și cultura societății, care poate accepta sau nu personalități

puternice în vârful ierarhiei; situația economică a întreprinderii care poate cere la conducere un întreprinzător cu o mare putere discreționară, mai degrabă decât un manager.

Mai departe, trebuie depășite clișeele care impun viziunea unui patron cu putere absolută și autoritară. Viața reală a întreprinderilor arată situații foarte contrastante. Eficiența puterii executive este, în mod esențial, consecința unei adaptări a funcției de autoritate la istoria și practicile întreprinderii.

În sfârșit, **puterea de control** aparține în primul rând administratorilor (sau membrilor Consiliului de supraveghere). În exercitarea acestei puteri sunt determinanți următorii factori: numărul, competențele și independența administratorilor; capacitatea administratorilor de a critica, de a da sfaturi argumentate, de a se opune puterii executive, dacă este necesar.

Acestei contra-puteri directe se adaugă o contra-putere indirectă a celor care controlează informația și formează opinia: auditori, analiști, factori media etc. Cu cât întreprinderea se înscrie ca un actor esențial în societate (prin producția sa, influența asupra modului și nivelului de viață, asupra politicii economice, sociale și chiar culturale), cu atât aceasta va fi considerată ca „un bun public“ și, deci, supusă contra-puterii sporite a factorilor de opinie. Într-o logică generală, proprie unei societăți democratice, modul în care comunică întreprinderea, înscriindu-se ea însăși în jocul opiniei, este determinant pentru de a exercita sau nu această contra-putere.

Fiecare vârf al triumphiului definește capacitatea de influență pe care fiecare tip de putere o poate exercita asupra guvernării întreprinderii. Dar fiecare putere delimitează celelalte puteri: de exemplu, cu cât se exercită mai mult puterea suverană, cu atât mai mult acționarii impun întreprinderii interesele lor, cu atât puterea executivă este mai limitată, iar puterea de control acționează în sensul așteptărilor acționarilor.

Invers, cu cât puterea executivă este mai mare, cu atât aceasta își poate exercita influența asupra puterii de control, gestionând informația și impunându-și acționarilor punctele de vedere. Toate jocurile de influență sunt avute în vedere.

Acest triumfi de putere definește, astfel, spațiile de decizie și de acțiune. Pentru fiecare întreprindere, întreprinzătorul sau managerul, administratorul sau acționariatul, auditorul sau analistul exercită efectiv un rol și construiește în felul acesta guvernarea întreprinderii. În consecință, orice modificare în structura puterii (schimbarea acționariatului, succesiunea directorilor, listarea la bursa, modificarea consiliului de administrație, schimbarea regulilor de auditare etc.) are un anumit impact: aceasta poate transforma alegerile de finanțare (apelarea sau nu la împrumuturi, emiterea sau nu de acțiuni), alegerile strategice (alianțe, competența de bază, internaționalizarea) și, în final, dezvoltarea întreprinderii.

În acest sens, guvernarea întreprinderii delimitează condițiile generale în care tehnicile de management (strategie, finanțe, resurse umane etc.) pot fi apoi dezvoltate.

Specificul întreprinderilor de comerț, turism, servicii

Studierea întreprinderilor de comerț, turism, servicii pare o activitate greu de realizat, dacă ne gândim că obiectul analizei îl constituie, de fapt, trei tipuri diferite de întreprinderi. De aceea, găsirea *specificului* a trei tipuri diferite de întreprinderi se dovedește un demers ambițios. Totuși, efortul analitic pornește de la numitorul comun al acestor tipuri de întreprinderi, lăsând deosebirile, cel puțin în această fază, deoparte. Cercetarea punctelor comune ale întreprinderilor de comerț, turism, servicii vine în sprijinul formulării unor concluzii utile întreprinzătorilor, managerilor, administratorilor acestora.

Existența unui specific antrenează după sine utilizarea unui anume instrumentar de conducere adaptat, administrarea după anumite principii a resurselor întreprinderilor, un

anume comportament pe piață (atât prin raport cu clienții, cât și prin raport cu concurenții). Unii profesioniști ai domeniilor de mai sus pot fi surprinși de această grupare, laolaltă cu profesii cu care ei simt că nu se identifică. Totuși, este clar că problemele administrative ale întreprinderilor de comerț, turism, servicii sunt în mare măsură diferite de activitățile industriale astfel încât solicită o „teorie“ numai a lor. De asemenea, este clar că în ciuda multor diferențe, activitățile de comerț, turism, servicii se confruntă cu probleme foarte asemănătoare.

Două aspecte ale activităților de comerț, turism, servicii determină provocările manageriale și administrative ale acestor întreprinderi. *Primul* se referă la faptul că întreprinderile de comerț, turism, servicii implică un grad ridicat de adaptare a activității. Principiile și abordările manageriale utilizate în sectorul industrial, bazate pe standardizare, supervizare și pe sarcini și produse repetitive nu numai că nu sunt aplicabile în sectorul comerțului, turismului, serviciilor, dar chiar pot fi periculoase.

Al doilea aspect se concretizează în faptul că majoritatea întreprinderilor de comerț, turism, servicii dezvoltă o componentă puternică a interacțiunii *face-to-face* cu clienții. Acest fapt face ca definițiile calității și service-ului să dobândească înțelesuri speciale. Calitatea și service-ul trebuie gestionate cu atenție, fiind condiții ale performanței.

Ambele caracteristici (adaptarea și contactul cu clienții) necesită ca întreprinderea să atragă (și să rețină) angajați foarte bine pregătiți. Din acest motiv, întreprinderile de comerț, turism, servicii reprezintă ultima concretizare a celebrei afirmații „activele noastre sunt oamenii noștri”. Ceea ce întreprinderea de comerț, turism, servicii vinde clienților săi este adesea mai puțin serviciile *per se* și mai mult serviciile anumitor angajați (sau echipe).

O primă consecință a acestor caracteristici este aceea că întreprinderea de comerț, turism, servicii trebuie să concureze activ pe două piețe simultan: pe o piață a „output“-urilor pentru serviciile sale (oferta sa) și pe o piață a „input“-urilor pentru resursele productive de care are nevoie (inclusiv forța de muncă). Apare astfel nevoia de a echilibra solicitări contradictorii și constrângeri impuse de cele două piețe, care generează provocări aparte administratorilor acestor întreprinderi.

Specificul întreprinderilor de servicii provine, în primul rând, din aspectele descrise în continuare:

1. *Ciclul de viață al întreprinderii de servicii*

O caracteristică importantă a întreprinderilor de servicii vizează ciclul de viață al acestor întreprinderi. În general, ciclul de viață al unei întreprinderi este, asemenea celui al produselor, compus din patru faze: lansare, creștere, maturitate și declin.

Această abordare este valabilă și în cazul întreprinderilor de comerț, turism, servicii dar, dat fiind specificul activității acestora, ciclul de viață poate dobândi trăsături specifice, pornind de la trei beneficii majore pe care le urmăresc clienții: expertiza, experiența și eficiența.

a. **Primul stadiu: expertiza**

În această etapă, firma este în căutarea celor mai potriviți angajați, de regulă cu experiență, programele de training completează pregătirea acestora, se stabilesc proceduri/standarde de acțiune, în general se „construiește“ expertiza firmei. Din punct de vedere al marketingului, în această etapă este recomandat ca întreprinderea să fie cât mai prezentă în media, reprezentanți ai acesteia să publice articole (sau chiar cărți), să intervină cu opinii competente în situații de interes public, cu alte cuvinte, să întreprindă demersuri care să îi construiască firmei imaginea de „expert“.

b. Al doilea stadiu: experiența

În această etapă, firma are acumulată suficientă practică din contractele/activitățile anterioare, astfel încât acum poate să identifice, documenteze și promoveze cunoștințele/abilitățile specifice, prin broșuri care să descrie experiența, prin scrisori de tip newsletter adresate clienților sau chiar prin organizarea de seminarii pe teme legate de aria de experiență.

În stadiul experienței, întreprinderea tinde spre o clientelă mai clar ținută și mai stabilă, stabilirea de relații de durată devenind tot mai importantă. Activitatea este orientată mai puțin spre diagnoză și mai mult pe sarcini predictibile. Ca atare, poate crește ponderea tinerilor în totalul angajaților, atâta vreme cât pregătirea capătă aspecte formale și se poate baza pe manuale de practică.

c. Al treilea stadiu: eficiența

În această etapă firma poate demonstra că a stabilit sisteme și proceduri pentru gestionarea diferitelor tipuri de probleme. Costurile, rapiditatea și alte caracteristici vin în primul rând, iar dezvoltarea tacticilor de acțiune implică elaborarea de broșuri clar ținute și înalt specializate, prezentări competitive și, în unele domenii (cum ar fi contabilitatea, medicina, arhitectura, investițiile bancare), utilizarea unei publicități selective care să promoveze servicii specifice.

Dincolo de nevoia accentuată de „judecăți de valoare“ în practica bazată pe expertiză (etapa anterioară) care se regăsește și aici, practica eficienței are o nevoie ridicată de sisteme de măsurare pe termen scurt atât a asigurării calității, cât și a productivității.

Pe lângă un stil de leadership „inspirațional”, practica bazată pe eficiență are nevoie de manageri disciplinați, organizați și foarte bine orientați.

Valoarea adăugată în firmă se bazează într-o măsură foarte mare pe sisteme de operare, proceduri și programe de marketing și mai puțin pe talente individuale.

Ceea ce este important legat de acest ciclu de viață, este faptul că el nu este obligatoriu de parcurs de fiecare întreprindere. Dată fiind marea diversitate a nevoilor clienților, pe piață există mult spațiu pentru toate tipurile de întreprinderi de comerț, turism, servicii. Întotdeauna va fi nevoie de firme bazate pe expertiză, pe experiență sau pe eficiență. Fiecare dintre acestea, conduse corespunzător, poate avea același succes ca oricare alta. Este vizibil faptul că aceste întreprinderi sunt conduse și funcționează în moduri foarte diferite. Mesajul este simplu: potriviți practica managementului practicii din întreprindere.

2. Calitatea muncii/activității nu înseamnă calitatea serviciilor

Calitatea muncii nu înseamnă automat calitatea serviciilor prestate clienților. *Să presupunem următorul scenariu: un individ își repară autoturismul la un atelier nou deschis. O săptămână-două mai târziu, o vecină, curioasă să afle dacă ar trebui să apeleze la acel nou atelier de reparații auto, îl întreabă: „Au reparat mașina?” „Cred că da”, răspunde vecinul. „Merge bine, și, deci, presupun că au făcut o treabă bună“. Apoi vecina pune o a doua întrebare foarte interesantă: „Ai primit un serviciu de calitate?” Ce vrea să însemne această a doua întrebare? Repararea unei mașini nu înseamnă un serviciu? Da și nu! Repararea mașinii reprezintă o parte a serviciului și încă una importantă, însă doar repararea în sine nu constituie un serviciu de calitate.*

Un serviciu de calitate înseamnă întreaga gamă de activități sau aspecte care influențează satisfacția unui client: accesibilitate, promptitudine, explicații oferite clienților

(într-un limbaj corespunzător nivelului de înțelegere al fiecăruia) despre ceea ce au descoperit, ce au făcut și de ce.

Așa cum arată și aceste întrebări, înțelesul obișnuit al sintagmei serviciu de calitate în repararea mașinilor se prelungește dincolo de excelența tehnică. Serviciul nu trebuie să se adreseze doar mașinii, ci și clientului. De multe ori poate fi mai important ca prestatorul să exceleze în servirea clienților, deoarece mulți dintre ei nu pot face o astfel de distincție și acordă mai multă atenție calității serviciului decât calității activității tehnice.

Chiar și în cazul în care clienții sunt suficient de sofisticati pentru a face distincție între o servire remarcabilă și o activitate tehnică competentă, ei apelează la prestatorul ce oferă un serviciu (o servire) de calitate. Un astfel de client știe că există mai mulți prestatori care îi pot repara mașina și, în loc să caute unul dintre cei mai calificați tehnicieni (și, probabil, cel mai scump) din oraș, acest client inteligent va apela la prestatorul ales după un număr de criterii, incluzând atitudinea, entuziasmul și alte criterii non-tehnice.

Acest exemplu poate fi extins dincolo de domeniul reparațiilor auto. Poate fi aplicat oricărui serviciu. Firmele care oferă consiliere legală, fiscală, în domeniul investițiilor, servicii de publicitate și consultanță, toate au în comun aceeași nevoie ca și service-ul auto: să servească clientul la fel de bine ca și mașina. Clientul poate *gândi* că prestatorul a realizat o treabă bună din punct de vedere tehnic, dar el nu este un expert. Totuși, pe măsură ce trece timpul, el învață tot mai mult, astfel încât poate aprecia singur dacă mașina continuă să meargă bine, dacă apar probleme în derularea contractelor legale, dacă „politica“ sa financiară sau fiscală generează profit, dacă preluarea unei întreprinderi a avut succes etc.

Însă, uneori, chiar trecerea timpului nu-l va ajuta pe client să judece fără echivoc calitatea serviciilor primite, deoarece pot apărea factori externi care să afecteze rezultatele urmărite; de exemplu, un client poate pierde un caz, chiar dacă are alături de el avocatul cu cea mai strălucitoare minte; sau chiar și cel mai talentat consultant nu-și poate preveni un client cu privire la un eveniment major (de regulă, imprevizibil) care să facă strategia aleasă să nu mai valoreze nimic.

Într-un astfel de context, chiar și clienții cei mai sofisticati, în mod logic sau ilogic, se concentrează mai mult pe calitatea serviciului decât pe calitatea muncii (activității). Din cauza ambiguității care înconjoară excelența tehnică (și a dificultății pe care o are clientul în a o evalua), relațiile personale între client și prestator dobândesc o mare semnificație în toate domeniile. Când un client găsește un furnizor/prestator în care are încredere și care îi conferă liniște și îl scapă de griji, acesta dorește să rămână cu acel prestator. Fiecare individ, când apelează la servicii pentru rezolvarea unor probleme care ies din sfera sa de competență, „cumpără“ mai mult încrederea, liniștea, lipsa grijilor și mai puțin o activitate tehnică „rece“, la care el nu se pricepe. Cei mai mulți clienți iau în considerare stilul, maniera de lucru și, mai presus de toate, *atitudinea* atunci când aleg un prestator de servicii.

Este important de remarcat că în timp ce produsele sunt consumate, serviciile sunt *experimentate*, simțite. Întreprinzătorul-prestator este (sau ar trebui să fie) un manager al *experiențelor* clienților la fel de priceput pe cât este în executarea sarcinilor tehnice. Pe scurt, clientul are o anumită *percepție* asupra calității serviciilor, ceea ce poate conduce la „prima lege în domeniul serviciilor“:

SATISFAȚIA = PERCEPȚIE – AȘTEPTARE

Dacă un client percepe serviciul la un anumit nivel dar așteaptă ceva mai mult (sau diferit), atunci el va fi nesatisfăcut.

Semnificația acestei aparent simple formule rezidă în observația că atât percepțiile cât și așteptările nu reflectă în mod necesar realitatea. Ambele sunt mai degrabă o stare psihologică. De aceea, provocarea majoră a unui întreprinzător-prestator este să managerizeze nu doar ceea ce poate face pentru clienți, ci și așteptările și percepțiile acestora. De aici apare nevoia

centrării pe client. Se spune că cele mai importante chei ale succesului unui prestator de servicii sunt: disponibilitatea, amabilitatea și abilitatea (profesională)¹.

Concluzia în acest moment poate fi următoarea: îmbunătățirea calității muncii poate fi costisitoare și greu de demonstrat; îmbunătățirea calității serviciului prestat poate costa mai puțin, poate genera o atitudine mai responsabilă din partea angajaților și poate fi cu mult mai vizibilă pentru clienți.

