

Afirmarea relațiilor strategie-cultură organizațională în zorii economiei cunoașterii

Într-o economie dominată de bunuri tangibile, măsurătorile financiare sunt adecvate pentru a înregistra investițiile – bunuri de inventar, diverse proprietăți/terenuri, hale, fabrici) sau numeroasele echipamente și utilaje, în bilanțul firmei.

Declarațiile de venit pot și ele oglindi cheltuielile asociate cu acțiuni ca folosirea acestor bunuri tangibile, în scopul obținerii de venituri, de profit.

În economia de astăzi, bazată tot mai mult pe cunoaștere, chiar și în cazul firmelor industriale românești, bunurile intangibile au devenit sursa majoră de avantaj competitiv. Bunurile intangibile/*know-how-ul*, tradiția, experiența, abilitatea managerială etc. impun instrumente noi pentru a descrie bunurile bazate pe cunoaștere și strategiile creatoare de valori, pe care aceste bunuri le fac posibile.

În lipsa noilor instrumente de măsură, firmele se confruntă cu dificultăți tot mai mari, deoarece ele gestionează (conduc) elemente pe care nu le pot descrie sau măsura decât în parte.

În anul 1982, Brookings Institute a inițiat un studiu extins pe o perioadă de două decenii. Studiul a evidențiat scăderea ponderii valorilor tangibile (contabile) în valoarea de piață a firmelor industriale.

În tabelul 1 prezentăm evoluția ponderii, în procente a valorilor tangibile în valoarea de piață a firmelor industriale.

Reducerea ponderii în procente a valorilor tangibile (contabile) în valoarea de piață a firmelor industriale

Tabelul 1

Anul	Valori tangibile (contabile)	Valori intangibile
1982	62%	38%
1992	38%	62%
2001	aprox.10%÷15%	aprox.85%÷90%

Sursa: Robert S. Koplan, David P. Norton. "The Strategy Focused Organization", pg. 2-3, Massachusetts, Harvard Business School Press Boston, 2001.

Din analiza tabelului rezultă că firmele gestionează și evaluează cu precizie circa 1/7÷1/10 din bunurile ce reprezintă valoarea lor de piață, restul rămânând în afara măsurărilor financiar-contabile.

Oportunitățile pentru a crea valoare se comută, în mod evident, de la gestionarea bunurilor tangibile la managementul strategiilor bazate pe cunoaștere, în care bunurile intangibile au o pondere determinantă.

În prezent, firmele românești nu contabilizează practic în nici un fel bunuri intangibile. Prezentăm în tabelul 2, câteva bunuri intangibile, aflate în posesia firmelor analizate și care nu sunt contabilizate – scapă înregistrării – deși s-au depus eforturi importante în cadrul firmei pentru obținerea acestora.

În tabel sunt considerate bunuri intangibile:

- relațiile firmei cu clienții; efortul de a-i câștiga;
- potențialul creativ al specialiștilor firmei;
- posibilități de operare flexibile și de înaltă calitate, oferite clienților împreună cu un înalt nivel al capacității de răspuns la cerințele unor beneficiari exigenți;
- utilizarea adecvată a tehnologiilor informatice și valorificarea bazelor de date, atât pentru necesități de vehiculare a informației economice, cât și pentru necesități ale procesului de concepție tehnică sau pentru producție;
- capacități ale angajaților, abilități manageriale, competențe ale specialiștilor, precum și sisteme de motivare adaptate corect situației firmelor.

Din tabel rezultă că, în firmele românești performante, bunurile intangibile contribuie, în mare măsură, la reușita firmei. Majoritatea lor constituie o îmbinare armonioasă între strategia firmei și cultura organizațională.

• Elaborarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoaștere, precum și evaluarea rezultatelor ridică pretutindeni în lume probleme managerilor și consultanților în management.

Managerii români contactați au susținut cu o majoritate semnificativă (peste 93%) că, în cea mai mare parte a cazurilor (70%, cifra mai des menționată), problema principală nu este calitatea strategiei, ci implementarea – „execuția” este termenul preferat de manageri – incorectă a acesteia.

Aproape toți au susținut că execuția, spiritul în care se acționează, este mai importantă decât viziunea. Ne-am asigurat că știau bine ce se înțelege prin „viziune” și că au comparat-o cu importanța execuției în diverse situații.

