

## Necesitatea reconsiderării metodei analizei valorii

Cercet. șt. pr. gr. II drd. Aurelia Sanda ALDEA

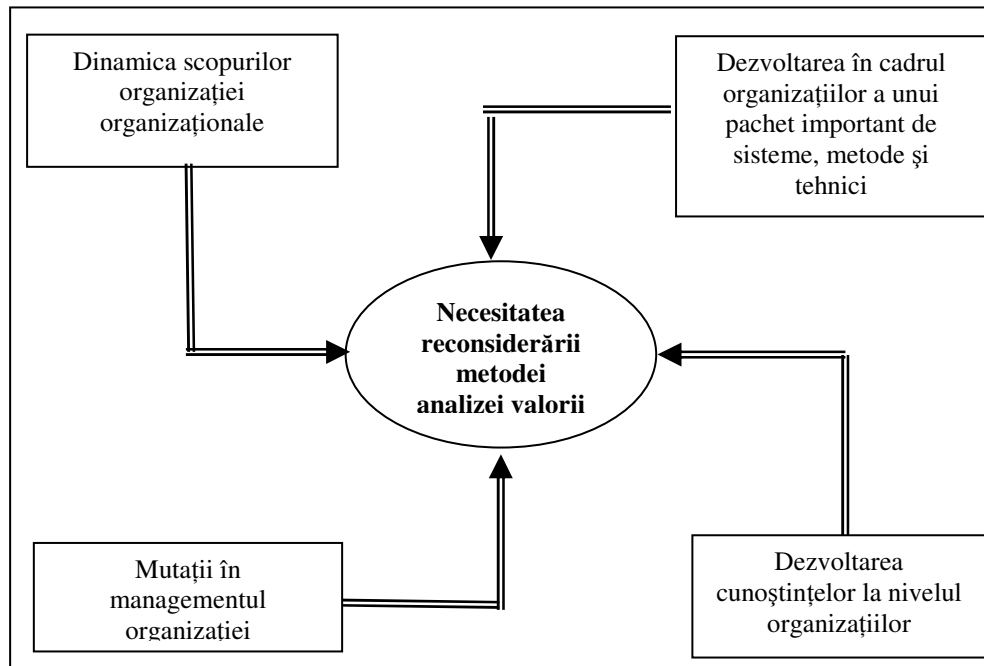
### Rezumat

Metoda analizei valorii poate părea desuetă pentru mulți specialiști și cercetători, însă elementele ce se manifestă în economiile turbulente și numai reclamă ca necesară „reconsiderarea acesteia”. Obiectivele principale care stau la baza reconsiderării sale impun intensificarea și înnoirea substanțială a conținutului său din punct de vedere teoretic, precum și amplificarea aplicabilității acesteia, diferitelor sisteme și chiar o concepție nouă a metodologiei de abordare.

### Abstract

*For many specialists and researches the method of value analysis may seem pointless. But the elements which are manifesting in turbulent economics denounce that it is necessary to “revalue” the method of value analysis. The principal objectives which are at the base of the “revaluating” impose the intensification and the substantial renovating and amplify of its aptitude from different systems and ever a new conception about the method of approach.*

**C**are sunt factorii ce se manifestă la nivelul economiei naționale și nu numai, ce impun necesitatea reconsiderării metodei analizei valorii? Răspunsul este prezentat în figura alăturată.



**Factorii ce determină „reconsiderarea” metodei analizei valorii**

### **Dinamica scopurilor organizaționale**

Având în vedere că, în prezent, firmele gigant „coloana vertebrală a economiei coșului de fum”, s-au dovedit ineficiente și inadapabile pentru dinamica lumii actuale a afacerilor, s-au „restructurat” sau mai bine zis, fragmentat în alte mici întreprinderi (societăți), în „centre de profit”, sperând că fiecare va acționa ca un mic agent care să se bazeze pe piață. S-a procedat corect? Renașterea într-o firmă nouă, pentru a rezista, impune abandonarea tuturor formelor organizatorice și birocratice ale organizației din care provine, pentru a se putea îndrepta în direcții noi și a-și asuma forme organizatorice mai potrivite, cu mari șanse de adaptare la noul mediu, bogat în inovații.

Acest deziderat se poate realiza prin crearea de noi structuri organizatorice, noi sisteme, judicios construite pe baza utilizării metodei analizei valorii, metodă care implică însă o schimbare în modul clasic de concepere și proiectare a unei organizații.

