



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE
ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGIE
POLITEHNICA BUCUREȘTI

ȘCOALA DOCTORALĂ DE
ANTREPRENORIAT, INGINERIA
AFACERILOR ȘI MANAGEMENT



TEZĂ DE DOCTORAT REZUMAT

ABORDAREA SISTEMICĂ ÎN MANAGEMENTUL REDRESĂRII ÎN CONTEXTUL NOILOR PROVOCĂRI EMERGENTE

Conducător de doctorat: Student doctorand:

Prof. Univ. Dr. Habil. Dana Corina DESELNICU

Eugen LASCU

București

2024

CUPRINS

<i>INTRODUCERE</i>	9
<i>CAPITOLUL I. METODOLOGIA ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII</i>	17
1.1 Definirea temei de cercetare.....	17
1.2 Relevanța temei de cercetare.....	18
1.3 Scopul cercetării.....	18
1.4 Întrebări și obiective de cercetare.....	19
1.5 Metodologia de cercetare.....	20
<i>CAPITOLUL II. ERA DISRUPTIVĂ ȘI PROVOCĂRILE SALE EMERGENTE</i>	23
2.1 Scurt istoric al revoluțiilor umane.....	23
2.2 Era disruptivă declanșată de "inovarea disruptivă"	25
2.3 Dimensiunile Erei Disruptive.....	26
2.3.1 Disrupția tehnologică.....	27
2.3.2 Disrupția pandemică.....	28
2.3.3 Disrupții economice.....	30
2.3.4 Disrupții sociale.....	31
2.3.5 Disruperea geopolitică.....	32
<i>CAPITOLUL III. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII, CONDIȚIA VITALĂ A GESTIONĂRII TURBULENȚELOR</i>	37
3.1 Bazele continuității activității.....	37
3.2 Continuitatea activității ca pilon-cheie al unei bune capacități de reziliență.....	42
3.3 Redresarea ca o condiție principală a continuității, creșterii și rezilienței companiilor	44
3.3.1 Continuitatea activității.....	45
3.3.2 Reziliența.....	47
<i>CAPITOLUL IV. REDRESAREA ACTIVĂ - UN RĂSPUNS VIABIL LA PROVOCĂRILE DISRUPTIVE EMERGENTE</i>	53
4.1 Rolul procesului de redresare.....	53
4.2 Dihotomia dintre redresare și restructurare.....	57
4.3 Modelul "4As Leadership" pentru Redresarea Activă.....	62
4.4 Procesul activ de redresare - un "modus operandi"	63
<i>CAPITOLUL V. GÂNDIREA SISTEMICĂ ȘI ABORDAREA INGINERIEI SISTEMULUI IN MANAGEMENTULUI REDRESĂRII ACTIVE</i>	67
5.1 Sistemele de baza.....	67
5.1.1 Structura sistemelor.....	68
5.1.2 Natura sistemelor.....	70
5.1.3 Bucla de feedback a sistemelor.....	71
5.1.4 Sisteme complexe - complexitate.....	72

5.2 Gândirea sistemică și ingineria sistemelor ca fundament al managementului redresării organizației.....	75
5.2.1 Rolul jucat de gândirea sistemică, ingineria sistemelor și abordarea sistemică în managementul redresării organizațiilor.....	75
5.2.2 Legătura dintre gândirea sistemică și ingineria sistemelor.....	77
5.2.3 Organizația văzută ca un sistem.....	80
5.2.4 Organizația ca subsistem într-un ecosistem mai mare.....	82
5.2.5 Organizația ca sistem socio-tehnic.....	83
5.2.6 Model bazat pe agenți.....	84
5.2.7 Sistemul de management integrat al organizațiilor, o condiție imperativă a ingineriei sistemelor.....	86
<i>CAPITOLUL VI. DIAGNOSTICUL CA PROCES-CHEIE PENTRU REDRESAREA ACTIVĂ.....</i>	90
6.1 Un nou model de diagnoză sistemică - Modelul Hexagramei.....	92
6.1.1 Primul bloc "Analiza financiară".....	92
6.1.2 Blocul "Strategie și leadership".....	96
6.1.3 Blocul "Dezvoltarea activității".....	102
6.1.4 Blocul "Managementul proceselor".....	104
6.1.5 Blocul "Guvernanța IT (ITG)".....	105
6.1.6 Blocul "Managementul schimbării și capacitatea de reziliență".....	107
6.2 Valorificarea diagnozei.....	109
<i>CAPITOLUL VII. DIAGNOZA PROCESULUI DE REDRESARE ACTIVĂ ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII. VALIDAREA MODELULUI SISTEMIC AL HEXAGRAMEI.....</i>	111
7.1 Metodologia cercetării.....	111
7.2 Analiza blocurilor de funcții corporative.....	113
7.2.1 Blocul de analiză financiară.....	113
7.2.2 Blocul strategic și de leadership.....	126
7.2.3 Blocul de dezvoltare a activităților.....	134
7.2.4 Blocul de management al proceselor.....	136
7.2.5 Blocul de guvernanță IT.....	138
7.2.6 Blocul de managementului schimbării și al rezilienței.....	140
<i>CAPITOLUL VIII. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII PENTRU O REDRESARE ACTIVĂ DE SUCCES.....</i>	148
8.1 "Propunerea de valoare unificată"	148
8.2 Evaluarea managementului schimbării - o condiție esențială a procesului de redresare.....	151
8.3 Rolul leadershipului în managementul schimbării.....	152
8.4 Managementul schimbării aplicat în industria aeroportuară. Studiu de caz.....	155
8.4.1 Metodologia de cercetare.....	155
8.4.2 Rezultatele cercetării.....	155
<i>CONCLUZII FINALE.....</i>	162
<i>CONTRIBUȚII TEORETICE ȘI PRACTICE LA DEZVOLTAREA CUNOȘTINȚELOR..</i>	162
<i>LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE.....</i>	167
<i>DISEMINAREA REZULTATELOR TEZEI - LISTA ARTICOLELOR PUBLICATE.....</i>	168

<i>REFERINȚE.....</i>	<i>169</i>
<i>GLOSAR DE TERMENI ȘI ACRONIME.....</i>	<i>173</i>
<i>LISTĂ DE FIGURI.....</i>	<i>177</i>
<i>LISTĂ DE TABELE.....</i>	<i>180</i>

CUVINTE CHEIE:

Redresare activă, Managementul redresării, Continuitatea afacerii, Reziliență, Managementul schimbării, Diagnoză, Gândire sistemică.

INTRODUCERE

Obiectivul principal al tezei intitulată "**ABORDAREA SISTEMICĂ ÎN MANAGEMENTUL REDRESĂRII ÎN CONTEXTUL NOILOR PROVOCĂRI EMERGENTE**", este de a explora și defini conceptul, atributele și implicațiile practice ale **Redresării active (Active Turnaround)**, ca un răspuns la noua eră denumită "Era disruptivă", în care omenirea a pășit de la începutul secolului XXI. În aceste condiții, în care sistemele fie ele economice, sociale, geopolitice etc., devin din ce în ce mai complexe, marcate de evoluții exponențiale, principalul imperativ pentru companii este asigurarea continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice.

În încercarea de a argumenta necesitatea acestor noi concepte, paradigme și practici, este obligatoriu să existe o abordare structurată a cercetării, pornind de la cauzele și factorii declanșatori ai acestui "eveniment perturbator", provocările, soluțiile și schimbările și condiționalitățile acestuia.

Din această perspectivă, este util să avem o imagine de ansamblu a lanțului causal de provocări și soluții. Figura nr. 1 oferă această perspectivă a unei linii directoare argumentative a tezei:

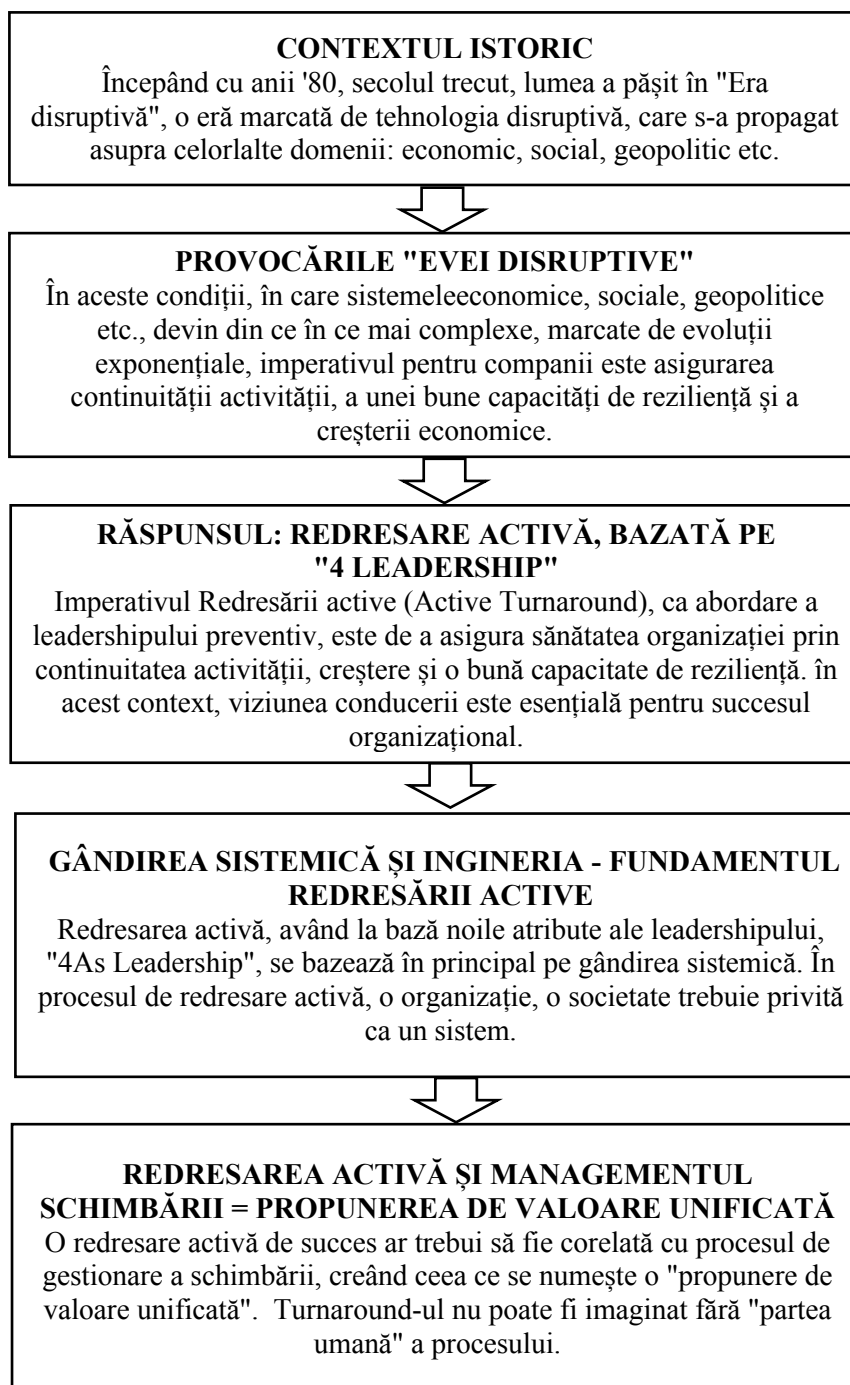


Fig. nr. 1 Lanțul causal al provocărilor și soluțiilor

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Printre alte principii, paradigme și concepte fundamentale, teza își propune să exploreze diferențele și similitudinile dintre managementul redresării și restructurare. Datorită nevoii lor de aplicabilitate specifică în cazul întreprinderilor care trebuie să își mențină continuitatea activității, în multe cazuri cele două abordări sunt considerate similare. Prin urmare, este important să se facă o distincție clară între domeniul lor de aplicare, rolul lor și punctele lor de convergență. Dar este la fel de important să se detalieze ceea ce le diferențiază în mod

fundamental. Pe baza acestei analize comparative, autorul susține și demonstrează necesitatea redresării active, ca nou concept și proces.

