

MANAGEMENTUL PRIN VALOARE



Prof. univ. dr. ing. Florin CHICHERNEA
Universitatea „Transilvania” din Braşov

Este absolvent al Facultăţii T.C.M., secţia U.T. a Universităţii Transilvania din Braşov (1980). A obţinut titlul de doctor inginer în specialitatea Utilaje tehnologice în anul 1996. Specializare în Analiza Valorii (1982 – CEPECA Bucureşti). Este membru al ATTR (Asociaţia Tehnică de Turnătorie din România). A publicat: 10 cărţi, 14 manuale didactice, îndrumare de laborator şi proiect, 9 lucrări în străinătate, 60 de articole în reviste naţionale, 62 de articole în ţară, la conferinţe, congrese naţionale şi internaţionale, simpozioane ştiinţifice. A contribuit la rezolvarea a 18 contracte ştiinţifice de cercetare.

REZUMAT. Managementul prin Valoare (MV) este un demers sistematic care îmbunătăţeşte „valoarea” echipamentelor industriale sau a produselor şi serviciilor folosind o examinare funcţională. Valoarea este raportul funcţiilor şi costului. Managementul prin Valoare este un proces structurat exclusiv pe noţiunea de funcţie. Managementul prin Valoare foloseşte raţionamente logice şi analiza funcţiilor pentru a identifica relaţiunile care cresc valoarea. Managementul prin Valoare se bazează pe elementele demersului Analizei Valorii.

Cuvinte cheie: Managementul prin Valoare, analiza valorii, valoare, variantă optimă.

ABSTRACT. Value Management (VM) is a systematic method to improve the "value" of industrial equipments or products and services by using an examination of function. Value is the ratio of function to cost. Value Management follows a structured thought process that is based exclusively on "function. Value Management uses rational logic and the analysis of function to identify relationships that increase value. The elements on which it is based Value Management are the elements of Value Analysis approach.

Keywords: Value management, value analysis, value, optimum variant.

1. MANAGEMENTUL PRIN VALOARE

Managementul prin Valoare (MV) este un demers nou, deopotrivă cultural şi instrumental, al managementului întreprinderii:

- cultural deoarece se înscrie în exerciţiul de creştere a valorii, în cotidian şi durabil, pentru că se sprijină pe concepte puternice;
- instrumental pentru că permite rezolvarea problemelor celor mai diverse cu rezultate spectaculoase, prin punerea în operă a demersurilor şi metodelor specifice.

În cadrul unei întreprinderi, pentru fiecare sarcină fizică sau intelectuală a angajaţilor, MV ghidează atât inovaţia, cât şi optimizarea activităţilor.

Managementul prin Valoare se sprijină pe un concept central al unei trilogii a valorii:

- intenţia de a servi clienţii;
- răspunsul cel mai bun posibil la necesităţile identificate sau construite;
- ecologia resurselor utilizate.

Aceste trei axe vor fi dezvoltate în cele ce urmează.

MV permite a se fixa clar scopurile, a se vedea sensul unei acţiuni, a se contribui cu soluţii apreciate pentru pertinenta lor, fie că sunt inovante, fie că nu, şi a face ca mijloacele şi costurile lor să tindă spre obţinerea valorii percepute de clienţii interni sau externi ai întreprinderii, de parteneri, de acţionari.

Modul actual de schimb de informaţii pe internet permite accelerarea evoluţiilor tehnologice, globalizarea pieţelor. Aceşti factori favorizează MV, care este o metodă dinamică de creare a valorii, de inovaţie, de implicare a „actorilor” unei întreprinderi, de contribuţie colectivă la lucrările proiectului, asigurând o participare pluridisciplinară şi creativitatea de grup.

MV îşi trage rădăcinile din dezvoltarea Analizei Valorii (AV), metodă cunoscută din anii 1950, aplicată iniţial la concepţia produselor, cu o diminuare a costului de producţie de ordinul a 15 – 50%, conjugată cu ameliorarea performanţelor şi a serviciilor aduse.

