

Cuvânt înainte

Lucrarea de față face parte din încercările de a înțelege schimbările produse în domeniul atât de fascinant al managementului contemporan și prezintă într-o manieră structurată fundamentele științei managementului într-o abordare sistemică.

Lucrarea este structurată în șapte capitole ce tratează problematica de bază a managementului: procesul, funcțiile managementului, managerii, mediul ambiant al organizației, strategia și managementul strategic, subsistemele decizional, organizatoric, informațional și metodologico-managerial. Cultura organizațională și leadership-ul. Prin necesitatea estimării de tip previzional a efectelor posibile se face recurs la reprojecția sistemului de management care cuprinde: subsistemul informațional și, corelat cu acesta, cel al deciziilor, subsistemul metodelor și tehnicilor de management și cel organizatoric.

Toate aceste aspecte sunt prezentate în contextul dinamic al activității economice și implică diferite niveluri de tratare, ceea ce conduce la construirea unui model de gândire, riguros și coerent în care complexitatea actului de

management devine mai ușor de gestionat din punct de vedere informațional și structural.

Aspectul practic al lucrării este evidențiat de studiul de caz prezentat la finalul lucrării, acesta ajutând la înțelegerea mai bună a conceptelor teoretico-metodologice prezentate.

Conștient de provocarea alegerii unui subiect atât de complex, voi aprecia orice sugestii de îmbunătățire a materialului prezentat.

Ion Popa

Noiembrie 2005

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

1.1 Definirea managementului

„Managementul este cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte” [J. J. Serven Scrieber].

Managementul poate fi considerat ca fiind cea mai veche artă întrucât reclama din partea conducătorilor talentul de a fixa obiective, a organiza și a coordona eforturile individuale în vederea realizării obiectivelor.

Prin management ca știință se înțelege:

„Studierea procesului de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici care să contribuie la creșterea eficienței activităților desfășurate pentru realizarea unor obiective”. [T. Zorțelan, E. Burduș, G. Căprărescu, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1999].

„Studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul organizațiilor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității”. [O. Nicolescu, I. Verboncu, *Fundamentele Managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002].

O altă noțiune vehiculată în domeniu este aceea de management științific. În legătură cu aceasta considerăm că trebuie făcută distincție între știința managementului și managementul științific.

Managementul științific constă în:

„aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială”.

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă practic în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Evident că nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține conducerii empirice pe bază de experiență, fler etc.

Funcțiile managementului

Funcțiile conducerii (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare) sunt exercitate de orice manager care realizează un management științific în vederea stabilirii obiectivelor și a realizării lor.

Funcția de previziune cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se stabilesc obiectivele organizației pe termen scurt, mediu și lung, se formulează modalitățile de realizare a acestora și se fundamentează necesarul de resurse.

Funcția de previziune la nivelul organizației se concretizează în: strategii, politici, planuri și programe. Aceste rezultate ale previziunii se referă la aceleași elemente – obiective, modalități de acțiune pentru realizarea lor și resurse necesare – dar au un orizont temporal, grad de detaliere și rigurozitate în fundamentare diferite.

Funcția de organizare cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se constituie sistemul conducător, sistemul condus și sistemul legăturilor dintre acestea [51].

Organizarea managementului cuprinde în principal acțiuni prin care se constituie *structura* organizatorică a conducerii organizației și sistemul informațional al acesteia.

Funcția de coordonare cuprinde ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile managerului cu acțiunile subordonaților.

Coordonarea se prezintă în două forme principale:

- ✓ *bilaterală*, care se derulează între un manager și un subordonat al acestuia;
- ✓ *multilaterală*, care se manifestă prin legături dintre un manager și mai mulți subordonați ai acestuia.

Coordonarea are la bază *comunicarea*, ca modalitate concretă prin care se realizează acțiunile acestei funcții a managementului.

Funcția de antrenare reprezintă ansamblul acțiunilor prin care un manager influențează activitățile colaboratorilor săi în vederea atingerii obiectivelor stabilite, prin satisfacerea nevoilor care îi motivează.

Funcția de control-evaluare cuprinde ansamblul acțiunilor de evaluare operativă și postoperativă a rezultatelor organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, normativele și standardele stabilite inițial și a cauzelor care le-au generat, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menținându-se echilibrul dinamic al organizației [51].

Principalele activități ale funcției de control-reglare sunt următoarele:

- ✓ evaluarea operativă și postoperativă a realizărilor firmei, verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat;
- ✓ compararea realizărilor cu obiectivele, sarcinile atribuite, normele, normativele, standardele ș. a. stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- ✓ identificarea cauzelor care au generat abaterile;
- ✓ adoptarea măsurilor de reglare, adică de efectuare a corecțiilor care se impun și de adaptare a organizației la noile condiții ale mediului ambiant.

Managerii

Calitatea procesului de management și implicit rezultatele obținute de o firmă depind de managerii care desfășoară aceste procese.

Managerul este o persoană care ocupă un post formal de conducere, care are în subordine cel puțin un subordonat și care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competentelor și responsabilităților specifice postului pe care îl ocupă.

Managerii în general pot fi clasificați după nivelul ierarhic la care se situează. Astfel, managerii se grupează în trei categorii:

- ✓ *manageri de nivel inferior*, cei care lucrează direct cu executanții, aceștia neavând în subordine alți manageri;
- ✓ *managerii de nivel mediu* pe care-i întâlnim la mai multe niveluri ierarhice ale organizației și care se caracterizează prin faptul că pot avea în subordine atât executanți direcți, cât și alți manageri;
- ✓ *managerii de nivel superior* sunt reprezentați de un grup relativ restrâns de executivi care au în general în subordine toate celelalte niveluri ierarhice ale managementului organizației.

1.2 Sistemul de management

Din punct de vedere *managerial*, o organizație poate fi abordată prin intermediul mai multor categorii de elemente, de natură metodologică, decizională, informațională, organizatorică, motivațională, psihosociologică, între care există relații ce dau funcționalitate sistemului (de management).

Ca atare, componentele (sau subsistemele) manageriale se referă la: componenta metodologică; componenta decizională; componenta informațională; componenta organizatorică.

Sistemul organizatoric

La nivelul firmei, sistemul organizatoric se manifestă prin intermediul organizării *formale* și organizării *informale*.

Organizarea informală este cea stabilită în mod spontan și natural între membrii unei organizații pe bază de prietenii, pasiuni comune, grad de rudenie etc.

Organizarea formală este reglementată de acte normative, dispoziții cu caracter intern, regulamente și se reflectă în două importante componente:

- ✓ organizarea procesuală;
- ✓ organizarea structurală.

Organizarea procesuală

Abordarea funcțională a întreprinderii, realizată pentru prima dată de *Henry Fayol*, impune, mai întâi, analiza categoriilor de obiective. Firește, rolul unei întreprinderi, rațiunea înființării acesteia este de înfăptuire a unor obiective care pot fi privite drept caracterizări cantitative și calitative ale scopurilor urmărite. Obiectivele, în funcție de sfera de cuprindere și importanță, pot fi:

- ✓ *obiective fundamentale*, se stabilesc la nivelul unei organizații și exprimă principalele scopuri ale acesteia (realizarea unui anumit nivel al producției la sfârșitul unei perioade);
- ✓ *obiective derivate de gradul I* (principale) sunt părți ale obiectivelor generale, iar la realizarea lor participă un număr mare de salariați care execută procese de muncă importante (dezvoltarea capacităților de producție);

- ✓ *obiective derivate de gradul II* (secundare) sunt părți ale obiectivelor derivate de gradul I au o definiere concretă, iar la realizarea lor participă salariați care execută procese de muncă restrânse (pregătirea condițiilor materiale și organizatorice necesare dezvoltării capacităților de producție).
- ✓ *obiective specifice* se referă la lucrările și acțiunile întreprinse pentru realizarea obiectivelor derivate (elaborarea unui program de producție, conceperea și realizarea unui nou proces tehnologic);
- ✓ *obiective individuale* se referă la sarcinile concrete stabilite fiecărui salariat.

În strânsă legătură cu categoriile de obiective apar *componentele organizării procesuale: funcțiunea, atribuția, sarcina, operația.*

Funcțiunea reprezintă ansamblul activităților omogene, complementare sau convergente desfășurate de un personal de o anumită specialitate, folosind metode și tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I.

Principalele funcțiuni ale unei organizații sunt: comercială; cercetare-dezvoltare; producție; resurse umane; financiar-contabilă.

Activitatea definește ansamblul atribuțiilor omogene ce se îndeplinesc de un personal care posedă cunoștințe dintr-un domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul II.

Atribuția constituie ansamblul sarcinilor executate periodic de un personal cu cunoștințe aparținând unui domeniu restrâns și care concură la realizarea unor obiective specifice.

Sarcina reprezintă un proces de muncă simplu ce revine spre executare unui salariat și participă la realizarea obiectivelor individuale.

Organizarea structurală

Organizarea structurală, cea de-a doua componentă de bază a organizării formale, asigură modelarea organizării procesuale în conformitate cu necesitățile și posibilitățile fiecărei organizații. Principala expresie a organizării structurale o reprezintă *structura organizatorică* care

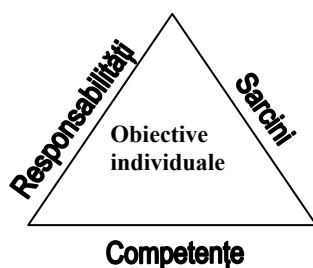
cuprinde următoarele componente: **postul, funcția, compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică, relațiile organizatorice.**

Postul este elementul primar al structurii organizatorice și poate fi definit prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin unui salariat în mod organizat și permanent la un anumit loc de muncă.

Proiectarea conținutului postului se confruntă cu necesitatea asigurării unui echilibru permanent, dar dinamic între obiectivele individuale ce revin titularului pe de o parte, și sarcini, competențe și responsabilități pe de altă parte. Importanța și complexitatea obiectivelor trebuie să găsească acoperire în sfera de cuprindere a autorității (competenței) și responsabilității, în delimitarea și exprimarea clară a sarcinilor conferite executanților. Este ceea ce se cheamă metaforic „*triunghiul de aur*” al managementului (vezi figura 1.1).

Figura 1.1

„Triunghiul de aur” al organizării



Compartimentul reprezintă un grup de persoane care desfășoară activități omogene și/sau complementare, sunt situate pe același nivel ierarhic și conduse nemijlocit de un singur manager. După obiectivele atribuite, sarcinile realizate, competențele și responsabilitățile circumscrise, după modul exercitării lor, compartimentele sunt *operaționale* și *funcționale*.

Funcția este reprezentată de totalitatea posturilor care reprezintă caracteristici principale asemănătoare. Ea generalizează posturi asemănătoare ca arie de cuprindere a autorității și responsabilității. După natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților, funcțiile se clasifică în două tipuri principale: de conducere și de execuție.

Ponderea ierarhică reprezintă ansamblul persoanelor și compartimentelor aflate sub autoritatea directă a unui manager.

Nivelul ierarhic este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de consiliul de administrație al întreprinderii. Numărul nivelurilor ierarhice are o importanță deosebită pentru buna desfășurare a conducerii organizației, deoarece reducerea lor înseamnă scurtarea circuitelor informaționale, diminuarea posibilităților de distorsionare a informațiilor, creșterea operativității decizionale și operaționale.

Relațiile organizatorice reprezintă legăturile dintre componentele structurii. Ele se împart în: *relații de autoritate*, *relații de cooperare* și *relații de control*.

Relațiile de autoritate sunt instituite prin intermediul unor reglementari oficiale, exercitarea lor fiind obligatorie; acestea, la rândul lor, pot fi ierarhice, funcționale și de stat major.

Relațiile de cooperare se stabilesc între posturile situate pe același nivel ierarhic, dar în compartimente diferite; ele apar spontan, în funcție de nevoile desfășurării activității.

Relațiile de control permit verificarea activității unor persoane (sau compartimente) sau modul de realizare a deciziilor de conducere.

Sistemul decizional

Sistemul decizional cuprinde ansamblul deciziilor adoptate și aplicate de către manageri în cadrul unei organizații.

Decidentul și decizia managerială

În general, a decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective.

Decizia managerială este acea decizie care influențează starea, comportamentul, acțiunile cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Decizia managerială îmbracă două forme:

- ✓ actul decizional;
- ✓ procesul decizional.

O decizie ia forma unui *act decizional*, când are ca timp de desfășurare o perioadă foarte scurtă de timp, de regulă câteva minute sau secunde. Actul decizional se referă la situații decizionale de complexitate redusă sau când respectiva situație are un caracter repetitiv, variabilele implicate fiind foarte bine cunoscute de către decident, astfel încât nu mai este necesară o culegere de informații și o analiză a lor. La baza actelor decizionale se află experiența și intuiția managerilor.

Procesul decizional, specific deciziilor mai complexe, implică un consum de timp notabil, care poate fi de ordinul orelor, zilelor sau chiar săptămânilor, pe parcursul cărora se culege și analizează o anumită cantitate de informații, se stabilesc contacte umane și se consultă mai multe persoane în vederea conturării situației decizionale.

Deci, în esență, *procesul decizional constă în ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.*

Decidentul este reprezentat de individul sau mulțimea de indivizi care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului, urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile.

Calitatea deciziilor adoptate

Dat fiind impactul deosebit al deciziilor de management asupra funcționalității și eficacității domeniului condus (firma ori componentele procesuale și structurale ale acesteia), este necesară regăsirea mai multor parametri calitativi [48], după cum urmează:

- ✓ *fundamentarea științifică* a deciziei, asigurată prin: valorificarea unui material informațional relevant și transmis operativ; apelarea unui instrumentar decizional adecvat, funcție de încadrarea problemei decizionale în una din cele trei situații: de certitudine, incertitudine sau risc; competența managerilor dată, pe de o parte, de cunoștințele, calitățile și aptitudinile profesionale și, pe de altă parte, de cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale pe care aceștia trebuie să le posede.

Neîndeplinirea acestor condiții, integral sau parțial, conduce la adoptarea unor decizii predominant empirice sau euristice, incapabile să rezolve probleme complexe, multicriteriale.

- ✓ „împuternicirea” deciziei, în sensul adoptării sale de către persoana sau grupul de persoane cărora le sunt circumscrise asemenea competențe (autoritate). Se pleacă de la premisa că, din punct de vedere al cunoștințelor, calităților și aptitudinilor profesionale și manageriale, decidentul îndeplinește condițiile necesare pentru adoptarea unor decizii adecvate.
- ✓ oportunitatea deciziei, respectiv adoptarea și aplicarea acesteia într-un interval considerat optim. Orice depășire a acestuia poate genera ineficiență și implicit, nerealizarea obiectivelor asumate.
- ✓ integrarea deciziei în ansamblul deciziilor microeconomice, asigurată prin stabilirea unor obiective decizionale integrate în sistemul categorial de obiective al firmei, din care fac parte obiective fundamentale, derivate, specifice și individuale.
- ✓ *formularea corespunzătoare a deciziei*, în sensul regăsirii mai multor elemente de definire a acesteia, precum: obiectivul decizional, modalitatea de realizare, decidentul, data adoptării și aplicării deciziei, locul aplicării, responsabilul cu aplicarea deciziei.

