

Posibilități de extindere a aplicării principiilor analizei valorii la sistemele economico-sociale

Pornind de la recunoașterea faptului că produsul poate fi considerat un sistem, iar acestui sistem i s-a aplicat analiza valorii, obținându-se rezultate importante, se pune firească întrebare „se poate aplica metoda analizei valorii (ingineriei valorii) și altor sisteme?”

Spre deosebire de un produs care, odată proiectat, verificat și fabricat devine un bun de sine stătător ce nu necesită nici un control din partea managerilor, cheltuielile de regie (afirma Crum în *Ingineria valorii*), ce aparțin organizației în întregul ei, se modifică continuu și trebuie în permanență controlate pentru a se evita creșterea lor până la un nivel prohibitor.

Dar analiza unei organizații se reduce numai la analiza costurilor și controlul acestora? Nu, e mult mai mult!

Articolul de față își propune să arate că metoda analizei valorii (ingineria valorii) poate fi aplicată oricărui sistem managerial, chiar depășind granițele acestuia și anume: sistemului social, politic etc. (a circulat ideea că analiza valorii poate fi aplicată și unui rând format, de exemplu la o casă de bilete de odihnă și tratament).

Conceptul de sistem a constituit preocuparea reprezentanților școlii sistemice care l-au definit ca „**un ansamblu de elemente organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective**”. [1., pag. 46]

Din acest punct de vedere, organizația modernă poate fi definită ca un sistem deschis, potrivit scopurilor sale operaționale, financiare și de investiții și care trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, deschidere, receptivitate la integrare și globalizare, atât de actuale în politica mondială.

Dacă **organizația**, așa cum o definește prof. dr. E. Burduș în „*Fundamentele managementului organizației*” este constituită din două sau mai multe persoane care desfășoară activități în comun în vederea realizării unui obiectiv sau mai multor obiective, întreprinderea, tot în viziunea domniei sale, este „**un sistem organizat de către un centru de decizie care dispune de o anumită autonomie, în care cu ajutorul mijloacelor fizice și umane se produc bunuri, se elaborează lucrări sau se prestează servicii destinate vânzării**”.

Toate aceste componente ale definiției: centru de decizie, autonomie, mijloace fizice și umane, bunuri, lucrări, servicii, constituie elemente de analiză pentru

metoda analizei valorii, luate separat dar și sistemic, integrat, pentru armonizarea acestora într-un tot, în vederea obținerii efectului sinergetic.

Ca **sistem productiv**, întreprinderea este caracterizată de intrări, procese, ieșiri, iar „**producția**” – combinația dintre resursele materiale, mașini și oameni.

O analiză mai atentă a „producției” evidențiază faptul că aceasta nici nu începe și nici nu se sfârșește în fabrică, procesele extinzându-se atât în amonte cât și în aval, iar produsul, ca rezultat al proceselor ce se derulează în întreprindere, prin garanțiile și service-ul acordate, este „susținut” și după ce este vândut. Managementul japonez se concentrează din ce în ce mai mult asupra CPLS, adică **calitate, preț, livrare și service** după cumpărare, ceea ce înseamnă o abordare sensibil mai complexă și superioară a clienților firmei în vederea *satisfacerii complete a necesităților și preferințelor acestora*.

În același timp, Hammer și Champy, în „Reengineeringul companiei”, arată că asupra firmelor acționează din ce în ce mai mult trei forțe (CCS), pe care le simt ca „însălmântător de nefamiliare” [6, pag. 42]. Aceste forțe sunt: clienții (C), competiția (C) și schimbarea (S). Deși denumirile nu sunt noi, caracteristicile lor sunt diferite de ceea ce erau înainte.

Clienții reprezintă **forța producător – client**; Aceasta s-a deplasat, încât producătorii nu mai au ultimul cuvânt, ci **clienții**, care comandă furnizorilor ce doresc, când doresc, cum doresc și când vor să facă plata; mai mult chiar, acești clienți, consumatori independenți sau întreprinderi, se individualizează prin gusturile lor. Astfel că „piața de masă s-a spart în fragmente, unele atât de mici că au dimensiunea unui client”.