Începând cu anii 1980, lumea a pășit în așa-numita "Era disruptivă", o epocă marcată de tehnologia disruptivă, care s-a revărsat asupra celorlalte domenii: economic, social, geopolitic etc. Procesul a fost amplificat și mai mult de pandemia "COVID-19".

În aceste condiții, în care sistemele economice, sociale și geopolitice devin din ce în ce mai complexe, marcate de evoluții exponențiale, principalul imperativ pentru companii este asigurarea continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice. Din această perspectivă, teza investighează cauzele, factorii care au generat aceste fenomene ample și, mai mult, impactul acestora în diverse domenii. Principala analiză este dedicată provocărilor pe care companiile ar trebui să le abordeze, pentru a le menține în activitate, pentru a asigura continuitatea lor, o bună capacitate de reziliență și pentru a asigura creșterea economică.

În acest cadru, imperativul redresării active, ca abordare de leadership preventiv, este de a asigura sănătatea organizației. Viziunea conducerii este esențială pentru succesul organizațional. Evenimentele perturbatoare sunt omniprezente, având efecte imprevizibile asupra stabilității organizației. Aceste evenimente pot avea un impact critic asupra strategiei companiilor, necesitând schimbări dramatice. Se poate cere schimbarea radicală a viziunii, a scopului principal, a obiectivelor strategice, a structurii funcționale etc. ale companiei.

Conceptul și procesul de redresare activă pot fi abordate din perspectiva "gândirii sistemice" și a "ingineriei sistemelor". Luând în considerare o companie, indiferent de dimensiunea sa, se poate observa cu ușurință că organizația analizată este un sistem economic, având mai multe componente. Interacțiunea acestora contribuie la îndeplinirea scopului său fundamental, și anume generarea și furnizarea de bunuri și servicii destinate pieței sale, precum și a valorii pentru părțile interesate. Cu cât dimensiunea este mai mare, cu atât structura sa funcțională este mai complicată. În plus, o companie nu este o entitate care trăiește, lucrează sau acționează în mod izolat. Ea face parte dintr-un mediu, un sistem complex, care interacționează cu alți concurenți, platforme, părți interesate externe, organisme de reglementare etc.

Procesul de redresare a fost și este încă subiectul unor dezbateri de mai multe decenii. Dezbaterea științifică efectivă a început în 1970, cele mai relevante contribuții la acea vreme fiind: Altman (1968); Bibault (1982); Gordon (1971); Hambrick și Schechter (1983);

Schendel *et al.* (1976). Cercetători din diferite domenii au încercat să definească redresarea ca fiind "*un declin și o recuperare din dificultate*".

Pe baza dezbaterilor cercetătorilor, literatura de specialitate a grupat managementul redresării ca fiind fie "operațional", fie "de natură strategică". Din această perspectivă, merită menționați câțiva cercetători care au adus contribuții substanțiale: Hambrick și Schechter (1983); Ofek (1993); Pearce și Robbins (1993); și Schendel *et al.* (1976). În ciuda acestor eforturi, așa cum au concluzionat Schwier L. și Nienhaus A. în cercetarea lor: "*Niciun studiu din cunoștințele noastre nu ține cont de toată literatura privind redresarea, cuprinzând dimensiunile de conținut, proces și context din mai multe domenii de cercetare*" (Schwier & Nienhaus, 2017). În ciuda analizării unui număr semnificativ de articole științifice, autorul nu a putut identifica progrese mai relevante în aceste concepte subevaluate, dar foarte importante. Prin urmare, este și mai important să se genereze o dezbatere științifică pe această temă și să se clarifice acești termeni și caracteristicile lor specifice.

Această teză își propune să meargă și mai departe, avansând noul concept de redresare activă, pentru a umple golul evident din literatura existentă. Noul concept și noua practică ale redresării active au fost avansate ca răspuns la actuala "Eră Disruptivă". În aceste condiții, în care sistemele economice, sociale și geopolitice devin din ce în ce mai complexe, marcate de evoluții exponențiale, principalul imperativ pentru companii este asigurarea continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice. Prin urmare, unul dintre principalele rezultate ale tezei este explorarea și definirea diferențelor conceptuale și practice dintre redresare și restructurare și avansarea noului concept de redresare activă.

Capitolul I. Metodologia și obiectivele cercetării

Obiectivele capitolului:

- 1. Definirea temei de cercetare.**
- 2. Demonstrarea relevanței temei de cercetare.**
- 3. Scopul cercetării.**
- 4. Prezentarea întrebărilor și obiectivelor cercetării.**
- 5. Prezentarea și clarificarea metodologiei de cercetare utilizate.**

1.1 Definirea temei de cercetare

Cercetarea tezei este dedicată conceptului și practicii numite Turnaround Management (Managementul Redresării). Rolul principal al turnaround-ului este de a furniza principiile, viziunea, procesele și instrumentele care au ca scop menținerea companiei în redresare, în stare bună, asigurând continuitatea activității, capacitatea de reziliență și, chiar mai mult, creșterea economică. Managementul redresării, într-un mediu disruptiv, cu o complexitate tot mai mare, marcat de evoluții exponențiale, capătă noi dimensiuni și noi imperative, definite de autor drept redresare activă. În esență, leadership-ul și redresarea activă sunt legate în mod tidian.

Teza se concentrează, de asemenea, pe analiza relațiilor dintre riscurile generate de un mediu complex și perturbator și nevoia conducerii companiei de a asigura continuitatea activității, capacitatea de rezistență și creșterea.

Tema de cercetare a fost formulată după cum urmează:

Cercetarea unei abordări sistemice a managementului redresării în contextul noilor provocări generate de avântul disruptiv.

1.2 Relevanța temei de cercetare

Obiectivul principal al tezei este de a explora și defini conceptul, atributele și implicațiile practice ale **managementului redresării**, ca răspuns la noua eră numită "Disruptive Eve", în care omenirea a pășit de la începutul secolului XXI.

Datorită nevoii lor de aplicabilitate specifică în companii, conceptele de redresare și restructurare sunt considerate similare în multe cazuri. Prin urmare, această teză își propune, de asemenea, să facă o distincție clară între domeniul lor de aplicare, rolul și punctele lor de convergență. Dar este la fel de important să se detalieze ceea ce le diferențiază în mod fundamental, aplicabilitatea lor specifică și cine ar trebui să fie responsabil de fiecare proces. Pe baza acestei analize comparative, autorul merge mai departe, pentru a susține și a demonstra necesitatea redresării active, ca un nou concept și proces.

În aceste condiții, în care sistemele economice, sociale, geopolitice etc. devin din ce în ce mai complexe, marcate de evoluții exponențiale, principalul imperativ pentru companii este asigurarea continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice.

Din această perspectivă, teza își propune să investigheze cauzele și factorii care generează aceste fenomene ample și, mai mult, impactul lor în diverse domenii. Principala analiză este dedicată provocărilor pe care companiile ar trebui să le abordeze.

În contextul redresării active, ca abordare de gestionare preventivă, viziunea conducerii este esențială pentru succesul organizației. Evenimentele perturbatoare sunt omniprezente, având un impact imprevizibil asupra stabilității organizației. Aceste evenimente pot avea un impact critic asupra strategiei companiilor, necesitând schimbări dramatice. Ele pot solicita schimbarea radicală a viziunii, a scopului principal, a obiectivelor strategice și a structurii funcționale a întreprinderii.

1.3 Scopul cercetării

În conformitate cu realitățile peisajului socio-economic și politic actual, tema de doctorat abordează într-o manieră integrativă conceptul de "Turnaround Management" (Managementul Redresării).

Cercetarea științifică se desfășoară în principal la confluența a două domenii majore de cunoaștere: leadershipul și provocările legate de continuitatea activității, abordând în proporții variabile elemente legate de:

- Leadership, guvernanta și management general
- Management strategic
- Managementul prin obiective
- Managementul schimbării
- Managementul performanței.

Având în vedere aceste elemente, *scopul cercetării* poate fi definit după cum urmează:

Analizarea și dezvoltarea unei înțelegeri aprofundate a abordării sistemice a managementului redresării în contextul noilor provocări aduse de avântul disruptiv, prin crearea unui sprijin teoretic și practic pentru întreprinderi, pentru a asigura continuitatea activității, o bună capacitate de rezistență și creșterea

1.4 Întrebări și obiective de cercetare

Pentru a îndeplini scopul declarat, cercetarea a fost defalcată într-o serie de *întrebări de cercetare* teoretice și empirice:

- a. Care sunt caracteristicile teoretice și practice ale managementului redresării și, în special, care este contribuția liderului la acest proces?
- b. Care sunt provocările cu care se confruntă companiile în vederea asigurării continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice?
- c. Care sunt instrumentele științifice practice care pot fi utilizate pentru punerea în aplicare a procesului de gestionare a redresării în întreprinderi?

Fiecare dintre întrebările de cercetare formulate acoperă un domeniu foarte larg. Din motive de economie a cercetării, lucrarea își propune să se concentreze asupra următoarelor **obiective de cercetare**:

- a. Cercetarea și caracterizarea managementului redresării în întreprinderi;
- b. Investigarea rolului fundamental al leadership-ului în managementul redresării;
- c. Analizarea și investigarea provocărilor cu care se confruntă companiile pentru a atinge continuitatea afacerii, capacitatea de reziliență și creșterea economică;
- d. Dezvoltarea unui cadru conceptual și a unei metodologii coerente de cercetare pentru implementarea managementului redresării în companiile românești.

