

Performanța managerială liniară, pas cu pas, versus performanța exponențială

George MOLDOVEANU

Academia de Studii Economice, București
gmoldoveanu9@yahoo.com

Ion Gh. ROȘCA

Academia de Studii Economice, București
Ion.Rosca@ase.ro

Rezumat. *Lucrarea își propune trecerea de la conceptul de potențial managerial, care s-a abordat de autori din determinarea dimensiunii acestuia (Roșca, Moldoveanu, 2009b), la cel de performanță liniară, pas cu pas, ca rezultat obiectiv al procesului managerial. În acest mod se „răspunde” teoreticienilor și practicienilor care susțin performanța managerială exponențială. Autorii ca detractori ai performanței exponențiale sunt influențați de actuala criză (Roșca, Moldoveanu, 2009a), de lipsa excelenței organizaționale din multe companii, în special românești, precum și de atingerea „finalului” în companiile evolute, dezvoltate într-un ritm necontrolat.*

Cuvinte-cheie: performanță liniară pas cu pas; maximizarea afacerii; panta drepte de regresie a afacerii; performanță exponențială; singularitate.

Coduri JEL: M10, M11, M12, M14.

Cod REL: 14K.

1. De la potențialul managerial la performanța liniară pas cu pas

Potențialul managerial (Roșca, Moldoveanu, 2009b) are o probabilitate mai mare sau mai redusă de a genera activități eficiente și eficiente. Performanța managerială reprezintă rezultatul obiectiv al unui exercițiu managerial. Aceasta se identifică adesea cu maximizarea valorii afacerii pentru acționari, asociați, investitori, care nu poate avea decât un trend liniar, natural.

Pentru organizațiile cotate la bursă, valoarea afacerii (v) este evaluată prin produsul dintre numărul acțiunilor emise (n) și prețul mediu de tranzacționare (p):

$$v = n \times p \quad (1)$$

Un alt factor care ar trebui luat în calcul este așa-numitul „goodwill-ul”, (GW) care se consideră o marjă de profit, la o vânzare a afacerii:

$$v = CP - DA + GW \quad (2)$$

în care:

CP – capitaluri proprii (în termeni reali);

DA – debite față de asociați și creditori (dacă există, de asemenea, în termeni reali);

GW – goodwill estimat (valoarea brand-urilor și a fondului de comerț în termeni reali).

Această abordare a performanței manageriale pornește de la teza potrivit căreia aceasta adaugă valoare unității strategice de afaceri.

Dacă nu ar fi fost implicați și factorii externi ai mediului organizațional, atunci măsurarea performanței ar putea fi chiar indicatorul de creștere a valorii afacerii. Dar factorii externi influențează această valoare, în special în perioada de turbulență și criză, independent de acțiunile managementului. Spre exemplificare, utilizarea avioanelor de pasageri, după actul terorist din 11 septembrie 2001, a scăzut dramatic valoarea companiilor de transport, fără ca managerii acestora să aibă în principiu o implicare. Aceeași situație o înregistrăm cu organizațiile imobiliare sau unele companii cu produse de export, după sfârșitul anului 2008.

În contextul prezentat se poate afirma că un manager performant este cel care asigură sporirea valorii afacerii, peste media din domeniul în care activează, la o categorie dimensională comparabilă a afacerii.

$$a_n > \bar{a}_n \quad (3)$$

unde:

a reprezintă panta dreptei de regresie în punctele care definesc valoarea anuală a afacerii;

\bar{a}_n este panta dreptei de regresie în punctele domeniului analizat, eliminându-se afacerile de dimensiuni necomparabile.

Evaluarea trebuie făcută pe o perioadă de cel puțin cinci ani, pentru a elimina factorii perturbatori ai mediului. Operaționalizarea concepției prezentate este simplă și spre exemplificare se poate înlocui valoarea afacerii cu cifra de afaceri, deși paleta indicatorilor care pot fi utilizați este mult mai largă.