Concurența – nu numai că este mai „multă”, dar și de mai multe „feluri”. Mărfurile similare se vând pe piețe diferite pe bază de concurență total diferită: pe o piață, concurența are la bază prețurile, sortimentul, pe o altă piață calitatea, iar altundeva, prioritar este service-ul oferit înainte, în timpul și după vânzare. În condițiile în care barierele comerciale dispar (caracteristic Uniunii Europene), piața națională a unei anumite întreprinderi nu mai este protejată împotriva concurenței de peste hotare (situație în care se află întreprinderile românești).

În această situație, întreprinderile cu tradiție trebuie să-și propună să caute noi puncte de pornire, noi soluții organizatorice prin care să facă față situației create.

Schimbarea a devenit o permanență, fiind în același timp alcătuită din ansamblul relațiilor interumane, ceea ce confirmă că aceasta este un *sistem social*.
Mai mult, ritmul schimbării s-a accelerat.

O dată cu globalizarea economiei, întreprinderile sunt confruntate cu un număr mare de concurenți, fiecare dintre ei având posibilitatea de a introduce pe piață noi produse sau servicii. Rapiditatea schimbărilor din tehnologie promovează inovarea, iar ciclul de viață al produselor nu se mai măsoară în ani, ci în luni.

C.C.S. – clienții, concurența și schimbarea au creat o lume a afacerilor, iar întreprinderile proiectate pentru a funcționa într-un anumit mediu nu pot fi doar „adaptate” la noua situație, deoarece CCS cer flexibilitate și răspuns rapid.

A. V. poate aduce servicii managerilor care se află într-o asemenea situație, fără însă a avea pretenția gășirii unei aplicații universale.

O abordare constructivă care să urmărească dezvoltarea întreprinderii poate avea ca punct de pornire „oportunitatea” tehnologică, inovațională, care până nu demult era limitată la așa zisele sectoare „high tech” și la politicile de producție și de dezvoltare a produselor noi.

Acum, însă, tehnologiile moderne afectează totul – de la logistica aprovizionării până la noile canale de distribuție, în măsură să asigure o cât mai mare satisfacție a consumatorului. Noile tehnologii fac tot mai permeabile granițele dintre diferite sectoare economice – exemplul cel mai concludent fiind tehnologiile informației – cu extindere a impactului asupra distribuției, serviciilor, administrației și, nu în ultimul rând, asupra managementului.

În acest context, conținutul în care managementul se schimbă profund cuprinde relațiile dintre diferite funcțiuni ale întreprinderii și modul în care ele se raportează la întreg.

Aceasta este aria reengineering-ului, ce promovează „o *regândire fundamentală și reproiectare radicală a proceselor de afaceri, în vederea obținerii unor îmbunătățiri spectaculoase ale indicatorilor, considerați astăzi critici în evaluarea performanțelor, cum ar fi costul, calitatea, service-ul și viteza*”.

Analiza valorii (ingineria valorii) nu răspunde oare acestei definiții?

Nu impune un nou mod de abordare a componentelor sistemului prin prisma funcționalității lor, ignorând complet procedurile și structurile existente, constituite numai pe baze constructive?; nu conduce la realizarea unor salturi spectaculoase prin îmbunătățirea performanțelor sistemului și la creșterea potențialului său economic?

De asemenea, în prezent ca și în trecut, managerii se concentrează pe activități, pe funcțiuni, pe oameni, pe structuri și nu pe procese, care, de fapt, sunt cele ce creează valoare pentru client și care, abordate prin prisma funcționalității, trăsătură caracteristică a analizei valorii, dă posibilitatea dezvoltării unor noi competențe pentru viitorul mediu de afaceri.