1.5 Metodologia de cercetare

Studiul integrativ al aspectelor legate de prezenta problemă de cercetare necesită o strategie de cercetare complexă, dată fiind noutatea domeniului, gradul ridicat de complexitate și natura relativ ambiguă și slab definită a unora dintre variabilele implicate.

Mai precis, conceptul de redresare activă, care își propune să fie consacrat prin teză, este unul nou. Există un număr mare de dezbateri cu privire la redresare și restructurare, mai multe dintre acestea neavând o definiție clară cu privire la diferențele și similitudinile dintre ele, în multe cazuri nefiind ancorate într-o practică substanțială. Redresarea (turnaround) nu are o definiție și o caracterizare unanim recunoscute, dar este încă subiectul a numeroase dispute academice între cei care îl investighează.

Din acest motiv, strategia și metodologia de cercetare a acestui subiect trebuie să se bazeze pe o revizuire a perspectivelor exprimate în literatura de specialitate și să adopte cea mai adecvată direcție de cercetare, în conformitate cu realitățile spațiului științific investigat.

Modelul prezentat în Fig. nr. 2 delimitează variabilele abordate în cercetare și inter-relațiile investigate și, de asemenea, conturează structura cercetării, fiecare capitol al lucrării tratând pe larg o variabilă, atât din perspectiva teoretică, cât și din perspectiva practică a cercetării:

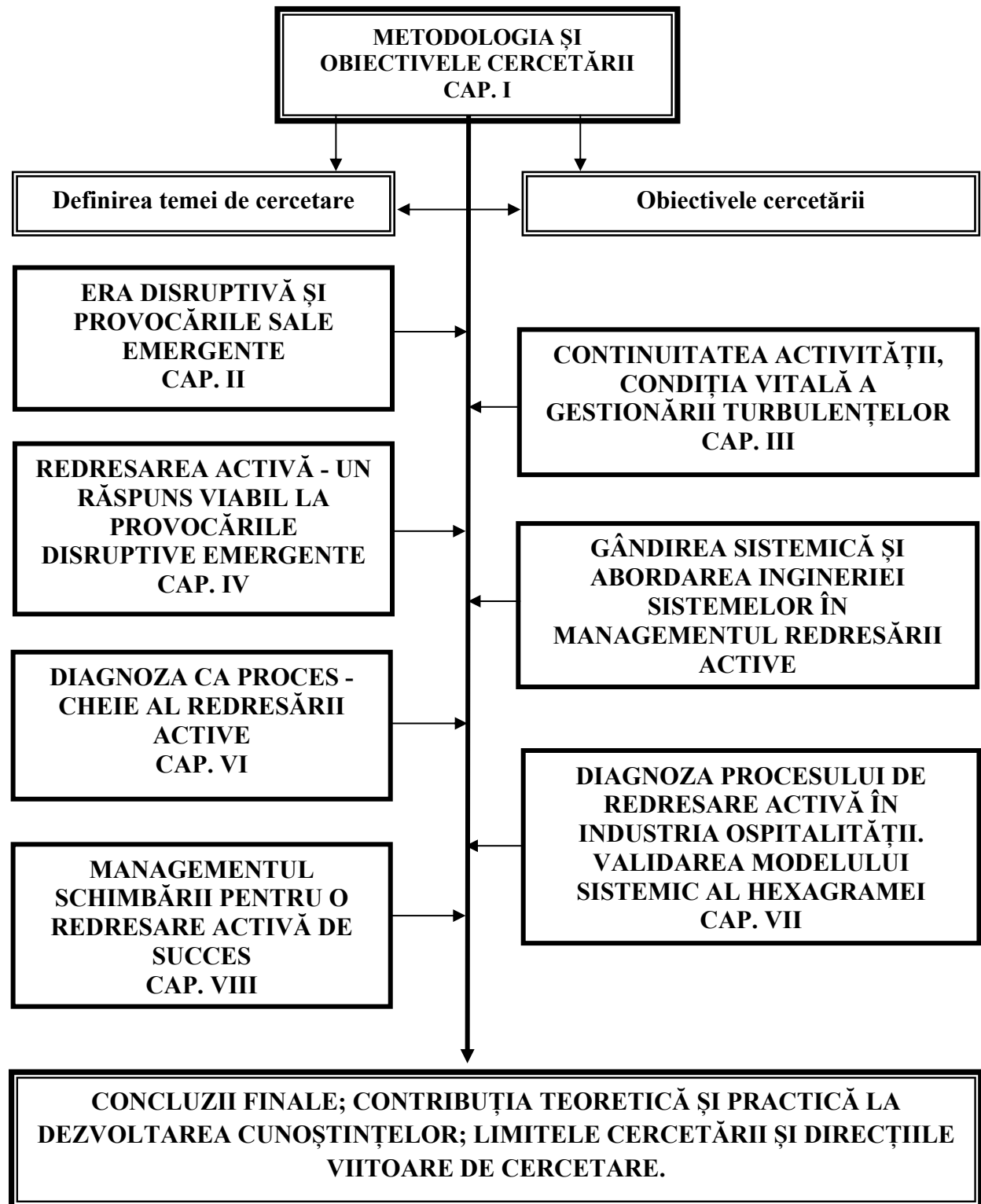


Fig. 2. Structura cercetării. Sursă: Contribuția proprie a autorului

Capitolul II. Era disruptivă și provocările sale emergente

2.1 Scurt istoric al revoluțiilor umane

Privind această evoluție, de-a lungul a zeci de secole, pot fi identificate mai multe revoluții. Din punct de vedere istoric, revoluțiile au apărut atunci când noile moduri de a vedea lumea și noile tehnologii au generat schimbări transformaționale profunde în cadrul sistemelor sociale și economice. Sintetizând, drumul evoluției umane, revoluționare, este descris în tabelul nr. 1:

Tabelul nr. 1 Evoluția istorică a omului

Acum aproape zece mii de ani a avut loc primul pas din această lungă istorie, când au reușit să domesticească animalele sălbatice
Următorul pas a fost revoluția agrară, prin care omul a inventat plugul. Această revoluție, care a combinat creativitatea umană cu forța animală, a adus un salt uriaș - creșterea ofertei de alimente și a sănătății. Rezultatul direct a fost o creștere substanțială a populației, primele orașe antice.
După aceea, a avut loc o lungă stagnare, s-a născut o nouă revoluție - Prima Revoluție Industrială. Această nouă revoluție a început la sfârșitul secolului al XVIII-lea și începutul secolului al XX-lea, marcată de motorul cu aburi, căile ferate, încurajarea producției tehnice și liniile de asamblare.
După aproape un secol, a apărut o nouă revoluție, a doua revoluție industrială, caracterizată prin producția de masă.
Timpu istoric s-a comprimat și omenirea a fost martora celei de-a treia revoluții industriale, la mijlocul secolului XX, în anii '80. Această revoluție a fost denumită "revoluția digitală", care a fost creată în anii '90 de apariția internetului.
Acum ne aflăm în mijlocul celei de-a patra revoluții industriale, care s-a născut la începutul acestui secol și își are rădăcinile în dezvoltarea digitală.

Sursă: Contribuția proprie a autorului

2.2 Era disruptivă declanșată de "inovarea disruptivă"

Este important să menționăm că "Era Disruptivă" este marcată de tehnologii disruptive care induc perturbări în toate celelalte domenii: social, economic, politic, geopolitic etc.

Evenimentele perturbatoare sunt determinate de inovația disruptivă. Acest tip special de inovare a devenit un cuvânt la modă, de când Christensen l-a inventat la mijlocul anilor 1990, pentru a descrie modul în care noii intrați pe o piață pot perturba întreprinderile existente. Acesta a căpătat și mai multă proeminență în ultimele două decenii, iar nenumărate alte companii nou înființate au apărut cu intenția de a-și schimba industriile. Potrivit lui Christensen, inovarea disruptivă este procesul prin care o organizație mai mică, de obicei cu mai puține resurse, poate contesta o întreprindere consacrată (adesea denumită "tradițională") intrând la baza pieței și continuând să urce pe piață:

"Perturbarea descrie un proces prin care o întreprindere mai mică, cu mai puține resurse, poate contesta cu succes întreprinderile deja consacrate"

(Christensen & et al., 2016).

În *"Disruptive Technologies: Catching the Wave"*, J.L. Bower și C.M. Christensen (1996) descriu modul în care marile întreprinderi existente pierd cotă de piață ascultând cererile clienților lor și oferind o "valoare de client" (value proposition) ridicată, în timp ce noii veniți caută să deservească clienții cu resurse mai mici cu o tehnologie accesibilă, inovativă, astfel încât să îmbunătățească progresiv această tehnologie până când este suficient de bună pentru a prelua rapid din cotele de piață ale unei întreprinderi deja stabilite. Christensen recomandă întreprinderilor mari să mențină divizii agile, mici și rapide, care să încerce să reproducă acest fenomen la nivel intern, pentru a evita să fie luate prin surprindere și depășite de concurenții care încep.

Trebuie menționat faptul că inovarea disruptivă generează noi produse, noi industrii și, prin urmare, noi locuri de muncă și prosperitate sporită, însă nu toate întreprinderile supraviețuiesc schimbărilor tehnologice. Motivele acestei situații sunt foarte diverse și au fost analizate în 1997 de Christensen în *"The Innovator's Dilemma"*, utilizând mai multe studii de caz (Christensen, 1997). Cercetarea sa subliniază faptul că acest tip de inovare, în special, conduce la eșecul întreprinderilor existente. El explică de ce majoritatea întreprinderilor existente ratează noile valuri de inovare. Indiferent de industrie, o companie de succes va fi dată la o parte dacă liderii nu știu cum și când să renunțe la practicile comerciale tradiționale. "Dilema inovatorului" oferă un set de reguli pentru valorificarea fenomenului inovației disruptive.

2.3 Dimensiunile Ereii disruptive

Până acum, teza a discutat impactul perturbării tehnologice. Era disruptivă nu este doar era disrupției tehnologice, ci în egală măsură este era disrupției sociale, economice și geopolitice.