Limitările calității deciziei manageriale

Problema calității deciziei a fost investigată de diferiți autori. O analiză simplă a ciclului deciziei sugerează peste 15 posibilități de generare de decizii non-optimе, menționate în tabelul următor:

Exemple de decizii non-optimе

Nr. crt.	Descriere	Caracterizare
1.	Neactualizarea deciziilor programate la recepția unei informații noi, semnificative	Conservatorism
2.	Generarea de concluzii pe baza primelor informații, ignorând restul informației	Pripeală
3.	Acceptarea informației numai dacă concordă cu o condiție	Voluntarism
4.	Analiza detaliilor fără sesizarea ansamblului	Miopie
5.	Definirea obiectivelor și a restricțiilor se modifică frecvent	Inconsecvență
6.	Decizia se ia pe baza analizei unui număr mic de aspecte ale problemei, ignorând alte aspecte semnificative	Simplificare
7.	Elaborarea deciziei utilizează proceduri de calitate inferioară	Ignoranță

Nr. crt.	Descriere	Caracterizare
8.	Modelul subsistemului operațional se presupune cunoscut, dar această ipoteză este falsă	Incompetență
9.	Analiza nu sesizează contradicțiile reale sau potențiale care au apărut în domeniul subordonat	Superficialitate
10.	Decizia se bazează numai pe informația pe termen scurt, mai ales cu privire la persoane, ignorând tendințele tehnice și tehnologice pe termen mediu și lung	Oportunism
11.	Decizia se ia înainte de analiza variantelor, generând acțiuni insuficient corelate, urmate de o succesiune de acțiuni corectoare, parțial contradictorii	Inconștiență
12.	Analiza informației este prea lentă sau inutil de complexă, generând acțiuni tardive	Complicare
13.	Decizia se amână în ideea că situația se va modifica într-un sens favorabil, sub acțiunea unor factori externi posibili	Pasivitate
14.	Decizia se ia prin acceptarea necondiționată a unei informații externe transmise de la un nivel ierarhic superior	Servilism
15.	Informația despre starea subsistemului operațional nu este reală, fiind modificată în mod voit, astfel încât evoluția sistemului să apară favorabilă. Acțiunile corectoare sunt inhibitate, rezultând o evoluție periculoasă	Iresponsabilitate

Factorii care limitează performanța deciziei manageriale pot fi clasificați după mai multe criterii, dintre care:

1) după *natura sursei*:

a) externi: limitări generale de mediu;

b) interni; obiective (neaparținând decidentului), respectiv subiective (aparținând decidentului)

sau

2) după *natura dinamicii*:

a) statici: practic, nu depind de timp;

b) dinamici: depind în mod esențial de timp.

Principalii **factori externi** pot fi considerați:

1) prevederile normative, de natura unor acte normative sau a unor standarde tehnice. Aceste limitări sunt ca atât mai puternice cu cât dinamica lor este mai accentuată;

- 2) **limitările metainformaționale** (ale informației ce descrie informația). Limitările metainformaționale statice se referă la lipsa totală sau parțială a metainformației în cadrul sistemului economico-social, putând conduce la interpretarea diferită a aceleiași informații de către decidenți, cu pericolul deciziilor contradictorii și la întârzieri provocate de necesitatea interpretării și convenirii informației recepționate la standardul întreprinderii. Limitările metainformaționale dinamice se referă la modificarea în timp a semnificației unor informații, având ca efect lipsa de comparabilitate a datelor. Întrucât deciziile pe termen mediu și lung necesită și posibilitatea analizei trecutului, este necesară o reorganizare/conversie a bazei de date utilizate, dacă aceasta este posibilă;
- 3) **limitările informaționale**, care se referă la:
 - a) informații necesare întreprinderii, dar care nu se pot elabora decât la nivel macroeconomic (de exemplu, eșantioane pentru cercetări statistice selective), respectiv
 - b) filtrarea informației externe de către centre de putere, de exemplu din motive de păstrare a secretului de stat;
- 4) **limitările organizaționale** care sunt de natura limitării variantelor posibile prin decizii de ordin ierarhic superior. De exemplu, decizia privind reorganizarea instituției sau a componenței consiliului de administrație limitată de decizii ale Fondului Proprietății de stat sau a unui ministru;
- 5) **limitările economico-financiare** generate de competiție sau de o piață monopolistă (care impune prețurile bunurilor cu elasticitate redusă) sau de lipsa de capacitate de absorbție a pieței (în condiții de reducere a nivelului de trai);
- 6) **limitările de cuplare**, care apar atunci când domeniul de acțiune a deciziei depășește domeniul de autoritate al decidentului. De exemplu, dacă mai multe sisteme consumă dintr-o resursă comună și dacă raportul dintre cantitate totală de resursă și debitul consumat nu depășește ordinul de mărime al orizontului maxim al deciziei, atunci sistemele nu mai pot fi considerate independente, o decizie de creștere a consumului din partea unui sistem afectând celelalte sisteme. Un alt caz este cel al pieței cu capacitate de absorbție limitată, în care oferta depășește cererea;

7) **limitări conjuncturale.** De multe ori decizia luată în cadrul unui interval de timp admisibil.

Factorii interni obiectivi pot fi considerați:

- 1) **precizia statică**, determinată de metodele și tehnicile de măsură și **precizia dinamică** determinată de întârzierile introduse de tehnologia utilizată pentru măsură. Precizia cu care poate fi cunoscută situația reală introduce o evidentă limitare a deciziei;
- 2) **limitarea inerțială**, determinată de caracteristicile subsistemului operațional și/sau ale subsistemelor informaționale și de comunicații, care are ca efect întârzierea răspunsurilor la comenzi. Inerția unui sistem economic poate fi de ordinul de mărime al anilor, inerția rutinelor administrative poate atinge zeci de ani;
- 3) **lipsa integrității informaționale**, care nu permite cunoașterea tuturor aspectelor esențiale. Ea poate avea cauze tehnice (imposibilitatea practică a măsurii) sau organizatorice;
- 4) **limitări de învățare** care se referă la calitatea inițial scăzută la introducerea în fabricație a unor noi produse sau tehnologii, precum și la variația productivității muncii în funcție de timp (creștere prin învățare) și vârstă (descreștere, dincolo de o limită);
- 5) **limitarea de progres tehnic** care se referă la descreșterea continuă a duratei dintre două generații tehnologice succesive, însoțită de creșterea efortului necesare de cercetare-dezvoltare, posibil până la limite ce nu pot fi susținute;
- 6) **limitări de zgomot**, ca efect al suprapunerii unui semnal perturbator sau a culegerii de informație de la un eșantion nereprezentativ statistic.

Factori interni subiectivi pot fi considerați:

- a) **limitarea prin implementare** care se referă la întârzieri în aplicare, distorsiunea deciziei prin comunicarea necorespunzătoare sau la respingerea sau ignorarea deciziei datorate pregătirii necorespunzătoare;
- b) **bariere de cunoștințe** (de exemplu, informația nu poate fi interpretată datorită stocului de cunoștințe insuficient) și/sau de prezentare (utilizarea unui limbaj care îngreunează înțelegerea,

comunicarea prin mesaje lungi, la care intervine efectul de plictiseală, nerespectarea regulilor de comunicare eficientă: informația sintetică este preferată celei analitice);

- c) **ancorare** (imposibilitatea desprinderii de păreri preconcepute sau de obiceiuri);
- d) **caracteristicile personale ale decidentului** (de exemplu, raportul priorităților acordate intereselor organizației față de cele personale);
- e) **relațiile personale ale decidentului** cu șeful ierarhic, respectiv cu subordonații (pot influența în sens pozitiv: sinergia organizației sau în sens negativ: desenergizarea organizației, pregătirea, luarea și implementarea deciziei);
- f) **limitarea performanțelor personale**, ca urmare a modificării priorităților pe ierarhia cerințelor; poate conduce la intoxicarea prin putere.

Tipologia deciziilor

Deciziile adoptate și aplicate în cadrul unei firme pot fi grupate în trei categorii: *operaționale, tactice, strategice*.

Deciziile operaționale, au ca scop obținerea maximului de profit din exploatarea curentă; fixarea prețurilor, nivelul stocurilor, volumul producției sau cel al vânzărilor – sunt câteva dintre acestea.

Respectivele decizii se caracterizează prin faptul că sunt numeroase, cotidiene și repetitive, privesc în general subsisteme ale firmei și au în general efecte pe termen scurt. Deciziile operaționale pot fi descentralizate și delegate datorită nivelului de risc și de incertitudine limitat.

Deciziile tactice, sunt, în principiu, mai rare decât precedentele și constituie hotărâri de excepție, dificil de prevăzut, de organizat și de modelat, bazându-se pe identificarea unor ecarteri între obiective și previziuni pe de o parte și realizările efective, pe de altă parte: decizii de corecție a calității produselor, a termenelor de livrare, a procentului de absentism etc.

Deciziile strategice – privesc produsele și piața pe care firma și le-a ales, obiectivele sale majore: expansiune, diversificare etc. Ele se situează la interfața dintre firmă și mediu și privesc evoluția firmei pe termen lung.

Deciziile strategice reprezintă „produsele” cele mai importante ale actului managerial, constituind responsabilitatea profundă și finală (ce nu poate fi delegată) a managerului general. Ele sunt adoptate în condiții de incertitudine (sistemul de informații intern și extern, cantitativ și calitativ al acestora, se referă la un viitor incert) și de un risc întotdeauna ridicat (pun în joc viitorul și soarta firmei); alegerea unei strategii este o decizie unică, prin care managerul alege drumul pe care îl va parcurge firma.

O problemă decizională complexă comportă, în accepțiunea lui *Steinbruner*, trei caracteristici esențiale:

- ✓ două sau mai multe valori sau variabile afectate de decizie, acestea fiind cel mai adesea antagoniste;
- ✓ situația decizională este învăluită în incertitudine;
- ✓ puterea de decizie este repartizată între mai mulți actori, indivizi și unități organizatorice.

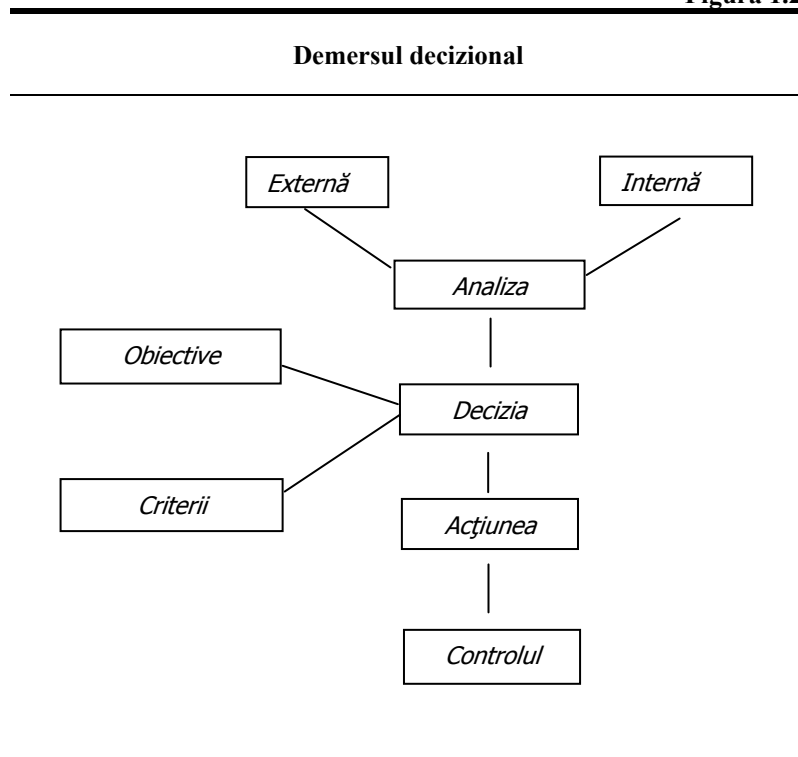
Decizia strategică răspunde perfect acestei definiții; ea este luată cel mai adesea de mai multe persoane, pe baza unui număr important de variabile și privește un viitor incert și complex.

Elaborarea deciziilor strategice se realizează cu ajutorul *modelelor decizionale*.

În această categorie se încadrează modelul elaborat de *T. J. McNichols*. Conform acestui model, orice decizie strategică se analizează după un demers decizional ce comportă patru faze esențiale:

1. *diagnosticul strategic al întreprinderii și al mediului său* (analizele tradiționale, interne și externe);
2. *decizia strategică*, care presupune definirea obiectivelor strategice ale întreprinderii înainte de a evidenția alegerea mijloacelor, adică a strategiilor pentru atingerea acestora. Din ce în ce mai des, decizia strategică se analizează la două niveluri: întreprinderea în ansamblul său (strategie globală) și diferitele segmente strategice care o compun (strategie de portofoliu);
3. *punerea în practică a deciziei* corespunde alegerii definirii și punerii în aplicare a principalelor sisteme de gestiune care fac strategia să treacă de la stadiul de dorință la stadiul de acțiune de zi cu zi în întreprindere și la toate nivelurile acesteia;
4. *faza de control și reformulare-*

Figura 1.2



Sistemul informațional

(Sub)sistemul informațional cuprinde ansamblul de date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor ce contribuie nemijlocit la fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor.

Componentele sistemului informațional

Așa cum a rezultat și din definiția de mai sus, componentele sistemului informațional se referă la: **date; informații; fluxuri informaționale; circuite informaționale; proceduri informaționale; mijloace de tratare a informațiilor.**

Data este reprezentarea cifrică sau letrică a unui fenomen, proces, activitate, acțiune etc.

Informația este o dată ce a fost supusă unui proces de prelucrare și aduce un plus de cunoaștere pentru destinatar, furnizându-i elemente noi, valorificabile în exercitarea sarcinilor și realizarea obiectivelor ce-i revin.

Fluxurile informaționale sunt trasee parcurse de informații de la emițător la destinatar, în timp ce circuitele informaționale evidențiază drumul informațiilor de la “naștere” la distrugere sau arhivare.

Deosebirea fundamentală dintre acestea este dată de lungime, cantitate de informații vehiculată, cost al transmiterii.

Procedurile informaționale cuprind elemente referitoare la modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor, operațiile de efectuat și succesiunea lor și se precizează suportii informaționali, formulele și mijloacele de tratare a informațiilor.

Două categorii de **mijloace de tratare a informațiilor** caracterizează organizațiile în perioada actuală:

- ✓ manuale (stilou, creion, calculator de birou, mașină de dactilografiat etc.), cu viteză redusă de tratare, cost scăzut și posibilitatea apariției a numeroase greșeli.
- ✓ automatizate (calculatoare), cu viteză de prelucrare extrem de ridicată, costuri, de asemenea, ridicate, memorie internă puternică, siguranță în calcule și cu personal de specialitate (operatori, analiști, programatori etc.).

Funcțiile sistemului informațional

Componenta informațională a managementului îndeplinește trei funcții importante în cadrul acestuia, după cum urmează:

- ✓ Funcția decizională, prin care asigură elementele informaționale necesare fundamentării și adoptării deciziilor.
- ✓ Funcția operațională, ce facilitează asigurarea suportului informațional necesar inițierii de acțiuni solicitate de aplicarea deciziilor.
- ✓ Funcția de documentare, prin care se asigură îmbogățirea și îmbogățirea fondului de informații din cadrul firmei.

Sistemul metodologic

Metodologic, firma și managementul său sunt abordate prin prisma instrumentarului managerial utilizabil în derularea proceselor de management și a elementelor metodologice (metodologiilor) de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului și subsistemelor sale.

Analiza diagnostic

▷ Definierea și caracteristicile diagnosticării

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale *analizei diagnostic*. Toate însă converg către aceleași elemente definatorii: identificarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și formularea unor recomandări de amplificare a potențialului de viabilitate al firmei.

„Diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, de manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare” [Ovidiu Nicolescu].