Management

Bunuri intangibile aflate în proprietatea firmelor

Tabelul 2

Nr. crt.	Bunuri intangibile	Firma	Scurte comentarii privind efortul obținerii bunurilor intangibile
1.	Relațiile cu clienții (efortul de a-i câștiga)	S.C.GRIRO SA	Prezența la loc de cinste a firmei <i>GRIRO</i> în bazele de date ale firmelor importante de engineering a necesitat un efort susținut în domeniile: marketing-promovare, concepție, calitate etc.
2.	Produse/servicii inovative	S.C.T.M.G.SA (Yared Group)	Firma <i>Titan Mașini Grele</i> face față competitorilor renumiți din domeniul mașinilor-unelte, oferind un service ireproșabil și de o înaltă promptitudine (în 48 ore în orice parte a lumii). Clienții sunt școlarizați în modul corect de exploatare a produselor. Proiectanții frecventează cu regularitate toate târgurile și expozițiile de profil, pentru a fi la zi cu progresul tehnic.
3.	Procese de operare de calitate înaltă și cu răspunsuri prompte	S.C. Titan Componente de Precizie SA. S.C. Aversa SA	Implementarea <i>Sistemului de Asigurare a Calității (SAC)</i> , precum și <i>Laboratorul de Control Tehnic al Calității (CTC)</i> asigură în prezent o creștere a preciziei, chiar și în situații de excepție (șurub cu bile, cu lungime de 20.000 mm). Compartimentul de marketing asigură, împreună cu cel de cercetare-dezvoltare, adaptarea produselor la cerințele unor clienți deosebit de exigenți. Firma livrează produsul într-un timp de două ori mai scurt decât principalul competitor din cadrul U.E. (Spania) Prin efortul de implementare a sistemului de <i>Asigurare a Calității</i> și printr-o strategie flexibilă, firma câștigă în prezent licitații în fața unor parteneri reductabili din cadrul U.E. sau în fața competitorilor consacrați din domeniul echipamentelor pentru Centrale Nucleare-Electrice (CNE).

Nr. crt.	Bunuri intangibile	Firma	Scurte comentarii privind efortul obținerii bunurilor intangibile
4.	Tehnologia informațională și baze de date	S.C. GRIRO SA	Printr-un training susținut, firma <i>GRIRO</i> și-a școlarizat personalul în domeniul I.T. Datorită seriozității și perseverenței manifestate, firma <i>IBM</i> a organizat o platformă de training în incinta firmei. În prezent, proiectanții își elaborează propriul software pentru aplicațiile necesare activității de concepție. Bazele de date ale firmei conțin specificațiile cu ansamblul caracteristicilor solicitate de principalele firme de engineering. Caracteristicile echipamentelor livrate sunt actualizate printr-un efort continuu de păstrare a relațiilor cu principalii clienți.
5.	Capabilități speciale ale angajaților, abilități ale conducerii, competențe tehnice sau de altă natură, modalități de motivare	S.C.TMG.SA S.C.GRIRO SA S.C. Technosteel GROUP SA S.C. Titan Componente de Precizie-SA S.C. Aversa SA S.C. Faur SA	Constrânși de lipsa resurselor financiare necesare investițiilor (pentru bunuri tangibile) efortul specialiștilor români s-a canalizat în mod firesc, spre bunurile intangibile, mai ales cele legate de competența – recunoscută – a specialiștilor. • <i>TMG</i> a valorificat și dezvoltat know-how-ul existent înainte de 1990, motivând în mod adecvat pe tehnicieni (specializări în SUA, UE, salarizare). • <i>S.C.GRIRO SA</i> – și-a școlarizat întreaga echipă de conducere în domeniul managementului și a primit asistență <i>PHARE</i> timp de 2 ani; a obținut certificări de prestigiu în domeniul calității, și-a modernizat echipamentele obsolete prin automatizări realizate de inginerii firmei; • <i>S.C.Technosteel Group SA</i> și <i>S.C. Titan Componente de Precizie</i> au folosit know-how-ul și competențele tehnice existente pentru a pătrunde pe nișe de piață unde nu se confruntă cu o competiție periculoasă;

