

# CREATING BUSINESS EXCELLENCE AND UNITARY MANAGEMENT TOOLS

*Conf. univ. dr. Vicențiu VEREȘ<sup>1</sup>, Drd. Cristian CRISTU<sup>2</sup>, Drd. Mihaela CRISTU<sup>3</sup>*

## Rezumat

*This paper stresses the idea that an unitary strategy in management is one of the most important tools in developing a company, not matter the size. Tom Peters and Bob Waterman developed in the '80s the standard of excellence in running a business, fact that is forgotten or not used these days and through these two components we want the reactivate the interest on this subject: developing a company through excellence and unitary strategy.*

**Cuvinte cheie:** *governanță corporativă, strategie, management, excelență în afaceri*

**Clasificarea JEL:** G34, M1.

## 1. INTRODUCERE

În anul 1970, compania de consultanță Boston Consulting Group a conceput matricea portofoliului de produse pentru copii, dar acest portofoliu diferențiându-se în funcție de tipologia copilului, fie aceștia erau săraci, bogați, cu probleme ori erau celebri. Unul dintre competitorii acelor vremuri (și al zilelor noastre), McKinsey & Co. a creat un model alternativ destinat organizațiilor. „Cadrul 7S” a fost dezvoltat de către Richard Pascale și Tony Athos (1981) și Tom Peters și Bob Waterman (1982). Acest model are ca țel să construiască relațiile cu dublu sens (cu feedback) din cadrul unei corporații și care este cea mai bună strategie corporativă pentru implementare, subliniând în acest fel și faptul că randamentul unei strategii corporative este mai mare decât folosirea unui set de instrumente analitice în combinație cu structuri organizaționale și strategii de lucru (Lynch, 2002, p. 884).

## 2. CADRUL 7S SAU VIZIUNEA LUI TOM PETERS & BOB WATERMAN

Cele 7 componente menționate în acest model sunt tratate cu aceeași importanță în sistemul de lucru al strategiei corporative și acestea interacționează necondiționat pentru a permite imprimarea unui efect de sinergie asupra strategiei corporative a organizației. Acest model este construit ca un liant între strategia companiei, structură corporației și a sistemului, la care își aduc aportul stilul, aptitudinile, know-how-ul și țelurile angajaților corporației. Modelul 7S include următoarele componente:

1. *Strategia:* componenta necesară corporației pentru a avea succes;
2. *Structura:* modul de organizare al business-ului;
3. *Sisteme:* integratorul de flux informațional și execuție care crează straturile și substraturile care conturează și mențin business-ul în funcțiune (la nivel de atractivitate, competență pe piață și competitivitate în fața furnizorului, competitorului și a clientului);
4. *Stil:* modul de implementare a guvernancei corporative de către boardul executiv;
5. *Subiecții corporatiști (personalul):* oamenii care crează și formează corporația;

---

<sup>1</sup> Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca

<sup>2</sup> Universitatea Dunărea de Jos, Galați

<sup>3</sup> Universitatea Dunărea de Jos, Galați

6. *Skill-uri (aptitudini)*: combinația optimă pentru a asigura eficiența în dezvoltarea corporației;
7. *Scopurile supraordonate*: intersecția scopurilor (țelurilor) corporative ale angajaților trebuie să interacționeze cu scopurile propuse de către boardul executiv, împreună creând viziunea strategiei corporative adoptate prin guvernanta corporativă aplicată pentru creșterea sustenabilă a organizației.

Aceste șapte elemente sunt divizate în două grupe: cea a elementelor hard: strategia, structura și sistemul și cea a elementelor soft: stil, skill și scopuri supraordonate. Diferența dintre cele două grupuri este dată de faptul că primul grup se bazează pe caracterul tangibil al acestora, dar importanța grupei elementelor soft este dată de caracterul acestora, acestea fiind mai greu de evaluat, planificat sau măsurat.