2.GUVERNUL SI AFACERILE DIN PERSPECTIVĂ ECONOMICĂ

Sisteme economice

Exceptând economia tradițională (unde schimburile se realizează prin barter), există trei tipuri de sisteme economice.

a) Economia de comandă

Se caracterizează prin existența unei autorități (planificator central) care rezolvă problemele economice (cine produce, cât, pentru cine etc.) și impune soluțiile mediului de afaceri și populației. Pentru a fi posibil acest lucru, proprietatea trebuie concentrată, de regulă în mâna statului.

b) Economia de piață

Economia de piață are atributele:

- 1) **Existența proprietății private.** Firmele private dețin, controlează și dispun de resursele economice, adică sunt proprietar al factorilor de producție (cu excepția muncii, pe care o închiriază). De aici rezultă dreptul de a încasa venituri (dobânzi, rentă, profit).
- 2) **Libertatea de decizie.** Actorii economici pot lua liberi decizii: producători ce și cât să producă; lucrătorii dacă să se angajeze sau nu, iar consumatorii dacă să cumpere sau nu și serviciile oferite.
- 3) **Urmărirea interesului propriu.** În adoptarea deciziilor, fiecare actor urmărește interesul propriu: producătorii să-și maximizeze profitul, consumatorii să-și maximizeze satisfacția.
- 4) **Mecanismul de reglare bazat pe piață și prețuri.** Piața permite cumpărătorilor și vânzătorilor să facă schimburi; aceasta este definită de regulă prin două dimensiuni: (1) *pieța produsului*, rezultată prin definirea produsului cumpărat și vândut și (2) *pieța geografică*, determinată de baza de cumpărători (ce poate fi locală, națională, zonală, internațională etc.). La rândul lor, prețurile îndeplinesc roluri importante. În primul rând, servesc ca semnale pentru alocarea resurselor: dacă prețul permite obținerea de profituri convenabile, întreprinzătorii își vor orienta resursele pentru aceea producție; astfel resursele societății sunt alocate acolo unde sunt necesare, unde pot produce valoare pentru societate. În al doilea rând, prețurile reflectă preferințele consumatorilor: cumpărând un produs, aceștia “votază” pentru el, adică semnalează societății că îi acordă valoare și, în consecință, că trebuie adus pe piață.
- 5) **Concurența:** Este principalul stimulente ca mecanismele pieței să funcționeze corect.

c) Economia mixtă

Evoluția istorică a făcut ca statul să intervină în mecanismul economic de reglementare, în alocarea resurselor sau chiar în calitate de agent public alături de firmele private. În anumite perioade istorice, în special în anii '60 – '70 din secolul trecut, rolul statului a fost supraevaluat, practicându-se politici protecționiste. Acestea au fost justificate în moduri diferite, cum ar fi: necesitățile industrializării, promovarea exporturilor, substituirea importurilor sau chiar atragerea investitorilor străini. De exemplu, America Latină a promovat politici de “substituire a importurilor” cu produse „naționale” sau Asia s-a aflat multă vreme sub imperiul modelului japonez de interferență a statului în comerțul exterior pentru sprijinirea exportului propriu. S-a constatat însă că, în practică, aceste abordări n-au condus la

rezultatele scontate, cu excepțiile notabile ale Japoniei și altor țări din Asia (Coreea de sus, Hong-Kong etc.).

În prezent tendința pe plan internațional este de liberalizarea economiei, demonopolizarea, privatizarea și dereglementarea. Măsurile luate de stat urmăresc ca mecanismele pieței să funcționeze mai eficient, prin oferirea unui cadru de reglementare care să promoveze concurența și comportamentele de afaceri corecte ale agenților economici. Motivul este că piețele, dacă sunt funcționale, reprezintă cel mai bun cadru pentru asigurarea eficienței alocării și utilizării resurselor societății. Alte acțiuni ale statului pot viza protejarea unor grupuri defavorizate, asigurarea stabilității economiei naționale și a societății, distribuirea veniturilor, coeziunea socială etc. Astfel, chiar dacă în prezent rolul statului în economie este mai redus, comparativ cu deceniile trecute, acesta are o influență semnificativă asupra afacerilor, prin funcțiile pe care le îndeplinește într-o societate modernă.

Politica concurenței și ajutorul de stat

Concurența, un pilon al economiei de piață, are efecte benefice pentru consumatori și pentru economia națională în general. Concurența:

- asigură pentru consumatori produse mai bune la un cost mai scăzut;
- înlătură ineficiența producătorilor;
- asigură repartizarea mai eficientă a resurselor economiei;

Ținând cont de aceste consecințe, se înțelege de ce este necesară promovarea politicii concurenței de către autorități, printr-un demers sistematic.

Reglementarea prețurilor în România

Lipsa concurenței influențează negativ interesele consumatorilor. Să exemplificăm acest lucru în cazul prețurilor; acestea trebuie să se determine în mod liber prin concurență, pe baza cererii și ofertei. Însă, în anumite condiții, o firmă aflată în poziție dominantă pe o piață specifică poate abuza, impunând partenerilor prețuri mai mari decât ar fi normal sau acționând astfel încât să rezulte prețuri mai mari (de pildă, prin restrângerea producției). La același efect se poate ajunge și dacă mai multe firme de pe aceeași piață, adică concurenți, se înțeleg să practice un anumit nivel de preț mare sau să acționeze în așa fel încât să reducă concurența (își împart zonele de vânzare, limitează voia producția etc.). Pentru prevenirea sau stoparea unor asemenea comportamente ale firmelor, autoritățile de concurență intervin pentru a împiedica restrângerea sau eliminarea concurenței.

Statul poate interveni pentru controlul sau influențarea prețurilor doar în cazuri bine definite și pe o perioadă de timp scurtă, astfel:

- Pentru activități cu caracter de monopol natural sau al unor activități economice stabilite prin lege (ex.: utilități, medicamente), prețurile și tarifele sunt stabilite de autoritățile de stat.
- Pentru sectoare economice sau pe piețele unde concurența este exclusă sau substanțial restrânsă prin efectul unei legi sau din cauza unei poziții de monopol, Guvernul, prin hotărâre, poate institui forme de control al prețurilor. Controlul se instituie pentru cel mult 3 ani, cu posibilitate de prelungire succesivă de câte un an, dacă condițiile se mențin.
- Pentru sectoare economice determinate și în împrejurări excepționale (ex.: criză, dezechilibru major între cerere și ofertă, disfuncționalitate evidentă a pieței), Guvernul, prin hotărâre, poate adopta măsuri temporare pentru combaterea creșterii excesive a prețurilor sau chiar pentru blocarea creșterii prețurilor. Măsurile pot fi adoptate pentru o perioadă de 6 luni, cu posibilitate de prelungire succesivă de câte cel mult 3 luni, dacă împrejurările persistă.

3.MARKETINGUL ÎN ÎNTREPRINDERILE SERVICII

Marketingul reprezintă funcția care constă în conceperea ofertei unui produs sau a unui serviciu conform așteptărilor consumatorilor identificate cu precizie, ținând cont de capacitatea întreprinderii, de diferitele costuri, precum și de toate constrângerile mediului în care evoluează întreprinderea. În 2004, Asociația Americană de Marketing (AMA) a propus redefinirea marketingului astfel: *Marketingul reprezintă o funcție a organizației și un ansamblu de procese pentru crearea, comunicarea și oferirea de valoare consumatorilor și pentru gestiunea relației cu clienții în așa fel încât acestea (procesele) să poată aduce beneficii atât organizației, cât și părților interesate (stakeholders).*

Din definiția AMA 2004 ne propunem să dezvoltăm în acest curs câteva aspecte legate de gestionarea relației cu clienții (sau CRM – *Customer Relationship Management*). CRM desemnează conceperea, dezvoltarea, punerea în practică și administrarea unei strategii care să optimizeze relația pe care o întreprindere o dezvoltă cu clienții săi. În esență, această strategie nu este nouă deoarece orice întreprindere aspiră în mod logic, sub o formă sau alta, să își dezvolte activitatea în această manieră. Dar rolul și importanța strategică a CRM generează totuși un avantaj concurențial esențial și incontestabil. Astăzi a devenit vitală fidelizarea celor mai buni clienți și dezvoltarea potențialului acestora.

Pentru atingerea obiectivelor acestui curs am considerat necesară o privire de ansamblu asupra comportamentului clienților întreprinderilor comerciale, o scurtă analiză a ceea ce înseamnă efortul de fidelizare a clienților existenți (în special, prin comparație cu efortul de atragere de noi clienți) și, în final, o analiză mai detaliată a CRM.

Comportamentul consumatorilor

Un studiu intitulat *Shopper Typology 2005* (INCOMA Research and GfK Praha) care a analizat comportamentul cumpărătorilor a indicat posibilitatea grupării acestora în opt tipuri fundamentale (cu relevanță internațională). La baza tipologiei stau trei factori principali, fiecare fiind asociat cu o serie de alte caracteristici (demografice, sociale și comportamentale): (1) mobilitatea (adică dorința sau abilitatea de a conduce până la magazine; (2) sensibilitatea la pret ca factor în alegerea produselor; (3) cererea (în special pentru „piața în creștere a serviciilor“).

Tipurile de clienți au fost denumite astfel încât să reflecte caracteristicile lor fundamentale: Economist, Mobile Pragmatist, Demanding, Generous (Liberals), Communicative Housewife, Savers (Thrifty), Comfortable Opportunist, Undemanding Conservative.

Economiștii (16%)

Aceștia sunt, de obicei, persoane tinere, cu copii și cu studii medii. Doresc să cumpere cu plăcere, preferă marile magazine și cumpără cantități mari (cu o frecvență redusă). Comparativ cu alte tipuri generate de factorul mobilitate, sunt mai puțin impulsivi, dar sunt atenți la acțiunile promoționale ale detailiștilor. Preferă supermarketurile, magazinele cash and carry și de discount (Globus, Carrefour, Lidl, Kaufland, Tesco). Mai mult decât media înregistrată în totalul cumpărătorilor, economiștii decid să cumpere pe baza unei combinații de prețuri atractive, gamă largă a produselor din ofertă și mediul ambiant din magazin.

Pragmaticii mobili (15%)

Pragmaticii mobili tind să se încadreze în categoria „între două vârste“ și cu venituri medii spre ridicate. Sunt cei mai puțin impulsivi dintre tipurile „mobile“. În mod vădit, aceștia preferă să cumpere cu o frecvență mai redusă, dar în cantități mai mari. Sunt atenți la publicitate și fluturași promoționali. Preferă lanțurile de magazine care au o susținută politică de discount sau magazinele cash and carry (Makro, Lidl, Kaufland, Penny Market, Plus).

Prioritatea acestora o reprezintă prețurile mici și gama largă de produse. Accesul cu mașina și programul prelungit până târziu sunt, de asemenea, importante.

Solicitanții (13%)

Consumatorii solicitanți sunt persoane active din punct de vedere economic, în categoria de vârstă tineri spre maturi. Cei mai mulți au un singur copil. Au studii și venituri superioare (un număr peste medie). Când cumpără sunt adesea impulsivi; nu sunt conservatori. Dintre toate grupurile, aceștia acordă cea mai mică atenție prețului și nu au încredere prea mare în ofertele cu discount. Preferă magazinele mari (Carrefour, Hypernov, Tesco, Makro-Metro). Alegerea magazinelor este influențată de gama de produse, dar, de asemenea, sunt importante: un mediu ambiant plăcut în magazin, program de funcționare până târziu și accesul cu mașina.

Generoșii (Liberalii) (16%)

În general, liberalii au doi copii, sunt mai degrabă de vârstă mijlocie, au educație superioară și venituri peste medie. Au tendința să cumpere pe baza impulsului, dar nu au încredere în fluturașii promoționali și ofertele cu discount. Preferă magazine moderne, hypermarketuri și supermarketuri (Delvita, Interspar, Globus, Makro).

Casnicele vorbărețe (9%)

Sunt femeii mai în vârstă, cu venituri sub medie și cu nivel de educație relativ scăzut. Acestea cumpără rațional, dar pun accent pe conversațiile cu personalul magazinului și pe accesibilitatea transportului public. De cele mai multe ori, ele aleg magazine mici sau supermarketuri (Albert, Julius Meinl, Delvita, Lidl, comercianți independenți). Amplasarea magazinului și discountul sunt importante pentru ele; își bazează cumpărăturile pe fluturași într-o măsură mai mare decât media cumpărătorilor.

Cumpătații (Economii) (13%)

Cumpătații sunt, în mod semnificativ, persoane în vârstă, cu venituri mici și educație puțină. Sunt foarte raționali când fac cumpărături, ceea ce înseamnă că sunt cei mai puțin conservatori din categoria „imobili”. Sunt atenți la promoții și adeseori își bazează alegerile pe acestea. Cel mai adesea, aleg mini-marketuri, supermarketuri și magazine de discount (Hruška, COOP, comercianți independenți, Albert). Proximitatea și ofertele cu discount sunt factori semnificativi când aleg de unde să cumpere.

Oportuniștii comozi (6%)

Aceștia sunt persoane în vârstă, fără copii acasă și, adesea, cu un singur susținător financiar. Au un nivel de educație mai scăzut și venituri sub medie. Petrec cât mai puțin timp posibil la cumpărături, au puțină încredere în anunțurile promoționale și ofertele cu discount, preferă magazinele mai mici (comercianți independenți, Jedrota). Proximitatea este factorul cheie când aleg un magazin, la fel ca și serviciul rapid la casă.

Conservatorii nepretențioși (12%)

Ca și categoria anterioară, aceștia sunt mai puțin școliți și în vârstă, locuind fără copii și având venituri sub-medie (de cele mai multe ori existând un singur susținător financiar în familie). Aceștia își planifică în detaliu cumpărăturile, cumpără des dar cantități mici de fiecare dată și sunt foarte conservatori în obiceiurile de cumpărare. De obicei, frecventează magazine mici (cooperative, Hruška, distribuitori independenți). Proximitatea este factorul cheie în alegerea magazinului, alături de posibilitatea de a plăti rapid.

Magazinele cash and carry au printre clienți cea mai parte dintre tipurile mobile, la fel ca și hypermarketurile și magazinele de discount, unde clienții sensibili la preț, cu venituri ridicate își fac cel mai adesea cumpărăturile.

Supermarketurile dețin o cotă mai redusă din tipurile „mobile“ (generoșii), cea mai mare cotă reprezentând-o tipurile mobile (casnicele vorbărețe și cumpătații).

Mini-marketurile și magazinele cu autoservire sunt preferate de tipurile imobile (cumpătații și nepretențioșii).

Gestiunea strategică a relației cu clienții

În orice sistem concurențial, întreprinderea aspiră la satisfacerea clienților săi. Dacă nu ar atinge acest obiectiv, clienții ar finaliza procesul de cumpărare prin alegerea ofertei altor întreprinderi de pe piață. Chiar dacă afirmația introductivă are o logică aproape banală, în prezent nu este întotdeauna simplu de satisfăcut un client.