„O investigare largă a principalelor aspecte ale activității organizației, de natură economică, tehnică, sociologică, juridică și managerială, cu scopul identificării atuurilor și disfuncționalităților, a cauzelor care le generează și a conceperii unor recomandări pentru perfecționare și dezvoltare” [Eugen Burduș, Armenia Androniceanu].

Diagnosticarea asigură investigarea firmei și a componentelor sale procesuale și structurale cu ajutorul unui instrumentar specific în vederea depistării cauzale a principalelor puncte forte și slabe și, pe această bază, formularea de recomandări de amplificare a potențialului de viabilitate al acesteia.

Ca metodă managerială, diagnosticarea prezintă următoarele *caracteristici*:

- ✓ caracterul post-operativ, marcat de faptul că diagnosticarea este asociată cu faza postoperativă a derulării proceselor de management, cu funcția de control-evaluare a acestora. În principal, se compară rezultatele obținute cu obiectivele previzionate pentru aceeași perioadă sau cu rezultatele înregistrate în anul (anii) precedent(i);
- ✓ caracterul previzional, anticipativ, asigurat de recomandările cu care se încheie un studiu de diagnosticare, prin intermediul

căroră se preconizează o amplificare a potențialului de viabilitate economică și managerială;

- ✓ multidisciplinaritatea diagnosticării, dată de faptul că realizarea unui studiu de diagnosticare este „produsul” unei echipe multidisciplinare de specialiști (ingineri, economiști etc.) din cadrul firmei sau din afara acesteia;
- ✓ *complexitatea deosebită a diagnosticării și a studiilor de diagnosticare*, argumentată atât de complexitatea domeniului investigat, cât și de aspectele multiple – economice, manageriale, socio-umane, tehnice și tehnologice etc. – abordate de acestea;
- ✓ abordarea cazuală a punctelor forte și slabe, situație ce permite conturarea de „soluții” (recomandări) ce iau în considerare asemenea cazuri.

Diagnosticul posedă o dimensiune strategică: este însoțit, adesea, de o modificare a priorităților întreprinderii, a structurilor și a culturii sale. *Fiind orientat către oferirea și punerea în operă a unor soluții*, diagnosticul combină echilibrat analiza rațională (care împarte problema analizată în părțile sale componente, descriind, totodată, semnificația acestora) cu intuiția (ce reintegrează imaginativ diferitele componente într-un model nou, armonios și care reprezintă soluția problemei), fiind cea mai eficientă modalitate de fundamentare a deciziilor manageriale în cadrul unei întreprinderi.

▷ *Tipologia studiilor de diagnosticare*

Literatura de specialitate este foarte generoasă în acest domeniu, evidențiind o varietate de diagnosticări, delimitate după criterii diverse. Cele mai importante dintre acestea sunt prezentate în tabelul 1.1.[50]

Diagnosticarea globală poate declanșa diagnosticări parțiale, ce aprofundează unele „zone” critice ori potente din punct de vedere cauzal.

O asemenea abordare este foarte necesară atunci când se urmărește pătrunderea în intimitatea unor procese de muncă, pentru a evidenția detaliat, unele puncte forte și slabe și cauzele ce le generează.

Tabelul 1.1

Criteriul de clasificare	Tipuri de diagnosticări	Caracteristici
Sfera de cuprindere	Globală	<ul style="list-style-type: none"> - se referă la firmă în ansamblul său - prefațează demersuri strategico-tactice de anvergură - antrenează resurse variate
	Parțială	<ul style="list-style-type: none"> - vizează una sau mai multe componente procesuale și structurale ale firmei - este consecința diagnosticării globale - urmărește depistarea cauzală a unor puncte forte și slabe particularizate pe domenii distincte
Poziția elaboratorilor	Autodiagnosticare	<ul style="list-style-type: none"> - realizată de o echipă de specialiști din interiorul firmei investigate - grad superior de fundamentare a punctelor forte, slabe și a recomandărilor - subiectivism ridicat în abordarea problemelor specifice diagnosticării
	Diagnosticare propriu-zisă	<ul style="list-style-type: none"> - se realizează de specialiști din afara firmei investigate - grad ridicat de obiectivitate - fundamentarea mai puțin riguroasă a punctelor forte, slabe și recomandărilor
	Diagnosticare mixtă (eterogenă)	<ul style="list-style-type: none"> - realizată de o echipă multidisciplinară de specialiști din interiorul și din afara firmei investigate - posibilitatea abordării complexe a problemelor supuse investigației - calitate deosebită a studiului de diagnosticare, valorificabil ca atare în fundamentarea de strategii și politici realiste
	Diagnosticare de rezultate (de sănătate)	<ul style="list-style-type: none"> - are caracter predominant postoperative - se referă la rezultatele obținute într-o perioadă precedentă - evidențiază, prin intermediul rezultatelor obținute, starea de sănătate a firmei
Obiectivele urmărite [61]	Diagnosticare de viabilitate	<ul style="list-style-type: none"> - evidențiază potențialul firmei de a face față viitorului - atestă capacitatea de redresare a firmei - abordează firma ca o componentă a unor macrosisteme
	Diagnosticare de ambianță	<ul style="list-style-type: none"> - pune accentul pe interfața dintre firma investigată și alte componente ale macrosistemului, precum și pe interfața cu mediul ambiant, național și internațional
	Diagnosticare de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - evidențiază gradul de realizare a obiectivelor - este o sinteză a celor 3 tipuri enumerate mai sus

▷ *Metodologia diagnosticării*

Există în literatura de specialitate numeroase propuneri asupra modului cum pot fi realizate studiile de analiză-diagnostic. Specialiștii în domeniu prescriu, în general, o metodologie de lucru care trebuie să includă etapele clasice de pregătire a diagnosticului, de investigare și analiză propriu-zisă și de elaborare a diagnosticului și a programului de acțiuni (postdiagnosticul).

Pentru a fi însă relevantă și pertinentă, orice analiză-diagnostic a unei firme trebuie condusă dintr-o perspectivă strategică și trebuie să combine strâns analiza rațională cu intuiția.

Elementele metodologice sunt structurate într-un ansamblu de șase etape ce acoperă în mod coerent principalele elemente implicate de realizarea unei diagnosticări riguroase a activității întreprinderii:

1. documentarea preliminară;
2. identificarea simptomelor semnificative;
3. evidențierea cauzală a principalelor disfuncționalități;
4. evidențierea cauzală a principalelor puncte forte;
5. determinarea potențialului de viabilitate economică și managerială a firmei;
6. formularea unor recomandări strategico-tactice de amplificare a potențialului de viabilitate.

Etapa 1 - Documentarea preliminară

Această etapă cuprinde, la rândul ei, următoarele faze:

- ✓ 1.1 – Succintă prezentare a firmei;
- ✓ 1.2 – Culegerea și sistematizarea datelor.

1.1 Succintă prezentare a firmei, în ansamblul său: denumire societate, act normativ de înființare; statut juridic; obiect de activitate; caracteristici ale proceselor de aprovizionare, producție și vânzare; particularități ale relațiilor cu organismele financiar-bancare; principalii furnizori și clienți ș.a.

1.2 Culegerea și sistematizarea datelor au ca scop selectarea tuturor datelor și informațiilor relevante pentru domeniul investigat în cadrul analizei. Dacă se va realiza o analiză diagnostic generală, datele vor fi

culese și sistematizate pe domenii ale întreprinderii: financiar, comercial, producție, resurse umane, dezvoltare-cercetare, managerial.

▷ *Domeniul financiar*

Realizarea unei analize-diagnostic financiare profunde necesită utilizarea mai multor indicatori care să ajute la înțelegerea relațiilor cauză-efect, la identificarea tendințelor semnificative ale activităților și la asigurarea unor comparații pertinente, și anume:

- ✓ indicatori absoluți, de volum sau de rezultate: volumul vânzărilor și al încasărilor, activele și pasivele curente, cifra de afaceri, rezultatele financiare totale, profitul brut și net etc.
- ✓ indicatori sau indici specifici (rate, ratio-uri) care, la rândul lor, sunt de două tipuri:
 - *de dimensiune comună*, ce arată raportul între o cifră financiară și un total semnificativ. Când diferitele cifre se raportează la același total, ponderea fiecăreia este relevantă;
 - *economico-financiar*, ce evidențiază relațiile particulare dintre diferitele date de bilanț și/sau ale conturilor de rezultate (tabelul 1.2) și a căror utilitate rezidă în faptul că facilitează compararea performanțelor întreprinderii atât în timp, cât și cu alte întreprinderi, mai dificil de realizat – sub aspectul relevanței – prin intermediul indicatorilor absoluți.

Pentru obținerea unor informații și concluzii pertinente, analiza acestor indicatori trebuie să se facă din trei perspective:

- ✓ static, scopul fiind să caracterizeze situația economico-financiară curentă a întreprinderii și să depisteze, pe cât posibil, cauzele care au condus la aceasta;
- ✓ dinamic, urmărindu-se evidențierea principalelor variații (creșteri sau scăderi) ce au survenit de la un an la altul (îndeosebi la indicatorii relevanți pentru activitatea și performanțele întreprinderii), cauzele care le-au generat, precum și tendințele și problemele majore (dificultăți sau surse de progres) ce se conturează și care vor influența evoluția viitoare;
- ✓ comparativ cu diferite norme sau standarde de performanță (ale întreprinderii, industriei etc.), precum și cu media pe ramură (industrie) și întreprinderile concurente, pentru a pune în evidență performanțele sau contraperformanțele întreprinderii în raport cu acestea.

**Indicatori și indici economico-financiar
(determinarea și utilitatea acestora)**

Denumire	Formula de calcul	Semnificație
1. Indicatori de profitabilitate		
a) Profit brut	Total venituri – Total cheltuieli	Exprimă capacitatea firmei de a obține profit
b) Profit net	Profit brut – Impozit pe profit	Arată nivelul profitului ce poate fi folosit pentru dezvoltarea firmei și stimularea acționarilor și a salariaților
c) Rata rentabilității comerciale	$[\text{Profit brut}/\text{Cifra de afaceri}] \times 100$	Reflectă rentabilitatea activității firmei și oferă informațiile necesare pentru alegerea structurii portofoliului de activități și, respectiv, a structurii de producție
d) Rata rentabilității costurilor	$[\text{Profit brut}/\text{Total costuri}] \times 100$	Exprimă eficiența consumului de resurse – materiale, umane, financiare – analizate în derularea proceselor de muncă
e) Rentabilitatea activelor (fondurilor avansate)	$[\text{Profit brut}/\text{Total active}] \times 100$	Reflectă performanța economică globală a întreprinderii, respectiv eficiența utilizării mijloacelor materiale și financiare alocate pentru desfășurarea activității
f) Rentabilitatea financiară a capitalului propriu	$[\text{Profit net}/\text{Capital propriu}] \times 100$	Reflectă eficiența cu care este utilizat capitalul propriu
g) Rata rentabilității capitalului social	$[\text{Profit net}/\text{Capital social}] \times 100$	Reflectă eficiența cu care este utilizat capitalul social
h) Randamentul acțiunilor	$[\text{Dividende pe acțiune}/\text{Valoarea unei acțiuni}] \times 100$	Oferă posibilitatea de a aprecia tendințele posibile privind evoluția valorilor acțiunilor
i) Rentabilitatea plasamentului în acțiuni	$[\text{Dividende}/\text{Suma investită în acțiuni}] \times 100$	Evaluează modul în care sunt satisfăcute interesele acționarilor

Fundamentele teoretice ale managementului organizației

Denumire	Formula de calcul	Semnificație
2. Indicatori și indici de lichiditate și solvabilitate (sau ai echilibrului financiar)		
a) Rata lichidității generale	Active circulante/Datorii pe termen scurt	Reflectă posibilitatea întreprinderii de a transforma activele circulante în lichidități necesare pentru plata obligațiilor exigibile pe termen scurt. Raportul este favorabil când valoarea sa este cuprinsă între 2-2,5
b) Rata lichidității imediate	Disponibilități/Datorii pe termen scurt	Reflectă capacitatea firmei de a-și onora obligațiile pe termen scurt exigibile din creanțe și disponibilități
c) Rata autonomiei financiare globale	$[\text{Capital propriu} / \text{Total pasive}] \times 100$	Reflectă autonomia financiară a firmei, respectiv capacitatea sa de autofinanțare (care este cu atât mai ridicată cu cât valoarea acestui indicator este mai mare), precum și măsura în care creditorii sunt apărați de risc prin capitalul propriu al acesteia

3. Indicatori privind creanțele și datoriile

a) Perioada de recuperare a creanțelor	$[\text{Creanțe} / \text{Cifra de afaceri}] \times 365 \text{ zile}$	Exprimă timpul necesar recuperării creanțelor (debitori + facturi emise și neîncasate de la clienți)
b) Gradul de îndatorare	$[\text{Datorii totale} / \text{Total active}] \times 100$	Arată proporția în care firma este finanțată din alte surse (împrumuturi) decât din fondurile proprii
c) Perioada de rambursare a datoriilor	$[\text{Obligații de plată} / \text{Cifra de afaceri}] \times 365 \text{ zile}$	Indică timpul necesar pentru plata furnizorilor firmei
d) Rata de îndatorare globală	$[\text{Datorii totale} / \text{Total pasive}] \times 100$	Măsoară ponderea datoriilor în patrimoniul firmei

4. Indicatori privind activitatea

a) Productivitatea muncii	Cifra de afaceri/Număr total de salariați	Exprimă eficiența cu care este cheltuit factorul muncă
b) Eficiența utilizării activelor	$[\text{Cifra de afaceri} / \text{Total active}] \times 100$	Reflectă eficiența cu care sunt folosite activele firmei
c) Potențialul de dezvoltare al firmei	$[\text{Prelevarea din profit pentru fondul de dezvoltare} / \text{Fondul de rulment}] \times 100$	Exprimă posibilitățile pe care le are firma de a-și asigura dezvoltarea în perspectivă
d) Rotația stocurilor	$[\text{Cifra de afaceri} / \text{Total stocuri} - \text{Facturi neîncasate}] \times 365 \text{ zile}$	Exprimă de câte ori se reînnoiesc stocurile în decursul unei perioade de timp

Denumire	Formula de calcul	Semnificație
5. Indicatori privind imobilizările de capital		
a) Rata activelor imobilizate	$[\text{Active imobilizate}/\text{Total active}] \times 100$	Măsoară gradul de investire a capitalului în cadrul firmei
b) Rata activelor corporale	$[\text{Imobilizări corporale}/\text{Total active}] \times 100$	Reflectă capacitatea firmei de a se adapta la schimbare
c) Rata activelor circulante	$[\text{Active circulante}/\text{Total active}] \times 100$	Exprimă ponderea activelor circulante în total active
d) Rata stocurilor	$[\text{Stocuri}/\text{Total active}] \times 100$	Exprimă ponderea stocurilor în total active
e) Rata creanțelor	$[\text{Creanțe}/\text{Total active}] \times 100$	Exprimă ponderea creanțelor în total active

▷ *Domeniul comercial*

În acest domeniu se culeg informații referitoare la: evoluția vânzărilor pe piața internă și pe piața externă; existența serviciilor post-vânzare; nivelul performanțelor tehnice, constructive și funcționale ale produselor firmei; nivelul stocurilor supranormative de produse finite și de materii prime; volumul și structura costurilor cu calitatea; costul cu prevenirea defectelor; locul produselor întreprinderii în ierarhia zonală, națională și internațională a calității; gradul de organizare a activităților AQ și CTC; gradul de dezvoltare a marketingului pentru furnizarea de informații cât mai complete privind clienții, competitorii, distribuitorii și furnizorii firmei; suficiența fondurilor prevăzute pentru activitatea de marketing; folosirea metodelor de previziune în domeniul vânzărilor; studierea corespunzătoare a nevoilor consumatorilor înainte de conceperea și fabricarea unui nou produs; necesitatea de a intra, de a-și lărgi, de a-și restrânge sau de a ieși de pe anumite segmente de piață; elaborarea de studii comparative între orientările firmei și ale principalilor competitori privind calitatea produselor, prețul de vânzare, rețeaua de distribuție, formele de promovare; orientarea firmei privind alegerea rațională a furnizorilor; folosirea celor mai adecvate forme de depozitare și alimentare a locurilor de muncă cu materii prime; elaborarea de studii privind posibilitățile de reducere a cheltuielilor de transport cu materiile prime; cota de piață a firmei și a principalilor competitori.

