

ORIENTĂRI ACTUALE ÎN MANAGEMENTUL FIRMEI SUB IMPACTUL GLOBALIZĂRII

*Flavian CLIPA, lector univ., dr.,
Universitatea Gheorghe Zane din Iași
Raluca-Irina CLIPA, conf. univ., dr.,
Universitatea Gheorghe Zane din Iași*

Within the context of the mutations occurred in recent decades in the realm of economy, technology and, last but not least, the social life, with diverse effects in terms of efficiency, technical progress, human relationships, business organisation, etc., we are witnessing, increasingly aware of its presence, a revolutionary phenomenon in the realm of management. In short, it is defined by an improvement in productivity and quality, by innovation and change management in modern firms, by seeking excellence in management and by the use of new managerial methods and techniques. The management model gets new features and dimensions. Current managers cannot succeed in their work without knowing the changes in their field worldwide, the international market trends and outlook, without paying more attention to their preparation and training, as well as their staff's, without perfecting their managerial practice.

Key words: *management, managerial revolution, total quality management, innovation management, change.*

Introducere

În contextul mutațiilor survenite în ultimele decenii pe tărâmul economiei, tehnologiei și, nu în ultimul rând, al vieții sociale, cu efecte dintre cele mai diverse sub aspectul eficienței, progresului tehnic, relațiilor umane, organizării activității economice etc. asistăm, din ce în ce mai conștienți de prezența sa, la un fenomen revoluționar pe tărâmul managementului. În câteva cuvinte, el se definește prin îmbunătățirea productivității și calității, gestionarea inovației și a schimbării în firmele moderne, căutarea excelenței în management, utilizarea unor noi metode și tehnici manageriale. Vom arăta în lucrarea de față că modelul managerial capătă noi caracteristici și dimensiuni. Managerii actuali nu mai pot reuși în activitatea lor fără cunoașterea schimbărilor din domeniul lor de activitate pe plan mondial, a tendințelor de pe piața internațională și a perspectivelor acesteia, fără acordarea unei atenții sporite pregătirii și instruirii lor și a personalului din subordine, fără perfecționarea practicilor manageriale.

Orientări actuale în managementul firmei

Unele companii și-au modificat modelele de management, care nu mai au în centrul lor profitul, ci *aspecte ale orientării lor spre calitate, client, satisfacerea nevoilor, oferirea de noi produse*. Ca urmare a evoluției contextului economic, social, tehnologic, îndeosebi cel legat de informație, inovație, schimbare și presiunea nevoii de calitate, se impune reconsiderarea funcțiilor managementului – prevederea, organizarea, antrenarea-coordonarea, controlul – care prezintă noi caracteristici.

În ceea ce privește *prevederea*, managerii consumă mai mult timp pentru acest proces, planificarea pe termen lung are o mai mare importanță pentru dezvoltarea afacerilor, ca urmare a creșterii complexității și dinamicii mediului, planificarea în cadrul companiilor multinaționale este tot mai dependentă de mediul extern – cel al economiei mondiale – datorită globalizării afacerilor, iar tehnicile de planificare devin tot mai sofisticate, incluzând aici modelele de simulare computerizată.

Organizarea ca funcție a managementului cunoaște următoarele mutații: structurile organizatorice devin tot mai descentralizate, formându-se grupuri semiautonome, independente și flexibile în rezolvarea problemelor, configurația organizatorică permite sporirea creativității angajaților, fiind totodată adaptabilă la evoluțiile particulare ale firmelor, diminuarea autorității reduce ierarhia și birocrăția, îmbunătățindu-se și circulația informației.

Antrenarea personalului se face mai eficient în companiile moderne, deoarece: stilul de management nu mai este cu prioritate cel autoritar, managerii promovând un stil flexibil și facilitând deciziile de grup, performanța angajaților se bazează pe inițiativă și inovație, motivarea este mai complexă și dominată de un nivel ridicat al necesităților psihologice, iar managementul participativ ia amploare ca modalitate modernă și cu rezultate remarcabile de conducere a firmei.