Dacă întreprinderea este preocupată de satisfacerea clienților, acest lucru nu se întâmplă nici pentru a face plăcere acestora, nici din filantropie. Întreprinderea nu face în felul acesta decât să răspundă unei obligații concurențiale. Fără concurență pe piața pe care acționează, obiectivul satisfacerii clienților devine secundar sau chiar în mod intenționat eludat. Clienții nu au altă alegere decât să consume produsele și serviciile care le sunt propuse. Singurul obiectiv al întreprinderii devine reducerea maximală a costurilor și, în consecință, maximizarea profitului, chiar dacă asta ar însemna să aibă doar clienți nesatisfăcuți. Însă, într-un context de globalizare a piețelor, aceste ecosisteme monopoliste sunt din ce în ce mai rare. Prin natura sa, un sistem concurențial introduce posibilitatea alternativei. În acest fel, întreprinderea trebuie, în mod imperativ, să genereze satisfacție în rândul clienților săi, descrisă dintotdeauna ca sursa generatoare a fidelității acestora. *A priori*, un client satisfăcut nu poate deveni decât un client fidel. Un demers elementar de marketing a permis identificarea cu precizie a unei nevoi. Oferta întreprinderii răspunde cel mai bine acestei nevoi. Clientul este satisfăcut! Dacă el este satisfăcut în totalitate, va reînnoi cumpărările în favoarea mărcii care a răspuns cel mai bine așteptării sale. Or, un client fidel generează o activitate mai importantă și mai rentabilă pentru întreprindere decât un client ocazional. Apare astfel esențială satisfacerea unui maximum de clienți, dacă nu chiar totalitatea acestora.

Mai mulți indicatori pot măsura sau doar să urmărească fidelitatea clienților. Printre cei mai utilizați, reținem trei care desemnează o analiză a valorii unui client.

RFM: variabilele reținute sunt *recency* (cât de recent), adică data ultimei cumpărări; *frequency* (frecvența), sau periodicitatea medie a cumpărărilor în perioada analizată; *monetary*(valoarea monetară), sau suma cumpărărilor realizate de client în perioada analizată.

FRAT: variabilele reținute sunt *frequency* (frecvența), sau periodicitatea medie a cumpărărilor în perioada analizată; *recency* (cât de recent), adică data ultimei cumpărări; *amount* (valoarea) sau suma cumpărărilor realizate de client în perioada analizată și *type* (tipul) de produs cumpărat de client.

LTV: *Life time value*. Acest indicator reunește valoarea efectivă (valoarea actuală netă) și valoarea potențială a unui client. Aceasta poate da naștere unei modelări complexe care să permită integrarea de numeroase costuri și investițiile realizate pentru dobândirea și apoi păstrarea pe termen mediu/ lung a unui client identificat.

Un proiect de CRM necesită o abordare strategică riguroasă în amonte. Odata ce întreprinderea decide să își centreze activitatea pe client, aceasta nu poate avea în vedere acest obiectiv doar în unele din departamentele sale și să acționeze diferit în altele. Numai o interrelaționare sinergică între diferitele departamente (C&D, marketing, producție, comercializare, logistică, finanțe și contabilitate, resurse umane, administrare...) poate permite

conceperea și punerea în practică a unui demers CRM coerent, atât în interior, cât și în exterior.

Prima etapă, fără de care nu se poate, constă în sensibilizarea ansamblului angajaților în favoarea proiectului CRM. Nicio gestiune a relației cu clienții nu ar putea fi performantă fără o gestiune prealabilă, de asemenea performantă, a relației cu angajații, de unde acronimul ERM (*Employee Relationship Management*) utilizat uneori. Cu alte cuvinte, înainte de a încerca fidelizarea clienților, este necesară asigurarea fidelizării și motivării personalului. Această dinamică internă indispensabilă trebuie să se regăsească de la *front office* până la *back office* și să nu negligeze nici activitățile eventual sub-contractate sau externalizate. În acest scop este nevoie de o importantă muncă de comunicare și de o adevărată pedagogie care trebuie realizată pentru ca fiecare să poată înțelege clar importanța proiectului CRM pentru întreaga întreprindere.

În această fază de sensibilizare, cel mai dificil pentru un producător poate fi mobilizarea actorilor externi, în special a partenerilor din distribuție. Deși constituie o verigă esențială în lanțul satisfacției-fidelizării, aceștia nu își percep întotdeauna propriul interes în participarea la proiectul CRM al furnizorului. În unele situații, distribuitorii pot constitui un ecran care alterează vizibilitatea clienței finale iar neparticiparea lor poate duce spre eșecul proiectului. Un producător trebuie să utilizeze rezultatele anchetelor de satisfacție în rândul clienților sau acțiunea clientului misterios (*mystery shopping*), pentru a informa distribuitorii asupra mizei comune și pentru a-i convinge să devină parteneri în proiect, în cadrul unei relații de tip câștig – câștig.

Mystery shopping. Presudo-cumpărările sau cumpărările – mister reprezintă o tehnică de control care constă în trimiterea unor anchetatori în punctele de vânzare, unde aceștia se prezintă sub forma unor clienți obișnuiți. Scopul este de a testa în mod anonim punctul de vânzare sau în mod direct vânzătorii. Acest demers permite în special verificarea respectării condițiilor generale de vânzare recomandate, competența și motivarea forței de vânzare, precum și întâmpinarea clienților și calitatea servirii în general.

Odată cadrul participativ creat, **a doua etapă** constă în valorificarea ansamblului de informații colectate pentru analiza portofoliului de clienți în vederea realizării segmentării celei mai pertinente posibil din punct de vedere al marketingului, precum și din punct de vedere tehnic și financiar. Criteriile de segmentare, utilizabile individual sau combinat, sunt multiple și variate (caracteristici socio-demografice, localizarea geografică, RFM, FRAT, LTV...). Însă, de vreme ce CRM aspiră la fidelizarea clienților întreprinderii, inițial este posibilă distingerea a patru categorii care privesc tipul de relație pe care acești clienți îl întrețin cu marca (sau produsele întreprinderii, în general). Dincolo de simplitatea punerii în aplicare, avantajul acestei segmentări este acela că permite întreprinderii să își diferențieze politicile de marketing utilizate pentru fiecare segment.

Primul segment regrupează clienții excepționali, în sensul în care aceștia nu consumă produsele întreprinderii decât ca excepție. Marketingul utilizat este astfel unul nediferențiat, nicio altă investiție nefiind rentabilă.

Al doilea segment adună clienții ocazionali pentru care se aplică un marketing diferențiat.

Frecvența și volumul cumpărărilor lor sunt mai importante decât în cazul clienților excepționali.

Se justifică astfel o atenție particulară, fără a concentra totuși întregul efort al întreprinderii spre acești clienți.

Al treilea segment reunește clienții obișnuiți pentru care se aplică un marketing concentrat, conceput special pentru acest segment în urma analizelor informațiilor colectate

despre ei și despre cumpărările pe care le fac. Regularitatea consumului lor face din acești clienți ținte a priori propice pentru a deveni clienți exclusivi.

Al patrulea segment este compus din clienții excusivi, altfel spus, din cei care, pentru o categorie dată de produse sau servicii, nu consumă decât marca vizată. Acestor clienți fideli trebuie oferit un marketing personalizat al cărui efort este justificat de cifra de afaceri sau de profitul pe care aceștia îl generează.

Pe măsură ce se progresează către al patrulea segment devine tot mai îndreptățită utilizarea unui marketing relațional personalizat. Dacă potențialul va fi important, relația poate fi individualizată până spre o strategie de marketing de tipul *one-to-one* (marketing 1 to 1 sau marketing 1:1).

Dar, dincolo de satisfacție, fidelitatea unui client se construiește pe avantajul concurențial pe care acesta îl obține consumând o marcă și nu alta. Din acest motiv, CRM trebuie să construiască o relație de încredere cu clienții bazată pe numele mărcii. Aceasta trebuie să devină progresiv simbolul tuturor așteptărilor clienților: simbolul calității, al performanței, al servirii, al câștigului de timp, al prețului avantajos și al înnoirii ofertei, dar, în același timp, simbolul respectului față de valorile societății.

4. STRATEGIA ÎNTREPRINDERILOR DE SERVICII

Conceptul de strategie; rolul managementului strategic

Strategia, ca domeniu distinct al managementului, vizează conduita generală a unei întreprinderi și politica pe termen lung a acesteia, deosebindu-se de tacticile pe termen scurt și de activitățile zilnice. Cu alte cuvinte, strategia unei întreprinderi se referă la obiectivele pe termen lung ale acesteia și la mijloacele prin care intenționează să realizeze aceste obiective.

De la început trebuie făcută precizarea că, deși ne vom referi la strategia „afacerilor” – fie private, fie publice - multe concepte și tehnici implicate pot fi aplicate și altor organizații precum agenții guvernamentale, instituții educaționale, organizații axate pe cercetare științifică etc.

O caracteristică importantă a strategiei afacerilor este nevoia de a lua în considerare reacțiile *altora* la orice inițiativă a firmei care promovează respectiva strategie, în special reacțiile concurenților săi. Există însă și alte organisme a căror reacție este importantă: sindicate, autoritatea locală sau guvernamentală, alte organizații care reglementează domeniul/industria în care acționează întreprinderea.

În încercarea de a defini strategia s-au urmat mai multe căi. Este cunoscută analogia cu strategia militară, caracteristică noii clase de manageri conturată imediat după al doilea război mondial. Aceștia gândeau în termeni de „atacarea piețelor”, „învingerea rivalilor” etc. Deși această analogie a fost în bună măsură abandonată, comparațiile actuale fiind făcute mai degrabă cu lumea sportului unde există locul 1, locul 2 etc., totuși neglijarea ei în totalitate poate constitui o sursă de eșec în afaceri.

Dezbaterile despre planificare și strategie au trecut printr-o succesiune rapidă de faze, reflectând schimbările, în parte în abordare, în parte în terminologie. La început răspunsul a fost *planificarea organizațională*; apoi, *planificarea strategică*, cu rol de a arăta calea spre *managementul strategic*.

Planificarea organizațională accentua nevoia de un plan comprehensiv care să acopere toate aspectele afacerii, în special aspectele financiare; planificarea strategică puneă multă importanță pe evoluția strategiei pe termen lung. Managementul strategic pune cea mai mare greutate pe transformarea organizației într-o firmă care să răspundă rapid schimbărilor mediului.

Managementul strategic se caracterizează nu doar printr-un instrumentar aparte, ci și printr-un vocabular specific. În acest context, au făcut carieră termenii de *viziune* și *misiune*.

Prima sarcină a managementului strategic se referă la dobândirea unei gândiri strategice cu privire la structura viitoare a organizației și la formarea unei viziuni asupra viitorului firmei în 5 – 10 ani.

Cele două obiective majore se traduc în: stabilirea unui sens pentru activitățile organizației, oferirea unei direcții de acțiune pe termen lung, conferirea unei puternice identități organizației. În acest context, *viziunea* reprezintă o ambiție, o barieră pe care trebuie să o depășească orice organizație care vrea să aibă succes.

Misiunea organizației reflectă viziunea managementului asupra a ceea ce firma vrea să facă și să devină, oferă o perspectivă clară asupra a ceea ce firma încearcă să realizeze pentru clienții săi și indică intenția firmei de a avea o anumită poziție în domeniul afacerilor.

În stabilirea strategiei, firma poate apela la ajutorul pe care îl oferă câteva întrebări specifice:

1. Care este tipul de afacere pe care o derulează întreprinderea în prezent?
2. Care este tipul de afacere pe care dorește întreprinderea să o deruleze?
3. Ce vor dori clienții în viitor?
4. Care sunt așteptările stakeholderilor?
5. Care vor fi concurenții, furnizorii și partenerii întreprinderii?
6. Cum va influența tehnologia industria în care activează întreprinderea?
7. Care sunt scenariile posibile cu privire la mediu?

Un exemplu de viziune / misiune pentru o companie *rent-a-car* poate fi:
Afacerea noastră este să oferim mașini spre închiriere.

Misiunea noastră este satisfacerea completă a nevoilor clienților.

Declarația de misiune, ca scurtă descriere a ceea ce o organizație înțelege prin scopul și valorile sale fundamentale, trebuie să fie realistă, să reflecte consensul a ceea ce managerii și personalul consideră că trebuie să existe. Trebuie să crească și să se modifice odată cu organizația.

Declarația de misiune a distribuitorului britanic Sainsbury este: *Să ne asumăm responsabilitatea de a deveni lideri în comerțul nostru acționând cu o deplină integritate, îndeplinindu-ne munca la cele mai înalte standarde și contribuind la binele public și la calitatea vieții în comunitate.*

Orice companie care se respectă include în declarația de misiune și o componentă socială de care chiar trebuie să aibă grijă. Charles Handy, un renumit profesor de la London Business School, spunea: „în afaceri, ca și în viață, toți avem nevoie de un scop nepersonal pentru a ne simți folositori, valoroși și buni!”.

Pe scurt, **stabilirea obiectivelor** vizează în principal două mari categorii de aspecte: financiare (rezultatele legate de îmbunătățirea performanței financiare a întreprinderii) și strategice (rezultatele care vizează o competitivitate sporită și o puternică poziție pe termen lung pe piața vizată). Exemple de obiective financiare pot fi: creșterea ratei profitului de la 10 la 15%, creșterea valorii dividendelor, dobândirea și menținerea cotației AA pentru obligațiunile emise de întreprindere. Exemplele de obiective strategice se pot referi la: creșterea cotei de piață de la 18 la 22%, depășirea concurenților prin calitate sau servicii pentru clienți, obținerea unor costuri mai mici decât concurenții, atingerea poziției de lider în introducerea de noi produse, atingerea unei superiorități tehnologice.

Modelarea strategiei vizează CUM:

- să se realizeze obiectivele strategice și financiare;
- să se depășească rivalii și să se dobândească un avantaj concurențial;
- să răspundă întreprinderea la schimbările din domeniul de activitate și ale condițiilor

concrențiale;

- să se apere împotriva amenințărilor din mediu;
- să dezvolte afacerea.

Ca urmare, *strategia actuală* a unei întreprinderi este un amestec între *strategia planificată*, intenționată (acțiuni deliberate care privesc scopul și obiectivele stabilite) și *strategia adaptivă*, neintenționată (reacții necesare la presiuni concurențiale).

Implementarea strategiei reprezintă o activitate internă de organizare, stabilirea bugetelor, motivare, construirea culturii, supervizare și conducere pentru a face strategia să acționeze conform planificării.

Implementarea strategiei implică obținerea concordanței între modul în care sunt făcute lucrurile și ceea ce este necesar pentru realizarea eficientă a strategiei.

Cele mai importante concordanțe sunt între strategii și: aptitudinile organizaționale, structură, sistemele interne de sprijin, cultura organizației.

Evaluarea și corectarea strategiei, ca sarcină finală a managementului strategic, subliniază ideea că strategia odată elaborată și implementată nu este veșnică. Această sarcină contribuie esențial la atingerea rolului managementului strategic și anume acela de a transforma întreprinderea într-o organizație flexibilă, ușor de adaptat la schimbare.

Definirea strategiei constituie o preocupare importantă a specialiștilor. Istoric abordând problema, se pot identifica mai multe momente de „salt“ în încercarea de a face lumină în acest domeniu.

Modelul celor cinci forțe ale concurenței

Modelul celor cinci forțe ale pieței a fost elaborat de Michael Porter pentru a răspunde primei întrebări (cât de bun este jocul?).

Porter a propus analiza celor cinci „forțe“ care acționează asupra tuturor întreprinderilor aparținând aceluiași sector economic:

- a) rivalitatea între firmele existente;
- b) puterea de negociere a furnizorilor;
- c) puterea de negociere a clienților;
- d) riscul din partea nou intraților în sector;
- e) riscul produselor sau serviciilor de substituție

Rivalitatea dintre firme este accentuată de următorii factori:

- ◆ creșterea înceată a pieței (în condițiile în care unele întreprinderi vor încerca cu orice preț să crească cota de piață);
- ◆ nivelul ridicat al cheltuielilor fixe (de unde, rivalitatea accentuată pentru a cuceri cota de piață care să le permită acoperirea acestor cheltuieli prin repartizarea lor pe un număr mai mare de produse);
- ◆ slaba diferențiere a ofertei, fapt care antrenează non-fidelitatea față de marcă (factor care agravează concurența prin tendința de a lupta prin preț);
- ◆ bariere de ieșire puternice, ceea ce are drept consecință directă determinarea întreprinderilor de a se „lupta“ mai mult timp înainte de a părăsi sectorul;
- ◆ concurenți numeroși și de talii apropiate (ceea ce are ca efect, de cele mai multe ori, de a-i determina pe cei mai ambițioși să încerce să-i elimine pe ceilalți);
- ◆ diversitatea în ceea ce privește proveniența concurenților, având astfel culturi diferite și, în consecință, acțiuni destabilizatoare (diferența între culturi antrenează neînțelegeri cu privire la mișcările strategice ale concurenților și, deci, riscul unor răspunsuri disproporționate);
- ◆ indivizibilitatea capitalului tehnic (care nu poate fi utilizat în alt sector, întreprinderile accentuând astfel tendința de a se lupta pentru a rămâne în sectorul în care se găsesc);

◆ inovația tehnologică ce presupune cheltuieli de cercetare ridicate (de unde necesitatea de a obține volum).

