



Exceleța durabilă a întreprinderilor industriale. Evaluarea acumulărilor de sinergie

Cercet. șt. pr. Radu POPESCU

Rezumat

Exceleța durabilă este un domeniu modern de preocupare atât pentru manageri, cât și pentru oamenii de știință. Articolul propune o metodă pentru orientarea eforturilor către atingerea excelenței durabile a firmelor industriale. Cu ajutorul a 21 criterii este măsurată acumularea de sinergii ale firmei.

Abstract

Sustainable excellence is a modern field of research, a problem for both managers and scientists. The paper offers a method in order to guide the steps toward sustainable development of the industrial companies. With the help of 21 criteria it is measured the increasing accumulated synergy of the organisation.

Introducere

Exceleța firmelor și dezvoltarea durabilă sunt subiecte la modă. Mult dezbătute și comentate, atât de către marele public, cât și în cercurile academice, cele două sintagme capătă conținut și înțeles în funcție de context și de interpretarea subiectivă a celor ce abordează tema.

Pentru a evita eventualele neînțelegeri care pot să apară ulterior vom delimita sensul comun, cotidian, de cel utilizat în prezentul studiu.

Dicționarul de neologisme al Academiei Române /5/ definește cuvântul **exceleță** ca fiind un titlu onorific acordat unor persoane, fie un înalt grad de perfecțiune: calitatea de a fi **excelent**, foarte bun, excepțional, admirabil, minunat.

Este vorba deci de o apreciere deosebită, o formă de a evidenția succesul.

Durabil desemnează calitatea de a ține mult timp (**durabilitate**), de a rezista – *durabilitas* în latină – indicând trăinicia. Asociat cu termenul dezvoltare obținem **dezvoltare durabilă**, sintagmă ce exprimă menținerea sistemului – în general mediul ambiant – într-o stare nepoluată, fără deteriorări.

Subliniem că sensul sintagmei **dezvoltare durabilă a întreprinderii** poate fi mai larg, deci poate viza întreaga viață a organizației considerate, nu doar preocupările acesteia privind prezervarea mediului ambiant. În mod similar, dezvoltarea durabilă a economiei naționale și a economiei mondiale presupune multiple aspecte, nu doar cele de mediu.

În prezentul studiu vom utiliza termenul **exelență** pentru a desemna întreprinderile, firmele, care au obținut sau pot obține un succes remarcabil, exemplar. Deci aceste firme constituie un model demn de urmat pentru alte companii din cadrul industriei, al întregii economii a unei țări, un ideal ce poate fi atins prin perseverență, abilitate, bună credință și competență.

Vom utiliza sintagma **exelență durabilă** pentru a desemna o firmă care se menține într-o situație exemplară – succes, profit – o perioadă de timp îndelungată și care se adaptează corect și eficient la exigențele mediului socio-economic.

Nu cunoaștem firme românești care să se bucure de o exelență durabilă, dar am analizat câteva întreprinderi industriale care se preocupă sistematic de atingerea acesteia. Sperăm să contribuim prin studiul prezent la orientarea altor căutători ai exelenței durabile.

Termenii organizație, firmă, întreprindere, companie, unitate etc. sunt acceptați și folosiți ca fiind echivalenți.

Considerații privind exelența firmelor industriale

Evoluția gândirii în domeniul afacerilor, mai ales a gândirii strategice privind firma de afaceri, firma sau întreprinderea industrială, este un proces de sedimentare treptată a cunoștințelor acumulate și mai puțin un proces de excludere a unor idei vechi. Această evoluție este jalonată de două curente principale de gândire (mijlocul anilor 1960). Cele două paradigme sunt:

- A. Paradigma raționalității strategice.
- B. Paradigma comportamentului strategic.

Interesul nostru se îndreaptă spre aceasta din urmă, ai cărei reprezentanți (Lindblom, Peters, Waterman) își plasează eforturile într-un domeniu oarecum

opus școlilor de raționalitate strategică. Deciziile strategice sunt situate într-un context strict pragmatic.

Obiectivul principal al preocupărilor îl constituie ameliorarea situației firmei, în momentul efectuării studiului. Acțiunea se bazează pe motivarea personalului, o organizare simplă și ascultarea atentă a clienților.

