

II 39.980

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**GESTIUNEA
RISCURILOR ȘI CRIZELOR
ORGANIZAȚIONALE**

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

Conducător Științific:
Prof. Univ. Dr. Nicolae NICULESCU

Doctorand:
SAVA (căs. Ruginosu) Alexandra Teodora

2012

II 39.980

Universitatea „Dunărea de Jos” Galați
RECTORATUL

.....

Vă facem cunoscut faptul că pe data de 20 ianuarie 2012 ora în sala doamna Sava (căs. Ruginosu) Alexandra Teodora va susține teza de doctorat cu tema „Gestiunea riscurilor și crizelor organizaționale” în vederea obținerii titlului de doctor în Științe Economice, domeniul de doctorat Management.

Comisia de doctorat are următoarea componență:

Președinte:

Conf.univ.dr. Costel Nistor, Decanul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Dunărea de Jos”;

Conducător de doctorat:

Prof.univ.dr. Nicolae Niculescu, Universitatea „Petre Andrei” din Iași;

Referenți oficiali:

Prof.univ.dr. Viorel Lefter, Academia de Științe Economice București;

Prof.univ.dr. Bogdan Andronic, Universitatea „Danubius” Galați;

Conf.univ.dr. Adrian Micu, Universitatea „Dunărea de Jos”;

Conf.univ.dr. Vadim Dumitrașcu, Universitatea „Petre Andrei” din Iași.

Vă transmitem rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la ședința de susținere a tezei.

RECTOR,

Prof.univ.dr.ing. Viorel Mânzu

Secretar Serviciu Doctorat

Luiza Axinte

207 360



CUPRINS

Introducere	5
Capitolul 1. <i>Gestiunea crizelor organizaționale</i>	18
1.1. Definirea și tipologia crizelor organizaționale	19
1.1.1. Criza – un conflict organizațional generalizat. Factori declanșatori de criză	20
1.1.2. Tipuri de criză organizațională	22
1.2. Strategii de prevenire a crizei organizaționale	28
1.3. Posibilități de administrare a crizelor de imagine.	35
Capitolul 2. <i>Gestiunea riscurilor organizaționale</i>	40
2.1. Definirea și tipologia riscurilor organizaționale;	40
2.2. Managementul riscurilor organizaționale	44
2.3. Gestionarea riscului în afaceri	48
2.3.1. Procesul de management al riscului	49
2.3.2. Structura și administrarea managementului riscului	57
Capitolul 3. <i>Caracterul entropic al crizelor organizaționale</i>	60
3.1. Crizele organizaționale, o degradare a ordinii?	60
3.2. Accentuarea dezordinii ca manifestare preimară a crizelor organizaționale	63
3.3. Entropia ca măsură a propensivității spre crize	67
3.4. Autoreglarea și autoorganizarea – sursele soluțiilor anti-criză	74
3.5. Criza organizațională între ordinea veche și ordinea emergentă	76
Capitolul 4. <i>Schimbarea organizațională ca esență a strategiilor de criză</i>	84
4.1. Conceptul de schimbare organizațională	84
4.2. Strategii de schimbare organizațională	92
4.3. Tactici de depășire a rezistenței la schimbare	100
4.4. Management haoticist: definiție, principii, instrumente	103
4.5. Model matematic pentru hiperinflație	111
4.5.1. Inflația și hiperinflația	112
4.5.2. Model matematic pentru hiperinflație	116
4.6. Stabilirea unor strategii de supraviețuire a organizațiilor de afaceri pe timp de criză;	124

Capitolul 5. Previiziunile ca suport a strategiilor de criză	129
5.1. Necesitatea previziunilor	129
5.2. Structura previziunilor	132
5.3. Previiziuni explorative și prospective	138
5.4. Prevenirea crizelor pe baza previziunilor	148
Capitolul 6. Criza economică și impactul ei asupra organizațiilor de afaceri	152
6.1. Criza economico-financiară globală 2008-20__ : cauze și evoluție	152
6.2. Impactul crizei economice asupra organizațiilor - analiză pe funcțiile firmei -	156
6.3. Modelul resorturilor strategice pentru analiza comportamentului organizațiilor de afaceri în situații de criză economică;	160
6.4. Strategii de marketing în situații de criză economică	165
6.5. Impactul crizei economice asupra bugetului de marketing;	172
6.6. Criza economică și România.	176
6.6.1. Efectele crizei economice asupra mediului de afaceri românesc	178
Capitolul 7. Studiu de caz - exemple de bune practici în situații de risc și criză	181
7.1. S.C. DEDEMAN S.R.L.	181
7.1.1. Criza de imagine	183
7.1.2. Gestiunea riscurilor provocate de evenimente naturale	190
7.1.3. Strategii în perioadă de criza economică	192
7.2. Shell Marea Britanie – scoaterea din uz a rezervorului Brent Spar	194
7.3. Cazul Tylenol	197
7.4. Cazul Perrier	198
Concluzii generale, recomandări și direcții ulterioare de cercetare	200
Concluzii generale ale tezei	200
Propuneri și recomandări	
Direcții ulterioare de cercetare	207
Bibliografie	208

INTRODUCERE

Prezenta lucrare își propune studierea riscurilor și crizelor organizaționale. Datorită spectrului larg de posibile abordări ale temei, ne-am ales ca punct de interes manifestarea acestor fenomene în interiorul organizațiilor.

Această lucrare a fost realizată timp de trei ani (2008-2011) de cercetare în domeniul managementului crizelor și managementului riscurilor. Dar, ținând cont că perioada de redactare a tezei s-a suprapus cu criza economică mondială, începută în 2008 și încă în continuă desfășurare, am introdus un nou capitol în lucrare care analizează acest fenomen și în special impactul crizei economice asupra României și a organizațiilor de afaceri.

Riscul este prezent în fiecare activitate, proces sau sistem. Toate organizațiile sunt expuse la risc indiferent de misiunea, viziunea și obiectivele sale. Riscul în afaceri este definit ca „*potențialul ca o acțiune sau activitate aleasă (inclusiv decizia de a nu acționa) să conducă la o pierdere (un rezultat nedorit). Pierderile potențiale sunt și ele numite riscuri.*”¹

Managementul riscului s-a dezvoltat ca o componentă a managementului unei organizații datorită preocupării liderilor de a minimiza sau chiar înlătura apariția riscului în cadrul firmei lor. Managementul organizațiilor moderne are în centru managementul riscului. Asumarea riscurilor este funcția principală a oricărei afaceri. De aceea, riscurile sunt asumate nu numai de către manager, ci de întreaga organizație.

Managementul riscului este un proces continuu și dezvoltat la tot pasul pentru a se integra în strategia organizației și implementat o dată cu aceasta. Va viza toate riscurile care au afectat organizația în trecut, pe cele care pândesc a tulbura activitățile prezente dar și riscurile viitoare. În principal se va pune accentul pe riscurile viitoare deoarece, organizația trebuie să pregătească un set de strategii pentru a preveni apariția lor și impactul negativ.

Managementul riscului este integrat în cultura organizațională, coordonat de managementul executiv al organizației conform unor strategii și a unui program stabilit în concordanță cu obiectivele firmei pentru perioada următoare.

Criza organizațională poate fi definită ca o *amenințare asupra existenței organizaționale, prin amploarea modificărilor care pot apărea, modificări care determină starea de nehotărâre la nivelul conducerii.*

În general, se apreciază că o criză organizațională afectează considerabil imaginea unei organizații. De regulă, imaginea de marcă se construiește în perioadele de normalitate, când se

¹ Riscul definiție, <http://en.wikipedia.org/wiki/Risk>

conturează ansamblul de valori și reprezentări prin care publicul percepe organizația respectivă. În timpul crizei se impun alte reprezentări și „simboluri” și se fixează „clișee”, care vor rămâne mult timp asociate cu imaginea acelei organizații². Gestiunea crizei organizaționale se bazează pe evaluarea corectă a circumstanțelor și pe stăpânirea unor strategii adecvate de răspuns, strategii care nu se pot improviza, dimpotrivă, sunt pregătite și chiar experimentate cu mult timp înainte de declanșarea crizei.

Actualitatea temei

Organizațiile sunt expuse la o multitudine de riscuri și crize organizaționale, care pot să îi îngreuneze activitatea sau să îi ofere oportunități nebănuite. Oricare ar fi situația, gestiunea riscurilor este un proces extrem de important pentru companie, și este necesar să fie elaborate strategii corespunzătoare tuturor tipurilor de riscuri cu care se poate confrunta o firmă de afaceri. Dacă riscurile sunt ignorate sau identificate și tratate greșit, acestea se pot transforma în crize, care zguduie semnificativ existența organizației și poate să determine eliminarea ei de pe piață.

Riscurile și crizele sunt specifice mediului de afaceri, unde orice decizie are două fețe, o parte pozitivă și una negativă, orice eveniment poate fi deturnat din cauza mai multor factori fie ei interni sau externi, și orice companie poate fi azi lider de piață și mâine să fie scoasă din competiție de un nou venit sau concurenții care îi suflă în ceafă cu noile lor strategii de creștere a cotei de piață. Așadar tema aleasă pentru această lucrare este în permanentă studiată și se caută cât mai multe metode și strategii pentru a combate sau elimina riscurile și crizele organizaționale.

În ultimele decenii **managementul corporațional** a fost caracterizat de:

- **Orientări pe termen scurt spre câștiguri cât mai ridicate și imediate**, indiferent de efectele ce urma să le resimtă atât organizația cât și mediul extern al acesteia (comunitatea din care făcea parte, mediul natural înconjurător);

- **Promovarea unei imagini corporatiste favorabile** doar pentru a atrage investitori și pentru a „da bine” pe piețele financiare, prin promovarea agresivă a produselor pentru a impulsiona creșterea vânzărilor, prin crearea de noi produse fără o neapărată depășire tehnologică a celor anterioare, influențând astfel obiceiul de consum a populației și scurtând ciclul de viață al produselor.

Aceste caracteristici ale managementului corporațional „se referă nu numai la oferta de produse și la activele strategice, ci și la alte trei componente importante ale unei afaceri: *mechanismele de finanțare, managementul piețelor și managementul resurselor umane*, care au fost dezvoltate într-

² Niculae T., Gherghită I., Gherghită D.: Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, Editura Ministerului Administrației și Internelor, București 2006, p. 128

un mod ce nu a asigurat acumularea de competitivitate reală ci dimpotrivă, s-a soldat printr-un cumul de riscuri extrem de primejdioase pe termen lung³.

Criza economică este un fenomen pe care îl trăim în prezent. În unele țări, recesiunea a început încă din al doilea trimestru al anului 2008 (Statele Unite ale Americii – focarul acestui fenomen global, extinzându-se și în Europa de Vest), pe când în România abia în noiembrie-decembrie 2008 s-au simțit primele semne. Pentru a studia criza economică considerăm că este necesar mai întâi să analizăm toate tipurile de crize cu care se pot confrunta organizațiile, și care pot aduce, după caz, prejudicii sau beneficii, acestora. Criza economică a ajutat la eliminarea de pe piață a celor care nu au avut stabilitate economică și care nu se bazau pe principii „sănătoase” de management.

Scopul și obiectivele cercetării științifice

Cercetarea de față își propune în principal analiza riscurilor și crizelor cu care se pot confrunta organizațiile de afaceri și prezentarea unor modalități de gestionare și prevenire a acestor fenomene. Vom trata crizele accelerate - hipercrizele, prin prezentarea modelului haoticist a lui Philip Kotler și John Castlione și a unui nou model matematic pentru hiperinflație. Spre sfârșitul lucrării ne vom opri asupra crizei economice actuale (2008-prezent) și efectuând o analiză a impactului acesteia asupra mediului de afaceri românesc. De asemenea vom stabili strategii pe care firmele le pot aplica în situații de criză economică, pentru a supraviețui fenomenului, sau pentru a elimina dintre concurenți și de a cuceri o parte din piața acestora.

Toate aceste teme vor fi abordate din punctul de vedere al autorului. Atât reperete teoretico-științifice cât și instrumentele și metodele expuse vor fi prezentate într-o manieră științifică personală.

Originalitatea cercetării

Elementele originale ale acestei teze se regăsesc în capitolele 3, 4, 5 și 6 care constituie nucleul aceste teze și au stat la baza elaborării a 9 lucrări științifice prezentate de doctorand la diferite manifestări științifice (simpozioane și conferințe naționale și internaționale) și publicate în volumele dedicate acestor evenimente. Cele mai importante elemente originale ale tezei sunt **modelul matematic pentru hiperinflație** creat împreună cu prof.univ.dr. Nicolae Niculescu și Acad.Prof.dr.doc. Radu Miron, **analiza impactului crizei economice asupra funcțiilor firmei și modelul resorturilor strategice de analiză a comportamentului organizațiilor pe timp de criză**, elaborat împreună cu Lect.univ.dr. Oliver Pricop.

³ Niculescu, N., Adumitracesei, I., Cod Roșu: Criza economică globală (2009-20. ?), Editura Junimea, Iasi, 2009, p. 121.

Valoarea aplicativă a cercetării

Considerăm că lucrarea de față poate fi un ghid pentru organizațiile de afaceri în a-și elabora și perfecționa sistemele și procesele de management al riscurilor și al crizelor organizaționale. Elementele teoretice prezentate pot fi aplicate și implementate în orice organizație. De asemenea rezultatele cercetării vor putea sta la baza unor noi linii de studiu asupra fenomenelor turbulente, precum hipercrizele și hiperinflația.

Structura lucrării

Lucrarea este alcătuită din 7 capitole, concluzii și direcții ulterioare de cercetare și bibliografie.

Primele două capitole, **Capitolul 1. Gestiunea crizelor organizaționale** și **Capitolul 2. Gestiunea riscurilor organizaționale**, prezintă repere teoretice cu privire la riscuri și crize organizaționale, definiții, tipologii și factori declanșatori.

Capitolul 3. Caracterul entropic al crizelor organizaționale definește ordinea organizațională și accentuează factorii declanșatori de crize, factorii care perturbă liniștea și organizarea sistemelor.

Capitolul 4. Schimbarea organizațională ca esență a strategiilor de criză are ca obiectiv sublinierea necesității implementării corect a unui management al schimbării pentru a preveni și soluționa crize, precum și analiza situațiilor de criză accelerată și anume hipercrizele. Acest capitol conține **modelul matematic pentru hiperinflație**, element original al tezei, elaborat împreună cu Prof.univ.dr. Nicolae Niculescu și Acad.Prof.dr.doc. Radu Miron

Capitolul 5. Previțiunile ca suport a strategiilor de criză prezintă previziunile ca un mecanism de protecție împotriva crizelor și suport în luarea deciziilor strategice pe timp de criză.

Capitolul 6. Criza economică și impactul ei asupra organizațiilor de afaceri prezintă perspectiva autoarei despre criza economică mondială și conține idei originale cu privire la impactul crizei economice asupra organizațiilor de afaceri.

Capitolul 7. Studiu de caz - exemple de bune practici în situații de risc și criză – prezintă situații de risc și criză prin care 4 companii (una românească și 3 companii multinaționale) au trecut și strategiile sale de soluționare a evenimentelor.

CAPITOLUL 1

Gestionarea crizelor organizaționale

În toate domeniile de activitate pot apărea, în anumite momente, disfuncții. De aceea este firesc ca managerii să fie preocupați de prevenirea unor astfel de situații, stoparea și/sau diminuarea efectelor. Aceste disfuncții sunt de fapt **crize** care se manifestă în mai toate sectoarele unei economii de piață, în momente și condiții diferite.