Definirea modelului de regresie se face printr-o relație matematică în care nivelul performanței manageriale, (y), depinde de două categorii de factori: cifra de afaceri considerată ca factor principal, determinant, notat cu x, și o variabilă reziduală u, care este constituită din toți ceilalți factori care se consideră neesențiali.

$$y = f(x) + u \quad (4)$$

Propunem cazul a trei companii care au înregistrat pe o perioadă de cinci ani nivelul cifrei de afaceri din Tabelul 1.

Tabelul 1

Cifra de afaceri din trei companii reprezentative pentru industrie			
Nivelul performanței manageriale	Cifra de afaceri (mil. euro) – la nivel mondial		
	Compania A	Compania B	Compania C
1	32,00	80,00	38,90
2	35,00	95,00	40,00
3	38,00	100,00	41,00
4	39,94	150,00	43,00
5	40,68	170,00	45,11

Evoluția cifrei de afaceri în industria tipică, celor trei companii se prezintă în Tabelul 2.

Tabelul 2

Cifra de afaceri în industria tipică celor trei companii	
Nivelul performanței manageriale	Cifra de afaceri în industria tipică celor trei companii (mld. lei)
1	55,20
2	57,90
3	58,10
4	62,30
5	65,00

Panta dreptei de regresie în cadrul Companiei A (0,427948121) este mai mare decât cea a industriei căreia aparține compania (0,394089). Rezultă un management performant.

În cazul companiei B, panta dreptei de regresie (0,039037), comparativ cu cea a industriei din care face parte, este mai mică, ceea ce ne conduce la aprecierea unui management neperformant.

La nivelul companiei C, panta dreptei de regresie este mai mare decât cea de la nivelul industriei, ceea ce ne permite aprecierea unui management performant. Calculele sunt prezentate în Anexa 1.

Din prelucrarea datelor celor trei companii, precum și a industriei la care aparțin (Anexa 1) rezultă că în toate cele patru cazuri există legături puternice între nivelul cifrei de afaceri și cel al performanței manageriale.

Rezumarea concepției asupra performanței manageriale bazată pe evaluarea cantitativă a valorii create în procesul de management are următoarele *avantaje*:

- este pragmatică;
- este relativ ușor de evaluat din date publice despre afacere;
- este obiectivă;
- este în acord cu scopul fundamental al managementului („maximizing shareholder value” sau „maximizarea valorii pentru acționari”).

Dezavantajele unei astfel de definiții sunt următoarele:

- este necesar un interval mare de timp de funcționare a unei afaceri sub un anumit management pentru o evaluare concretă;
- este o definiție mai mult decât normativă;
- atunci când este utilizată ca funcție de motivare a managerilor, conduce la o atitudine conservatoare, cu aversiune față de risc, bună pentru piețele mature, dar perdanță pe piețele emergente.

Cu toate dezavantajele ei, această definiție este la data actuală principalul criteriu de apreciere a performanței manageriale în SUA și în Uniunea Europeană, pe baza ei luându-se deciziile de recompensare a managerilor cu bonificații, respectiv deciziile de destituire a unui manager de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Pentru organizațiile în expansiune, cu o strategie agresivă pe piață, definiția clasică a performanței manageriale conduce la o manieră de management prea rezervată și conservatoare. Din acest motiv, evaluarea performanței manageriale la aceste firme se face în mod diferit, pe baza unuia din următoarele criterii substituente pentru valoarea afacerii:

- cifra de afaceri;
- cota de piață;
- cota relativă de piață.

Dacă analizăm mai atent aceste definiții, dincolo de efectul lor stimulativ pentru o atitudine agresivă pe piață, în aparent dispreț față de costuri, ele conduc în final tot la valoarea afacerii.

Prin aplicarea modului de a măsura performanța în unele organizații lucrative, am ajuns la teza potrivit căreia, în condiții de normalitate, de stabilitate economico-socială, aceasta evoluează liniar, potrivit unei drepte cu un coeficient unghiular mai mare sau mai redus.