În fine, *controlul* în companiile performante se caracterizează prin descentralizarea deciziilor și personalizarea muncii. Acestea fac controlul mai dificil, dar, în același timp, controlul privind comportamentul salariaților se reduce și vizează aspectele motivaționale ale condițiilor de muncă. În plus, grupurile de angajați și chiar fiecare salariat își elaborează sisteme proprii de control și evaluare a performanțelor.

Alături de schimbările în funcțiile manageriale la care ne-am referit se află în centrul atenției de câteva decenii o serie de aspecte legate de îmbunătățirea productivității și calității, gestionarea inovației și a schimbării, căutarea excelenței în management, utilizarea unor noi metode și tehnici manageriale. Termeni noi precum *kanban*, *just-in-time*, *calitate totală*, proveniți din sfera managementului producției, suscită interesul managerilor din întreaga lume, din moment ce ei sunt roșiți alături de cuvinte ca succes, excelență, profitabilitate. Originea lor japoneză este un motiv în plus de incitare la cunoaștere, dată fiind specificitatea culturii nipone, caracterizată prin disciplină, ordine, dedicare, atașament. Și cum să fie aceste valori posibil de realizat dacă nu prin metode de conducere orientate spre valoare, inovare, calitate, productivitate?

Experiența firmelor contemporane demonstrează că nu se mai poate concepe dezvoltarea și supraviețuirea afacerii fără asigurarea, la un nivel tot mai ridicat, a calității bunurilor și serviciilor oferite. Odată cu creșterea gradului de civilizație și extinderea așteptărilor clienților, ca efect al globalizării vieții economice și sociale și dezvoltării progresului tehnic, calitatea a devenit o preocupare permanentă a managementului firmei, tranzitând ceea ce era cunoscut sub denumirea de inspecție a calității (începutul secolului al XX-lea), controlul calității (anii '30), asigurarea calității (anii '50), pentru a deveni *calitate totală* sau *management al calității totale* (*TQM – Total Quality Management*).

Apărut în anii '70-'80, *conceptul de management al calității totale* desemnează „un mod de conducere a unei organizații axat pe calitate, bazat pe participarea tuturor salariaților săi și vizând atât succesul pe termen lung prin satisfacerea clienților cât și avantajele pentru salariați și societate” (Standardul ISO 8402, 1994).

Managementul calității totale include toate activitățile care se desfășoară în întreprindere, firma fiind orientată spre asigurarea calității și creșterea încrederii clienților. Totodată, vizează satisfacerea cerințelor clienților interni (salariații întreprinderii) și a celor externi (cumpărătorii) și se are în vedere, pentru realizarea calității totale, întreg ciclul de viață al produsului. Îmbunătățirea calității, care trebuie să fie un proces permanent, continuu, se face prin proiectarea unei modalități de organizare specifice pentru acest scop. În acest sens, profesorul J.M. Juran este de părere că ritmurile revoluționare de îmbunătățire a calității se obțin având la bază o structură organizatorică specială (Juran, J.M. 2000), autorul recomandând înființarea unui „consiliu al calității”, alcătuit în mare parte din manageri de nivel superior, de vârf, cu

scopul de a îndruma și coordona eforturile de îmbunătățire a calității întreprinse de firmă.

Importanța acordată managementului calității totale și îmbunătățirii calității pe plan internațional reiese și din faptul că o calitate superioară poate constitui o barieră la intrarea într-un sector de activitate, deoarece este dificil pentru noii sosiți să lupte împotriva fidelității consumatorilor legată de nivelul înalt al calității produselor liderului, mai ales dacă acesta din urmă și-a definit o marcă recunoscută tocmai prin această caracteristică. Totodată, acțiunile de îmbunătățire a calității pot fi contracarate de firmele concurente, prin fabricarea unor produse sau prestarea unor servicii noi, superioare calitativ, sau prin dobândirea unor tehnologii mai performante. Un alt fenomen care poate diminua efectul îmbunătățirii calității este apariția unor deficiențe de calitate la noile produse sau tehnologii ale întreprinderii, care reduc performanțele produsului și dau naștere unor pierderi de eficiență.