Condiția absolut obligatorie pentru gestionarea eficientă a unei crize, în sensul unei reacții rapide a companiei, o reprezintă existența unui plan de acțiuni la criză, în cadrul căruia să se regăsească modul de acțiune pentru diferite tipuri de situații dificile, la nivelul managementului și al angajaților, comportamentul acestora și, în general, modul de organizare internă pentru o reacție rapidă, completă și eficientă. Tratatate corect, efectele negative ale crizelor pot fi minimalizate, pierderile suferite de companie putând fi ținute sub control, în condiții de acceptabilitate.

1.1. Definirea și tipologia crizelor organizaționale

Definim **criza** ca un fenomen complex care poate afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (*viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ și cultura etc.*).

1.1.1. Criza – un conflict organizațional generalizat. Factori declanșatori de criză

Atunci când încercăm să surprindem evenimentele care afectează organizațiile și mediul extern al acestora, ne referim la termenul de criză ca la o **starea de anormalitate în funcționarea organizației sau în relațiile dintre aceasta și mediu**⁴. Astfel, o criza organizațională este determinată, în primul rând, de incapacitatea managementului de a evalua și interpreta problemele, de durata incapacității de decizie a organizației, timp în care funcționarea acesteia este perturbată din evoluția sa normală, plasându-se greutatea pe factorul de decizie, fără să țină seama de celelalte variabile și determinări ale sistemului organizațional. Așadar putem defini *criza organizațională ca o amenințare asupra existenței organizaționale, prin amploarea modificărilor care pot apărea, modificări care determină starea de nehotărâre la nivelul conducerii.*

1.1.2. Tipuri de criză organizațională

Clasificăm criza după următoarele criterii:

1. După tipul de soluții și modul de rezolvare. Aici identificăm: a) **crize de dezvoltare**; b) **crize de legitimitate**; c) **crize de onestitate**; d) **crize de competență**;

⁴ Dumitrașcu, V.: Organizațiile: Structuri de influențare. De la Managementul Comunicării la Managementul - Comunicare. Ed. Performantica 2007, p. 227

2. **După tipul de mediu:** a) crize interne; b) crize externe
3. **După nivelul la care apar:** a) crize locale; b) crize naționale; c) crize zonale; d) crize continentale; f) crize mondiale.
4. **După urgența rezolvării:** a) crizele imediate; b) crizele urgente; c) crizele susținute.
5. **După domeniul în care apar:** a) crize politice; b) crize economice; c) crize ideologice; d) crize culturale; e) crize de comunicare; f) crize de imagine.

1.2. Strategii de prevenire a crizei organizaționale

Un rol esențial în prevenirea apariției situațiilor de criză în organizații îl are implementarea unui management dinamic, adecvat obiectivelor organizației și contextului socio-economic. Indiferent de domeniul de activitate, dimensiuni, structură sau maturitatea unei organizații, aceasta are nevoie să instițue un cadru de management adecvat pentru a avea succes.

La nivelul conducerii organizației, indiferent de tipul organizației sau de managementul adoptat, trebuie să existe o strategie pentru a pregăti organizația în eventualitatea apariției unei crize. Orice strategie trebuie să fie concepută și pusă în practică încă din perioada de normalitate.

Conceperea și punerea în aplicare a unei strategii de criză presupune parcurgerea câtorva etape: **a) diagnoza stării organizației** (diagnosticul nivelului de pregătire a organizației pentru crize); **b) planificarea acțiunilor** (planificarea acțiunilor de prevenire, limitare și refacere); **c) comunicarea** (comunicarea permanentă cu actori interni și segmentele relevante ale publicului extern); **d) evaluarea răspunsului la crize și ajustarea planurilor** (evaluarea reacțiilor organizației la crize și revizuirea periodică a planurilor).

Evaluarea stadiului de pregătire a organizației în vederea confruntării cu o criză reprezintă momentul decisiv al elaborării strategiei de criză. Pentru a aprecia capacitatea de reacție anti-criză, organizația este testată în cele patru dimensiuni esențiale ale sale:

1. **Strategii organizaționale:** existența unor programe sau proceduri speciale de intervenție pentru a face față crizelor, conflictelor, accidentelor sau incidentelor.

2. **Structura organizatorică:** măsura în care organizarea internă, modul de constituire a subunităților funcționale, procedurile decizionale, delegarea responsabilităților, permit mobilizarea rapidă și intervenția hotărâtă în situații de criză.

3. **Cultura organizațională:** măsura în care sistemul de credințe și convingeri, codurile comportamentale, etica relațională, admit posibilitatea apariției unor riscuri și crize și îi orientează pe angajați spre acțiune și asumarea de responsabilități și inițiative.

4. **Caracteristicile individuale ale angajaților organizației și experiențele lor subiective:** predispoziția de a recurge la diverse mecanisme de apărare, gradul de manifestare a anxietății, tendința de abandon.

1.3. Posibilități de administrare a crizelor de imagine.

Cercetătorii au relevat că, dincolo de aspectele economice, financiare și manageriale clasice, una dintre cauzele care au dus la insucces a fost imaginea publică nefavorabilă.

Imaginea este reflectarea publică a reputației, personalității sau identității unei organizații. Fie că vrea sau nu, orice organizație odată constituită are o imagine în conștiința publică. Imaginea devine un bun al organizației, un element de patrimoniu, numai după ce individul din public și-a exprimat judecata de valoare.

Definim criza de imagine ca fiind acel stadiu de deteriorare a gradului de notorietate, a reputației și încrederii publice ce pune în pericol funcționarea sau existența unei organizații.

Aceasta înseamnă că produsele sau serviciile nu mai au aceeași căutare pe piața iar onestitatea scopurilor, corectitudinea și legalitatea acțiunilor organizației devin subiect de dezbatere publică sau juridică.

Pentru a preveni/evita criza de imagine, organizației îi revine sarcina de a asigura o imagine coerentă, credibilă și stabilă prin compatibilizarea mesajelor, ceea ce se poate realiza prin: crearea unor strategii și politici manageriale de gestionare a comunicării organizaționale; coordonarea permanentă între structurile de comunicare; crearea unor structuri specializate în gestionarea imaginii; capacitatea de gestionare a crizelor organizaționale; pregătirea structurilor destinate gestionării imaginii; identificarea nevoii de informare în mediile interne și externe ale organizației; stabilirea corectă a mesajelor; proiectarea realistă a programelor de gestionare a imaginii; adaptarea programelor de creare a identității organizației la schimbările produse în mediul extraorganizațional.

Prin definiție, compania reprezintă⁵ un organism care are funcții vitale, precum organismul uman: funcția de producție, comercială, financiar-contabilă, de resurse umane și de cercetare-dezvoltare. Afectarea, în tot sau parțial, a acestor funcții conduce la deteriorarea situațiilor financiare pentru orice companie, indiferent de domeniul de activitate.

Condiția strictă pentru gestionarea eficientă a unei crize, în sensul unei reacții rapide a companiei, o reprezintă existența unui plan de acțiuni la criză, în cadrul căruia să se regăsească modul de acțiune pentru diferite tipuri de situații dificile, la nivelul managementului și al angajaților, comportamentul acestora și, în general, modul de organizare internă pentru o reacție rapidă, completă și eficientă. Tratate corect, efectele negative ale crizelor pot fi minimalizate, pierderile suferite de companie putând fi ținute sub control, în condiții de acceptabilitate.

⁵ Blăniulescu I., Gestionarea situațiilor de criza la nivelul companiei, Ziarul Săptămâna Financiară, nr 62/29.05.2006

CAPITOLUL 2

Gestiunea riscurilor organizaționale

Toate organizațiile sunt expuse la risc indiferent de misiunea, viziunea și obiectivele sale. Riscul este un fenomen natural și trebuie cântărit în deciziile manageriale. Dar un risc neobservat, care se manifestă și este ignorat de management va duce la apariția unui alt risc, și prin efectul de domino, va duce la o criză. De aceea managementul riscului este o știință dezvoltată și cu strategii specifice diferitelor situații care pot apărea. Liderii care implementează corect managementul riscului în organizațiile lor, vor avea avantaj competitiv în fața concurenților lor.

2.1. Definirea și tipologia riscurilor organizaționale;

Riscul în afaceri este definit ca „*potențialul ca o acțiune sau activitate aleasă (inclusiv decizia de a nu acționa) să conducă la o pierdere (un rezultat nedorit). Pierderile potențiale sunt și ele numite riscuri. Aproape toate eforturile făcute de om poartă riscuri, dar unele sunt mai riscante decât altele.*”⁶

Managementul riscului s-a dezvoltat ca o componentă a managementului unei organizații datorită preocupării liderilor de a minimiza sau chiar înlătura apariția riscului în cadrul firmei lor. Dar riscul nu este posibil de eliminat pentru că el nu ține doar de factori interni ci este declanșat și de factori externi. A asuma riscul în afaceri presupune un pas spre progres.

2.2. Managementul riscurilor organizaționale

Managementul riscului este partea centrală a managementului strategic organizațional. Este procesul prin care organizațiile analizează metodic riscurile care le pot afecta fiecare activitate cu scopul de a minimiza impactul acestora în ramura respectivă și a obține beneficii susținute pe fiecare activitate dar și pe total organizație.

Scopul managementului riscului este identificarea și rezolvarea riscuri care pot afecta organizația. Obiectivul său este să adauge valoare susținută la toate activitățile organizației. Punctul de plecare este determinarea tuturor factorilor de creștere și de declin care pot afecta organizația. Identificarea corectă a factorilor declanșatori de risc crește posibilitatea de succes și reduce atât probabilitatea de eșec cât și nesiguranța atingerii obiectivelor generale ale organizației.

Managementul riscului este un proces continuu și dezvoltat la tot pasul pentru a se integra în strategia organizației și implementat o dată cu aceasta. Va viza toate riscurile care au afectat organizația în trecut, pe cele care pândesc a tulbura activitățile prezente dar și riscurile viitoare. În

⁶ Riscul definiție, <http://en.wikipedia.org/wiki/Risk>

principal se va pune accentul de riscurile viitoare deoarece, organizația trebuie să pregătească un set de strategii pentru a preveni apariția lor și impactul negativ.

Managementul riscului este integrat în cultura organizațională, coordonat de managementul executiv al organizației conform unor strategii și a unui program stabilit în concordanță cu obiectivele firmei pentru perioada următoare. Riscurile organizaționale pot fi declanșate de **factori interni** și **externi**. În diagrama 2.1. sunt prezentate principalele de riscuri organizaționale.

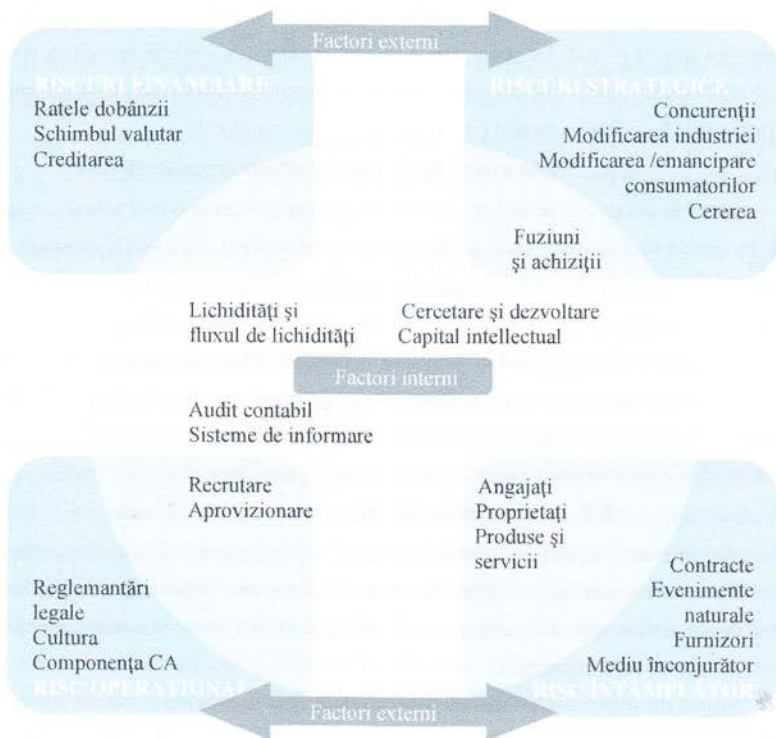


Diagrama 2.1. Exemple de factori pentru principalele riscuri⁷

Dintre principalele categorii de risc prezentate în Diagrama 2.1. (financiar, strategic, operațional și întâmplător), trei dintre ele sunt cu determinați interni dar și externi (reprezenți prin suprapunerea celor două zone).

⁷ Traducere după „A Risk Management Standard”, publicat de AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management-UK), ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector-UK) și IRM (The Institute of Risk Management-UK), 2002

2.3. Gestionarea riscului în afaceri

Efectele unui management al riscului implementat corect se pot observa prin bunul mers al afacerii: produse și servicii mai bune, consumarea resurselor eficient, maximizarea profitului, preocupări ale conducerii pentru controlul permanent și îmbunătățirea calității sistemelor și proceselor organizației.

2.3.1. Procesul de management al riscului

Procesul de management al riscului pornește de la obiectivele strategice ale organizației pe termen mediu și lung și are următoarele etape⁸:

1. Analiza riscului

Identificarea riscului stabilește expunerea organizației la neprevăzut. Acest proces presupune o cunoaștere amănunțită a organizației, a pieței pe care aceasta operează, a mediului politic, social și legal în care acționează, de asemenea și dezvoltarea unei înțelegeri corecte a strategiilor și obiectivelor operaționale, inclusiv a factorilor esențiali pentru succes și a amenințărilor și oportunităților legate de atingerea acelor obiective.

Descrierea riscului presupune prezentarea fiecărui risc identificat într-un format/formular creat de organizație.

Estimarea riscurilor se poate face cantitativ, semicantitativ sau calitativ ținând cont de probabilitatea de producere a riscului și de posibilele consecințe. Consecințele se vor analiza și se va stabili intensitatea ridicată, medie sau redusă a riscului. Probabilitatea de producere a riscului poate de asemenea fi ridicată, medie sau redusă dar necesită o definiție diferită funcție de amenințări și oportunități.

Analiza riscului este etapa cea mai importantă, pentru că este punctul de pornire în tratamentul riscului și în procesul de prevenire a producerii lor. Procesul de analiză a riscului poate oferi organizației un clasament cu cele mai importante riscuri, cu acele riscuri care au prioritate în rezolvare în cazul în care se suprapun mai multe riscuri în același timp.

2. Evaluarea riscurilor;

Evaluarea riscului este folosită pentru a decide semnificația riscului pentru organizație și dacă fiecare risc specific va fi tratat sau ignorat.

3. Raportarea riscurilor: amenințări și oportunități:

Managementul organizației va comunica tuturor angajaților și părților interesate despre politicile interne de protecție împotriva riscurilor. Este important ca toți angajați să își asume rolul de

⁸ Adaptare după „A Risk Management Standard”, publicat de AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management-UK), ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector-UK) și IRM (The Institute of Risk Management-UK), 2002.

a înțelege riscurile și de a raporta orice semnal de risc. În acest fel, se pot depista riscurile timpuriu și chiar adăuga riscuri la lista creată de comisiile responsabile. Raportarea riscului se va face specific pentru mediul intern și extern al organizației și pentru fiecare parte interesată a acestor medii.

4. Luarea deciziei;

Decizia de acțiune asupra unui risc, fie de diminuare a pierderilor sau de maximizare a oportunităților, sau de ignorare a riscului trebuie luată și asumată de către managementul organizației și comunicată întregului personal pentru acțiuni imediate.

