



*Academy of Sciences
of Moldova*



*National Institute for
Economic Research*



*Ministry of Economy
of the Republic of Moldova*

ECONOMIC GROWTH IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

**International Scientific and Practical Conference
VIII-th edition**

VOLUME I

October 17-18

Chisinau, 2013

IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI INOVAȚIONAL ȘI ROLUL MANAGERULUI ÎN ASIGURAREA DEZVOLTĂRII DURABILE A COMPANIEI

Chiril GABURICI, doctorand, INCE

We write now, for generations to come, the history of discoveries, of quick advancement and sometimes, technologies beyond imagination limits. The innovational leadership activities, in the field of informational technologies, are making the difference between a medium importance company and a competitive company. The manager's role in ensuring sustainable development of the company is crucial. The vision and the actions of an innovative manager must inspire the employees in pursuit of a common goal. We live now the era of creative and efficient people, for whom the job is not just an obligation and a source of income, but a pleasure. This is the era of people who do not only want to execute technically their job, but treat tasks with out of the box vision, enthusiasm and responsibility. This is the era of people who want to perform in everything they do. To keep operations focused on efficiency a company needs to value and correlate properly people, processes, partners and products. Simplification, standardization along with out of the box vision, creativity and time to market – are mainly the keys to insure operational efficiency and are a evidence of an effective innovational management.

Cuvinte cheie: Management inovațional, strategii, tehnologii informaționale, out of the box vision, schimbare, eficiență operațională.

Managementul este, potrivit DEX-ului, activitatea și arta de a conduce; ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor; știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi. [1, pag. 595]. Sintagma “management inovațional” este de nelipsit în era în care suntem acum, era schimbărilor rapide, a vitezei, a creativității și luptei pentru înfăptuire în orice domeniu de activitate. Potrivit lui P.F.Druker, în secolul XXI, managementul cuprinde nu doar sfera comercială, dar și sferele necomerciale ca sectorul guvernamental, medicină, educație și celelalte sfere ale vieții, din acest motiv trebuie tratat corespunzător. [2]

“Pentru ca cineva să fie de neînlocuit, trebuie să fie întotdeauna diferit”, spunea Chanel. Scriem acum, pentru generațiile care vin, istoria avansărilor rapide, istoria descoperirilor, a tehnologiilor care depășesc uneori limita imaginației. Activitatea și arta de a conduce în sfera tehnologiilor informaționale face diferența între o companie care nu face decât să existe și o companie competitivă pe piață. Rolul managerului este unul crucial, în asigurarea dezvoltării durabile a companiei. Viziunea și acțiunile managerului trebuie să inspire angajații, în urmărirea unui scop comun. O continuă dezvoltare cere investiții continue. Succesul unei companii este în oamenii ei, uniți. Compania nu este campania de promovare X sau produsul Y, compania este fiecare angajat. Iar succesul ei depinde, în mare, de fiecare din cei implicați în proces.

Dezvoltarea cunoștințelor, competențelor și abilităților personalului unei companii constituie una din valorile și prioritățile cheie ale managementului. În baza strategiei și misiunii companiei pentru anul următor, șefii de direcții sau secții, identifică și stabilesc prioritățile de dezvoltare pentru angajați. Fiecare manager este responsabil să întocmească împreună cu angajații subordonați direct, un plan de dezvoltare racordat la prioritățile companiei. O activitate de dezvoltare continuă este comunicarea și colaborarea interdepartamentală, sau intersecționară, care asigură obținerea unor rezultate mai înalte. Managerii trebuie să sprijine și să organizeze cu regularitate activități de consolidare a echipei începând de la nivel de secție,