Conform lui Peters și Waterman (1982) companiile care abordează un cadrul de lucru apropiat de cei șapte S își atrag premisele unor calități caracteristice unor companii performante, prin:

- *Utilizarea principiului loose-tight*. Boardul decide și implementează guvernanta corporativă, dar nu suprimă spiritul antreprenorial prin acordarea de libertate în decizia de execuție la nivel local sau regional (descentralizare);
- *Orientarea spre acțiune*. Dacă o problemă este întâmpinată, atunci aceasta este rezolvată în cel mai scurt timp posibil cu soluția optimă construită;
- *Oferirea de suport și cererea de feedback din partea clienților*;
- *Gândirea personalului setată spre inovare*;
- *„Simplu este mai bun!”* (Steve Jobs – lansarea iPod, generația 1). Acest concept aplicat și în construcția structurii organizaționale, la nivel ierarhic și bazându-se pe funcția de execuție și răspundere;
- *Respectul acordat resurselor umane*. Oferirea de oportunități de promovare ierarhică verticală și orizontală în cadrul corporației prin dezvoltarea de sarcini noi, oferirea de traininguri și recompensarea pecuniară și non-pecuniară;
- *Respectarea valorilor și misiunii corporației*;
- *Păstrarea nivelului de bază al aptitudinilor*. Evoluția business-urilor din cadrul corporațiilor diversifică aptitudinile necesare, dar cele de bază vor fi la mare căutare pentru a porni orice business nou.

Pentru a putea implementa o strategie corporativă trebuie evaluate și construite scenarii posibile pentru dezvoltarea economiei globale, la care se adaugă modificarea comportamentului consumatorului și a cererii așteptate din posibilele bunuri sau servicii necesare pe termen lung. Pentru a proiecta strategia corporativă anumite componente ale economiei globale trebuie introduse în ecuația de randament a strategiei pe termen lung:

1. Globalizarea;
2. Competiția globală;
3. Super-conectivitatea creată de sectorul IT&C;
4. Transferul de sub guvernanta publică (management public) către guvernanta corporativă a anumitor companii strategice la nivel național, regional sau global;
5. Protejarea mediului;
6. Implementarea de fuziuni, achiziții și alianțe;
7. Rupturi în dezvoltarea și inovația tehnologică;
8. Prognozarea eficientă a cererii și optimizarea capacității de producție;
9. Comportamentul consumatorului;
10. Nivelul optim de descentralizare.

### 3. STRATEGIA UNITARĂ ȘI PRESIUNEA EXTERNĂ

Orice corporație își are un punct de pornire prin aventura numită afacere, de aceea este posibil ca viziunea de bază a fondatorilor/acționarilor să nu mai coincidă pe parcursul anumitor etape din dezvoltarea acesteia, schimbări putând apărea de la modul de finanțare al anumitor divizii sau proiecte până la restructurarea formei sau distribuirii capitalului corporativ prin introducerea de unii nou raport între echitate și datorie prin împrumut. Crearea de noi clase de acțiuni, emiterea de noi acțiuni, vânzarea de active sau vânzarea companiei reprezintă mișcări majore în modelul de guvernare corporativă. La listarea Facebook au fost utilizate două clase de acțiuni: A și B. Clasa A are o putere de vot de 10 ori mai mare ca o acțiune clasa B. Fondatorul Facebook, Mark Zuckerberg, deține 28.8% din acțiuni clasa A și o putere de vot de 57,1% din drepturi (prin împuternicirea a 57,1% din acțiunile clasa A). Acțiunile clasa A prin vânzare devin acțiuni clasa B, astfel Mark Zuckerberg dacă va rămâne după o anumită perioadă cu 9,1% din acțiunile sale actuale (clasa A) și celelalte acțiuni au trecut prin cel puțin un flux de vânzare – cumpărare, atunci acesta va avea votul majoritar din companie fiind acționar minoritar. Această situație este unică și are ca exemplu inițial listarea Google în care Sergey Brin și Larry Page dețin 30% din corporație (acțiuni clasa A), dar nu sunt majoritari în decizie și au marele avantaj competitiv că reprezintă două personalități distincte.

