

SOLUȚII MANAGERIALE DE CRIZĂ
RESTRUCTURAREA ORGANIZAȚIONALĂ
sau REPROIECTAREA MANAGERIALĂ?

*Copiilor mei, Andreea și Florin, aflați în ipostaze manageriale
în care pot valorifica propunerile avansate în lucrare*

ION VERBONCU

**SOLUȚII MANAGERIALE DE CRIZĂ
RESTRUCTURAREA ORGANIZAȚIONALĂ
sau REPROIECTAREA MANAGERIALĂ?**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2020**

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VEBONCU, ION

Soluții manageriale de criză : restructurarea organizațională sau re proiectarea managerială? / Ion Verboncu. - București : Editura

Universitară, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-1176-1

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062811761

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2020
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

Cuprins

Introducere	7
1. Criza economică. Managementul în perioada de criză	11
1.1. Clarificări terminologice	11
1.2. Definirea crizei.....	19
1.3. Cauze.....	21
1.4. Forme de manifestare ale crizei organizaționale.....	24
1.5. Caracteristici manageriale ale perioadelor de criză	25
2. Posibile soluții pe timp de criză: restructurarea organizațională și reproiectarea managerială	34
2.1. Restructurarea organizațională.....	36
2.2. Reproiectarea managerială.....	53
2.2.1. Reengineeringul proceselor de afaceri (Business Process Reengineering)	53
2.2.2. Reproiectarea managementului întreprinderii.....	71
2.3. Abordare comparativă: restructurare organizațională – BPR – reproiectare managerială	83
2.3.1. Pentru ce optăm?	83
2.3.2. Restructurare organizațională vs. reproiectare managerială ..	86
3. Diagnosticarea și strategia – suportul restructurării și reproiectării manageriale	93
3.1. Diagnosticarea globală.....	93
3.1.1. Documentarea preliminară	94
3.1.2. Analiza viabilității manageriale și economice a întreprinderii	97
3.1.3. Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte	101
3.1.5. Analiza mediului extern al întreprinderii	101
3.1.6. Determinarea potențialului de viabilitate globală a întreprinderii	101
3.1.7. Principalele recomandări strategico-tactice	102

3.1.8. Matricea SWOT	103
3.2. Strategia de restructurare sau reprojectare managerială	103
4. Aspecte pragmatice ale restructurării și reprojectării manageriale a întreprinderii în perioada de criză	108
4.1. Cum restructurăm o întreprindere în dificultate.....	108
4.2. Reengineeringul managementului și eficientizarea întreprinderii	173
5. Concluzii	225
Bibliografie	236

Introducere

Traversăm o perioadă dificilă din toate punctele de vedere – economic, social, politic, managerial ș.a.m.d. – creată și întreținută de pandemia de Covid-19. Criza economică se adâncește și, practic, nu afectează doar o organizație sau o țară, ci mapamondul, fără nicio discriminare. Specialiștii și politicienii vin cu soluții, fezabile sau mai puțin fezabile, dar toate cer bani, cât mai mulți bani. Pentru întreprinderi, mai ales cele private, posibilitățile de finanțare se diminuează din cauza înrăutățirii situației financiare a acestora: lipsă lichidități, costuri mari, venituri în continuă scădere, piețe pierdute, imagine de asemenea în scădere. Cea mai vehiculată modalitate de ieșire din criză este *restructurarea*, văzută ca veritabil colac de salvare atât pentru firmele intrate în insolvență (pentru evitarea falimentului), cât și pentru cele care înregistrează, într-un anumit interval de timp, un declin economic și financiar. Această soluție de salvare, trâmbițată în mai toate mijloacele de informare de către consultanți ca fiind miraculoasă, a început să fie reevaluată în ceea ce privește „prețul de achiziție”. Așa s-a ajuns ca restructurarea Complexului Energetic Oltenia, regăsită într-un plan trimis Comisiei Europene în august 2020, „să coste” 2,4 milioane lei, evident în condițiile în care, la finalul intervalului prevăzut în planul de restructurare și decarbonare, respectiv anul 2025, se vor produce substanțiale schimbări structurale în prestația celui mai mare producător de energie din România. Din păcate, se vorbește foarte puțin sau deloc despre soluții de natură pur managerială, ce pot contribui la relansarea unor operatori economici, soluții care includ și modificări structurale ori procesuale importante. Una din acestea este reproiectarea managerială sau reengineeringul managementului întreprinderii, de departe cea mai importantă și complexă modalitate de schimbare managerială și organizațională cunoscută și aplicată destul de timid și în România.

