

NEW METHODS AND TECHNIQUES OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT

PANAIT Ancuta-Elena,

Facultatea: IIR, Specializarea: CMP, Anul de studii: I, e-mail: panait.a@yahoo.com

Conducător științific: Prof. dr. ing. **Miron ZAPCIU**

REZUMAT: This scientific paper wanted to highlight the irreversible change brought by technology that brought influences on organizations, on the management's way, such as the directors had to change their management style, to be more open to knowledge and to embrace the change, and the rest, those who cannot adapt, time will show them the way of consequences. Management is an art and a science at the same time. It's an art because only a man born with the talent to lead will have the desired success and satisfaction and it is a science because you have to know the techniques that must be used correctly to achieve success.

CUVINTE CHEIE: management inovativ, Apple Inc, tehnici și metode noi, managementul timpului.

Introducere

- De ce am ales să elaborez această lucrare cu privire la noile metode și tehnici de conducere în management?

Din punctul de vedere al pionierului în ceea ce privește organizația și comportamentul acesteia, Mary Follett, a definit managementul ca fiind „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni.” Putem spune că această artă și-a făcut apariția încă de acum 400 de ani î.e.n. când, în Egiptul Antic, s-a constatat că a fost nevoie de conducerea și direcționarea a circa 400.000 de oameni pentru atingerea unui obiectiv, adică, construirea piramidelor, dar nici „grădinarii care au construit vestitele Grădini Suspendate ale Babilonului nu săpau și sădeau la întâmplare, după cum le venea prima dată în minte. Ei erau conduși după un plan.” [1]

Deci, conducerea a existat dintotdeauna, chiar dacă într-un cerc relativ restrâns, și nu sub termenul de „management” sau de „manager”. Ca o definiție concretă a managerului avem că este acea persoană care se ocupă cu manevrarea și conducerea, dar totodată are și un set de capacități, cunoștințe și valori necesare pentru a valorifica profitabil resursele umane, financiare și materiale ale unei entități. Primii cercetători care au căutat metode în funcționarea eficientă a întreprinderilor, sunt cunoscuți sub denumirea de „preclasicii managementului”; principalele contribuții fiind ale lui: Robert Owen, Charles Babbage și Henry R. Towne.

Chiar dacă reprezentanții perioadei preclasice au lăsat studii neterminate, aceștia au deschis porțile noilor ideologii manageriale, astfel, cu timpul, s-a dezvoltat managementul ca știință a conducerii. Aceasta, numită și știință, a apărut în sec. XIX-lea, fiind în opoziție cu managementul modern. Teoriile care au stat la baza acesteia au apărut încă din perioada industrială când a avut loc extinderea fabricilor, apariția utilajelor industriale fapt pentru care s-au căutat metode mai eficiente pentru conducerea acestora și creșterea productivității.

Părinte al managementului științific este considerat Frederik Taylor (1856-1915 S.U.A), prezentându-și conceptele în cea mai importantă lucrare a sa „Principiul managementului științific” în care a definit taylorismul „o teorie care fundamentează un sistem de organizare a muncii în cadrul căreia normele de muncă se stabilesc la nivelul muncitorilor cu cel mai ridicat randament și pe baza unor

îmbunătățiri aduse muncii prin eliminarea mișcărilor inutile, prin aplicarea unor metode mai eficiente, a evidenței și controlului, ducând astfel la creșterea randamentului muncii.” [2]

Stadiul actual

De-alungul timpului, știința conducerii s-a modificat odată cu evoluția tehnologiei și cu dezvoltarea omenirii, sistemele de management a trebuit să se adapteze necesităților în prag de creștere continuă ale întregului mediu înconjurător; astfel cum am ajuns de la primul robot mecanic al lui Pierre Jacquet-Droz (1770) (vezi figura 1 și 2) care putea fi programat să scrie de mana un text care are în componența sa până la 40 de caractere, la roboții umanoizi, care pot fi programați astfel încât să înlocuiască între 2 și 5 angajați full-time, sunt de cel puțin 3 ori mai rapizi decât oamenii, iar în funcție de situație pot ajunge până 100 de ori mai rapizi. (vezi figura 3).