Proiectarea/reproiectarea unei întreprinderi trebuie să asigure legătura dintre toate compartimentele sale, care, de fapt, sunt formate dintr-o „mulțime de elemente și mulțime de relații” ce converg necondiționat spre realizarea obiectivelor sale sau, altfel spus, întreprinderea este

alcătuită din ansamblul relațiilor interumane, ceea ce confirmă că aceasta este un *sistem social*.

Dacă în analiza valorii, aplicată produselor, este necesar să se pună problema valorii acestora, se pune și firească întrebare – care este valoarea unei organizații privită în raport cu necesitatea socială? Care este prețul ei în raport cu soluția aleasă?

Din acest punct de vedere s-au conturat noțiunile de valoare mai jos propuse și care se referă la organizație/întreprindere, supuse observațiilor și criticilor adecvate.

Valoarea unei organizații are un caracter complex, dat de o serie de factori atât de ordin tehnic, economic, social, cât mai ales de calitatea liderilor și a managerilor, a resursei umane, a componentelor și a tipului de cultură, a gradului de automatizare și informaționare, dar și a factorilor exogeni ce acționează asupra acesteia etc.

Valoarea de schimb – dată în cazul produselor de proprietățile și calitățile obiectului ce-i permit schimbul cu un alt obiect dorit; în cazul unei organizații, *valoarea de schimb a acesteia* apare, în procesul tranzacției, în condițiile licitării, în vederea privatizării sau vânzării afacerii și este dimensionată fie de dorința cumpărătorului de a achiziționa organizația (afacerea), fie de interesul proprietarului de a vinde.

Valoarea de schimb este la rândul ei influențată de valoarea de întrebuințare, valoarea de apreciere și valoarea patrimoniului economic, valoarea de piață etc.

Valoarea de libertate sau de întrebuințare a organizației este dată de gradul de satisfacere a nevoilor sociale, concretizată în fabricarea de produse, construcții sociale sau industriale, transporturi etc., realmente necesare, indiferent de prețul cu care s-ar vinde sau îl are organizația.

Valoarea patrimoniului economic, reflectată în bilanț, este dată de valoarea bunurilor mobiliare și imobiliare, inclusiv solul, disponibilitățile bănești, titluri de valoare, drepturile și obligațiile persoanelor, precum și mișcările și modificările intervenite în urma operațiunilor patrimoniale efectuate, cheltuielile, veniturile și rezultatele obținute de acestea.

Valoarea de piață este dată de raportul cerere/ofertă, existent la un moment dat, prin care se estimează prețul organizației, iar părțile interesate și bine informate asupra naturii proprietății încheie tranzacția în cunoștință de cauză, nefiind constrânsă de o anumită conjunctură.

Costul, care este o parte a valorii, exprimă totalitatea cheltuielilor de producție, administrare și comercializare a produselor/serviciilor pe care le prestează organizația pentru societate.

Funcțiile unui sistem sunt răspunsurile sistemului la nevoi și insatisfacții sau, mai simplu, exprimă relațiile dintre mediu și întreprindere.

& *Funcțiile de bază*, ce exprimă rațiunea de a fi a întreprinderii sau a sistemului managerial, contribuind prin ele la crearea valorii adăugate, sunt măsurabile și sunt exprimate la modul general, evidențiind interacțiunea dintre variabilele de mediu și activitățile desfășurate în cadrul acesteia. Funcțiile de bază ale oricărei întreprinderi vor

Management

avea în vedere concepția lui Neganghi [2, pag. 114], reprezentant al „Școlii sistemelor deschise” și vor fi stabilite pentru a satisface cerințele celor trei tipuri de mediu și anume:

- *social*, cu cea mai mare influență asupra stabilirii funcțiilor de bază ale întreprinderii, date de variabilele de natură economică, tehnică, educațională etc., și care exprimă sub o formă sau alta nevoia socială;
- *instrumental*, prin care se desemnează agenții economici sau stakeholderii întreprinderii, cu care aceasta stabilește noi relații, adesea chiar de parteneriat, urmărind permanent satisfacerea intereselor acestora;
- *organizațional*, care reprezintă variabilele interne organizației, cum ar fi: tehnologiile utilizate, climatul organizațional, resursele materiale, umane etc.