5. Gestiunea riscurilor;

Gestiunea riscului este procesul de acțiune asupra riscului, de selecție și implementare a măsurilor de tratare a riscului. Gestiunea riscului are ca element principal controlul sau migrația riscului dar se extinde și în arii precum transferul riscului, evitarea riscului, finanțarea posibilelor consecințe ale riscului, etc.

6. Raportarea rezultatelor;

Rezultatele acțiunilor de eliminare sau reducere a riscurilor trebuie prezentate Consiliului Director, angajaților și părților interesate. Prezentarea acestor rapoarte demonstrează că managementul organizației a luat măsuri împotriva riscurilor și implementează un management al riscurilor. Transparența oferă încredere a celor din interiorul și din exteriorul organizației.

7. Monitorizare.

Un management al riscurilor eficient necesită monitorizarea rezultatelor și a rapoartelor implementării planurilor de risc, pentru a îmbunătăți permanent procesele și acțiunile.

2.3.2. Structura și administrarea managementului riscului

Managementul riscului se implementează în întreaga organizație. Fiecare departament, fiecare comisie și fiecare individ din organizație au responsabilități cu privire la riscuri. Acest subcapitol prezenta politicile și funcțiile managementului riscului și rolurile organismelor interne conform Standardului de Management al Riscului⁹ publicat în Marea Britanie în 2002.

⁹ Adaptare după „A Risk Management Standard”, publicat de AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management-UK), ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector-UK) și IRM (The Institute of Risk Management-UK), 2002.

CAPITOLUL 3

Caracterul entropic al crizelor organizaționale

3.1. Crizele organizaționale, o degradare a ordinii?

Examinarea crizelor organizaționale din perspectiva conceptelor de ordine și organizare poate reprezenta, în concepția noastră, o pistă interesantă, întrucât este larg acreditată ideea conform căreia criza se manifestă în primul rând sub forma deteriorării structurilor și comportamentelor considerate a fi „normale” sau „obișnuite”. În alți termeni, ordinea ar fi prima „victimă” a crizelor.

În sistemele economice, relația ordine-organizare are un caracter circular: organizarea generează ordine, iar aceasta menține organizarea care a generat-o. Această ordine produsă, cucerită pe seama dezordinii, transformă improbabilitatea de principiu a organizării în probabilitate locală, în "oaze" de rezistență împotriva dezordinii exterioare (hazard, agresiuni, ostilități, etc.) și interne (degradări, necorelări, rupturi și explozii ale conflictelor, creșteri ale entropiei, etc.). "Oaze" capabile să transforme și să utilizeze dezordinea și hazardul. Rezultă că dezordinea nu este pur și simplu anterioară sau posterioară organizării și ordinii, ci ea le este coprezentă în mod potențial și activ.

În economie, ordinea și organizarea se nasc adesea dintr-o dinamică haotică, dar întotdeauna în prezența complementar-antagonistă a dezordinii. *Sistemele economice complexe se dezintegrează și se organizează simultan*. Insulele de ordine și organizare se află într-o geneză permanentă, fără să anuleze însă dezordinea. Din contră, o mențin și o transformă. Dezordinea este mediul care nutrește dezvoltarea ordinii și organizării. Se poate spune că *eficiența economică este expresia capacității sistemului economic de a "procesa" și stăpâni dezordinea, convertind-o în ordine și organizare*. Sistemul economic este cu atât mai eficient cu cât "rata" lui specifică de creare a organizării este mai mare față de "rata" de dezorganizare ce-l caracterizează.

3.2. Accentuarea dezordinii ca manifestare primară a crizelor organizaționale

În perimetrul conceptului de dezordine poate fi inclus orice fenomen care, raportat la sistemul economic considerat, este supus hazardului și nu determinismului propriu aceluia sistem. În alți termeni, *dezordine înseamnă orice derogare de la legile strict "mecanice" ale unor forțe ce funcționează pe baza unor modele de organizare predeterminate*¹⁰.

Dacă privim organizarea economică ca pe o structură informațională, iar sistemele economice ca pe niște sisteme de comunicare, este importantă examinarea conceptelor de "zgomot" și "eroare" pentru a înțelege ce este dezordinea.

¹⁰ Morin Edgar, Paradigma pierdută: natura umană, Editura Universității "Al. I. Cuza" Iași, Iași, 1999, pp.121-123

"Zgomotul" în sistem poate fi înțeles ca orice perturbare care tulbură procesele de comunicare între elementele sistemului sau între sistem și mediul lui. Zgomotul, despre care se crede că distruge informația, reprezintă totuși un ingredient necesar pentru producerea ei: tot ce este organizare dinamică funcționează în pofida, împotriva și datorită zgomotului.

"Eroarea" reprezintă receptarea imprecisă a unui mesaj. În sisteme închise și inerte prezența elementelor de dezordine, adică a zgomotelor și erorilor, determină creșterea entropiei, provocând degenerarea și dezorganizarea ansamblului sistemic. Noțiunea de organizare este asociată direct și într-un mod pozitiv cu noțiunea de informație. Entropia, dimpotrivă, este legată atât de noțiunea de dezordine, cât și de factorii care o produc - zgomotele și erorile.

Funcționarea sistemelor economice complexe și dinamice nu poate avea loc fără prezența unei anumite doze de dezordine, zgomote și erori. Aceste sisteme nu numai că funcționează în pofida dezordinii, ci și împreună cu ea. Existența unor factori degenerativi nu determină în mod obligatoriu și întotdeauna creșterea entropiei. Din contră, în anumite condiții, acești factori pot exercita numeroase efecte regeneratoare și organizatoare. De fapt, ordinea și dezordinea nu se exclud, ci coexistă, co-evoluază, din această conviețuire rezultând aptitudinea sistemului de a se autoorganiza¹¹.

Trecerea de la dezordine la ordine este posibilă numai atunci când sistemele economice satisfac două condiții precise¹²:

1) Este necesar ca sistemele să fie deschise, astfel încât să fie posibilă aducerea permanentă în interiorul lor a unei cantități de entropie negativă (negentropie), capabilă cel puțin temporar să compenseze producția internă de entropie.

2) Trebuie ca sistemele să fie menținute departe de echilibru prin constrângerile exercitate de mediul lor de funcționare. Apariția ordinii cere o destabilizare prealabilă a sistemelor. Instabilitatea este cea care creează ordine cu prețul modificării constrângerilor globale ce acționează asupra sistemului.

Sarcina fundamentală a managementului sistemelor economice este nu atât să contracareze dezordinea, ci s-o folosească pentru asigurarea și extinderea ordinii.

3.3. Entropia ca măsură a propensiunii spre crize

Întreaga viață economică se bazează pe entropie joasă, care, prin definiție, este o structură ordonată, organizată. În general, *entropia joasă este o condiție necesară pentru ca un lucru sau o*

¹¹ Tonoiu Vasile, *În căutarea unei paradigme a complexității*, Editura IRI, București, 1997, p.117

¹² Gusdorf Georges, *Trecutul, prezentul și viitorul cercetării interdisciplinare*, în *Interdisciplinaritatea și științele umane*, Editura Politică, București, 1986, pp.83-85

activitate să fie utile din punct de vedere economic¹³. Explicarea valorii economice prin entropie joasă se face în felul următor: în realitate, procesele productive, creatoare de valoare economică, generează un deficit de entropie: ele sporesc entropia totală cu o cantitate mai mare decât aceea care ar rezulta dintr-o amestecare "automată" sau spontană a resurselor economice în absența oricărei activități productive conștiente și organizate. *Omul, prin activitatea sa economică, poate crea entropie joasă din entropie înaltă*. Nu se poate obține valoare economică decât cu o cheltuială superioară de entropie joasă. Dacă privim lucrurile în miezul lor, procesul economic, din punct de vedere strict fizic, este entropic: el nici nu crează nici nu consumă materie sau energie, ci doar convertește entropia joasă în entropie înaltă. Procesul economic depinde de activitatea oamenilor care sortează și dirijează entropia joasă în conformitate cu anumite reguli bine definite, dar care pot varia însă în timp și spațiu¹⁴.

Așadar, *entropia reprezintă măsura gradului de dezordine a unui sistem*. Din această perspectivă, nivelul entropiei poate fi privit ca măsură a înclinației sistemului către crize. Entropia este un concept flexibil și polisemic. *Elementul central în abordarea entropiei îl constituie ireversibilitatea*.

Un sistem deschis este o "arhitectură" stabilă, care-și menține structura ordonată absorbind entropie joasă din mediu pentru a compensa degradarea entropică pe care o suferă în permanență¹⁵. Pentru aceasta sistemul efectuează în mod continuu o sortare, o selecție a entropiilor, iar eficiența lui

(E) poate fi apreciată cu ajutorul unei rate de genul:
$$E = \frac{\text{Entropie joasă preluată}}{\text{Entropie înaltă cedată}}$$

Idea privind acumularea neîncetată a entropiei și inevitabila dispariție a sistemului stă, de fapt, la originea conceptului de ciclu de viață. Înțeles ca o succesiune de faze - lansarea, creșterea, stabilizarea și declinul. Desfășurarea acestui ciclu este inițial caracterizată printr-o creștere accelerată a ratei E, cu timpul ritmul creșterii reducându-se treptat, ca apoi, pentru o anumită perioadă, valoarea lui E să fie relativ stabilă, după care să înceapă să scadă (fig. 3.2)¹⁶.

În fig. 3.2 se disting trei perioade în evoluția unui sistem economic:

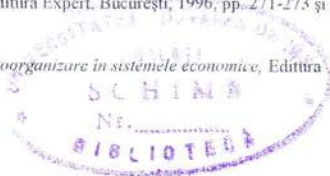
1) fazele de lansare și creștere, caracterizate prin valori supraunitare și crescătoare ale ratei E, ceea ce înseamnă că sistemul prin îmbogățirea organizării sale reușește să contracareze în mare măsură presiunile entropice, acumulând mai multă entropie joasă decât entropie înaltă cedată;

¹³ Restian Adrian, *Unitatea lumii și integrarea științelor sau integronica*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1989, pp. 160-161

¹⁴ Georgescu-Roegen Nicholas, *Legea entropiei și procesul economic*, Editura Expert, București, 1996, pp. 271-273 și p. 275

¹⁵ Georgescu-Roegen Nicholas, *Op. cit.*, p. 190

¹⁶ Dumitrașcu V., Dumitrașcu R. A., *Sfidarea complexității, ordine și autoorganizare în sistemele economice*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004, pp. 110-111.



267360

2) faza de stabilizare, caracterizată prin valori aproximativ constante și apropiate de 1 ale ratei E, ceea ce înseamnă că funcționarea sistemului solicită la maximum capacitățile antientropice ale organizării sale, schimbul entropiilor derulându-se la paritate;

3) faza declinului, caracterizată prin valori subunitare și continuu descrescătoare ale ratei E, ceea ce înseamnă că organizarea sistemului nu mai poate ține piept asalturilor entropiei, sistemul degradând până la dispariție.

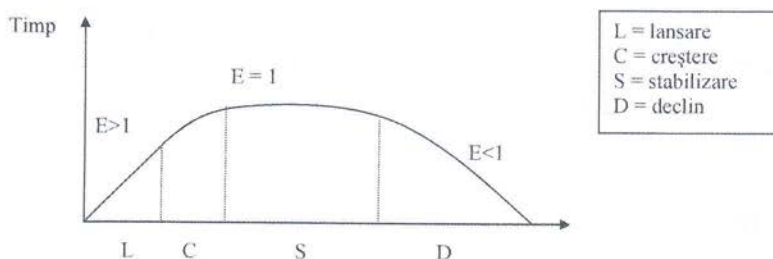


Fig. 3.2. Abordarea ciclului de viață a sistemului economic din perspectiva legii entropiei

Sistemele "îmbătrânesc" și "mor" din cauza factorilor entropici care încep să se manifeste chiar din momentul apariției lor¹⁷. Acești factori acționează încet, dar prin acumulare. Orice entropie care nu distruge sistemul, îl face mai vulnerabil la următoarele presiuni entropice. Lupta pentru supraviețuire, în economie ca și în natură, este o consecință firească a legii entropiei. Este o luptă dusă atât în interiorul unui sistem, între diferite "specii" de sisteme, cât și între sistemele din aceeași "specie", în economie ea luând forma concurenței¹⁸.

3.4. Autoreglarea și autoorganizarea - sursele soluțiilor anti-criză

Autoreglarea și autoorganizarea sunt cele două tipuri de procese care conduc la stabilizarea sistemelor economice.

Sistemul este autoreglabil atunci când își modifică parametrii de funcționare pentru a se adapta la fluctuațiile mediului său. Totuși, autoreglarea nu schimbă structura sistemului economic, adică modul de organizare internă a acestuia. Autoreglarea se bazează pe conexiuni inverse (feedback) negative - corecții care diminuează valoarea variabilei inițiale de intrare¹⁹.

¹⁷ Dumitrașcu V., Dumitrașcu R. A., *op. cit.*, p. 296

¹⁸ Dumitrașcu V., Dumitrașcu R. A., *op. cit.*, p. 299

¹⁹ Rațiu-Suciu C., *Managementul sistemelor dinamice*, Editura Economică, București, 2000, p. 56

Sistemul care se adaptează la variațiile mediului prin transformarea organizării sale, respectiv a structurii interne, este un sistem cu autoorganizare. Spre deosebire de autoreglare, autoorganizarea se bazează în special pe buclele feedback pozitive - care amplifică valoarea variabilelor inițiale de intrare.

3.5. Criza organizațională între ordinea veche și ordinea emergentă

Mecanismul tranziției unui sistem economic spre o nouă ordine (calitate) este următorul:

1) Substratul tranziției îl constituie accelerarea sau, dimpotrivă, întârzierea unei (dis-)funcționalități a sistemului.

2) Această accelerare sau întârziere, după caz, duce, într-o anumită perioadă de timp, la apariția unui conflict de ineficiență funcțională în cadrul sistemului.

3) În continuare, are loc adâncirea conflictului până la un anumit punct critic în care răbufnește criza.

4) Are loc soluționarea conflictului:

a) prin salt, respectiv prin transcenderea cadrului structural-funcțional existent;

b) prin conservare, adică prin ajustări neimportante ale actualului cadru structural-funcțional;

c) prin amânarea soluționării reale, respectiv prin acceptarea disfuncționalității, soluționarea ei prin una din primele două modalități fiind deocamdată imposibilă.

În esență, schimbarea ordinii într-un sistem economic se identifică cu procesele de reconfigurare a relațiilor dintre centrul de comandă (de reglare) și elementele de reglare. În mod cert, aceste reasezări structurale vizează și organele de execuție și traductorii. Cu alte cuvinte, *trezirea la o nouă ordine echivalează cu refacerea întregului circuit de reglare prin retroacțiune*. Dacă sistemul este alcătuit din mai multe circuite feedback interconectate (este cazul majorității sistemelor economice reale), schimbarea ordinii are semnificația unei rearanjări a întregii rețele de reglare prin retroacțiune.

CAPITOLUL 4

Schimbarea organizațională ca esență a strategiilor de criză

4.1. Conceptul de schimbare organizațională

Organizația trebuie să dispună de metode și tehnici eficace pentru a se adapta la evoluțiile mediului său. *Orice program de schimbare, fie că este vorba de o reorganizare structurală, fie că se dorește asimilarea unei noi tehnologii etc. trebuie să urmărească modificarea comportamentelor individuale și de grup din cadrul organizației. Atât în interiorul organizației, dar mai ales în afara acesteia, există forțe care exercită presiuni în favoarea schimbării* (fig. 4.1).