De regulă, rivalitatea între concurenți este cea mai puternică forță din cele cinci. „Armele“ acestei forțe sunt: prețul, calitatea, performanța, serviciile oferite clienților, garanțiile, publicitatea și alte metode de promovare, rețeaua dealer-ilor, inovarea produsului.

Puterea de negociere a furnizorilor (adică întreprinderile situate în amonte, chiar dacă nu sunt furnizori direcți) este accentuată de:

- concentrarea furnizorilor (dacă clienții sunt foarte numeroși comparativ cu un număr redus al furnizorilor, fapt ce le conferă acestora un plus de putere);
- dependența de produsele sectorului lor (întreprinderile întâmpină mari dificultăți în a găsi produse de substituție la furnizori din afara sectorului);
- importanța produsului pentru cumpărător, în special pentru a se diferenția (cu cât produsul cumpărat prezintă un caracter strategic puternic, cu atât mai mult furnizorul deține o putere de negociere mai mare);
- costul ridicat de transfer de la un furnizor la altul (se păărăsește cu atât mai greu un furnizor cu cât acesta a reușit să se diferențieze, crescând astfel costul de transfer);
- excedentul cererii față de ofertă;
- situația în care sectorul de activitate al clienților nu reprezintă pentru furnizori o miză majoră (în consecință, aceștia nu sunt dispuși să facă eforturi importante, în special legate de prețuri, pentru a-și păstra clienții).

Puterea de negociere a clienților (și a tuturor participanților din avalul întreprinderii) este accentuată de:

- cumpărarea de cantități importante (clientul reprezentând astfel o piață interesantă pentru furnizor/furnizori);
- costul de transfer scăzut în special ca urmare a faptului că produsele cumpărate sunt puțin diferențiate sau au o imagine slabă (fiind astfel ușor de înlocuit un furnizor cu altul);
- importanța pe care o au pentru clienți costurile aprovizionării (de aceea, ei vor foarte atenți la condițiile de cumpărare);
- amenințarea integrării în amonte pe care o reprezintă clienții (de unde presiunea asupra furnizorilor aflați astfel într-o postură mai degrabă nefavorabilă negocierii);
- situația în care produsele sectorului nu influențează calitatea ofertelor clienților (care vor avea tendința să se aprovizioneze mai ieftin);
- obligația clienților de a reduce costurile;
- profiturile scăzute ale clienților (un sector sărac nu contribuie la îmbogățirea furnizorilor săi, căci un astfel de sector rămâne foarte preocupat de nivelul prețurilor);
- informațiile complete de care dispun clienții (în special, legate de profitul furnizorilor, aflându-se deci într-o bună poziție de negociere).

Însă, în foarte numeroase situații, întreprinderea nu vinde direct consumatorilor sau utilizatorilor, astfel că puterea de negociere se împarte și între intermediari, adică distribuția.

Puterea de negociere a distribuției este cu atât mai ridicată cu cât:

- o distribuția este mai concentrată decât întreprinderile sectorului;
- o distribuția reprezintă în sine o parte importantă a vânzărilor;
- o clienții sunt mai fideli unui mod de distribuție;
- o distribuția furnizează toate sau o parte din serviciile indispensabile utilizatorului, iar aceste servicii sunt importante pentru cumpărare.

Subliniem faptul că, pentru o mai precisă determinare a intensității acestei forțe, este esențial să se țină seama de modul în care puterea de negociere se împarte între toți agenții economici care intervin în avalul întreprinderii (până la consumatorul final).

Riscul nou intraților în sector

Este accentuat de existența barierelor slabe de intrare. Cu alte cuvinte, de fiecare dată când va fi posibil, întreprinderile dintr-un sector vor ridica bariere care să limiteze dorința întreprinderilor exterioare sectorului să pătrundă în sector.

Tipuri posibile de bariere de intrare sunt următoarele:

- economii de scară (obligă noii intrați la o strategie de volum, deci la investiții ridicate);
- diferențierea din partea întreprinderilor capabile să:
 - creeze o imagine puternică;
 - fidelizeze clienții;
 - ofere servicii specifice;
 - conceapă un produs recunoscut ca noutate.
- intensitatea nevoii de capital (ceea ce sporește riscul și descurajează pe cei cu mijloace financiare reduse);
- dificultatea de acces la circuitele de distribuție (dacă întreprinderile din sector au un control real asupra lor);
- avantajul costului deținut de concurenții actuali (adus, printre altele, de accesul la tehnologie sau la materiile prime, la subvenții publice, de amplasamente favorabile) și antrenat de efectul experienței;
- politica statului care poate favoriza sau defavoriza concurenții străini;
- situația geografică, înțelegând amplasamentul fizic al punctelor de vânzare;

Riscul produselor sau serviciilor de substituție

Există în toate sectoarele. Riscul esențial constă în interesul pe care piața îl poate găsi în aceste produse sau servicii de substituție, interes care va avea ca efect accelerarea obsolescenței ofertei existente și, deci, diminuarea valorii de piață a produselor și serviciilor oferite în prezent.

Interesul pentru aceste produse poate lua forme variate precum:

- produsul de substituție oferă funcționalități suplimentare;
- avantaje la nivelul costului de cumpărare sau de aprovizionare;
- o mai bună adaptare la nevoile clienților;
- un produs ce înregistrează o puternică diminuare a costurilor la care s-a ajuns fie printr-o concepție diferită, fie printr-un nou mod de prezentare;
- un produs prezentat de sectoarele performante, deci puternic rentabile și care au plătit deja în mare parte costurile dezvoltării în acele sectoare.

Substituția este, în general, influențată, direct sau indirect, de factori precum:

- nivelul relativ al prețului produselor sau serviciilor de substituție;
- costul conversiei, de adaptare în consum;
- comportamentul mai mult sau mai puțin fidel al clienților.

Adevărata problemă însă rezidă în dificultatea identificării produselor sau serviciilor de substituție.

5.ADMINISTRAREA RESURSELOR UMANE

Gestiunea previzională a resurselor umane

Concepte

1. *Noțiunea de gestiunea previzională a resurselor umane*

a. O sarcină a administrării resurselor umane - asigurarea cu personal, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ - suficient pentru a garanta atingerea obiectivelor organizației.

b. În acest sens, planificarea efectivelor sau gestiunea previzională a personalului este un instrument folosit din ce în ce mai insistent (des), devenind în ultimul timp aproape o modă în gestiunea resurselor umane, chiar dacă pentru multe întreprinderi rămâne, deocamdată, doar un deziderat.

c. Gestiunea previzională a personalului constă în proiectarea pe termen mediu și lung a nevoilor și resurselor de personal ale unei organizații

d. Trebuie să mai subliniem că obiectul gestiunii previzionale este proiectarea posturilor și nu a oamenilor. Alegerea oamenilor este o acțiune tactică de mare însemnătate, dar nu este inclusă în domeniul gestiunii previzionale a personalului. Studiul este anonim și nu-și propune să

stabilească cine va ocupa un post oarecare ci, care posturi vor exista la limita orizontului cercetat.

e. Vizează categorii diferite de personal, orizont de timp diferit.

2. *Categorii de personal*

Gestiunea poate să vizeze:

a. *întreg personalul unei întreprinderi* (și chiar al unui grup de întreprinderi) sau doar al unei unități,

b. *familii profesionale*, esențiale în activitatea întreprinderii (de exemplu: comisionari, specialiști în marketing, contabili etc)

c. *categorii de personal* care au o importanță deosebită pentru bunul mers al activității în organizație (manageri, cadre superioare din staff etc.).

d.

3. *Orizontul de timp*

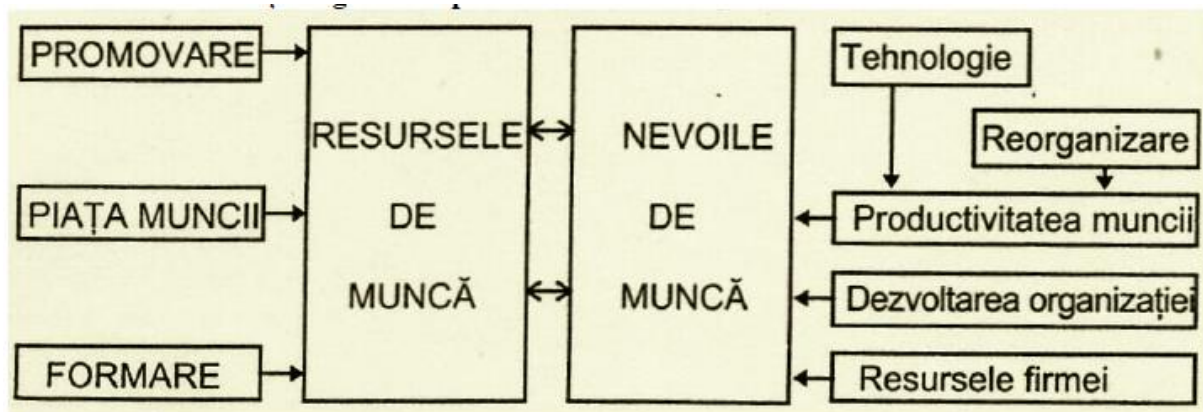
Orizontul temporal al gestiunii previzionale a personalului depinde de orizontul planurilor organizației. Simplificând, poate fi:

a. pe termen mediu: 6 luni - 3 ani, pentru unități mici și medii;

b. pe termen lung: 4 - 6 ani (sau mai mult) pentru unități mari.

Trebuie să subliniem că, cu cât organizația este mai importantă, cu atât nevoile sale în resurse umane sunt mai mari și mai specializate și, în consecință, orizontul gestiunii previzionale a personalului trebuie să fie mai îndepărtat pentru că trebuie să avem în vedere inerția sistemului care, firește, crește odată cu mărimea agentului economic.

4. *Factori de influență ai gestiunii previzionale*



5. Activitățile de gestiune a previzionale

Gestiunea previzională a personalului presupune desfășurarea unui complex de activități desfășurate într-o succesiune logică. Acest demers unitar poate fi împărțit în două mari părți: analiza previzională a resurselor umane și ajustări ale resurselor umane în vederea egalizării cererii cu oferta de muncă.

Motivarea angajaților

1. Implicarea angajaților

În acest nou context este necesară **implicarea**. - Managerii trebuie să-și motiveze angajații, insuflându-le angajament și dorință de acțiune și încurajându-le creativitatea; trebuie să exploateze experiența, energia și aptitudinile diverselor grupuri de angajați și să alcătuiască echipe de primă mână pentru a rezolva probleme, pentru a identifica oportunități și pentru a da sens uriașului volum de informații disponibile în prezent.

2. Filozofia win/win

Acolo unde există motivație, există productivitate și performanță, iar oamenii sunt mulțumiți. Cu alte cuvinte, toată lumea câștigă.

Optimul motivațional

3. Corelația dintre intensitatea motivației și nivelul performanței. Noțiunea de optim motivațional

Relația dintre intensitatea motivației și nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității (sarcinii) pe care individul o are de îndeplinit.

a. În sarcinile simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate, cu puține variante de soluționare), pe măsură ce crește intensitatea motivației, crește și nivelul performanței.

b. În cazul sarcinilor complexe (creative, bogate în conținut și în variante de rezolvare), creșterea intensității motivației se asociază până la un punct cu creșterea performanței, după care aceasta din urmă scade.

Această evoluție a fost demonstrată de Yerkes și Dodson într-o cercetare efectuată în 1908. Cu același prilej a fost lansat conceptul de **optim motivațional** (= o intensitate a motivației care să permită obținerea unor performanțe înalte).

Apare în mod deosebit în două situații: sarcina este/nu este percepută corect de individ.

4. Sarcina percepută (apreciată) corect de individ

Optimul înseamnă echivalență între mărimile celor două variabile (dificultatea sarcinii este mare - intensitate mare a motivației; dificultatea medie, o motivație de intensitate medie este suficientă);

5. Sarcina nu este percepută (apreciată) corect de individ

Situații:

- a. *Subaprecierea sarcinii* - individul este submotivată, acționând în condițiile unui deficit energetic, ceea ce va conduce în final la nerealizarea sarcinii
- b. *Supraaprecierea sarcinii* - individul este supramotivat și să acționeze în condițiile unui surplus energetic care l-ar putea dezorganiza, stresa, i-ar putea cheltui resursele energetice înainte de a se confrunta cu sarcina etc.

În aceste condiții, pentru a obține optimul motivațional este necesară o ușoară dezechilibrare între intensitatea motivației și dificultatea sarcinii. De exemplu: (i) dificultatea sarcinii este medie, dar apreciată - incorect - ca fiind mare, este necesară o ușoară submotivare;

(ii) dificultatea sarcinii este medie, dar considerată - incorect - ca fiind mică, este indicată o ușoară supramotivare.

6. Acțiunea de realizare a optimului

Optimul motivațional se obține prin acțiunea asupra celor două variabile:

- a. prin obișnuirea indivizilor să perceapă cât mai corect dificultatea sarcinii (atrăgându-se atenția asupra importanței ei, inclusiv prin sublinierea momentelor ei mai grele etc.),
- b. prin creșterea sau scăderea intensității motivației (de exemplu, inducerea unor emoții puternice ar putea crește intensitatea motivației);

În plus, trebuie avute în vedere și tipurile de motive, precum și relațiile care se stabilesc între acestea în procesul de motivare.

Managementul motivării

7. Ce înseamnă a motiva angajații

- a. Științele comportamentale trebuie să-i ofere administratorului răspunsul la întrebarea fundamentală: pot fi dirijate motivațiile oamenilor? (și implicit să elucideze noțiunea de comportament dirijat.)
- b. O scurtă analiză a experiențelor de viață va evidenția faptul că, de obicei, multe din acțiunile umane sunt precedate de anticiparea a ceea ce interlocutorii, alegătorii, colaboratorii, prietenii, familia etc. așteaptă de la noi, ne comportăm cum sperăm că facem plăcere (sau neplăcere) celorlalți.

Rezultă că, simplist, prin comportament dirijat trebuie să înțelegem dirijarea reacției favorabile a altei persoane printr-un comportament în consonanță cu dorințele, speranțele acesteia. De observat că, de fapt, cel manipulat nu este colaboratorul, ci cadrul de conducere care, pentru a-și putea motiva angajații, trebuie să aibă un comportament cât mai aproape de așteptările lor; de fapt, această schimbare de sens reprezintă una dintre modificările fundamentale în stilul modern de conducere.

8. Obiectivul managementului motivării

Schimbarea esențială adusă de noua abordare cu privire la conducerea resurselor umane constă în faptul că obiectivul nu mai este ca oamenii să desfășoare o activitate în parametri dați, ci obiectivul devine implicarea acestora în activitatea întreprinderii la nivelul maxim al posibilităților lor. Nu mai avem de-a face cu performanțe stabilite la nivel individual, ci cu obiective la nivelul întreprinderii, individul fiind atras în realizarea acestora.