Tom Peters și Robert Waterman, în lucrarea *În căutarea excelenței* (1982), un best seller al epocii, au răspândit în mediul academic și de afaceri termenul de cultură de întreprindere sau cultură organizațională.

Termenul de excelență, este de atunci utilizat în mod frecvent pentru a caracteriza companiile de succes (companiile excelente, conform autorilor).

Aceștia susțin că, firmele excelente execută mai bine decât competitorii lor un număr de opt acțiuni importante.

Un deceniu și jumătate mai târziu, în Europa, Robert Heller continuă, completează și actualizează preocupările lui Peters și Waterman.

În lucrarea *În căutarea excelenței europene* (1998), Heller analizează principalele zece strategii, aplicate de către firmele europene pentru a dobândi excelența. Vom prezenta ulterior conceptele de bază ale lui T. Peters, R. Waterman și R. Heller.

Considerăm ca fiind excelente, firmele care, prin strategii adecvate, posedând un leadership remarcabil, o cultură organizațională și o tradiție de valoare, reușesc să prospere în raport cu competitorii, înfruntând cu succes adversitatea mediului economic, valorificând cu înaltă eficiență oportunitățile acestuia.

Putem privi deci excelența ca fiind combinația de succes dintre resurse, modalitatea organizării și eficiența procesului managerial. Prin însăși esența ei, excelența implică o combinație și utilizare inspirată și eficace a resurselor existente sau atrase ale firmei. Apare astfel ca imperios necesară analiza rolului sinergiei în atingerea excelenței. Generarea sistematică și menținerea sinergiilor pozitive, pe termen lung, apar ca esență a dezvoltării durabile a firmei.

Organizații durabile

Considerăm trei piloni ai dezvoltării durabile, acceptați de către specialiști.

a) Dezvoltarea economică: generarea de bogăție – mai ales pentru cei săraci – în modalități compatibile cu ceilalți doi piloni.

b) Protecția mediului ambiant: evitarea impactului negativ asupra sistemelor naturale și sociale (poluarea, depopularea etc.).

c) Includerea socială: evitarea inegalităților prea mari de avere, sănătate, șanse de viață.

Faptul că și afacerile pot fi durabile este controversat. În același timp este dificil să susții și să implementezi idealurile dezvoltării durabile dacă acestea nu pot fi aplicate și lumii afacerilor, companiilor. Dificultățile în aplicarea principiilor dezvoltării durabile la nivelul întreprinderilor provin din următoarele considerente:

A. Durabilitatea este o proprietate a sistemelor (de exemplu, economia) mai degrabă decât a componentelor, cum ar fi întreprinderile. Totuși, majoritatea companiilor sunt sisteme relativ complexe.

B. Natura și importanța durabilității variază mult în funcție de ramura industrială. Întreprinderile din industria chimică sau din unele sectoare ale industriei ușoare au asupra mediului un impact mai profund și de durată mai mare în raport cu firmele din industria constructoare de mașini, electrotehnică sau electronică. Durabilitatea în domeniul serviciilor generale și chiar și a celor industriale este mai redusă în raport cu aceea a companiilor prelucrătoare.

C. Durabilitatea însăși este încă destul de controversată, atât datorită lipsei unor date statistice, cât și din cauza divergențelor sociale și culturale.

Astfel, responsabilitatea socială este cea rezultată din obiectivele stabilite de stakeholderi și de indicatorii de performanță. Obiectivele și indicatorii sunt menite să asigure avantajul competitiv al firmei și valorile pe termen lung ale acționarilor.

O altă problemă ce se poate ridica este aceea a tipului de durabilitate.

Susținătorii tipului dur / tare al dezvoltării durabile tind să vadă protecția mediului și includerea socială ca fiind absolute și nu doresc să facă nici un fel de compromisuri în favoarea dezvoltării economice. Partizanii dezvoltării durabile de tip slab / moderat acceptă să negocieze pentru a facilita dezvoltarea economică.

Am ajuns în zona în care dezvoltarea durabilă ce vizează mediul ambiant și cea privind durabilitatea dezvoltării afacerii, a întreprinderii, se despart. În cazul pe care-l studiem ne referim la prelungirea ciclului de viață al întreprinderii /15/.

Vom reveni cu unele precizări în privința deciziei privind dimensiunea acceptabilă a impactului negativ asupra mediului natural sau social, în raport cu profitabilitatea. În cele ce urmează ne vom concentra asupra durabilității afacerii.

