

The Managerial Informational System for Groups of Firms (SIMG)

Lect.dr. Loredana MOCEAN

Catedra de Informatică Economică, Universitatea „Babeş-Bolyai” Cluj-Napoca

The contemporary society has generated global problems, the management of which goes beyond the national frontiers and calls for a wide cooperation of the states through their international relations. The entire economic and business activity transforms and develops nowadays under the impact of the globalization affecting the entire process of management. This is why important to stop and characterize the firms' informational-managerial system, its role, typology and functions, the categories of informational-managerial systems. SIMG is built on the structure of firm groups, in the classic and present contexts, through the disappearance of the boundaries between states and as a consequence of the globalization process.

Keywords: firm groups, firms' informational-managerial system.

Una din trăsăturile ce permite cel mai bine caracterizarea existenței unui grup sunt legăturile de capital. Firma – mamă deține participatii într-o filială iar aceasta la rândul ei poate să dețină participatii într-o altă firmă. Astfel se creează o relație de filială și subfilială pentru firma – mamă. Nu există o regulă precisă de structurare a grupurilor,

dar se pot exemplifica câteva structuri. În tabelul 1, folosind și câteva caracteristici ale grupurilor, este sintetizată o clasificare a grupurilor iar ulterior sunt descrise toate structurile (mai multe amănunte în Săcărin, M, *Contabilitatea grupurilor multinaționale*, Ed. Economică, 2001, pg. 12-15).

Tabelul 1. Tipologia grupurilor

Criteriul	Tipologia	Caracteristici
Structura juridică	<i>Piramidală</i>	Există o structură ierarhică, arborescentă, o firmă-mamă și filiale pe mai multe nivele (subfiliale).
	<i>„Greblă”</i>	Există doar două nivele ierarhice, o firmă-mamă și filiale.
	<i>Pe activități</i>	Fiecărei activități îi corespunde un subgrup format din firme clar identificate în cadrul grupului.
Natura activității	<i>Unică</i>	Activitatea desfășurată este într-un singur sector de activitate
	<i>Multiplă</i>	Activitatea desfășurată este în mai multe sectoare de activitate: grupuri „conglomerat”.
Localizarea geografică a activităților	<i>Dependente de un sub-holding¹</i>	Mai multe filiale, care, în interiorul unei țări, sunt dependente de un sub-holding.
	<i>Dependente de firma-mamă</i>	Mai multe filiale, care, în interiorul unei țări sunt dependente de firma-mamă.

¹holdingul este o firmă – mamă care deține titluri de participare în cadrul filialelor și se ocupă doar de gestionarea acestora; nu are activitate operațională

Structura piramidală are o reprezentare așa cum reiese din figura 1.

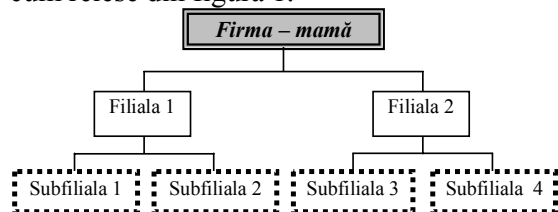


Fig.1. Structurarea piramidală a grupurilor de firme (sursa: Lebrun, B., *Les comptes consolidés*, Ed. Demos, Paris, 1998, pg. 12)

Structura de tip „greblă” are o reprezentare așa cum apare în figura 2.

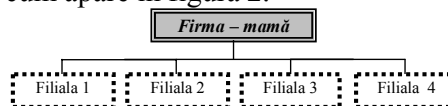


Fig.2. Structurarea „greblă” a grupurilor de firme (sursa: Lebrun, B., *op.cit.*)

Structura pe activități are o reprezentare așa cum apare în figura 3, iar *structura grupului* în care sunt filiale dependente de subholding are o reprezentare așa cum apare în figura 4.

