

PARADOXURI ALE MODELELOR DE MANAGEMENT

DR. EC. LUCIA POJOCA
Director Banca Transilvania, Sucursala Oradea

Today's managers find themselves facing a number of paradoxes while trying to make their companies competitive, invulnerable and safe. The paradox lies in contradiction. Building a strategy on uncertainty while trying to control it, or one always focused on your strong points, trying to arbitrate between different types of risks, innovating while keeping your company safe, being efficient while practicing efficiency.

A existat o perioadă când managerii erau preocupați de rezolvarea unor probleme imediate. Dacă avem în vedere clasificarea deciziilor propusă de Ansoff, putem spune că managerii erau preocupați, în primul rând, de luarea unor decizii mecanice sau operaționale (care să asigure funcționarea de zi cu zi a întreprinderii) și administrative (asigurând gestiunea mijloacelor pe termen scurt), decât de luarea unor decizii tactice (decizii pe termen scurt și mediu) sau strategice (caracterizând modul de acțiune al întreprinderii pe termen lung în raport cu evoluția mediului)¹.

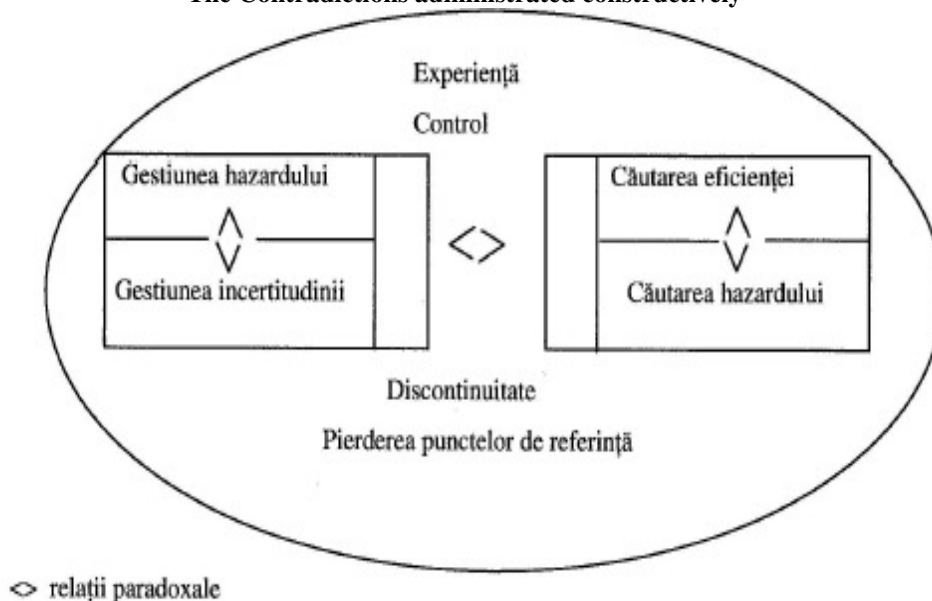
Orice întreprindere trebuie să fie competitivă și în același timp invulnerabilă. Prins între aceste două constrângeri, managementul adoptat ia uneori o turnură paradoxală. Paradoxul constă în prezența și acțiunea simultană a elementelor contradictorii. Competitivitatea rezultă din combinarea a două elemente: eficacitatea și eficiența.

Securitatea se compune și ea din două elemente. În scopul evitării unei prea puternice vulnerabilități, orice întreprindere trebuie să se ferească de simple întâmplări, la fel ca și de unele surprize care pot să apară. Pierderea unui client este o problemă care poate fi rezolvată. În schimb, șocul petrolier din 1973 a constituit o veritabilă surpriză, care a prins pe picior greșit numeroși actori.

Așa cum reiese din figura nr 1. exigențele de securitate și competitivitate pot fi satisfăcute prin acumularea experienței. În cazul unor situații repetitive, managementul riscului este mai ușor și, în acest caz, este importantă căutarea eficienței. Într-un univers schimbător, incertitudinea crește și eficacitatea devine primordială.

¹ Ansoff I., -, „Stratégie du développement de l'entreprise”, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1984, pag. 35.

Figura 1. Contradicții administrate constructiv.
The Contradictions administrated constructively



Managementul strategic și cel al riscului încearcă să găsească soluții la o serie de paradoxuri cu care se poate confrunta o întreprindere în desfășurarea activității.

Paradoxul securității: "întâmplare-incertitudine"

În multe cazuri, managerii trebuie să decidă fără a fi siguri de calitatea informației de care dispun. În situații incerte managerii au uneori și surprize neplăcute. În acest sens, de exemplu, opțiunea diversificării dă întreprinderii o stare de securitate iluzorie, deoarece a-ți extinde activitatea într-un domeniu pe care nu îl cunoști, înseamnă o creștere a gradului de incertitudine.