Fig.1. Robot Mecanic- vedere din față

Fig.2. Robot Mecanic- parte mecanică

Fig.3. Robot umanoid

În prezent, tot mai mulți manageri și lideri au abordat metode și tehnici de conducere care să îi mențină pe linia de plutire în vadul comercial, să crească cifra de afaceri și, în consecință, să formeze o întreprindere modernă iar cei care nu se pot adapta, de cele mai multe ori sunt sortiți spre eșec. Schimbarea fiecărei persoane vine din interior; din dorința de a-și depăși condiția sau de a fi un om mai bun; de altfel, schimbarea pentru un manager vine tot din interior; din interiorul organizației care îi arată și îl îndeamnă să facă o schimbare în stilul său de conducere pentru a rămâne sau pentru a crește în ochii clienților, deoarece, fie că vorbim despre servicii sau despre producție în masă sau unicat, clientul este cel care le permite firmelor să supraviețuiască.

Considerând ciclul de viață clasic al unui produs, în prima parte a acestuia, vânzările cresc pe măsură ce produsul este lansat pe piață, în cea de-a doua parte vânzările se stabilizează – apare maturitatea produsului, iar în final vânzările scad vizibil – apare declinul produsului datorită lansării pe piață al unui alt produs mai performant.

În cazul industriei tehnologiilor de vârf, ciclul de viață al produselor nu mai respectă profilul curbei clasice, aceasta transformându-se în profilul unui „dinte de fierăstrău”. Înainte de a se încheia etapa introducerii pe piață a unui nou produs al tehnologiei de vârf, acesta este deja considerat depășit moral datorită apariției unui nou produs. Ritmul lansărilor pe piață a unor noi

tipuri de produse este atât de alert încât, firmele producătoare se confruntă permanent cu pericolul de a-și pierde poziția deja câștigată pe piață. Astfel, se pune problema găsirii unei proceduri logice prin intermediul căreia să se poată obține o planificare eficientă, indiferent de cazul particular al fiecărui proiect, o procedură logică analoagă a procedurilor Just in Time sau Time Quality Management, ca să furnizeze informații care să permită managerilor să-și focalizeze preocupările spre problemă de maximă prioritate. [3]

Un exemplu concret pe acest caz este multinaționala Apple Inc cu sediul în California, cu o cifră de afaceri de 91,8 miliarde de dolari în anul 2019, actualmente este condusă de către Tim Cook din anul 2011 și are ca principală activitate tehnologia calculatoarelor. Este un brand cunoscut pe piața internațională clienții și furnizorii rămânând loiali astfel dezvoltându-se în mod continuu pentru a-și face clienții mulțumiți. Portofoliul său este format dintr-o „paletă” largă de produse atât hardware (smartphon-uri iPhone, calculatoare Mac, televizoare Apple, ceasuri și iPod-uri) cât și software (macOS și iOS).

Modul de conducere și comportamentul organizațional au fost schimbate major, astfel că, Tim Cook, a mizat mai mult pe umanitatea dintre persoane, i-a influențat să fie mai buni, i-a înțeles, a ascultat și s-a făcut ascultat și a trecut de la managementul autocratic pe care fondatorul Steve Jobs obișnuia să îl folosească, la un leadership democratic unde a redus participarea a CEO în cadrul departamentului de dezvoltare a noilor produse și a lăsat mai multă libertate echipei care lucrează pe acea filială, considerându-i apți și acorzându-le mai multă încredere, dezvoltă o strategie pe proiecte dar pe termen scurt-mediu încearcă să diminueze legătura de subordonare față de departamentul de vânzare a telefoanelor mobile.