O altă dimensiune a perturbării este exponențialitatea evoluției economice, tehnologice, politice și sociale cu care se confruntă lumea. Azeem Azhar (2021), în cartea sa *"Exponential: How Accelerating Technology is Leaving us Behind and What to Do About it"*, a numit această etapă din evoluția omenirii ca fiind "Era Exponențială" marcată de riscul continuu de perturbare exponențială. Potrivit opiniei sale, omenirea a intrat într-o perioadă de schimbări destabilizatoare și fără precedent: "o eră cu totul nouă a societății umane și a organizării

economice - ceea ce eu numesc Era Exponențială". Azhar (2021) identifică informatica și inteligența artificială, energia regenerabilă și stocarea energiei, biotehnologia și producția ca fiind domeniile în care inovațiile se dezvoltă într-un ritm exponențial: "Noi tehnologii sunt inventate și extinse într-un ritm din ce în ce mai rapid, în timp ce prețul scade rapid". În ceea ce privește dimensiunile perturbării, merită să le luăm în considerare, pentru a înțelege impactul acestora și necesitatea unei noi abordări în materie de leadership.

În concluzie, "avântul disruptiv" generat de tehnologiile disruptive și de Covid 19, ultima experiență pandemică, a adus cu sine provocări uriașe și transformări profunde: din punct de vedere economic, social și geopolitic, o lume mai complexă ca niciodată, în care evoluțiile în domeniile menționate anterior sunt exponențiale.

În astfel de condiții, principala provocare pentru conducerea unei companii este să asigure continuitatea activității, capacitatea de reziliență și, nu în ultimul rând, capacitatea de creștere. Aceste imperative sunt posibile numai dacă conducerea dezvoltă noi atribute: Alertă, Agilitate, Anticipare și Adaptabilitate.

După această analiză, ar trebui să se concluzioneze că "Era disruptivă" a marcat toate domeniile, tehnologic, economic, social, geopolitic etc., generând provocări uriașe. Pentru a rezuma în "Lanțul Perturbărilor", așa cum se poate vedea în fig nr. 3, bazat pe experiența autorului și pe cercetări ample (citând unii dintre autori: dr. Klayton Christensen, Klaus Schwab, Mathew Goodman, Susana Malcorra), inovația disruptivă este declanșatorul care are un efect direct asupra domeniului tehnologic, resimțindu-se ulterior în celelalte domenii (economic, social și geopolitic). Impactul Covid-19, în ciuda efectului său profund, a avut un impact temporar. Cel mai probabil, în viitor, din cauza schimbărilor climatice, vor exista alte pandemii cu impact.



Fig. nr 3. Lanțul perturbărilor

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Din perspectiva raportului, cea mai mare provocare este asigurarea continuității și rezilienței activității companiei, astfel încât aceasta nu numai să supraviețuiască, ci și să asigure creșterea economică. Condiția cheie este de a asigura o redresare activă, bazată în mod

fundamental pe "4As Leadership", după cum se poate vedea în Fig. nr. 4. "Provocările Erei disruptive".



Fig. nr. 4. Provocările Erei Disruptive

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Pornind de la lucrarea fundamentală a lui G. Sikich (2003), "Integrated Business Continuity - Maintaining Resilience in Uncertain Times" și de la propria perspectivă a autorului cu privire la rolul pe care ar trebui să îl joace redresarea activă în asigurarea continuității activității, a capacității de rezistență și a creșterii, figura nr. 4 descrie legătura dintre provocările de ultimă oră disruptive și "4 As Leadership".

Capitolul III. Continuitatea activității, condiția vitală a gestionării turbulențelor

3.1 Bazele continuității activității

În asigurarea continuității activității, conducerea organizației joacă un rol esențial. G. Sikich (2003), în lucrarea sa fundamentală, "Integrated Business Continuity - Maintaining Resilience in Uncertain Times", a subliniat misiunea conducerii în procesul de redresare. Este obligatoriu să se adopte continuitatea activității ca un imperativ fundamental al strategiei organizației.

Principalele ingrediente pentru asigurarea continuității activității sunt: strategia, "*competitive intelligence*", gestionarea evenimentelor și gestionarea cunoștințelor (tabelul nr. 2). Toate aceste patru ingrediente merg mână în mână.

Tabelul nr. 2 Ingrediente de continuitate a activității

Strategie	Misiunea, viziunea și valorile sunt principalele motoare ale strategiei.
Managementul cunoștințelor	Un proces sistemic prin care, datele sunt prelucrate în informații, prin educație și experiență sunt transformate în cunoștințe. Capitalul și gestionarea cunoștințelor reprezintă una dintre condițiile esențiale ale unei performanțe Strategie, informații competitive și gestionarea evenimentelor.
Competitive Intelligence	Un program sistematic și etic de colectare, analiză și gestionare a informațiilor externe care pot afecta planurile, deciziile și operațiunile companiei dumneavoastră. Informațiile competitive - achiziționarea și/sau negarea de informații - fac parte integrantă din procesul strategic.
Managementul evenimentelor	Răspunsul, gestionarea și redresarea unei companii în caz de evenimente disruptive, precum și ajustarea eficiență a strategiei și a inițiativelor de informații competitive reprezintă, de asemenea, o parte integrantă a modului în care ar trebui conduse afacerile.

Sursa: G. Sikich

Ingredientul-cheie, care contribuie în mod fundamental la asigurarea **continuității, creșterii și rezilienței activității, este strategia organizației. Strategia**, bazată pe viziunea conducerii, oferă abilitatea și capacitatea de a identifica riscurile, de a evalua consecințele acestora și de a asigura stabilitatea fără a fi grav afectată de perturbări.

3.2 Continuitatea afacerii ca element cheie al unei bune capacități de reziliență

Este important să definim cele două concepte, convergența dintre ele și modul în care se susțin reciproc. Continuitatea afacerii, astfel cum a fost deja definită, reprezintă, în esență, capacitatea unei organizații de a furniza valoare în conformitate cu o capacitate și un calendar predefinite, atunci când se confruntă cu o întrerupere de orice fel.

În ceea ce privește reziliența firmelor, termenul a fost utilizat într-o varietate de moduri. În general, reziliența întreprinderilor poate fi definită ca fiind capacitatea organizației de a absorbi stresul și de a recupera funcționalitatea critică. Pe scurt, de a asigura "revenirea".

Reziliența în afaceri se bazează pe continuitatea în afaceri, dar se extinde mult mai departe, astfel încât să asigure sistemul imunitar al organizației în lupta sa de a face față provocărilor și de a-și reveni mai rapid. Joseph Mathenge (2020), în articolul său "Business Continuity vs. Business Resiliency: What's The Difference?" publicat în BMS Blog. oferă în mod relevant o relație intrinsecă între continuitatea și reziliența afacerilor, după cum se poate observa în fig. nr. 5 (grafic BMC):



Fig. nr. 5. Graficul BMC

Sursă: Joseph Mathenge (2020)

Mai departe, ei analizează în profunzime aceste etape și procese. Prin acest efort, înțeleg mai bine procesele și complexitatea lor în atingerea scopului esențial, continuitatea activității, ca o condiție intrinsecă a unei bune capacități de reziliență.

Tabelul nr. 3 Capacitatea de reziliență Condiții

Evaluarea riscurilor	Primul pas este să identificați riscurile care reprezintă cea mai mare amenințare pentru organizație. Acest lucru va diferi de la o organizație la alta, dar ar putea include lucruri precum întreruperea lanțului de aprovizionare, pierderea datelor sau întreruperile de curent.
Planificarea continuității activității	Odată ce au fost identificate riscurile, trebuie să se pună în aplicare planuri pentru a se asigura că activitatea poate continua, în cazul unui eveniment negativ. Acest lucru poate include lucruri precum asigurarea unei surse de alimentare de rezervă sau implementarea unei politici de lucru de la distanță.
Gestionarea crizelor	O parte esențială a rezilienței în afaceri este capacitatea de a gestiona eficient o criză în cazul în care aceasta apare. Aceasta include existența unui plan de acțiune clar și desemnarea rolurilor și responsabilităților pentru fiecare membru al echipei.
Formarea angajaților	Este important să vă asigurați că toți angajații cunosc planul de reziliență al companiei și știu ce trebuie să facă în cazul unui incident. Formarea și exercițiile periodice pot contribui la asigurarea faptului că toată lumea este pe aceeași pagină și știe care este rolul său.
Testare și revizuire	Ultimul pas este testarea periodică a planurilor și procedurilor pentru a se asigura că acestea sunt eficiente. Aceasta poate include simularea unei pene de curent sau efectuarea unui exercițiu de incendiu. De asemenea, este important să se revadă periodic planurile pentru a se asigura că acestea sunt încă relevante și adecvate scopului.

Sursă: Graficul Chazey's Partners (2020)

Într-un mediu caracterizat de complexitate ridicată, perturbări și exponențialitate, capacitatea de reziliență este condiția cheie pentru a face față și pentru a asigura "revenirea". Una dintre condițiile-cheie în "4As Leadership in Turnaround", alături de continuitatea activității, este asigurarea unei capacități de reziliență foarte bune.

3.3 Redresarea ca o condiție principală a continuității, creșterii și rezilienței unei companii

Într-un mediu disruptiv, marcat de evoluții exponențiale și de o complexitate din ce în ce mai mare, principalele comandamente ale fiecărei organizații sunt reprezentate de continuitatea activității, creștere și o bună reziliență. Pentru a asigura cu succes aceste condiții, este obligatorie adoptarea unui leadership preventiv activ, "4As Leadership", în care procesul de turnaround management (managementul redresării) joacă un rol crucial.

3.3.1 Continuitatea activității

După cum s-a menționat, redresarea activă este în esență un proces de conducere, care încearcă să asigure continuitatea activității, creșterea și creșterea capacității de reziliență a companiei.

Într-o lume disruptivă, guvernată de o imprevizibilitate din ce în ce mai mare și de o complexitate ridicată, în care lumea este guvernată de o evoluție economică, socială, politică și tehnologică exponențială, principala provocare a conducerii întreprinderii este asigurarea unei redresări active, astfel încât să se asigure continuitatea activității. Geary W. Sikich, în lucrarea sa "Integrated Business Continuity. Maintaining Resilience in Uncertain Times" face următoarea observație:

"Dezvoltarea și punerea în aplicare a unui proces integrat de continuitate a activității - de sus în jos și de jos în sus - sunt esențiale pentru ca întreprinderile să supraviețuiască, să se dezvolte și să-și asigure reziliența în aceste vremuri incerte" (Sikich, 2003).

Viziunea conducerii este esențială pentru succesul organizației. După cum s-a menționat, evenimentele perturbatoare sunt omniprezente, pot apărea evenimente cu impact imprevizibil asupra stabilității organizației.

3.3.2 Reziliența

Într-un mediu caracterizat de complexitate ridicată, perturbări și exponențialitate, capacitatea de reziliență este condiția esențială pentru a face față și pentru a asigura "revenirea" afacerii. Încă o dată, condiția esențială a unei întreprinderi pentru a face față acestor provocări este să aibă un "Leadership 4 As", astfel încât să asigure nu numai continuitatea activității, ci și creșterea.