MV a „acaparât” progresiv multiple câmpuri de aplicaţii, de la procesele de fabricaţie la optimizarea circuitelor administrative, trecând prin sistemele de informatizare, prin procesele de livrare a serviciilor sau probleme de organizare.

MV a făcut obiectul de reflexie şi în cadrul comunităţii europene şi s-a tradus în norma EN 12973.

2. CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE

În norma europeană menţionată, definiţia MV este următoarea: „Managementul prin Valoare este un stil de management, în particular destinat mobilizării indivizilor,

dezvoltării competențelor și promovării dezvoltării și inovației, având ca obiectiv maximizarea performanțelor globale ale unui organism. MV aduce un nou mod de a utiliza numeroasele metode de management existent.”

Stilul de lucru propriu MV se sprijină pe conceptul de valoare, luat ca relație între utilitatea sau atracția pe care o suscită un bun sau un serviciu și resursele care se doresc a fi consacrate pentru a beneficia sau a produce.

Aceasta implică, pentru fiecare acțiune a întreprinderii, evaluarea în fiecare moment a beneficiului pe care-l va produce, atribuindu-se resursele juste necesare. MV încurajează creativitatea și inovația, în cadrul unui demers funcțional, interesându-se înainte de toate de cunoașterea necesităților clientului, înainte de a raționa în termeni de soluții tehnice.

3. METODELE MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE

Acestea vor fi puse în aplicare, parțial sau în totalitate, în funcție de importanța proiectului. Le prezentăm în continuare.

- Metode împrumutate din marketing:
 - anchete de satisfacție;
 - statistici;
 - studiul pieței;
 - studiu de impact;
 - plan de comunicare extern.
- Metode obișnuite ale Analizei Valorii:
 - definirea obiectivelor și a perimetrului de studiu;
 - analiza funcțională „externă” a necesităților clientului;
 - analiza funcțională „internă” a soluțiilor tehnice;
 - tehnici de creativitate;
 - analiza concurenței;
 - analiza riscurilor;
 - metode ce ajută la luarea deciziei;
 - munca de grup.
- Metode tradiționale proprii întreprinderii sau furnizorilor:
 - decuparea sarcinilor;
 - planificarea;
 - urmărirea resurselor consumate;
 - urmărirea costurilor.
- Metode tradiționale ale gestiunii întreprinderilor:
 - calcule de retur asupra investiției;
 - simulări bugetare;
 - calcule de cost ale producției.

Aceste metode nu se aplică în mod dezordonat, ci prin intermediul unui grup de lucru condus și animat, printr-un demers logic, coerent și exhaustiv (demers propriu Analizei Valorii), al cărui succes va fi asigurat, în scopul unei economii a resurselor, pentru un rezultat conform cu Caietul de Sarcini Funcțional.

MV se traduce printr-o generalizare a practicilor de Analiza Valorii. Rezultatele MV sunt, deci, rezultatele acțiunilor AV desfășurate în sectoare și domenii de aplicare variate.

Metoda este eficace și în restructurarea proceselor de fabricație, unde s-a observat și o ameliorare a calității, o redistribuire a competențelor, o reducere a cheltuielilor și optimizarea fluxurilor de materiale și informații.

Pentru definirea MV trebuie mai întâi definită foarte bine Valoarea. În această etapă există o multitudine de definiții ale Valorii și ale MV.

O definiție a Valorii este dată de Jean Michel, președinte AFAV (Association Française pour l'Analyse de la Valeur – Asociația Franceză pentru Analiza Valorii): „*Valoarea este ansamblul multiplelor avantaje aduse și ierarhizate (după un sistem de valori sau preferințe) de un „actor” sau un grup de „actori” în situație de decizie, într-un context specific, pentru o unitate de efort (de cost, de timp, . . .) ce se investește într-un proiect (produs, acțiune, . . .) comparabil cu datele din alte proiecte.*”

A optimiza Valoarea (sau a crea Valoare) constă deci în a căuta să se degajeze avantaje diferențiate pentru unitatea de investiție sau de efort.