Unul din paradoxurile antreprenoriatului este că antreprenorul se confruntă cu o incertitudine pe care cel mai adesea el o creează. Incertitudinea poate fi asimilată cu ansamblul evenimentelor potențiale susceptibile de apariție. Distingem mai multe tipuri de incertitudine:

- primul nivel corespunde unei „discontinuități strategice”;

Vom găsi antreprenori inovatori în prima linie a căror ștafetă va fi preluată de „urmăritori”, iar apoi creatorii de întreprinderi care se mulțumesc să imite.

- nivelul intermediar aparține unei turbulențe forte;

Sectorul de activitate cunoaște variații brutale, imprevizibile, de mai mare sau mai redusă amploare. Rata de creare și de desființare a întreprinderilor este de asemenea ridicată, ceea ce indică o activitate antreprenorială forte.

- al treilea nivel este cel al unei turbulențe controlate, administrate;

Întreprinderile prezente pe piață doresc o reducere a vitezei schimbărilor, în scopul diminuării costurilor („costuri de schimbare sau de ajustare”). Inovațiile realizate în domeniul tehnologiilor sunt controlate la punerea lor în aplicare. Uneori, există înțelegeri între întreprinderi pentru a nu reduce prețul și pentru a împiedica intrarea concurenților. În ansamblu, putem spune că spiritul întreprinderii se hrănește cu această incertitudine, care creează oportunități pentru obținerea profitului. În același timp însă, antreprenorul dorește să stăpânească această incertitudine și să o utilizeze în interes propriu. Trebuie, pentru aceasta, ca antreprenorul să aibă inițiativă și să creeze el însuși această incertitudine sau să vegheze asupra mediului pentru a repera schimbările.

Paradoxul lui Icar

Icar, personaj mitologic, a zburat atât de aproape de soare, încât ceara cu care erau prinse aripile s-a topit, iar el a căzut în Marea Egee și a murit. Paradoxul constă în aceea că atuurile sale cele mai puternice l-au dus la moarte.

Același lucru este valabil și pentru unele întreprinderi. Adesea forța de care dispun acestea antrenează excese care determină prăbușirea. De multe ori succesul duce la specializare, la exagerare, la încredere prea mare în propriile forțe. Toate elementele care determină succesul întreprinderii, strategiile specifice, cultura întreprinderii, leadershipul, dacă sunt duse la extrem antrenează declinul. Atenția excesivă acordată detaliilor se transformă în obsesia pentru lucruri mărunte, creșterea neatent urmărită se transformă în expansiune necontrolată, o concepție a produselor tolerabilă degradează designul acestora și implicit calitatea produselor.

Paradoxul lui Icar aplicat la nivel de întreprindere ar putea fi formulat astfel: un manager foarte încrezător în propriile-i forțe, amplifică factorii care au contribuit la succesul întreprinderii până în punctul în care provoacă declinul. Acest paradox comportă două aspecte:

cauzele succesului devin cauze ale eșecului. O strategie focalizată care a mobilizat resurse în mod eficace a adus avantaje concurențiale. Dusă la extrem, ea se poate transforma în obsesie. Valorizarea anumitor obișnuințe poate antrena competențe distinctive și poate contribui la mobilizarea oamenilor din întreprindere, dar poate determina o monocultură intolerabilă. Programe care au fost utilizate în mod eficace pot face din întreprindere o prizonieră a trecutului.

succesul poate duce la eșec, datorită excesului de încredere sau neglijenței.

Paradoxul lui Bowman "risc strategic - rentabilitate"

Incertitudinea rezultatelor sperate este fără îndoială unul din elementele care diferențiază și mai mult decizia strategică, de alte decizii manageriale. Chiar dacă nu toți investitorii au același grad de aversiune față de risc, ei preferă, la același nivel al profitului, proiectele care au nivelul de risc cel mai redus. Din acest motiv, ei sunt interesați de concesiile pe care trebuie să le facă la nivelul riscului pentru a obține un profit ridicat, sau invers, cele care trebuie făcute la nivelul profitului pentru a minimiza riscul. *Bowman* afirma că un bun manager este cel care plasează întreprinderea într-o situație de maximizare a profitului și de minimizare a riscului.

Totodată poate fi admisă și ipoteza că unele întreprinderi aflate în dificultate sunt dispuse să își asume riscul pentru ameliorarea poziției pe piață.

Cu toate acestea, cercetările trecute și rezultatele obținute nu au dus la un consens al cercetătorilor, deoarece modelarea conceptului de risc strategic este insuficientă, iar măsurarea lui discutabilă. Rezultatele contradictorii ale cercetărilor au determinat luarea în considerare și a altor variabile: nivelul de performanță, talia întreprinderii, tipul diversificării și perioada de observație.

Un prim factor care permite diminuarea riscului este poziția concurențială a întreprinderii. Integrarea și subcontractarea nu au totdeauna aceeași incidență asupra nivelului de risc.