Nr. crt.	Bunuri intangibile	Firma	Scurte comentarii privind efortul obținerii bunurilor intangibile
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>SC.Aversa SA</i> și-a implementat un sistem de <i>Asigurarea Calității</i> motivând personalul și asigurând un service valoros, bazându-se pe tradiția și solidaritatea întregului personal • <i>S.C.Faur SA</i> – a făcut sacrificii pentru supraviețuirea firmei, principala motivație fiind păstrarea locului de muncă. Motivațiile pozitive se lasă încă așteptate, dar unitatea nu și-a spus încă ultimul cuvânt. Printr-o politică de marketing mai îndrăzneță încearcă să cucerească nișe accesibile, în situația actuală.
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>S.C. GRIRO SA</i> a știut să transforme amenințarea controlului efectuat de beneficiar într-o metodă eficientă și rapidă de sensibilizare și școlarizare a întregului personal, în privința exigențelor economiei de piață, a faptului că “principalul decident este clientul”. În prezent, operatorii se interesează personal și încearcă să respecte întru totul cerințele clienților, fără a fi controlați sau stimulați în mod deosebit.

Strategia, privită ca unicul mod (sustenabil) prin care întreprinderea creează valori, se schimbă în funcție de diverși factori, în vreme ce metodele de măsurare rămân aceleași. Iată de ce firmele au probleme serioase încercând să implementeze strategii bazate pe cunoaștere în organizații concepute pentru competiția din era industrială.

- Până în 1990 firmele românești operau sub control centralizat, fiind divizate în compartimente funcționale mari.

Strategia putea fi dezvoltată la vârful ierarhiei și implementată printr-o cultură de tip comandă-control.

După 1990 a intervenit schimbarea, dar într-un ritm lent, de tip incremental. Managerii puteau folosi sisteme de control cu reacție lentă și tactice, cum ar fi bugetul. Aceste sisteme erau, însă, bune pentru prima jumătate a secolului al XX-lea. În prezent, ele sunt total inadecvate pentru concurența globală și mediul în schimbare rapidă. Dar firmele românești folosesc aceste metode în continuare.

De aceea, nu este de mirare că au dificultăți la implementarea unor strategii radical noi, concepute tot de firme, dar pentru competiția din secolul al XXI-lea.

Este clar că firmele au nevoie de un nou tip de Sistem de Management, unul explicit proiectat pentru a conduce strategii, nu tactici.

Firme ca *GRIRO*, *TMG*, *Aversa*, lucrează cu unități de afaceri descentralizate și echipe, care sunt deosebit de aproape de client în comparație cu conducerea firmei.

Ele au aflat treptat, pe baza unor experiențe deosebit de dureroase, că avantajul competitiv vine de la cunoaștere, capacități, relații create de proprii lor angajați (toate, bunuri intangibile). În prezent, încep să înțeleagă importanța tot mai redusă a investițiilor în bunuri fizice sau chiar a accesului la capital.

Implementarea corectă a strategiei cere, deci, ca toate unitățile de afaceri, unitățile de suport și angajații să se conecteze și alinieze la strategie.

Datorită schimbărilor rapide în intensitatea competiției, în tehnologii și mai ales în reglementări, formularea și implementarea strategiei trebuie să devină un proces continuu și înalt participativ, bazat pe armonizarea continuă cu cultura firmei.

Întreprinderile au nevoie și de un limbaj de comunicare adecvat strategiei, precum și de procese și de sisteme care să le ajute să implementeze strategia și să obțină un feedback prompt și adecvat pentru strategia lor.

- Succesul strategiei provine mai ales de la reușita implementării ei. Abilitatea managerială constă în a reuși să transforme strategia în sarcina zilnică a fiecărui angajat.

Rezultă clar că bazarea exclusivă pe indicatorii financiari, într-un sistem de management, dăunează firmei. Aceasta nu mai primește un feedback corespunzător. Indicatorii financiari sunt întârziati. Ei se referă la rezultate, la consecințe, la acțiuni trecute și neglijează viitorul.

Bazarea exclusivă pe indicatorii financiari promovează comportamente periculoase, care dăunează grav atât strategiei, cât și culturii de întreprindere:

- urmărirea realizărilor pe termen scurt, prin natura lor efemeră;
- sacrificarea realizărilor pe termen lung, a creării de valori pentru o performanță durabilă.

- Am arătat că indicatorii financiari nu oglindesc factorii determinanți ai performanțelor viitoare (așteptate în urma implementării strategiei).

Ei nu arată cum să se creeze noi valori prin investiții în clienți, în angajați, în tehnologie, în inovare.