Scopul fundamental al afacerilor este de a obține **profit**. Acesta poate fi realizat prin crearea de valoare pentru clienți, corespunzător preferințelor în permanentă schimbare ale acestora.

O afacere durabilă trebuie să îndeplinească condiții de adaptabilitate și flexibilitate. Crearea de valoare economică implică un beneficiu social prin realizarea unor acumulări de capital financiar care vor permite o viață mai confortabilă pentru noile generații și creșterea numărului locurilor de muncă în prezent. Vom sublinia că, o afacere durabilă are și alte obiective importante în afara profitului. Acestea rezultă chiar din esența dezvoltării durabile, ca principiu:

- protecția mediului, care constă în menținerea și chiar extinderea valorilor capitalului natural;
- incluziunea socială, care constă în ameliorarea și sporirea valorilor existente de capital social.

Deoarece dezvoltarea economică se bazează din ce în ce mai mult pe **cunoaștere și pe competențele umane**, putem adăuga un alt obiectiv al durabilității întreprinderii sau afacerii, acela de **a mări valoarea capitalului uman** prin educație, training și prin alte mijloace. Crește astfel **rolul investiției în cunoaștere** /13/.

Strategia firmei de afaceri trebuie să se preocupe nu numai de obiectivele mai sus menționate, oricât de importante ar fi acestea. Strategia trebuie să creeze o viziune împărtășită, comună, referitoare la direcția spre care întreprinderea se îndreaptă. Doar o strategie acceptată de către ansamblul personalului are șanse să fie implementată cu succes, să fie flexibilă și durabilă.

Aceasta depinde de înțelegerea esenței strategiei, de atractivitatea pe care aceasta o exercită asupra fiecărui salariat. Din acest motiv este de dorit ca strategia să fie realizată de jos în sus, să fie inspirată de realitățile fiecărui loc de muncă. În acest fel strategia firmei va avea vitalitate, va fi armonizată cu cultura organizației.

Prin cultivarea perseverență a binomului strategie – cultură organizațională se constituie și se menține principala sursă de sinergii pozitive ce propulsează compania spre excelență și-i asigură durabilitatea.

Integrarea excelenței cu durabilitatea în cazul firmelor industriale

Obținerea unei viziuni împărtășite în cadrul firmei permite crearea treptată a unei culturi organizaționale suportive. Armonizarea dintre strategie și cultura organizațională constituie astfel esența și garanția excelenței durabile.

Se vor obține, în consecință, mai facil:

- └ amplificarea performanțelor ce corespund nevoilor autentice ale întreprinderii, nevoi care nu se concentrează doar pe produs;
- └ avantajul competitiv va rezulta din considerații ce vizează ansamblul ciclului de viață al produsului;
- └ creșterea nivelului de comunicare în cadrul firmei, cu consecințe asupra sporirii colaborării externe, obținerea de informații suplimentare și pertinente, posibilitatea de a influența pozitiv dezbaterile, de a identifica noi oportunități de afaceri;
- └ se va realiza înțelegerea faptului că, ecoeficiența este mai ales un proces ce trebuie dezvoltat, decât un obiectiv ce trebuie atins momentan;
- └ se va înfăptui integrarea durabilității (inclusiv a ecoeficienței) în ansamblul afacerii, astfel încât să formeze o competență cheie, de bază, a acesteia.

Excelența va rezulta în mod firesc din sinergia elementelor enumerate mai sus, bazându-se în fiecare moment al evoluției sale pe acțiunea armonizată a binomului strategie-cultură organizațională. Vom arăta acest fapt în cursul lucrării.

Valorile promovate de manageri devin nefolosite, fără forță, dacă nu sunt acceptate și trăite de către personalul organizației. Faptul este cu atât mai adevărat pentru cazul managerilor de vârf care orientează eforturile unității.

Aceștia influențează situațiile pe termen scurt și lung prin tradiția pe care o susțin și consolidează, precum și prin personalul pe care-l promovează treptat în echipa managerială. Pentru a asigura permanența armonizării strategie-cultură, echipa managerială motivează și impresionează salariații, orientându-i spre o viziune pozitivă care țințește valori importante și duce la atingerea unor țeluri dorite, râvnite. În acest fel este realizat un leadership autentic.