& *Funcțiile elementare*, recomandate atât de Th. Hongron, cât și de prof. I. Ioniță, reprezintă subdiviziuni ale funcțiilor de bază, adesea derivate din acestea și care, în totalitatea lor, pentru un subsistem, materializează funcțiile de bază, contribuind la realizarea valorilor adăugate și sunt măsurabile.

& *Funcțiile inutile*, considerate utile în momentul înființării întreprinderii, devin inutile prin reproiectarea acesteia.

Proiectarea/reproiectarea unei organizații utilizând metoda I.V./A.V. trebuie să cuprindă numai funcții utile, corelate cu necesitățile de mediu, micromediu etc., ceea ce va contribui la conturarea unui model funcțional rațional al structurii acesteia.

Un exemplu de funcții de bază ale unei întreprinderi este propus mai jos, iar formularea lor a avut în vedere atât regulile generale de exprimare a funcțiilor recomandate de metodologia A.V., cât și formulările de o manieră generală a obiectivelor practicate în firmele japoneze, cum ar fi cele ale firmei Mataushita Electric Company [2, pag. 453] și anume:

- a. să contribuie la bunăstarea societății;
- b. să realizeze armonie și cooperare în cadrul firmei;
- c. să îmbunătățească continuu activitățile;
- d. să lupte pentru rezultate din ce în ce mai bune;

Întrebarea care se pune este următoarea: sunt ele obiective sau, privit prin filozofia A.V., sunt funcții ale întreprinderii, valabile în toate domeniile acesteia și pe baza cărora grupul își va stabili obiective clare, precise și cuantificabile?

Plecând de la exemplul de mai sus, pentru proiectarea unei noi întreprinderi se propune un nomenclator de funcții, pe care aceasta ar trebui să le îndeplinească, nomenclator ce constituie, în această fază, numai element de dezbatere.

Funcții de bază propuse pentru întreprindere

- A. Să se asigure nevoile pieței și ale consumatorilor din ce în ce mai sofisticăți, interni sau externi, cu

produse funcționale, de calitate și la prețuri accesibile;

- B. Să asigure dotarea tehnică și tehnologică adecvată realizării produselor/serviciilor;
- C. Să asigure protecția mediului înconjurător;
- D. Să asigure utilizarea judicioasă a resursei umane și un sistem motivațional corespunzător;
- E. Să realizeze mecanisme pentru relații cu stakeholderii, atât interni cât și externi, sensibil mai echilibrate;
- F. Să promoveze și să sprijine creativitatea și inovația în întreprindere, atât la nivelul produselor cât și al managementului;
- G. Să asigure un climat și o cultură organizațională corespunzătoare creșterii eficienței și eficacității întreprinderii;
- H. Să asigure transferul de know-how managerial internațional.

Cercetător științific principal Aurelia ALDEA

Bibliografie

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| 1. | BURDUȘ, E. | <i>Fundamentele managementului organizației</i> , București, Editura Economică, 1999 |
| 2. | BURDUȘ, E. | <i>Management comparat internațional</i> , București, Editura Economică, 2001 |
| 3. | CRUM, L. W. | <i>Ingineria valorii</i> , București, Editura Tehnică, 1976 |
| 4. | HOUGRON, TH. | <i>L'analyse de la valeur – outil de gestion</i> , Paris, Les Editions d'Organisation, Eyrolles éditeur, 1975 |
| 5. | IONIȚĂ, I. | <i>Ingineria valorii</i> , București, Editura Economică, 2000 |
| 6. | HAMMER, M.,
CHAMPY, J. | <i>Reengineeringul</i> , București, Editura Tehnică, 1997 |
| 7. | TOFFLER, A. | <i>Power Shift</i> , București, Editura Antet, 1995 |