„Apple are o structură organizatorică ierarhică. Mai mult, structura organizațională a companiei integrează, de asemenea, grupe bazate pe produse, cu accent pe colaborarea dintre diferite grupuri și divizii. Cultura organizațională a companiei multinaționale de tehnologie, pe de altă parte, favorizează creativitatea și inovarea, însoțită de volumul intens de muncă al angajaților de la toate nivelurile.”[4]

Fiind liderul mondial care se ocupă cu dezvoltarea produselor digitale, și-a implementat propriul sistem de management unde totul se analizează pe calculator, transformă datele și le procesează pentru a genera cea mai corectă informație iar ca tehnici și metode de conducere sunt prezente următoarele:

- Porter’s Five Forces – această analiză ajută la implementarea unei strategii urmărind următorii factori: amenințări intrări noi, amenințări pe tija de produse similare, puterea de negociere a clienților, puterea de negociere a furnizorilor și competitivitatea categoriei respective.

„Acest model analitic vă permite să evaluați nivelurile de control între compania dvs. și forțele influente pe toată durata călătoriei de producție, de la furnizori până la concurenți și consumatori. După ce ați lucrat prin fiecare secțiune, trebuie să faceți toate modificările pe care le considerați necesare pentru a orienta echilibrul de putere către afacerea dvs.” [5]

- Analiza SWOT – reprezintă instrumentul esențial care determină: punctele forte și punctele slabe ale întreprinderii, dar și oportunitățile care se ivesc și amenințările care se apropie.

S (STRENGTHS) Puncte Forte	W (WEAKNESSES) Slăbiciuni
<p>Mediu inovator continuu</p> <p>Deține specialiști personali în domeniul IT</p> <p>Număr ridicat de clienți fideli</p> <p>Departamente focusate pe cercetare/dezvoltare</p> <p>Serviciul iTunes oferă posibilitatea de descărcare a melodiilor la prețuri scăzute</p> <p>Parteneriat strategic cu Amazon, Volkswagen, Google</p>	<p>Prețuri ridicate peste medie</p> <p>Ciclul de viață al produselor scăzut</p> <p>Restricțiile pe care le are în folosirea anumitor aplicații/programe</p>
O (OPORTUNITIES) Oportunități	T (THREATS) Amenințări
<p>Crearea antenei 5G proprie</p> <p>Încheierea unui parteneriat cu Facebook</p> <p>Extindere internațională</p> <p>Soluționarea virușilor informatici</p>	<p>Companiile refuză Apple din cauza incompatibilității cu software-ul utilizat de către aceștia</p> <p>Competiție ridicată</p> <p>Serviciul iTunes scade în favoarea muzicii piratate de pe internet</p> <p>Recenziile pot afecta vânzările</p>

Tabel 1. Analiza SWOT pe Apple Inc

- PESTEL – este analiza macro-mediului, adică, analizează factorii precum: economici, politici, socioculturali, juridici, tehnologici și ecologici. Se poate spune că aceasta ne ajută să privim asupra întregului amplasament din mai multe unghiuri, fiind astfel considerată coloana vertebrală a unei entități economice dacă ne referim la strategiile care se dorește să fie abordate.

- Analiza Lanțului Valoric - reprezintă un instrument strategic care, folosit inteligent, poate crea valoare și pentru clienți dar și pentru societate.

Michael Porter a ajuns la concluzia că lanțul valor al unei întreprinderi este structurat în activități principale [logistica, operațiunile (adică procesul prin care materia primă și materialele sunt prelucrate până ajung la forma finala), marketing și vânzări, serviciile post vânzare (asigură și mențin calitatea produselor după ce acestea au ajuns la clienți)] și de sprijin și activități secundare [aprovizionare, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane (sunt incluse toate activitățile de la recrutare și pînă la încetarea relațiilor de muncă), infrastructura companiei (reprezintă legătura de susținere și de sprijinire a tuturor departamentelor dintr-o unitate)]. [6]

- Matricea lui Ansoff – este folosită pe plan strategic bazat pe dezvoltarea marketingului și are ca doctrină „Ce se vinde? Cui se vinde?”, astfel se pot genera următoarele opțiuni: vânzarea produselor existente pe piețele existente, extinderea produselor existente pe piețe noi, dezvoltarea de produse noi pentru piețele existente și dezvoltarea de produse noi pentru piețe noi.

