

Exceleanța în Afaceri

un articol de [Emilia Cernăianu](#)

Exceleanța în afaceri (sau mai familiara expresie *business excellence*) este un concept derivat inițial din *managementul calității*, dar care, datorită unei viziuni integratoare care a înglobat și mediul extern, relațiile pe termen lung și impactul pe care cultura organizațională îl poate avea asupra comunității (și mai dincolo), a devenit mai mult decât un concept, s-ar putea spune chiar o filosofie, un *modus vivendi* al afacerii.

Dacă privim afacerea ca un organism viu, cu etapele firești ale vieții (copilărie, adolescență, maturitate), stilul de viață este cel care-i determină succesul și longevitatea, prin urmare preocuparea pentru exceleanță trebuie să înceapă de timpuriu și să devină o constantă permanentă. În management, acest lucru se traduce printr-un mănunchi de principii și tehnici care au ca scop îmbunătățirea performanței prin focalizarea pe nevoile clienților, pe așteptările grupurilor interesate și pe calitatea procesului de conducere.

Câteva tehnici sunt de bază și se folosesc la toate nivelurile afacerii, indiferent de domeniul de activitate, poziție geografică sau potențialul financiar: benchmarking, fișa scorului echilibrat, cele mai bune practici (*best practices*) și managementul proiectelor. Managementul proiectelor este un subiect despre care am discutat de mai multe ori, pentru că el însuși conține o gamă bogată de tehnici și instrumente, valabile în orice activitate. Despre celelalte vom spune câteva cuvinte în episoadele care urmează.

Majoritatea organizațiilor care folosesc aceste tehnici spun că este cea mai obiectivă modalitate de auto-evaluare cu ajutorul căreia au identificat noi oportunități, zone de îmbunătățit și idei de dezvoltare. Așa au reușit să-și formuleze strategii corecte și să abordeze piețele într-un mod realist.

Atunci când se folosesc ca bază de pornire pentru îmbunătățirea culturii organizaționale, principiile de exceleanță au rolul de a canaliza *cele mai bune practici* spre zonele în care pot avea cele mai bune efecte.

Atunci când se folosesc doar ca instrument de auto-evaluare, criteriile de exceleanță au rolul de a identifica punctele tari și punctele slabe ale procesului managerial, astfel încât anumite instrumente (cum ar fi de exemplu *benchmarking*) folosite la momentul oportun, pot aduce soluțiile cele mai bune de întărire a punctelor tari și diminuare, până la eliminare, a punctelor slabe.



Există și o instituție (cu sediul în Brussels) care a stabilit un cadru managerial non-prescriptiv, pe care organizațiile aderente îl iau în considerare.

Organizația se numește EFQM (European Foundation for Quality Management), iar avantajul aderării la criteriile pe care le propune este că funcționează și ca un centru de consiliere și sprijin care oferă soluții companiilor aflate în impas.

Modelul pe care EFQM îl propune se referă la ”practici relevante și semnificative în procesul de conducere al organizațiilor orientate pe rezultate” și conține opt concepte:

1. Obținerea unor rezultate echilibrate în toate domeniile
2. Crearea de valoare adăugată pentru clienți
3. Gestionarea afacerii în conformitate cu viziunea care a inspirat-o
4. Conducere focalizată pe procese
5. Recunoașterea faptului că reușita se poate face numai cu ajutorul oamenilor
6. Cultivarea creativității și inovației
7. Construirea de parteneriate durabile bazate pe respect și integritate
8. Asumarea responsabilității pentru crearea unui viitor sustenabil

Datorită amestecului diferitelor tehnici și metode manageriale, fiecare cu propriile etape de dezvoltare, *exceleța în afaceri* are nevoie de patru pași:

1. Identificare/Definire
2. Măsurare/Analizare
3. Optimizare/Îmbunătățire
4. Monitorizare/Verificare

Acești pași evoluează permanent, odată cu creșterea afacerii, cerânt o continuă monitorizare, re-evaluare și optimizare. Cunoscutul sistem ISO (și nu numai acesta) conține o mulțime de proceduri de acest fel.

În 2010 The Global Benchmarking Network (www.globalbenchmarking.org) a făcut un studiu în 22 de țări, asupra a 450 de organizații, cu care a căutat să afle care sunt cele mai folosite instrumente manageriale. Rezultatele arată că:

- ▶ 77% din organizații și-au stabilit foarte clar viziunea, misiunea și valorile;
- ▶ 72% folosesc anual analiza SWOT;
- ▶ 68% folosesc un proces mai mult sau mai puțin formalizat de benchmarking;
- ▶ 67% folosesc metoda celor mai bune practici;
- ▶ 66% folosesc fișa scorului echilibrat

Este elocvent, nu-i așa?