Orice specialist în management se poate întreba de ce oare soluțiile pur manageriale nu sunt agreate de practicieni? De ce „se merge” doar pe căi băătorite, unele din acestea chiar reglementate normativ? De ce

managementul, mai pe românește conducerea și gestiunea, fac parte doar din vocabularul managerilor, nu și din soluțiile pe care trebuie să le ofere în rezolvarea unor probleme cu care se confruntă afacerea?

Răspunsul îl oferim noi.

În primul rând, mulți din cei care conduc și gestionează organizațiile românești (întreprinderi publice și private, autorități și instituții publice ș.a.) nu știu management! Acest aspect iese în evidență în special în perioade de criză. Printre formele de manifestare, putem invoca și criza managerială, respectiv criza de competență, cu „întindere” pe verticala sistemului de management al economiei, de la guvernanți la organizațiile de tot felul. Lipsa ori întârzierea nepermisă în adoptarea și aplicarea unor soluții, caracterul contradictoriu al altora, lipsa de comunicare sau comunicarea ineficientă sunt tot atâtea ipostaze ale neputinței generate de incompetență.

În al doilea rând, e mai ușor să dai afară, din condei, sub acoperirea așa zisei restructurări, zeci sau sute de salariați, decât să încerci să găsești soluții care să nu provoace un asemenea deranj social sau să fie însoțite de niște modalități alternative de salvare a personalului excedentar – reconversie profesională, investiții în perioada de criză și post-criză ș.a.

În al treilea rând, este relativ facilă realizarea unui plan de restructurare deoarece miile de firme de consultanță existente în țara noastră se pricep la așa ceva, spre deosebire de o schimbare complexă de natură managerială, pentru realizarea căreia oferta este mai puțin generoasă.

În al patrulea rând, managerii întreprinderilor care optează pentru restructurare nu fac altceva decât să se alinieze la „moda” românească a ultimelor decenii în materie de schimbare organizațională. Insistăm pe sintagma „o modă” întrucât rezultatele așteptate ca și consecință a studiilor de restructurare nu s-au ridicat la nivelul dorit, fiind necesară repetarea unui astfel de scenariu, până la... dispariția întreprinderii respective de pe harta economică a țării. Restructurările periodice efectuate în guvernări diferite – mai ales la nivelul întreprinderilor publice – s-au manifestat ca veritabile „dușuri reci” pentru respectivele organizații. Acestea au durat câteva luni, au trecut, iar revendicarea posturilor dispărute și, implicit, popularea lor cu personal clientelar au revenit pe agenda preocupărilor autorității centrale sau locale, care păstrează respectiva întreprindere. Și, tot așa, restructurarea devine...ciclică, precum criza economică. Numai că, actuala criză economică este atipică, este generată de pandemie și trebuie analizată și

„rezolvată” prin valorificarea posibilităților oferite de teoria managementului modern, generator de performanțe.

Avertizăm că restructurarea va fi abordată în lucrarea noastră doar din punct de vedere managerial și economic. Aspectele de natură juridică – și, trebuie să recunoaștem, sunt numeroase – nu fac obiectul preocupărilor noastre deoarece nu le stăpânim în suficientă măsură, iar reglementările în domeniu sunt atât de complexe și de stufoase încât necesită solide cunoștințe juridice. De asemenea, atât restructurarea, cât și reproiectarea managerială sunt prezentate de pe poziția întreprinderii, producător de bunuri economice.

