

Recession-An issue for organizations

Recesiunea - O problemă pentru organizații

GEORGESCU D. Daniel, Ph.D. student
The Polytechnic University from Bucharest, Romania
e-mail: danieldgeorgescu@yahoo.com

Abstract

The reality in all organization is that the directors and board are in the position of highest influence and their primary responsibility is leadership. As such, considering the consequences of a recession such as we currently face is not the time for directors to abdicate their responsibilities – it is time for governance leadership. The directors and the board must think and respond strategically. The article shows a matrix for positioning the general manager in recession that is similarly with BCG matrix and in the final a table with a set of essential questions for helping the board in new strategies building.

Keywords: recession, management, strategy, leadership

Rezumat

Realitatea este aceea că în toate organizațiile, directorii și consiliul de administrație sunt în poziția cu cea mai mare influență și responsabilitatea lor primară este leadershipul. Astfel, având în vedere consecințele unei recesiuni cu care ne confruntăm în prezent, nu este momentul ca directorii să abdice de la responsabilitățile lor – este timpul pentru guvernarea leadershipului. Directorii și consiliul de conducere trebuie să gândească și să reacționeze într-un mod strategic. Articolul prezintă o matrice de poziționare a directorului general în perioada de criză similară cu matricea de poziționare a afacerilor denumită matricea „BCG”, iar în final este prezentat un set de întrebări esențiale care ajută consiliul de administrație în construirea noilor strategii.

Cuvinte-cheie: recesiune, management, strategie, leadership

JEL Classification: L10, L20, M10

Introducere

Impactul recesiunii a devenit problemă strategică centrală pentru actualele consilii de administrație ale organizațiilor. Directorii se confruntă cu un asemenea volum de incertitudine pe care puțini l-au mai întâlnit. Pentru a face față provocărilor directorii trebuie să-și schimbe modul de a muncii.

Cel mai important aspect în a face față impactului recesiunii este gândirea strategică a directorilor deoarece reacția lor la situația cu care se confruntă organizația determină cum consiliul de conducere apreciază problema și cum acționează.

Reacția directorului este influențată de:

1. Percepția sa asupra capacității sale de a influența viitorul organizației în noul mediu pe care îl întâlnesc, și
2. Concentrarea sa asupra supraviețuirii organizației sau asupra revitalizării organizației.

Matricea BCG de poziționare a directorului

Modelul din figura 1, prezintă factorii implicați pornind de la cunoscuta matrice a „BCG” – Boston Consulting Group privind analiza portofoliului de afacere (Constantinescu et al., 2002).

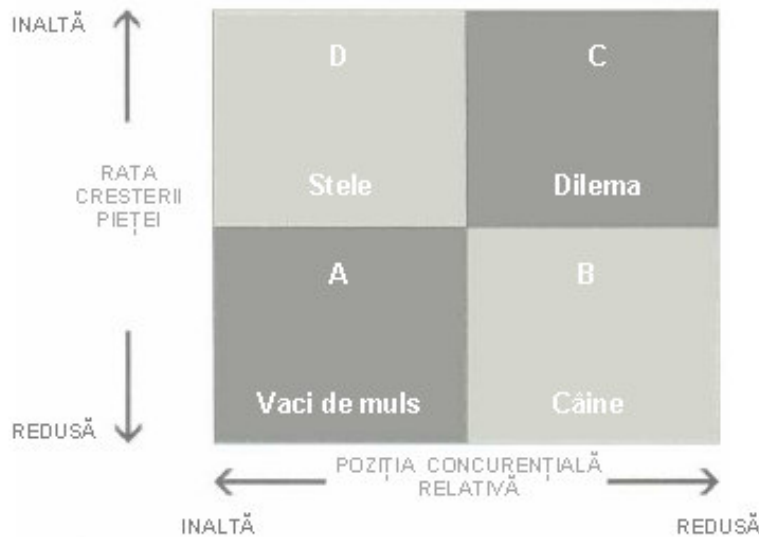


Figura 1. Matricea „BCG” de poziționare a afacerii
Adaptare (Constantinescu et al., 2002)

Reacția directorului va varia de la a simți că este victimă, până la a avea un rol de conducere activ în obținerea unei organizații revitalizate (Figura 2).