Ingredientele cheie ale unei performanțe de succes prin "The 4As Leadership" sunt: strategia, guvernanta, oamenii și comunicarea. Prin această abordare, compania își consolidează capacitatea nu numai de a fi rezistentă, ci și de a deveni "antifragilă":



Fig. nr. 6. Viziunea privind reziliența întreprinderilor

Sursă: "I3 Australia" (2023)

Capitolul IV. Redresarea activă - Un răspuns viabil la provocările disruptive emergente

După cum s-a menționat, teza de față este dedicată redresării active, ca răspuns viabil și condiție-cheie la provocările perturbatoare menționate mai sus. Reiterând, într-un context disruptiv, guvernat de o complexitate exponențială, companiile se confruntă cu provocări uriașe. De departe, cea mai mare provocare este continuitatea afacerii, creșterea și capacitatea de reziliență. Pentru a asigura cu succes aceste condiții, este obligatoriu să se adopte o conducere preventivă activă, în care redresarea activă joacă un rol crucial.

Redresarea activă (Active Turnaround) se bazează în mod fundamental pe leadership, în "4As Leadership", care ar trebui să consacre patru trăsături și capacități imperative: Alertă, Agilitate, Anticipare și Adaptabilitate. Fără această abordare este dificil, dacă nu imposibil, să facem față tuturor acestor complicații date de o lume atât de complexă și de perturbatoare.

4.1 Rolul procesului de redresare

Piatra de temelie a procesului de redresare este Diagnoza, prin care sunt identificate simptomele, cauzele declinului și măsurile, terapia care ar trebui luate. Este extrem de important să știm că în procesul de diagnoză:

- ✓ Indicatorii financiari, indicatori-cheie de performanță (KPI), reprezintă efectul, nu cauzele problemelor. Ei oferă indicații cu privire la simptomele organizației;
- ✓ Cauzele stresului trebuie căutate în latura calitativă a organizației, în "blocurile corporative" (leadership, guvernarea corporativă, dezvoltare, management operațional, managementul proceselor, guvernarea IT etc.). Factorii declanșatori de risc generează "sângerare", o capacitate slabă de reziliență și o lipsă de adaptabilitate la provocările disruptive ale pieței. Soluțiile de redresare ar trebui abordate aici.

Concluziile diagnozei determină soluțiile necesare, care pot fi, după cum se descrie în figura nr. 7: Redresare strategică, Redresare operațională sau Redresare financiară. În multe situații, toate aceste trei sunt integrate în pachetul "o singură soluție":

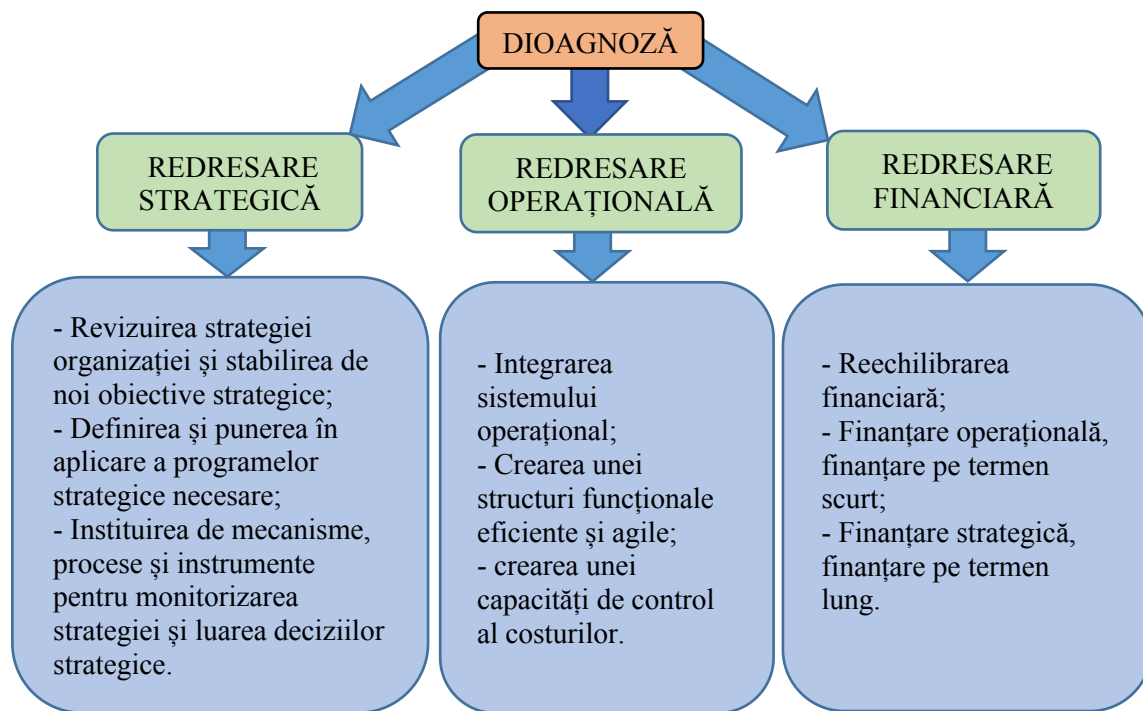


Fig. nr. 7 Foaie de parcurs pentru managementul redresării;

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Viziunea conducerii este esențială pentru succesul organizațional. Evenimentele perturbatoare sunt omniprezente, pot apărea evenimente cu impact imprevizibil asupra stabilității organizației.

4.2 Dihotomia dintre redresare și restructurare

Există o dezbatere reală cu privire la rolul redresării și la diferența dintre redresare și restructurare. Între cele două există diferențe semnificative (tabelul nr. 4):

Tabelul nr. 4. Comparație între redresare și restructurare

Criterii	Turnaround (Redresare)	Restructurare
Scară temporală	Înainte de notificarea creditorilor cu privire la starea de dificultate a societății	După notificarea creditorilor cu privire la starea de dificultate a societății
Responsabilitate	Leadership și management	Creditori
Obiective	Pentru a menține continuitatea și reziliența activității	Pentru a evita incapacitatea de plată și falimentul
Percepția	Preventiv, proactiv	Reactiv
Interes	Părțile interesate ale societății	Creditori, pentru a evita incapacitatea de plată
Control	Alertă, prin sisteme de avertizare timpurie (EWS)	Postfactum, pe baza Independent Business Review (IBR)

Sursă: Contribuția proprie a autorului

În ceea ce privește punctele lor de congruență, ar trebui menționat faptul că redresările și restructurările vizează amândouă revitalizarea unei întreprinderi care încearcă să evite insolvența și spectrul său de rezultate: insolvența, reorganizarea și, în cele din urmă, falimentul.

În timp ce restructurarea este în mod fundamental o abordare reactivă a riscului iminent de insolvență al unei întreprinderi, fiind reglementată de un sistem formal, judiciar (de exemplu, Directiva Europeană privind restructurarea preventivă 2019/1023, legislațiile naționale privind insolvența etc.), redresarea este în mod fundamental un proces de conducere care încearcă să asigure continuitatea activității, creșterea și creșterea capacității de rezistență a întreprinderii. Prin acest proces se evită suferința, insolvența.

4.3 Modelul "4As Leadership" pentru redresarea activă

Active Turnaround solicită un model global inovator, pe care autorul l-a intitulat "**4As Leadership**". Într-o lume disruptivă, marcată de riscuri pandemice, geopolitice și tehnologice, o lume numită "*Eva exponențială*", în care evoluțiile nu mai sunt lineare, guvernate de sisteme din ce în ce mai complexe. "4As Leadership," solicită câteva trăsături obligatorii în abordarea provocărilor emergente:

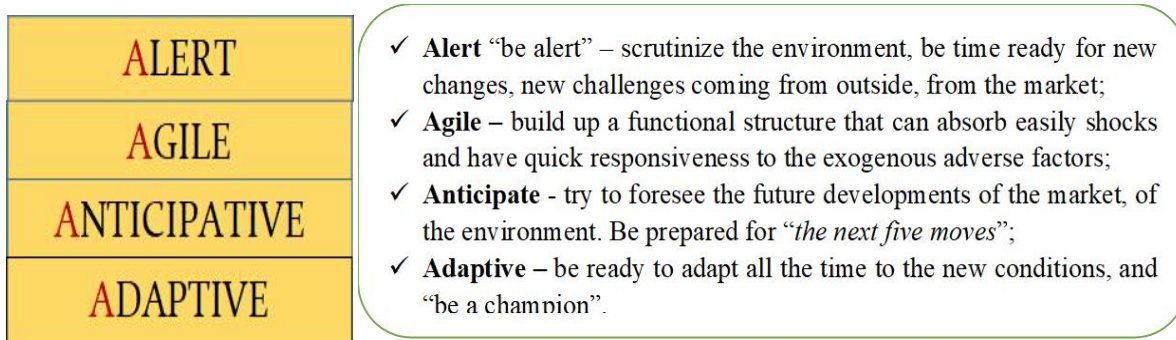


Fig. nr. 8 Trăsături "4As Leadership";

Sursă: Contribuția proprie a autorului

În concluzie, redresarea activă este în esență un proces de leadership, unul informal, care încearcă să asigure continuitatea activității, creșterea și creșterea capacității de reziliență a întreprinderii. Prin acest proces sunt evitate dificultățile, insolvența.

Având în vedere relația intrinsecă dintre redresarea activă și continuitatea afacerii, o condiție vitală este dezvoltarea unei evaluări constante a potențialelor aspecte critice pentru a supraviețui în timpul unui eveniment perturbator care afectează întreprinderea, pentru a asigura creșterea și pentru a demonstra reziliență. Acest proces de evaluare nu este nici pe departe un eveniment punctual, ci ar trebui să fie un exercițiu perpetuu, plin de dinamism.

Capitolul V. Gândirea sistemică și abordarea ingineriei sistemelor în managementul redresării active

După cum s-a menționat, esența redresării active este de a aduce sau de a menține organizațiile într-o stare bună, de a asigura continuitatea și dezvoltarea afacerilor și de a face față provocărilor care decurg din "economy renewal - reînnoirea economiei".

Întregul proces implică faptul că organizația sau compania este un sistem complex. Prin urmare, o înțelegere profundă a sistemelor, gândirea sistemică și ingineria sistemelor reprezintă o condiție importantă pentru a face față provocărilor și problemelor pe care un proces de redresare le ridică în fața conducerii și a managementului.