Pentru atingerea acestui țel, un cadru de conducere dispune de o gamă variată de instrumente.

9. Instrumente pentru implicare

- a. potențarea încrederii în sine a lucrătorilor cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;
- b. valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și

evitarea insatisfacției în muncă sau prin construirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;

- c. asigurarea competiției constructive;
- d. asigurarea unui sistem de salarizare stimulat;
- e. delegarea etc.

Succesul utilizării acestor instrumente este dependent însă de unele condiții.

10. Condiții pentru implicare

a. existența concordanței între persoană și postul pe care îl ocupă. Pentru a putea pune în aplicare, cu șansă de reușită, metodele și tehnicile de motivare trebuie ca, atunci când se proiectează posturile, să se aibă în vedere și implicațiile motivaționale pentru a se obține o cât mai bună corelație persoană-post.

b. trebuie să se țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului. Numai împreună aceste două niveluri de abordare permit cunoașterea situației reale și luarea, în consecință, a măsurilor care se impun.

c. un mediu de lucru motivant.

11. Măsuri pentru un mediu de lucru motivant

a. stabilirea unor obiective incitante, însă, în același timp, realiste și realizabile;

b. managerul trebuie să implice angajații în determinarea propriilor lor obiective;

c. oamenii au nevoie să simtă că dețin controlul (total sau cel puțin parțial);

d. informarea angajaților cu privire la deciziile care le vor influența activitatea și, de fapt, cu privire la orice aspect important legat de organizație;

e. creșterea responsabilităților individuale prin mai multă delegare;

f. activitatea trebuie repartizată astfel încât fiecare să aibă șansa de a-și asuma mai multă responsabilitate și de a dobândi mai multă experiență;

g. înțelegerea clară, din partea angajaților, a faptului că realizările și eșecurile depind de definirea clară a relației între efort și recompensă (cu asigurarea că angajații au înțeles corect această relație);

h. recunoașterea realizărilor angajaților, fără a banaliza însă recompensele prin distribuirea lor cu prea mare ușurință.

6.ADMINISTRAREA RESURSELOR TEHNOLOGICE

Semnificația și rolul tehnologiei

Tehnologia poate fi definită drept know-how-ul, mijloacele fizice de producție și procedurile folosite în producerea serviciilor și produselor.

o **Know-how-ul** reprezintă cunoștințele și discernământul de a ști cum, când și de ce să folosești un anumit echipament și procedurile aferente. Măiestria și sunt transpuse în cunoștințe și adesea nu pot fi editate într-un manual.

o **Mijloacele fizice de producție** sunt reprezentate de echipamente și unelte.

o **Procedurile** sunt regulile și tehnicile de operare a echipamentului și de desfășurare a muncii.

Toate cele trei componente sunt utilizate concomitent. De exemplu, în tehnologia transportului aerian, cunoașterea (know-how-ul) se regăsește în programare, rutina și deciziile privind tarifele; aeronava (mijlocul fizic de producție) reprezintă echipamentul compus din mai multe părți și ansambluri. Procedurile sunt reprezentate de regulile și manualele despre întreținere și instrucțiunile de operare a avionului în diferite situații și condiții.

Tehnologiile sunt înglobate în rețele de protecție numite rețele suport.

O **rețea suport** cuprinde relațiile organizaționale, informaționale și fizice care generează o tehnologie completă și, în același timp, îi permite să funcționeze la parametrii proiectați. Așadar, rețeaua suport pentru tehnologia transportului aerian, din exemplul nostru,

include: infrastructura aeroporturilor, facilitățile de distribuire a bagajelor, agențiile de voiaj, operațiunile de control al traficului aerian și sistemul de comunicare între acestea.

Principalele domenii ale tehnologiei

În interiorul unei organizații, tehnologiile reflectă derularea muncii oamenilor și modul de realizare a muncii. Cel mai răspândit domeniu al tehnologiei este *tehnologia produsului*, care este dezvoltată de inginerii firmei și grupurile de cercetare când creează noi produse și servicii. Un alt domeniu este *tehnologia proceselor*, pe care angajații unei firme o folosesc pentru a-și desfășura activitatea. În fine, un alt domeniu care devine pe zi ce trece tot mai important este *tehnologia informației*, pe care angajații firmei o folosesc pentru a dobândi, a procesa și transmite informații.

Managerii sunt deopotrivă interesați de toate cele trei domenii ale tehnologiei deoarece:

- tehnologia produsului este importantă dat fiind faptul că sistemul de producție trebuie proiectat pentru realizarea produselor și serviciilor cerute de dezvoltarea tehnologică;
- tehnologia procesului este importantă pentru că poate îmbunătăți metodele curente folosite în sistemul de producție;
- tehnologia informației este importantă deoarece contribuie în mod esențial la îmbunătățirea modului de folosire a informației în operarea sistemului de producție.

Tehnologia produsului. Dezvoltată în interiorul organizației, *tehnologia produsului* transpune idei noi în produse și servicii noi pentru a satisface cererile clienților firmei.

Tehnologia produsului este dezvoltată la început de ingineri și cercetători. Ei creează și promovează cunoștințe noi și căi de realizare a lucrurilor, extind capacitățile convenționale, transpunându-le în produse specifice și servicii cu calități apreciate de clienți. Dezvoltarea noilor tehnologii de produs necesită o strânsă colaborare între departamentul de marketing, pentru a afla exact ceea ce clienții doresc, și departamentul operațiuni pentru determinarea modului cum pot fi noile produse și servicii eficiente.

Tehnologia proceselor. Metodele prin care o organizație realizează anumite lucruri se bazează pe aplicarea *tehnologiei proceselor*. Unele dintre numeroasele tehnologii de proces folosite de o organizație sunt unice, specifice, pentru o zonă funcțională; altele sunt universale.

Dezvoltarea tehnologiei de proces în cadrul fiecărei zone poate fi dramatică.

Considerați procesele de vânzare în sectorul comercial care folosesc mașini automatizate pentru distribuirea produselor. Noile automate de comerț sunt dotate cu microprocesoare și plăci cu circuite integrate, comparativ cu cele din altă generație care utilizau roți dințate și lanțuri. Ele țin evidența numărul de produse aflate în automat, verifică dispozitivul de introducere a monedelor și asigură buna funcționare a întregului mecanism. Aceste avantaje simplifică comandarea produselor precum și procesele de control. Beneficiind de mai multe versiuni sofisticate, automatizarea proceselor de vânzare poate chiar să permită companiilor localizate la o anumită distanță să schimbe prețul produselor, să reseteze termostatele și să verifice cărțile de credit. De asemenea, sunt utilizate computere portabile de către persoanele responsabile cu întreținerea automatelor, pentru „citirea“ stării acestora în doar câteva secunde. Odată cu procesarea datelor, computerele pregătesc liste de reprovizionare pe ruta de distribuție din care fac parte. Acum aprovizionarea automatelor poate fi realizată mai rapid și cu mai multă acuratețe, unii clienți au raportat reduceri ale stocului de 20 % cu absolut nici

o pierdere, ceea ce reprezintă, pe lângă optimizarea timpului necesar aprovizionării cu produse, o optimizare semnificativă.

Tehnologia informației. Managerii folosesc *tehnologia informației* pentru acumularea, procesarea și transmiterea informației în așa fel încât deciziile adoptate să fie cât mai eficiente. Tehnologia informației pătrunde în fiecare arie funcțională a locului de munca.

Nici unde nu este mai revoluționară ca în birouri. Tehnologiile de birou includ tipuri variate de sisteme de telecomunicație, de procesare a cuvintelor, a paginilor electronice de lucru, a graficelor, e-mail-uri, baze de date online, internet, intranet ș.a.m.d.

Managementul tehnologiei

Managementul tehnologiei presupune activități de R&D (cercetare-dezvoltare), inginerie și management, în scopul planificării, dezvoltării și implementării unor noi tehnologii care să ajute organizația să-și realizeze strategiile globale și operaționale. În consecință, managementul tehnologiei are drept finalitate identificarea unor oportunități tehnologice care să fie dezvoltate în cadrul departamentului R&D, având la dispoziție atât surse interne, cât și externe pentru alegerea tehnologiilor ce urmează a fi implementate, iar apoi urmărirea implementării cu succes a acestora în cadrul produselor, proceselor și serviciilor.

Numărul mare de tehnologii poate fi derutant, dar cu toate acestea managerii trebuie să fie conștienți de tehnologiile utilizate în propria organizație. Acest paradox ridică următoarea întrebare: ce trebuie să știe un manager despre tehnologie? Un punct de vedere susține că este suficient ca managerii să înțeleagă ce poate să facă o anumită tehnologie, incluzând aspecte legate de cost și performanțe. Un alt punct de vedere susține că un manager eficient ar trebui să știe cum funcționează efectiv respectiva tehnologie și care sunt procesele care se derulează în cadrul „cutiei negre“ a acesteia. Apreciem că indiferent de organizație, un manager este cu atât mai puțin eficient cu cât cunoaște mai puține aspecte legate de tehnologiile care constituie avantaje competitive curente sau viitoare pentru organizație. Managerii trebuie să investească timp pentru a cunoaște mai bine tehnologiile și, totodată, să asigure surse în firmă care să acorde sfaturi tehnice corespunzătoare.

Rolul tehnologiei în îmbunătățirea performanțelor afacerilor

Tehnologia reprezintă probabil forța determinantă a creșterii în competiția globală.

După cum arată diferite studii, companiile care investesc și aplică noi tehnologii tind să ocupe poziții financiare mai puternice decât companiile care nu fac acest lucru.

Un sondaj efectuat arată că, pe măsură ce cresc investițiile în R&D pentru dezvoltarea unor noi tehnologii, crește și rentabilitatea și rata lansării de noi produse. Un alt studiu (1300 de producători din Europa, Japonia și America de Nord), s-a concentrat mai mult asupra tehnologiei proceselor și relevă legături importante între performanțele financiare și inovațiile tehnologice. Companiile care au înregistrat performanțe în ceea ce privește vânzările anuale, gestiunea stocurilor și rata profitului s-au dovedit a avea mai multă experiență în ceea ce privește folosirea unor tehnologii avansate pentru producție și un management al tehnologiei mai eficient decât concurenții lor care nu au obținut rezultate așa performante. Chiar și firmele mici care dispun de mai mult know-how tehnologic, utilizează informații computerizate și au la bază tehnologii de producție avansate și se bucură de poziții competitive avantajoase.

În același timp însă, relația dintre tehnologie și avantajul competitiv poate fi greșit înțeleasă. Nivelul înalt de tehnologizare și schimbările tehnologice nu sunt întotdeauna opțiunile cele mai bune. Ele pot să nu creeze avantaje competitive, să nu fie justificate din punct de vedere economic, să nu corespundă cu profilul stabilit pentru prioritățile competitive.

Cu alte cuvinte, a fi o firmă care dispune de o tehnologie modernă nu înseamnă neapărat că aceasta și corespunde nevoilor organizației. Pentru multe posturi, o simplă verificare manuală este mai bună decât o verificare computerizată cu laser.

Tehnologia –un avantaj competițional

O nouă tehnologie trebuie să ofere un avantaj competițional sesizabil firmei care o adoptă. Avantajul concurențial este obținut prin creșterea valorii unui produs pentru cumpărător sau prin reducerea costurilor.

Posibilitățile de creștere a valorii și reducere a costurilor printr-o nouă tehnologie sunt multiple. Cea mai evidentă strategie de reducere a costurilor este cea a reducerii *costurilor directe* cu forța de muncă și cu materialele.

În privința forței de muncă, economia este încă folosită pentru a justifica cele mai multe proiecte de automatizare; dar această reducere reprezintă doar 10 - 15 procente din costurile totale. Așadar, pentru a evidenția adevărata valoare a unei noi tehnologii, managerul trebuie să ia în considerare mai ales alți factori în afara economiei prin reducerea costurilor, cum ar fi: servicii inovatoare, îmbunătățirea calității, reducerea timpului de livrare, creșterea productivității, reducerea stocurilor și a pierderilor, chiar și protecția mediului înconjurător.

Desigur, o nouă tehnologie poate avea și un revers. Investiția în noi tehnologii poate fi periculoasă, în special în cazul proiectelor complexe și extinse ce necesită noi facilități sau mari transformări ale celor existente. Investiția poate fi, de asemenea, riscantă datorită incertitudinii în obținerea de profit. Tehnologia poate avea costuri ascunse, solicitând cunoștințe diferite angajaților și îndemânare în întreținerea și folosirea noilor echipamente.

Asemenea cerințe ar putea provoca nemulțumirea angajaților și, implicit, scăderea moralului lor. Din acest motiv, managerii trebuie să aleagă dintre multele beneficii și costuri ale diferitelor tehnologii.

Achiziționarea tehnologiei

Achiziția de tehnologie se referă la cât de mult s-a implicat o firmă în domeniul cercetării și dezvoltării (cercetare de bază, cercetare aplicativă și dezvoltare) pentru a dobândi noi tehnologii și ce variantă au ales pentru a realiza achiziția de tehnologie. Marile firme au șanse mai mari de a se implica în domeniul cercetării și dezvoltării, pe când firmele mici vor putea interveni ulterior în faza de dezvoltare. Sunt trei variante principale prin care se poate achiziționa tehnologia modernă: din surse interne, prin relații interinstituționale și direct de la furnizori.

Surse interne. O firmă se poate baza pe compartimentele sale pentru a „achiziționa” tehnologie. Firma poate realiza singură procesul de cercetare și dezvoltare sau o parte a acestuia, cum se întâmplă cel mai adesea. Prin intermediul compartimentului tehnic sau al altor compartimente pot finaliza procesul de proiectare a produsului în faza de dezvoltare. Nici chiar consorțiile nu se pot implica complet în procesul de cercetare și dezvoltare, cel puțin în stadiul incipient de cercetare. De exemplu, un celebru consorțiu din industria chimică achiziționează mai mult de 50% din marile sale inovații de la surse externe.

Relații interinstituționale. Pentru a achiziționa tehnologie, o firmă poate coopera cu alte firme din domeniu. Azi, mai mult ca oricând, firmele caută colaboratori externi pentru achiziționarea de tehnologii moderne. Multe firme, mai ales majoritatea micilor întreprinderi, nu dețin un departament de cercetare și dezvoltare sau un compartiment tehnic. Provocarea lor constă în a alege și a perfecționa cele mai avansate tehnologii existente. Sau, mai simplu, firmele pot aștepta momentul în care tehnologia devine informație de interes public. Totuși, această atitudine pasivă poate duce la întârzieri mari și informații incomplete. Firma poate adopta o atitudine mai agresivă, alegând diferite grade de implicare, cum ar fi cele de mai jos.

1. Firmele pot finanța cercetări în cadrul universităților sau laboratoarelor prin alocarea de fonduri pentru cercetare. Această variantă necesită un nivel minim de implicare, mai ales financiară, din partea firmei.

2. De asemenea, o firmă poate obține licența de la o altă instituție, având dreptul legal de a utiliza tehnologia în procesul tehnologic. Dezavantajul ar fi că firma ce oferă licența poate impune anumite condiții privind modul de utilizare a tehnologiei ce ar putea limita activitatea firmei licențiate.

3. Două sau mai multe firme pot crea o societate mixtă sau o alianță. Într-o societate mixtă firmele cad de acord în a produce împreună un produs sau a presta un serviciu. Într-o alianță firmele împart spezele și beneficiile cercetării. Această variantă necesită o mai mare implicare, dar garantează o prezență mai semnificativă pe piața tehnologiei avansate decât primele două variante. O firmă din Japonia a realizat până în anul 1980 peste 100 de alianțe.