▷ *Domeniul producției*

În acest domeniu se culeg următoarele date și informații: gradul de îndeplinire a planului producției fizice; gradul de utilizare a capacității de producție; nivelul stocurilor de producție neterminată; eficacitatea formelor de organizare a producției în diferite secții și ateliere; raționalitatea fluxului tehnologic; eficacitatea transportului intern; gradul de organizare a

activităților de întreținere, reparații, gospodărire energetică, asigurare cu scule și aparate de control; situația utilajelor și echipamentelor, în funcție de vechimea lor; indicarea stării de uzură fizică și morală a utilajelor și a echipamentelor de bază; prezentarea concisă a principalelor tehnologii de fabricație folosite; gradul de dotare și nivelul SDV-urilor și AMC-urilor din unitate.

▷ *Domeniul resurselor umane*

În domeniul resurselor umane, sunt necesare următoarele date și informații: numărul și structura personalului, abordate corelativ cu dinamica volumului producției; gradul de utilizare a timpului de muncă; absenteismul; numărul și ponderea navetiștilor în totalul personalului; dimensiunea excedentului sau deficitului de salariați, pe total și structură, în raport de necesitățile reale ale firmei; indicatorii fluctuației și mișcării forței de muncă; respectarea concordanței între categoria medie a lucrărilor și nivelul mediu al calificării muncitorilor; existența unor cursuri de calificare; raționalitatea activității de selecție a personalului; calitatea condițiilor de muncă în secții și ateliere; existența unui program de promovare a personalului.

▷ *Domeniul dezvoltare-cercetare*

În domeniul dezvoltării-cercetării, cele mai importante informații se referă la: ponderea produselor noi și modernizate în total producție; ponderea producției fabricate cu tehnologii noi sau modernizate; număr de invenții, inovații și raționalizări propuse; număr de invenții, inovații și raționalizări aplicate; ponderea personalului care a făcut invenții, inovații și raționalizări; nivelul de calificare a personalului antrenat în activitățile de cercetare-proiectare; suficiența informațiilor și a resurselor financiare pentru desfășurarea eficientă a activităților de cercetare-proiectare; gradul de organizare a activităților de concepție tehnică; gradul mediu de folosire a potențialului tehnic al inginerilor, tehnicienilor, maiștrilor.

▷ *Domeniul managerial – sistemul organizatoric, sistemul decizional, sistemul metodologic, sistemul informațional.*

Sistemul organizatoric. Cele mai importante informații se referă la: dimensiunea aparatului managerial; ponderea ierarhică medie și ponderile ierarhice ale principalelor categorii de cadre de conducere; numărul de niveluri ierarhice; numărul și denumirea compartimentelor care alcătuiesc structura organizatorică; gradul de structurare a sarcinilor, atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pe posturi, funcții și compartimente;

actualizarea regulamentului de organizare și funcționare, a descrierilor de funcții și posturi; încadrarea cu personal a structurii organizatorice.

Sistemul decizional. Cele mai importante informații se referă la: principalele tipuri de decizii adoptate pe niveluri organizatorice; încadrarea deciziilor adoptate pe funcții ale managementului (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare) și funcțiuni ale firmei (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă, de personal); parametrii calitativi ai deciziilor adoptate (fundamentarea științifică, împuternicirea, oportunitatea, integrarea în ansamblul deciziilor firmei, completitudinea); instrumentarul decizional utilizat.

Sistemul metodologic. Cele mai importante informații se referă la: folosirea instrumentelor manageriale moderne: managementul prin obiective, managementul pe produs, managementul prin proiecte, tabloul de bord, managementul prin excepție, managementul prin bugete; utilizarea metodelor și tehnicilor manageriale clasice: analiza-diagnostic, delegarea, ședința, graficul de muncă al managerului; folosirea metodelor de stimulare a creativității: brainstormingul, Delphi, sinectica, matricea descoperirilor, Philipps 66, Delbecq etc.

Sistemul informațional. Cele mai importante informații se referă la: gradul de dotare cu tehnică modernă; principalele aplicații informatice utilizate; completitudinea și operativitatea informării managerilor de la toate nivelurile ierarhice; gradul de informare a firmei privind evoluțiile pe plan național și internațional; capacitatea de a comunica și fluxurile informaționale cu alte firme.

Pentru *culegerea, înregistrarea și interpretarea datelor și informațiilor referitoare la domeniile menționate*, se apelează frecvent la *metode și tehnici* specifice precum: interviul; chestionarul; observarea directă; studiul documentelor informaționale; fișele de (auto)evaluare; tehnica ORTID.

Interviul este o tehnică activă care permite identificarea unor deficiențe existente în activitatea organizației, precum și stabilirea unor direcții de acțiune în vederea eliminării lor.

Chestionarul este o tehnică de investigare axată pe lansarea de întrebări unui eșantion reprezentativ de manageri și executanți, întrebări cu variante de răspuns cât mai clare, care să acopere o paletă largă a aspectelor ce fac obiectul diagnosticării. Aceasta cuprinde un ansamblu de întrebări logice, generate de obiectivul urmărit.

Cele mai răspândite tipuri de chestionare utilizate în culegerea, înregistrarea și prelucrarea informațiilor sunt:

- ✓ Chestionar cu întrebări închise, în care sunt precizate răspunsurile în mai multe variante.
- ✓ Chestionar cu întrebări deschise (libere), în care se răspunde textual de persoana chestionată.
- ✓ Chestionare *mixte*, în care cele două tipuri de întrebări - închise și deschise – coexistă.

Observarea directă este o tehnică care folosește observările instantanee în vederea identificării unor puncte forte și slabe ale activității. Metoda constă în efectuarea unor observări la diferite perioade de timp, asupra elementelor alese pentru studiu. Pentru ca datele obținute să fie semnificative este necesară respectarea următoarelor reguli: observarea trebuie să fie instantanee, numărul și momentele observărilor trebuie să respecte regulile calculului probabilităților; perioada trebuie să fie suficient de lungă pentru a cuprinde toate fenomenele posibile.

Studiul documentelor informaționale presupune consultarea, în principal, a evidenței contabile și statistice în vederea cunoașterii situației de ansamblu a organizației și a diferitelor verigi organizatorice ale acesteia, atât la un moment dat, cât și în dinamică. Prin examinarea documentelor se obțin date valoroase asupra problemelor analizate. De fapt, toate tehnicile de diagnostică impun examinarea prealabilă a unor documente, care permit formarea unei imagini exacte asupra realizărilor organizației în toate domeniile diagnosticate. Examinarea documentelor ne oferă prima imagine asupra simptomelor semnificative și a unor puncte forte sau slabe ale activității, iar apoi, prin folosirea celorlalte tehnici, se urmărește depistarea cauzelor acestora și direcțiile în care trebuie acționat.

Fișa de evaluare (autoevaluare) reprezintă o altă modalitate de investigare și, implicit, sursă informațională importantă pentru elaborarea studiilor de diagnosticare.

Utilizate cu prioritate în evidențierea unor caracteristici constructive și funcționale ale managementului (decizionale, informaționale, metodologice și organizatorice), aceste documente servesc conturării unei imagini cât mai realiste asupra posturilor și ocupanților acestora, măsurii în care între post și titular există o corespondență adecvată.

Tehnica ORTID (Obiective, Resurse, Transformare, Integrare, Dezvoltare) constă în soluționarea problemelor cu care se confruntă organizația în funcție de importanța lor, prin prisma unor criterii reprezentate de obiective, resurse, transformare, integrare, dezvoltare.

Această tehnică este utilizată pentru „identificarea și ierarhizarea problemelor cu care se confruntă firma” prin: definirea factorilor determinanți în soluționarea problemelor; interpretarea corelată a criteriilor utilizate; identificarea căilor de rezolvare a problemelor; stabilirea priorităților în soluționarea problemelor.

Stabilirea *obiectivelor* constituie punctul de plecare al activității oricărei firme, iar realizarea lor necesită folosirea unor *resurse* de natură umană, materială, financiară, informațională și efectuarea unor *transformări* (schimbări) în procesele tehnologice, în produsele și serviciile oferite pieței, în procedurile de lucru și managementul organizației. Efectuarea transformărilor preconizate impune luarea unor măsuri care, prin *integrare*, sunt implementate în practică. Integrarea presupune analiza posibilităților de aplicare, etapizarea acțiunilor de implementare, experimentarea măsurilor. Realizarea transformărilor prin integrarea măsurilor preconizate urmărește amplificarea rezultatelor prin utilizarea superioară a resurselor existente, adică *dezvoltarea* firmei.

Dezvoltarea organizației prin atingerea obiectivelor și optimizarea folosirii resurselor impune rezolvarea unor multitudini de probleme tehnice, economice și de management. Dintre acestea, prin tehnica ORTID, sunt selectate acelea care au influență majoră asupra realizării obiectivelor și utilizării optime a resurselor, care necesită transformări de proporții mai reduse și mai ușor de integrat în practică și care, în final, asigură dezvoltarea. Așadar, această tehnică se folosește mai ales în etapa de postdiagnostic, spre deosebire de precedentele tehnici folosite cu prioritate în etapa de investigare și analiză.

Etapa 2 – Identificarea simptomelor semnificative

Este o etapă de mare importanță și complexitate în economia diagnosticării, dat fiind faptul că, prin intermediul său, se creează premisele necesare pentru fundamentarea punctelor forte, a punctelor slabe și a cauzelor care le generează.

Într-o primă fază se realizează **analiza viabilității economice și manageriale** după cum urmează.

Analiza viabilității economice necesită „atacarea” unor probleme majore, referitoare la: analiza poziției concurențiale a firmei; analiza

potențialului intern al acesteia (potențialul material, uman, financiar); analiza costurilor de producție; analiza rentabilității; analiza patrimonială.

Lor li se adaugă și altele, funcție de caracteristicile funcționale și dimensionale ale firmei, de natura obiectului de activitate, de caracteristicile pieței de aprovizionare și vânzare etc.

Analiza economică poate fi realizată, pe de o parte, cu ajutorul instrumentarului specific oferit de știință (metoda analizei factoriale, metoda substituirilor în lanț etc.) și, pe de altă parte, funcție de nivelurile sau intervalele de variație considerate normale pentru indicatorii și indicii care exprimă obiectivele, rezultatele și dinamica acestora.

Analiza viabilității manageriale presupune analiza fiecărei componente a sistemului de management: *subsistemul metodologic*, *subsistemul decizional*, *subsistemul informațional*, *subsistemul organizatoric*.

Analiza subsistemului metodologic. Vor fi analizate, practic, două categorii de aspecte:

- ✓ numărul și maniera de folosire a sistemelor, metodelor și tehnicilor de management. În acest sens se vor avea în vedere următoarele: sistemele manageriale sau elementele manageriale utilizate la nivelul întregii firme (managementul prin obiective, managementul prin bugete, managementul prin proiecte, managementul prin excepții); metodele și tehnicile utilizate de managerii de nivel superior și mediu (diagnosticarea, delegarea, ședința, tabloul de bord, tabelul decizional, brainstormingul); alte metode și tehnici, în special de natură economică, folosite de manageri (analiza costurilor, cash-flow-ul, analiza productivității etc.).
- ✓ elementele metodologice și funcționarea sistemului de management și a fiecărei componente a acesteia.

Analiza subsistemului decizional. În mod firesc, analiza se bazează pe informațiile furnizate de etapa precedentă (Documentarea preliminară) și vizează cu prioritate: analiza competenței managerilor (decidenților); analiza încadrării tipologice a deciziilor adoptate; analiza deciziilor din punct de vedere al apartenenței la funcțiile managementului și funcțiunile firmei; analiza calității deciziilor adoptate prin prisma unor parametri (cerințe) de raționalitate; analiza conținutului proceselor sau actelor decizionale, ce au „produs” deciziile; analiza instrumentarului decizional folosit în fundamentarea și adoptarea deciziilor.

Analiza subsistemului informațional. Principalele „zone” ale analizei se referă la:

- ✓ analiza caracteristicilor dimensionale și funcționale ale unor componente ale sistemului informațional:
 - informații (analiză tipologică, analiza parametrilor calitativi ai informațiilor);
 - fluxuri și circuite informaționale (analiza încadrării tipologice);
 - proceduri informaționale (analiza conținutului și a corelațiilor cu gradul de informatizare);
 - mijloace de tratare a informațiilor (analiza încadrării tipologice, analiza gradului de informatizare a proceselor de execuție și management);
- ✓ analiza principalelor situații (documente) informaționale din punct de vedere al conținutului, frecvenței întocmirii și al traseelor informaționale pe care le parcurg;
- ✓ analiza principalelor deficiențe ale sistemului informațional și a cauzelor care le generează (filtrajul, distorsiunea, redundanța, supraîncărcarea circuitelor informaționale);
- ✓ analiza prin prisma unor principii de concepere, funcționare și perfecționare a sistemului informațional.

Analiza subsistemului organizatoric. Ultima componentă managerială supusă analizei o reprezintă sistemul organizatoric abordat ca organizare formală și organizare informală.

Cele mai importante domenii ale analizei se referă la: analiza principalelor componente procesuale și a contribuției acestora la susținerea realizării obiectivelor; analiza prin prisma unor principii de concepere și funcționare a sistemului organizatoric; analiza încadrării cu personal a structurii organizatorice; analiza componentelor structurale prin prisma unor caracteristici constructive și funcționale; analiza documentelor organizatorice, la nivelul cărora se reflectă concepția și conținutul acestei componente manageriale; analiza corelației dintre organizarea formală și organizarea informală.

Acele caracterizări care constituie abateri cu influențe favorabile sau nefavorabile semnificative de la situația normală, se consideră că prezintă *simptome* demne de reținut care pot fi pozitive sau negative.

Corolarul analizei viabilității economice și manageriale îl reprezintă evidențierea unor simptome pozitive și negative, respectiv unele constatări generale referitoare la situația economico – financiară și managerială a firmei (vezi tabelul 1.3).

Tabelul 1.3

Simptome		
Nr. crt.	Simptome pozitive	Simptome negative

Remarcă. Simptomele pozitive și negative constituie suportul evidențierii principalelor puncte forte și slabe, ce fac obiectul etapelor următoare.

Etapa 3 – Evidențierea cauzală a principalelor disfuncționalități

Această etapă are ca punct de plecare analiza din etapa precedentă, iar succesul său este condiționat de modul în care sunt soluționate două aspecte majore: precizarea termenelor de referință și stabilirea relațiilor cauză-efect în procesul completării tabelului 1.4.

Tabelul 1.4

Analiza disfuncționalităților					
Nr. crt.	Disfuncționalități	Termen de comparație	Cauze	Efecte	Observații
I.	În domeniul economico – financiar				
II.	În domeniul managerial				
III.	În domeniul producției				
IV.	În domeniul cercetării – dezvoltării				
V.	În domeniul comercial				
VI.	În domeniul resurselor umane				

Remarcă. În cadrul tabelului, se înscriu pe cele șase domenii, toate disfuncționalitățile corespunzătoare simptomelor negative din etapa precedentă.