Prin definiție, o organizație, o întreprindere este un sistem care, pe de o parte, este alcătuit din mai multe subsisteme, care interacționează între ele pentru a îndeplini scopul organizației; pe de altă parte, este un sistem deschis care interacționează cu alte sisteme, părți ale mediului economic, social, tehnologic și, de ce nu, politic.

5.1 Elemente de bază

Trebuie menționat încă de la început că majoritatea sistemelor sunt alcătuite din subsisteme, "elemente" și părți, care sunt interconectate, având o funcție specifică în cadrul sistemului, interacționând pentru a obține "scopul" sistemului. Este deja consacrat principiul conform căruia "un sistem este mai mult decât suma părților sale". Un sistem este adaptabil, dinamic și se autoconservă.

În acest sens, merită menționată perspectiva Donellei Meadows (2008). Datorită interconectivității elementelor sale, sistemul ca întreg este influențat de elemente interne (de fapt subsisteme) și de elemente externe. Acesta reacționează la forțele din mediul extern ca o caracteristică de autoconservare.

Procesul de analiză a structurii sistemului este obligatoriu pentru a examina principalele

"Cum să știm dacă avem de-a face cu un sistem sau la ceva diferit.

- A. Puteți identifica elementele, părțile?
- B. Părțile se influențează reciproc?
- C. Părțile împreună produc un efect care este diferit de efectul fiecărei părți în parte?
- D. Efectul, comportamentul în timp, persistă într-o varietate de circumstanțe?"

caracteristici ale sistemului, care definesc "ADN-ul" acestuia. Mai jos sunt descrise aceste caracteristici principale (a se vedea tabelul nr. 5):

Tabelul nr. 5. Caracteristicile sistemului

Scop	<i>Prin definiție, un sistem are un scop;</i>
Intrare	<i>Fiecare sistem primește intrări</i>
Ieșire	<i>Fiecare sistem dă rezultate;</i>
Feedback	<i>Orice sistem are nevoie de un mecanism de feedback care să îi asigure autoreglarea</i>
Entropie	<i>Măsoară gradul de dezordine dintr-un sistem;</i>
Mediul intern	<i>Orice sistem funcționează într-un mediu care are componente interne și externe. Sistemul intern, prin el însuși, este un mediu populat de componente;</i>
Mediul extern	<i>Mediul extern al unui sistem este acea parte asupra căreia acesta nu are niciun control, dar care poate afecta funcționalitatea sa;</i>
Subsistem	<i>Un sistem este, de obicei, compus din sisteme interconectate, denumite subsisteme;</i>
Supersistem	<i>Un sistem compus din două sau mai multe sisteme;</i>
Limita sistemului	<i>O limită la care datele trec de la un sistem la altul;</i>
Interdependență	<i>Sistemele există rareori în mod izolat.</i>

Sursă: Contribuția proprie a autorului

5.1.1 Bucla de feedback a sistemelor

După cum s-a menționat, în sinergia organizației, elementele interconectate, pentru a-și atinge scopul, interacționează prin fluxul de informații.

După cum a menționat Donella H. Meadows, în cartea sa "Thinking in systems":

"Multe dintre interconexiunile din sistem funcționează prin fluxul de informații. Informația menține sistemele unite și joacă un rol în determinarea modului de funcționare. Fluxul de informații transmite semnale care merg către punctele de decizie sau de acțiune din cadrul unui sistem" (Meadows, 2008).

Mecanismul fluxului de informații este condiția generării buclei de reacție. Mecanismul de feedback are un rol primordial în asigurarea controlului asupra parametrilor sistemului, fiind premisa procesului de decizie și acțiune. Prezența unui mecanism de feedback nu este o garanție că sistemul funcționează bine. În multe cazuri, informațiile pot veni prea târziu, pot fi neclare sau pot ajunge într-un loc greșit. Prin urmare, este important să înțelegem că rolul buclei de feedback este de a autoregla sistemul. O buclă de reacție poate juca un rol dublu: echilibrarea buclei de feedback sau consolidarea buclei de feedback.

Revenind la analiza feedback-ului Donellei Meadows, este important să observăm că ea arată diferit în aceste două tipuri de bucle:

Tabelul nr. 6. Două tipuri de bucle de feedback

Echilibrarea buclelor de feedback	Există în sisteme structuri de echilibrare sau de căutare a scopului și sunt atât surse de stabilitate, cât și surse de rezistență la schimbare? Întârzierea unei bucle de reacție de echilibrare face ca un sistem să fie susceptibil de oscilații.
Întărirea feedback-ului	Se autoîntăresc. Buclele de întărire se găsesc ori de câte ori un element al sistemului se poate reproduce sau crește ca o fracțiune constantă din el însuși. Bucla de reacție de întărire este motorul central al creșterii într-o economie.

Sursa: D: D. Meadows (2008)

Ca o concluzie, buclă de feedback oferă direcția în care evoluează sistemul. Ar trebui să existe o buclă de întărire care să stimuleze creșterea și o buclă de echilibrare care să limiteze creșterea, menținând-o echilibrată.

5.2 Gândirea sistemică și ingineria sistemului ca fundament al managementului redresării organizației

În mod fundamental, o condiție importantă pentru a asigura procesul de redresare este să se considere compania ca un sistem, ca un sistem deschis. Prin esența sa, redresarea activă este un proces de inginerie de sistem, care se bazează în mod necesar pe gândirea de sistem.

5.2.1 Rolul jucat de gândirea sistemică, ingineria sistemică și abordarea sistemică în managementul redresării organizației

Procesul de transformare a organizației, a companiei se bazează în mod fundamental pe gândirea sistemică și pe ingineria sistemelor. După cum s-a subliniat deja, organizația în sine este un sistem format din subsisteme (elemente care interacționează între ele), fiind, în același timp, un subsistem, parte a unui sistem mai mare: mediul economic, social și tehnologic.

Gândirea sistemică reprezintă piatra de temelie a ingineriei sistemelor, este condiția necesară pentru a înțelege lumea sistemului și pentru a dezvolta o abordare sistemică, care este principala condiție prealabilă în rezolvarea problemelor sistemelor.

O altă perspectivă a gândirii sistemice este oferită de Cristina Mele (2010), în *"A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications"*, în care aceasta relevă importanța ridicată a comportamentului organizațional în cadrul organizațiilor, importanța indivizilor, analizând dinamica relațiilor sociale, motivațiile individuale etc. Mai mult, ea dezvoltă un punct de vedere, conform căruia gândirea sistemică permite organizației să devină o "organizație care învață". Prin urmare, gândirea sistemică își asumă "misiunea" creării de valoare a organizației.

5.2.2 Legătura dintre gândirea sistemică și ingineria sistemelor

Managementul redresării, în sine, este un proces de inginerie a sistemelor sau de reinginerie. Un manager responsabil de procesul de redresare este, de fapt, un gânditor de sistem și un inginer de sistem. Ca exemplu, perspectiva INCOSE privind ingineria sistemelor reprezintă o legătură puternică între gândirea sistemică și ingineria sistemelor. Gândirea sistemică este o condiție fundamentală a ingineriei sistemelor, prin care, este vital să abordezi un sistem ca un întreg, "primatul întregului", "Ingineria sistemelor se bazează fundamental pe gândirea sistemică" (INCOSE, 2019). Gândirea sistemică este rezultatul direct al procesului de descoperire, învățare și diagnosticare. Gânditorul sistemic are rolul de a gestiona sistemele în viața de zi cu zi.

În esență, ingineria sistemelor este procesul de identificare și rezolvare a problemelor critice care afectează sistemul. Există un rol cheie al managementului redresării în identificarea și rezolvarea problemelor corecte - care sunt cele mai critice probleme care ar trebui abordate și care sunt informațiile care trebuie evaluate în rezolvarea problemelor corecte?

S-ar putea trage unele concluzii, iterând analiza de mai sus:

- Condiția esențială a unui proces de redresare de succes este să se bazeze pe o gândire de sistem și pe o abordare de inginerie de sistem, în caz contrar existând riscul de a se destrăma.
- În sine, ingineria sistemelor se bazează în mod fundamental pe gândirea sistemică. Gândirea sistemică este o perspectivă unică asupra realității.
- Sistemul este rezultatul direct al procesului de descoperire, avertizare și diagnosticare. Rolul gânditorului de sistem este de a gestiona sistemele în viața de zi cu zi.
- În esență, ingineria sistemului este procesul de identificare și rezolvare a problemelor critice care afectează sistemul. Există un rol-cheie în gestionarea reviziilor.

5.2.3 Organizația văzută ca un sistem

În multe articole științifice privind teoria sistemelor, gândirea sistemică și ingineria sistemelor, organizația este considerată unul dintre cele mai relevante modele ale unui sistem complex.

5.2.4 Organizația ca subsistem într-un ecosistem mai mare

O întreprindere nu este o entitate care trăiește, lucrează și acționează izolat. Ea face parte dintr-un ecosistem, fiind parte a unui sistem complex, interacționând cu alți concurenți, platforme, părți interesate externe, organisme de reglementare etc.

5.2.5 Organizația ca sistem socio-tehnic

Emery și Trist (1960), abordează organizațiile ca sisteme socio-tehnice, subliniind cele două componente principale ale firmei văzute ca sistem: "*o componentă socială (oamenii) și o componentă tehnică (tehnologia și mașinile)*".

5.2.6 Model bazat pe agenți

Una dintre cele mai importante condiții în procesul de redresare este aceea în care organizația, compania este privită ca un "model bazat pe agenți". Această abordare ar trebui să creeze o perspectivă de modelare a sistemului, pentru a oferi cele mai eficiente soluții în ceea ce privește redresarea organizației și a sistemului.

În "*Agent-Based Social Systems*", G. P. J. Dijkema, Z. Lukszo, M. P. C. Weijnen - *Agent-Based Modelling of Socio-Technical Systems*" - oferă următoarea perspectivă a modelului bazat pe agenți, prin care un "*sistem bazat pe agenți*" este alcătuit din mai mulți "*agenți*": o persoană, o organizație, un departament sau grupuri reale, programate să interacționeze ca actorii reali, care se confruntă cu aceleași constrângeri și au acces la aceleași cunoștințe.

Modelarea bazată pe agenți

Procesul de redresare, prin esența sa, înseamnă modelarea sistemului organizației. Efectul direct și ulterior al modelului bazat pe agenți în procesul de redresare a unei organizații este procesul de modelare a sistemului acesteia, denumit "*modelare bazată pe agenți*", astfel cum este descris de Dijkema, Lukszo și Weijnen, în "*Agent-Based Social Systems*".

5.2.7 Sistemul de management integrat al organizației, o condiție imperativă a ingineriei sistemelor

Pornind de la această perspectivă, această nevoie de autoorganizare eficientă este de a defini mecanismul unui "Sistem de management integrat (IMS)" - Figura nr. 9.