Pentru a realiza aceasta, sunt necesare mai multe perspective strategice distincte.

a) *Perspectiva financiară*: strategia de creștere a întreprinderii, de profitabilitate și cea de risc, din punctul de vedere a proprietarilor sau al acționarilor;

b) *Perspectiva clientului*: strategia adăugării de valoare și de diferențiere al produselor sau serviciilor, din punctul de vedere al clientului. În tabelul 3, prezentăm diferențele între produse și servicii;

c) *Perspectiva produsului*, a modului de desfășurare a activității (afacerii): prioritățile strategice pentru diferite procese ale afacerii care creează satisfacție suplimentară clientului sau acționarului.

Diferențele între produse și servicii

Tabelul 3

SERVICII	BUNURI
1. Sunt intangibile	1. Sunt tangibile
2. Nu pot fi stocate	2. Sunt stocabile, până când este nevoie de ele
3. Producția și consumul lor au loc simultan	3. Există un interval de timp între producție și utilizare
4. Sunt, în general, „unice” și nu pot fi produse în masă	4. Sunt asemănătoare și se pot produce în masă
5. Contactul cu beneficiarul este de durată	5. Contactul cu beneficiarul este redus
6. Beneficiarul participă în timpul serviciului	6. Beneficiarul nu contribuie la fabricație
7. Facilitățile sunt localizate lângă beneficiar	7. Uzinele sunt localizate departe de beneficiar
8. Serviciile utilizează intensiv forța de muncă	8. Fabricația este deseori mecanizată
9. Măsurarea calității este, în general, dificilă	9. Se poate măsura cu ușurință calitatea
10. Calitatea depinde, în mare măsură, de prestatorul individual	10. Calitatea nu depinde de o anumită persoană
11. Este dificil să măsoare producția și rezultatul	11. Producția poate fi estimată cu ușurință

Subliniem că întreprinderile industriale trec, treptat, și la furnizarea de servicii sau produse cu unele caracteristici ale serviciilor (în domeniul marketingului, al asigurării calității prin intervenția clientului pe fluxul de fabricație – în calitate de consultant, ca în cazul *S.C. GRIRO SA* – prin training și service oferite împreună cu produsul – ca în cazul *TMG*).

d) *Perspectiva creșterii și a învățării*: prioritățile strategice pentru a crea climatul ce susține schimbarea organizațională, inovarea și creșterea.

- Măsurarea are consecințe dincolo de simpla raportare a trecutului.

Măsurarea produce focalizarea pe viitor, pe strategie și pe transformarea culturii firmei și pentru că măsurările alese de managerii firmei comunică întregii organizații ceea ce este important pentru reușită.

Măsurarea trebuie integrată într-un sistem de management, dincolo de simplul sistem de măsurare a performanței. Este necesar un sistem de management strategic care să conțină elemente ca:

- un sistem amplu, cuprinzător și inteligibil de schimbare și transformare;
- redefinirea relațiilor cu clienții;
- reconceperea (re-ingineria) procesului de bază (al afacerii întreprinderilor în cauză);
- sistemul de noi abilități pe care trebuie să le învețe operatorii (toți cei de la nivelul de execuție: producție, vânzare, dar și concepție sau servicii funcționale);

- adaptarea infrastructurii tehnologice pentru a intra în mod eficace în formație de acțiune (automatizări, diverse alte modernizări, reparații, reamplasări, schimbări de fluxuri sau simple măsuri ergonomice);

- făurirea treptată a unei noi culturi organizaționale, centrată nu pe conservarea funcțională, ci pe efortul de echipă necesar susținerii strategiei.

Un astfel de sistem de management oferă mecanisme pentru a mobiliza și ghida procesul schimbării. Noua cultură organizațională implică mai mult decât o simplă strategie managerială. Ea permite și impune crearea unei organizații bazate pe strategia de dezvoltare a unității. Se realizează, astfel, întreprinderea centrată pe strategie. Aceasta presupune:

- poziționarea strategiei în centrul schimbării, al procesului managerial al firmei;
- definirea clară, neechivocă a strategiei unității;
- comunicarea eficientă a mesajului esențial al strategiei, lămurirea eventualelor dificultăți de înțelegere;
- conectarea strategiei cu factorii determinanți (motoarele schimbării);
- construirea unei culturi a performanței ce leagă pe fiecare individ și fiecare subunitate (compartiment, grup, sector) cu trăsăturile caracteristice unice, specifice strategiei unității.