Orice aspect considerat poate fi analizat în funcție de o multitudine de *termene de referință*, dintre care, mai importante sunt: realizările unei perioade anterioare, performanțele concurenței, realizările pe plan mondial, cerințele și principiile managementului și altor științe în domeniul respectiv, tendințele previzionate pentru perioada următoare ș.a.

Etapa 4 – Reliefarea cauzală a principalelor puncte forte

Stabilirea punctelor forte (aspecte pozitive) și a cauzelor care le generează se desfășoară în mod similar etapei precedente.

Este, însă, necesar ca și acestei secvențe a diagnosticării să i se acorde atenția cuvenită, deoarece s-a constatat că atât aspectele pozitive, cât și cauzele care le provoacă au un impact deosebit de important asupra climatului de muncă, dinamismului și creativității personalului și pot fi valorificate mult mai operativ în creșterea eficienței firmei. Mai mult chiar, adesea, este mult mai ușor, mai puțin costisitor și mai eficient să dezvolți un punct forte al firmei, în loc să elimini o disfuncționalitate.

Operaționalizarea conținutului etapei o constituie completarea tabelului 1.5, structurând aspectele pozitive pe cele șase domenii considerate.

Tabelul 1.5

Analiza punctelor forte					
Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte	Observații
	I. În domeniul economico – financiar				
	II. În domeniul managerial				
	III. În domeniul producției				
	IV. În domeniul cercetării – dezvoltării				
	V. În domeniul comercial				
	VI. În domeniul resurselor umane				

Etapa 5 – Determinarea potențialului de viabilitate economică și managerială [50]

Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe, precum și oportunitățile și vulnerabilitățile (amenințările și pericolele) mediului ambiant, național și internațional, permit *determinarea potențialului de viabilitate* după o metodologie specifică, după cum urmează: **modelul ALTMAN**, **modelul matricilor de evaluare a factorilor interni și externi**.

Modelul ALTMAN pune accent pe cinci criterii de performanță economică:

✓ gradul de flexibilitate al firmei

($X_1 = \text{capital circulant}/\text{total active}$)

✓ posibilitatea finanțării activelor din profit

($X_2 = \text{profit net reinvestit}/\text{total active}$)

- ✓ capacitatea firmei de a obține profit

($X_3 = \text{profit brut}/\text{total active}$)

- ✓ gradul de îndatorare

($X_4 = \text{valorarea acțiunilor}/\text{datorii}$)

- ✓ randamentul activelor

($X_5 = \text{cifra de afaceri}/\text{total active}$)

Fiecare dintre aceștia primește o „notă” de evaluare ce ponderează nivelul anual obținut, astfel: $X_1 - 1,20$; $X_2 - 1,40$; $X_3 - 3,30$; $X_4 - 0,60$; $X_5 - 1,05$

Potențialul de viabilitate se determină, așadar, cu formula:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,05 X_5$$

Valorile obținute conduc la următoarele concluzii:

- ✓ $Z < 1,8$ → firma este amenințată puternic cu falimentul;
- ✓ $1,8 < Z < 3$ → firma are dificultăți, dar se poate redresa dacă identifică “zonele” deficitare și intervine;
- ✓ $Z > 3$ → este stabilă și are șanse de a desfășura activități profitabile.

Modelul matricilor de evaluare a factorilor interni și externi are la bază punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările (pericolele) mediului ambiant desprinse în urma:

- ✓ diagnosticării interne;
- ✓ diagnosticării mediului ambiant, național și internațional, în care acționează firma.

Cele două aspecte sunt, în ultimă instanță, rezultatele *analizei SWOT*, iar combinarea acestora este în măsură să permită conturarea unor variante strategice orientate pe amplificarea potențialului de viabilitate.

Diagnosticarea internă, bazată atât pe indicatori și indici, cât și unele particularități ale componentelor procesuale principale (funcțiuni și activități) conduce la elaborarea (construcția) unor **matrici de evaluare** de genul (vezi tabelul 1.6).

Tabelul 1.6

Matricea de evaluare

Nr. crt.	Punct forte (punct slab)	Nivel de evaluare	Coefficient de importanță	Punctaj obținut

Astfel de matrici se întocmesc pentru fiecare din cele cinci funcțiuni ale firmei (cercetare-dezvoltare, comercială, producție, resurse umane, financiar-contabilă) cât și pentru „zona” managementului, ce imprimă anumite caracteristici activităților derulate în cadrul acestor funcțiuni.

Determinarea potențialului intern de viabilitate ia în considerare potențialul managerial, comercial, de producție, financiar-contabil, uman, de cercetare-dezvoltare, cu ajutorul unei matrici finale de forma (vezi tabelul 1.7):

Tabelul 1.7

Matricea de evaluare a potențialului intern

Nr. crt.	Domeniul	Nivel de evaluare	Coefficient de importanță	Punctaj obținut
1	Managerial			
2	Resurse umane			
...				
6	Financiar			

Potențialul de viabilitate determinat ca urmare a diagnosticării externe rezultă din matricea (vezi tabelul 1.8):

Tabelul 1.8

Matricea de evaluare a potențialului extern

Nr. Crt	Oportunități sau amenințări	Nivel de evaluare	Coefficient de importanță	Punctaj obținut

În final, se determină și interpretează potențialul de viabilitate economică și managerială internă și externă, ce oscilează într-un interval prestabilit (între 1 și 4 puncte).

Concomitent, funcție de nivelul punctajului obținut, firma este încadrată în diferite „clase” de viabilitate:

- ✓ foarte scăzut (1-1,6);
- ✓ scăzut (1,6-2,2);
- ✓ mediu (2,2-2,8);
- ✓ ridicat (2,8-3,4);
- ✓ foarte ridicat (3,4-4).

Etapa 6 – Formularea recomandărilor strategico-tactice

Etapele precedente furnizează material informațional necesar pentru elaborarea principalelor recomandări de restructurare și dezvoltare, cu influență nemijlocită asupra eficacității și eficienței societății comerciale.

Este necesar ca recomandările – care nu au un caracter decizional – să fie axate pe cauzele generatoare de disfuncționalități și puncte forte, urmând atenuarea sau eliminarea celor care provoacă punctele slabe și generalizarea acelor care stau la originea punctelor forte. Astfel formulate, recomandările ar trebui să fie inserate într-un tabel de forma următoare (vezi tabelul 1.9):

Tabelul 1.9

Recomandări				
Nr. Crt	Recomandări	Cauze avute în vedere	Resurse suplimentare necesare	Efecte
	I. Privind cauzele disfuncționalităților			
	II. Privind cauzele punctelor forte			

Recomandările trebuie să vizeze toate domeniile de interes pentru firmă, fiecare din acestea având o anumită importanță în revitalizarea sa.

Remarci:

- ✓ **În domeniul tehnic și tehnologic**, accentul se va pune pe: re tehnologizarea unor sectoare financiare disponibile; efectuarea unor modernizări la nivel de mașini, utilaje, instalații cu grad de uzură fizică și morală ridicată; scoaterea din circuitul productiv a echipamentelor de

producție depășite fizic și moral, cu grad de încărcare scăzut; reconsiderarea fluxurilor tehnologice funcție de modificările intervenite în structura producției; îmbunătățirea prestărilor de servicii pentru echipamentele de producție (întreținere-reparații) în sensul depistării celei mai bune variante (realizate din interior sau angajarea unui prestator specializat din afara firmei); reevaluarea furnizării de utilități, din perspectiva eficienței și a promptitudinii asigurării acestora.

- ✓ **În domeniul producției propriu-zise**, recomandările pot fi orientate spre: îmbunătățirea structurii sortimentale a fabricației funcție de cerințele pieței; îmbunătățirea calității produselor și serviciilor; promovarea sistemului de asigurare a calității; găsirea unor parteneri viabili pentru cooperare în producerea de produse complexe; diversificarea ori specializarea producției; înființarea unor parteneriate cu firme de cercetare-dezvoltare, producătoare ori prestatoare de servicii.
- ✓ **În domeniul comercial**, prioritare sunt: consolidarea poziției pe o anumită piață sau segment de piață; găsirea de noi piețe atractive; efectuarea de studii de piață care să ateste necesitatea și oportunitatea unor schimbări în structura sortimentală a producției; consolidarea relațiilor comerciale cu parteneri tradiționali (furnizori și clienți).
- ✓ **În domeniul economic**, unde se va insista pe: îmbunătățirea parametrilor de performanță ai firmei; reducerea relativă a costurilor în venituri; diminuarea cheltuielilor indirecte (a regiilor de întreprindere, în principal); diminuarea stocurilor; reducerea perioadei de recuperare a creanțelor și de plată a datoriilor.
- ✓ **În domeniul managerial**, se va insista pe: elaborarea de strategii și politici realiste; remodelarea de ansamblu sau parțială a sistemului de management și a componentelor sale majore.

Benchmarking

Benchmarking-ul a fost pentru prima dată dezvoltat și aplicat în SUA după 1975, devenind în anii '90 unul dintre cele mai răspândite, populare și „la modă” tehnici de management.

Benchmarking-ul este o metodă a managementului modern, menită să conducă la creșterea performanțelor firmei prin „observarea” mediului înconjurător și stabilirea performanțelor ce trebuie obținute.

Firma care dorește să practice benchmarking-ul urmărește să realizeze o superioritate față de firmele concurente, măsurând distanța care le separă și stabilind măsurile de întreprins pentru mobilizarea energiilor firmei în vederea creșterii performanțelor.

Scopul benchmarking-ului este de a releva organizației modul în care alte organizații obțin performanțe. Astfel, benchmarking-ul este o metodă prin care organizația “privește” în mediul ei înconjurător, în scopul de a descoperi performanțe deosebite.

▷ *Tipuri de benchmarking*

Din momentul în care companiile industriale au început să dezvolte benchmarkingul, cele mai multe referiri se fac doar la benchmarkingul organizațional. În tabelul 1.10 se exemplifică și alte tipuri de benchmarking aplicabile și la alte organizații.

Tabelul 1.10

Tipul benchmarkingul	Definiția	Nivelul necesar de resurse
Strategic	Analiza companiilor lideri mondiali în cadrul industriilor neconcurente, în scopul determinării oportunităților de schimbare a strategiei în procesele principale ale organizației. Aceste studii sunt făcute de specialiști instruiți în tehnicile de benchmarking.	Mediu-Redus
De performanță	Analiza performanțelor relative în afaceri între concurenții direcți sau indirecti. Aceste studii sunt focalizate pe datele oficiale publicate, ale organizațiilor luate în studiu, sau sunt conduse ca „studii oarbe” apelând la o firmă de consultanță.	Redus
De proces	Analizele performanțelor în procesele cheie printre companiile identificate ca lideri, indiferent de domeniul de activitate. Studiile de acest fel sunt conduse de echipe din interiorul procesului.	Ridicat

▷ *Metodologia benchmarkingului*

Metoda constă în analizarea performanțelor factori-cheie ai succesului și asocierea unei baze de comparație care să permită îmbunătățirea acestei performanțe pe baza procesului prezentat în continuare.

1. Identificarea variabilelor de măsurat. Această etapă impune identificarea posibilor factori-cheie ai succesului și detalierea lor. Există cinci mari categorii de factori recunoscuți, categorii ce trebuie subdivizate și operaționalizate pentru etalonare:

- ✓ poziția pe piață, exprimată prin segmentul deținut și evoluția sa;
- ✓ nivelul costurilor asociate diferitelor funcții: aprovizionare, producție etc;
- ✓ imaginea și poziția comercială;
- ✓ competențele tehnice și tehnologice;
- ✓ performanțele financiare – rentabilitate, cifră de afaceri etc.

2. Identificarea firmelor-etalon. Etapa constă în selectarea celor mai performante firme în raport cu un factor-cheie al succesului identificat în etapa anterioară. De remarcat faptul că interesează nu numai organizații din domeniul de activitate al subiectului, ci și organizații care excelează prin anumite trăsături în alte domenii.

3. Colectarea datelor. Informațiile privind anumiți factori-cheie ai succesului sunt relativ dificil de obținut și de utilizat în forma lor brută. Este necesar un proces de formalizare a studiului acestor informații, cu atât mai util cu cât organizația performantă se află într-o industrie mai îndepărtată de preocupările subiectului și cu cât calitatea informațiilor este mai precară.

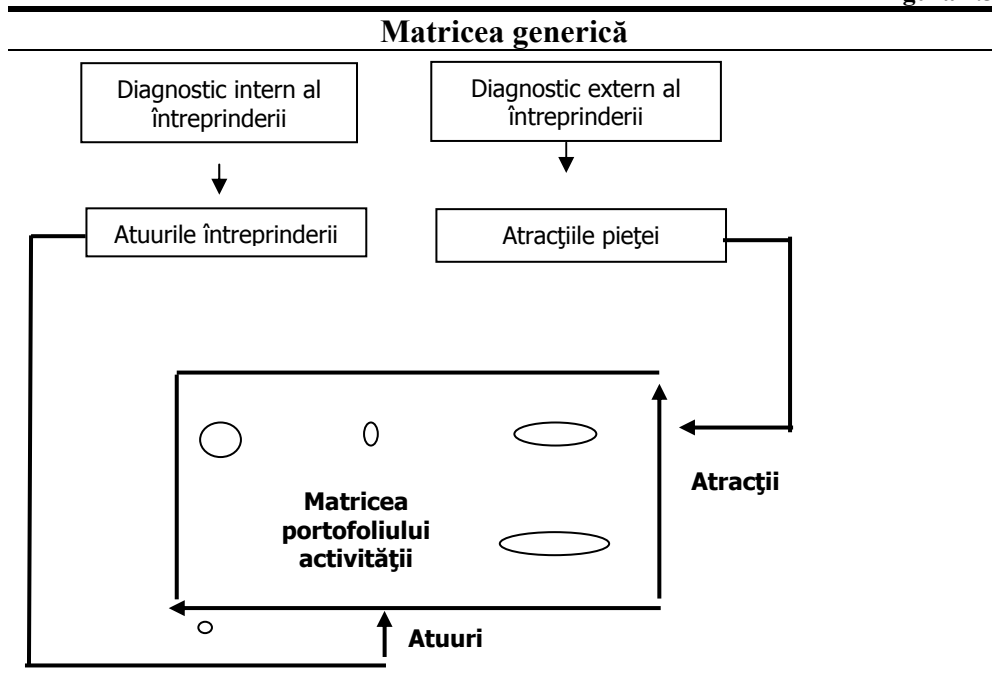
4. Determinarea abaterii nivelului de performanță actual și definirea nivelului de performanță dorită. Atât existența unei abateri cât și a unui nivel de performanță implică posibilitatea măsurării (etalonării) factorului-cheie analizat. Fixarea nivelului de performanță dorit ca obiectiv al firmei trebuie să îndeplinească condițiile uzuale.

5. Definirea obiectivelor și planurilor de acțiune și măsurarea modului de avans în direcția dorită. Operaționalizarea acestei etape se traduce în realizarea unui tablou de bord realist ce cuprinde: factorii-cheie de urmărit (exprimați printr-unul sau mai mulți indicatori relevanți); elementele obiectiv; elemente etalon.

Modele de analiză a portofoliului de activități

Modelele de analiză a portofoliului de activități concepute de mari cabinete de consultanță (*Boston Consulting Group, A. D. Little, McKinsey*) au ca scop analiza ansamblului activităților unei întreprinderi, folosind în acest sens două dimensiuni: o dimensiune sintetizează *diagnosticul intern*, adică avantajele întreprinderii, pe când cealaltă sintetizează rezultatele analizei externe, adică atracția pieței (figura 1.3 și tabelul 1.11.).