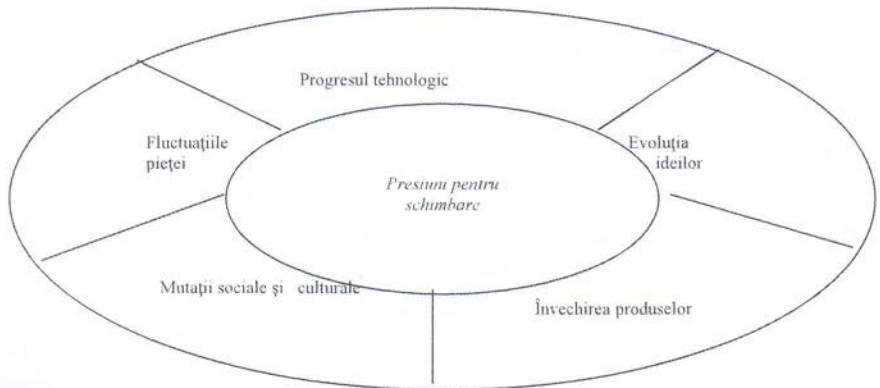


Fig. 4.1 Presiuni în favoarea schimbării

Presiunile în vederea schimbării organizaționale sunt permanente, de aceea este firesc și inevitabil ca actorii organizației sau chiar întreaga organizație să se opună, într-o măsură mai mare sau mai mică, schimbării.

Fiecare fază a procesului de schimbare solicită de la agenții schimbării adoptarea unor *măsuri specifice*.

Decizii și acțiuni în diverse faze ale schimbării¹⁸

1. Pregătirea

1. Fiți mereu atenți la semnele care indică existența unor posibile nevoi de schimbare.
2. Identificați problema reală, oportunitatea și nivelul schimbării.
3. Planificați schimbarea pentru a obține îmbunătățiri concrete și nu în virtutea unui capriciu sau pentru că "așa este la modă".
4. Analizați "câmpul de forțe" al schimbării.
5. Identificați persoanele afectate de schimbare și motivele eventualei opoziții.
6. Identificați persoanele care trebuie implicate în planificarea schimbării.

¹⁸Chandler A. W., *The Change Masters*. Counter Point, USA, 1985

7. Alegeți strategia schimbării și tactica înlăturării opoziției la schimbare.
8. Anticipați problemele care pot fi provocate de schimbare.
9. Stabiliți un calendar realist și criterii pertinente de măsurare a progreselor în vederea monitorizării și evaluării situației.
10. Determinați necesarul de resurse, inclusiv nevoia de consultanți externi.

II. "Dezghetarea"

11. Obișnuiți "corpul social" al organizației cu ideea de schimbare.
12. Selectați metodele adecvate de formare profesională și comunicare, care să corespundă strategiei de schimbare.
13. Monitorizați atent progresele înregistrate.

III. Schimbarea

14. Schimbați minimul necesar pentru a obține îmbunătățirile dorite.
15. Păstrați o rezervă strategică de resurse și timp pentru a face față situațiilor neprevăzute.
16. Fiți pregătiți să "modificați" schimbarea și/sau strategia acolo unde au fost deja obținute îmbunătățiri.
17. Difuzati în întreaga organizație noile competențe și elemente ale cunoașterii, precum și informații despre succesele realizate în promovarea schimbării.

IV. "Reînghețarea"

18. Alocați resursele necesare acțiunilor de "menținere" a schimbării.
19. Studiați posibilitățile continuării programelor de formare.
20. Puneți în acțiune planurile pentru opțiunile alternative ale schimbării.

V. Evaluarea

21. Realizați rapoarte privind activitatea organizației în timpul și după schimbare.
22. Asigurați conexiunea inversă și dialogul interactiv cu cei afectați/implicați în schimbare.
23. Comunicați rezultatele.

Planificarea schimbării presupune stabilirea unei serii de acțiuni destinate să modifice comportamentele indivizilor și grupurilor, configurația structurală, precum și metodele de organizare și management. De aceea, în organizația flexibilă schimbarea apare ca un demers intenționat, orientat spre un anumit scop.

Cu riscul comiterii unei tautologii, se poate vorbi despre un "management strategic al schimbării" care "învăluie" și "împregnează" managementul strategic propriu-zis - orientarea și coordonarea organizației în funcție de obiective durabile (fig. 4.7).

În acest subcapitol am vrut să arătăm că *schimbarea organizațională nu este în exclusivitate supusă hazardului și întâmplării*. În numeroase situații, pentru a menține competitivitatea organizației, schimbarea trebuie pregătită și implementată pe baza unui demers sistematic.

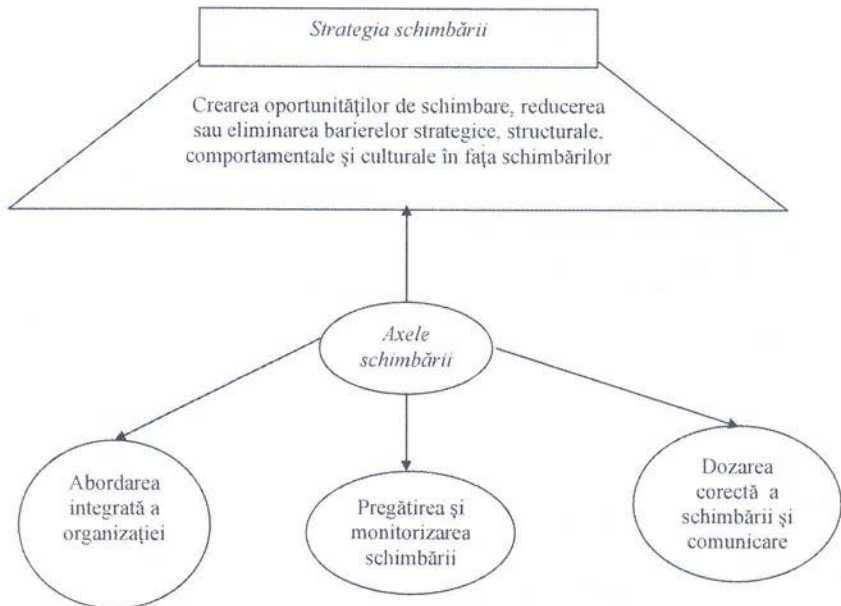


Fig. 4.7 Managementul strategic al schimbării

4.2. Strategii de schimbare organizațională

Prin *strategia schimbării* înțelegem o abordare globală, bine fundamentată a schimbării, selectată în funcție de circumstanțele organizaționale și care ia în calcul următorii factori:

- ritmul schimbării;
- gradul de reglementare a schimbării de către managementul organizației;
- folosirea agenților externi ai schimbării;
- focalizarea pe probleme centrale sau locale.

În funcție de modul de combinare a factorilor menționați, se disting mai multe *tipuri de strategii ale schimbării* (tab. 4.1).

Tabelul 4.1 Strategii de schimbare organizațională

Tipul Strategiei	Abordarea preferențială	Exemple
<i>Directivă</i>	Schimbarea este impusă direct de management, ocolind orice negociere tradițională.	-stabilirea condițiilor de salarizare -schimbarea stilului de lucru
<i>Negociativă</i>	Managementul recunoaște legitimitatea intereselor altor grupuri de negociere. Se pot face concesiuni în privința modului de	-masuri vizând creșterea productivității -acorduri cu furnizorii în

	implementare a schimbării.	privaința calității
<i>Normativă</i>	Caută atitudini și principii general valabile în favoarea schimbării. Folosește adesea agenți externi specializați.	-angajament pentru calitate totală -asimilarea unor valori și competențe noi -munca în echipă -participarea salariaților
<i>Analitică</i>	Definirea clară a problemelor. Culegerea și analiza informațiilor. Folosirea experților.	-lansarea unor proiecte -noi sisteme de recompensare și evaluare -asimilarea unei noi tehnologii -dezvoltarea sistemelor informatice
<i>Orientată spre acțiune</i>	Are la bază un concept general privind problema de rezolvat. Încearcă diferite soluții, introducând modificări în funcție de efecte. Implică pe cei afectați.	-diverse demersuri privind calitatea -reducerea absenteismului

Planificarea schimbării organizaționale se inspiră dintr-o viziune sistemică asupra organizației. Astfel, aceasta este abordată ca un ansamblu dinamic de variabile organizaționale ce interacționează, fiecare din aceste variabile putând servi ca "punct focal" al schimbării. Orice modificare dintr-o variabilă antrenează modificări în celelalte (fig. 4.9).

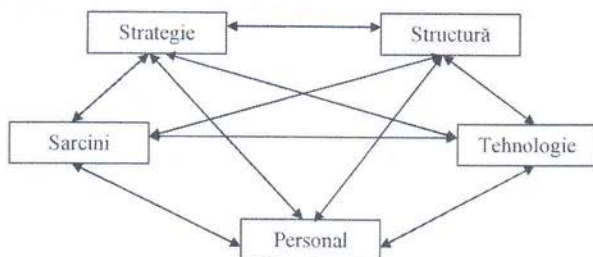


Fig. 4.9 Schimbarea privită ca un sistem
4.3. Tactici de depășire a rezistenței la schimbare

Opoziția față de schimbare poate fi abordată în mai multe feluri, fiecare prezentând avantaje și dezavantaje (tab. 4.3).

Tabelul 4.3. Strategii de abordare a opoziției față de schimbare

Strategii	Situații în care sunt Aplicate	Avantaje	Dezavantaje
Instruire și comunicare	Lipsește informațiile și analizele necesare luării deciziilor privind schimbarea sau sunt incomplete furnizând concluzii irelevante.	Odată convingși oamenii se vor implica în schimbare.	Necesită mult timp, mai ales atunci când sunt implicați mulți oameni.

Participare și implicare	Inițiatorii nu dispun de toate informațiile necesare, rezistența la schimbare putând fi destul de intensă.	Integrarea informațiilor necesare în programele de schimbare.	Necesită mult timp.
Facilitări și sprijin	Opoziția ține de capacitatea de adaptare.	Permite dezvoltarea aptitudinilor individuale și de grup.	Consumă timp și bani putând fi ineficientă.
Negocieri și obținerea acordului	Diverse persoane pot pierde privilegiul sau poziția.	Permite înlăturarea totală a opoziției.	Poate fi prea costisitoare.
Manipulare și Cooptare	Celelalte strategii sunt inoperabile sau costisitoare.	Reducerea rapidă și relativ necostisitoare a opoziției.	Dacă oamenii se simt manipulați poate genera probleme pe viitor.
Constrângerea	Inițiatorii au puterea necesară iar schimbarea trebuie implementată rapid.	Este rapidă și poate reduce orice opoziție.	Poate fi riscantă dacă apar resentimente.

În cadrul aceluiași program de schimbare pot fi utilizate mai multe strategii de abordare a opoziției în funcție de anvergura, nivelul (individual, de grup sau organizațional) și urgența schimbărilor urmărite. De asemenea, este foarte importantă corelarea modalităților de reducere a rezistenței la schimbare cu motivele care au generat-o²⁰.

4.4. Management haoticist: definiție, principii, instrumente

Philip Kotler și John Cashione în cartea lor „Chaos - management și marketing în era turbulenței”, propun un sistem de management al haosului, „un proces în opt etape, simplu și perfect concentrat”²¹ (fig 4.14).

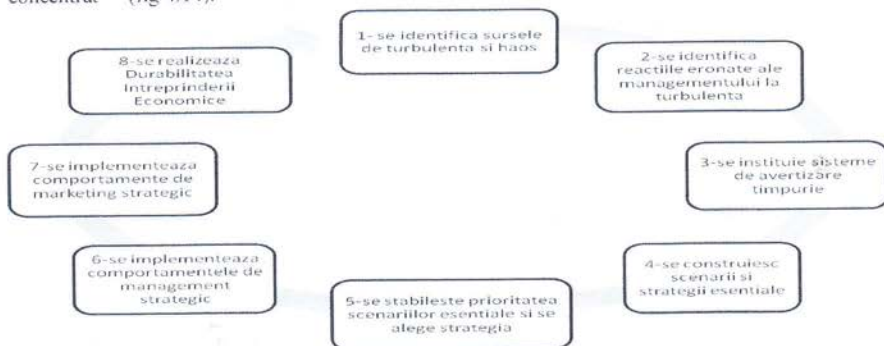


Figura 4.14 Ciclul de implementare al modelului haoticist

²⁰ Dumitrașcu V., Managementul organizației. Editura Sedcom Libris, Iași, 2005, p. 165.

²¹ Kotler P., Cashione J., „Chaos - management și marketing în era turbulenței”, traducere Smaranda Nistor, editura Publica 2009, p. 138

Scopul sistemului de management haoticist este de a oferi managerilor uneltele necesare creării unei organizații **reliziente, receptive și robuste**, astfel încât să poată trece hipercrizele cu minimum de pagube. Variațiile imprevizibile ale mediului organizațional necesită comportamente strategice haoticiste, în fiecare departament al firmei, pentru a asigura revenirea completă cu succes la noua normalitate a noului mediu economic creat de calmarea „furtunii”. O dată cu trecerea turbulențelor, managerii vor trebui să continue să adopte strategii noi și să nu revină la vechiul obicei al casei (vechile strategii ale organizației), pentru că vremurile sunt în continuă schimbare și vor pierde avantajul competitiv oferit de implementarea sistemului de management haoticist.

4.5. Model matematic pentru hiperinflație

Modelul matematic descris este **original** realizat de doctorand împreună cu Prof.univ.dr. Nicolae Niculescu și Acad.Prof.dr.doc. Radu Miron și prezentat la 4 manifestări științifice naționale și internaționale (modelul fiind în diferite stadii de dezvoltare până a ajuns la maturitate, așa cum este prezentat în această lucrare). Modelul matematic pentru situațiile de hiperinflație sau inflație accelerată, (termen sugerat de modelul matematic utilizat de Stephen Hawking în cercetările sale asupra Găurilor negre și Big Bangului (marea explozie) a universului) are la bază ecuațiile Lagrange din mecanica Lagrangiană de ordin superior, în care intervin accelerațiile de ordin $k \geq 1$.

Hiperinflația este declanșată de schimbări rapide, accelerate ale mediului economic, de creșterea aproape exponențială a prețurilor într-o perioadă scurtă de timp. Din acest motiv considerăm că hiperinflația este o hipercriză care merită tratată cu seriozitate și cu implicare din partea autorităților guvernamentale, care trebuie să stabilească o serie de măsuri pentru stoparea sau moderarea fenomenului.

Dezvoltarea modelului matematic a avut la bază relația de calcul a lui Miton Friedman, laureat al premiului Nobel pentru economie în 1976, care considera că fenomenul inflaționist este de natură monetară.²² Conform teoriei monetariste, inflația este determinată de masa monetară pusă în circulație peste nevoile economice și are următoarea relație de calcul

$$Y = V \left(r, d, \frac{1}{P} \frac{\Delta P}{\Delta T}, w, P, u \right) \times M, \text{ unde:}$$

Y-venitul; **V**-viteza de circulație a banilor; **r**-rata dobânzii (cu referire la cea a obligațiunilor); **d**-dividende (venituri aduse de acțiuni); $\frac{1}{P} \frac{\Delta P}{\Delta T}$ - ritmul anticipat de creștere a prețurilor; **w**-raportul dintre veniturile provenite din muncă și cele aduse de diferite forme de înavuțire (sunt cinci surse de înavuțire : bani, obligațiunile, acțiunile, bunurile fizice și capacitatea de muncă a omului) ; **P**-nivelul

²² Friedman M.: Monetary Hystory of the United Strates 1867-1960, 1963

general al prețurilor ; u-preferința privind formele de deținere a resurselor de înavuțire ; M-cererea de bani

Din punct de vedere matematic funcției Y îi corespunde un Lagrangian L care va depinde de viteză și accelerații de ordin superior ale proceselor hiperinflaționiste. Ecuatiile de evoluție ale modelului sunt ecuațiile lui Lagrange de ordin superior. Analiza matematică realizată conduce la o teoremă referitoare la variația energiei de ordin superior a Lagrangianului L și aceasta permite să distingem trei stadii distincte ale hiperinflației: dezinflația, hiperinflația și revenirea la condiția de echilibru.