Matricea Ansoff este un tabel care are ca fiind cea mai sigură strategie dezvoltarea produselor existente pe piața deja existentă, la polul opus având ca și risc ridicat crearea unor produse noi pentru piețe noi. În urma deciziei care este abordată, se pune în practică „mixul de marketing” sau cei 4P: preț, produs, plasare (distribuție), promovare, aceștia fiind într-o legătură de interdependență. [7]



Fig.4. – Grafic obiective de marketing

- Modelul 7-S McKinsey – modelul 7-S acționează pentru schimbarea către succes a unei întreprinderi prin analiza celor 7 dimensiuni: strategia (reprezintă strategia planului care va aduce profitul), structura (organizarea resurselor financiare, materiale, umane), sistemele (procesele și acțiune care urmează a fi realizate), valorile împărtășite, stilul personal (felul în care se dorește să se realizeze întreaga acțiune), abilitățile angajaților și ale companiei, personalul. [8]

În anul 2020, secolul evoluției tehnologiei, a tras după sine viteza din secolul al XIX-lea dar nu viteza despre care se vorbește că oamenii au făcut să se miște lucrurile mai repede, ci viteza oamenilor cărora timpul le este insuficient, se grăbesc în locurile frecventate și până acum, în mod constant, dar în pofida atenției sporite spre o gestiune corectă a timpului, aceștia se agită, se stresează și nu dau atenție cât de important este timpul. Pentru companii, timpul înseamnă bani, prin urmare poate duce la profitul sau eșecul acesteia dacă nu este gestionat corect, de aceea, se pune în aplicare acțiunea denumită *managementul timpului*.

TAPAS este un modul software, a fost dezvoltat în ultimul deceniu, ca un răspuns direct al nevoilor managerilor de proiect care lucrează în medii complexe și incerte, în care managementul continuu al riscului a devenit o necesitate, obiectivă. Are ca principală focalizare, integrarea managementului riscului. Acesta constituie doar un modul al unui software integrat cunoscut sub denumirea de „Sistem Informațional pentru Mari Proiecte” (SIMP) și este în totalitate compatibil cu Tehnica Valorii Dobândite. El poate genera:

- Programarea activităților;
- O rețea anume;
- Un profil al riscului util în previziunea probabilistică pentru durata proiectului.

Metoda TAPAS este utilă în special pentru controlul și raportarea proiectelor în timp real, având abilitatea de a opera într-un mod probabilistic, considerând ca și variabile majore ale riscului într-un mediu avansat atât „timpul” precum și „costul” ceea ce înseamnă o depărtare de la metoda inflexibilă și oarecum arbitrară a drumului critic (CPM).

TAPAS oferă următoarele facilități:

- ❖ Programarea activităților proiectului într-o manieră flexibilă și în timp real, după criteriile de timp economice și logice;
- ❖ Simularea unei distribuții reprezentative pentru durata proiectului, care reflectă incertitudinile asociate cu duratele activităților;
- ❖ Furnizarea datelor pentru metoda Valorii Dobândite, obținând monitorizarea performanțelor și previziunilor;
- ❖ Generarea distribuției probabilității corespunzătoare costului total al proiectului, reflectând impacturile incertitudinilor de timp.

Avantajele utilizării TAPAS în comparație cu CPM (Corporate Performance Management)

1. TAPAS este capabilă să accepte datele pe parcursul derulării proiectului, indiferent de secvența în care au fost executate anumite activități ale proiectului. CPM este dependentă de logica construită în cadrul relației, încă din momentul creării ei, și nu poate tolera violări ale acesteia.
2. TAPAS nu utilizează o rețea pentru a-și genera planificatorul. Acesta nu depinde de vreun calcul înainte și înapoi, pentru a se determina un drum critic. TAPAS

tratează activitățile din cadrul unui proiect ca fiind la fel de critice, și ține cont doar de dependențele tehnologice și/sau de specificațiile celui ce planifică.