Considerăm că această stare este expresia evoluționismului, fără a fi susținători ai „operei” lui Darwin. Evoluția nu elimină creaționismul și starea favorabilă din organizații, ci justifică performanța managerială.

Instituționalizarea performanței liniare în corporațiile actuale

Evoluția unităților strategice de afaceri (SBU) în timp și, implicit, performanța managerială, pot fi deduse și din indicatorul de rentabilitate a capitalurilor proprii (ROI).

$$ROI = ROS \times AU \quad (5)$$

unde:

ROI – Return on Investment, profitul net pe un an raportat la activele totale;

ROS – Return on Sales, profitul net raportat la vânzările nete, pe un an;

AU – Asset Utilization, viteza de rotație a activelor totale (numărul de rotații complete în decurs de un an).

Astfel, unii autori asimilează acești indicatori astfel:

Indicator financiar	ROI	ROS	AU
Semnificația în evaluarea performanței manageriale	Performanță managerială	Eficacitate managerială	Eficiență managerială
Definiția elementelor evaluării din perspectiva financiară	Calitatea plasamentului de capital în unitatea dată	Abilitatea managementului de a-și atinge obiectivul propus	Abilitatea managementului de a utiliza cât mai bine resursele (activele)

2. Performanța exponențială

În literatura de specialitate și practica economică se proiectează și se utilizează metode precum reengineering, six sigma etc. care propun și uneori realizează o sporire a performanțelor cu 40-60%, la nivelul unei perioade anuale, ceea ce pe o perioadă relativ scurtă poate desemna o creștere exponențială.

Susținătorii acestor teorii și practici sugerează direct sau indirect o nouă paradigmă, un hibrid, „biologic-nonbiologic”, stare superioară celei pe care o susținem de tipul „biologicului rațional” (Moldoveanu et al., 2007).

Noua paradigmă este asigurată de dezvoltarea exponențială a tehnologiei în ultima perioadă, care generează un model de genul „ingineria inversă a creierului” sau „copierea creierului”.

Ca detractor al acestei teorii întrebăm: „Cine a permis dezvoltarea exponențială a tehnologiei?” Poate exista inteligență nonbiologică în afara celei biologice?

Să considerăm că în perioada următoare de 50 – 100 de ani, am articula dezvoltările performante, de tip exponențial. Credem că am fi tangențiali cu noțiunea de „singularitate”, concept clamat astăzi de matematicieni, ca un punct în care derivata unei funcții nu se poate calcula, un punct în care fracția devine infinită.

Aprecierea este întregită de fizicieni, cosmologi etc., care ne apropie de o criză teribilă, cea finală, în care Universul este condamnat să dispară. Deci, „singularitatea” este un punct al „găurii negre”, unde legile sunt suspendate.

Să ne întoarcem în spațiul organizațional actual, fără a-l elimina pe cel virtual (Pande et al., 2008). Drumul între punctul de plecare și punctele de evoluție, descrise de planificarea/viziunea strategică, considerăm că este unul continuu, liniar, cu unele abateri în funcție de factorii de mediu, nu unul cu accelerație supraimpusă, cu un viitor sau final greu de conturat sau imposibil de formulat (Moldoveanu, 2009, Moldoveanu, Roșca, 2010).

După „nașterea” unei organizații trebuie să vedem finalul acesteia. Factorii mediului organizațional impun drumul parcurs cu un final mai mult sau mai puțin previzibil. Ratele progresului, ale performanțelor se impun a fi controlate și asta fac sau nu managerii. Unghiul α_n al evoluției performanțelor poate fi controlat și dezvoltarea stăpânită.