Viziunea trebuie să fie prezentată într-un mod convingător, fascinant, captivant, irezistibil, astfel încât salariații să se simtă inspirați și dornici să urmeze calea propusă. În Noua Economie bazată pe cunoaștere, productivitatea oamenilor și a resurselor sporește și-și schimbă semnificația.

În prezenta apar noi sisteme de măsurare care integrează mai bine excelența și durabilitatea firmelor. Acestea se afirmă și se impun treptat.

În tabelul 1 prezentăm o comparație între vechile și noile măsuri ale productivității resurselor în cadrul firmelor industriale.

Schimbarea modului de măsurare a productivității resurselor

Tabel 1

Măsuri vechi	Măsuri noi
Volumul total realizat	Intensitatea cunoștințelor
Volumul de producție realizat	Valoarea generată pe volumul de producție realizat
Investiția de capital	Valoarea obținută pe unitatea de capital investit
Cantitatea de material consumat pentru realizarea produsului	Volumul de material folosit pentru a servi un client
Energia și materialul consumate	Energia și materialul recuperate
Focalizarea pe produs	Focalizarea pe funcțiunea elementului
Eficacitatea pe termen scurt	Eficiență pe termen lung

Schimbarea modului de a măsura rezultatele afectează treptat modul de a privi și acționa al celor implicați. Avem un proces de schimbare a motivației.

Comaniile care se bucură de un nivel înalt de armonizare strategie-cultură au o flexibilitate sporită (care o dezvoltă chiar și pe cea a proceselor tehnologice și echipamentelor din halele de fabricație). Această flexibilitate permite adaptarea mai rapidă a firmei la cerințele mediului economic.

În perioadele de recesiune economică firma va supraviețui cu succes, iar în momentul ivirii unor oportunități /11/, unitatea va fi capabilă să le sesizeze și să le valorifice, asigurându-și o prosperitate durabilă.

La un nivel înalt al armonizării dintre strategie și cultura organizațională, compania va putea să-și construiască treptat căi proprii de ieșire din impas, chiar în lipsa unor oportunități momentane /14/.

Managerii adevărați, cei care fac lucrurile să se întâmple, integrează solidaritățile create din timp, cunoașterea potențialului personalului și specificul proceselor pentru a reacționa cu succes la provocările mediului și a oferi excelență durabilă firmei pe care o conduc. Sinergiile ce rezultă din această armonizare se acumulează treptat și propulsează firma spre culmile excelenței durabile.

Leadershipul este cel care amorsează procesul, iar ulterior are un rol activ, de reglare și menținere a impulsului inițial. Efortul pentru menținerea excelenței, pentru durabilitate, este asigurat de însăși procesul de generare al sinergiilor rezultate din armonizarea strategie - cultură organizațională.

Clasicii realizării excelenței

Tom Peters și Robert Waterman arătau că, cele opt atribute ale excelenței, aplicate de către companiile de succes, au efect deoarece au o bază teoretică verificată îndelung în practică. Aceasta, deși ignorată de majoritatea managerilor a trecut testul timpului și aplicarea ei prezintă atractivitate pentru cei avizați.

Prin transpunerea în practică a celor opt principii s-au stimulat eforturi excepționale din partea unor oameni absolut obișnuiți și aceasta cu regularitate. Companiile excelente au dus la apariția unor **campioni ai productivității**, grupuri de indivizi care cred cu tărie în ideile lor, care înfrâng și înlătură birocrăția și-și promovează proiectele în cadrul sistemului și în afara acestuia, la clienți. Acești campioni constituie o permanentă sursă de inovare; cunoașterea și inițiativa sunt armele lor preferate.

Comportamentul campionilor, al celor ce obțin realizări deosebite se remarcă prin acțiuni neconvenționale (detaliile separă media de elită), cum ar fi:

- ⇒ firma Hewlett Packard se mândrește cu nivelul înalt al apropierii de clienți;
- ⇒ ingineri – posesori ai M.B.A. – se implică în aspectele practice ale implementării noilor produse în fabricație;
- ⇒ comportamentul lor este tot atât de entuziast ca al salariaților de la vânzare;
- ⇒ pretutindeni în cadrul firmei domnește un înalt standard de calitate al activității.

Excelența firmei e însoțită de o cultură organizațională pe măsură.