4.6. Stabilirea unor strategii de supraviețuire a organizațiilor de afaceri pe timp de hipercriză;

Unele companii au succes în perioade de hipercrize. Acestea văd hipercriza ca pe o oportunitate de a se dezvolta. În timp ce competitorii intră în panică, ele își pun la punct planul de creștere prin investiții susținute. Companiile care decid să continue să investească în marketing beneficiază, de obicei, de o dezvoltare a afacerii, chiar mai mare decât într-o perioadă normală.

Câteva linii directoare pentru organizații în perioade de hipercriză²³: renunțați la amabilități și concesi în fața partenerilor de afaceri; identificați competitorii aflați în declin pe piață; investiți în cheltuieli de marketing pentru a crește cota de piață; investiți în produsele existente și creați altele noi adaptate noii piețe, pentru a crește cota; controlarea portofoliului de produse prea complex al companiei; oferiți valoare adăugată produselor proprii; investiți în creativitate; promovați-vă produsele pe cât mai multe canale media; realizați un echilibru între activitățile tactice și cele strategice;

„Menținerea investițiilor în publicitate, pe timp de criză, costă compania mai puțin decât dacă ar reduce cheltuielile de promovare și, apoi, ar reîncepe să-și construiască brandul”, a declarat **Yonathan Dominitz**²⁴. El enumeră și câteva idei cheie pentru vreme de recesiune:

- Menținerea identității de brand a unei companii costă mai puțin decât dacă se va reconstrui după ieșirea din criză;

- Campaniile de publicitate nu ar trebui privite ca o gaură în profiturile companiei, ci ca un avantaj strategic față de competiție;

- Companiile care se promovează agresiv și în vreme de criză financiară vor avea profitabilitate mai mare după ce se va încheia capitolul recesiunii.

²³ Adaptare după Ogilvy and Mather 2008 – *Optimizing the marketing budget in recession*

²⁴ Yonathan Dominitz - managerul firmei de training și consultanță Mindscapes din SUA, în cadrul seminarului „Publicitate și oportunități în timp de criză”

CAPITOLUL 5

Previziunile ca suport a strategiilor de criză

5.1. Necesitatea previziunilor

Pentru a supraviețui sistemele organizate au nevoie de previziune, de predictibilitate. Pentru a face previziuni pertinente este nevoie, în mod paradoxal, de un context predictibil. Varietatea este însă necesară pentru a dobândi certitudinea că sistemul dispune de suficient de multe variante plauzibile ale viitorului. *Sistemele socio-umane au nevoie de mecanisme care să identifice semnificația direcțiilor schimbării și pe actorii schimbării și, concomitent, să creeze un cadru ordonat și previzibil al schimbării.*

*Previziunile nu trebuie făcute neapărat în termeni riguroși și foarte preciși. De altfel, asemenea previziuni, sunt fie imposibile, fie neverosimile. Sistemele au nevoie mai curând de variante probabile, posibile și plauzibile ale viitorului și nu de certitudini, fiind importantă posibilitatea de a face o alegere sau alta în cunoștință de cauză. Evoluția performantă a sistemelor economice rezultă din ameliorarea permanentă a capacităților predictive, de care depinde puternic și acumularea de surplusuri (dezvoltarea). Dar și un alt adevăr este nu mai puțin pregnant: în diferite perioade sau contexte de evoluție, sistemele organizate au nevoie de capacități de predicție diferite. *Evoluția capacităților predictive este la fel de importantă ca evoluția sistemului însuși. Cine face previziuni? Cum le face? Ce fel de previziuni? sunt întrebări de mare actualitate în orice stadiu de evoluție a sistemului economic.**

Atunci când se face o previziune se exprimă explicit ceva ce se va întâmpla în viitor, pe baza a ceva ce se cunoaște în prezent. Explicațiile date evenimentelor trecute și prezente dau naștere previziunilor. De unde rezultă că exactitatea și calitatea previziunilor depind direct de exactitatea și calitatea postdicțiilor.

A face previziuni plauzibile în contexte complexe presupune: 1) formularea unor întrebări potrivite despre natura sistemului studiat și principalele probleme ale acestuia; 2) identificarea variabilelor-cheie ale sistemului; 3) alegerea unor unități de măsură potrivite; 4) obținerea unui volum suficient (dar nici prea mare) de informații despre starea actuală a sistemului; 5) capacitatea de a vedea schimbările viitoare posibile atât în mediul, cât și în interiorul sistemului; 6) "calcularea" corectă a comportamentelor viitoare posibile și probabile ale sistemului.

Previziunile nu trebuie să-și propună să ofere modele "perfecte", complete ale realității. De altfel, asemenea modele sunt, din rațiuni practice, imposibil de conceput. Acolo unde este implicat factorul uman, realizarea previziunilor nu numai că este un lucru foarte dificil, ci și extrem de delicat.

Rolul previziunilor este de a crea printre actorii sistemului un consens cu privire la priorități și modalitățile de acțiune.

5.2. Structura previziunilor

Procesul de previziune poate fi ilustrat cu ajutorul următorului model (fig. 5.1):

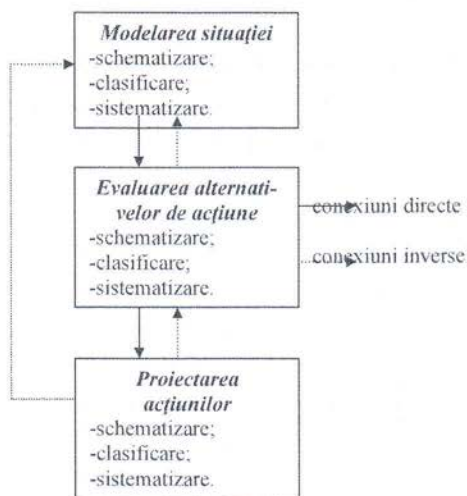


Fig. 5.1 Fazele procesului de previziune

A modela situația, a evalua alternative, a proiecta acțiuni - iată formula generală a demersului previzional. Așa cum se observă în fig. 5.1, relația între aceste trei faze nu este unidirecțională, ci una dialogică, interactivă. Conexiunile inverse (feed-back-urile) vin să susțină și să completeze conexiunile directe dintre faze. Dacă evaluarea alternativelor întâmpină dificultăți, sunt reexaminare premisele și relațiile care au stat la baza modelării și chiar dacă evaluarea alternativelor merge bine, rezultatele obținute sunt folosite pentru perfecționarea modelului. Dacă proiectarea acțiunilor este anevoioasă, se revine asupra evaluării alternativelor sau chiar asupra modelului situației, dar rezultatele relevante ale proiectării acțiunilor pot fi utilizate pentru îmbunătățirea evaluării alternativelor și chiar pentru o mai bună structurare a modelului etc. Aceeași cauzalitate circulară se manifestă și în cadrul fiecărei faze luate separat. Schematizarea nu numai că determină clasificarea, ci și se îmbogățește din ea. Sistematizarea nu doar decurge din clasificare, ci și o completează etc.

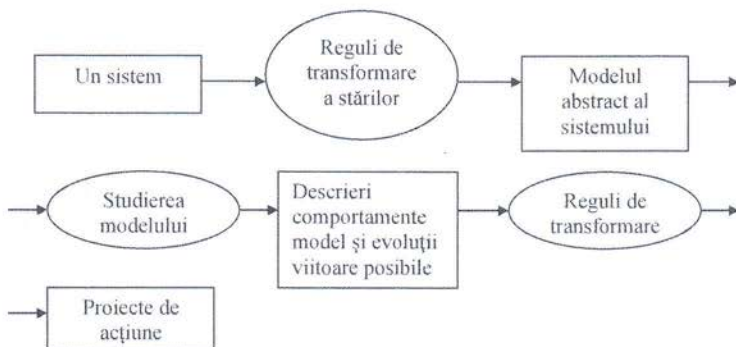


Fig. 5.2 Abordarea sistemică ca bază a previziunilor

În previziuni, abordarea sistemică operează cu scheme de cunoaștere, care au la bază procese de instruire (învățare) prin care modelul abstract al sistemului este mereu corectat în funcție de eficiența sau ineficiența lui constatată (fig. 5.2)⁸⁹. *Previziunea, ca proces de cunoaștere, se sprijină pe o raționalitate dialectică, care constă în mișcarea continuă prin care raționalitatea analitică și raționalitatea sintetică reproduc selectiv și optimizează, succesiv, rezultatele celeilalte.*

5.3. Previziuni extrapolative și prospective

Abordarea complexă a realității economice, necesită consacrarea primatului gândirii prospective în raport cu gândirea istorică, extrapolativă.

Gândirea prospectivă nu elimină cu desăvârșire trecutul și experiența acumulată. Trecutul nu mai apare însă absolutizat ca în gândirea istorică și extrapolativă, ci potențializat. Fiecare sistem economic reprezintă o structură în care este încapsulată întreaga evoluție anterioară a acestuia. Modelul general al studiilor prospective poate fi redat cu ajutorul schemei din fig. 5.4⁹¹. Se observă cu ușurință că structura procesului prospectiv corespunde logicii generale a previziunilor. Astfel, pașii (1) și (2) urmăresc modelarea situației, pașii (3) și (4) efectuează evaluarea alternativelor de evoluție, iar pașii (5) și (6) reflectă demersul de proiectare a acțiunilor.

Studiile prospective pot fi de două tipuri: prospectiv-exploratorii și prospectiv-normative. Explorarea reprezintă o cercetare a viitorului pe baza unor experimente ideale cu selecții de dezirabilitate și criterii de accesibilitate. Studiul prospectiv-exploratoriu poate fi prezentat *ca un arbore generativ orientat dinspre prezent spre viitor.*

⁸⁹ Apostol P., *Viitorul*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1977, pp. 126-128

⁹¹ Tâmaș S., *Prospectiva socială*, Editura Victor, București, 1999, p. 42

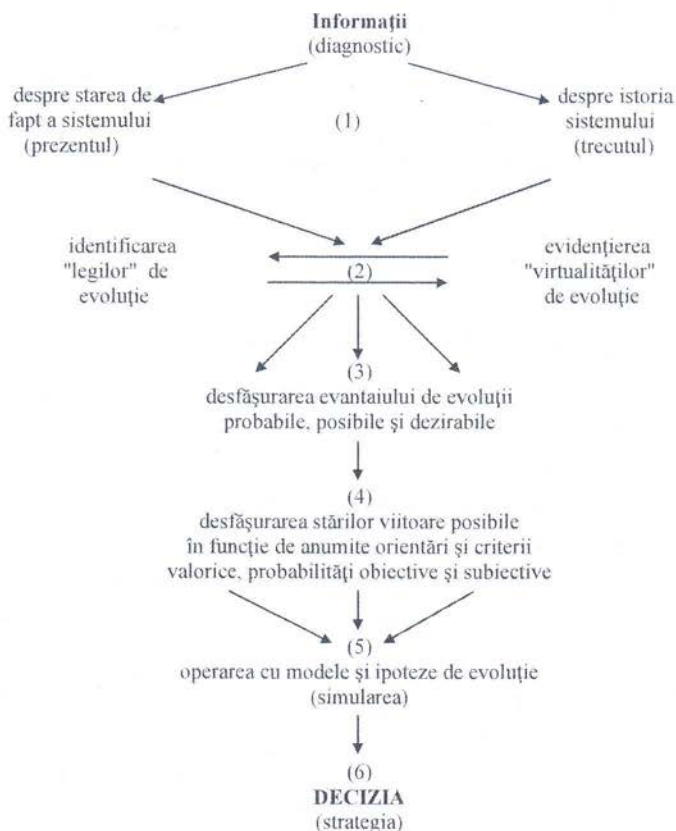


Fig. 5.4 Procesul prospectiv

Prospectarea normativă inversează demersul, plecând de la un obiectiv sau situație viitoare considerată dezirabilă și mergând gradual "înapoi" pentru a identifica acțiunile (posibile și accesibile) necesare pentru a se ajunge de la viitor la prezent, adică pentru a se descoperi conexiunea cu prezentul. În fiecare etapă măsurile sunt evaluate în raport cu gradul lor de dezirabilitate și accesibilitate (realizabilitate) pentru sistem.

Eșecurile managementului în numeroase situații pot fi explicate prin modul greșit de a înțelege relația dintre trecut, prezent și viitor. Obişnuința de a "prelungi" trecutul în prezent și chiar în viitor deseori duce la concluzii și decizii neadecvate, cu efecte dezastruoase în planul acțiunii. Trecutul nu

poate fi singura sursă de învățare pentru sistemele complexe și evolutive. De fapt, problema esențială rezultă din modul de raportare la viitor. Aici, clarificarea raporturilor dintre viitorul apropiat (termenul scurt) și viitorul îndepărtat (termenul lung) este de o importanță capitală. Acest raport are adesea un caracter contradictoriu și poate genera numeroase efecte perverse: nu tot ce este optim sau benefic pe termen scurt are aceleași consecințe și pe termen lung. Aceasta întrucât termenul lung nu este o înălțuire lineară a mai multe termene scurte, iar efectele îndepărtate nu se constituie ca o simplă sumă de efecte obținute pe termene scurte succesive. *Managementul performant privește dinspre viitor spre prezent și nu invers și acționează având în vedere efectele viitorului îndepărtat asupra viitorului apropiat.*

5.4. Prevenirea crizelor pe baza previziunilor

Previziunile prospective nu pot însă garanta că viitorul se va construi conform proiectelor. Efortul prospectării este orientat în întregime spre evidențierea evoluțiilor posibile, a discontinuităților și schimbărilor probabile. Prospectiva doar delimitează itinerariile pe care viitorul le deschide în fața decidenților.

Managementul în funcție de viitor renunță la pilotarea sistemului sub presiunea termenelor scurte și ale crizelor cotidianului, punând accent pe activitatea sistematică de identificare și analiză prospectivă a problemelor sistemului. Acest tip de management urmărește distanțarea de evenimentele curente pentru a câștiga timpul necesar găsirii de soluții fundamentate și constructive, care presupun acumularea de informații și cunoștințe, căutarea de variante și evaluarea efectelor posibile.

Mecanismele de avertizare timpurie nu numai că trebuie să scoată în evidență viitoarele probleme de interes major pentru evoluția sistemului, ci și să le diferențieze și să stabilească o ierarhie a acestora. Un sistem de identificare, selecție și analiză a problemelor potențiale a fost conceput de către un grup de experți de la Stanford Research Institute. Acest sistem este alcătuit dintr-un set de strategii de căutare (tab. 5.1).

Tabelul 5.1 Modelul Stanford Research Institute

<i>Aspecte investigate</i>	<i>Modalități de investigare</i>
1. Liste de probleme	Realizate prin investigarea publicațiilor de specialitate și reținerea sugestiilor pe baza a două criterii: - gravitatea potențială a problemelor; - posibilitatea ca ele să nu fie receptate într-un mod corespunzător.
2. Viitori alternativi	Identificarea de probleme în studiile de specialitate consacrate viitorilor alternativi posibili ai economiei.