În ultimul timp a fost adoptată o denumire globală care încearcă să cuprindă sub o singură umbrelă activitățile legate de valoare. Aceasta este *Valorizarea*.

Valorizarea este o meta-disciplină sau o transdisciplină care va lua în considerare această necesitate imperioasă de a înțelege mai bine mecanismele de decizie și de acțiune (și metodele asociate) bazate pe conceptul de valoare, a cărui ambiguitate actuală de definire este demonstrată.

4. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE

Principiile fundamentale ale MV sunt:

- gestiunea prin finalități (noțiunea de funcție);
- căutarea soluțiilor optime;
- raționalizarea alegerilor cu ajutorul indicatorilor;
- punerea în comun a competențelor;
- valorizarea persoanelor și a entităților (succes colectiv).

5. ROLURILE MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE

Se poate vorbi de următoarele roluri ale MV:

- buna percepere a contextului (a vedea);
- diagnosticarea eficacității întreprinderii (a înțelege);
- luarea deciziei (a decide).

Acestea conduc întreprinderea spre scopul său.

6. FAZELE MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE

MV are două faze:

- pentru *manager* este faza de elaborare a modelului întreprinderii (diagnostic, mobilizarea echipei de gestiune, ...);
- pentru *Managerul de Valoare* este faza de punere în lucru și de exploatare cotidiană (stil de management).

7. NOȚIUNEA DE VALOARE

Valoarea este *judicata* făcută asupra *produsului*, pe baza *așteptărilor* și a *motivațiilor* utilizatorului, exprimată printr-o mărime ce crește sau cel puțin rămâne egală când satisfacerea necesităților utilizatorului crește și / sau cheltuielile aferente produsului scad.

$$\text{VALOARE} = \frac{\text{SATISFACEREA NECESITĂȚILOR}}{\text{CHELTUIELI}}$$

Fig. 1

Această judecată rezultă dintr-o observare obiectivă a utilității pe care consumatorul o scoate dintr-un produs (*valoare de folosire*, de uzare) și dintr-o evoluție subiectivă de considerație afectivă pe care o atribuie produsului (*valoare de estimare*).

Cele două părți componente ale valorii, între care trebuie să se găsească un echilibru, se prezintă în figurile 2 și 3.

O reprezentare sugestivă a demersului Analizei Valorii este subliniată în figura 4.

8 – SCURT ISTORIC AL ANALIZEI VALORII

Originea Analizei Valorii (AV) are mai multe rădăcini:

- penuria materialelor strategice;

- al doilea război mondial;
- Lawrence D. Miles, inginer la General Electric, SUA.

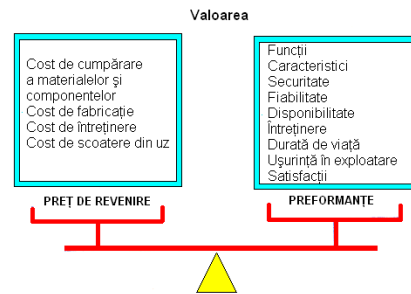


Fig. 2

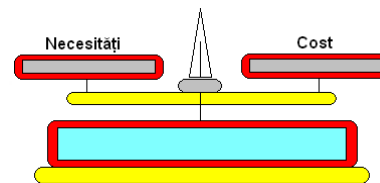


Fig. 3

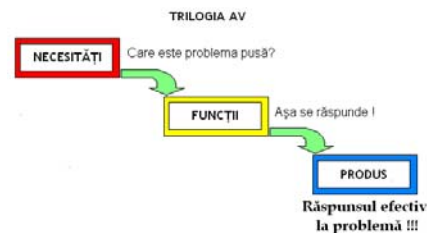


Fig. 4

Câteva reperi istorice sunt următoarele:

- AV s-a născut în anul 1947, în S.U.A., la General Electric;
- perfecționare și aplicații sistematice din 1950;
- 50 de ani de succes în industrie;
- aplicații în sectoarele terțiare din 1975;
- aplicații în informatică – documentare din 1980;
- dezvoltarea Managementului prin Valoare din 1995.