Cartea pe care o oferim cititorilor noștri insistă pe alternativa la restructurare, numită reengineeringul managementului, ce presupune *reconceperea (regândirea) și reproiectarea proceselor de management și a sistemului de management* al întreprinderii din perspectiva valorificării rolului determinant al managementului în eficientizarea acesteia. Abordarea comparativă a restructurării și reproiectării manageriale, ca modalități de schimbare organizațională și managerială scoate în evidență atu-urile și limitele celor două posibile soluții de schimbare și facilitează opțiunea celor care conduc și gestionează întreprinderile românești pentru cea mai fezabilă cale de ieșire din criză sau de ameliorare a influențelor nefavorabile ale acesteia. Punctul de pornire în acest demers este dat de sintagma: **schimbarea provoacă criza, iar din criză se poate ieși doar prin schimbare!**

Opțiunea noastră pentru cea de-a doua, respectiv reproiectarea managerială, este justificată atât prin argumentele înserate în lucrare, cât și prin dorința de a încerca să judecăm cu alți ochi managementul, ca factor prioritar de succes sau insucces economic și comercial pentru orice întreprindere, publică sau privată.

Să nu uităm o caracteristică definitivă a perioadei pe care o traversăm, începând cu prima parte a anului 2020: criza este generalizată la nivel național și mondial. Foarte mulți agenți economici trebuie să-și restructureze afacerea sau să-și reproiecteze sistemele de management pentru a face față mediului de afaceri schimbat. Economia, în ansamblul său, este pusă în pericol și trebuie restructurată sau regândită și reproiectată managerial. Nu credem în scenarii apocaliptice, însă trebuie să recunoaștem că omenirea și, desigur, și România se confruntă cu probleme grave,

economice, sociale, sanitare. Pentru aceasta autorul acestei cărți face un apel la specialiști, manageri și guvernanți să ia în considerare schimbarea de paradigmă în ceea ce privește managementul, să-i acordăm atenția cuvenită și împreună să gândim și să demarăm orice demers plecând de la rolul prioritar al managementului. Desigur, nu există o soluție deosebită, unică, un „vaccin” care să ne scape de criză, dar un „tratament” care să fie cunoscut și acceptat de toți actorii – politici, economici, sociali etc. – există! Acesta trebuie aplicat gradual și consecvent, iar „pacientul” (economia sau întreprinderea) cu siguranță se va însănătoși. Dacă această criză economică este una **accidentală**, apărută ca urmare a crizei sanitare, atunci trebuie să dispună de o **abordare și soluționare inedite, profesioniste**, în care managementul și managerii din fiecare întreprindere trebuie să se implice profesionist. Rămânem fideli ideii că **dacă restructurarea este o soluție de avarie, cu efecte pe termen scurt, reproiectarea managementului este o soluție de durată, cu efecte pe termen lung!**

Cartea se adresează în primul rând managerilor de organizații – cărora le oferă instrumentarul metodologico-managerial de diminuare a influențelor nefavorabile ale crizei ori de salvare de la insolvență sau faliment – dar și specialiștilor implicați în derularea unor demersuri de restructurare sau reengineering – care trebuie să acționeze în condițiile cunoașterii detaliate a conținutului, avantajelor și limitelor fiecărei modalități. Lor li se adaugă studenții facultăților de business și management, din perspectiva îmbogățirii bagajului de cunoștințe economice și manageriale.

Mulțumim conducerii și specialiștilor Editurii Universitare, personal Domnului Director general, dr. Vasile Muscalu, cu care colaborăm de peste 15 ani, pentru sollicitudine și efortul depus în pregătirea manuscrisului pentru tipar și publicarea lucrării în condiții grafice ireproșabile.