3. Ficțiunea	Decelarea problemelor sub forma lor de anticipare subiectivă.
4. Expertiza opiniilor	Studierea opiniilor exprimate de specialiști.
5. Analiza intersectată	Cercetarea unor modele alternative de evoluție economică pentru identificarea problemelor sugerate de un model și omise în altele.
6. Discontinuitatea tendințelor	Examinarea principalelor tendințe economice pentru a scoate în evidență discontinuitățile ce pot genera probleme prin reliefaarea manifestărilor atipice care ar rezulta dacă o tendință ar continua.
7. Analiza "nivelului" problemelor	Studiul problemelor care au fost clasificate ca importante și cu manifestări de durată prin interpretări alternative ale evoluției lor, la diferite niveluri ale structurilor economice în scopul de a identifica noi fațete ale acestora.
8. Oportunități omise	Căutarea de oportunități semnificative pentru inovație și inițiative antreprenoriale care, în virtutea conjuncturii economico-sociale, ar putea fi valorificate.

Cele mai multe probleme ale sistemelor complexe au un caracter puțin structurat și imprecis. Conversiunea problemelor sesizate în probleme "bine definite" oferă potențialul de control și soluționare a acestora, necesitând multă competență și perspicacitate din partea experților. În afară de aceasta, problemele interacționează între ele, evoluează în timp, fapt care impune o abordare dinamică, observarea secvențială a consecințelor pe o arie largă.

CAPITOLUL 6

Criza economică și impactul ei asupra organizațiilor de afaceri

6.1. Criza economico-financiară globală 2008-20__ : cauze și evoluție

Criza economică mondială actuală, ca și în anii 29-33, criza s-a declanșat în domeniul creditelor – deși evenimentele din anii 30 au sugerat o criză a super-producției și consumului, iar cea din 2008 se referă la domeniul imobiliar, translate pe Wall – Street ambele se decodifică de aceeași manieră – neîncrederea în sustenabilitatea creditului. Se pare că în declanșarea crizei mondiale s-a speculat foarte abil aversiunea individului față de risc.

În mod cert factorul declanșator al crizei economice constă în depășirea limitelor datoriei de către populație. În 2005, cu trei ani înaintea declanșării crizei, America cunoștea cea mai mare rată a datoriei concomitent cu o rată negativă a economisirii și cu toate acestea nivelul creditelor acordate populației era în creștere. Oferta era atât de generoasă încât chiar și creditele subprime, cu rate modeste de profit (2-4%), ce depășeau ușor titlurile guvernamentale erau accesate cu succes.

Colții crizei se fac mai vizibili atunci când populația întâmpină dificultăți în rambursarea creditelor iar băncile, la rândul lor, întâmpină dificultăți în onorarea plăților, bursele se prăbușesc, iar falimentele se anunță fățiș. De aici și până la explozia „baloanelor de săpun” nu mai este decât un singur pas – criza a început.

Criza a început în Statele Unite și s-a propagat cu o repeziune uluitoare în state din întreaga lume datorită interdependențelor create de societatea modernă în era globalizării. Bursele din întreaga lume au reacționat imediat prăbușirii bursei din New York, băncile din UE au fost adânc zdruncinate de prăbușirea băncilor de investiții din America, falimentul coloșilor din asigurări au zdruncinat puternic credibilitatea acestui sector la nivel mondial.

6.2. Impactul crizei economice asupra organizațiilor

- analiză pe funcțiile firmei -

Acest capitol evidențiază câteva dintre practicile organizațiilor pentru fiecare dintre cele 6 funcții (de producție, comercială sau marketing, cercetare-dezvoltare, financiar-contabilă, personal și management).

În urma analizei impactului crizei economice asupra funcțiilor firmei nu putem afirma că una din funcții este mai neglijată pentru a permite dezvoltarea altele. Însă din practicile greșite ale managerilor pe timp de criză observăm că prima funcție care are de suferit atunci când vine vorba de situații de criză și reducerea bugetului este funcția de cercetare și dezvoltare, următoarele tăieri se fac din bugetul de marketing și reduceri de personal. Noi am subliniat în acest subcapitol că acestea sunt practici greșite, și că ele vor aduce pierderi substanțiale organizației. Așadar recomandăm firmelor să

înceapă procesul de economisire prin a reduce costuri neproductive, precum consumabile de birou (birotică și papetărie, toner, etc), energie electrică și termică, servicii de curățenie descentralizate (se poate renunța la o firmă de curățenie și transferul acestor sarcini în responsabilitățile personalului), reducerea deplasărilor personalului, etc. Următorul pas este să se înceapă o analiză internă a situației firmei, și alta referitoare la situația concurenților și a mediului în care organizația activează. Aceste analize vor determina nevoile consumatorilor și schimbările strategice pe care le fac concurenții, fiind astfel un punct de plecare pentru noile strategii ale firmei.

6.3. Modelul resorturilor strategice pentru analiza comportamentului organizațiilor de afaceri în situații de criză economică;

Situațiile de criză provoacă presiuni asupra organizației. Modelul de comportament strategic pe care-l propunem simulează un mecanism flexibil al legăturilor de piață bazat pe principiul acțiunii și reacțiunii strategice. Legăturile firmei cu forțele strategice care acționează asupra sa lucrează asemenea unor **resorturi strategice**; sensul demersurilor pe care fiecare dintre cele 4 forțe strategice îl degajă va crea fie *contractia*, fie *întinderea* arcelor strategice. Efectul generat este fie o *presiune strategică* exercitată asupra firmei, fie o *relaxare strategică* a acesteia. Aria delimitată de resorturile strategice exterioare constituie *spațiul strategic al firmei*, care cu cât este mai larg oferă acesteia condiții mai lejere de decizie strategică. Presiunea strategică generată de contractia resorturilor strategice limitează spațiul strategic al firmei aducând-o pe aceasta într-o situație de criză sau dificultate strategică.

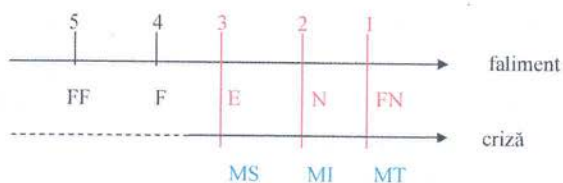
Există 2 tipuri de *arce strategice* :

- cele *directe sau interioare*, care exercită influențe funcționale puternice și țin de natura contractuală, comercială și de imagine a relațiilor dintre firmă și forțele de influență;
- cele *indirecte sau exterioare*, care exercită influențe derivate de piață sau de sector, de *natură comercială sau de imagine*.



Situația ideală în care s-ar putea găsi firma este ca spațiul strategic să fie optim adaptat structurii firmei și mărimii afacerii, iar lungimile resorturilor strategice interioare și exterioare să fie egale. Asta înseamnă că celor 4 resorturi li se atribuie mărime egală, mărime definită de valoare bănească necesară pentru obținerea cifrei de afaceri dorite.

În situația de optim al spațiului strategic mărimea spațială a variabilelor x, y, z, t este maximă și egală chiar dacă valoarea lor monetară este diferită. Această mărime spațială pentru a o putea utiliza în analiză putem să o proiectăm sub forma unei scale de intensitate strategică cu 5 niveluri:



FF – situație foarte favorabilă strategic;

FN – situație foarte nefavorabilă strategic.

F- situație favorabilă strategic ;

MT – mediu ambiant turbulent ;

E – situație de echilibru strategic ;

MI – mediu ambiant instabil ;

N – situație nefavorabilă strategic ;

MS – mediu ambiant stabil.

Cuantificarea valorică a presiunii strategice se face pornind de la valoarea optimă a variabilelor x, y, z, t . Putem astfel cuantifica situațiile de dificultate sau criză strategică în momentul în care mărimea resorturilor strategice scade sub valoarea 3.

Analiza strategică cu ajutorul acestui model o vom realiza din perspectiva forțelor de influență și a presiunii individuale sau conjugate pe care acestea o exercită asupra firmei.

6.4. Strategii de marketing în situații de criză economică

Strategia este întotdeauna cel mai bun răspuns la o situație de criză. Într-o situație de criză care afectează o organizație, indiferent de forma ei de manifestare, acțiunea la întâmplare, fără direcție și fără obiective precise, este de natură să genereze comportamente impulsive și riscante cu efecte nefavorabile. Strategia este cea care analizează lucid factorii de manifestare, îi corelează cu potențialul și dinamica de care dă dovadă organizația, canalizând eforturile acesteia către obiective specifice, controlabile și reproductibile. Strategia de marketing este cel mai dificil de realizat pentru că într-o situație de criză economică, cum este cea prezentă în lume și în România în momentul de față, factorii de incertitudine se regăsesc în principal pe piață și afectează relațiile dintre organizație și mediul său. Sunt prezentate exemple care susțin necesitatea investițiilor în promovare chiar și în perioade de criză dacă ele se bazează pe strategii atent concepute.

6.5. Impactul crizei economice asupra bugetului de marketing;

Prezintă elementele componente ale bugetului de marketing și studii care demonstrează că impactul unei crize economice asupra bugetului de marketing este descris prin creșterea sumelor

alocate comunicării cu piața (a publicității și promovării firmei în fața clienților) și reducerea cheltuielilor destinate motivării forței de vânzare (eliminarea cadourilor costisitoare și susținerea atingerii targetelor prin bonusuri rezonabile). Politicile organizațiilor cu privire la construirea bugetului de marketing sunt diverse, nu întotdeauna și cele mai potrivite unor astfel de perioade de recesiune. Așa cum spunea și Charles Darwin: Nu cei mai puternici sau cei mai inteligenți pot să supraviețuiască, ci cei care știu să se adapteze cel mai repede. Organizațiile care înțeleg că o situație dificilă trebuie depășită cu ajutorul clienților, va avea în considerație că marketingul este unealta prin care își vinde produsele și va folosi acest avantaj în fața competitorilor.

6.6. Criza economică și România.

Principala cauză a crizei economice pornite în SUA este excesul de investiții financiare. În cazul României, criza economică este determinată de supraconsum. Creșterea salariilor peste productivitate, creșterea consumului și finanțarea prin datorie privată a creșterii exponențiale a deficitului de cont curent²⁵ sunt cauze frecvent întâlnite în țările emergente.

Liviu Voinea susține că „avem de fapt două crize: o criză pornită în SUA și extinsă, din cauza activelor toxice ale băncilor non-americane, în țările dezvoltate precum Marea Britanie, Germania, Franța, Japonia, Canada; și o altă criză, determinată de deficitul prea mare al contului curent, specifică unor economii emergente, unor state noi membre UE, inclusiv România, și unor foste economii de coeziune precum Spania, Grecia și Irlanda. Ele s-au suprapus din cauza mecanismului de transmitere – reducerea finanțării private, vizibilă în ajustarea brutală a deficitului de cont curent. Deși toată lumea vorbește despre criza economică globală, sunt de fapt două crize”.²⁶

Putem preciza că în România, industria a fost principala victimă a crizei economice, înregistrând în 2008 o scădere de 7,7% față de perioada similară din 2007, în timp ce activitățile imobiliare, financiare, închirieri și servicii pentru întreprinderi au scăzut cu numai 1,5%. Această scădere se datorează anulării sau reducerii comenzilor pentru export sau piața locală. Companiile din mediul privat au început să economisească ceea ce a dus la înghețarea sau scăderea salariilor, dacă nu chiar la pierderea locului de muncă. Veniturile populației au fost în scădere, ceea ce a determinat economisirea și reducerea consumului final al gospodăriilor populației cu 4,7%.

6.6.1. Efectele crizei economice asupra mediului de afaceri româneș

România este o țară cu un număr mare de taxe și impozite (558 la număr instituite prin 185 de acte normative) pe care contribuabilii, persoane fizice sau juridice, trebuie să le plătească guvernului și cu și mai multă birocrație. Acestea pot fi motive suficiente pentru a îndepărta întreprinzătorii să se

²⁵ Voinea Liviu – “Sfârșitul economiei iluziei: criza și anticriză. O adordare heterodoxă”, Editura Publica, București 2009, p. 39

²⁶ Voinea L., op. cit., p. 35

dezvolte sau pe cei străini să se lanseze pe această piață „împovărată” și instabilă. Totuși avem în țara noastră companii care își dezvoltă piețele indiferent de mediul socio-economic.

Într-un studiu²⁷ realizat în anul 2009 de CNIPMMR împreună cu firma de consultanță Cult Market Research, privind impactul crizei economice asupra IMM-urilor din România, reprezentanții companiilor intervievați au declarat care sunt măsurile de protecție pe care companiile le iau împotriva crizei economice. Cele mai des întâlnite sunt reducerea cheltuielilor administrative, diminuarea investițiilor, politici de menținere a clienților deja existenți, dezvoltarea și lansarea de produse noi.

²⁷ Studiu realizat în cadrul evenimentului Topul Național al Firmelor Private din România – „TOP 2008” organizat de Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii Private din România (CNIPMMR) în data de 6 noiembrie 2009 la Palatul Parlamentului

CAPITOLUL 7

Studii de caz - exemple de bune practici în situații de risc și criză-

Acest capitol prezintă situații de risc și criză prin care 4 companii (una românească și 3 companii multinaționale) au trecut și strategiile sale de soluționare a evenimentelor.

1.1. S.C. DEDEMAN S.R.L

Prezentată firma Dedeman, o firmă românească care a avut experiența unor riscuri și crize organizaționale, dintre care două sunt prezentate pe larg în acest capitol. Prima situație cu care compania s-a confruntat în anul 2007 a fost o **criză de imagine**. Criza de imagine a companiei a venit într-o perioadă în care firma trecea la statutul de companie națională, iar schimbarea de imagine a provocat un scandal în Suceava. Criza s-a extins datorită media care a tratat subiectul pe posturile naționale de televiziune. A doua situație descrisă se referă la **gestiunea riscurilor provocate de evenimente naturale**, care relatează evenimentele petrecute în iulie-august 2008, când magazinul Dedeman din Suceava a fost inundat de două ori în aceeași săptămână și prezintă politica de risc a companiei pentru astfel de situații. În perioadă de criză economică, Compania Dedeman a devenit lider de piață segmentul distribuitorilor de materiale de construcții de tip Do-it-yourself. De aceea o considerăm exemplu de bună practică și prezentăm câteva dintre strategiile pe care firma le-a implementat pentru perioada de criză economică și oportunitățile de care a știut să profite.

7.2. Shell Marea Britanie – scoaterea din uz a rezervorului Brent Spar²⁸

Shell Marea Britanie – scoaterea din uz a rezervorului Brent Spar prezintă o situație de risc care nu a fost manageriată corect de conducerea companiei Shell Marea Britanie, motiv pentru care s-a generat o criză de imagine la nivel mondial.

7.3. Cazul Tylenol²⁹

Cazul Tylenol descrie o situație de criză de produs pe care compania Johnson & Johnson a manageriat-o corect și a câștigat simpatia publicului. Johnson & Johnson a relansat produsul și a câștigat Premiul Societății de Relații Publice din America pentru modul în care a gestionat criza.

7.4. Cazul Perrier³⁰

Cazul Perrier prezintă o situație de criză de produs pe care compania Perrier nu a știut să o gestioneze prompt și corect. Acesta este motivul pentru care produsul și-a pierdut poziția pe piață și nici nu a reușit să și-o recupereze.