Deși multe dintre întreprinderile industriale excelente lucrează în domeniul producției de bunuri, ele se autointitulează „Afaceri în domeniul serviciilor”.

Scopul lor este servirea clienților, aceștia domnesc în mod suveran. Clienții nu sunt „tratați” cu tehnologii neverificate sau cu produse cu adaosuri inutile.

Clienții primesc produse ce durează și servicii livrate prompt. Calitatea înaltă și serviciul prompt sunt în mod invariabil marcajul excelenței.

Pentru a fi obținute, este desigur necesară cooperarea tuturor, nu numai puterea și efortul echipei manageriale de vârf. Companiile excelente necesită, pretind și obțin performanțe extraordinare de la oamenii obișnuiți, medii.

Nu performerii de excepție constituie cheia.

Este solicitată atenția, hotărârea fermă și stimularea continuă a omului obișnuit, denumită „**productivitate prin oameni**”.

Aproape toate companiile o anunță, dar puține o realizează.

Nu este nevoie să apelăm numai la exemple din SUA, Japonia, Germania sau Marea Britanie. Firmele românești se afirmă nu doar în domeniul ITAm prezentat în detaliu într-un număr anterior, firmele industriale românești care s-au înscris deja pe traiectoria excelenței, cu toată turbulența mediului economic intern.

Adăugăm și analiza recent efectuată la firma Hofigal, din industria farmaceutică. Aceasta firmă dinamică și inovativă se apropie mult de excelența durabilă.

Redăm mai jos atributele excelenței în viziunea lui T. Peters și R. Waterman:

Cele opt atribute ale excelenței

1. Predispoziția spre acțiune: preferința de a face ceva, în loc să se vehiculeze o idee pe nesfârșite cicluri de analiză și la comitetele de raportare.
2. A rămâne aproape de client: a afla preferințele clienților și a le satisface.
3. Autonomie și antreprenoriat: a diviza corporația în firme mici și a le încuraja să gândească independent și competitiv.

4. Productivitate prin oameni: a crea în toți salariații conștiința că eforturile lor sunt esențiale și că se vor bucura la rândul lor de răsplata succesului realizat de către firmă.
5. Firma să fie condusă de valori: a insista ca managerii să rămână preocupați de afacerile esențiale ale firmei și să promoveze o cultură puternică.
6. Menținerea în cadrul afacerii de bază: a rămâne în cadrul afacerii pe care firma o cunoaște mai bine (a decide care este specialitatea esențială a companiei și a lupta pentru dezvoltarea acesteia).
7. Organizare simplă, alocarea personalului strict necesar: a menține un număr minim de niveluri ierarhice, cu puțini salariați la nivelurile superioare; o singură dimensiune structurală trebuie să aibă prioritate (produsul, funcțiunea, zona geografică).
8. Păstrarea elasticității și a fermității: a stimula un climat de înalt devotament față de valorile esențiale ale companiei, corelat cu preferințele salariaților care acceptă valorile de bază (o combinație paradoxală a dirijării de la centru cu autonomia individuală).

Din toate cele opt atribute ale excelenței apare în mod transparent legătura complexă și strânsă, ce denotă în fapt armonizarea dintre strategia firmei și cultura organizațională a acesteia. În firme se poate remarca energia extraordinară, dincolo și mai presus de datorie, pe care salariatul o depune pentru a influența destinul firmei și propriul său destin.

Simpla cunoaștere a faptului că **poți** să-ți exerciți controlul face diferența.

O altă trăsătură caracteristică a **companiilor** excelente este abilitatea de a conduce ambiguitatea și paradoxul. Entuziasmul nu se poate contabiliza, nici inovarea, iraționalitatea descoperirii, a produsului nou.

Instrumentele de analiză, cum ar fi costurile, nu sunt suficiente /13/. Ceea ce economistul cu gândire convențională spune că nu este posibil, companiile excelente reușesc în mod obișnuit.

De la focalizarea pe cost se trece la cea pe calitate. Flexibilitatea proiectului înlocuiește regulile de comportament scrise cu contribuția și devotamentul fiecărei persoane.

Chiar și managementul devine mai plăcut. În loc de jocuri cerebrale într-un turn de fildeș steril se modelează valori prin antrenament și exemplu pe teren, cu lucrătorul și în folosul prețuitului produs-serviciu.