*Prof.univ.dr.emerit, dr.H.C.,
Ion Verboncu
Octombrie 2020*

Capitolul 1

Criza economică. Managementul în perioada de criză

1.1. Clarificări conceptuale

Prezentarea principalelor concepte cu care vom opera în această lucrare este necesară și oportună din cel puțin două considerente: unul se referă la rigurozitatea abordării legăturilor dintre management și criza economică, obligatorie pentru a înțelege mecanismele intime de funcționare a acestora, iar al doilea vizează folosirea unui limbaj unitar, cu o terminologie științifică, indiferent de pregătire profesională sau managerială au actorii chemați să-l promoveze în practica operatorilor economici. Cele mai semnificative sunt:

- *Managementul* este una din cele mai noi științe și cea mai veche dintre arte. Ca știință, managementul abordează procesele și relațiile de management, pentru descoperirea de principii și legități ce le guvernează și crearea de instrumente manageriale care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. Abordat în sens restrâns, este echivalent cu *conducerea*, iar în sens larg, presupune *conducerea și gestiunea organizației*.
- *Administrarea* este tratată în Dicționarul explicativ al limbii române ca fiind activitatea de „a conduce, a chibzui, a gospodări o întreprindere, o instituție” în timp ce managementul înseamnă conducere și gestiune sau doar conducere. Ca atare, în multe privințe, management în sens larg și administrare sunt concepte echivalente.
- *Schimbarea organizațională* este definită drept „orice transformare, prefăcere, modificare în structura, procesele, intrările și ieșirile unei organizații, proces complex și deliberat prin care sunt afectate/modificate principalele resurse și activități și/sau sisteme ale organizației, prin care se adaptează la schimbările și mutațiile calitative ce au loc în societate, în vederea asigurării funcționalității

și performanțelor organizației” (Nicolescu, coord. gen., 2011, p.553).

- *Schimbarea managerială* vizează schimbările din perimetrul sistemului de management și al componentelor sale (decizională, informațională, metodologică, organizatorică și managementul resurselor umane), generate și operaționalizate din perspectiva ameliorării performanțelor manageriale și economice ale organizației.
- *Criza*, în general, este o perioadă marcată de mari dificultăți (economice, politice, sociale etc.), dezechilibru între producție și consum, situație gravă din viața socială (diminuarea autorității puterii de stat, declin rapid al economiei, scăderea nivelului de trai al populației, instabilitate politică și socială). Reflectă o ruptură a traseului normal pe care organizația îl parcurgea, care provoacă dezorganizare.
- *Recesiunea* reprezintă o scădere a producției, o reducere a investițiilor, o stagnare temporară a afacerilor, fiind o fază de declin a activității economice și o diminuare temporară a activității economice dintr-o țară
- *Depresiunea* este varianta severă a recesiunii.
- *Insolvența este definită* ca fiind starea patrimoniului debitorului care se caracterizează prin insuficiența fondurilor bănești disponibile pentru plata datoriilor certe, lichide și exigibile (Legea 85/2014).
- *Falimentul* este procedura de insolvență concursuală colectivă și egalitară, care se aplică debitorului în vederea lichidării averii acestuia pentru acoperirea pasivului, fiind urmată de radierea debitorului din registrul în care este înmatriculat.
- *Organizația* este definită drept un grup de persoane, constituit pe baza unor criterii economice, organizatorice, tehnice și tehnologice, manageriale etc., ce derulează procese de muncă orientate spre realizarea unor obiective comune.
- *Obiectivele* sunt expresia cuantificată și/sau calitativă a scopului pentru care a fost înființată și funcționează organizația ori o componentă a acesteia.
- *Obiectivele organizației* se regăsesc în cinci variante (ipostaze sau categorii): *fundamentale*, *derivate I*, *derivate II*, *specifice și individuale*. Defalcarea obiectivelor fundamentale ale organizației

sau „cascadarea” acestora în interiorul organizației se realizează conform principiului „top-down” (de sus în jos).