O corporație operează ca într-un acvariu, în care orice mișcare bruscă poate duce la valuri care pot crea probleme pe termen lung. Boardul unei corporații listate trebuie să învețe de pe urma acestui principiu și să facă conexiuni între acțiunea sau reacția avută la nivel corporativ și presiunea creată, care la rândul ei trebuie detensionată prin anumite proceduri consumatoare de resurse și timp.

Începând cu noul mileniu s-au intensificat mișcările sindicale în cadrul organizațiilor, mișcări care au început să ocupe o mare parte din timpul de muncă al unui board corporativ, la acestea s-au adăugat mișcările de M&A (Mergers & Acquisitions – Fuziuni & Achiziții) sau de preluări (mai mult sau mai puțin ostile) care au fost de multe ori executate prin procese de lucru care se bazează pe împrumuturi din ce în ce mai mari și cu garanții oferite care nu întâlnesc costul împrumutului (Bodislav, 2012, p. 51-56).

Disatisfacția adusă acționarilor se poate face prin numirea acelorași oameni în boardul executiv, deoarece are tendința să creeze impresia de putere acaparată de cei puțini și bine conectați, mai întâi boardul cu CEO și după un timp sentimentul de coagulare devine centrat pe CEO și oamenii lui care formează boardul. Același sentiment de disatisfacție mai poate fi adus de faptul că anumiți membri ai boardului fac parte din mai multe boarduri și sentimentul că aceștia nu pot să acorde 100% din atenție este prezent. Se adaugă și problematica de insider trading prezentă din ce în ce mai mult în rândul celor implicați în boardurile a mai multor companii prin jucarea mai multor cărți pe termen lung. Întorcându-ne la M&A, pe partea de fuziuni apare sentimentul de nesiguranța locului de muncă, de la portarul companiei până la CEO-ul acestora fiind vizați pentru schimbările de eficientizare ale noii corporații create. Cele două boarduri sunt „consolidate” într-unul singur prin înlăturarea celor „slabi sau neperformanți” (cei mai puțin conectați în cazul de față).

În cazul preluării ostile avem de a face cu două părți: cei care vor să preia (ostil) o corporație și cei care vor să rămână pe poziții. Cei dintâi pot fi convinși să renunțe printr-o bonificație suplimentară acordată în schimbul acțiunilor deja preluate (procedura greenmail – Colley, et al., 2003).

Acestea sunt doar cazuri de presiuni externe care pot apărea, dar trebuie avut în vedere că oricare presiune externă la nivel de guvernare corporativă poate veni din partea a trei elemente:

- Acționariat (versus board);

- Preluările ostile;
- Reglementările noi apărute.

Activismul în rândul corporațiilor a apărut la începutul secolului 20, în momentul în care drepturile omului erau încălcate în câmpul de muncă. La început acest fenomen a luat amploare în SUA prin sublinierea problemelor apărute în cadrul condițiilor nesigure și nesănătoase din cadrul fabricanților de produse alimentare și a medicamentelor, condiții create și menținute de capitaliști lacomi (uneori monopolști) care în dorința obținerii profitului ridicat au încălcat orice proceduri și practici conforme. Legile federale și statale au fost create conform necesităților și au apărut noi organisme de reglementare, precum Federal Drug Administration, astfel s-au creat și standardele minime de lucru.