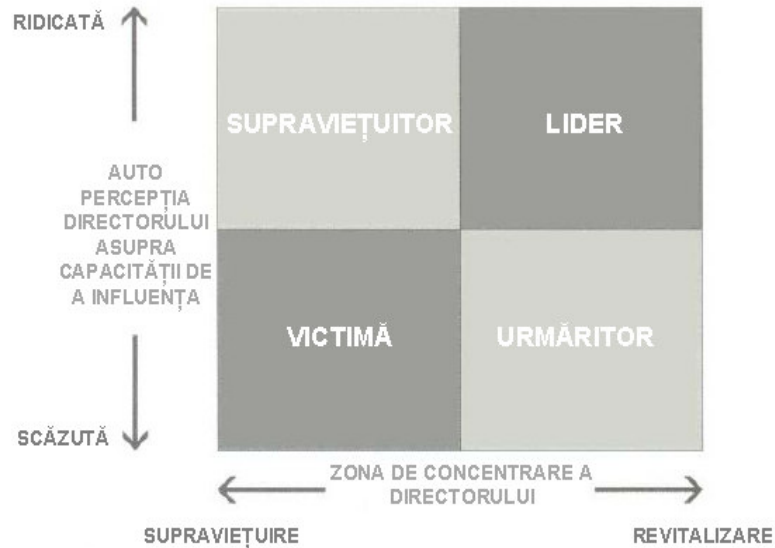


Figura 2. Matricea de poziționare a directorului

Acolo unde atenția directorilor este în principal asupra supraviețuirii și nu simt că au capacitate mare de influență, se consideră victime, au tendința de a se plânge și de a critica situația cu care se confruntă organizația, dar de fapt realizează puține lucruri. În aceste cazuri, directorii lasă totul în seama managementului și speră că mediul se va schimba.

În cazurile în care atenția directorului este în principal asupra supraviețuirii și au sentimentul că au o mare capacitate de influență, diminuarea personalului sau ceva asemănător va reprezenta punctul lor de interes. Concedierea angajaților, reducerea activităților vor părea singurele modalități de a merge înainte. Consiliul de conducere va lua decizii care vor ajuta organizația să supraviețuiască realizând puține progrese pe termen lung.

Când directorii sunt angajați să revitalizeze organizația, dar cred că au o capacitate mică de influență, pot fi cel mai bine descriși ca fiind cei ce au tendința de a fi pasivi cu privire la problemele cu care organizația se confruntă, le acceptă ca fiind ceva în privința cărora organizația nu poate face mare lucru și se bazează pe recomandările managementului pentru schimbările operaționale și îmbunătățirile care vor fi de ajutor.

Top managementul trebuie să asigure strategiile organizației, precum și performanța, să protejeze și să crească interesul pe termen lung al stakeholderilor.

În timp ce conștientizează că pentru unii ar putea fi puține opțiuni, responsabilitatea și rolul consiliului de conducere este să identifice orice opțiuni strategice pe termen lung pentru a proteja interesele celor implicați și a angajaților.

Nu sunt vești proaste pentru toate organizațiile. În vreme de criză pot apărea, de asemenea, unele oportunități. Companiile cu o diversitate de produse și de piețe de desfacere, organizațiile cu o diversitate de servicii vor fi în mod inevitabil mai flexibile la impactul recesiunii. În timp ce cererea pentru multe produse și servicii a scăzut din cauza recesiunii, există un interes crescut față de produse și servicii noi, diferite. Organizațiile de succes diversifică și reacționează la astfel de nevoi de schimbare (Carnall, 1995).

Lumea s-a schimbat, trebuie să scape de ceea ce este vechi și să creeze un nou concept de afacere. Au angajați pricepuți, cunoștințe și facilități. Cea mai de succes organizație se va poziționa în viitor prin finanțarea în continuare a pregătirii profesionale, prin dezvoltarea competențelor critice și prin inovare. Acele consilii de conducere vor avea o gândire strategică prin care utilizează și construiesc pe activele lor pentru a răspunde la un nou și diferit viitor.

Consiliile care dau managementului opțiunea supraviețuirii prin reducerea personalului, fac o greșală. La cealaltă extremă, când consiliul își imaginează o altă organizație și un nou viitor, managementul va avea potențialul să revitalizeze organizația și să o conducă către performanțe mai mari în noul mediu. Cele mai bune consilii de conducere recunosc că au o mare capacitate de influență și drept consecință își acceptă rolul de leader și se comportă ca atare. Consiliul este acolo pentru a conduce nu pentru a ține scorul.

Leadership-ul și impactul recesiunii

Consecințele recesiunii vor continua să schimbe în mod dramatic mediul pentru toate organizațiile. Furnizarea leadership-ului este esențială pentru a întâmpina impactul pe termen lung al recesiunii asupra organizațiilor lor și trebuie să devină prioritatea cea mai importantă pentru fiecare consiliu (Nastase, 2008; Williams, 2005). Reacția inițială a diminuării personalului de către management supune în mod inevitabil organizația unui risc mai mare în viitor. Dimensiunea impactului recesiunii este cu mult peste ajustările operaționale. Problemele sunt în mod evident de natură strategică.

Din nefericire mulți directori încă presupun că nu este nevoie de o schimbare radicală și că lucrurile vor reveni la „normal” în curând în loc să provoace găsirea soluțiilor. Aceste consilii se vor trezi chinându-se și într-o poziție dezavantajoasă în oricare mediu va rezulta în urma recesiunii.

Fără leadership din partea consiliului lor, cele mai multe organizații vor hoinări în anul 2009, fiind concentrate mai mult pe supraviețuire decât pe revitalizare, sperând ca perspectiva lor anterioară cu privire la lume se va reface. Modul în care directorii reacționează la recesiune va fi critic pentru supraviețuirea organizației în timpul recesiune și în viitor. Nu este un lucru care va trece ușor, este o noua paradigmă și fiecare consiliu trebuie să învețe cum să lucreze în cadrul său și să obțină cele mai bune performanțe.