- *Firma sau întreprinderea* reprezintă un grup de persoane, organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice și manageriale, care concepe și desfășoară procese de muncă, concretizate în produse și servicii, în vederea obținerii de profit.
- *Mediul ambiant* este un ansamblu de variabile exogene, de natură economică, managerială, tehnică și tehnologică, politică, socio-culturală, demografică etc. cu influență directă asupra înființării, funcționării și managementului organizației.
- *Procesele* sunt „un ansamblu organizat de activități în interacțiune sau pași care se desfășoară împreună, pentru a crea un rezultat (un produs sau un serviciu) cu valoare adăugată. Un proces descrie cursul activităților în timp și desemnează o metodă de operare în producerea unui rezultat specificat” (ISO 9001:2008).
- *Procesele de management* sunt acea categorie a proceselor organizației în care o parte a factorului uman (managerii) acționează asupra celeilalte părți (executanții) în ceea ce privește previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, controlul și evaluarea prestației acestora.
- *Procesele principale* sunt cele dau consistență obiectului de activitate al organizației. Sunt procese generatoare de substanță economică.
- *Procesele auxiliare* sau procesele-suport (de sprijin) sunt prestatoare de servicii de specialitate pentru procesele principale.
- *Procesele de afaceri* cuprind procesele principale și auxiliare sau suport.
- *Funcțiile sau atributele managementului* sunt zone distincte de exercitare a managementului. Acestea sunt: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea.
- *Previziunea* cuprinde decizii prin care se stabilesc obiectivele organizației și ale componentelor sale, se precizează modalitățile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate în îndeplinirea obiectivelor și se stabilesc termenele intermediare și finale de realizare a acestora.

- *Strategia* este un „produs” al exercitării funcției de previziune și cuprinde obiectivele stabilite pentru o perioadă de 3-5 ani, modalitățile de realizare, resursele necesare și termenele intermediare și finale ce permit îndeplinirea misiunii organizației în condiții de avantaj competitiv.
- *Managementul strategic* are patru secvențe metodologice majore: fundamentarea, elaborarea, implementarea și evaluarea strategiei.
- *Organizarea* constă în adoptarea și aplicarea de decizii referitoare la delimitarea și dimensionarea proceselor de afaceri și suport necesare realizării obiectivelor, la delimitarea și dimensionarea componentelor structurale necesare exercitării proceselor de muncă și la dotarea cu personal a posturilor de management și execuție.
- *Coordonarea* presupune armonizarea deciziilor și acțiunilor personalului și ale subdiviziunilor organizatorice ale organizației pentru asigurarea realizării obiectivelor. Suportul coordonării este comunicarea, respectiv transmiterea de mesaje informaționale de la manageri spre executanți, sub forma deciziilor și a indicațiilor metodologice de aplicare a acestora și invers, dinspre executanți spre manageri, sub forma gradului de realizare a obiectivelor, a gradului de aplicare a deciziilor și reacției la deciziile manageriale.
- *Antrenarea* cuprinde decizii și acțiuni prin care se determină participarea salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor prin luarea în considerare a factorilor ce-i motivează. Suportul economic al antrenării este motivarea.
- *Control-evaluarea* se referă la evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivele stabilite, depistarea cauzală a principalelor abateri pozitive și negative și adoptarea unor decizii cu caracter corectiv sau profilactic.
- *Sistemul de management* cuprinde elemente de natură metodologică, decizională, informațională, procesuală și structural-organizatorică, motivațională etc. și relațiile dintre acestea, ce asigură funcționarea și dezvoltarea organizației.
- *Componenta metodologică* cuprinde instrumentarul managerial, metodologiile și alte elemente metodologice de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului.