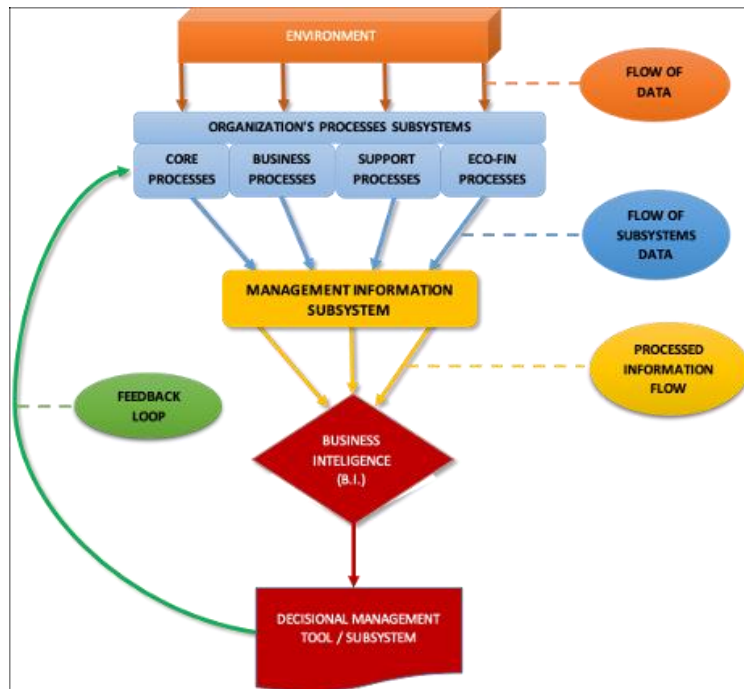


Fig. nr. 9 Diagrama sistemului de management integrat;

Sursă: Contribuția proprie a autorului

După cum se menționează în "Metodologie", autorul, pe baza experienței sale extinse în calitate de Certified Turnaround Practitioner, a dezvoltat "Sistemul de management integrat (IMS), prin care să definească conceptul și metodologia organizației ca un sistem integrat, bazat pe gândirea sistemică, ingineria sistemelor, procesul buclei de feedback.

Acest proces este alcătuit din câteva etape integrate:

- Sistemul organizațional, prin interacțiunea sa cu sistemele din mediu, obține date, care sunt preluate de subsistemele sale.
- Subsistemele sale, pentru a realiza scopul organizației/sistemului, generează procese (proces de bază, procese de afaceri, procese de sprijin și procese economico-financiare). Procesele care interacționează între ele generează fluxul de date, care este captat de "subsistemul informațiilor de gestiune" (format din diverse aplicații informatice integrate - ERP și alte aplicații informatice).
- Subsistemul informațiilor de gestiune prelucrează datele, transformându-le în informații.
- Toate aceste informații integrate sunt prelucrate într-un modul "Business Intelligence" (BI), care generează informațiile de "gestionare decizională", subsistemul care stă la baza buclei de feedback, asigurând mecanismul de auto-organizare.

Capitolul VI. Diagnoza ca proces-cheie pentru redresarea activă

După cum s-a menționat deja, procesul de redresare este asemenea unui act medical, adresat nu ființelor umane, ci companiilor. Indicatorii financiari și alți indicatori reprezintă efectele, simptomele și nu cauzele unui organism, ale unei companii în acest caz. Singura șansă de a menține corpul, compania în viață, și chiar mai mult de a asigura o stare de sănătate continuă este de a obține informații reale cu privire la cauzele care declanșează suferința corpului, găurile de sângerare, de a avea un proces de "zoom in".

Prin urmare, cea mai importantă condiție pentru a asigura o sănătate perpetuă, în cazul companiei, pentru a garanta redresarea, este realizarea unui diagnostic precis. Există un principiu deja consacrat, dat de Implement Consulting Group (2013): *"Pentru a merge înainte, trebuie să știi unde te afli acum. Pentru a ști acest lucru, trebuie să efectuați diagnostice"*.

6.1 Un nou model de diagnostic sistemic - Modelul Hexagramă

În plus, teza de doctorat urmărește să dezvolte un nou model de diagnostic sistemic, intitulat "Modelul Hexagramă". Modelul Hexagramă este o abordare sistemică a blocurilor de construcție. După cum se menționează în "Metodologie", pe baza experienței sale vaste în calitate de practician certificat în domeniul redresării, autorul a dezvoltat un model de diagnoză, denumit "Hexagramă". Conceptul-cheie, principiul acestui model este că indiferent de modelul de afaceri al societății, există șase "elemente de construcție" prin care ar trebui să se realizeze un diagnostic precis:



Fig. nr. 10 Model de diagnosticare sistemică a Hexagramei

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Procesul de diagnosticare este unul holistic și sistemic. Ca în orice sistem, fiecare bloc este interconectat și interacționează cu celelalte. Mai mult, scufundarea în fiecare bloc este un proces de "zoom-in", în care criteriile și condițiile sunt stabilite pe baza evaluării.

Tabelul nr. 7 Modelul procesului de diagnosticare

BLOCURI DE DIAGNOSTIC	SOLUȚII GENERALE DE REDRESARE
Analiză financiară	Redresarea/restructurarea financiară. Cele mai multe dezechilibre și cauze ale dificultăților ar trebui să fie rezolvate într-o perioadă de maximum trei luni.
Strategie și leadership	Prin definiție, acest bloc este dedicat elementelor de analiză pe termen lung (leadership, guvernanta corporativă, strategie, model de afaceri etc.). Deficiențele ar putea fi abordate, în general, prin redresare strategică, iar o parte dintre acestea ar putea fi abordate prin soluții de redresare operațională. Prin urmare, soluționarea acestora ar putea dura mai mult de doi ani.
Dezvoltarea afacerilor	Implică un efort pe termen mediu și lung. În mare măsură, adresabilitatea deficiențelor necesită o perioadă mai lungă (programe de investiții, redefinirea și punerea în aplicare a strategiilor de vânzări, de marketing, de gestionare a produselor etc. Prin urmare, acestea fac parte din Strategic Turnaround).
Managementul proceselor	Datorită definiției lor operaționale generale, acest bloc este abordat în principal prin redresare operațională. Din cauza caracterului critic al acestora și a necesităților de abordare în practica generală, perioada de punere în aplicare ar trebui să fie de maximum un an.
Guvernanta IT (ITG)	De asemenea, face parte dintr-o preocupare strategică, procesul, în sine, este, în esență, unul operațional. Prin urmare, acesta ar trebui abordat prin intermediul redresării operaționale.
Managementul schimbării și capacitatea de reziliență	Ambele sunt de natură pe termen mediu. Prin urmare, măsura reparatorie ar trebui abordată într-un orizont de timp strategic, fiind parte a redresării strategice.

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Întregul proces este, prin esență, un exercițiu de leadership, "4As Leadership", care presupune, ca o condiție *"sine qua non"*, o viziune bună și determinare, bazate în mod fundamental pe principiile directe ale "gândirii sistemice și ingineriei".

6.2 Valorificarea Diagnozei

Odată finalizat procesul de diagnosticare și trase concluziile, este important să se prefigureze pașii următori, ceea ce înseamnă redresarea (ca *"modus vivendi"*). Prin urmare, ar trebui definite măsurile care ar trebui luate pentru a aduce întreprinderea într-o stare bună de funcționare. Aceasta înseamnă asigurarea continuității activității, a creșterii și a unei bune

capacități de reziliență. În acest proces, sunt importante evaluarea resurselor necesare (resurse umane și materiale), stabilirea priorităților, ca o condiție prealabilă a unei redresări de succes. Una dintre resursele critice este timpul necesar pentru remedierea deficiențelor constatate, intrând în categoriile de redresare.

Capitolul VII. Diagnoza procesului de redresare activă în industria ospitalității. Validarea modelului sistemic al hexagramei

Prezentul studiu de caz are ca scop validarea modelului de diagnoză al hexagramei prin aplicarea acestuia la o companie reală. Compania investigată acționează în industria turismului din România, având în infrastructura sa mai multe hoteluri și SPA-uri balneo-wellness. Obiectul principal de activitate al societății este reprezentat de: prestarea de servicii turistice, unitățile administrate fiind clasificate la 4 stele, 3 stele și 2 stele. Societatea dispune de spații de cazare și alimentație publică în cele mai importante stațiuni situate pe malul Mării Negre. Gama de servicii oferite de companie este completată de oferta de tratament a bazelor moderne de tratament.

Datorită unor evoluții critice ale industriei, generate în principal de criza COVID-19, pe de o parte, și de nevoia conducerii de a asigura continuitatea activității, o bună reziliență și chiar mai multă creștere economică, dată de perspectiva pieței, compania a solicitat realizarea unui proces de redresare. Mai departe, sunt descrise doar părți ale diagnozei realizate, din cauza dimensiunii sale extinse.

7.1 Metodologia de cercetare

În elaborarea setului de evaluare, a fost pusă în aplicare următoarea metodologie:

1. Evaluarea blocurilor de funcții corporative fundamentale, pe baza modelului "Hexagrama blocurilor funcționale";
2. Cartografierea funcțiilor corporative, identificarea proceselor și a subproceselor legate de fiecare funcție corporativă;
3. Evaluarea procedurilor de lucru specifice proceselor/subproceselor;
4. Analiza corelației (analiza lacunelor) între procesele/procedurile și fluxurile de lucru și procesele conexe ale sistemului de gestionare a informațiilor (ERP și alte aplicații adiacente);
5. Analiza "Drill-down" a situațiilor financiare ale grupului de societăți, în ansamblu, și ulterior a centrelor de profit, în ceea ce privește analiza corelației acestora.

Pentru a evalua exhaustivitatea, acuratețea, coerența și relevanța informațiilor conținute în rapoartele financiare și în conturile de gestiune, este imperativ să se evalueze corelarea proceselor/procedurilor de lucru cu aplicațiile sistemului de gestionare a informațiilor și nivelul de integrare a acestora.

În concluzie, procesul de diagnoză, bazat pe „Modelul Hexagramei”, prin analiza sa în șase blocuri, oferă o evaluare exhaustivă a cauzelor și a magnitudinii cauzelor perturbatoare, creând, în același timp, premisele pentru elaborarea programelor, măsurilor și acțiunilor care trebuie luate pentru a menține grupul într-o stare bună de sănătate, pentru a asigura continuitatea afacerii.