departament (cursuri de instruire, călătorii, excursii, team-building-uri) și ajungând la evenimente pentru întreaga companie, cu angajați din toate secțiile. Aceasta permite angajaților companiei să afle mai multe despre colegii lor din alte sfere de activitate, pentru a se înțelege mai bine unul cu altul și pentru a îmbunătăți canalele de comunicare. Aceste procese sunt vitale pentru companii. Numărul de angajați nu este atât de important, pentru că orice companie se ține în primul rând pe personal, care, la rândul său, direcționează toată atenția și energia către clienți. Toată activitatea companiei este asigurată prin multele procese elaborate în fiecare departament. Procesele sunt organizate în conformitate cu procedurile și politicile companiei, elaborate pentru a asigura corectitudinea și consecvența tuturor activităților procesului. Managerii își planifică forța de muncă – numărul de angajați pentru anul următor, formulează fișele de post, rezultate cheie și sferele de activitate ale acestora. În acest mod, managerul asigură atât resursele umane necesare pentru implementarea strategiei companiei, cât și oportunitățile pentru dezvoltarea și creșterea profesională a angajaților. Strategiile învechite, blochează creșterea și evoluția angajaților, de aceea, managerul trebuie să utilizeze metode inovative și să fie cheia formării echipei. De asemenea, cei mai buni executori și contribuitorii-cheie ai companiei trebuie apreciați și stimulați prin implicarea acestora în diferite proiecte ale companiei cât și proiecte internaționale, delegându-li-se mai multe responsabilități pentru ca aceștia să-și dezvolte cunoștințele, să obțină experiență și, astfel, să se dezvolte noi talente pentru companie.

Rezultatele și realizările companiei sunt evaluate cu ajutorul sistemului de evaluare a performanțelor. Compania trebuie să fie una orientată către clienți, fapt consemnat în strategia de dezvoltare, setul de valori și priorități. Toate activitățile interne și externe ale companiei trebuie îndreptate spre satisfacerea necesităților și așteptărilor clienților săi, precum și a tuturor grupurilor de interes cu care interacționează compania (angajații, consumatorii, partenerii, acționarii, etc.). Toate deciziile luate în cadrul companiei trebuie să corespundă conceptului de responsabilitate social corporativă și, respectiv, să aibă un impact pozitiv asupra clienților, mediului înconjurător și societății. În vederea satisfacerii necesităților clienților compania trebuie să deruleze:

- sondaje cu privire la nivelul satisfacției clienților și așteptărilor lor
- sondaje cu privire la segmentarea de piață, în baza cărora se ajustează portofoliul de produse și servicii oferite clienților,
- chestionarea clienților și prezentarea lunară a rezultatelor chestionării către echipa de conducere, care evaluează și ajustează planul de activități în conformitate cu prioritățile solicitate
- ținând cont de necesitățile clienților-persoane fizice și ale clienților-entități corporative (companii, instituții, organizații), procesul de lucru cu clienții trebuie împărțit pe două direcții, constituind două echipe de angajați total dedicate segmentelor pe care îi deservesc.
- având în vedere implicarea directă a distribuitorilor în procesul de cooperare cu clienții, se organizează training-uri orientate spre dezvoltarea angajaților, partenerilor.

În vederea satisfacerii necesităților partenerilor, compania trebuie să se conducă de principiul creării unei colaborări fructuoase cu ei, contribuind la dezvoltarea afacerilor și din alte sectoare. În obiectivele companiei stă elaborarea de platforme de comunicare pentru oferirea soluțiilor de dirijare, control și deservire a altor companii care lucrează în sfera deservirii clienților. În vederea satisfacerii necesităților societății și comunității: compania trebuie să se implice activ în proiectele de susținere a diverselor domenii de viață și activitate ale societății din Moldova, având conceptul de responsabilitate social corporativă înglobat în strategia de dezvoltare a companiei, și o

politică de sponsorizare prestabilită descrisă printr-o procedură separată. Compania trebuie să promoveze parteneriatul social cu sectoarele public și privat, susținând și derulând o seamă de proiecte cu caracter educațional, social, de mare amploare. Astfel, este imposibilă analiza dezvoltării unei organizații, fără a lua în considerație în același timp și componentele și mecanismele instituționale, care pun organizațiile în comun, în primul rând piețele. [3, pag. 19-28]. Conducerea unei companii trebuie să fie conștientă de importanța recunoașterii meritelor angajaților și din acest motiv să folosească diverse metode pentru a mulțumi angajaților pentru contribuția lor adusă la obținerea rezultatelor companiei. Un alt instrument de motivare folosit ar putea fi mulțumirea oficială prin mail a angajaților implicați în diverse activități, precum și plasarea informației pe portalul / site-ul companiei.