Se oferă o șansă speranței, imaginația se înflăcărează, devine creatoare.

Schimbarea surselor excelenței

Schimbarea domnește pretutindeni; în prezent avem o accelerare a schimbării. Turbulența mediului schimbă condițiile în care acționează companiile și impune noi metode de management.

Multe dintre firmele excelente, odinioară exemple strălucite de reușită, cum ar fi I.B.M., își pierd locul fruntaș, în vreme ce altele rămân în top.

În lucrarea *Frontierele excelenței* (1994) Robert Waterman lansează o nouă soluție privind realizarea excelenței: „echipa auto condusă”. Mesajul, aflat chiar în subtitlul cărții este că trebuie să învățăm de la firmele care dau prioritate utilizării potențialului uman. Autorul ne sfătuiește să învățăm de la cei mai buni atâta vreme cât aceștia mai sunt în frunte și continuă să progreseze. Chiar și cei mai buni nu sunt totdeauna atât de buni pe cât par. Multe companii și-au ascuns slăbiciunile în spatele dimensiunilor colosale.

În prezent scara de producție nu mai poate oferi avantaj competitiv și nici chiar simplă protecție contra noilor competitori. Managerii ale căror minți sunt rămase în status quo folosesc metode perimate și transformă excelența în eșec.

Apar noi strategii, tehnologiile noi și cunoașterea devin accesibile; informația, viteza și controlul oferă noi posibilități de succes.

Un nou tip de companii excelente se afirmă: ele sunt flexibile, rapide în reacții, îndrăznețe. Caracteristica lor este îmbunătățirea și schimbarea continuă.

Mai jos prezentăm noile idei privind excelența companiilor, așa cum le sintetizează Robert Heller în lucrarea: *În căutarea excelenței europene*.

Acesta consideră că **renașterea firmelor europene** este urmărită pe zece căi:

1. transmiterea autorității (o delegare profundă a acesteia) fără însă a implica pierderea controlului sau a deciziei finale;
2. transformarea culturii de întreprindere în secretul obținerii succesului pe termen lung;

3. demararea unor schimbări radicale, în întregul sistem al corporației și nu numai într-un compartiment care se manifestă deficitar;
4. divizarea firmei în vederea obținerii succesului, prin păstrarea sau câștigarea avantajelor ce caracterizează firmele de mici dimensiuni, în vreme ce compania, rămâne sau devine tot mai mare;
5. exploatarea potențialului organizației prin noi metode de abordare a conducerii centrale a companiei;
6. menținerea firmei în fruntea competiției, într-o lume în care vechile metode de a învinge au încetat să mai funcționeze;
7. realizarea unei reînnoiri constante, evitarea contaminării succesului cu virusul decadenței;
8. conducerea celor ce motivează – a managerilor – astfel încât salariații să se motiveze ei înșiși;
9. a face echipele de lucru să acționeze cu succes, devine o abilitate indispensabilă pentru atingerea excelenței;
10. realizarea managementului calității totale prin conducerea mai bună a tuturor activităților.

Din analiza mai atentă a lucrării lui Robert Heller rezultă că, firmele nu aplică o singură metodă în mod absolut. Într-adevăr, confruntând valoroasele idei ale lui R. Heller cu o realitate europeană în general, se constată că managerii dau dovadă de creativitate, acolo unde nu este neaparată nevoie sau este indezirabilă.

Lipsa unei autentice delegări, precum și a obisnuitei de a se concentra o perioadă mai îndelungată asupra unei singure activități, ca urmare a necesității de a rezolva problemele cele mai diverse în mod operativ, conduc pe manageri la realizarea unui mix de metode, nu totdeauna ales în mod fericit.

Este adevărat că aici există și un aspect pozitiv, în cazul managerilor de elită. Aceștia reușesc uneori ca prin îmbinări inspirate să creeze noi metode și să adopte soluții remarcabile pentru o anumită situație cu care se confruntă firma.

Ne vom opri asupra aspectului legat de combinarea diverselor metode și soluții adoptate de firme în vederea potențării efectelor pe care aceasta le așteaptă, asupra surselor esențiale de sinergie.