Legat de acest din urmă aspect, Juran ajunge la concluzia că „factorul cu adevărat hotărâtor în competiția pentru supremație în domeniul calității este *ritmul de îmbunătățire a calității*”, întreprinderea care parcurge un proces de îmbunătățire cu un ritm mai alert putând recupera și chiar depăși avansul de calitate deținut până în acel moment de un concurent (Juran, J.M., 2002). Este cazul ritmului japonez de îmbunătățire a calității, care „a progresat timp de decenii în pas revoluționar”, în timp ce ritmul occidental „a crescut în pas evolutiv”.

Eficiența funcționării întreprinderilor moderne reclamă tot mai mult *implicarea totală a managerilor în activitatea desfășurată precum și antrenarea participării tuturor salariaților la îndeplinirea obiectivelor stabilite*. Acest lucru se face în prezent printr-un management participativ eficient, constând în exercitarea principalelor procese de management (previziune, decizie, organizare, conducere, evaluare, control) prin implicarea unui grup de salariați (manageri și executanți). Managementul participativ este mai mult decât o metodă managerială, „*el este o stare de spirit ce caracterizează firmele competitive pe plan mondial*” (Nicolescu, O., Verboncu, I., 1999), definind chiar cultura organizațională.

Managementul participativ își are izvoarele în ideile celor care susțineau la sfârșitul anilor '50 necesitatea unui mai bun tratament pentru angajați, o muncă mai interesantă și o supraveghere mai democratică (Argyris, Lickert, McGregor), dar se conturează ca o metodă specifică în practica și teoria managerială în ultimele două decenii. „*Revoluția japoneză în management*”, despre care s-a vorbit mult în anii '70-'80, și-a pus amprenta și în acest caz, managementul participativ bazându-se în mare măsură pe practica firmelor japoneze în ceea ce privește: managementul calității totale, cercurile calității, autoconducerea și îmbogățirea conținutului muncii, conducerea colectiv-consultativă (cu participarea managerilor și reprezentanților sindicatelor), reducerea numărului de niveluri ierarhice (aplatizarea structurii organizatorice), îmbunătățirea comunicării și „mutarea puterii, a cunoașterii, informației și câștigului spre nivelurile inferioare” (Badrus, Gh., Rădăceanu, E., 1999).

Participarea tuturor salariaților în desfășurarea proceselor manageriale prezintă numeroase avantaje, cum ar fi: obținerea unui nivel ridicat de informare și pregătire a managerilor și angajaților și utilizarea acestuia la modul cel mai eficient, îmbunătățirea proceselor decizionale, a metodelor de muncă și a altor procedee din firmă, creșterea calității produselor, promovarea autoconducerii, creșterea atractivității muncii prin îmbunătățirea climatului de lucru, a relațiilor cu clienții, creșterea productivității, obținerea de importante economii de resurse.

Printre tehnicile de organizare a producției apreciate foarte mult astăzi pe plan mondial se numără metoda Just-in-Time (JIT) sau KANBAN, care se poate traduce „exact la timp”. JIT este „atât o filosofie, cât și un set de metode de producție”, punând

accentul pe reducerea risipei, controlul calității totale și atașamentul față de consumator. JIT necesită nu numai modificarea modului în care compania își administrează stocurile, ci și schimbări ale culturii acesteia (Adam, E.E., Ebert, R.J., 2001).

Pentru implementarea metodei JIT este necesară *stabilirea unui nou tip de relații cu subfurnizorii*, aceștia urmând să livreze loturi mici de materiale sau componente, în ritmul cerut pentru desfășurarea procesului de producție, *adaptarea fluxurilor logistice și a amplasării utilajelor la cerințele aplicării metodei* și nu în ultimul rând, trebuie asigurată *instruirea corespunzătoare a managerilor și lucrătorilor*.