Figura 1.3



Tabelul 1.11

Dimensiunea diferitelor matrici		
Diferite matrici	Atuuri	Atracții
BCG	Cota de piață	Rata de creștere
McKinsey	Forța competitivă	Atracțiile pieței pe termen mediu
A.D.L.	Poziție concurențială	Maturitatea sectorului

Modelul BOSTON CONSULTING GROUP

Modelul *BCG* are la bază fenomenul „curbei de experiență”, motiv pentru care mai este denumit și „*modelul curbei experienței*”.

Legea experienței stipulează următoarele: „costul unitar al valorii adăugate al unui produs omogen, măsurat în unități constante, scade cu un procentaj fix și previzibil de fiecare dată când producția cumulată se dublează“. Mai exact, cu cât o întreprindere a fabricat mai multe produse, cu atât costurile vor fi mai competitive.

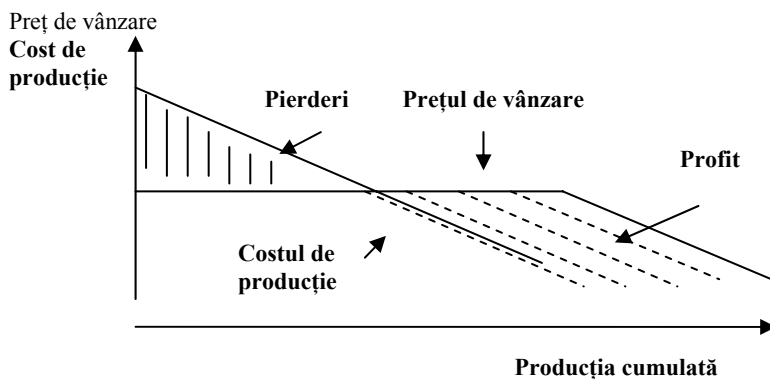
Numeroase studii realizate de specialiștii de la BGC au pus în evidență că acest procent de „ucenicie” (experiență) se situează, în general, între 15-40%, valorile cele mai frecvente fiind între 20-25%.

Analiza curbei de experiență permite desprinderea unor implicații strategice, una de mare importanță fiind aceea că o firmă aflată în concurență cu alte firme pe un domeniu de activitate strategică definit, are un avantaj cu atât mai mare cu cât se află mai bine plasată pe curba de experiență.

Rezultă că o firmă va fi întotdeauna interesată (și mai cu seamă în cazul noilor produse) să achiziționeze partea de piață cea mai importantă posibilă, fapt ce-i va permite acumularea experienței și îi va conferi un avantaj de cost asupra concurenților săi. Pentru a atinge acest obiectiv, firma va trebui să practice inițial un preț de vânzare care anticipează scăderea costului de producție, va înregistra o perioadă de timp pierderi, dar va obține o penetrare mai rapidă a pieții, o acumulare mai puternică a experienței, înlăturând concurenții potențiali care doresc să intre pe piață. Ulterior, după ce a dobândit o experiență puternică, dificil de ajuns din urmă, va fi suficientă conservarea avantajului obținut, practicând o politică de reducere a prețului de vânzare, care să corespundă costului de producție, conform graficului din figura 1.4.

Figura 1.4

Conservarea avantajului obținut



Matricea elaborată de *Boston Consulting Group* utilizează două dimensiuni: *rata de creștere* și *cota parte de piață*.

Rata de creștere a pieței arată gradul de interes pe care îl reprezintă o ramură industrială în ansamblu, fără să țină cont de poziția ocupată pe piață de o anumită firmă din cadrul ramurii respective. Conceptul care stă la baza fundamentării indicatorului „rata de creștere a pieței” este „*ciclul de viață economică*”. Conform principiului „ciclul de viață economică”, o activitate urmează un proces de evoluție structurat în patru etape: lansare, creștere, maturitate deplină și declin.

Conceptul de ciclu de viață economică are o mare importanță în planificarea strategică. Atunci când o ramură industrială, în ansamblu, crește rapid, o firmă poate să pătrundă agresiv pe piață, să-și mărească semnificativ cota de piață, fără ca vânzările concurenților să se diminueze. Majoritatea firmelor care activează în această industrie își vor crește volumul fizic al vânzărilor, însă cota lor de piață se poate micșora. În același timp, într-o industrie aflată în faza de dezvoltare sau de declin, o activitate nu-și poate crește cota sa de piață fără a scădea vânzările fizice al concurenților.

Pentru a include o activitate în matricea BCG, trebuie să se stabilească un punct de referință care să delimiteze activitățile cu creștere mare de cele cu creștere mică (figura. 1.4). Cum se poate alege acest punct de referință în practică? Este ușor de a decide care este acest reper atunci când toate activitățile unei societăți aparțin unei singure ramuri industriale. În acest caz, punctul de referință reprezintă creșterea medie a ramurii industriale luate în considerare. Activitățile situate sub linia mediană se află în etapa de dezvoltare sau de declin, iar activitățile situate deasupra liniei sunt în etapa de lansare sau de creștere.

Cota de piață reprezintă un mod logic de determinare a forței unei activități, într-un mediu concurențial. Cum se caracterizează o firmă care acționează într-un sector dat și care controlează 10% din piață? Este puternică sau slabă? Definirea firmei ca slabă sau puternică depinde de *fragmentarea industrială*, adică de numărul de firme din industria respectivă. *De exemplu*, o firmă din industria farmaceutică ar putea să ocupe un loc foarte bun (cu o cotă de 10%), în timp ce o societate de automobile din sectorul american de automobile ar fi pe punctul de a se prăbuși.

Pornind de la acest raționament, în vederea măsurării forței interne a unei activități se folosește indicatorul „*cota de piață relativă*”, calculat cu ajutorul relației:

$$\text{Cota de piață relativă} = \frac{CA \text{ firmei}}{CA \text{ a concurentului principal}}$$

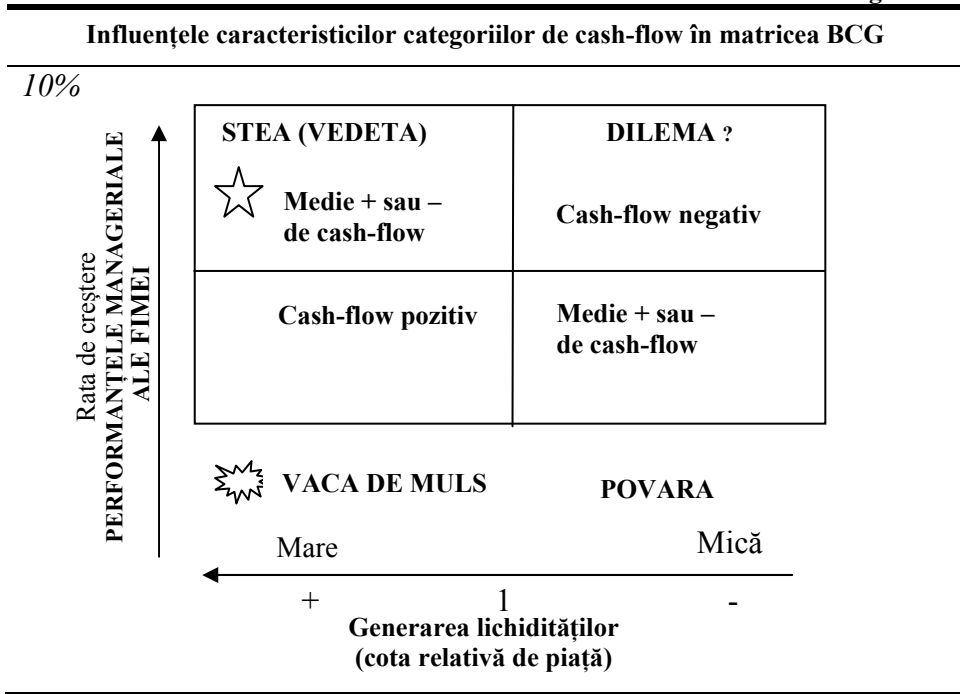
Remarcă. Cota relativă de piață nu se exprimă în procente. Acesta reprezintă un coeficient al vânzărilor obținute dintr-o activitate față de vânzările obținute din aceeași activitate de către principalul concurent.

Pentru definirea matricei strategice *BCG* trebuie să se determine un punct de referință care să separe activitățile interne puternice de cele slabe. *BCG* a ales ca punct de referință cota relativă de piață egală cu 1. Liderul pieței (adică activitatea a cărei piață este mai mare ca 1) are o forță considerabilă.

▷ *Influențele și semnificațiile cash-flow-ului în matricea BCG*

Una din cele mai evidente caracteristici ale matricei este simplitatea. Ajutându-se doar de trei factori, matricea încearcă să redea grafic complexitatea portofoliului unei firme. Clasificarea categorială are mai multe implicații, însă cea mai importantă este transferul de lichidități dintre activitățile portofoliului firmei. Pentru reprezentarea operațiunilor de cash-flow, în aceeași matrice se operează cu conceptul de „utilizare” și „creare” de lichidități (figura 1.5).

Figura 1.5



Portofoliul de activități al unei firme s-a împărțit în patru cadrane. Activitățile situate în interiorul fiecărui cadran au caracteristici distincte în ceea ce privește cash-flow-ul și se numesc: *stele*, *vaci de muls*, *dileme* (*semne de întrebare*) și *poveri*.

- ✓ *Stele*. Sunt activități foarte interesante, beneficiază de o puternică creștere a pieței și de puternice poziții concurențiale (cota relativă de piață este mai mare). Ele creează un volum mare de lichidități, dar, în același timp, „stelele” au nevoie de resurse financiare considerabile pentru a asigura menținerea puterii lor concurențiale pe piețe cu creșteri rapide.
- ✓ *Vaci de muls*. Aceste activități sunt sursele de lichidități ale sistemului. Având o cotă relativă de piață mare pe piețe cu rate de creștere în scădere, ele creează lichidități foarte mari și nu necesită investiții în ele însele. Au rolul de a crea alte activități în interiorul firmei.
- ✓ *Dileme*. Dilemele reprezintă principalele oportunități neexploatate, foarte interesante datorită importante creșteri a pieței. În același timp, ele nu pot să obțină o cotă de piață semnificativă. Aceste activități pot fi promovate cu succes pe poziție de lider, însă trebuie să li se aloce resurse importante pentru a deveni lider. Înainte de alocarea resurselor, trebuie identificate activitățile în care se investește, precum și quantumul lichidităților care să li se aloce, dar și activitățile la care firma trebuie să renunțe.
- ✓ *Poveri*. Aceste activități sunt, în mod cert, marile pierderi; sunt neinteresante și slabe. Ele se numesc „*capcanele lichidităților*” deoarece creează lichidități mici față de resursele necesare menținerii lor. Nu există nici un motiv logic de a aștepta revigorarea lor într-un viitor apropiat, iar cea mai bună strategie de adoptat este de a mai încasa lichidități reduse sau de a renunța la activitate.

Pe plan financiar, portofoliul trebuie să se echilibreze la nivel global, domeniile de activitate strategice fiind în situații complementare. Putem, de altfel, să reprezentăm circuitul de finanțare al matricei BCG precizând că „*vacile de muls*” trebuie să finanțeze dezvoltarea „*dilemelor*” și transformarea lor în „*vedete*”, vedetele îmbătrânite devenind „*vaci de muls*”, acestea trebuind pe viitor să ajungă „*poveri*”.

Deci, pentru ca un portofoliu de activități să de dovedească echilibrat, viabil este necesar ca centrul de greutate al acestuia să fie poziționat în cadranul „vacă de muls”.

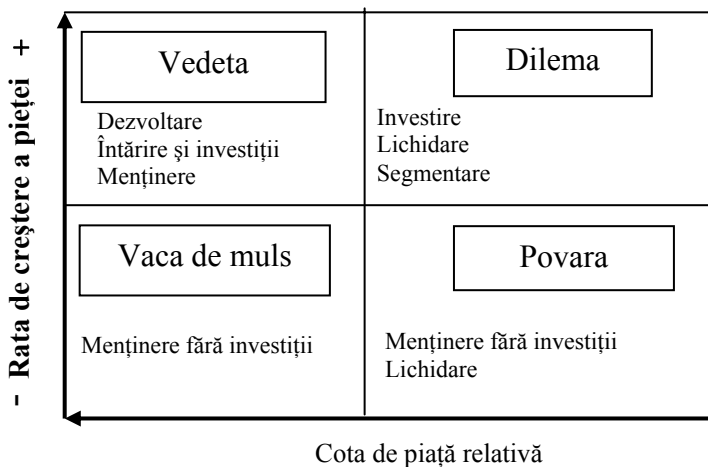
De asemenea, este necesar să se evite concentrarea activității într-un singur cadran. O concentrare puternică în zona „vacii de mulș” este semnul unui slab potențial de creștere pe termen lung, chiar dacă pe termen scurt această poziție asigură o puternică rentabilitate.

Fiecărei situații, în matricea BCG, i se pot aplica una sau mai multe strategii generice (vezi figura 1.6):

- ✓ Pentru „vacile de mulș”, strategia de consolidare, adică să se mențină fără să investească, este în general preferabilă.
- ✓ Pentru „vedete”, o strategie de dezvoltare (întărire sau de menținere a pozițiilor câștigate) constând în a investi în ritmul pieței, este cea mai indicată.
- ✓ Pentru „dileme”, alternativele strategice sunt fie investirea, care trebuie să permită să evolueze domeniul de activitate strategică spre „vedete”, fie lichidarea, dacă întreprinderea consideră că nu dispune de resursele necesare, fie segmentarea, care constă în focalizarea asupra unui sector de piață și cucerirea pe acesta a unei poziții concurențiale credibile.
- ✓ Pentru „poveri” alegerea este realizată între *retragerea investițiilor și menținerea fără investiții*, dacă domeniul de activitate strategică este util, de exemplu pentru imaginea întreprinderii.

Figura 1.6

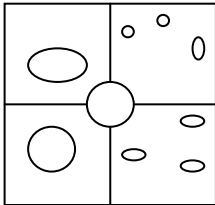
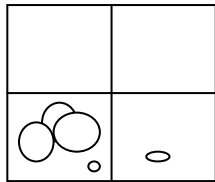
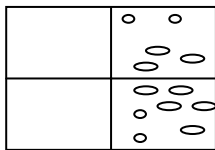
Matricea BCG: Strategiile generice



Matricea BCG a unui portofoliu de activități ale unei întreprinderi este deci relevantă pentru situația sa *strategică, financiară, dar și culturală și organizațională*. Cele trei portofolii clasice reprezentate în tabelul 1.12. ilustrează acest lucru.

Tabelul 1.12

Compararea portofoliilor BCG

Portofolii	Situația strategică	Situația financiară	Situația organizațională și culturală
	<ul style="list-style-type: none"> - Portofoliu echilibrat - Dezvoltarea este asigurată de „vedete”, iar viitorul prin numeroase „dileme” 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfăcătoare, fiindcă majoritatea cifrei de afaceri este realizată în cadrane cu rentabilitate puternică - „Vacile de mulș” finanțează „dilemele” 	<ul style="list-style-type: none"> - Calmă, organizație capabilă să inoveze - Echilibru bun între Cercetare-Dezvoltare, Producție, Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> - Portofoliu dezechilibrat - Situații îngrijorătoare pe termen mediu datorită lipsei vedetelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilitate excelentă - Situație de trezorerie satisfăcătoare 	<ul style="list-style-type: none"> - Creativitate, mulțime de idei - Aptitudini de a lansa noi activități - Coordonare defectuoasă între Cercetare-Dezvoltare și Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> - Portofoliu dezechilibrat - Situație îngrijorătoare pentru că „dilemele” se transformă în „poveri” fără a deveni „vedete” și apoi „vacile de mulș” 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultăți de rentabilitate și de trezorerie - Risc de neefectuare a plăților pe termen scurt și pierdere a independenței 	<ul style="list-style-type: none"> - Creativitate, mulțime de idei - Aptitudini de a lansa noi activități - Coordonare defectuoasă între Cercetare – Dezvoltare și Marketing

Ulterior, firma BCG a dezvoltat un alt model matricial de tip 2*2, numit „modelul BCG 2”. Acesta poate fi utilizat pentru analiza situației strategice în mod similar cu modelul Porter, dar și pentru fixarea opțiunii strategice.