3. Performanța managerială liniară/exponențială și benchmarking-ul

Conceptul de performanță managerială, pentru a fi util practicii economice, trebuie alăturat, corelat cu cel de benchmarking. În acest proces dorim să accentuăm trei sublinieri:

i) Prima subliniere este separarea clară a factorilor endogeni de cei exogeni care influențează valoarea unităților strategice de afaceri. Performanța reală se bazează pe prima categorie de factori, fără a elimina acțiunea favorabilă a celei de-a doua;

ii) Următoarea subliniere este folosirea unui standard, care are ca scop două acțiuni, și anume evaluarea stării prezente prin ecartul dintre performanța realizată și standard, precum și demersul pentru îmbunătățirea stadiului înregistrat.

Standardul se bazează pe indicatori economici cantitativi/calitativi, care sunt prezentați la nivelul curent, pe o perioadă următoare, cum ar fi cea de cinci ani și esențial este mărimea acestora cu cea înregistrată de competitorii de clasă mondială.

Astfel, în managementul operațional performanța se fundamentează pe indicatorii cost, calitate, flexibilitate și livrare, măsuri care se identifică pe anul curent, pe intervalul următorilor cinci ani, precum și la palierul „world class competitor”.

iii) cel de-al treilea element subliniat este viteza schimbărilor organizaționale în scopul adaptării acestuia la mediu. Acesta presupune, în special în medii turbulente, agresivitate strategică reală pe care o descriem prin:

- a) gradul de discontinuitate a mișcărilor strategice ale organizației (marja de timp între momentele introducerii pe piață a două produse, servicii potrivit unor standarde asumate);
- b) ritmul mișcărilor strategice ale organizației (numărul noilor produse în unitatea de timp).

Performanța managerială liniară pas cu pas reduce durata schimbărilor organizaționale în scopul apropierii de competitorii mondiali, iar cea exponențială pas cu pas minimizează această durată, produce discontinuitate și urmărește cu orice preț „topul” realizărilor.

4. În loc de concluzii

În prezent, managementul general este completat în mod fericit cu unul operațional de care depinde în mare parte performanța. Teoria și practica sunt invadate de metode mai vechi sau recente. În acest scop să revedem metode precum J.I.T, lean manufacturing/lean thinking/kaizen, Six Sigma, TQM, teoria constrângerilor, reengineering, TCR etc.

Toate au elemente comune precum poziția centrală a clientului, focalizarea procesului etc., dar și trăsături specifice.

Deși prezentul a evoluat și nu suntem detractori ai niciunei metode enumerate, subliniem importanța dualității JIT – lean thinking, care susține performanța liniară pas cu pas. În acest fel sistemul de business asigură dezvoltarea produselor, serviciilor, în funcție de cerințele clienților, folosind paradigma atragerii componentelor procesate, ceea ce presupune flexibilitate și proactivitate la fluxurile cererii, atât în exteriorul organizației, cât și în interiorul acesteia. Managementul, în acest context, adaugă valoare produselor, serviciilor, pentru clienți, dar în funcție de nevoile reale ale acestora (ce, când și cum procesăm), și nu în raport de „goana necontrolată” după profit, bonusuri etc.

Această concepție asigură „sănătate” în cadrul companiilor, iar pierderile de resurse se reduc, așteptările acționarilor, managerilor fiind „temperate” de clienți, deși cele două demersuri sunt de multe ori convergente (Moldoveanu, Roșca, 2010).

Totuși, dorim să subliniem nevoia de creștere cu orice preț și a dezvoltării exponențiale a sistemului de procesare pe care o formulează mulți manageri, potrivit modului economic și nu socioeconomic. Această gândire generează crize precum cea actuală, care presupune regândirea intereselor și a câștigurilor.

Modelul oferit de lumea vie arată o evoluție progresivă, liniară, proces în care organizațiile care s-au adaptat la mediu, și nu cele mai „inteligente” cu dezvoltare exponențială au performat.