În prezent, foarte mulți manageri caută o formulă a succesului pe care să o implementeze într-un act bine armonizat de politici financiare, de producție, de marketing și de dezvoltare a unor produse noi, servicii de calitate, dar și de asigurarea service-ului post-vânzare clienților, a unei vieți calitativ superioare prin satisfacerea solicitărilor și așteptărilor acestora, precum și al salariaților. Toate acestea determină apelarea la metoda analizei valorii, care are ca obiectiv tocmai satisfacerea nevoilor consumatorilor, a așteptărilor acestora, ca produsele, serviciile furnizate să le asigure ceva mai bun și pe cât posibil mai ieftin.

De asemenea, salariatul așteaptă să-și desfășoare activitatea în condiții mai bune, într-un climat de muncă în care să se bucure de stimă și apreciere, să contribuie la procesul de luare a deciziilor, să se implice mai mult în procesele ce se derulează în organizație, ceea ce presupune un nou mod de abordare a organizației, o nouă structură și chiar o nouă cultură. Însă toate acestea implică o structură organizatorică care să asigure focalizarea obiectivelor firmei asupra necesităților pieței, precum și a oportunităților acesteia, prefigurând cerințele viitoare ale consumatorilor. Analiza valorii, aplicată creativ, este capabilă să răspundă și acestei cerințe.

Refacerea economiei noastre este posibilă numai dacă se bazează pe o gândire economică abordată din alt unghi, pe un management care să impună metode și instrumente adecvate de conducere a activităților economice și sociale.

Dar câți manageri sunt dispuși să facă acest lucru?

Ingineria valorii, așa cum arată Crum în cartea sa, aplicată în proiectarea sistemului organizatoric „pornește de la stabilizarea funcțiilor îndeplinite de departamente și nu de personalul acestora sau sarcinile care le revin”.

Dar, aplicarea analizei valorii sistemului organizatoric nu se reduce numai la atâta. Ea, Analiza Valorii, implică, în primul rând, o analiză a managementului în ansamblul său, dar și pe sistemele acestuia (decizional, informațional, organizatoric, metodologic).

Trăsătura caracteristică a ingineriei valorii/analizei valorii constă însă în modul de abordare funcțional, ce asigură totodată legătura între toate compartimentele organizației, legătură care de fapt este formată dintr-o „mulțime de elemente și mulțime de relații”.

## **Dezvoltarea în cadrul organizațiilor a unui pachet important de sisteme, metode și tehnici**

Dacă în urmă cu 30-40 ani, în analiza valorii accentul era pus în mare parte pe intuiție, astăzi în condițiile informatizării și a exploziei cunoștințelor, metoda nu se mai poate lipsi pe instrumentarul matematic, de informatică, de analiză complexă și sistemică a structurilor tehnico-materiale în strânsă legătură cu fenomenele economice corespunzătoare, mai ales că pe lângă rolul său de analiză are și un important rol de decizie.

Cunoscută și încadrată impropriu ca o metodă de reducere a costurilor, poate fi considerată ca o metodă managerială complexă, un sistem managerial coerent și riguros, cu faze, componente, reguli, precis conturate, care apelează, pe parcursul studiului, în cadrul etapelor, la diverse metode și tehnici manageriale, de gestiune și creativitate, toate utilizate în scopul obținerii funcționalității și eficienței manageriale.

Abordând organizația într-o viziune lărgită, analiza valorii tratează managementul organizației integrat, sistemic, deoarece acesta este supus influenței factorilor aleatori de piață, pe de o parte, dar și modului de interacțiune a sistemelor sale, între care există legături informaționale, materiale etc., pe de altă parte.

Larga proliferare a mijloacelor de tratare a informațiilor, face posibil ca o pondere importantă a volumului de informații implicat direct sau indirect, utilizat de specialiști în analiza valorii, să fie prelucrat computerizat, ceea ce contribuie la diminuarea eforturilor acestora. Astfel, stabilirea costurilor activităților, dimensionarea economică a funcțiilor, graficele funcție - cost/timp – nivel de importanță, pot fi realizate atât într-un timp mai scurt, cât și mai just. În acest scop, este necesar să se conceapă programe adecvate care să operaționalizeze aspectele aplicative ale metodologiei analizei valorii în reproiectare, cât și legătura acesteia cu o serie de metode și tehnici de care nu se poate lipsi și anume: managementul prin obiective (MPO), managementul prin produs (MPR), managementul prin proiecte (MPP), managementul prin excepții (MPE), tabloul de bord (Tb), standard cost (STC), sistemul cost – oră – producție (SCOP) etc., întărind astfel ceea ce arată Milles că „analiza valorii se bazează pe utilizarea unui ansamblu de metode și tehnici”.