Compania și-a dat seama că e mult mai ușor și ieftin din punct de vedere al investițiilor să utilizeze tehnologia străină decât să inițieze un program de cercetare propriu, fiind un deschizător de drumuri în această direcție, iar strategia sa a dat rezultate. Compania a devenit lider mondial în producția de semiconductoare și producător de prim rang al aparatelor de telecomunicație și al computerelor.

4. O firmă poate cumpăra o altă firmă ce deține know-how-ul tehnologic de care are nevoie. Această variantă necesită cea mai mare implicare din partea firmei în procesul de implementare al tehnologiei și poate avea ca rezultat dominarea pieței.

Furnizorii (de tehnologie). Firmele pot dobândi noi tehnologii de la furnizori. Furnizorii pot oferi componente tehnologice ale produselor realizate de către firmă sau pot deține ei înșiși echipamente de ultimă oră de care firma are nevoie în procesul său tehnologic.

Managerii trebuie să fie atenți la noile tehnologii oferite de furnizori care ajută la creșterea producției, îmbunătățirea calității produsului, scurtarea duratei de livrare sau vor mări diversitatea produselor pe care le oferă pieței. Utilizarea surselor externe oferă unei firme acces la tehnologiile de ultimă oră din întreaga lume. Uneori o firmă poate achiziționa de la un furnizor o anumită tehnologie deja existentă, dar anumite schimbări inovatoare trebuie adaptate cerințelor firmei. De exemplu, înainte ca o firmă să poată utiliza un echipament pentru coordonarea computerizată a procesului tehnologic, pe care îl poate cumpăra de la un furnizor, software-ul trebuie adaptat la activitatea specifică.

7. ADMINISTRAREA RESURSELOR INFORMAȚIONALE

Prima resursă: Informațiile

Resursele informaționale ale organizației sunt legate de efortul de a face cunoscută lumea afacerilor. Managementul nu poate observa în mod direct activitățile desfășurate pe piață și în cadrul întreprinderii (cu excepția organizațiilor mici) și totuși trebuie să ia decizii, să pregătească planuri și să controleze activitatea, utilizând informații.

Date și informații

Pentru a înțelege conceptul de informație, trebuie mai întâi să-l distingem de un alt termen, cel de date.

• **Datele** sunt fapte sau observații care descriu un fenomen. Unele dintre ele rezultă ca „produse auxiliare” ale unor activități specifice (ex.: producția generează rapoarte zilnice, săptămânale, lunare în care se găsesc numeroase date, cum ar fi cantitățile produse, consumuri etc.). Altele sunt concepute procese speciale pentru producerea de date (ex.: calculația

costurilor, controlul calității, cercetarea de piață, sondajele). Mai departe, datele colectate sunt supuse unor procese de prelucrare, cum ar fi: ordonarea, gruparea, selectarea, calcularea, stocarea. Prin prelucrarea lor se obțin informațiile, față de care datele pot fi considerate ca „materia lor primă“.

• **Informațiile** pot fi definite foarte simplu ca date care au o anumită semnificație într-un context specific. De exemplu, înregistrarea vânzărilor pentru două mărci de pastă de dinți, într-un anumit magazin, într-o perioadă dată sunt date. Pe baza lor, se poate ajunge însă la concluzia că marca „Dinți albi“ este preferată de cumpărători în comparație cu marca „Dinți perfecți“, ceea ce reprezintă o informație, deoarece transmite o anumită semnificație. În cazul prezentat, dacă receptorul „informației“ nu este preocupat de preferințele consumatorilor, ci de, să spunem, sustragerile din magazin, atunci preferința pentru „Dinți albi“ nu mai este informație, ci dată. Un alt exemplu ar putea fi: dacă vrem să decidem cum să ne îmbrăcăm, temperatura este o informație, în timp ce costul hainelor nu este.

Se poate spune că o colecție de fapte înregistrate rămân *date* dacă nu transmit o semnificație pentru receptor. În ultima instanță, acesta din urmă decide dacă datele prelucrate și transmise de emițător sunt sau nu informații. Constatăm astfel că distincția dintre date și informații este destul de imprecisă (și chiar negociabilă). Totuși ea este extrem de importantă.

Astfel, adesea cadrele de conducere sau alți angajați se găsesc într-o situație paradoxală, când sunt supra-încărcați cu „date” și lipsiți, în același timp, de „informații“.

Într-un fel, considerațiile de mai sus ne conduc la tema calităților informațiilor, a valorii și costului acestora.

Valoarea și costul informației

Informațiile îndeplinesc funcția majoră de creștere a cunoașterii, respectiv de reducere a incertitudinii receptorului cauzată de cunoașterea imperfectă a realității. Informațiile relevante reduc partea de necunoscut și permit luarea unor decizii și întreprinderea unor acțiuni în cunoștință de cauză. Valoarea lor se poate judeca din această perspectivă.

Caracteristicile de bază ale informațiilor (ca opuse datelor) sunt:

- **Semnificație:** au semnificație pentru emițător, receptor și utilizator.
- **Relevanță:** sunt potrivite pentru problema care îl preocupă pe utilizator.
- **Utilitate:** utilizatorul le poate folosi pentru luarea unor decizii sau în orice alt scop.

Pe lângă caracteristicile de bază menționate, o multitudine de alți factori determină într-o măsură mai mare sau mai mică valoarea unei informații. În ziaristică se spune că știrea „Un câine a mușcat un om“ este inferioară celei potrivit căreia „Un om a mușcat un câine“. Rezultă că valoarea informației este influențată de gradul ei de *noutate* pentru receptor sau, în alți termeni, de probabilitatea mai mică de a se produce evenimentul la care face referire (evaluată de receptor).

Alți factori care sporesc valoarea informației sunt calitățile acesteia, legate de timp, conținut și formă.

□ Calitățile asociate timpului:

- **Operativitate:** Informațiile sunt primite la timpul potrivit; dacă ajung prea târziu, deciziile luate pe baza lor nu vor fi cele mai bune.
- **Actualitate:** Informațiile sunt recente. Această caracteristică devine critică în condițiile actuale de schimbare accelerată.

□ Calitățile asociate conținutului:

- **Precizie:** Informația nu cuprinde erori provocate de prelucrarea incorectă a datelor (ex.: vânzările din luna precedentă au fost însumate corect, nu incorect);
- **Completitudine:** Informația este completă, cuprinzând toate detaliile necesare pentru scopul pentru care este solicitată. În mod evident, această calitate depinde de nevoile receptorului (ex.: consumurile de energie din ultimul an pe secții pot reprezenta o informație completă

dacă se urmărește monitorizarea standardelor stabilite; nu este completă dacă se dorește elaborarea unor bugete, fiind necesare și previziuni ale prețurilor).

Caracteristicile de bază ale informațiilor (semnificație, relevanță, utilitate) sau noutatea pot fi considerate, de asemenea, calități asociate conținutului acestora.

□ Calitățile asociate formei:

- *Detaliere*: Informația trebuie să aibă gradul adecvat de detaliere. De pildă, dacă o mașină a parcurs 241 km în 4 ore, putem spune că viteza vehiculului a fost 60 km/oră. În realitate, viteza a fost 60,25 km/h, dar nici emițătorul, nici receptorul pot să nu considere necesară această detaliere.

- *Prezentare*. Această calitate se referă la forma în care este transmisă informația (ex.: text scris, grafice, culori, video, retroproiector)

O altă dimensiune a informațiilor este costul. Acesta este determinat de timpul, efortul și alte resurse consumate pentru desfășurarea operațiilor de captare, prelucrare și comunicare de informații. Pentru rezolvarea unor probleme și într-un efort de a fi cât mai informați, angajații și managerii ar putea să încerce să-și procure toate informațiile semnificative de care au nevoie.

Totuși ei nu-și pot permite să se angajeze într-un asemenea demers, existând un punct din care costul informațiilor procurate și transmise depășește valoarea acestora.

A doua resursă: Tehnologia informației (TI)

Pentru a lua decizii sau a opera în cadrul unui organizații, managerii și subordonații au nevoie de informații relevante. Lucey (1997) arată că formularea cunoscută: „Managerul este persoana care face lucrurile prin alți oameni“ ar trebui să primească completarea următoare: „...cu ajutorul informației relevante“. Din acest motiv, au existat întotdeauna o preocupare pentru dezvoltarea tehnicilor și instrumentelor de procurare și operare cu informațiile.

Componentele TI

Tehnologia informației se definește prin studiul, proiectarea, dezvoltarea, implementarea și gestionarea sistemelor informatice – a componentelor fizice și programelor – utilizate pentru transformarea, depozitarea, protejarea, procesarea, transmiterea și accesarea informațiilor. (În acest context, termenii „informație” și „date” sunt echivalente). Domeniul tehnologiei informației include și sfera comunicațiilor electronice (fiind utilizat și termenul tehnologia informației și comunicării).

Prin urmare putem delimita patru componente sau subtehnologii: hardware, software, baze de date și telecomunicații.

- **Hardware**. Computerul și componentele conectate la acesta, care pot cuprinde printre altele, monitor, cablu de date etc, poartă denumirea de *hardware*. Îmbunătățirea memoriei hardware, a capacității de procesare și a vitezei sunt, în mare parte, responsabile de schimbările tehnologice recente din acest domeniu. Oamenii de știință și inginerii din cadrul firmelor de informatică și telecomunicații sunt principalele surse generatoare de progres.

- **Software**. Programele informatice, destinate a face hardware-ul să lucreze și să soluționeze anumite sarcini specifice, poartă denumirea de *software*. Aplicațiile soft, furnizate de firme precum Microsoft, Sun și altele, sunt programele pe care le folosesc propriu-zis utilizatorii computerelor. Acestea permit stocarea informațiilor, prelucrarea acestora și prezentarea lor sub o formă care are o valoare inestimabilă pentru derularea activității și operațiunilor.

Specialiștii sistemelor informaționale, atât din interiorul cât și din exteriorul firmei, lucrează împreună cu managerii care sunt cei ce vor decide, în ultimă instanță, cu ce sistem va opera organizația, cine va avea acces la el și cum vor fi utilizate informațiile. Softul poate fi utilizat pentru adoptarea deciziilor, pentru multe operațiuni de producție, cum ar fi designul asistat de calculator, producția automatizată, manipularea automatizată a materialelor,

controlul computerizat al numărului de produse obținute, etc. Softul asigura, de asemenea, diferite sisteme suport, cum ar fi sistemul managementului informației și sisteme de adoptare a deciziilor. Aceste instrumente software permit managerilor să evalueze rapid și eficient diferite aspecte legate de afaceri.

- **Bazele de date.** O *bază de date* este o colecție de date interdependente sau de informații stocate pe un device special, cum ar fi hardul, o dischetă sau un CD și poate reprezenta informații extrem de diverse, de exemplu: despre stocuri, despre standardele de timp necesare derulării diferitelor procese, despre costuri sau despre cerere, etc.

- **Telecomunicațiile.** Ultima componentă a tehnologiei informației, pe care unii o consideră cea mai importantă, sunt *telecomunicațiile*. Fibrele optice, telefoanele, modem-urile, faxurile și părțile lor componente fac posibilă existența rețelelor electronice. Acestea, împreună cu folosirea programelor compatibile, permit utilizatorilor de computere care se află într-un anumit loc să comunice cu utilizatori aflați în alt loc, lucru care poate aduce mari avantaje; conectarea diferitelor organizații cu ajutorul computerelor și-a dovedit de asemenea utilitatea.

De exemplu, firma W.M.S. a revoluționat comerțul cu amănuntul în ultimul deceniu legând în rețea computerele companiei cu cele ale furnizorilor săi. Această inițiativă a redus costurile și timpul în care se face livrarea. Asemenea rețele particulare tind acum să se extindă în cadrul internetului, devenind componente ale acestuia.

A treia resursă: Lucrătorii cunoașterii

Cea mai importantă resursă a managementului informației este lucrătorul care produce și utilizează informațiile.

Interacțiunea angajaților cu informațiile

Lucrătorii – manageri sau personalul de execuție – interacționează cu informațiile în mai multe feluri: le colectează, le prelucrează, le interpretează și le utilizează.

- ♦ **Colectarea informațiilor.** Informațiile sunt dobândite în mod tradițional din documente scrise sau prin discuții purtate cu ceilalți oameni. Angajații se mențin informați citind ziare și reviste de specialitate, primind buletine informative de la asociații profesionale, participând la conferințe sau purtând discuții cu colegii de profesie în alte contexte. Deoarece o mare parte din informațiile relevante pentru îndeplinirea diverselor sarcini de muncă din organizație sunt depozitate pe suporturi scrise, marile companii au organizat servicii speciale de documentare și biblioteci.

În zilele noastre, alături de aceste surse tradiționale (documente scrise sau comunicarea prin viu grai), un loc proeminent începe să-l ocupe Internetul, o adevărată „fereastră spre lume“.

Pe această cale poate fi găsit un mare volum de date sau informații, printr-o simplă conectare online și apoi prin localizarea lor. Localizarea informațiilor relevante nu este însă un exercițiu lipsit de costuri; navigarea pe Internet poate deveni o activitate mare consumatoare de timp și un exercițiu frustrant. În epoca noastră, oamenii încep să sufere nu din cauza lipsei, ci a excesului de informații.

În domeniul tehnologiei informației există o preocupare pentru problema reducerii consumului de timp de navigare, încercându-se dezvoltarea unor soft-uri care să permită încărcarea caracteristicilor unei situații și instruirea privind tipurile de informații dorite, urmând să execute singur activitatea de colectare a informațiilor.

- ♦ **Prelucrarea și interpretarea informațiilor.** Datele colectate trebuie supuse unor procese de prelucrare, prin identificarea informațiilor relevante, efectuarea unor corelații între ele sau extragerea semnificațiilor. Există astăzi numeroase facilități oferite de utilizarea calculatorului. Astfel, pot fi folosite foi de calcul pentru a genera multiple scenarii pentru o situație, schimbând doar valoarea unor parametrii, pot fi create baze de date etc.

Important pentru managerii și ceilalți lucrători cu informațiile este să nu cedeze tentației de a accepta concluziile altor persoane fără a-și exercita spiritul critic. De aceea, la primirea unor informații, receptorul le poate supune testului unor întrebări critice:

- Cine spune?
- De unde știe?
- Ce lipsește din informație?
- Are sens ceea ce se spune?

♦ **Utilizarea informațiilor.** O altă preocupare a angajaților este de a utiliza în mod eficace și inteligent informațiile. Fără a le pune în operație – prin luarea unor decizii de calitate, prin retransmiterea lor unor receptori care au nevoie de ele etc. – deținerea informației nu are valoare. Pe de altă parte, poate exista tendința unor cadre de conducere (sau alți angajați) de a utiliza /manevra informația în propriul lor interes, pentru a-și întări puterea și influența personală. Aceasta este o manifestare extrem de nocivă în activitatea de administrare a întreprinderilor.

Fluxurile de comunicare a informațiilor

Fluxul informațiilor din cadrul organizației dispune de o anumită structură, determinată de canalele de comunicare organizate sau existente (oficiale sau informale). Fiecare dintre aceste canale de comunicare îndeplinesc roluri importante, însă imprimă în același timp anumite caracteristici și limitări comunicării informațiilor.

□ **Comunicarea de sus în jos (descendentă).** Este cea de la superior la subaltern (indiferent dacă este vorba de superiorul direct sau nu). Pe canalele de comunicare de acest tip se transmit mesaje despre filozofia organizației, politici și strategii, planuri și obiective, instrucțiuni și metodele de lucru, feedback adresat subordonaților despre performanța lor. Ea are un rol important în coordonarea eforturilor tuturor membrilor organizației, determinând realizarea unei înțelegeri comune a sarcinilor de muncă și a mediului de operare.