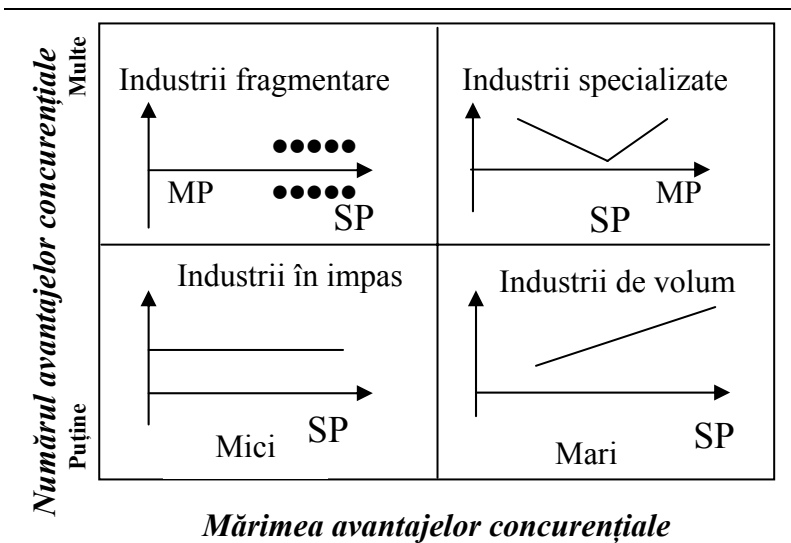
Cele două axe sunt:

- ✓ mărimea avantajului competițional (Ox);
- ✓ numărul de căi (potențiale surse) pentru câștigarea unui avantaj competițional (Oy).

Se pornește de la premisa că avantajul concurențial este necesar pentru profitabilitatea afacerii și căile prin care câștigă acesta vor fi diferite, în funcție de industrie. Fiecare din cele patru celule are implicații strategice clare, adică sugerează și un set de politici. Reprezentarea grafică a „modelului BCG 2” este cea din figura 1.7.

Figura 1.7

Modelul BCG 2



unde,

MP – măsura profitabilității;

SP – segment de piață.

Industria fragmentare se caracterizează prin existența unor numeroase mijloace de a câștiga un avantaj, dar acest avantaj este modest. Strategia sugerată este diferențierea produsului cu *minimizarea investiției și îmbunătățirea profitabilității*.

Industria specializată au numeroase surse de obținere de avantaje, acestea fiind consistente. Strategia recomandată este cea a *costului scăzut* prin care se încearcă menținerea poziției și eliminarea concurenților.

Industria de volum sunt cele cu avantaje mari obținute cu un număr redus de posibilități, legate în special de costul redus. Strategia de succes constă în *creșterea volumului* pentru a se permite scăderea costului și utilizarea efectelor curbelor de învățare.

Industria în impas sunt acele industrii în care există un echilibru relativ de forțe între câțiva competitori de mărimi relativ apropiate. Industria oferă avantaje reduse și doar câteva căi posibile de obținere a acestora. Nu există o poziție avantajoasă pentru vreun competitor. Strategia recomandată este una de *restrângere (sau lichidare)*.

Modelul oferă o perspectivă nouă ce utilizează clasificările moderne ale industriilor pe baza profitabilității lor și structurii competiționale.

Matricea McKinsey

Numită în egală măsură și *matricea sau grila General Electric*, acest instrument de analiză multicriterială se bazează pe reprezentarea domeniilor de activitate strategice în funcție de două dimensiuni: *atracția pieței pe termen mediu (diagnostic extern)* și *forța competitivă, sau poziția concurențială (diagnostic intern)*.

Construirea matricei presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. *definirea criteriilor de evaluare* a atracțiilor pieței și ale forței competitive;
2. *ponderarea criteriilor atracțiilor pieței și forței competitive*, totalul ponderilor fiecărei dimensiuni fiind egal cu 1;
3. *evaluarea fiecărui domeniu de activitate strategică* prin raportarea la criterii, pe o scală de la 1 (atracție sau forță competitivă scăzută) la 5 (atracție sau forță competitivă puternică);

4. calcularea unei *note ponderate* a atracției și a forței competitive pentru fiecare domeniu de activitate strategic;
5. localizarea fiecărui domeniu de activitate strategic pe grila McKinsey; suprafața cercurilor este proporțională cifrei de afaceri realizată, iar unghiul din interiorul acestora vizualizează cota parte de piață;
6. preconizări *strategice*, în funcție de situația fiecărui domeniu de activitate strategic în matrice.

În funcție de localizarea domeniilor de activitate strategice, pot fi delimitate trei mari zone (vezi figura 1.8):

- ✓ zona A, corespunzătoare *segmentelor atractive* sau *întreprinderilor* care posedă atuuri – este o zonă interesantă din punct de vedere strategic;
- ✓ zona B, regrupează segmente de interes mediu, unde strategiile vor consta în retragerea sau abandonarea investițiilor;
- ✓ zona C indică segmente unde activitatea și competitivitatea sunt fie medii, fie *slabe* – este vorba de activități puțin interesante, pentru care strategiile de retragere a investițiilor se vor impune.

Figura 1.8

Matricea McKinsey

Atracția pieței	Puternică	A	A	B	Activități interesante
	Medie	A	B	C	Activități mediu interesante
	Slabă	B	C	C	Activități puțin interesante
		Puternică	Medie	Slabă	

Forța competitivă

Mai exact, strategiile generice corespunzătoare fiecăreia dintre cele nouă situații ale matricei *McKinsey* sunt reprezentate în figura 1.9.

Avantajul matricei *McKinsey* constă în faptul că permite să fie integrate în analiză criteriile cheie ale sectoarelor studiate, fără a se focaliza în mod obligatoriu asupra variabilelor cantitative precum cota de piață sau rata de creștere.

Strategiile generice potrivit modelului McKinsey

	Dezvoltare	Dezvoltare selectivă	Rentabilizare
Mari	Alocarea tuturor resurselor necesare pentru menținerea poziției de lider	Întărirea atuurilor, menținerea poziției și continuarea dezvoltării, investind în segmentele mai atractive și conservând poziția în celelalte	Investirea pentru dezvoltarea atuurilor sau retragerea. Cercetarea segmentelor de piață ce pot fi câștigate. Încheierea unor alianțe strategice
	Dezvoltarea selectivă	Rentabilizarea selectivă	Retragerea selectivă
Atracțiile pieței	Menținerea pozițiilor concurențiale. Evitarea investițiilor importante	Limitarea investițiilor. Concentrarea asupra segmentelor mai profitabile	Limitarea investițiilor. Cercetarea segmentelor de piață cele mai profitabile
	Rentabilizarea	Retragerea progresivă și selectivă	Abandonarea Dezinvestirea
Reduse	Investiții pentru rentabilizarea obiectivelor unde firma are șanse de succes. Abandonarea, dacă mijloacele financiare sunt insuficiente.	Menținerea poziției doar pe segmentele profitabile. Abandonarea activităților mai puțin rentabile. Renunțarea la clienții puțin importanți	Retragerea în timp
	Puternică	Medie	Slabă
	Forța concurențială		

Matricea A.D.L.

Cabinetul de consultanță *Arthur D. Little* propune o matrice de analiză a portofoliului activităților care se bazează pe două dimensiuni: poziția concurențială (atuurile întreprinderii) și maturitatea sectorului (atracțiile sectorului).

Poziția concurențială este apreciată pornind de la puterea întreprinderii raportată la factorii cheie ai succesului în domeniile de activitate strategice. Specialistul *H. De Bodinat*, pe atunci consultant la ADL, propunea o listă neexhaustivă a principalilor factori ai poziției concurențiale, plecând de la principiul că fiecare întreprindere mai întâi *achiziționează* resurse, apoi le *transformă* la un anumit cost dat și, în sfârșit, *comercializează* produsele obținute. Aceste trei operații constituie trei niveluri de pe urma cărora întreprinderea poate beneficia de avantaje sau poate avea dezavantaje, în raport cu concurenții ei. Importanța relativă a celor trei niveluri și, în interiorul fiecăruia, a diferiților factori, este, eventual, variabilă de la un sector la altul, dar păstrează o bună omogenitate, dacă analiza este realizată la nivelul aceluiași sector (vezi figura 1.10).

Figura 1.10

• **Factorii aprovizionării**

- Integrarea în amonte
- Contracte privilegiate pe termen lung
- Costul mâinii de lucru, al calificării etc

• **Factorii de producție**

- Capacitate și flexibilitate a unităților
- Productivitate a unităților, nivelurilor costurilor
- Deținerea de procedee tehnologice particulare
- Amplasament geografic

• **Factorii comercializării**

- Imagine
- Calitate și extinderea rețelei de distribuție
- Varietatea gamei sortimentale
- Condiții de comercializare (credit de la cumpărător) etc.

Plecând de la acești factori și utilizând o metodă de ponderare și de notare apropiată de cea prezentată în matricea *McKinsey*, poziția întreprinderii va fi calificată ca *dominantă, puternică, favorabilă, nefavorabilă, marginală*, potrivit importanței forțelor întreprinderii în raport cu concurenții (vezi tabelul 1.13.).

Tabelul 1.13

Clasificarea pozițiilor concurențiale potrivit metodei ADL

Poziții concurențiale	Caracteristici
1. Dominantă	<ul style="list-style-type: none">• Este capabilă să controleze comportamentul concurenților săi (în materie de performanță sau strategie);• Dispune de opțiuni strategice mai vaste, independente de concurenții săi
2. Puternică	<ul style="list-style-type: none">• Este capabilă să-și conducă politica aleasă fără a-și pune în pericol poziția pe termen lung
3. Favorabilă	<ul style="list-style-type: none">• Are șanse foarte bune pentru a-și putea menține poziția pe termen lung
4. Nefavorabilă (de apărare)	<ul style="list-style-type: none">• Are performanțe suficient de satisfăcătoare pentru a justifica continuarea activităților sale;• Supraviețuiește, în general, datorită toleranței (voită sau nu) a concurenților mai importanți;• Are șanse medii (sau inferioare celor medii) de a-și putea menține poziția pe termen lung
5. Marginală	<ul style="list-style-type: none">• Are performanțe puțin satisfăcătoare actual, dar are posibilități să-și amelioreze poziția;• Poate supraviețui pe termen scurt, dar trebuie să-și amelioreze poziția pentru a avea o șansă de supraviețuire pe termen lung

Maturitatea sectorului este indicatorul care permite aprecierea atracțiilor unui sector, potențialul său. Conceptul de maturitatea sectorului este o transpunere a conceptului de ciclu de viață al produsului. Dacă vom considera că un sector trece prin patru faze: *lansare, dezvoltare, maturitate, declin*, fiecareia dintre ele îi corespund anumii indicatori (tabelul 1.14).

Tabelul 1.14

Indicatorii de determinare a maturității unui sector

Indicatori	Lansare	Dezvoltare	Maturitate	Declin
1. Rata de creștere	Mult mai rapidă decât PNB	Mai rapidă decât PNB	Egală sau inferioară PNB	Nulă sau în declin
2. Mod de creștere	Crearea de piețe	Penetrarea de piață	Expansiune geografică	Retragere
3. Produsele	Nestandardizate	Standardizate	Diferențiate	Stabile
4. Număr de concurenți	Fără regulă generală, adesea în creștere	Maxim, apoi în scădere	Stabil sau în scădere	Minim
5. Stabilitatea cotelor de piață	Instabilă	Progresiv stabilă	Destul de stabilă	Foarte stabilă
6. Stabilitatea clientelei	Instabilă	Progresiv stabilă	Stabilă	Foarte stabilă
7. Ușurința de acces la sector (bariere de intrare)	Facilă	Mai dificilă	Foarte dificilă	Puțin tentant
8. Tehnologie	Evoluție rapidă, tehnologie destul de puțin cunoscută	Schimbătoare	Cunoscută, acces ușor	Cunoscută, acces ușor
9. Profit	Redus (Pierderi)	În creștere	În scădere	Redus Pierdere

Matricea diferențiază patru niveluri de maturitate (faze ale ciclului de viață), cu caracteristicile specifice:

- ✓ *Lansarea* – ca urmare a unui proces inovativ apare un nou produs (sau o nouă tehnologie) care creează cererea sau substituie un produs existent;
- ✓ *Creșterea* – piața este reală și se dezvoltă rapid, fapt ce impune cercetarea asupra creșterii producției și realizării distribuției;

- ✓ *Maturitatea* – pozițiile sunt stabile și câștigul unui competitor se realizează în detrimentul altuia;
- ✓ *Declinul* – pe piață rămân doar câteva firme puternice care se înfruntă direct.

Identificarea fiecărui domeniu de activitate strategică în funcție de poziția concurențială și de maturitatea sectorului, permite situarea sa pe matricea ADL. Această reprezentare (vezi figura 1.11) prezintă interes datorită următoarelor trei considerente.

1. Matricea ADL permite, de la început, precizarea *strategiilor asociate generic fiecărei situații*, distingând trei mari orientări: *dezvoltarea naturală, dezvoltarea selectivă și abandonul*.

Figura 1.11

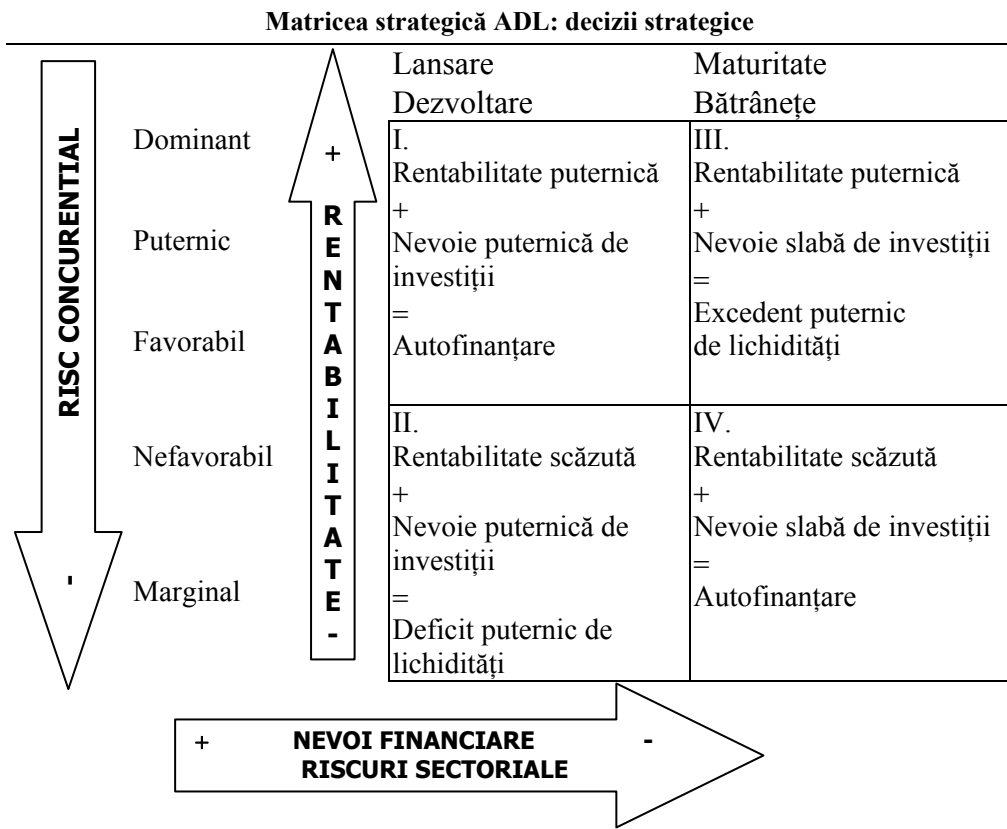
Matricea ADL – orientări majore

		MATURITATEA PIETEI			
		Lansare	Dezvoltare	Maturitate	Bătrânețe
Poziție	Dominantă				
	Puternică	Dezvoltare naturală			
	Favorabilă			Dezvoltare Selectivă	
	Nefavorabilă				
	Marginală				Abandon

- ✓ *Dezvoltarea naturală* presupune angajarea tuturor resurselor necesare pentru continuarea dezvoltării și corespunde activităților în care firma are o poziție concurențială bună, dar integrează și activități de viitor (în demaraj).
- ✓ *Dezvoltarea selectivă* se recomandă pentru activitățile a căror poziție concurențială este medie, obiectivul fiind o bună poziționare pe piață a acestora și, în final, o mai bună rentabilitate a lor.
- ✓ *Abandonul* este preferabil pentru activitățile cu randamente scăzute și în situația în care poziția concurențială este slabă.