- În prezent, firmele românești se bazează pe reducerile de costuri ca suport al strategiei. Cele care nu mai pot reduce costurile, efectuează reduceri de personal. Puține dintre ele au trecut la soluția radicală: re poziționarea firmei în spațiul competițional al pieței. Menționăm câteva exemple pozitive dintre firmele analizate: *S.C. GRIRO SA*, *S.C. TMG SA*, *S.C. Technosteel Group SA*, *S.C. Titan Componente de Precizie SA*, Firma *S. C. Aversa SA* face, în această direcție, primii pași, în vreme ce *S.C. Faur SA* s-a menținut pe opțiunea „costuri reduse și reduceri de personal”, ceea ce a provocat, în final, dispariția societății, cândva mândrie a industriei românești. Amânarea „sine die” a re poziționării prelungește suferința personalului și diminuează șansele de redresare a unității. Provocarea necesității transformării radicale devine tot mai clară.

- Firmele concurează între ele, tot mai mult, pe baza know-how-ului, proceselor, atitudinilor și valorilor. Produsele, serviciile, tehnologiile lor pot fi copiate cu relativă ușurință. Bani, informațiile și alte resurse se află în mediu, pentru cei abili să le culegă, pentru firmele cu procese, atitudini și valori ce pot să genereze pe baza lor valoare pentru clienți.

Managementul transformării firmei este noua provocare. El cere o perspectivă largă și un tip special de conștientizare.

Transformarea de succes este tot mai mult văzută ca depinzând de garantarea schimbării atitudinilor și comportamentelor. Prin coordonare se aduc împreună acele elemente ale transformării ce generează sinergii și sunt în mod special relevante pentru depășirea barierelor și nevoilor fiecărei organizații, adevărate motoare ce împing firma spre excelență.

Management

Transformarea nu poate fi împlinită fără o schimbare fundamentală. Firmele devin conștiente de nevoia de învățare continuă, adaptare și schimbare. În cadrul firmei, interesul pentru reguli și proceduri s-a diminuat, iar dorința pentru noi procese, pentru generarea și oferirea de valoare pentru clienți și a reușitei adaptării la schimbare, a luat proporții.

Viziunea de ansamblu, holistică, devine tot mai necesară pentru succesul transformării, pentru făurirea noii culturi organizaționale. Întregul personal trebuie implicat în adoptarea acestei viziuni.

Considerăm că elementele unei viziuni holistice necesare personalului sunt:

- * înțelegerea factorilor decisivi pentru succes, pentru a reuși în lupta cu concurența;
- * acordarea unei atenții sporite viziunii, obiectivelor, valorilor și, în general, finalităților;
- * stabilirea de relații și dezvoltarea acestora (în cadrul și în afara unității);
- * delegarea și motivarea, valorificarea potențialului existent al resursei umane;
- * acceptarea diversității, toleranță;
- * realizarea unei culturi a învățării;
- * introducerea unor sisteme ample și noi de competențe și abordări (non-rutină);
- * folosirea adecvată a unei panoplii de unelte, de tehnologii și procese complementare, mai cuprinzătoare, dar accesibilă;

focalizarea pe atitudini și comportamente pentru a depăși obstacolele și barierele;

- * identificarea și trecerea la acțiune conform unor priorități cheie.

O dată ce personalul posedă o asemenea viziune, transformarea se poate efectua. Rămâne ca bunele obișnuințe să fie consolidate. Rezultatele nu vor întârzia să apară, deoarece armonizarea dintre strategie și cultură devine un fapt împlinit.

- Pentru aprecierea performanțelor viitoare se recomandă măsurarea nivelului de armonizare a strategiei firmei cu cultura organizațională. Din sinergia rezultată din armonizarea acestora, toate obiectivele firmei, financiare și nefinanciare, pot deriva în mod firesc. Viziunea ce călăuzește firma pe drumul spre excelență înglobează, astfel, bunurile tangibile și intangibile, le corelează armonios, asigurând un control flexibil, în timp real, inspirat din realitățile curente ale unității și adaptat prin propria esență a viziunii la exigențele unui viitor imprevizibil, în Economia Cunoașterii.

*Cercetător principal Radu POPESCU
Academia Română
Institutul Național de Cercetări Economice
Centrul de Economia Industriei și Serviciilor*