Indiferent că metodele la care se apelează fac parte din științele fizice (tehnologie, fabricație), sau din științele economice și sociale (achiziții, vânzări, finanțe), ele sunt abordate corelat și se ține seama de interacțiunea acestor metode cu sistemele analizate și componentele lor.

### **Mutații în managementul organizațiilor**

O trăsătură definitorie a evoluțiilor din ultimele decenii înregistrate în managementul firmelor pe plan internațional o constituie mutațiile determinate de o serie de factori printre care cităm: globalizarea activităților economice, schimburile demografice, progresele în tehnologia informațională, explozia cunoștințelor, hiperconcurența etc.

Aderarea țării noastre la Uniunea Europeană îi obligă pe managerii organizațiilor din România să examineze noile concepții ale managementului, precum și a realităților din firmele țărilor dezvoltate bazate pe economia de piață. În acest context, accentul se va pune pe intensificarea și înnoirea substanțială a conținutului funcției de prevedere, prin care managementul își va fundamenta întreaga activitate a organizației pe bază de previziuni sistematice pe termene lungi, medii și scurte și își va evalua activitățile și rezultatele prin examinarea comparativă a acestora cu previziunile.

Una dintre cauzele care impun amplificarea acestei funcții manageriale este dată de accelerarea ritmului de înnoire a produselor, tehnologiilor, a cunoștințelor și know-how-ului tehnic, având consecințe asupra reducerii ciclului de viață a acestora, dar și la diversificarea produselor existente, a găsirii unor noi variante ale vechilor produse (strategie aplicată cu succes de firma Sony din Japonia), a îmbunătățirii performanțelor produselor etc.

Analiza valorii vine în sprijinul acestui deziderat, asigurând prin abordarea funcțională a produselor, competitivitate, concomitent cu costuri mai mici, atât de necesare în condițiile existenței „hiperconcurenței” pe plan național european și internațional.

Utilizarea metodei de analizei valorii se impune și ca urmare a faptului că organizațiile au din ce în ce mai multe dificultăți în aprovizionarea cu materii prime, materiale etc., atât din punct de vedere al sortimentelor, cât și al prețurilor, care sunt din ce în ce mai mari.

Apelând în mod creativ la înlocuirea unor materiale devenite „deficitare” cu altele mai accesibile, dar și la reducerea consumurilor acestora, metoda analizei valorii contribuie în egală măsură și la introducerea unor procedee tehnologice, care să diminueze corespunzător risipa, reflectată în cantitatea de deșeuri și reziduuri menite să conducă la poluarea mediului și implicit la accentuarea entropiei.

Trebuie să conștientizăm, că orice folosire a resurselor naturale în exces, nejustificat, înseamnă o afectare a viitorului, „o viață mai mică în viitor”, așa cum afirmă marele om de știință N. Georgescu-Roegen.

Reducerea entropiei prin utilizarea eficientă a resurselor este principalul obiectiv al colectivului de analiza valorii, care utilizând în mod creativ cele mai adecvate căi de combinare a resurselor, pot obține rezultate similare sau chiar superioare celor inițiale, cunoscut fiind faptul că nu există o singură cale, o soluție universal valabilă pentru atingerea rezultatelor dorite, practica demonstrând că întotdeauna există mai multe posibilități, fiecare adaptată însă specificului sistemului pe care-l servește.

Însă nu numai înnoirii produselor și serviciilor răspunde analiza valorii, ci și la modernizarea sistemului de management, asigurând atât modificarea caracteristicilor structurale, cât mai ales funcționale ale acestuia, dându-i posibilitatea să facă față evoluțiilor endogene ale organizațiilor, contribuind astfel, la înscrierea evoluției acestora pe coordonatele majore ale științei și tehnologiei mondiale.

Analiza valorii, aplicată sistemului de management, urmărește re proiectarea funcțională a sistemelor sale, a activităților și costurilor cu care se realizează aceste funcții.