Atunci când efectele sinergice sunt corect utilizate, beneficiile urmează în mod firesc, sub forma reducerii costurilor, a diminuării activităților ce aliminteri se efectuează în mod inutil, de mai multe ori în diferite sectoare ale companiei,

a creșterii semnificative a loialității clienților, a obținerii unor prețuri mai mari, a realizării unor produse și servicii cu caracter inovator, a sporirii remarcabile a numărului oportunităților de afaceri, a sporirii implicării personalului.

Sinergetica în slujba strategiei

Profesorul Herman Haken, de la Universitatea din Stuttgart definea sinergetica astfel: știința autoorganizării și autostructurării sistemelor, independent de natura lor, pe baza conlucrării, a cooperării organice, a componentelor și subsistemelor constitutive. Sinergetica, știința multidisciplinară, captează interesul atât prin conținut, cât și prin modul specific de abordare și analiză. Acesta vizează fenomene ce se produc în sisteme complexe, deschise, specifice lumii vii și sistemelor sociale, care se manifestă la microscară, ca efect al cooperării sincrone, la macroscară, a componentelor individuale. Rezultă structuri cu efecte spectaculoase pe planul eficienței sistemelor respective.

Influxul de energii sau informație, datorat unor acumulări anterioare, produce trecerea de la o stare de echilibru, caracterizată la microscară de o mișcare haotică, printr-un nou echilibru dinamic, cu o eficiență net superioară. Astfel, din haos apare ordinea. Acest efect este specific proceselor de **autoorganizare** ale sistemelor deschise și este evidențiat de sinergetică.

Se constată apariția unui nivel superior de **eficiență**, prin ordonarea și sincronizarea componentelor, odată cu intervenția, aparent spontană, a unui parametru de ordine. În practica socio-economică, în diferite stadii ale civilizației, au apărut, prin extinderea specializării indivizilor și prin lărgirea cooperării în producție, prima și a doua mare diviziune socială a muncii. Aceste fenomene prezintă un aspect sinergic, cu urmări decisive pentru întreaga civilizație.

Vom prezenta în continuare aplicații ale sinergeticii în activitatea economică, în domeniul sistemelor complexe tehnico-economice, întreprinderile industriale.

Acestea funcționează ca ansambluri coerente, organizate în scopul obținerii de rezultate economice pozitive, de profit. Aceste ansambluri sunt constituite din componente ce variază în funcție de nivelul la care a ajuns civilizația la un anumit moment dat. Subliniem că pot fi: elemente materiale, rețele de comunicații,

structuri organizaționale, grupuri de presiune ce nu posedă suport fizic, dar pot exercita influențe asupra mediului socio-economic.

Considerăm că ideile și aspirațiile oamenilor la un moment dat, pot fi considerate componente importante ale sistemelor tehnico-economice /14/. În funcție de complexitate, sistemele tehnico-economice pot fi clasificate în diverse moduri.

Pentru necesitățile prezentului studiu, vom considera următoarele:

- locul de muncă (cu utilaje, SDV-uri, AMC-uri, facilități diverse (apă, energie);
- zona tehnologică (un sistem de locuri de muncă, corelate de nivelul înalt al densității comunicațiilor, facilităților utilizate în comun, obiectivelor comune etc.);
- subunitatea de producție sau diviziunea structurală (atelier, secție, fabrică, compartiment funcțional etc.);
- firma sau compania (de la o microîntreprindere la o corporație transnațională, C.T.N. care operează într-o economie globalizată);
- ansamblul firmelor care alcătuiesc o rețea de colaborare sau aparțin unei industrii.

Întreaga activitate ce se desfășoară pe planetă în cadrul civilizației secolului al XXI-lea, poate fi privită ca un sistem tehnico-economic deosebit de complex, cu o dinamică proprie și care funcționează la limita haosului.

Ne vom ocupa numai de aspecte ce vizează buna funcționare a firmelor industriale. Sinergetica reprezintă un domeniu care, pe bună dreptate, atrage tot mai mult atenția managerilor competenți și hotărâți să obțină un avantaj competitiv pentru întreprinderea pe care o conduc, să-și amelioreze efortul strategic.

Ecuția simbol a sinergiei „ $2+2=5$ ”, indică faptul că portofoliul de afaceri al companiei valorează mai mult decât afacerile luate fiecare în parte, de sine stătătoare. Astfel, sinergia oferă un suport rațional interesului managerilor pentru **diversificarea și extinderea** continuă a companiei.