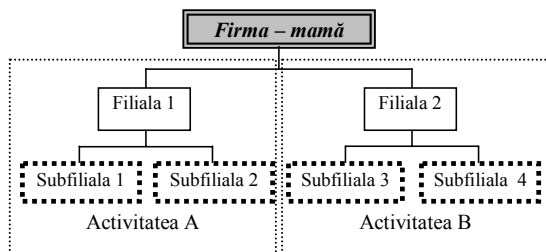


Fig.3. Structurarea pe activități a grupurilor de firme (sursa: Lebrun, B., *Les comptes consolidés*, Ed. Demos, Paris, 1998, pg. 13)

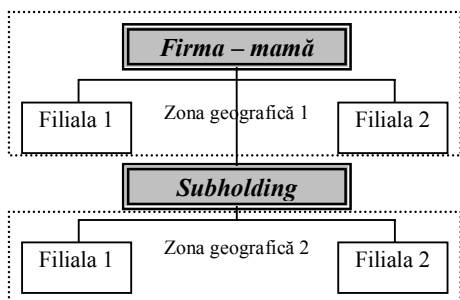


Fig.4. Grupuri dependente de un subholding (sursa: Lebrun, B., *Les comptes consolidés*, Ed. Demos, Paris, 1998, pg. 17)

Structura grupului în care sunt filiale în interiorul aceleiași zone geografice dar care sunt dependente de firma-mamă are o reprezentare așa cum apare în figura 5.

Structurile prezentate în acest paragraf pot fi numite clasice. În prezent, firmele de diferite dimensiuni se află în perioada unor mari experimentări și transformări în domeniul organizării, strategiilor și managementului, pe fondul competiției care se extinde pe tot mapamondul.

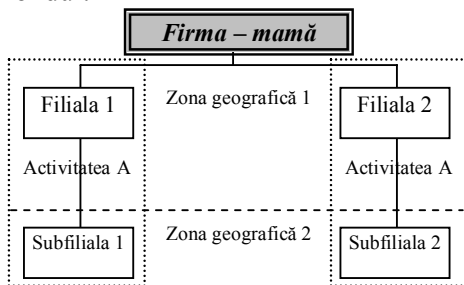


Fig.5. Grupuri dependente de firma-mamă în care filialele sunt în interiorul aceleiași zone geografice

În ultimul timp structurile organizaționale ale grupurilor de firme au evoluat spre o nouă organizare, cea de tip rețea. În această structură, filialele sunt într-o mare măsură independente, ele sunt legate de firma-mamă dar

și între ele prin rețele de producție, comerț, financiare etc. Aceste rețele permit accesul mai larg și mai operativ la resurse, precum și reducerea costurilor și o mai mare manevrabilitate a operațiunilor, factor relevant în cadrul actualelor condiții ale concurenței (Badrus, G., Rădăceanu, E., *Globalitate și management*, Ed. All Beck, București, 1999, pg. 89).

Pe lângă organizarea propriilor structuri, grupurile își creează un complex de relații convenabile intereselor lor prin stabilirea de legături, cum sunt subcontractele și alianțele cu alte firme sau grupuri, locale sau din afara țării. Între noile structuri sunt și cele care reușesc într-o rețea din aceeași țară microîntreprinderi, IMM-uri, organizații non-profit în jurul unei firme care constituie statul major, legăturile și controlul fiind asigurate cu ajutorul tehnologiilor comunicaționale moderne. Formarea noilor structuri au dus la schimbări în strategiile grupurilor.

Cele trei tipuri de strategii și componentelor lor sunt sintetizate în tabelul 2.

Strategiile de tip „de unul singur” se exprimă prin diviziunea clară a sarcinilor dintre filială și firma-mamă. Strategia de acest gen a filialelor este o replică totală sau aproape a întregului lanț al valorii efectuat de firma-mamă. În cazul integrării simple, filialele își asumă, pe baza unei tehnologii obținute de la firma-mamă, o serie de activități pentru a furniza centrului de decizie (firma-mamă) componente sau produse specifice pe care ele le pot produce în condiții competitive mai avantajoase.

Un element comun al celor două tipuri și genuri de structuri este faptul că producția rămâne destul de fragmentată în interiorul grupului.