Prin funcțiile fundamentale ale organizației și funcțiile de bază ale sistemelor se asigură stabilitate și continuitate, iar prin obiectivele și opțiunile de materializare a acestor funcții, prin variantele de soluții alese, se asigură flexibilitate și dinamism atât sistemului de management, cât și organizației însăși.

O modalitate principală de operaționalizare a flexibilității organizației o constituie reengineeringul, care, în accepțiunea autorilor săi constă în „regândirea fundamentală și re proiectarea radicală a proceselor economice, 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, abordând organizația, precum și sistemul său de management prin prisma funcțiilor acestora, le reproiectează înlăturând sistemele vechi și „prin întoarcerea la esență, inventează un fel mai bun de a lucra”, afirmă Hammer și Champy.

O altă preocupare a managementului organizațiilor constă în modul de abordare al salariaților, în contextul culturii și climatului organizațional, ceea ce le permite cunoașterea și înțelegerea completă a intereselor, aspirațiilor, comportamentelor acestora, precum și a relației ce există între motivarea personalului și rezultatele obținute. „Creșterea eficienței muncii personalului, ca urmare a intensificării motivării sale și viceversa, a constituit până la urmă argumentul cel mai convingător pentru cadrele de conducere din întreprinderi, în vederea abordării și utilizării motivării în toată complexitatea sa. Abordarea contingency este o dovadă elocventă pe acest plan”. În analiza valorii sistemul de motivare și de antrenare a personalului organizației în vederea implicării sale totale pentru obținerea performanței, constituie una din funcțiile fundamentale ale organizației. În acest sens, managementul prin intermediul funcției sale manageriale de antrenare, va elabora politici speciale de motivare a personalului, bazate, în primul rând, pe starea de spirit existentă etc., vizând în acest mod creșterea eficienței eficacității și funcționalității organizației.

O altă mutație ce se sesizează în managementul organizației constă în proliferarea abordării sistemice a acestuia, a unei viziuni holistice, „consecință a revoluției științifico-tehnice, a expresiei evitării științelor într-o fază superioară a dezvoltării lor”.

„Apelarea, pentru firmele noi, la proiectarea sistemului managerial în ansamblu său și pentru întreprinderile existente, la reproiectarea acestuia, este o caracteristică managerială în continuă extindere. În acest mod se înlocuiesc abordările precedente ale managerilor, conturate de regulă, pe anumite domenii ale firmei-informațional, structural-structural organizatoric, decizional etc. cu o nouă abordare prin care se asigură suportul logistic pentru considerarea și dezvoltarea managementului sistemic”.

În aceeași viziune sistemică, se propune și reconsiderarea eficienței economice, care trebuie abordată în toată complexitatea ei, ceea ce ar conduce, după unii autori, așa cum arată O. Nicolescu, la „înlocuirea conceptului de eficiență

economică cu cel de eficiență socială, care ar implica, pe lângă aspectele economice clasice și următoarele elemente:

- ✓ calitatea climatului intern din întreprindere;
- ✓ fluiditatea relațiilor ierarhice;
- ✓ structura motivațională a personalului;
- ✓ intensitatea sentimentului de apartenență la firmă;
- ✓ posibilitatea de promovare în cadrul organizației.”

Analiza valorii, prin principiul său fundamental de abordare sistemic, integrat, dar și funcțional, în vederea satisfacerii nevoii sociale, concretizează cele mai de sus, precum și cele preconizate de *școala sistemică de conducere*, „caracterizată prin abordarea echilibrată a funcțiilor managementului și a funcțiilor întreprinderi în strânsa lor interdependență, subordonată realizării scopului primordial al activității economice-creșterea eficienței”.

Aplicată sistemic și funcțional, metoda analizei valorii va avea în vedere și tendințele ce se înregistrează, atât în reproiectarea/proiectarea sistemului organizatoric, cât și în cel informațional-decizional.

Amplificarea *funcției de prevedere* prin previziuni pe termen lung și mediu, nu este posibilă fără o scrutare informațională a mediului extern organizației pentru a obține informații privitoare la evenimentele și tendințe ce se interferează cu obiectivele și activitățile sale.

O altă mutație înregistrată la nivelul managementului organizației și netratată împreună cu celelalte mutații, o constituie dezvoltarea caracterului formativ al conducerii, care constă în ridicarea nivelului de cunoștințe al personalului de pe alte coordonate, ce înregistrează astfel noi dimensiuni, înscrise în contextul acceptării cvasigenerale a necesității educației permanente.