În același timp, îi sunt inerente anumite limite ce pot deveni bariere în calea eficacității comunicării:

- Este incompletă. Subalternii doresc să cunoască mai multe despre ceea ce se întâmplă în jurul lor, în timp ce superiorii se rezumă de regulă să transmită doar ceea ce consideră ei este strict necesar pentru a fi cunoscut.
- Este imprecisă. Pe măsură ce mesajul oral este transmis de la o persoană la alta în jos pe scara ierarhică, are loc o pierdere de informații. Un studiu a relevat faptul că pierderea de informații a mesajului, în drumul parcurs între vârful piramidei (comitetul director) și nivelul de bază (muncitorii dintr-o secție), este substanțială, de aproape 80%.
- Este marcată de statutul social. Diferența de statut social conduce la o lipsă de încredere reciprocă, justificată de perceperea unor puncte de vedere diferite sau deținerea unor interese diferite (ex.: directorul este cel responsabil de creșterea productivității).

□ **Comunicarea ascendentă (de jos în sus).** Este cea dinspre subalterni spre superiori. Dacă angajații doresc să cunoască și să înțeleagă ce se petrece în jurul lor și managerii resimt nevoia să știe mai multe din ceea ce se petrece pe nivelele inferioare. Forma clasică de comunicare de jos în sus este aceea când subalternul raportează despre modul cum decurge munca sau cum a fost îndeplinită o anumită sarcină. În afară de raportarea sarcinilor, comunicarea de jos în sus îndeplinește și alte funcții cum ar fi: transmiterea informațiilor despre problemele care apar în desfășurarea activității, sugestii pentru îmbunătățirea muncii proprii sau a organizației, exprimarea unor opinii și atitudini ale angajaților. Prin aceasta, subalternul capătă sentimentul valorii sale și se simte implicat, ceea ce sporește motivația și satisfacția muncii.

Comunicarea formală de jos în sus este pândită și ea de o serie de riscuri și blocaje:

- Superiorul nu acordă suficientă atenție subordonaților. Cauzele pot fi presupuneri false

(„știu cum gândește și ce vrea să spună“), presiunea timpului, stresul, tendința adesea inconștientă a superiorului de a se proteja de informații negative.

- Tendința subordonatului de a deveni prea conformist sau prea zelos. Subordonatul conformist are tendința de a transmite numai „ce vrea să audă șeful“, ascunzând de regulă informația negativă, de teamă să nu fie etichetat ca negativist. Subordonatul zelos are tendința de a transmite mult mai multe informații decât ar fi necesare.

- Neîncrederea reciprocă din cauza diferenței de statut social.

□ **Comunicarea orizontală.** Are loc între angajați individuali și colective aflate pe niveluri ierarhice similare, având un rol foarte important pentru coordonarea activității între grupuri și persoane. De pildă, dacă un angajat al serviciului marketing trebuie să discute cu un coleg de la serviciul financiar, într-un sistem mai rigid, ei realizează legătura prin intermediul șefilor celor două servicii. Comunicarea orizontală presupune că cei doi pot să comunice direct, fără intermedierea altora sau fără a fi nevoie de aprobarea superiorilor.

Comunicarea formală orizontală este amenințată de blocaje datorate stilului de conducere dominant în organizație, adâncirii specializării sau mecanismelor de protecție psihologică adoptate în anumite condiții de angajați:

- Stilul de conducere predominant își pune de regulă amprenta asupra eficacității comunicării orizontale. Un stil autoritar sau manipulativ conduce la controlul fluxului de mesaje. Schimbul direct de mesaje între persoane din departamente diferite nu este încurajat iar fiecărei zone de activitate îi sunt rezervate doar informațiile considerate necesare de către factorii decidenți, blocându-se circulația celor considerate nenesesare.

- Specializarea îngustă face ca departamentele să aibă preocupări distincte și chiar să dezvolte valori și atitudini proprii. Se restrânge astfel aria comună de interes și de înțelegere și se diminuează comunicarea orizontală.

- Formele de protecție psihologică apar atunci când angajații doresc să se protejeze de riscurile inerente relațiilor interpersonale în cazul în care aceste riscuri ar fi substanțiale.

O astfel de formă de protecție este birocratizarea relațiilor: angajații se comportă strict după norme și proceduri, depersonalizând astfel legătura umană dintre ei.

□ **Comunicarea informală.** Reprezintă una dintre cele mai importante forme din organizație, ocupând ponderea cea mai mare. Canalele informale completează canalele de comunicare formale și răspund nevoii de informații a oamenilor care nu pot fi acoperite pe cale oficială.

În același timp, ele oferă siguranță persoanelor care le utilizează, prin faptul că se simt informate despre ceea ce se întâmplă în jur. Astfel de canale se formează spontan și se prezintă ca o rețea din care fac parte grupuri, diferite ca mărime, de angajați care își transmit unii altora „ce se mai aude/vorbește prin întreprindere“. O persoană poate face parte din mai multe astfel de grupuri și servește ca transmițător al informațiilor pe întreaga rețea; situația ca un angajat să fie izolat, neaparținând nici unui grup este destul de rară.

Atitudinea managerilor față de sistemul de comunicare informală este în general negativă, deoarece nu-l pot controla și pentru că îl consideră un producător de informații distorsionate, de bârfe și de zvonuri. Pe de altă parte există argumente care să justifice o privire mai binevoitoare din partea lor. În primul rând comunicarea informală există în orice grup uman și nu poate fi desființată; chiar managerii sunt integrați în rețea și preiau o parte din informații pe această cale. În al doilea rând informațiile care circulă neoficial nu suferă de lipsă de acuratețe așa cum se teme de regulă conducerea; anumite studii au arătat că mare parte dintre aceste informații sunt mai degrabă corecte decât incorecte. În al treilea rând este cert că știrile circulă foarte rapid și eficiente. Ca urmare managerii pot folosi această formă de comunicare pentru a transmite mesaje mai repede decât pe canalele oficiale, pentru a testa reacțiile la deciziile pe care intenționează să le ia etc. Pentru aceasta trebuie să identifice persoanele cheie din rețea care au rolul de transmițător și să lanseze mesajele potrivite.

În comunicarea informală un risc major este apariția zvonurilor, care proliferază mai

ales în perioadele dificile ale întreprinderii. Impotriva zvonurilor este foarte greu de luptat (așa cum bine știu cei amatori să calomnieze), dar în organizație trebuie încercat să se găsească de fiecare dată un antidot. Astfel o bună practică de a împiedica apariția zvonului este să se transmită informațiile corecte, prin intermediul persoanelor cheie din rețea.

Anumite întreprinderi au găsit soluția ca în perioadele de proliferare a zvonurilor, să organizeze un „centru al zvonurilor“, în care angajații să afle confirmarea sau infirmarea lor.

8.DECIZII BAZATE PE COSTURI

Costurile – element fundamental al sistemului financiar-contabil

O sursă importantă de date și informații la dispoziția administratorilor afacerilor este reprezentată de costuri. Administratorul nu trebuie neapărat să fie pregătit să înregistreze el însuși tranzacțiile economice, dar trebuie să învețe cum să interpreteze informațiile oferite de contabilitate și cum să ia decizii bazate de datele și informațiile oferite de contabili.

Cunoașterea costurilor este utilă în mai multe direcții:

- Planificarea eficientă a bugetului întreprinderii, bazată în mare parte pe relația dintre costuri și situațiile date sau previzibile.
- Proiectarea, implementarea și operarea unui sistem solid de control financiar, pentru care furnizarea la timp a unor informații relevante referitoare la costuri constituie un element esențial.
- Stabilirea prețurilor produselor și serviciilor livrate atât în interiorul organizației, în baza unor prețuri de transfer, cât și în exterior. Trebuie menționat totuși că deciziile privind fixarea prețurilor produselor sau serviciilor este mult mai complexă, trebuind să fie luați în considerare, pe lângă costuri, și alți factori.
- Elaborarea unor decizii în condițiile în care diferitele operațiuni alternative au importante implicații și consecințe financiare.
- Exercițarea cu eficacitate a delegării sarcinilor, pentru care cunoașterea elementelor costurilor și monitorizarea acestora sunt esențiale.

În plus, față de aspectele menționate, nu trebuie pierdut din vedere faptul că aproape orice acțiune întreprinsă de administratorii întreprinderii cu scopul de a crea anumite rezultate, creează în același timp costuri. Chiar dacă scopurile sau obiectivele nu sunt atinse, costurile rămân.

Tipuri de costuri

Conform teoriei economice, o firmă are la dispoziție trei tipuri de factori de producție: pământul, munca și capitalul. Participarea acestora la procesul de realizare a bunurilor și serviciilor are loc în moduri diferite, iar ca efect al consumării lor iau naștere cheltuielile de producție. Astfel pământul (solul, aerul, mineralele, apa, lemnul brut din pădure etc.) participă în mod semnificativ la desfășurarea activităților, dar consumul său este greu de determinat în practică și, din acest motiv, se urmărește valoric prin cheltuielile ocazionate de dobândirea sa, precum și prin valoarea eventualelor amenajări realizate de firmă. Capitalul participă diferit la procesul de producție: capitalul fix se consumă în mai multe cicluri, dând naștere la o cheltuială numită amortizare, iar capitalul circulant se consumă într-un singur ciclu, dând naștere la cheltuieli materiale și alte obiecte ale muncii. Munca, care are rolul de a combina și utiliza ceilalți doi factori pentru a crea o valoare adăugată, dă naștere la cheltuielile cu salariile. Consumul celor trei factori în expresie bănească poartă numele de cheltuieli de producție (sau cheltuieli de exploatare); acestora li se adaugă cheltuielile financiare sau cele cu caracter excepțional.

Termenul de „cost” este legat de măsura monetară a resurselor utilizate pentru producerea de bunuri și servicii. Nu există o modalitate unică de stabilire a costurilor, acest proces incluzând o serie de aprecieri subiective, cum ar fi, de exemplu, modul de repartizare a costurilor de regie între diferite produse și servicii din componența ofertei globale.

Pentru înțelegerea costurilor și a comportamentului acestora, este esențială distincția dintre diversele tipuri, cum sunt costurile **fixe și variabile** sau costurile directe și indirecte. Costurile variază diferit în funcție de cantitate: dacă aceasta crește sau scade, costurile variabile se modifică în același sens, în timp ce costurile fixe se mențin la același nivel (cel puțin pentru modificări ale cantității între anumite limite). În practică este posibil ca modificarea costurilor variabile să fie determinată nu numai de schimbarea volumului de producție, ci și de alte cauze, de exemplu prin negocierea unui preț de cumpărare mai mic pentru o materie primă directă. De asemenea, costurile fixe pot deveni în anumite condiții semi-variabile, de exemplu, în cazul unui salon de fitness fiind necesar, din cauza numărului mare de clienți, să fie închiriat un spațiu suplimentar.

Distincția dintre costurile fixe și variabile este extrem de importantă pentru întreprindere.

Dacă aceasta are costuri fixe mari, atunci este obligată să producă cantități mai mari de produse sau un volum mai mare de servicii pentru a-și asigura un cost redus.

O altă clasificare a costurilor este costuri **directe și indirecte**:

- Costurile directe sunt ușor de atribuit per unitatea de produs.
- Costurile indirecte nu pot fi atribuite pe unitate de produs. Ele reprezintă costul de regie.

Utilizarea costurilor în procesul adoptării deciziilor

Un alt obiectiv al sistemului financiar-contabil este asigurarea suportului în vederea adoptării unor decizii. În continuare vom exemplifica două tipuri de decizii pentru care factorul „costuri” joacă un rol central în alegerea unui curs de acțiune adecvat: decizia de a sista o activitate din portofoliul de activități al firmei și decizia de externalizare a unei activități.

Eliminarea sau menținerea unei activități.

Cel mai adesea o firmă de comerț, turism sau servicii oferă nu un singur produs sau serviciu, ci o linie de produse sau servicii cu rentabilități diferite. În aceste condiții, se poate pune problema luării unei decizii de a menține sau a exclude o componentă a liniei, mai ales dacă aceasta înregistrează pierdere. Cunoaștem că pentru determinarea costurilor unitare pe produse, se însumează costurile directe cu cele indirecte (cheltuielile de regie), acestea din urmă fiind repartizate cu ajutorul unor chei de repartiție (ex.: manopera directă pe produs).

Fundamentarea deciziei de sistare a unei activități (slab profitabile sau neprofitabile) nu poate fi luată doar pe baza analizei profitabilității acesteia, izolată de restul activităților firmei.

Din punct de vedere financiar, decizia se bazează pe noțiunile de costuri relevante/irelevante, cu ajutorul cărora se determină măsura în care crește sau scade profitul net de ansamblu (pentru întreaga firmă) dacă activitatea respectivă încetează.

Modalitatea de lucru pentru adoptarea deciziei de eliminare a unei activități din linia de servicii a firmei se poate proceda în modul următor:

- (1) Se întocmește calculația de cost pe activități ale liniei de servicii;
- (2) Se calculează modificările de costuri fixe ca urmare a adoptării deciziei de eliminare a unei activități, adică costurile fixe indirecte care nu se vor mai înregistra în viitor ca urmare a acestei decizii;
- (3) Se determină efectul asupra profitului, luând în considerare atât implicațiile asupra marjei brute, cât și asupra costurilor fixe

Trebuie menționat că și alți factori, non-financiari, pot fi luați în considerare în luarea deciziei de eliminare a unor activități. De exemplu, este posibil ca în urma renunțării să apară un fenomen de transfer de loialitate a clienților către alți furnizori care pot oferi o gamă mai mare de servicii. S-ar putea de asemenea să se ia în considerare efectele negative pe care o asemenea decizie ar avea-o asupra personalului ce urmează a fi disponibilizat. Pot fi și mulți alți factori care pot reține atenția echipei de conducere însă analiza costurilor este de cea mai mare importanță.

□ **Externalizarea unor lucrări sau servicii**

O decizie cu care se confruntă adesea managerii este dacă se execute o lucrare în interiorul întreprinderii sau să o contracteze în afară. Ca și în cazul oricărei alte decizii, există și factori non-financiari care trebuie luați în considerare, dar indicatorii financiari își au cu siguranță importanța lor.

Pentru a lua decizia corectă, trebuie comparate două costuri:

- Costul achiziționării produsului sau serviciului din exterior (externalizat)
- Costul relevant (care poate fi evitat în cazul deciziei externalizării)

Dacă costul achiziționării din exterior este mai redus decât cel relevant atunci decizia de externalizare este corectă; în caz contrar firma va continua activitatea respectivă în interior.

9.MANAGEMENTUL PERFORMANTEI

Managementul performanței reprezintă un concept nou în domeniul administrării afacerilor, chiar dacă cele mai multe dintre elementele sale majore există, sunt cunoscute sau se practică de multă vreme. De exemplu, de multă vreme angajații urmează cursuri de pregătire profesională, lucrează din greu multe ore pe zi, superiorii le evaluează performanța iar în organizație se desfășoară procese de planificare, control, vânzare și altele. Toate aceste activități ocupă timp considerabil iar oamenii care le desfășoară sunt foarte ocupați. Managementul performanței reamintește cadrelor de conduce și angajaților că toate aceste activități produc rezultate. Cursurile de pregătire profesională, înaltul angajament în îndeplinirea sarcinilor sau multele ore de muncă intensă nu reprezintă rezultate prin ele însele, ci doar premise ori condiții pentru obținerea rezultatelor.

Contribuția majoră a managementului performanței este focalizarea pe obținerea rezultatelor, de exemplu produse și servicii pentru clienții din interiorul și din exteriorul organizației. Accentul este mutat de pe efort și ocuparea timpului pe rezultate și eficacitate.

În prezent, organizațiile se confruntă cu provocări mai numeroase și mai mari decât în orice alte momente din trecut, fie acesta chiar cel foarte apropiat. Concurența sporită obligă firmele să fie foarte atente atunci când aleg strategiile prin care urmăresc să rămână competitive.