Metodologia Analizei Valorii s-a născut în anul 1947 la General Electric, unde Lawrence D. Miles ocupa un post în sectorul cumpărări. Confruntată cu o penurie de materiale strategice, conducerea întreprinderii a cerut lui Miles să identifice noi materiale cu costuri mai mici. Atunci el a pus la lucru, gradual, un plan riguros urmat de reduceri cu 40% ale costurilor. Analiza Valorii a fost repede utilizată în industriile ce se confruntau cu deficiențe economice și strategice și a trecut repede de pe coastele Oceanului Atlantic pe

coastele Oceanului Pacific și apoi în toată lumea. În jurul anilor 1960, a pătruns în Anglia, Germania, Japonia, Franța și România. Din 1947 până în 1988, de la firma AIRBUS, la firma MINITEL, de la construcții de locuințe la industria textilă, de la constructorii de automobile la vânzările prin corespondență, aplicațiile Analizei Valorii s-au multiplicat cu succes în toate sectoarele industriale.

În 1978 s-a constituit în Franța o asociație pentru Analiza Valorii (AFAV), care reunea diverșii practicanți ai diferitelor metode. Normele (NF X 50 -150, NF X 50 -151, NF X 50 -152, NF X 50 -153) au fost concepute și editate în 1985.

Una dintre ele, ce tratează despre Caietul de Sarcini Funcțional (CdSF), merită o atenție particulară în măsura în care specialiștii recomandă în mod deosebit și oficial folosirea acestuia.

Din 1999, o nouă normă europeană (NF EN 12973) propune o lărgire a perspectivei noțiunii de "Valoare" mai ales cu promovarea **MANAGEMENTULUI PRIN VALOARE**.

În același timp, s-au instituit certificate europene pentru animatori și formatori pentru aceste discipline.

9. DEFINIȚII

Analiza Valorii este o:

– *metodă de competitivitate organizată și creativă ce vizează satisfacerea necesităților utilizatorului printr-un demers specific de concepție, funcțional, economic și pluridisciplinar* (norma franceză NF X 50 – 150);

– metodă de concepție sau de reconcepție a produselor și serviciilor, pentru a satisface la un cost just necesitățile utilizatorilor,

– procedură organizată pentru identificarea costurilor inutile (L. D. Miles);

– procedură organizată de identificare a costurilor inutile în produsele cu mai multe elemente componente, utilizând Analiza Funcțională pentru definirea problemei și creativitatea de grup pentru a o rezolva (W. L. Gage),

– metodă de creștere a producției materiale prin reducerea costurilor de fabricație, concomitent cu îmbunătățirea calitativă a produselor, acționând la nivelul fazei de concepție constructivă a acestora (P. Orănescu);

– metodă de conducere a producției materiale;

– serie de procedee sistematice orientate către realizarea funcțiilor necesare cu un cost minim, fără a neglija calitatea, fiabilitatea și livrarea,

– metodă pentru creșterea valorii atât a produselor, cât și a serviciilor sau procedeele tehnologice, cu ajutorul căreia, printr-o procedură sistemică se tinde să se obțină soluții optime;

– metodă de cercetare – proiectare sistemică și creativă care, printr-o abordare funcțională, urmărește ca funcțiile obiectivului studiat să fie concepute și realizate cu cheltuieli minime, în condiții de calitate, care să satisfacă necesitățile utilizatorilor, în concordanță cu cerințele socio-economice.

10. OBIECTIVELE ANALIZEI VALORII

Obiectivele Analizei Valorii sunt următoarele:

- reducerea costurilor;
- ameliorarea calității și a serviciilor cerute;
- inovarea, cucerirea de noi piețe;
- adaptarea la evoluțiile externe;
- asigurarea competitivității durabile.

11. CONCLIZII

Obiectul Analizei Valorii îl formează activitatea, produsul sau componentele sale.