3. Deoarece anumite activități programate în cadrul metodei CPM sunt prevăzute cu date de start și de finalizare timpurii cât și târzii, este imposibil a se integra rezultanta planificatorului CPM cu metoda Valorii Dobândite. În cadrul TAPAS nu există noțiunile de startare sau finalizare timpurii sau târzii, deci, rezultanta planificatorului acestei metode poate fi corelată cu metoda Valorii Dobândite.
4. TAPAS este ideală pentru obținerea distribuției probabilității duratei pentru orice proiect. Incorporarea TAPAS în Sistemul Informatic pentru Managementul Proiectelor, permite obținerea distribuțiilor duratei și costului proiectului, în paralel obținându-se un management al riscului integrat.

Concluzii

Lucrarea face apel la exemplul dat de către modelul de conducere definit prin stil managerial, metode și tehnici utilizate, pe care compania Apple Inc îl folosește la momentul actual, aceasta fiind una dintre cele mai de succes întreprinderi pe piața tehnologiei inovative.

Deci, faptul că Apple Inc a devenit de la o societate autocrată la una democrată, că și-a schimbat atât stilul de conducere cât și conducătorul, deși acesta este și judecat pentru că nu mai este la fel de îndrăzneț, nu a decăzut financiar așa cum se preconiza dar în schimb, angajații au o mai bună legătură cu Tim Cook, acest lucru fiind mai benefic pentru parcurgerea următorilor ani de viață ai organizației.

Singura soluție pentru un management bun, este să se realizeze un compromis continuu, între managementul din „lumea costurilor” și managementul din „produsul finit”, între care, de fapt, apare tot timpul o constrângere, care se poate ține sub control cu ajutorul rapoartelor zilnice asupra zonelor de stocaj care se consumă în mod neregulat.

Metodele prezentate mai sus sunt doar câteva din totalul instrumentelor portofoliului existent printre sistemele de management organizatoric pe care întreprinderile le utilizează, urmând să dezvolt despre managementul timpului, să aduc la cunoștință despre aplicația Monday.com, cum se utilizează în producție concepția integrată a produselor pentru reducerea cheltuielilor, sau cum ajunge industria robotică să înlocuiască joburile oamenilor, toate acestea făcând parte din prezentul nostru, prezent care se dezvoltă cu fiecare zi ce trece după cum este bine observat.

Bibliografie

1. Stuart C. (2002), 75 cele mai bune decizii manageriale luate vreodată și 21 dintre cele mai rele, Ed. Teora, București, ISBN: 973-200-621-8
2. Mee J.F. (2020), Frederick W. Taylor American Inventor and Engineer, Encyclopaedia Britannica, Disponibil la < <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor> >
3. Gănescu C. (2017), Strategii și performanță în management, Ed. Independența Economică, Pitești, ISBN: 978-606-502-126-6
4. Dudovsky J. (2019), Apple Inc Report, Research Methodology, Disponibil la < <https://research-methodology.net/apple-inc-report-2-2/>>
5. Stori J. (2020), How to use Porter's 5 Forces Model, Smart Insights, Disponibil la <<https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-development/how-to-use-porters-5-forces-model/>>
6. Ciumara T. (2013), Explorarea funcțiilor economice ale consultanței în practicile inovative de management în condițiile dezvoltării economice durabile, Institutul National de Cercetări Economice, ISBN: 978-973-618-325-6
7. Humelnicu D. (2014), Lanțul valoric- Un instrument de management strategic, ROSS CONSULTANTS, Disponibil la < [http://www.rosscon.ro/lantul-valoric-un-instrument-de-management-stragic/](http://www.rosscon.ro/lantul-valoric-un-instrument-de-management-strategic/) >
8. INSTITUTUL DE MARKETING (2013), Matricea lui Anasoff, Disponibil la <<https://institutuldemarketing.ro/matricea-lui-anasoff/>>
9. Mind Tools Teams (2016), The MCKinsey 7-S Framework Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, Disponibil la <https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm>
10. Stori J. (2020), How to use Porter's 5 Forces Model, Smart Insights, Disponibil la <<https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-development/how-to-use-porters-5-forces-model/>>