Nivelul de pregătire și potențialul resursei umane, principali vectori ai dezvoltării organizaționale, se manifestă atât în însușirea și prelucrarea informațiilor, cât și în adaptarea și aplicarea deciziilor în cadrul proceselor și relațiilor manageriale importante.

Astfel, percepția managerului asupra situației reale din organizație, atributele sale psihologice și pregătirea în domeniul managementului, sistemul său de valori, dar și experiența și know-how-ul managerial și de specialitate își vor pune amprenta asupra deciziilor luate, personalizându-le. De asemenea, deciziile manageriale sunt caracterizate din ce în ce mai mult prin complexitate, flexibilitate,



dinamism și inovare, ce solicită abordări decizionale creative, conturându-se și în acest mod influența factorului de personalizare a deciziilor, a stilurilor decizionale.

Deciziile managerilor nu pot fi eficace, dacă nu țin cont de cererea și oferta de produse din sfera sa de activitate, în special din spațiul european, de evoluția cursului de schimb al dolarului și euro, de nevoile, de tehnologii și echipamente specifice domeniului său de activitate, decizii ce se vor reflecta în funcțiile de bază ale sistemului organizatoric și implicit în structura sa de organizare.

În analiza valorii, analiza funcțiilor de bază ale sistemului organizatoric, implică identificarea tuturor activităților existente în organizație, precum și timpii și costurile cu care acestea se realizează.

În vederea materializării funcțiilor cu costuri și timpi cât mai mici, vor fi selecționate numai *activitățile-valoare*, strict necesare și relevante din punct de vedere strategic pentru organizație, activități-valoare care să genereze avantaj competitiv în raport cu concurenți săi.

Din analiză, de asemenea, se pot desprinde activități necesare realizării funcțiilor, însă costul lor ridicat îi va determina pe membrii colectivului să propună acelor organizații capabile să le execute în condițiile unui raport *calitate-preț* mult mai bun. Externalitatea unor activități nu exclude însă posibilitatea încheierii unor alianțe strategice între aceste organizații pe de o parte, dar și înființarea de microfirme și firme mici, ca urmare a oportunităților create, pe de altă parte.

Nu este exclus ca prin variantele de soluții emanate în faza de creativitate, să se contureze și posibilitatea apariției unor firme emergente, a căror activitate și funcționalitate sunt determinate sensibil de caracteristicile pieței pe care evoluează.

Analiza valorii, abordând componentele sistemului managerial, prin prisma funcționalității lor, ignoră complet procedurile și structurile existente, constituite numai pe baze constructive, imprimând membrilor colectivului de analiza valorii un nou mod de gândire, mai îndrăzneț și creativ, privind viitorul organizațiilor.

## Managementul organizației bazat pe cunoștințe și legătura acestuia cu metoda analizei valorii

Mutațiile și tendințele manifestate în managementul organizațiilor sunt o consecință a exploziei cunoștințelor, a primordialității acestora în toate sferile activităților economice, cu impact decisiv asupra funcționalității și performanțelor. La baza exploziei cunoștințelor, a economiei bazată pe cunoștințe, se află cunoștințele, ce nu sunt altceva decât stocuri cumulative de informații și abilități generate de utilizarea lor de către receptor și depind de capacitățile intelectuale ale acestuia, de competența cu care percepe, înțelege și folosește informațiile primite (aceleași informații pentru persoane diferite pot prezenta valori sensibil diferite, ca urmare a diferențelor majore în capacitatea de receptare și utilizare a lor, generând astfel cunoștințe parțial deosebite).

S-a conturat astfel *știința managementului bazat pe cunoștințe*, care constă „în studierea proceselor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor organizațiilor, valorificând marile talente ale cunoștințelor”.

Dar nu toate sistemele, metodele, tehnicile trebuie concepute deoarece printre cele existente se găsesc metode ce pot fi utilizate cu mult succes. Printre ele se numără și metoda analizei valorii, prematur abandonată, poate și ca urmare a faptului că apela la idei îndrăznețe, avangardiste, ce solicitau, în special membrilor colectivului, un volum mare de informații, care abil combinate generau soluții adesea încorsetate de legile și prejudecățile unei economii dirijate.

Analiza valorii are nevoie și uzează de cunoștințe pentru a regândi fundamental organizația și implicit managementul acesteia.