Numai produsul este purtător de valoare, iar subansamblele sau părțile componente contribuie la utilitatea produsului.

Firul director al Analizei Valorii este Analiza Funcțională. Pornind de la ideea că un produs este **cumpărat** pentru că el face ceva care corespunde unei **necesități** a cumpărătorului, s-a denumit această proprietate a sa **funcție principală**. Pentru ca funcția principală să fie îndeplinită, trebuie adăugate produsului o serie de funcții secundare, care nu prezintă interes decât în cazul când contribuie la îndeplinirea normală a funcției principale. Se apreciază că, în general, numai 20% din costurile de fabricație la produse sunt provocate de funcțiile principale, iar 80%, de funcțiile secundare.

Analiza Valorii se caracterizează:

– printr-un **demers funcțional** care impune formularea problemei în termeni de **finalitate** și nu în termeni de **soluții tehnice**, pentru găsirea esențialului și a ceea ce este competent, evitând astfel tendința de limitare la soluțiile existente și interzicerea inconștientă a numeroase posibilități;

– printr-un **demers cu caracter economic** prin referirea sistematică la costuri, atât la cele aferente produselor anterioare din aceeași familie și la funcțiile lor, cât și la ceea ce se poate estima pentru fiecare funcție sau pentru fiecare soluție nouă;

– printr-un **demers pluridisciplinar** prin lucrul în grup, făcând apel la un animator și la un factor de decizie.

Lucrul în grup reunește toate competențele cerute și persoane cu formări și responsabilități diferite, permite găsirea unui consens asupra funcțiilor, performanțelor,

principiilor, soluțiilor și a costurilor, toate favorizând exercițiul creativității și îmbogățirea informațiilor disponibile. Acest lucru în grup permite reglarea, concomitent, a problemelor, care în caz contrar nu vor fi abordate decât succesiv și izolat de către diverși participanți la crearea și realizarea produsului. Grupul trebuie, mai ales, să poată dispune în mijlocul său de competențele necesare pentru estimarea costurilor pe baza elementelor disponibile în acest stadiu. Grupul propune, dar decizia rămâne în sarcina celui care decide.

BIBLIOGRAFIE

- [1] **Jean Michel**, *La valeur* n°90, pp 2-7, octobree 2001.
- [2] <http://www.valorise.com>-Damien Marx-Cesame 3.
- [3] www.valorex.ca – Francine Constantineau.
- [4] <http://www.mepulc.fr/> – Gino Gramaccia – Université de Bordeaux.
- [5] **Chichernea Florin**, Value Analysis, part II, Rev. *Metalurgia International*, nr.3, 2009, pg. 5, ISSN -1582-2214.
- [6] **Chichernea Florin, Chichernea Alexandru**, Analiza Valorii, Partea II, Revista *Metalurgia*, nr.2, 2009, pg.31,ISSN 0461-9579,
- [7] **Chichernea Florin, Chichernea Alexandru**, Analiza Valorii, Partea III, Revista *Metalurgia*, nr.3, 2009, pg.36,ISSN 0461-9579,
- [8] **Chichernea Florin, Chichernea Alexandru**, Managementul valorii un proces iterativ în proiectare, Partea I, *Revista de turnătorie*, nr. 3 – 4 / 2009, pg.17, ISSN – 1224-21-44,
- [9] **Chichernea Florin, Chichernea Alexandru**, *Value Analysis and redesign of equipments*. Part I – AFASES 2009 – The International Session of XI-th Scientific Papers „Scientific recherche and Education in the Air Force”, Henri Conada Air Force Academy” – 20 – 22 May 2009, Braşov.
- [10] **Chichernea Florin, Chichernea Alexandru**, „Value Analysis and redesign of equipments”. Part II, *AFASES 2009 – The International Session of XI-th Scientific Papers „Scientific recherche and Education in the Air Force „Henri Coanda” Air Force Academy*, 20 – 22 May 2009, Braşov.