Procesul de liberalizare a cadrului tranzacțiilor internaționale, răspândirea noilor tehnologii informaționale și stăpânirea concurenței, au permis grupurilor să-și reconsidere modalitățile de organizare a activelor și fondurilor lor situate în diferite părți ale lumii. Astfel, grupurile transformă filialele dispersate geografic și sistemele lor de producție fragmentate în rețele de producție și desface-re integrate la scară regională sau globală.

Tabelul 2. Strategii și structuri ale grupurilor (sursa: Badrus, G., Rădăceanu, E., *Globalitate și management*, Ed. All Beck, București, 1999, pg. 91)

Tip de strategie	Legături intra-grup	Tip de filiale în străinătate	Grad de integrare	Mediul de afaceri
De unul singur	Proprietate, Tehnologii, Financiare, <i>unidirecționale</i>	Copie miniaturală a firmei-mamă	Slab	<ul style="list-style-type: none"> • Țara-gază favorabilă; • Bariere comerciale, • Comunicații și transport costisitoare
Integrare simplă	Proprietate, Tehnologii, Financiare, Piețe, alte contribuții, Subcontractări <i>bidirecționale</i>	Producător raționalizat al unuia sau al câtorva elemente din lanțul de valori	Puternic în unele verigi ale lanțului și slab în altele	<ul style="list-style-type: none"> • Regim deschis pentru comerț, cel puțin pe baze bilaterale; • Aranjamente imobiliare permise
Integrare complexă la nivel regional sau global (rețele)	Toate funcțiile <i>multidirecționale</i>	Specializat pe un produs sau proces; Specializare funcțională	Puternic pe întregul lanț de valori	<ul style="list-style-type: none"> • Regim deschis pentru comerț • Tehnologie informațională avansată • Apropiere în gradul de competitivitate • Costuri scăzute ale comunicațiilor și transporturilor

Trecerea la integrarea mai complexă la nivelul corporației duce la desfacerea lanțului de valori în funcții discrete și amplasarea lor în locuri unde pot fi realizate mai eficient.

Un fenomen care are loc din ce în ce mai pregnant în ultimii ani este formarea câtorva corporații „fără țară” care sunt tot mai multe la ele acasă în mediul global și internațional decât în vreo economie națională și care își construiesc afacerile la scară pluricontinentală.

În acest context, considerăm, că se schimbă și modelul managerial. Managerul actual nu se mai poate limita la ocupațiile stricte ale grupului, el are nevoie să fie informat despre mersul tuturor filialelor și despre toate noutățile din domeniul la nivel național, internațional și mondial. Managerul virtual, integrat din ce în ce mai mult în sistemele informaționale ale grupurilor este, poate, cheia succesului. În orice caz el poate să-și implementeze agenți inteligenți care să-l informeze cu noutățile din domeniu, orientările strategice ale altor grupuri și noile practici manageriale. Considerăm că pentru fiecare grup în parte este nevoie de un plan de consolidare care să fie respectat, informațiile obținute prin consolidare putând ajuta în elaborarea strategiei grupului.

Trecerea grupurilor de la strategia națională la cea internațională sau globală se confruntă cu probleme deosebite : adaptarea la specifi-

cul fiecărei piețe, eficiența economică, eficiența tehnică, aptitudinea de a transfera competențe și tehnologii de la o țară la alta. Ele sunt posibile strategii ale firmelor internaționale, concretizate sub forma strategiei de delocalizare a producției, a strategiei comerciale și a strategiei financiare¹.

Strategiile adoptate de grupuri influențează direct gradul de integrare, apreciat prin modul de organizare. Astfel, ies în evidență trei situații:

➤ *Subordonarea directă a filialelor față de firma-mamă*, finanțarea vine de la centru, producția este restrânsă la producția grupului, vânzările au loc doar pe piețele în care au sediul filialele.

➤ *Crearea unei divizii internaționale la nivelul firmei-mamă*, care coordonează activitatea productivă a filialelor din mai multe țări, producția este influențată de caracteristicile zonei de amplasare a filialelor, firma-mamă are controlul la nivelul fluxurilor financiare.

➤ *Integrarea mondială a activităților firmei*, cu două posibilități de organizare: pe zone geografice sau pe linii mondiale de produse.