- *Instrumentarul managerial* are în componență sisteme (metode complexe), metode și tehnici de management.
- *Metodologiile manageriale* sunt demersuri structurate în secvențe distincte (etape, faze etc.) prin care se asigură proiectarea/reproiectarea sistemului de management și a componentelor sale, precum și aplicarea instrumentarului managerial. Pot fi *complexe* sau generale (metodologia de promovare a managementului strategic, metodologia de reproiectarea managerială, metodologia de restructurare) ori *simplificate, specifice* (metodologiile de proiectare/reproiectare a componentelor manageriale – decizională, informațională, organizatorică etc., metodologiile de promovare și utilizare a fiecărui instrument managerial).
- *Componenta decizională* a managementului cuprinde deciziile și mecanismele de fundamentare, adoptare și aplicare a acestora.
- *Decizia* este o variantă aleasă din mai multe posibile pentru realizarea unui obiectiv.
- *Decizia de management* sau *decizia managerială* este decizia adoptată de un manager, ce influențează deciziile și acțiunile altor persoane.
- *Componenta informațională* cuprinde date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor. Acestea sunt componentele sale principale și se află într-o varietate tipologică.
- *Componenta organizatorică* cuprinde: organizarea formală, reglementată prin acte normative, decizii ale managementului organizației, documente organizatorice interne etc.(organizarea procesuală și organizarea structurală) și organizarea informală (neformală), cuprinde elemente și interacțiuni umane cu caracter organizatoric, ce se manifestă în mod spontan și natural între componenții organizației; este circumscrisă constituirii și funcționării grupurilor informale.
- *Organizarea procesuală* presupune delimitarea și dimensionarea componentelor procesuale solicitate de realizarea obiectivelor: *funcțiuni, activități, atribuții și sarcini*.
- *Organizarea structurală* poate fi definită drept un mod de aranjare a unor componente structurale într-o configurație prestabilită, pentru realizarea obiectivelor.

- *Structura organizatorică* este definită drept totalitatea persoanelor, a subdiviziunilor organizatorice și a relațiilor dintre acestea astfel constituie încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite.
- *Organizare unitară* constă în administrarea întreprinderii prin consiliul de administrație.
- *Organizare duală* presupune existența directoratului și a consiliului de supraveghere în administrarea întreprinderii.
- *Componenta „managementul resurselor umane”* cuprinde procese prin care se determină necesarul de factor uman al organizației, se previzionează evoluția resurselor umane interne și externe, se asigură recrutarea, selecția, încadrarea, evaluarea, motivarea, perfecționarea, promovarea și protecția acestora și dezvoltarea unei culturi organizaționale subordonată realizării obiectivelor.
- *Managerul* este persoana care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, adică fundamentează și adoptă decizii prin care influențează comportamentul decizional și operațional al cel puțin unei alte persoane. Cea mai frecventă ipostază în care se află este aceea de manager individual. Există și manageri de grup, sub forma organismelor participative de management: Adunarea generală a acționarilor, Consiliul de administrație, Consiliul de supraveghere, Directoratul.
- *Managerul profesionist* este caracterizat printr-o competență managerială adecvată postului pe care îl ocupă, ca atare, știe management.
- *Executantul* este persoana aflată în subordinea nemijlocită a unui manager și are ca preocupări principale inițierea de acțiuni pentru operaționalizarea deciziilor de management.
- *Cultura organizațională* cuprinde ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului la nivel de organizație, cu implicații nemijlocite asupra funcționalității și performanțelor acesteia.
- *Cultura managerială* se referă la sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente manageriale dintr-o organizație,

reflectate în tipurile și stilurile manageriale practicate și cu influență asupra culturii și performanțelor organizaționale.