Măsurile care trebuie implementate pentru a asigura continuitatea și reziliența activității

După cum s-a menționat deja, diagnosticul, bazat pe un "zoom in" elaborat, furnizează cauzele care declanșează vulnerabilitățile grupului. Odată finalizat procesul, managementul companiei are o imagine clară și o înțelegere a căilor care ar trebui urmate pentru a asigura continuitatea activității și o bună capacitate de rezistență, pentru a face față provocărilor continue generate de un mediu perturbator în continuă schimbare, marcat de o complexitate crescândă.

Toate măsurile care ar trebui luate trebuie să fie exprimate prin măsuri SMART și programe, care să fie monitorizate și adaptate continuu la schimbările care apar în timpul punerii în aplicare, în multe cazuri fiind forțate să revizuiască strategia. Cel mai eficient mod de a gestiona acest proces este o abordare de tip Plan de Acțiune S.M.A.R.T. (Work Break-Down Structure):

Tabelul nr. 8. Structura Planului de acțiune

MEASURE/PROGRAM	OWNER	RESPONSIBLES	DEADLINE	DETAILS
Develop and implement an Integrated Management System through a project management project.	CHIEF OPERATING OFFICER (COO)	CHIEF OPERATING OFFICER (COO)	2022-09-30	
Elaborate and implement STRATEGY	CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)	CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO); HEAD OF BUSINESS DEVELOPMENT DEPARTMENT	2022-08-23	<i>On the time horizon of three years: 2022 -2024, which will have to include the following STRATEGY STRUCTURE:</i> - Mission, Vision Values, Strategic Objectives - Analysis based on strategic tools - Programs Measures (SMART) - Monitoring procedures - Development of performance indicators (KPIs)
Elaborate and Implement the "Matrix- type Functional Structure".	HEAD OF ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGY DEPARTMENT	HEAD OF ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGY DEPARTMENT	2022-07-16	<i>Considering that the Group is made up of a chain of hotels, a matrix-type functional structure is required. This duality of "hotels/business lines (which we will call "Products" in the following) imposes a system of processes, procedures, information flows, and competencies established in a matrix:</i> <i>a. Functional, on business/product lines, at Group level</i> <i>and</i> <i>b. Operational, at the level of hotels/clusters.</i>
Design and implement an Integrated Management System	CFIE EXECUTIVE OFFICER (CEO)	CHIEF OPERATING OFFICER (COO); HEAD OF ORGANIZATION DEPARTMENT	2022-12-20	<i>It is necessary to create a functional matrix structure at the Group level, so that each service, and business line, presented in the matrix above, has a "directional", a dedicated "product manager", is transversally responsible for the entire group.</i>
Operational and financial restructuring	CFIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)	CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO); CHIEF OPERATING OFFICER (COO)	2023-06-30	<i>Financial restructuring is necessary - the transformation of short-term debts into long-term debts.</i>
Elaborate "Boston Consulting Group" Analysis.	HEAD OF INVESTMENT DEPARTMENT	CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO); CHIEF OPERATING OFFICER (COO)	2022-12-20	<i>Taking into account the complexity of the asset portfolio (hotels, restaurants, spas & SPA, etc.), on the one hand, as well as the complexity of the services provided, on the other hand, to develop a Strategy that ensures the capitalization of the competencies, of the asset base as well as of the market opportunities, an analysis, a "Boston Consulting Group matrix" type evaluation is required</i>

Sursă: Contribuția proprie a autorului

Odată ce măsurile și programele sunt definite, fiecare măsură este ulterior împărțită în planuri de acțiune SMART (sprinturi scurte), fiind monitorizată în mod constant. În cadrul procesului de monitorizare și analiză, măsurile sunt adaptate continuu la schimbările condițiilor.

Capitolul VIII. Managementul schimbării pentru o redresare activă de succes

8.1 "Unified value proposition"

După cum s-a menționat deja, mediul actual: economic, social și geopolitic, este marcat de perturbări profunde, evoluții exponențiale și complexitate ridicată. În aceste condiții, în care viteza de schimbare este atât de mare, schimbarea ar trebui să reprezinte un "modus vivendi", astfel încât oamenii, companiile, organizațiile și mediul social și economic să fie

“condamnată” să se reinventeze continuu. În sensul său profund, redresarea activă înseamnă schimbare. Întregul proces, așa cum este descris mai sus, implică un proces de schimbare a companiei.

În cadrul acestui proces, fie el operațional sau strategic, unul dintre cele mai importante elemente este reprezentat de oameni, care ar trebui să fie implicați în proces. **Managementul schimbării este definit ca "latura umană a schimbării"**. Organizația și oamenii săi trebuie să îmbrățișeze schimbarea. Partea tehnică a gestionării proiectului, prin care sunt implementate soluțiile de redresare, trebuie să se coreleze cu partea umană (gestionarea schimbării). Din punct de vedere statistic, se știe că fără gestionarea schimbării, probabilitatea de eșec este mare.

Unul dintre cele mai valoroase modele de schimbare este ADKAR. Este unul dintre modelele fundamentale ale Metodologiei Prosci. Modelul a fost dezvoltat de fondatorul Prosci, Jeff Hiatt și este folosit de mii de lideri ai schimbării. "ADKAR" este un acronim, care definește etapele, procesul prin care o schimbare poate avea succes și include următoarele elemente de bază:

R: Conștientizare. Faceți angajații conștienți de schimbare.

D: Dorință. Insuflați dorința de schimbare.

K: Cunoștințe. Învățați angajații cum să facă schimbarea.

A: Abilitatea. Transformați cunoștințele în capacitatea de a face schimbarea.

R: Consolidare. Faceți schimbarea permanentă prin consolidarea noilor metode.

Toți acești pași ar trebui să însoțească procesul de redresare în care managementul schimbării, "*unified value proposition*", este condiția cheie.

8.2 Evaluarea managementului schimbării - o condiție prealabilă a procesului de redresare

Procesul de diagnosticare, care stabilește modul în care organizația ar trebui să evolueze, un capitol important de analiză este Capacitatea de schimbare. Scopul principal al pregătirii pentru schimbare este de a evalua capacitatea companiei, prin disponibilitatea resurselor și capitalul de cunoștințe de a implementa schimbări. Pregătirea este mentalitatea angajaților față de schimbare, care cuprinde convingerile, atitudinile și capacitatea acestora de a implementa schimbările necesare.

8.3 Rolul leadership-ului în managementul schimbării

Este unanim acceptat faptul că cel mai important rol jucat în partea de gestionare a schimbării a redresării active este cel al liderilor și al managerilor executivi, care au responsabilitatea principală pentru succesul schimbării.

Liderii ar trebui să fie "sponsorii schimbării" și "agenții schimbării", voința și determinarea lor fiind primele condiții prealabile ale succesului. Multe experiențe au arătat că lipsa lor de conștientizare și de dorință dă puține șanse procesului de schimbare.

În concluzie, redresarea activă ar trebui să meargă mână în mână cu gestionarea schimbării. O strategie eficientă de gestionare a schimbării este una dintre condițiile esențiale pentru o redresare de succes. Liderii trebuie să fie "sponsorii schimbării", să se lanseze în viziunea lor "coaliția schimbării", să gestioneze "rezistența la schimbare" și să inspire, să motiveze oamenii să îmbrățișeze procesul de schimbare.

8.4 Managementul schimbării aplicat în industria aeroportuară. Studiu de caz

Pentru a fundamenta conceptele și principiile descrise mai sus, merită să luăm în considerare la un studiu de caz privind gestionarea schimbărilor, care urmărește să ofere o imagine a acestui proces. În acest sens, Analiza managementului schimbării este un imperativ. Compania supusă Analizei managementului schimbării este un aeroport românesc având ca scop principal transportul aerian și serviciile conexe. Procesul de analiză a managementului schimbării urmează procesului de diagnosticare, prin care au fost definite măsurile transformative pe care compania trebuie să le implementeze. O condiție imperativă pentru implementarea cu succes a programului transformativ este evaluarea capacității sale de management al schimbării și, pe baza acesteia, definirea Strategiei de Management al Schimbării - principiul "*Unified Value Proposition*".

8.4.1 Metodologia de cercetare

Evaluarea capacității companiei de gestionare a schimbării a fost realizată prin metodologia și instrumentele "Prosci". În cadrul evaluării, au fost luate în considerare următoarele aspecte:

- Stabilirea capacității de schimbare;
- Indicele de impact al schimbării "Prosci";
- Evaluarea sponsorului schimbării.

Concluzii

- Întreprinderea are o capacitate medie de schimbare.
- Nivelul de schimbare se află mai degrabă la granița dintre schimbarea incrementală și cea transformativă.
- Riscul de schimbare se află, de asemenea, la granița dintre riscul mediu și cel ridicat.
- Având în vedere că nivelul organizațional și nivelul de impact global al schimbării sunt moderate, societatea își poate reveni dacă sunt îndeplinite următoarele condiții:
 - ✓ Elaborarea și punerea în aplicare (pe baza măsurilor prezentate în anexa la raportul de evaluare inițială) a unei strategii de gestionare a schimbărilor și a unui program de recuperare, care ar trebui să includă: obiective măsurabile clar definite, un plan de acțiune SMART pentru punerea în aplicare a obiectivelor și strategia de gestionare a schimbărilor anexată.
 - ✓ Definirea "Coaliției Schimbării" și factorii de influență care vor asigura sprijinul activ pentru punerea în aplicare a strategiei de gestionare a schimbării.

CONCLUZII FINALE

După cum se menționează în raport, începând cu anii '80 ai secolului trecut, lumea a pășit în așa-numita "Eră disruptivă", o eră marcată de tehnologia disruptivă, care a influențat celelalte domenii: economic, social, geopolitic etc. Procesul a fost aprofundat și mai mult de pandemia disruptivă "COVID-19".

În aceste condiții, în care sistemele economice, sociale, geopolitice etc., devin din ce în ce mai complexe, marcate de evoluții exponențiale, principalul imperativ pentru întreprinderi este asigurarea continuității activității, a unei bune capacități de reziliență și a creșterii economice.

Toate aceste evoluții ridică provocări noi și profunde în fața conducerii companiilor, care trebuie să se adapteze continuu pentru a oferi soluțiile necesare, pe termen scurt și lung. Mai mult, este obligatorie revizuirea conceptelor și trăsăturilor de leadership, pentru a le adapta la noile realități. De acum înainte, conducerea ar trebui să dobândească noi valențe, să fie alertă, agilă, anticipativă și adaptabilă, pentru a îmbrățișa "4As Leadership".

În acest context de transformare, managementul redresării ca atribut de leadership ar trebui să dobândească noi dimensiuni, pentru a deveni un proces continuu, nu "*o dată la un moment dat*", ci o preocupare permanentă pentru conducerea companiei, să fie o redresare activă, un "*modus operandi*".