În plus, este nevoie ca toată lumea din organizație și toate procesele și sistemele să acționeze și să funcționeze eficace, adică să realizeze exact ceea ce trebuie realizat, în modul potrivit și la timpul potrivit. Doar atunci când toate rezultatele din diverse zone de activitate sau unități și compartimente ale organizației continuă să fie în concordanță cu rezultatele de ansamblu ale firmei, aceasta din urmă poate supraviețui sau prospera. Atunci putem spune că organizația și părțile ei componente sunt performante.

Cadrul conceptual al managementului performanței

Managementul performanței trebuie înțeles ca un proces continuu, reflectând practici normale de management, nu „tehnici speciale” impuse managerilor. Cadrul său conceptual

include termeni cum sunt: “managementul performanței”, “performanță”, “organizație performantă”.

Evaluarea performanței personalului

Evaluarea personalului se referă la estimarea rezultatelor produse de individ, cu scopul determinării potențialului și necesităților sale de dezvoltare, precum și a stabilirii direcțiilor de îmbunătățire a realizărilor. Justificarea acestei activități este că atunci când oamenii știu ce se așteaptă de la ei, performanța lor crește. Ca urmare, este util să se discute între toate părțile interesate aspectele privitoare la performanță.

Evaluarea angajaților poate asigura un fundament obiectiv pentru mai multe decizii importante în privința destinului acestora, în calitate de oameni angajați în muncă, dar și pentru organizație. Astfel, pot fi documentate decizii legate de orice aspect al performanței, acțiuni de îmbunătățire, creșterea salariilor, promovarea.

Managementul performanței personalului presupune desfășurarea unui ciclu, format din mai multe etape:

- Planificarea înseamnă convenirea mai multor aspecte (Armstrong, 2007): (1) ce se așteaptă să facă angajatul, în baza fișei postului; (2) ce se așteaptă de la ei să atingă (obiective și standarde); (3) ce trebuie să știe și cum trebuie să se comporte ca să poată face (calificări și competențe). Unii autori utilizează termeni precum definirea rolului (rezultate și cerințe de competență ale angajatului) și acord de performanță – implicând ideea de convenire de comun acord între angajați și superiori a aspectelor legate de performanță (Armstrong, 2001).
- Pregătirea discuției de evaluare, unde principalele preocupări sunt legate de măsurarea performanței și compararea rezultatelor efective cu standardele.
- Discutarea performanței, care reprezintă o etapă de analiză a performanței desfășurată în cadrul formal a unui interviu susținut de superior și subordonat și care, mai departe, devine baza pentru revizuirea acordului de performanță – așa cum îl definește Armstrong (2001) – și a planului de dezvoltare personală.
- Gestionarea curentă a performanței (pe parcursul anului).

Fiecare dintre aceste etape poate da naștere unor probleme. Astfel, evaluarea personalului eșuează adesea din cauza informării incomplete și din timp a angajaților privitor la ceea ce se așteaptă de la ei (cu alte cuvinte, eșecul este în zona acordului (contractului) de performanță dintre subordonați și superiorii lor). Alte probleme pot surveni din deficiențele de procedură, sistemice sau, pur și simplu, ce țin de persoana evaluatorului. De exemplu, din comoditate, un superior poate să evalueze cu un calificativ maxim toți subordonații, chiar dacă mulți dintre ei obțin rezultate nesatisfăcătoare. În sfârșit, probleme pot fi generate și de modul necorespunzător în care este pregătit și se desfășoară interviul de angajare.

10. ADMINISTRAREA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Schimbarea este un imperativ al lumii sociale și economice iar în prezent aproape fiecare întreprindere resimte aceste presiuni. Managementul trebuie să asigure armonizarea funcționării organizației cu modificările mediului, adică să opereze alături de schimbare și nu împotriva ei. Ceea ce ne interesează este cum poate face față managementul acestor provocări. Instrumentele și metodele uzuale nu sunt suficiente pentru schimbările mai ample din organizație; nici chiar cele ale managementului de proiect nu sunt adecvate întotdeauna. Totuși, managerii și alți agenți ai schimbării nu sunt lipsiți de mijloace de lucru; așa cum vom arăta există suficiente modele ce descriu etapele de urmat pentru realizarea unui proces de schimbare.

Astăzi, turbulența mediului extern și intern al organizației conferă un context specific administrării afacerilor, caracterizat printre altele prin:

- accentuarea incertitudinii și riscului: Datorită numărului mare de actori, este greu de prevăzut care vor fi consecințele unor măsuri inițiate de conducerea întreprinderilor. De aceea deciziile incumbă un risc mai accentuat și sunt dificil de luat.
- efort sporit de analiză: Mediul turbulent este greu de înțeles fără o analiză atentă și calificată. În special managerii care au un mod de gândire liniar și preferă să vadă totul în alb și negru, vor avea dificultăți să înțeleagă nuanțele. De aceea este necesar să își sporească abilitatea de a opera în situații complexe și incerte.
- efort sporit de negociere: Complexitatea și diversitatea pun problema găsirii metodelor celor mai adecvate de soluționare a divergențelor și conflictelor de interese din societatea modernă. Una dintre acestea este negocierea, despre care un sociolog, Zaman, spune că reprezintă “modus operandi” al lumii contemporane, ca urmare a nevoii de reformulare permanentă a relațiilor dintre indivizi, grupuri, organizații, dintre individ și stat etc.

Negocierea este necesară atât pentru reglarea relațiilor organizației cu partenerii externi dar și pentru soluționarea problemelor, adoptarea unor decizii, introducerea programelor de schimbare și convenirea unor termeni adecvați de cooperare între părțile din interiorul organizației.

Rezistența individului la schimbare

O sursă semnificativă de rezistență la schimbare este omul. Ca și organizația ca entitate globală, oamenii care o compun au o tendință conservatoare inerentă: ei se opun schimbării deoarece aceasta le pune în cauză multe dintre obișnuințele și rutinele care le fac viața mai comodă. Sunt atașați de activitățile familiare, de rolurile sociale sau cele legate de muncă cu care s-au obișnuit, de modul de operare pe care îl stăpânesc. Din aceste motive și din altele asemănătoare ei tind să refuze schimbarea în mod natural, chiar și atunci când aceasta ar putea fi benefică pentru ei (Hirschfield, 2001).

Totuși conservatorismul individului nu trebuie supraevaluat; omul pare să trăiască *împreună cu schimbare*, aceasta însoțește procesul evoluției sale naturale, a evoluției sociale și profesionale. Mai precis, reacțiile individului față de mediul social, care îl influențează și din care face parte integrantă, pot fi de mai multe feluri:

- non-active - resemnare, abandon sau pur și simplu non-acțiune,
- reactive – răspunsuri la provocările mediului,
- proactive - individul inițiază el însuși schimbarea, de pildă urmând un curs de perfecționare profesională sau concepând un plan al carierei.

Oamenii se tem de schimbare în primul rând din cauza faptului că simt că pot pierde controlul asupra propriului viitor (R. Moss Kanter, 1989, Hirschfield, 2001). Schimbarea aduce o bulversare a așteptărilor și acest lucru le dă o stare de nesiguranță și teamă că nu pot

face față unor exigențe noi (Kotter și Schlesinger, 1979). Nesiguranța, teama, incertitudinea sunt accentuate de lipsa de informații, ceea ce favorizează percepțiile și interpretările greșite ale realității. De regulă situațiile de schimbare sunt generatoare de numeroase zvonuri, care pot complica și mai mult procesele.

Sintetizând cauzele rezistenței față de schimbare, R. Moss Kanter (1989) menționează câteva motive pentru care oamenii se opun schimbării:

- frica de a pierde controlul,
- nesiguranța personală excesivă,
- dorința de a evita surprizele,
- teama de pierdere a prestigiului,
- teama că nu dețin competențele necesare,
- teama de mai multă muncă,
- teama că schimbarea ar putea avea efecte neașteptate.

Kotter și Schlesinger (1979) menționează, de asemenea:

- interesul personal îngust,
- înțelegerea eronată a realității sau evaluarea diferită a contextului schimbării,
- toleranță personală scăzută față de schimbare.

Modurile de manifestare a opoziției indivizilor față de schimbare sunt diferite, dar, în general, se conturează trei forme:

- refuzul: este o atitudine comună celor care preferă să se protejeze prin negarea existenței problemei. Din punct de vedere psihologic, dacă ceva nu se întâmplă, atunci nu este nevoie să te ocupi de el și nu trebuie să treci prin numeroase neplăceri.
- rezistență pasivă: Individul este aparent de acord cu schimbarea dar nu o sprijină și depune eforturi subtile să o încetinească.
- rezistență activă: Individul își manifestă deschis rezistența, ba chiar face lobby împotriva ei, încercând să obțină sprijinul altora în acest sens.

La manifestările individuale ale rezistenței față de schimbare trebuie adăugate și altele care izvorăsc din activitatea oamenilor în grup. O prea mare coeziune a grupurilor poate conduce adesea la fenomenele de tipul celor pe care psihosociologul I. Janis (1982) le-a numit “gândire de grup”, adică la tendințe de pierdere a capacității de evaluare critică. Membrii sunt victime ale ale conformismului, nu tolerează ca vreunul dintre ei să sugereze că lucrurile din grup nu merg bine și nu acceptă idei și puncte de vedere disturbatoare din exteriorul grupului (Javis, 1982). Ori schimbarea implică tocmai contestarea modului cum merg lucrurile în prezent în diferite părți sau în întreaga organizație.

Modele și metodologii de administrare a schimbării organizaționale

Revenind la cele trei componente ale schimbării, trebuie subliniat faptul că trecerea de la starea A, curentă, la starea B, dezirabilă, implicând rezolvarea a numeroase probleme, trebuie realizată într-un mod bine structurat. În acest sens, există mai multe modele ce privesc proiectarea și implementarea proceselor de schimbare, începând cu modelul clasic al lui Kurt Lewin.

Abordarea schimbării în viziunea lui Lewin

Lewin a fost un renumit psiholog care la începutul anilor 50 a publicat câteva lucrări despre procesul schimbării, ale căror idei se pot aplica la indivizi, grupuri sau organizații, în general la orice entitate socială capabilă de transformare. Modelul procesului de schimbare elaborat de el a avut un mare impact asupra teoriei și practicii schimbării și rămâne fundamental pentru schimbarea organizațională.

În viziunea lui Lewin, schimbarea implică parcurgerea a trei faze distincte: dezghețarea (unfreezing), mișcarea (moving) și reînghețarea (refreezing).

Dezghețarea (unfreezing). Întreprinderea se află la început “înghețată” într-o stare de echilibru, iar acest echilibru trebuie rupt. “Dezghețul” este favorizat de factori cum ar fi: presiunile externe favorabile sau amenințătoare, scăderea performanței în organizație, recunoașterea existenței unor probleme, conștientizarea posibilității că lucrurile pot fi îmbunătățite. Unii dintre acești factori se manifestă în mod independent (presiunile externe, rezultatele obținute), pentru alții managementul trebuie să întreprindă acțiuni adecvate prin care să facă schimbarea posibilă, vizând relațiile, procesele, mecanismele și cultura organizației. Necesitatea fazei pregătitoare rezultă din faptul că starea prezentă, determinată fiind de trecut, tinde să opună rezistență la schimbare.

Momentul pregătitor al schimbării este cu atât mai important cu cât adesea întreprinderile suferă de un sindrom, denumit după un cunoscut experiment fiziologic drept “sindromul broaștei fierțe”. Broasca introdusă în apă fierbinte va reacționa imediat printr-un reflex de apărare. Nu același lucru se întâmplă dacă este pusă într-un vas cu apă rece, dar care este încălzită treptat. Ea rămâne inertă până la punctul la care ajunge să fiarbă odată cu apa din vas. Uneori întreprinderile nu reușesc să sesizeze necesitatea întreprinderii unor schimbări.

Mișcarea (moving). Faza anterioară rupe echilibrul vechi și creează un gol ce trebuie umplut; organizația trebuie pusă în mișcare în direcția dorită. Faza următoare a procesului se poate identifica cu tranziția de la starea actuală la cea dorită și implică aplicarea proiectelor și programelor de schimbare. Presupune intervenții pentru modificarea unor componente interne ale organizației (strategie, sarcini de muncă, tehnologie, oameni, structuri, cultură organizațională etc.), care devin pârghii ale schimbării. Putem interpreta faza de mișcare ca pe un proces de învățare (Albanese, 1988). Întreprinderea învață cum să se organizeze mai bine, cum să utilizeze proceduri mai bune, cum să sporească eficiența și să crească performanța, adică, cum să facă față mai bine presiunilor externe și interne. Adesea managerii recurg la consultanți externi care îi ajută să descopere alternative de acțiune mai valoroase și îi sprijină în aplicarea măsurilor convenite.

Lewin subliniază ideea că acțiunea agentului de schimbare nu trebuie grăbită. Intervențiile își vor avea locul doar după ce s-a realizat un “dezgheț” adecvat, adică necesitatea schimbării este pe deplin conștientizată și există motivația necesară pentru a o realiza. În caz contrar se amplifică riscul ca rezistența la schimbare să fie puternică.

Reînghețarea (refreezing). Prin tranziția realizată se trece la o altă stare de echilibru a organizației și la un nou model de comportament. Schimbarea rămâne fragilă dacă nu se acționează pentru întărirea acelor comportamente pozitive care corespund schimbării realizate. Acestea trebuie sprijinite iar schimbarea trebuie să fie larg acceptată astfel ca să se permanentizeze. “Reînghețarea”, în cazul schimbărilor complexe, necesită timp; un proces de “reînghețare” inadecvat conduce la schimbări realizate incomplet sau care pot fi abandonate cu ușurință. Este vitală și evaluarea rezultatelor obținute, a costurilor și beneficiilor înregistrate, pe baza căreia se poate identifica la timp posibilitatea efectuării unor modificări corective și a întreprinderii de noi schimbări.

Sarcini și intervenții pentru schimbare

Etapele descrise de Lewin pot fi detaliate prin acțiuni și sarcini specifice, așa cum apar într-un model utilizat de o firmă de consultanță românească (CODECS) :

□ *Pregătirea schimbării* – Implică recunoașterea necesității schimbării și o analiză preliminară care să conducă la identificarea nivelului la care este adecvată realizarea, a gradului de complexitate, a forțelor care o impun și care o inhibă, precum și a nivelului opoziției.

□ *Implementarea schimbării*, ce înglobează cele trei faze din modelul Lewin, necesitând

fiecare acțiuni specifice. În acest sens:

- în faza dezghețării efortul este concentrat pe comunicarea planurilor de schimbare, implicarea personalului afectat de schimbare, tratarea rezistenței, acordarea de sprijin pentru oameni și prevederea unui răgaz necesar adaptării la schimbare.
- în faza de transformare sunt adoptate strategii bine precizate, ce sunt comunicate la toate nivelurile ierarhice, este atras și implicat personalul și sunt alocate resurse suficiente. Pe baza participării cât mai largi a părților interesate sunt pregătite planuri detaliate de implementare și sunt efectuate intervențiile prevăzute.
- în faza de reînghețare sunt amplificate intervențiile asupra sarcinilor, structurii, culturii și a altor componente ale organizației care să asigure dezvoltarea capacității ei de a susține schimbarea.
- *Monitorizarea schimbării*, care presupune utilizarea unor metode diferite pentru a se constata dacă obiectivele au fost îndeplinite. Este o activitate dificilă, care depinde în mod esențial de modul în care au fost stabilite criteriile de măsurare și standardele, astfel ca să fie posibilă comparația cu realizările. Pe tot parcursul implementării schimbării are loc o monitorizare a indicatorilor selectați, însă în această etapă se adaugă și alte metode de evaluare (ex.: echipe de testare compuse din angajați care reprezintă diferite grupuri de interese).