Metoda se aplică cu succes în cazul producției de serie, care poate fi împărțită în loturi mici de fabricație. În același timp, rezultate spectaculoase sunt obținute și în cadrul marilor companii multinaționale (printre care și Hewlett Packard, General Electric, John Deere) ce se află în relații contractuale cu firmele mici, furnizoare de subansamble. Astfel, pentru compania ce assemblează se obțin avantaje pe linia reducerii numărului de salariați și a costurilor, dar și din punctul de vedere al calității subansamblelor și reperelor aprovizionate, dată fiind concurența ridicată între numeroasele firme mici ce fabrică produse de acest tip. Cele mai bune rezultate în aplicarea metodei JIT au fost obținute în producția de autoturisme, mașini-unelte, mașini agricole, calculatoare, televizoare. Un exemplu în acest sens ni-l oferă compania japoneză Toyota ce folosește metoda descrisă și, în același timp, colaborează cu o rețea de firme mici și mijlocii. Ea obține astfel o producție de aproape 4 milioane de mașini cu numai 73.000 de lucrători, față de o forță de muncă de 750 000 de persoane pentru realizarea aceleiași producții la General Motors (Badrus, Gh., Rădăceanu, E., 1999).

În mediul economic global care s-a conturat la sfârșit de mileniu concurența devine mai acută și mai complexă, iar schimbările tehnologice rapide scurtează ciclul de viață al produselor. În acest context, *inovarea* – capacitatea firmelor de a genera noi bunuri și servicii sau de a le îmbunătăți, prin schimbarea tehnologiilor cu altele mai performante – capătă un rol esențial în dobândirea de către acestea de avantaje competitive față de rivali.

Revoluția managerială la care suntem martori de câteva decenii include, pe lângă aspectele menționate în paragrafele anterioare, inserția în cadrul companiilor a *managementului inovării*, înțelegând prin aceasta conducerea proceselor pentru asimilarea noului în firmă. În acest sens, în plan managerial, la nivelul firmelor trebuie create condițiile de promovare a inovării și progresului tehnic prin următoarele acțiuni: manifestarea unui interes real pentru inovare din partea managementului companiei, prin eforturi de colaborare cu alte firme, cu institute de cercetare și învățământ; încurajarea și motivarea salariaților pentru a acționa în spiritul inovării și aprecierea corespunzătoare a rezultatelor obținute; procurarea resurselor necesare cercetării și dezvoltării; integrarea rapidă și progresivă a activităților de cercetare-dezvoltare cu celelalte funcții ale firmei, prin practicarea *ingineriei convergente* (Cătuneanu, V., 1996).

Pot exista două situații în care se manifestă managementul inovării (Ciurea, S., 2003).

În primul rând, remarcăm *companiile care asimilează inovația*. În acest caz, strategiile de inovare sunt singurele capabile să asigure supraviețuirea firmei sau constituie mijloace de pătrundere pe piață prin promovarea noului, firma dobândind astfel capacități concurențiale pe termen lung. În această din urmă situație se presupune că supraviețuirea firmei este asigurată, urmând să se apeleze la strategii ofensive, bazate pe promovarea noului.

În al doilea rând, întâlnim *companiile bazate pe inovație*, care asimilează în fabricație produse și tehnologii noi. Ele sunt adevărate uzine de gândire și creație, de regulă situate într-un spațiu în jurul unor puternice unități de cercetare, al universităților.

Printr-un management performant și prin dezvoltarea funcției de cercetare-dezvoltare la nivelul acestor firme, ele devin propulsorul pe piață al marilor transformări. Succesul lor este explicat și prin atenția acordată cercetărilor fundamentale și prin eforturile financiare și tehnologice importante.

În cazul acestora din urmă, trebuie subliniată schimbarea de accent privind activitatea de cercetare-dezvoltare, tot mai importantă în ultimii ani, de la CUM SE FACE la CE TREBUIE FĂCUT, mutație care presupune o schimbare de paradigmă: de la „prod-out”, conform căreia piața absoarbe ceea ce se produce, la „market-in”, în care se produce ceea ce cere piața. Totodată, această schimbare de optică duce la mutarea centrului de greutate pe managementul strategic, marcat și acesta de scurtarea orizontului de timp în care se adoptă strategiile, ca urmare a ritmului amețitor al schimbărilor de mediu extern și intern (Badrus, Gh., Rădăceanu, E., 1999).