Oportunități pe care corporația trebuie să le pună în balanță, fie cu avantaje, fie cu dezavantaje trebuie făcută asupra prospecțiunilor făcute pentru posibile achiziții, fuziunilor sau vânzărilor de divizii. În piața globală, SUA prezintă un avantaj competitiv față de restul lumii pentru că prezintă mai ușor soluții de economii de scară prin prezentarea unor valori logistice mai dezvoltate decât restul lumii. Acest avantaj al SUA crează o presiune pentru a crește logistica disponibilă celorlalți competitori care îi obligă pe aceștia să facă fuziuni pentru a avea acces la logistică, know-how local și la distribuție mai diversificată și cu scopul final de a crea o economie de scară. Aceste fuziuni pot fi negociate pe terenul de golf, în cadrul unei conferințe, dar acest lucru se produce în cazul în care avem de a face cu o înțelegere amiabilă între părți, care se soldează cu o presiune scăzută pe angajați, împrumutatori, furnizori, clienți și acționari. În urma unei astfel de relații comerciale nou create se dorește să se obțină *sinergia* sistemului, în care suma părților să fie mai mare decât valoarea acestora (aici incluzând și poziția de companie dominantă în urma fuziunii și sumele plătite către acționari și angajați). Fuziunile făcute în deplină armonie au și marele avantaj că scad foarte mult valoarea comisioanelor percepute de investment bankerii.

#### 4. CONCLUZII

Relațiile de muncă au început să fie tratate ca elemente de maximă valoare pentru a sublinia eliminarea sclaviei (prin implementarea unui program maxim – 40 de ore program normal și cu un minim de plată) sau exploatării copiilor și prin acordarea de condiții minime sanitare la locul de muncă.

Sindicatul este creat pentru a apăra angajații, acestea fiind suportate ca principiu și cadru de lucru prin litera legii, dar și în lipsa acestora suportul legal pentru angajat îi permite acestuia un cadru legal, plus valorificator și demn de a lucra și progresa.

Un alt concept dezbătut a fost cel prin care transparența a fost implementată ca obligatorie în cadrul activității boardului executiv, de la decizii minore de angajare până la stock option-urile activate de către CEO sau alți directori executivi. Activitățile de insider trading au fost astfel mai ușor de demascat, iar activități de a crea fluxuri financiare fără fundament real au fost delimitate și aproape neutralizate.

Lupta pentru viziune are loc între acționariat și board în momentul în care se întâmplă ca strategia conturată de board să nu fie conformă cu viziunea acționariatului asupra viitorului corporației conform documentelor financiare sau conform unei oferte de preluare sau fuziune care poate aduce beneficii garantate. Atunci când boardul emite următorul desfășurător pentru Adunarea Generală a Acționarilor și acesta este în contradicție cu ceea ce doresc acționarii se ajunge la un scandal public, în care sunt avantajați membrii boardului pentru că aceștia dispun de muniție de război buget corporației. Ca exemplu avem achiziția de către Hewlett Packard Corporation a Compaq în 2002, aceasta fiind respinsă de către o mare parte a acționarilor, dar în urma unei lupte dintre board și CEO versus acționari pe parcursul căreia s-au utilizat toate

căile de atac (de tip *proxy statement*) s-a ajuns la aprobarea achiziției de către boardul și CEO-ul HP a Compaq prin decizie judecătorească.

Prin evaluarea de tip 360 de grade a problematicii preluărilor ostile se poate observa că avem de a face cu o întărire a ideii că modelul capitalismului bazat pe piață reprezintă unul din punctele forte ale sistemului economic actual.

## 5. BIBLIOGRAFIE

1. Bodislav, D.A. Countries versus Corporations and Economies versus Businesses... What makes the Global Mechanism work better?, 2012, în *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 3, p. 51-56.
2. Colley, J., Jr.; Doyle, J.; Logan, G.; Wallace, S. *Corporate Governance*, New-York: Editura McGraw-Hill Executive MBA, 2003.
3. Lynch, R. *Strategia corporativă*, București: Editura Arc, 2002.
4. Pascale, R.; Athos, T. *The Art of Japanese Management*, Londra: Editura Allen Lane, 1981.
5. Peters, T.; Waterman, B. *In Search of Excellence*, New York: Editura Harper Collins, 1982.