Fără a considera că au fost sesizate toate elementele ce justifică încadrarea lor în definiția managementului bazat pe cunoștințe, cele expuse vor contribui însă la creșterea funcționalității organizației. În acest sens sunt punctate principalele categorii de cunoștințe, utilizate și de metoda analizei valorii.

a) *Cunoștințele de tip „know-who”* sunt „cunoștințe științifice referitoare la legi și principii ale naturii, pe care se sprijină dezvoltarea tehnologică și înnoirile de produs și servicii. Acestea devin din ce în ce mai numeroase, mai ales

în domeniile de interfață între științe și dobândesc adesea un conținut multidisciplinar”.

În analiza valorii, acest tip de cunoștințe sunt omniprezente pe toată perioada aplicării metodologiei, în special în etapa de creativitate.

b) *Cunoștințe de tip „know-how* care se referă la capacitatea de a face ceva, acest tip de cunoștințe se dezvoltă și se păstrează într-o firmă, întrucât ele contribuie substanțial la producerea și comercializarea produselor și serviciilor. Stând la baza dezvoltării rețelelor de firme, prin intermediul cărora firmele au acces la know-how-ul altor firme, combinându-l cu know-how-ul propriu, îl dezvoltă și participă la procesele de valorificare a lui”.

Abordarea funcțională a sistemului de management, prin care se stabilesc și legăturile acestuia în amonte (furnizorii) și aval (comercianții), fac ca metoda să depășească granițele organizației și implicit să valorifice cunoștințele de acest tip.

c) *Cunoștințe de tip „know-why”*, „încorporează cunoștințe privitoare la cei ce știu ce (know-what) și la cei ce știu cum (know-how) asigurând astfel accesul la experți, prin intermediul cărora se găsesc mai ușor răspunsuri și soluții la problemele generate de rata rapidă a schimburilor”.

Necesitatea unui volum mare de informații care să acopere o arie destul de mare a cerințelor tehnico-economice, conduce la constituirea colectivului de analiza valorii din proiectanți de diferite profesii, dar și la cooptarea de experți din institutele de învățământ superior și de cercetare. Componenta eterogenă a colectivului de analiza valorii asigură valorificarea superioară a cunoștințelor membrilor săi, concretizate într-un plus de funcționalitate.

Prin abordarea sistemică și funcțională, analiza valorii reprojecțiază sistemul, focalizându-l asupra modului în care vor fi combinate resursele umane, materiale, informaționale, financiare, precum și cunoștințele de care dispune organizația și care contribuie substanțial, ele însele, la obținerea de variante de soluții viabile și eficiente.

În reproiectarea sistemului de management, în special al sistemului său organizatoric, preocuparea colectivului de analiza valorii constă în identificarea și dimensionarea activităților-valoare din cadrul organizației, de a le înzestra cu personal bine pregătit, deținător, el însuși, de un stoc de cunoștințe adecvat și de un nivel calitativ necesar organizației.

Reproiectând managementul organizației în ansamblul său, metoda analizei valorii asigură o infrastructură comunicațională și informațională modernă, care însă solicită ca managerii să posede cunoștințele necesare utilizării lor adecvate, în vederea realizării de proiecte și aplicații, axate pe elementele manageriale de bază. Cu toate acestea nu numai managerii trebuie să posede cunoștințe adecvate, ci și întregul personal al organizației, ca urmare a creșterii *gradului de intelectualizare a posturilor*, determinată, pe de o parte, de diminuarea eforturilor fizice mari și grele, dat fiind introducerea automatizărilor, rabatizărilor, ce solicită executanților creativitate și inovativitate, și pe de altă parte creșterea nivelului responsabilității colective, ce impune un nou tip de relații umane care să echilibreze aspectele de competiție cu cele de cooperare.

### Bibliografie

1. CRUM, L. W. *Ingenieria valorii*, București, Editura Tehnică, 1976
2. GEORGESCU-ROEGEN, N. *Legea entropiei și progresul economic*, București, Editura Politică, 1979
3. HAMMER, M.  
CHAMPY, J. *Reengineering-ul companiei*, București, Editura Tehnică, 1997
4. MILES, L. *Analiza valorii*, Paris, Editions Dunod, 1976
5. NICOLESCU, O. *Management comparat*, București, Editura Economică, 2001
6. TOFFLER, A. *Puterea în mișcare*, București, Editura Antet, 1995