Din situațiile expuse ies în evidență câteva tipuri de organizare (unele au fost prezentate anterior) și totodată se conturează trei catego-

¹ Albu, A.D., *Cooperarea economică internațională*, Ed. Expert, București, 1995, pg. 207-212

rii de obiective :

- *Ocolirea obstacolelor administrative și tarifare*, adică adoptarea unei strategii de vânzare pe piața filialelor;
- *Realizarea unui control separat asupra activităților desfășurate de către filiale și firma-mamă*, prin stabilirea unei distincții nete între activitatea de comercializare în exterior realizată între firma-mamă sau filialele deschise pe teritoriul național cu cele din afara teritoriului, dar fără să fie afiliate corporației, și comerțul care are loc între unitățile autohtone și cele aflate în străinătate.
- *Obținerea pentru fiecare element de producție a pragului de rentabilitate*, respectiv minimizarea costurilor și maximizarea profitului.

Toate aceste aspecte influențează modul de realizare a planificării și controlului, ca obiective ale sistemului informațional-managerial.

Managerii grupurilor de firme trebuie să țină seama de câteva dimensiuni importante în elaborarea strategiei grupului de firme. Iar pentru fiecare din aceste dimensiuni există și o serie de trăsături care le caracterizează și care în unele situații trebuie luate în considerare. Ele sunt sintetizate în tabelul 3 (mai multe amănunte în O'Brien, J., *Management Information Systems: A Managerial End User Perspective*, Second Edition, IRWIN, Boston, 1993, pg. 532-534)).

Tabelul 3. Dimensiunile și caracteristicile specifice SIMG

Dimensiuni	Caracteristici
Mutațiile culturale, politice și economice pe care trebuie să le reflecte	<ul style="list-style-type: none"> • Rezolvarea problemelor în ce privesc diferențe de limbă, interese culturale, atitudini sociale • Rezolvarea problemelor în ce privesc cadrul politic diferit al statelor privind importul și exportul de hardware și software • Rezolvarea problemelor în ce privește resimțirea distanțelor fizice în ciuda dezvoltării telecomunicațiilor • Rezolvarea dificultăților în găsirea specialiștilor datorită diferențelor de nivel de trai dintre țări
Integrarea strategiilor SIMG în ansamblu strategiilor grupului	<ul style="list-style-type: none"> • SIMG trebuie să fie orientate pe sisteme integrate și consolidate logic dar distribuite fizic • SIMG trebuie să conțin aplicații informatice specializate pe domenii de activitate • Politici unitare și standarde internaționale ale tehnologiilor informaționale folosite
Realizarea unui portofoliu al aplicațiilor care să acopere cerințele informaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicații pentru centrele regionale de prelucrare a datelor • Aplicații pentru gestiune, financiare • Aplicații pentru sprijinirea deciziilor de grup • Aplicații pentru simulări economice
Dezvoltarea infrastructurii informaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Alegerea hardware-ului adecvat • Alegerea software-ului adecvat • Compatibilizarea diferitelor arhitecturi
Perfecționarea managementului datelor	<ul style="list-style-type: none"> • Rezolvarea problemelor securității fluxurilor de date mai ales în cadrul grupurilor internaționale • Gestionarea datelor și standardizarea lor în condițiile grupurilor internaționale
Asigurarea flexibilității de adaptare la modificări	<ul style="list-style-type: none"> • Rezolvarea conflictelor dintre cerințele informaționale locale și cele internaționale • Rezolvarea problemelor privind implementarea și întreținerea SIMG datorită pozițiilor geografice foarte extinse • Rezolvarea problemelor realizării sistemelor care să funcționeze în condițiile partajării resurselor și a diferitelor sisteme de operare, în funcție de dotările cu tehnică de calcul existente la nivel local

După cum rezultă din cele anterioare, SIMG trebuie să sprijine activități economice similare în cele mai diverse medii, specifice localizărilor diferite ale afacerilor în afara granițelor statelor. Ele sunt diferite de sistemele

informaționale – manageriale clasice prin multe aspecte, sprijinind activități sau funcții economice, indiferent dacă ale au loc într-unul sau mai multe locuri, la nivel național, internațional sau global.