²⁸ Adaptare după Regester Michael, Larkin Judy, Managementul crizelor și al situațiilor de risc, București, Editura Comunicare.ro, 2003, p.69

²⁹ Regester M., Larkin J., op.cit., p.133

³⁰ Regester M., Larkin J., op.cit., p.135

Concluzii generale, recomandări și direcții ulterioare de cercetare

Riscurile se manifestă în orice mediu, cu precădere în afaceri, unde orice decizie este urmărită de factori de risc, de posibilități de îngreunare a procesului sau eșec. Managementul riscului este o componentă strategică a organizației, care susține obiectivele acesteia pe termen mediu și lung și își propune să protejeze organizația de posibii factori de risc interni și externi. Așadar, implementarea unui management al riscului este necesară în orice tip de organizație. Planul de management al riscului se poate elabora de o comisie internă, cu membri din toate departamentele cheie ale organizației. Este necesar totuși să existe un specialist în managementul riscului, care să poată stabili strategii adecvate pentru situațiile de risc identificate a fi posibile în mediul organizației. Membrii organizației vor fi antrenați în procesul de prevenire și semnalizare a riscurilor, dar și în procesul de gestionare, acționare împotriva riscurilor.

Riscurile netratate sau ignorate sunt foarte periculoase pentru organizație, fiind un focar pentru izbucnirea altora mai puternice, transformând un simplu risc într-o criză.

Fenomenul de criză organizațională poate să apară de asemenea la orice tip de organizație, de la cele mai mici cu mai puțin de 10 angajați, până la marile corporații. Deținerea cunoștințelor necesare și a tehnicilor de prevenire/combateră a crizelor organizaționale sunt elementele de bază care asigură suport echipelor manageriale în tratarea adecvată a fenomenului. Crizele oferă și oportunități, dar pentru a putea beneficia de ele, managerii trebuie să fie suficient de instruiți pentru a le putea vedea și profita de ele.

Strategiile de criză aplicate necorespunzător, fără o analiză în prealabil a situației interne și externe organizației, pot conduce la crize accelerate, hipercrize.

Concluzii generale ale tezei

Lucrarea de față se adresează celor interesați de riscurile și crizele organizaționale și în mod special managerilor organizațiilor de afaceri. Indiferent de dimensiunea firmei pe care o conduc, managerii și persoanele care dețin o funcție de conducere într-o organizație de afaceri, vor găsi utile informațiile prezentei cercetări, datorită faptului că oferă o bază teoretică și câteva sugestii de acțiune în cazul riscurilor și crizelor organizaționale.

Criza este un fenomen imprevizibil, care poate zdruncina viața unei organizații, lăsând cicatrici adânci. Loviturile crizelor pot veni din interiorul organizației sau din exterior. Indiferent de sursa lor, crizele trebuie abordate cu seriozitate și mult tact. O mișcare strategică greșită poate fi fatală organizației. Din acest motiv, managerii tratează criza cu teamă și răspundere. Cel mai important aspect pe care managerii nu trebuie să îl ignore este comunicarea de criză, care trebuie să se adreseze

tuturor persoanelor interesate și afectate (după caz: angajați, familiile angajaților, mass media, comunitate, administrații locale, etc.). Așa cum se poate vedea din studiile de caz detaliate în capitolul 7.

Crizele sunt pretutindeni și oricând, ele se manifestă și în perioade de normalitate, dar datorită prosperității și imaginii favorabile ale organizației, impactul crizei asupra firmei este mai mic, cu puține pagube și se poate remedia mai rapid.

Un management bun folosește experiența crizelor anterioare pentru a crea un sistem de avertizare timpurie, cu ajutorul căruia va primi avertismente despre posibile noi crize și va acționa pentru prevenirea declanșării crizei.

În timpul crizei unii pierd, iar alții câștigă. Unele organizații se restructurează, se reorientează profesional, se reinventează, ducând cu ele lecția succesului pe timp de criză, iar altele pur și simplu dispar, falimentează, înfrunghind tot ceea ce nu ar trebui făcut în astfel de situații. Se spune că pe timp de criză rezistă cei mai puternici și se pierd cei mai puțin înzestrați și că turbulențele crizei au darul de a decanta lucrurile în general, dar pentru a se produce acest lucru mecanismele pieței trebuie să funcționeze liber.

Orice ordine, oricât de solidă ar părea, conține în sine germenii viitoarelor crize. Cu cât complexitatea sistemului economic este mai dezvoltată, cu atât mai largi sunt posibilitățile dezorganizatoare ale acestuia, mai numeroase pericolele, mai ample sursele unor eventuale crize, dar, în același timp, cu atât mai pronunțate sunt aptitudinile sistemului de a le depăși, de a le combate, de a le absorbi și a le asimila, folosindu-le în scopul dezvoltării sale.

În economie, ordinea și organizarea se nasc adesea dintr-o dinamică haotică, dar întotdeauna în prezența complementar-antagonistă a dezordinii. *Sistemele economice complexe se dezintegrează și se organizează simultan.* Insulele de ordine și organizare se află într-o geneză permanentă, fără să anuleze însă dezordinea. Din contră, o mențin și o transformă. Dezordinea este mediul care nutrește dezvoltarea ordinii și organizării. Se poate spune că *eficiența economică este expresia capacității sistemului economic de a "procesa" și stăpâni dezordinea, convertind-o în ordine și organizare.* Sistemul economic este cu atât mai eficient cu cât "rata" lui specifică de creare a organizării este mai mare față de "rata" de dezorganizare ce-l caracterizează.

Ordinea economică implică invariabil dezordine pentru că adevărul și valorile omenești niciodată nu sunt absolute, ci întotdeauna presupun eroare³¹. *În sistemele economice raționalitatea și eroarea nu pot fi opuse.* Din acest motiv, crizele organizaționale au un caracter inevitabil, dar un management performant va ști să discearnă semnele noii ordini printre turbulențele induse de criză.

³¹ Morin Edgar, *Op.cit.*, p.120

Transformarea continuă a ordinii în dezordine este o proprietate fundamentală a sistemelor economice. Dezordine înseamnă orice derogare de la legile strict "mecanice" ale unor forțe ce funcționează pe baza unor modele de organizare predeterminate³². Noul nu se poate insera decât în ceva deja cunoscut și deja organizat. În caz contrar sistemul revine la dezordine. Funcționarea sistemelor economice complexe și dinamice nu poate avea loc fără prezența unei anumite doze de dezordine, zgomete și erori. Ordinea și dezordinea nu se exclud, ci coexistă, co-evoluază, din această conviețuire rezultând aptitudinea sistemului de a se autoorganiza. Sarcina fundamentală a managementului sistemelor economice este nu atât să contracareze dezordinea, ci s-o folosească pentru asigurarea și extinderea ordinii. Într-un context caracterizat prin incertitudine ridicată, organizarea și nu planificarea este funcția managerială de referință. În astfel de contexte, integritatea și performanța sistemului economic depind de capacitatea acestuia de a se organiza rapid și corespunzător, putându-se afirma că ciclul managerial reprezintă intervalul de timp de la o reorganizare la alta.

Odată cu creșterea incertitudinii o importanță tot mai mare o dobândește aptitudinile de organizare spontană sau, în alți termeni, de autoorganizare, care se bazează preponderent pe o dinamică informală. Informația poate fi considerată atât o măsură, cât și un mijloc de realizare a ordinii.

Logica funcționării sistemelor complexe se fundamentează pe o alianță indestructibilă între ordine și dezordine, care antrenează un flux continuu de reorganizări ale acestor sisteme. Entropia reprezintă măsura gradului de dezordine a unui sistem. Entropia joasă este o condiție necesară pentru ca un lucru sau o activitate să fie utile din punct de vedere economic. Omul, prin activitatea sa economică, poate crea entropie joasă din entropie înaltă. Elementul central în abordarea entropiei îl constituie ireversibilitatea. Orice structură economică reală se menține în stare de cvasiechilibru absorbind entropie joasă din mediu și transformând-o în entropie înaltă returnată mediului.

Autoreglarea și autoorganizarea sunt cele două tipuri de procese care conduc la stabilizarea sistemelor economice. Autoinstruirea este forma superioară a autoorganizării. Conexiunea inversă pozitivă reprezintă o forță de schimbare a sistemului economic, de trecere de la o homeostază la alta. Feedback-ul negativ reprezintă forța de stabilizare a sistemului economic. Capacitatea de a trece de la conexiunile inverse negative la cele pozitive este vitală pentru asigurarea supraviețuirii și funcționarea eficientă a sistemului economic într-un mediu evolutiv.

O ordine sau structură niciodată nu se poate menține singură, de la sine, pentru aceasta fiind necesar un consum permanent de energie de un anumit fel. Fenomenul de inerție stă la originea

³² Morin Edgar, *Op.cit.*, pp.121-123

menținerii unei ordini determinate în sistem, redundanța este unul dintre resorturile principale ale ordinii în sistemele economice, fiind deosebit de importantă atunci când este necesară o evoluție stabilă a acestora. Arbitrajul între costurile realizării străpunerii inerțiale și probabilitatea revenirii la starea inițială furnizează soluția concretă pentru fiecare caz în parte, constituind de fapt esența oricărei strategii de schimbare a unui sistem economic, oricare ar fi natura și conținutul ei.

Dezechilibrul, în esență, reprezintă un proces, iar echilibrul un moment. Străpungerea inerțială a unui sistem este cu atât mai dificilă cu cât comunicarea intrasistemică ce îl caracterizează este mai eficientă. În anumite cazuri, buna comunicare intrasistemică poate constitui un obstacol pentru adaptarea organizatorică a sistemului economic în vederea supraviețuirii și asigurării eficienței lui. Străpungerea inerțială reprezintă începutul procesului de trecere a sistemului spre o nouă ordine, spre o nouă calitate. Procesul de schimbare a ordinii unui sistem economic reprezintă în esență dinamica unui conflict și parcurge toate fazele specifice conflictului. Un parametru esențial al schimbării ordinii în sistemele economice este raportul dintre ritmul de acumulare a efectelor negative datorate ineficienței funcționale și intensitatea rezistenței la schimbare manifestată în cadrul sistemelor. Trecerea la o nouă ordine echivalează cu refacerea întregului circuit de reglare prin retroacțiune.

Orice program de schimbare, fie că este vorba de o reorganizare structurală, fie că se dorește asimilarea unei noi tehnologii etc., trebuie să urmărească modificarea comportamentelor individuale și de grup din cadrul organizației. În încercarea de a-și proteja funcționalitatea, organizațiile ridică bariere solide în fața schimbării și aceasta cu atât mai mult cu cât schimbarea, adesea, contestă o situație stabilită și acceptată. Planificarea schimbării presupune stabilirea unei serii de acțiuni destinate să modifice comportamentele indivizilor și grupurilor, configurația structurală, precum și metodele de organizare și management. De aceea, în organizația flexibilă schimbarea apare ca un demers intenționat, orientat spre un anumit scop.

Schimbarea organizațională nu are un caracter punctual, ci unul continuu, fiind subordonată și integrată în procesele de dezvoltare integrată a organizației. Dinamica schimbărilor interne trebuie armonizată cu procesele de dezvoltare integrată, astfel încât mutațiile operate în strategie, structură, cultură și comportamente să fie articulate și coerente, pe de o parte, și să corespundă sensului evoluției variabilelor de contingență (de mediu) cu impact decisiv asupra performanței organizației, pe de altă parte.

Planificarea schimbării organizaționale se inspiră dintr-o viziune sistemică asupra organizației. Alegerea mixului de metode cu ajutorul cărora se va realiza strategia de schimbare depinde de natura

problemelor care stau la baza nevoilor de schimbare³³. Identificarea acestor probleme presupune efectuarea unui *diagnostic organizațional* care trebuie să lămurească următoarele aspecte:

- constatarea și interpretarea problemelor, estimarea nevoilor de schimbare;
- evaluarea voinței și capacității de schimbare în interiorul organizației;
- inventarierea resurselor disponibile, manageriale și umane, precum și "recensământul" motivațiilor în favoarea schimbării;
- stabilirea obiectivelor și strategiei de schimbare, inclusiv a metodelor de realizare a strategiei.

Chiar cel mai riguros pregătite programe de schimbare eșuează deoarece cei care le-au conceput, prevăzând absolut totul, au omis un simplu detaliu - măsura în care oamenii afectați își doresc schimbarea și sunt în stare să se schimbe. Principalele frâne ce îngreunează desfășurarea acestora pot fi de natură strategică, structurală, culturală sau comportamentală. În cadrul aceluiași program de schimbare pot fi utilizate mai multe strategii de abordare a opoziției în funcție de anvergura, nivelul (individual, de grup sau organizațional) și urgența schimbărilor urmărite. De asemenea, *este foarte importantă corelarea modalităților de reducere a rezistenței la schimbare cu motivele care au generat-o.*

În sistemele complexe supraviețuirea este legată direct de capacitatea acestor sisteme de a asigura un minimum de stabilitate internă. Supraviețuirea și predictibilitatea se interconstrâng în virtutea faptului că un sistem care poate prevedea efectele propriilor comportamente are o probabilitate mai mare de a supraviețui și a se reproduce decât unul care nu este dotat cu această facultate. Sistemele socio-umane au nevoie de mecanisme care să identifice semnificația direcțiilor schimbării și pe actorii schimbării și, concomitent, să creeze un cadru ordonat și previzibil al schimbării.

Un context organizațional constructiv și productiv este unul previzibil. Cu alte cuvinte, este un context în care fiecare din actorii implicați cunoaște bine un scenariu de modele comportamentale proprii, dar și ale celorlalți actori.

Previziunile nu trebuie făcute neapărat în termeni riguroși și foarte preciși. Evoluția capacităților predictive este la fel de importantă ca evoluția sistemului însuși. A înțelege în ce proporții și sub ce forme este posibilă repetarea în viitor a trecutului și prezentului este esențială pentru reușita previziunii. Previziunile extrapolative nu mai sunt posibile într-o lume foarte complexă. Dar pentru supraviețuire previziunile sunt absolut necesare. *Cum pot fi atunci realizate previziunile "bune"? A face previziuni plauzibile în contexte complexe presupune:*

³³Dumitrașcu V., *Managementul organizației*. Editura Sedcom Libris, Iași, 2005, p. 159

1) formularea unor întrebări potrivite despre natura sistemului studiat și principalele probleme ale acestuia;

2) identificarea variabilelor-cheie ale sistemului;

3) alegerea unor unități de măsură potrivite;

4) obținerea unui volum suficient (dar nici prea mare) de informații despre starea actuală a sistemului;

5) capacitatea de a vedea schimbările viitoare posibile atât în mediul, cât și în interiorul sistemului;

6) "calcularea" corectă a comportamentelor viitoare posibile și probabile ale sistemului.

Previiziunile nu trebuie să-și propună să ofere modele "perfecte", complete ale realității. De altfel, asemenea modele sunt, din rațiuni practice, imposibil de conceput. Rolul previziunilor este de a crea printre actorii sistemului un consens cu privire la priorități și modalitățile de acțiune. Proiectarea acțiunilor de construire a viitorului dorit face parte în mod necesar din demersul previzional. A modela situația, a evalua alternative, a proiecta acțiuni - iată formula generală a demersului previzional. Eficiența funcționării sistemului economic depinde de buna stăpânire a procesului previzional.

Previiziunea este o reanalizare și o reconstrucție permanentă a concepțiilor noastre despre raporturile dintre trecut, prezent și viitor. Atitudinea explorativă și atitudinea normativă determină două direcții fundamentale de dezvoltare a studiilor previzionale. Orice cercetare previzională concretă decupează obiectul studiului în trei planuri - explorativ-normativ, intuitiv-teoretic și morfologico-sintetic - și în sectoare specifice în care aceste demersuri se pot asocia liber, făcând totuși parte dintr-o viziune integrată.