„Schimbă, înainte de a fi prea târziu” – aceste cuvinte ale lui Jack Welch, unul dintre cei mai mari conducători de afaceri ale erei noastre, trebuie transpuse cu succes în realitate de orice companie. Lumea schimbătoare în care trăim, precum și sfera concurențială a GSM care se dezvoltă extrem de rapid, aducând în fiecare zi tehnologii noi și solicitând, astfel produse și servicii noi, fac din schimbare un factor inevitabil și indispensabil al succesului. Produsele și serviciile noi, campaniile și ofertele, care îmbunătățesc mediul de afaceri în exteriorul și interiorul companiei (prin introducerea schimbărilor în organizație, efectuarea cu regularitate a studiilor privind gradul de satisfacție al angajaților și instruirea angajaților) reflectă înțelegerea de către managerul general al companiei a necesității de schimbare și importanței managementului inovațional. Rolul conducătorului în managementul schimbării este crucial deoarece conducătorul stabilește tempoul schimbării, o aprobă, o inspiră și o conduce. Schimbarea trebuie să constituie aspectul principal al strategiei companiei, care se bazează pe 5 priorități. Orientarea spre client, pro-activitatea, eficiența și fezabilitatea, calitatea și serviciile, dar și comunicarea eficientă – fiind componentele strategiei companiei – stabilesc direcția pentru managementul schimbării în cadrul companiei și servesc drept temelii valabile managerului general pentru a putea planifica schimbările care vor fi concentrate pe realizarea strategiei companiei. Conducând procesul de management al schimbării, managerul general al companiei, participă la toate etapele procesului de planificare a schimbării: planificarea strategică, stabilirea obiectivelor, identificarea sistemelor ce trebuie schimbate, relațiile dintre obiectivele organizaționale și ale angajaților și împuternicirea angajaților pentru implementarea schimbării. Din cauza că reacția rapidă la schimbare și implementarea schimbării sunt părți componente ale strategiei companiei este natural ca directorul executiv al companiei, înțelegând caracterul omniprezent și inevitabil al schimbării, să sprijine necesitatea și să îndemne compania să întreprindă pașii necesari, asigurând resursele necesare pentru acest proces prin crearea echipelor proiectului, asigurarea cursurilor de instruire necesare și schimbului de experiență, cât și prin implicarea personală, comunicarea clară a procesului, ce ajută să se evite perioada de reacție și negare a schimbării.

În lumea tehnologiilor informaționale, schimbarea este unica constantă abordată datorită managerului acesteia, care poate să descifreze mediul de afaceri schimbător luând în calcul în același timp și influența schimbărilor asupra părților interesate: angajații, dacă schimbarea este de natură internă, abonații – în cazul în care schimbarea se referă la introducerea serviciilor, produselor noi, campaniilor; prestatorii – în cazul schimbării, de exemplu, a politicii de procurare, însă în toate cazurile unul din cele mai importante aspecte în managementul schimbării este comunicarea adecvată, explicarea motivelor pentru introducerea ei și avantajelor pe care le va aduce. Așa-numita „parte umană” este de o importanță vitală deoarece asigură atragerea persoanelor interesate. Comunicarea în cadrul companiei este diversă și se efectuează la mai multe nivele, fiind axată pe comunicarea de marketing ce produce o comunicare eficientă, la timp și clară

pentru piață prin intermediul diferitor tipuri de publicitate cât și prin comunicare internă axată pe comunicarea pentru angajați, cât și comunicarea corporativă, misiunea căreia este transmiterea mesajului către public. Comunicarea de marketing, comunicarea corporativă și comunicarea internă sunt, de asemenea, unități organizaționale în cadrul companiei.

Informația din rapoartele de cercetare în marketing și bazele de date este folosită de pentru analiză în scopul identificării posibilităților de a satisface așteptările clienților în ceea ce privește stabilirea prețurilor, serviciilor, produselor, ofertelor speciale, etc. Toate rezultatele sunt prezentate managementului companiei ca și contribuție pentru procesul de elaborare a deciziilor. În managementul actual, planul de acțiuni se construiește ca rezultat al planificării – crearea „proiectului viitorului și căilor de atingere a planurilor preconizate. [4]

Pentru a urmări eficiența implementării deciziilor manageriale și a unui management inovațional, activitățile întreprinderii trebuie să fie în permanență evaluate de către echipa de cercetări marketing prin prisma indicatorilor operaționali, financiari și a datelor din studiile de piață (indicii de satisfacție a clienților, nivelul de percepție asupra brandului, analize SWOT). Luate la un loc, toate aceste cifre contribuie la determinarea direcțiilor care necesită îmbunătățiri sau ajustări permanente. Pentru a menține statutul de companie lider pe piață care implementează noi tehnologii și servicii, departamentul de marketing urmează permanent cele mai bune practici din lume și evoluțiile pe piață, participând la conferințe specializate, forumuri și sesiuni pentru schimb de experiență. Unul din scopurile acestor sesiuni este de a identifica noile tendințe, cauzate de noile tehnologii, și modul în care acestea vor influența piața locală.