Directorul general are rolul cel mai important în conducerea reacției consiliului și răspunsul acestuia față de noul mediu impus de recesiune. El trebuie să conducă consiliul și managementul către dezvoltarea unor noi strategii și a unor obiective strategice, cu dorința de a atinge cele mai bune performanțe atât pe termen scurt cât și pe termen lung în noul mediu de afaceri (Markides, 1999; Porter, 2001). Managementul trebuie să fie responsabil și conștient pentru transpunerea strategiilor și a obiectivelor strategice în performanțe optime în noul mediu. Consiliul trebuie să se asigure că managementul conduce și administrează în mod adecvat și eficace organizația în noul mediu.

Mobilizarea consiliului de a contracara criza presupune remedierea fundamentală a modalității în care directorii interacționează și asupra ce sunt aceștia concentrați. Directorul general trebuie să provoace consiliul să regândească lucrurile. Singura soluție ar putea fi forțarea consiliului să se schimbe. Directorul general poate să accentueze gravitatea și urgența situației și să-i facă pe directori să se concentreze asupra acestei situații prin desfășurarea unor întâlniri extraordinare legate de criza profitului; întâlniri de „supraviețuire”; întâlniri care să dezbată dacă „ne vor salva planul și strategia noastră?”; întâlniri care să dezbată „cum putem revitaliza organizația?”; sau întâlniri care să dezbată „cum putem să transformăm această recesiune într-o oportunitate”.

Directorii trebuie să înțeleagă bine mediul extern prin analiza opiniilor unor persoane din exterior și a părerilor unor experți pentru a fi luate în considerare mai multe perspective pentru organizație.

Consiliile de administrație trebuie să-și pună la îndoială strategiile fundamentale având în vedere noul mediu. Nenorocirea poate genera inițiative extraordinare precum colaborarea cu alte organizații în modalități diferite, cooperând și colaborând cu noi parteneri, furnizând produse sau servicii noi sau diferite care vor fi cerute de noul mediu. Directorul general trebuie să conducă discuțiile în mod intenționat într-o manieră care să provoace și să testeze presupunerile anterioare, planurile existente, perspectivele aprobate și obiectivele strategice. Multe dintre acestea ar putea să fie abandonate. În tabelul următor sunt prezentate întrebările și problemele (Macmillan & Tampoe, 2000) ce trebuie puse de către top management în timpul elaborării strategiilor.

Poziționarea strategică a organizației

Tabelul 1

Etape	Întrebări / Probleme
1. Înțelegerea declanșatorilor cheie	<ul style="list-style-type: none"> • Restrângerea dramatică a creditelor. • Reevaluarea riscului. • Bani cash reprezintă puterea. • Imixtiunea guvernului în afaceri. • Creșterea fiscalității. • Experiența inovării. • Transparența investitorilor. • Consolidare.
2. Conștientizarea impactului asupra afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • Este realistă perspectiva de piață? • Planul de afacere mai are sens? • Strategia de finanțare ia în considerare noile condiții? • Putem valorifica surplusul de talent? • Modelul nostru de afacere rămâne relevant? • Cum sunt afectați competitorii? • Cum putem profita de pe urma dificultăților pe care le parcurg competitorii?
3. Impactele pe termen scurt	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt vulnerabilitățile în supply chain-ul nostru? • Care sunt aranjamentele noastre de rezervă în cazul în care partenerul/furnizorul nostru cheie dă faliment? • Sunt criteriile noastre de credit potrivite pentru condițiile viitoare?
4. Crearea opțiunilor și acționare	DECIZII

Adaptare: (Macmillan & Tampoe, 2000)

Oamenii din conducere trebuie să furnizeze perspective și încurajări pentru cei care gândesc original și liber și să reexamineze fundamentele organizației.

Concluzii

Analizele sistematice vor oferi în mod inevitabil un set de alternative și de acțiune. Opțiunile rareori apar fără eforturi sau trebuie să fie create condițiile pentru identificarea lor.

Directorii și consiliile directe nu trebuie să uite niciodată că rolurile cheie ale lor sunt: leadershipul, performanța și viitorul organizației. Acest lucru implică poziționarea strategică a organizației, strategia, obiectivele strategice, asigurarea că organizația este bine condusă prin supraveghere (de exemplu, monitorizarea și revizuirea performanței și a riscului). Impactul recesiunii este în prezent problema strategică centrală a consiliilor de administrație.

References

- Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations*, London, Prentice Hall International Ltd.
- Constantinescu, D., & Marinescu, R., & Sandovici, L., & Serban, D.C. (2002). *Management principii și funcții*, Bucuresti, Editura Printech.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*, SUA, Oxford University Press.
- Markides, C. (1999). „A dynamic view of strategy”. *Sloan Management Review*, vol 40, spring, 55–63
- Nastase, M. (2008). „Professional competence and leadership within organizations”. *Economia. Management*, 11(2), 88-94
- Porter, M. E., (2001), *Strategie concurențială*, Editura Teora, București
- Williams, M. (2005). *Leadership for leaders*, London, Thorogood