Bibliografie

- Moldoveanu, G., Roșca I. Gh., Pleter, O.Th., „Improving Organizations by Replacing the «Mechanical» Model with «Organic» one”, *Studii și cercetări de calcul economic și cibernetică economică*, nr. 2/2007, Academia de Studii Economice, București
- Moldoveanu, G., Pleter, O.Th., „Multidisciplinary Optimization in Services Management”, *Theoretical and Applied Economics*, nr. 5, 2007
- Moldoveanu, G., „Ritmul de procesare – vector esențial al sistemului organizatoric” (Processing rhythm. An Essential Vector of the organizational system), *Acces la succes. Calitatea* nr. 9/2009
- Moldoveanu, G., Roșca, I.Gh., „Comparative Approach between «Organizational Life Cycle» and «Rational Biological Model»”, *Revista de Management Comparat Internațional*, volume 11, issue 3, July 2010
- Pande, P.S., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R. (2008). *Cum își îmbunătățesc performanțele GE, Motorola și alte companii de top*, Editura All, București
- Roșca, I. Gh., Moldoveanu, G., „Management in turbulent conditions”, *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, nr. 2, 2009
- Roșca, I. Gh., Moldoveanu, G., „Measuring the Management Potential”, *Amfiteatru Economic*, nr. 26, 2009b

Anexa 1

Prelucrarea datelor în Excel – compania A:

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.97689524
R Square	0.95432431
Adjusted R Square	0.93909908
Standard Error	0.390195207
Observations	5

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	9.543243	9.543243	62.68045	0.004201
Residual	3	0.456757	0.152252		
Total	4	10			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	12.88714605	2.014261	-6.39795	0.007734	-19.2974	-6.47687
X Variable 1	0.427948121	0.054054	7.917099	0.004201	0.255925	0.599971

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	0.807193827	0.192806
2	2.091038191	-0.09104
3	3.374882554	-0.37488
4	4.205101909	-0.2051
5	4.521783519	0.478216

Anexa 2

Prelucrarea datelor în Excel – compania B:

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.957788
R Square	0.917359
Adjusted R Square	0.889812
Standard Error	0.524853
Observations	6

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	9.173588	9.173588	33.30151	0.010345
Residual	3	0.826412	0.275471		
Total	4	10			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-1.64535	0.838505	-1.96224	0.144536	-4.31385	1.023149
X Variable 1	0.039037	0.006765	5.770746	0.010345	0.017509	0.060564

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	1.477575	-0.47757
2	2.063123	-0.06312
3	2.258306	0.741694
4	4.210133	-0.21013
5	4.990864	0.009136

Anexa 3

Prelucrarea datelor în Excel – compania C:

**SUMMARY
OUTPUT**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.985347
R Square	0.970909
Adjusted R Square	0.961212
Standard Error	0.3114
Observations	5

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	9.70909	9.70909	100.1248	0.002125
Residual	3	0.29091	0.09697		
Total	4	10			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-23.1944	2.621508	-8.84773	0.003043	-31.5372	-14.8516
X Variable 1	0.629643	0.062925	10.00624	0.002125	0.429387	0.829898

**RESIDUAL
OUTPUT**

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	1.298705	-0.29871
2	1.991312	0.008688
3	2.620955	0.379045
4	3.88024	0.11976
5	5.208787	-0.20879

Annex 4

Prelucrarea datelor în Excel – industria specifică celor trei companii:

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>						
Multiple R	0.972529					
R Square	0.945813					
Adjusted R Square	0.92775					
Standard Error	0.424999					
Observations	5					

<i>ANOVA</i>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	9.458128	9.458128	52.36364	0.005443	
Residual	3	0.541872	0.180624			
Total	4	10				

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-20.5271	3.256823	-6.3028	0.00807	-30.8918	-10.1624
X Variable 1	0.394089	0.05446	7.236272	0.005443	0.220772	0.567405

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	1.226601	-0.2266
2	2.29064	-0.29064
3	2.369458	0.630542
4	4.024631	-0.02463
5	5.08867	-0.08867