Amplificarea concurenței în contextul globalizării determină companiile să-și redefină politicile manageriale privind inovarea. Astfel, *ca tendințe în managementul inovării remarcăm următoarele:*

- în ultimii 10-15 ani a crescut rata înnoirii produselor, întărită din acest punct de vedere având firmele din industria automobilelor și produselor electrocasnice;
- ritmul „frenetic” de înnoire a producției este favorizat de *alianțele strategice în domeniul tehnologiei*, îndeosebi de organizarea sub forma companiilor *keiretsu*;
- inovarea este favorizată de adoptarea în firmă a managementului calității totale, prin considerarea fiecărui angajat ca parte componentă a procesului de asigurare a calității produselor;
- în viitor vor crește exigențele în ceea ce privește atribuțiile salariaților: pe lângă sarcinile curente, de la locul de muncă, fiecare angajat va fi implicat, prin modalități specifice, în îmbunătățirea randamentului propriei activități;
- va crește ponderea angajaților din domeniul cercetării, dar rata de implicare directă va continua să fie foarte diferită (aproape de 100% în Japonia, mai scăzută în alte țări).

Concluzii

Ca un corolar al tuturor celor menționate, o problemă deosebit de importantă la nivelul firmei este și *gestionarea schimbării*. Este vorba despre schimbările ce apar ca urmare a presiunii concurenței (o firmă concurentă lansează pe piață un produs nou), modificării legislației (introducerea taxei pe valoarea adăugată, modificarea cotei de impozitare a profitului), mediului de afaceri (Piața Unică din 1992), preferințelor consumatorilor (noi modalități de petrecere a timpului liber), apariției noilor tehnologii (informatizarea firmei, rețelele de comunicații rapide) etc., în general, ca urmare a modificării mediului extern.

În concluzie, legat de schimbare, nu putem să nu facem referire la rolul managerului în economia contemporană atât de complexă, care este subliniat foarte sugestiv de Alfred Sloan Jr.: „*În nici o companie schimbarea nu se oprește. Ea poate fi în bine sau în rău.... Sarcina managerului nu este să aplice formule, ci să ia decizii adecvate de la caz la caz*” (Badrus, Gh., Rădăceanu, E., 1999).

Schimbările manageriale prezentate sunt urmări firești ale evoluțiilor în domeniul producției și comercializării bunurilor materiale și serviciilor, consecințe și factori de impulsivitate a progresului științific și tehnologic. Premisele globalizării – liberalizarea și dezvoltarea schimburilor economice, organizarea activității productive în spațiul global, emergența pieței financiare globale – generează mutații și în management, care, la rândul său, imprimă întreprinderii, în condițiile globalizării, noi direcții de manifestare.

Mulțumiri

Această lucrare a beneficiat de suport financiar prin proiectul "Studii Postdoctorale în Economie: Program de formare continuă a cercetătorilor de elită – SPODE" cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, contract nr. POSDRU/89/1.5/S/61755.

Referințe bibliografice

1. Adam, E.E., Ebert, R.J. (2001), *Managementul producției și al operațiunilor*, Editura Teora, București.
2. Badrus, Gh., Rădăceanu, E. (1999), *Globalitate și management*, Editura All Beck, București.
3. Cătuneanu, V. (1996), *Ingineria convergentă – mijloc de evitare a noncalității*, Buletin AGIR, nr. 1.
4. Clipa, R.I. (2008), *Globalizarea: implicații manageriale*, Editura Sedcom Libris, Iași.
5. Florescu, C., Mălcome, P., Pop, N. Al.(coord.) (2003), *Marketing. Dicționar explicativ*, Editura Economică, București.
6. Juran, J.M. (2000), *Planificarea calității*, Editura Teora, București.
7. Juran, J.M. (2002), *Supremația prin calitate. Manualul directorului de firmă*, Editura Teora, București.
8. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999), *Management*, Editura Economică, București.
9. Standardul ISO 8402 (1994), *Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary*.