- *Restructurarea* este o modalitate de atenuare a impactului crizei economice, concretizată în modificarea cantitativă, structurală și calitativă a unor parametri constructivi și funcționali, din perspectiva ameliorării viabilității, eficienței și eficacității afacerii, a menținerii și consolidării avantajului competitiv pe piața specifică.
- *Planul de restructurare* este un instrument de management prin intermediul căruia se realizează efectiv restructurarea organizațională. Cuprinde soluții sau modalități de restructurare concepute de specialiștii nominalizați în efectuarea schimbării (din interiorul întreprinderii sau consultant din afara acesteia), aprobate de Consiliul de administrație și/sau de Adunarea generală a acționarilor.
- *Proiectul sau studiul de restructurare* are o sferă de cuprindere mai mare decât cea a planului de restructurare; acesta cuprinde toate aspectele specifice etapelor specifice de restructurare organizațională: coordonatele restructurării, rezultatele diagnosticării mediului intern și extern și matricea SWOT, soluțiile de restructurare, efectele aplicării acestor soluții ș.a.m.d.
- *Reengineeringul proceselor de afaceri* (BPR – Business Process Reengineering), este axat pe regândirea și reproiectarea fundamentală, profundă și radicală a proceselor de muncă și, în special, a celor generatoare de valoare adăugată (proces de afaceri) în vederea îmbunătățirii spectaculoase a performanțelor
- *Reproiectarea managerială* sau *reengineeringul managerial* constă în schimbarea radicală, profundă, fundamentală a caracteristicilor dimensionale și funcționale ale sistemului de management, pentru facilitarea realizării obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate.
- *Profesionalizarea managerilor și a managementului* are, drept conținut, „dotarea” posturilor de management cu manageri profesioniști, exercitarea proceselor de management și proiectarea/reproiectarea sistemului de management și a componentelor sale de o manieră științifică.
- *Metodologizarea managerială* constă în promovarea instrumentarului managerial adecvat caracteristicilor dimensionale și funcționale ale organizației, a metodologiilor și a altor elemente

metodologice de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului și a componentelor sale majore.

- *Managementul prin obiective*, metodă complexă de management cu utilizare extinsă într-o mare varietate de organizații, de la întreprinderi la instituții publice, constă în defalcarea obiectivelor până la nivel de executant și corelarea recompenselor/sancțiunilor cu rezultatele obținute din realizarea acestora.
- *Managementul pe baza centrelor de profit (formate de afaceri)* este o metodă complexă de management bazată pe promovarea centrului de gestiune (de profit sau de costuri) ca format de afaceri, cu autonomie decizională și operațională ridicată.
- *Diagnosticarea* este o metodă de management ce asigură investigarea, analiza și evaluarea organizației, prin evidențierea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și formularea de recomandări strategice și tactice de ameliorare a potențialului de viabilitate al acesteia.
- *Analiza SWOT* este o metodă de analiză strategică, axată pe identificarea punctelor forte și a punctelor slabe specifice mediului intern, a oportunităților și amenințărilor mediului extern.
- *Matricea SWOT* este rezultatul analizei cu același nume și cuprinde patru cadrane, destinate evidențierii punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor, precum și alte patru destinate combinațiilor dintre acestea, utile în proiecția strategică a viitorului organizației.
- *Punctul forte sau tare* este un atu, o formă de concretizare a unui simptom pozitiv.
- *Punctul slab* concretizează un simptom negativ și se manifestă ca o disfuncționalitate într-un anumit domeniu.
- *Oportunitatea* este o situație sau eveniment specific mediului extern al organizației, tendință generală pozitivă a acestuia.
- *Amenințarea (vulnerabilitatea)* este o stare a unei variabile de mediu ambiant, național sau internațional, un eveniment sau o situație cu impact nefavorabil asupra organizației și managementului său.
- *Potențial de viabilitate* evidențiază capacitatea organizației de a valorifica punctele forte specifice mediului intern și oportunitățile

mediului ambiant, regional, național și internațional și, totodată, forța de a atenua sau elimina cauzele generatoare de puncte slabe (disfuncționalități) și de învinge amenințările mediului extern.

- *Recomandările* sunt modalități, direcții în care se așteaptă intervenția decizională a managerilor pentru a generaliza cauzele care provoacă puncte forte și a valorifica oportunitățile mediului extern ori pentru a atenua sau elimina cauzele generatoare de disfuncționalități și amenințările (pericolele) externe.