Sinergia constituie o măsură a efectelor de **complementaritate** între două sau mai multe activități care, odată ce sunt grupate convenabil, produc un efect net superior sumei algebrice a efectelor obținute individual. Sinergia nulă ar putea fi reprezentată prin formula „ $2+2=4$ ”, situație în care avem o simplă însumare aritmetică, gruparea elementelor neavând un efect de sporire a posibilităților

tehnologice, comerciale, financiare, de inovare, de motivare etc., ci doar o acumulare de elemente care, uneori pot genera complicații în comunicare, coordonare sau control.

Sinergiile negative, simbolizate prin ecuația: „ $2+2=3$ ” arată că gruparea elementelor produce un efect inferior sumei aritmetice a efectelor individuale. Astfel de situații în care se manifestă sinergia negativă se întâlnesc în cazul surplusului de personal la un loc de muncă sau într-o anumită zonă tehnologică, aglomerării SDV-urilor sau AMC-urilor în cadrul secțiilor de fabricație etc.

Managerii utilizează posibilitatea de a obține sinergii pozitive, pentru a-și spori eficiența propriei lor strategii prin corelarea acestora cu elemente pe care nu le includ în mod direct în strategie, dar care fac obiectul acțiunii strategice (ameliorarea amplasării, a modului de reacție a resursei umane etc.). Astfel, performanțele sporite ale unui grup multidisciplinar, mai ales în situațiile în care este necesar un efort creativ intens și care presupune competențe multiple, constituie un exemplu de sinergii pozitive acumulate și puse în acțiune. Punerea în comun a afacerilor a două sau mai multe firme – ceea ce justifică și recomandă alianțele strategice – este un alt exemplu de sinergii puse în acțiune.

Conceptul de sinergie permite analizei strategice să evidențieze legăturile între diferite activități strategice ale firmei, să indice **capabilitățile distinctive**.

Două sau mai multe activități strategice în relație de sinergie au o parte importantă de costuri partajate, de know-how sau de competențe, de valori ale culturii organizaționale și de obiective grupate împreună, în vederea reușitei, a obținerii **avantajului competitiv durabil în raport** cu concurenții.

Bibliografie

1. ANDREICA, M. *Metode cantitative în management*, București, STOICA, M. Editura Economică, 1998
LUBAN, FL.
2. DIMITRIU, M. *Studiu de fezabilitate privind eficiența investițiilor,*
elaborat pe calculator, București, Centrul editorial ASE, 1994
3. IONIȚĂ, I. *Analiza valorii*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1994

4. MAYO, A. *The Human Value of Enterprise*, London, Nicholas Brealey, 2001
5. MÂNECĂ, C.
MARCUS, F. *Dicționar de neologisme*, ediția a treia, București, Editura Academiei, 1978
6. RAȚIU –SUCIU, C. *Managementul sistemelor dinamice*, București, Editura Economică, 2000
7. ROMÂNUL, I.
VASILESCU, I. *Managementul investițiilor*, București, Editura Mărgăritar, 1997
8. STOICA, M.
IONIȚĂ, I.
BOTEZATU, M. *Modelarea și simularea proceselor economice*, București, Editura Economică, 1997
9. STOICA, M.
HÂNCU, D.
SPIRIDON, L. „Utilizarea mulțimilor subtile la evaluarea fenomenelor socio-economice”, în *Studii și Cercetări de Calcul Economic și Cibernetică Economică*, Nr. 4 / 2003, București, A.S.E.
10. STOICA, M.,
și colectivul *Evaluarea riscului financiar-bancar*, București, Editura Tipart, 2004
11. VASILESCU, I.
LUBAN, FL.
coordonatori *Investițiile și relansarea economică*, București, Editura ASE, 1998 și 2000
12. STOIAN, M.
IONIȚĂ, I.
BOTEZATU, M. *Modelarea și simularea proceselor economice*, București, Editura Economică, 1997
13. VASILESCU, I.
ROMÂNUL, I.
CICEA, C. *Investiții*, București, Editura Economică, 2000
14. VASILESCU, I.
ROMÂNUL, I. *Dicționar de investiții*, București, Editura Lumina Lex, 2003
15. VASILESCU, I.
și colectivul *Eficiența și evaluarea investițiilor*, București, Editura EfiCon Press, 2004