La identificarea avantajelor în lupta competitivă, este folosit de asemenea instrumentul SWOT. Acesta este analizat la capitolul puncte forte ale resurselor și oportunitățile companiei. Managerul, împreună cu echipa, urmărește să se concentreze asupra punctelor forte ale resurselor companiei, ca experiența acesteia, competențele de bază și cele mai puternice capacități competitive. Un alt pas important în depășirea concurentului este identificarea oportunităților de piață ale companiei, cele care sunt cele mai relevante și oferă cele mai bune perspective de creștere a profitului pe termen lung, avantajelor competitive și combinării celor mai bune cu capacitățile resurselor financiare și organizaționale. Astfel, identificarea poziției competitive a companiei demonstrează cât de bine este pregătită compania pentru a ține piept competitorilor, arată cu precizie punctele forte și slabe competitive ale companiei, indică dacă o firmă este în avantaj/dezavantaj competitiv împotriva fiecărui competitor, identifică posibilele atacuri ofensive (concentrează punctele forte ale companiei împotriva punctelor slabe ale rivalilor), identifică posibilele acțiuni defensive (o necesitate de a corecta punctele slabe competitive). De aceea este un exercițiu important în planificarea acțiunilor viitoare prin intermediul elaborării planului anual de activitate.

În procesul de elaborare a politicilor și strategiilor, analiza oportunităților și necesităților în cadrul parteneriatelor este de cea mai mare importanță managerială. Compania nu activează într-un mediu izolat și pentru a activa eficient are nevoie de parteneri.

Pentru a consolida prezența pe piață este foarte importantă identificarea avantajelor competitive. În cazul companiei trebuie să fie analizate următoarele măsuri de avantaje competitive: performanța calității serviciului, reputația/ imaginea; capacitățile tehnologice; rețeaua de dealeri și distribuitori, produsele și serviciile noi, resursele financiare, poziția costului relativ și capacitatea serviciului clientelă. Bineînțeles, succesul în realizarea oricărui plan depinde de cât de bine excelează organizația în procesul de execuție. Devierile de la plan sunt evaluate lunar, prin comparații ale valorilor absolute, cât și prin indicatorii de performanță strategică și

financiară. Planurile de activitate trec prin transformare și ajustări trimestrial, fiind de fiecare dată aprobate de acționari pentru a servi mai bine obiectivelor grupului, a corespunde dezvoltărilor mediului economic și a ține pasul cu noile tehnologii pentru a servi partenerii noștri în cel mai bun mod posibil. Rolul managerului în orientarea echipei, în direcționarea eficientă a resurselor și atingerea eficienței operaționale este de necontestat. Consider că pentru a atinge o eficiență operațională, un manager cu viziuni largi, în cadrul oricărei companii, trebuie să știe să valorifice resursele care contribuie cel mai mult la succesul ei. Managementul nu mai este, într-o lume competitivă, doar activitatea de conducere a unei instituții, oricare ar fi ea. Managementul trebuie să fie apriori inovațional pentru a lăsa urme într-un domeniu sau altul. Este crucială valorificarea adecvată a forței de muncă, tehnologiilor și proceselor de afaceri. Pentru a menține operaționalul focusat pe eficiență, un manager trebuie să valorifice și să coreleze în mod corespunzător oameni, procese, parteneri și produse. Simplificarea, standartizarea, alături de o viziune “out of the box”, creativitatea și o cale cât mai scurtă între produs și piață, sunt, în principal, cheile asigurării unei eficiențe operaționale și dovada unui management inovațional eficient.

Referințe bibliografice

1. Dicționarul explicativ al limbii române, ediția a II-a, Editura Univers enciclopedic, București, 1996, pag. 585
2. Ансофф, И., Стратегическое управление, М: Экономика, 1989. 519 pag.
3. Менар, К., Экономика организаций, Пер. франц., ИНФРА-М, 1996, 160 pag.
4. Гейтс, Б., Бизнес со скоростью мысли, ЭКСМО-Пресс, 2001, 480 pag.