În tabelul 1. este prezentat impactul asupra profitului a principalelor variabile care influențează nivelul riscului în cadrul unui sector.

Tabelul 1. Variabile care influențează relația profit-risc
Variables which influence the profit-risk relationship

Acțiuni	Incidența asupra riscului	Incidența asupra rentabilității capitalurilor
Ameliorarea poziției concurențiale	Negativă	Pozitivă
Creșterea flexibilității mijloacelor de producție	Negativă	Pozitivă
Diversificarea	Negativă	Pozitivă

Externalizarea (diminuarea gradului de integrare și creșterea gradului de subcontractare)	Negativă asupra riscului legat de sarcinile interne și pozitivă asupra celui legat de sarcinile externe	Depinde de tipul sectorului și de partea de piață deținută.
Diminuarea nivelului de îndatorare	Negativă	Depinde de rentabilitate și de rata dobânzii

Sursa: Lacoste D., *Risque stratégique et rentabilité*, Revue française de gestion, nr.42, 1997, pag.5

Pentru a explica acest paradox și limitele sale este necesar să cunoaștem cauzele riscului și impactul lor asupra nivelului de performanță. Modelul dezvoltat de *Bowman* pune în evidență două dimensiuni ale riscului, arătând că, pe de o parte asumarea riscului este legată de alegerea activităților, iar pe de altă parte managementul riscului este legat de alegerea politicilor funcționale². Astfel, o întreprindere se poate expune la același risc ca și concurenții săi, dar un management operațional bun poate neutraliza efectele acestui risc pentru acționari. În fine, acest model arată că pentru o întreprindere alegerea nu constă în a selecționa nivelul de risc, cât în a arbitra între mai multe tipuri de risc.

Paradoxul „competitivitate - securitate”

Dincolo de importanța inovației în scopul asigurării competitivității, ea poate genera riscuri care pot amenința însăși supraviețuirea întreprinderii. Acesta este motivul pentru care întreprinderi mici și mijlocii sunt sfătuite să nu se angajeze în inovații majore. Inovarea se bazează pe capacitatea de elaborare a ideilor noi, dar ea cere totodată competențe și înclinații manageriale pentru a transforma o idee într-o realizare efectivă. Stăpânirea proceselor de inovare a devenit o necesitate, deoarece întreprinderea trebuie să aibă în vedere două aspecte: realizarea produselor de calitate, corespunzătoare așteptărilor consumatorilor, concomitent cu reducerea duratei proceselor de inovare.

Perenitatea unei întreprinderi se bazează pe capacitatea de a genera un flux constant de inovații. Securitatea, în acest caz, este mai importantă decât competitivitatea. Chiar și pentru marile întreprinderi, tendința de a obține un avantaj concurențial bazat numai pe capacitatea de a inova determină o stare de incertitudine.

Dacă economisirea mijloacelor poate să determine creșterea vulnerabilității întreprinderii, este adevărat că securitatea strategică poate fi adesea întărită de creșterea eficienței. Economisind însă mijloace (echipamente și personal), există riscul reducerii capacității de reacție în fața unor situații neprevăzute (întreruperi în funcționarea mașinilor, creșteri neprevăzute ale cererii).

Reducerea mijloacelor utilizate este de natură să întărească securitatea întreprinderii, ameliorând competitivitatea. În concluzie, un avantaj de cost obținut asupra concurenței permite reducerea vulnerabilității întreprinderii în fața amenințărilor determinate de: intrarea în sector a unor concurenți agresivi, declanșarea unui război al prețurilor între firmele deja instalate, apariția produselor de substituție, exigențele crescute ale clienților sau furnizorilor.

Paradoxul competitivității "eficacitate - eficiență"

Legătura între eficiență și eficacitate este și necesară și problematică. În cele două cazuri prezentate mai sus, se observă că întreprinderea s-a concentrat asupra a ceea ce știe să facă mai bine, în scopul ameliorării performanțelor. Eficiența se obține ca rezultat al experienței. În măsura în care experiența se devalorizează pe măsură ce realitatea se transformă, inovația și eficiența devin mai degrabă obiective contradictorii, dar pentru asigurarea competitivității se recomandă o alianță între ele. Există și întreprinderi competitive care știu în același timp să-și apere teritoriul și să exploreze noi ținuturi.

² Lacoste D.,- „Risque stratégique et rentabilité”, Revue française de gestion, nr.42, 1997, pag. 7

Bibliografie

1. Arnold,G.-“Corporate Financial Management”,Financial Times, Pittman Publishing, London 1998
2. Goian,M -“Management general”,Editura Brumar,Timisoara ,2000
3. Knight,F.H.-“Risk,uncertainty and Profit”,University of Chicago Press 1921
4. Mattew,L.”-Risk management manual”,Insuros press,1971