1.2. Definirea crizei

Criza, în general, este (DEX/2009, MDE/2010) o perioadă marcată de mari dificultăți (economice, politice, sociale etc.), dezechilibru între producție și consum, situație gravă din viața socială (diminuarea autorității puterii de stat, declin rapid al economiei, scăderea nivelului de trai al populației, instabilitate politică și socială). Dicționarul Oxford definește criza ca fiind „un moment de dificultate intensă sau pericol; un moment când o dificultate sau o decizie importantă trebuie să fie făcută; un punct de cotitură a evoluției unei boli, când se produce o schimbare importantă indicând fie recuperarea, fie moartea”. Cuvântul „criză” provine din grecescul *krisis* care înseamnă *decizie* sau *punct de cotitură* (Vrasti, R., 2012, p.6-7). Nu insistăm și asupra altor abordări etimologice ale crizei, nici asupra evoluției acestui concept în decursul timpului deoarece nu fac obiectul preocupărilor noastre.

Recesiunea, fază ce urmează unei perioade de vârf și precede criza, reprezintă o scădere a producției, o reducere a investițiilor, o stagnare temporară a afacerilor, fiind o fază de declin a activității economice și o diminuare temporară a activității economice dintr-o țară. O altă definiție aparține cercetătorilor de la Biroul Național de Cercetări Economice din SUA (NBER, înființat în 1920, este o organizație privată, fără scop lucrativ, non-partizan, dedicată conducerii cercetărilor economice și diseminării rezultatelor cercetării în rândul academicienilor, factorilor de decizie publică și profesioniștilor de afaceri); recesiunea reprezintă o scădere semnificativă a activității economice, care durează mai mult de câteva luni. Indicatorii luați în considerare în acest sens sunt: produsul intern brut real, veniturile,

rata de ocupare a forței de muncă, producția și vânzările cu amănuntul (www.sfin.ro/ce-este-recesiunea-economica).

Depresiunea este forma mai agresivă a recesiunii economice, de aceea trebuie abordată în contextul crizei economice.

Criza economică este o recesiune economică profundă și de lungă durată. Spre deosebire de recesiune, criza economică se manifestă pe intervale mari de timp, greu de anticipat ca durată, cu dificultăți, dezechilibre majore în mai toate domeniile. Mai mult decât atât, orice schimbare organizațională sau managerială poate declanșa o criză, după cum ieșirea din criză necesită schimbarea (vezi și *Rusu, C., 2003*).

Formele de manifestare și cauzele care o provoacă sunt diferite de la o perioadă la alta. Pentru a o înțelege și pentru a evidenția posibilele consecințe ale acesteia, apelăm la un exemplu preluat din ziarul financiar din 22 mai 2010 (www.zf.ro/zf-24/ce-este-criza-financiar-economica-mai-pe-romaneste) și structurat în mai multe secvențe, exemplu care, la o primă abordare, pare hilar și neînsemnat. În realitatea, cam în această manieră debutează și se manifestă o criză economică. Dacă extindem exemplul la scara economiei naționale, avem imaginea dezastrului pe care aceasta (n.n. criza) îl produce.

a. Ion are o crâșmă. Pentru a-și spori vânzările, el decide să le ofere clienților (majoritatea - bețivani neisprăviți) băutură pe datorie. Își notează cu grijă datoria fiecărui client, ținând astfel un bilanț al creditelor acordate. Pe măsură ce se răspândește vorba că Ion te servește acum în schimbul promisiunii de a plăti în viitor, numărul clienților crește, iar vânzările de băutură așijderea. Pe fază, Ion profită de ocazie și scumpește țuica și berea.

b. Un consilier bancar abil își dă seama că afacerea lui Ion este de viitor și îi acordă acestuia un credit pentru dezvoltarea cârciumii. Creditul este garantat cu creanțele acumulate de Ion -promisiunile de plată ale bețivanilor care îi trec pragul.

c. Superiorii consilierului bancar - băieți deștepți, cu îndelungată expertiză în mobilizarea resurselor financiare -refinanțează creditul acordat lui Ion prin emisiunea a trei tipuri de obligațiuni, garantate, desigur, cu datoriile alcoolicii: BEAU-BOND, BEAT-BOND și VOMIT-BOND.

d. Aceste titluri financiare sunt cumpărate și tranzacționate apoi pe piața internațională. Mulți investitori nu înțeleg ce înseamnă aceste obligațiuni și