Viitorul reprezintă un câmp de acțiuni parțial cognoscibile, prin urmare parțial previzibile și controlabile. Previzibilitatea comportamentului unui sistem este dată de amestecul, de aspectele și problemele "bine-definite", structurate și probleme "prost-definite", nestructurate. Morfogeneza (trecerea sistemelor de la o formă la alta) are loc la nivelul unor situații locale în care se produc perturbări elementare, ce provoacă incompatibilități, instabilitate și o dinamică de "ruptură" a sistemului, respectiv tranziția la o nouă structură. Înțelegerea faptului că numeroase "catastrofe locale" declanșează "catastrofa de ansamblu" care duce la configurarea unei noi forme (nou sistem) este esențială pentru studiile previzionale.

Eșecurile managementului în numeroase situații pot fi explicate prin modul greșit de a înțelege relația dintre trecut, prezent și viitor. Managementul performant privește dinspre viitor spre prezent și nu invers și acționează având în vedere efectele viitorului îndepărtat asupra viitorului apropiat. Funcția managementului constă în reglarea sistemelor organizate pentru a le echilibra și

orienta evoluția în direcția atingerii unor obiective determinate. Misiunea previziunilor prospective este de a pune la dispoziție elementele cognitive necesare elaborării unor proiecte și examinarea atentă a impactului acestor proiecte asupra prezentului. Managementul în funcție de viitor renunță la pilotarea sistemului sub presiunea termenelor scurte și ale crizelor cotidianului, punând accent pe activitatea sistematică de identificare și analiză prospectivă a problemelor sistemului.

Concluzii privind criza economică și impactul ei asupra organizațiilor

Managerii trebuie să înțeleagă faptul că trăim vremuri de turbulență, iar în contextul unei crize economice, firmele sunt mult mai expuse la schimbări majore și au nevoie de un management adecvat. În acest context, al turbulențelor, firmele nu mai pot opera ca în trecut cu ajutorul unor manuale pentru situații certe (perioade normale, perioade de boom economic sau perioade de declin și recesiune). În ziua de azi, companiile trebuie să aibă un management adecvat, pregătit să înfrunte situații imprevizibile și să ofere soluții corecte în timp real. Peter Druker afirma în timpul recesiunii de la începutul anilor '90 că „în vremuri tulburi, managementul unei întreprinderi trebuie să aibă în vedere atât posibilitatea ca aceasta să reziste loviturilor bruște, cât și abilitatea de a profita de ocaziile favorabile apărute pe neașteptate. Asta înseamnă că, în condiții de turbulență, trebuie gestionate principiile fundamentale, și încă gestionate bine”³⁴

Principala cauză a crizei economice pormite în SUA este excesul de investiții financiare. Financiarizarea economiei americane, și după cum s-a văzut extinderea spre întreaga economie mondială, este considerată cauza majoră a crizei. În cazul României, putem afirma că s-au suprapus două crize:

- cea declanșată în SUA, și extinsă,
- cea determinată de deficitul de cont curent, specifică economiilor emergente.

Desigur nici mediul politic românesc nu era prea stabil în 2008. Fiind și an de alegeri prezidențiale, guvernul avea alte priorități decât să prevină sau să diminueze efectele crizei.

În ceea ce privește mediul de afaceri, organizațiile sunt privilegiate pentru că pot să decidă singure privind direcțiile pe care le vor urma și strategiile ce vor fi aplicate în astfel de situații de turbulență.

Funcția management și funcția comercială sunt funcțiile cu cel mai mare grad de implicare în situații de criză economică. Strategiile adoptate de managerii companiilor pentru a fi puse în aplicare spre reducerea efectelor crizei sunt cele care stabilesc viitorul acelei organizații (consolidarea poziției pe piață, menținerea poziției pe piață, pierderea poziției pe piață sau falimentul). Campaniile de promovare a produselor nu trebuie să înceteze. Imaginea firmei în fața consumatorilor nu trebuie să

³⁴ Druker, Peter , *Managing in Turbulent Times*, HarperCollins, New York, 1980

fie alterată, ea trebuie să transmită prosperitate, ordine și bună stare pentru a crește încrederea clienților în companie.

Propuneri și recomandări

În urma cercetării științifice realizate se pot formula câteva propuneri și recomandări pentru managerii organizațiilor de afaceri. Acestea vizează să vină în întâmpinarea conducerii firmelor oferind sfaturi despre strategii și acțiuni pentru depășirea situațiilor de risc și criză organizațională.

În fiecare organizație este necesară implementarea unui management al riscurilor, astfel încât activitățile de bază ale companiei să nu fie perturbate de astfel de situații. Un management corect al riscurilor va identifica din timp posibilele riscuri care amenință organizația și va avea pregătit setul de strategii corespunzătoare pentru orice situație. Astfel va fi diminuată apariția situațiilor de risc și eficiența organizației va fi la cote maxime.

Managerii organizațiilor trebuie să fie mereu informați cu privire la schimbările care se produc în mediul și în domeniul lor de activitate. Aceste informații le pot oferi avantaj competitiv dacă sunt analizate și pe baza lor elaborate strategii de dezvoltare pe termen mediu și lung și strategii de prevenire a riscurilor și crizelor organizaționale. Astfel organizațiile se pot reorganiza conform trendului pieței, păstrând totuși elementele tradiționale care o definesc și adoptând doar schimbările care îi vor aduce beneficii și un nou suflu.

În cazul confruntării cu riscuri sau crize organizaționale, conducerea executivă a organizațiilor va trebui să acționeze rapid și să își formuleze o poziție oficială cu privire la evenimentul ce tocmai se petrece. Poziția oficială adoptată va fi făcută publică, dar mai important, va trebui să fie asumată de toți angajații și managerii, astfel încât să fie o unitate în declarațiile acestora. Este esențial ca prioritar să fie acțiunile orientate spre clienți, media și părțile interesate. Se vor ignora aspectele financiare în favoarea celor de simpatizare cu publicul. Cheltuielile de retragerea produselor de pe piață și cele legate de producția nevalorificată sunt mari și pot dezechilibra financiar compania, dar nu se compară cu pierderile pe termen lung care vor apărea dacă publicul nu este mulțumit de decizia și acțiunea de combatere a riscului sau crizei întreprinsă de organizație.

Previziunile sunt arma cea mai de preț a unei organizații. Previziunile oferă informații asupra evenimentelor viitoare care pot afecta viața organizației. Fie că este vorba de un eveniment negativ, un risc sau o criză, fie că este vorba de un eveniment pozitiv, oportunități și beneficii, previziunile oferă viziunea de ansamblu asupra acțiunilor ce pot fi întreprinse pentru atingerea obiectivelor pe termen lung ale organizației.

Pe timp de criză economică este necesar ca organizațiile:

- să se reorganizeze, să își analizeze sistemele și să le adapteze noului mediu, noii normalități;
- să regândească strategiile pe termen scurt și mediu;

- să comunice tuturor angajaților care este situația în firmă și care vor fi direcțiile următoare de acțiune. Transparența față de angajați conduce la fidelizarea și simpatizarea acestora cu situația prin care trece firma. Dacă sunt informați și dacă li se dă libertatea de a căuta soluții, angajații sunt o sursă de inspirație și idei pentru elaborarea strategiilor de combatere sau diminuare a efectelor crizei economice asupra organizației;

- să analizeze amănunțit mediul de afaceri și reacțiile concurenților la criza economică;

- să investească în marketing și în imaginea firmei astfel încât clienții să nu simtă că firma trece printr-o perioadă dificilă;

- să caute mereu oportunități. Odată ce apar, oportunitățile trebuie exploatate, chiar dacă vor fi folosite în viitor, conform viziunii și strategiei pe termen lung;

- să reducă costurile inteligent.

Direcții ulterioare de cercetare

Elementele originale pe care prezenta teză le pune spre discuție pot fi aprofundate, și se pot continua cercetările în următoarele direcții:

1. **Modelul matematic pentru hiperinflație** care prezintă crizele accelerate ca hipercrize și care are la bază ecuațiile Lagrange de ordin superior, este un produs al abordării interdisciplinare. Colaborarea între economie și matematică a condus la o frumoasă teoremă referitoare la variația energiei de ordin superior a Lagrangianului L și aceasta permite să distingem trei stadii distincte ale hiperinflației: deflarea, hiperinflația și revenirea la condiția de echilibru. Cercetări viitoare se pot face în următoarele direcții:

a) Stabilirea expresiilor forțelor exterioare pentru spațiile EIA

b) interpretarea economică a soluțiilor ecuațiilor de evoluție ale unui sistem inflaționist când condițiile inițiale sunt fixate.

2. **Modelul resurturilor strategice de analiză a comportamentului organizațiilor pe timp de criză** prezentat în lucrare, pune accentul pe analiza presiunii strategice a unei forțe sau presiunea conjugată a două forțe. Atunci când avem presiunea conjugată a trei forțe sau a tuturor celor patru forțe organizația este declarată în faliment. Dar haideți să gândim pozitiv și să oferim speranță companiilor. Se pot întreprinde cercetări pe această temă, căutând soluții strategice de supraviețuire a organizațiilor în condițiile presiunii conjugate a trei factori.

3. **Criza economică mondială** este în plină desfășurare. Se pot realiza cercetări la nivel macroeconomic, cu privire la strategiile de succes ale țărilor care au câștigat lupta cu criza, dar și la nivel microeconomic, cu privire la strategiile de succes ale organizațiilor supraviețuitoare, făcând analize pe sectoare de activitate.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. *A risk management standard*, United Kingdom, 2002 publicat de AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Management), ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector) și IRM (The Institute of Risk Management)
2. **Apostol P.**, *Viitorul*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1977
3. **Blănculescu I.**, *Gestionarea situațiilor de criza la nivelul companiei*, Ziarul Săptămâna Financiară, nr 62/29.05.2006
4. **Druker, P.**, *Managing in Turbulent Times*. HarperCollins, New York, 1980
5. **Dumitrașcu, V.**: *Organizațiile: Structuri de influențare. De la Managementul Comunicării la Managementul - Comunicare*, Ed. Performantica 2007,
6. **Dumitrașcu V.**, *Managementul organizației*. Editura Sedcom Libris, Iași, 2005
7. **Dumitrașcu V., Dumitrașcu R.**, *Sfidarea complexității. ordine și autoorganizare în sistemele economice*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004
8. **Feldman, R. S.**, *Social Psychology. Theories, Research and Applications*, McGraw-Hill Book Company, U. S. A., 1985.
9. **Friedman M.**: *A Monetary History of the United States 1867 - 1960* (1963).
10. **Georgescu-Roegen, N.**, *Legea entropiei și procesul economic*. Editura Expert, București, 1996
11. **Gusdorf G.**, *Trecutul, prezentul și viitorul cercetării interdisciplinare*, în *Interdisciplinaritatea și științele umane*, Editura Politică, București, 1986
12. **Kanter R. M.**, *The Change Masters*, Counter Point, USA, 1985
13. **Kotler, Ph., Caslione, J.A.**, *Chaotics: management și marketing în era turbulențelor*, Editura Publica, 2009
14. **Micu, A.**, *Sociometria. Eseu critic*. Editura Politică, București, 1967
15. **Miron R., Sava T.**: *Considerații asupra sistemelor dinamice în economie*, Anuarul Universității „Petre Andrei” din Iași, Tomul XVII, 2007.
16. **Miron R., Niculescu N., Sava T.**: *A Mathematical Model for Hyperinflation*, Anuarul Universității „Petre Andrei” din Iași, Tomul XVIII, 2008;
17. **Miron R., Niculescu N., Sava T.**: *Lagrangian model for the accelerale inflationist economical systems*, Proceedings of the 43th Symposium on Finsler Geometry, 4-7 nov 2008, Utsunomiya, Japonia, pg 38-41
18. **Morin E.**, *Paradigma pierdută: natura umană*, Editura Universității "Al. I. Cuza" Iași, Iași, 1999

19. **Niculae T., Gherghiță I., Gherghiță D.:** *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*, Editura Ministerului Administrației și Internelor, București 2006
20. **Niculescu E., Pricop, O.,** *Marketing în economia concurențială*, Editura Junimea, Iași, 2005;
21. **Niculescu N.G., I.D.Adumitrăcesei:** *Economia reală la o răscruce istorică. Premise, Imperative, Posibilități*, Ed. Junimea, Iași, 2003.
22. **Niculescu N.G., Adumitrăcesei I.D. :** *The New Social-Liberal Economy. Romania's Choice*, Ed. Junimea, Iași, 2003;
23. **Niculescu, N., Adumitrăcesei, I.,** *Cod Roșu: Criza economică globală (2009-20..?)*, Editura Junimea, Iasi, 2009
24. **Niculescu N.G., Adumitrăcesei I.D.:** *From Profit Maximization to Triple Efficiency*, Ed. Junimea, Iași, 2005.
25. **Niculescu, N., Adumitrăcesei, I.,** *România pe calea integrării economice europene: premise, procese, politici*, Editura Economică, 2001
26. *Optimising the Marketing Budget in Recession*, Ogilvy & Mather Booklet, 2008,
27. **Pricop O.C., Ruginosu A. T.,** *The economical crisis impact on the marketing budget*, Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Economic Sciences (Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Seria Științe Economice), issue: 14 / 2009, pages: 302-306, on www.ceeol.com.
28. **Pricop O.C., Ruginosu A. T.,** *Organizational image promoting during crisis situations*, Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Economic Sciences (Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Seria Științe Economice), issue: 14 / 2009, pg 509-514, on www.ceeol.com
29. **Pricop O.C., Ruginosu A. T.,** *Strategic Spring Model for Analyzing the Business Behavior in Situations of Economic Crisis*, Proceedings of the 44th Symposium on Finsler Geometry, 8-11 sept 2009, Sapporro, Japonia, pg 86-89
30. **Rațiu-Suciu C.,** *Managementul sistemelor dinamice*, Editura Economică, București, 2000
31. **Regester M., Larkin J.,** *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura Comunicare.ro, 2003
32. **Restian A.,** *Unitatea lumii și integrarea științelor sau integronica*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1989
33. **Ruginosu A.T.** „*The economical crisis – benefits and oportunities*”. publicată în [Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Seria Științe Economice \(Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Economic Sciences\)](http://www.ceeol.com) Issue: 2011

34. **Ruginosu A.T., Broșteanu O.**, „Impactul crizei economice asupra organizațiilor-analiză pe funcțiile firmei-”, publicată în [Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Seria Științe Economice \(Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Economic Sciences\) Issue: 2011](#)
35. **Ruginosu A. T.**, *Crisis prevention at organizational level*, Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Economic Sciences (Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad Seria Științe Economice), issue: 14 / 2009, pg 245-250, on www.cceol.com
36. *Studiu realizat în cadrul evenimentului Topul Național al Firmelor Private din România – „TOP 2008”* organizat de Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii Private din România (CNIPMMR) în data de 6 noiembrie 2009 la Palatul Parlamentului.
37. **Tămaș S.**, *Prospectiva socială*, Editura Victor, București, 1999
38. **Tonoiu V.**, *În căutarea unei paradigme a complexității*, Editura IRI, București, 1997
39. **Voinea, L.**, *Sfârșitul economiei iluziei. Criză și anticriză. O abordare heterodoxă*, Editura
40. **Yonathan D.** - managerul firmei de training și consultanță Mindscapes din SUA, în cadrul seminarului „Publicitate și oportunități în timp de criză”

Web:

1. <http://www.en.wikipedia.org>
2. www.bnr.ro
3. www.dedeman.ro
4. www.insse.ro