2. Matricea ADL ajută la stabilirea unei *legături logice între situația strategică și cea financiară și la identificarea a patru situații referitoare la adoptarea deciziilor strategice prin prisma echilibrelor financiare* (vezi figura 1.12).

Figura 1.12



3. Modelul ADL permite *precizarea naturii și obiectului principal al strategiei de aplicat, în funcție de poziționarea activităților, așa cum reiese din tabelul 1.15.*

Tabelul 1.15

Axele strategiei conform ADL

Faza de viață	Natura strategiei	Obiect principal al strategiei	Exemple de strategii
Demaraj	Inovare	Produsele	- Inovare tehnologică - Cumpărare de licențe
Creștere	Dezvoltare	Distribuția Imaginea	- Penetrarea comercială - Dezvoltarea capacității de producție - Cercetarea de noi piețe
Maturitate	Optimizare	Costuri	- Integrare amonte/aval - Internaționalizare
Declin	Raționalizare	Costuri	- Restrângerea piețelor sau a gamei de produse

CAPITOLUL 2

MEDIUL AMBIANT AL ORGANIZAȚIEI

2.1 Factorii mediului ambiant

Activitatea unei întreprinderi este influențată de o manieră complexă și într-o măsură crescândă de mediul înconjurător și factorii determinanți ai acestuia.

Organizația este un sistem deschis, fiind influențată direct de alte organizații și indirect de factorii economici, tehnici, sociali, politici etc. ai mediului în care acționează. Astfel, firma preia din mediul ambiant materii prime, materiale, combustibili, energie, utilaje, forță de muncă, tehnologii noi, resurse financiare, metode și tehnici de management ș.a., pe care le introduce în procese interne de producție și management, din care rezultă produse și servicii pe care le transferă aceluiași mediu.

Mediul ambiant este deosebit de dinamic, ca urmare a schimbărilor ce intervin în cadrul lui, îndeosebi sub impactul revoluției științifico-tehnice. Astfel, la perioade tot mai scurte apar noi produse și tehnologii, noi materii prime și surse de energie, noi mașini și instalații, noi sisteme, metode și tehnici de management ș.a. Organizația poate să desfășoare o activitate normală și eficientă numai în măsura în care cunoaște factorii mediului ambiant, modificările care intervin, adaptându-se continuu la cerințele acestuia.

Organizația, însă, este o componentă de bază a mediului în care acționează și, în consecință, prin activitatea pe care o desfășoară influențează mediul ambiant. Așadar, adaptarea organizației la mediu nu este pasivă, ci activă, prin influențele pe care le exercită asupra mediului.

Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psiho-sociologică, educațională și ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obținerea resurselor necesare, adoptarea și aplicarea deciziilor de realizare a lor [27].

În concepția managementului strategic pentru elaborarea și aprecierea unei strategii economice judicioase și, implicit, a unui model de management strategic trebuie să se țină seama de toate aceste componente, de intensitatea influenței lor, de evoluțiile acestora și de interdependențele existente între acțiunea acestor factori și activitatea prezentă și de perspectivă a întreprinderii.

Acest mediu, care constituie terenul de manifestare a managementului strategic, are următoarele caracteristici:

- ✓ *unicitatea*, respectiv faptul că fiecare firmă are mediul ei, individualizat, nerepetabil; două firme foarte asemănătoare ca profil, dimensiune, piațe etc. se confruntă cu medii sensibil diferite;
- ✓ *dinamismul*, conferit de schimbările diferite ca frecvență și amplitudine pe care le suferă elementele componente;
- ✓ *sensibilitatea la influență*, în sensul că mediul determină, pe numeroase căi, activitatea firmei dar, în același timp, suportă influențele acesteia care sunt direct proporționale cu dimensiunea ei, volumul afacerilor sale, poziția deținută în cadrul industriei de profil. Această caracteristică a mediului generează pentru fiecare firmă posibilitatea de a identifica zonele cele mai sensibile ale mediului și oportunitățile pe care acestea le oferă, precum și de a valorifica adecvat oportunitățile respective.

Fiecare factor al mediului influențează activitatea organizației într-un mod specific. Totodată, se recomandă abordarea sistematică a acestor factori, datorită multiplelor corelații dintre ei, care potențează influența lor asupra organizației.

Așa cum s-a arătat, factorii externi ai mediului ambiant al firmei sunt:

- ✓ Factori economici.
- ✓ Factori tehnici și tehnologici.
- ✓ Factori manageriali.
- ✓ Factori demografici.
- ✓ Factori socio-culturali.
- ✓ Factori naturali.
- ✓ Factori politici.
- ✓ Factori juridici.

Factorii economici

Prima categorie, *factorii economici*, reprezintă ansamblul elementelor de natură economică din mediul ambiant cu acțiune asupra activității organizației. Între aceștia enumerăm: piața internă și internațională; puterea de cumpărare a populației; potențialul financiar al economiei; ritmul de dezvoltare economică; pârgurile economico-financiare; rata inflației; rata șomajului; fluctuația cursului de schimb al monedei naționale în raport cu principalele valute; coeficientul riscului de țară; atractivitatea economiei, în general, și a industriei de profil, îndeosebi, pentru investitorii străini; rata dobânzilor la creditele acordate de bănci; situația industriei de profil (în expansiune, în declin, matură etc.); structura pieței specifice; dimensiunile și formele de manifestare ale economiei subterane; mecanismul formării prețurilor; sistemul de impozite și taxe; stabilitatea economică generală.

Factorul economic are influența cea mai importantă asupra managementului organizației, datorită faptului că include piața. Or, așa cum se știe, supraviețuirea și dezvoltarea unei firme depind, în primul rând, de existența pieței. În plus, toți ceilalți factori economici, referitori la prețuri, credite, impozite, taxe, vamă etc. marchează sensibil mărimea profitului firmei și modul său de împărțire și, implicit, mărimea și dinamica resurselor proprii și atrase.

Adaptarea organizației la cerințele pieței interne și externe presupune dezvoltarea activității de marketing, care înseamnă, în primul rând, acceptarea ideii de orientare a activității firmei către piață, către nevoile de consum, în general către ceea ce alcătuiește mediul său înconjurător. Introducerea spiritului de marketing produce o răsturnare a raportului tradițional dintre firmă și piață; dacă în optica premergătoare marketingului firma produce mai mult sau mai puțin, independent de cerințele reale ale pieței, încercând apoi să se impună pieței cu produsele sale, în viziunea marketingului, aceasta trebuie să producă și să ofere pieței ceea ce se cere. Întreaga activitate a firmei trebuie văzută din punctul de vedere al cumpărătorului.

Alte manifestări economice majore generează efecte notabile la nivelul organizației. Inflația, variația nivelului dobânzilor și a cursurilor de schimb, penuria anumitor resurse cu efect asupra prețului lor sunt fenomene monitorizate cu mare atenție, datorită influențelor pe care pot să le exercite.

Factorii economici determină *mediul economic*, mediu ce se caracterizează prin următoarele trăsături:

- ✓ importanța vitală pe care o are pentru activitatea firmei și șansele acesteia de prosperitate și expansiune, dat fiind faptul că firma este, înainte de toate, un sistem social cu vocație economică;

- ✓ turbulența deosebită, uneori chiar violentă, a sistemelor mondial, regionale și naționale specifice economiei contemporane. Turbulența este determinată de dinamica fenomenelor economice actuale, de interdependența tot mai accentuată între fenomene și între sistemele menționate, de complexitatea deosebită a problemelor generate de dezechilibrele cronice acumulate pe parcursul dezvoltării societății (polarizarea bogăției și a sărăciei pe glob, potențialul științific și tehnologic inegal al țărilor, primejdiile generate de poluare, deșertificarea etc.);
- ✓ faptul că toate celelalte laturi ale mediului firmei – socială, tehnologică, ecologică, politică - își manifestă impactul pe planul economic, acesta având rolul însumator pentru toate efectele schimbărilor produse în laturile menționate. Însumarea este posibilă datorită faptului că orice schimbare tehnologică, socială etc. care afectează firma presupune costuri, evaluarea realistă a acestora constituind o responsabilitate primordială a managementului ei strategic.

Factorii de management

Alături de factorii economici, *factorii de management* exogeni firmei au o influență considerabilă asupra acesteia. Din categoria factorilor de management – care presupun *totalitatea elementelor manageriale ce influențează direct sau indirect unitatea economică* – fac parte, printre alții, *strategia națională economică, sistemul de organizare a economiei naționale, modalitățile de coordonare, mecanismele de control ale suprasistemelor din care face parte firma respectivă, mecanismele motivaționale, calitatea studiilor, metodelor și tehnicilor manageriale furnizate de știință.*

Factorii manageriali influențează procesul managementului strategic pe multiple planuri: strategia națională, în special asupra mărimii obiectivelor, accesibilității resurselor externe, disponibilității de licențe etc.; stocul național de cunoștințe și know-how managerial marchează concepția și gradul de fundamentare a strategiei pe noutățile manageriale etc. Mărimea impactului factorilor manageriali asupra managementului strategic depinde, în principal, de dimensiunea și profilul firmei și de gradul de centralizare/descentralizare a managementului statal. Cu cât firma are o dimensiune mai mare și furnizează produse sau servicii mai importante pentru țară, cu atât interfața sa cu factorii manageriali externi este mai intensă. De asemenea, un grad de descentralizare mai accentuat al managementului statal multiplică contactele firmei cu instituțiile și

mecanismele sale manageriale și le conferă un impact superior. Tendința pe plan mondial este de amplificare a impactului factorilor manageriali asupra strategiilor firmei pe fondul profesionalizării managementului.

Factorii tehnici și tehnologici

Sfera de cuprindere a factorilor tehnici și tehnologici care formează mediul tehnologic extern al firmei se referă la *nivelul tehnic al mașinilor, utilajelor și instalațiilor achiziționate din țară sau din import, tehnologiile furnizate firmei prin cercetările întreprinse de organizații specializate, licențele disponibile, nivelul de dezvoltare a cercetărilor documentare, capacitatea inovativă a laboratoarelor sau secțiilor institutelor de cercetare ș.a.*

Mediul ambiant tehnic și tehnologic are o influență hotărâtoare asupra activității firmei. Nivelul tehnicii și tehnologiei folosite influențează nivelul productivității muncii, nivelul costurilor de producție, calitatea produselor și a serviciilor, nivelul profitului etc.

Elementele tehnice contextuale, ce țin de profilul firmei, își pun amprenta, îndeosebi, asupra părții tehnico-materiale și financiare a resurselor strategice și opțiunilor strategice. De altfel, o parte importantă a opțiunilor strategice - înnoirea echipamentelor, introducerea de noi produse, re tehnologizarea, informatizarea etc. – are un conținut predominant tehnic. Nu întâmplător, când se abordează dezvoltarea și eficiența firmelor, în prim plan sunt frecvent robotizarea, informatizarea, liniile flexibile de producție etc., adică expresiile concrete ale evoluției factorului tehnic în perioada actuală.

Latura tehnologică a mediului firmei are o semnificație globală care depășește cu mult impactul localizat pe care îl poate avea asupra activității unității economice și care decurge din faptul că, în prezent, strategiile dezvoltării economiilor moderne au drept cheie de boltă stimularea puternică și afirmarea viguroasă a progresului tehnologic. Fenomen definitoriu al lumii contemporane, progresul tehnologic are un caracter exploziv, complex și multilateral, efectele schimbărilor tehnologice care îi dau substanța manifestându-se în următoarele direcții principale: apariția de noi produse și servicii; apariția unor soluții alternative în domeniul materiilor prime, al metodelor de prelucrare și al prestării serviciilor (de exemplu, dezvoltarea aliajelor, a materialelor plastice și a materialelor compozite a permis construcția automobilelor mai ușoare și reducerea consumului de combustibil la propulsarea acestora, iar automatizarea și robotizarea liniilor de asamblare din industria automobilelor au modificat sensibil tehnologia producției de serie mare); producerea de schimbări în produsele și serviciile complementare.

Factorii demografici

Importanța resurselor umane în realizarea obiectivelor se reflectă în creșterea influenței factorilor demografici asupra activității organizației. Principalii factori demografici sunt următorii: *numărul populației, structura populației pe sexe și vârstă, durata medie de viață, natalitatea și mortalitatea, ponderea populației ocupate.*

Etapă de tranziție spre economia de piață își pune amprenta și asupra modului de asigurare și perfecționare a managerilor și specialiștilor din unitățile economice, prin exigențele sporite pe care le ridică în ceea ce privește selecția, încadrarea, evaluarea, motivarea și promovarea salariaților. Competența devine elementul hotărâtor în conceperea și derularea tuturor activităților de personal și, totodată, condiția fundamentală a succesului elaborării și implementării strategiilor într-un mediu concurențial din ce în ce mai acerb.

Mutațiile ce se preconizează în perimetrul acestor factori sunt numeroase: de la deplasarea substanțială a populației ocupate spre sfera serviciilor, la orientarea școlii românești spre asigurarea cantitativă și calitativă a nevoilor de cadre ale economiei; toate trebuie concepute și operaționalizate astfel încât să faciliteze derularea unor activități microeconomice, de înaltă competitivitate.

Factorii socio-culturali

Factorii socio-culturali, în care se includ *structura socială a populației, ocrotirea sănătății, învățământul, cultura, știința, mentalitatea*, cu influență directă sau indirectă asupra firmei au o semnificație deosebită în economia de piață.

Un rol decisiv îl joacă învățământul, care determină hotărâtor calificarea și pregătirea profesională și culturală a forței de muncă, ceea ce influențează nivelul general al eficienței activității. Referindu-se la rolul învățământului, un reputat publicist francez, J. J. S. Schreiber, arată:

„Avansul tehnologic american este consecința virtuozității în gestiune. Una și cealaltă se datorează unui fulgerător avânt al educației. Nu este nici un miracol. America beneficiază în acest moment de un profit masiv din cea mai rentabilă dintre investiții, formarea oamenilor” (J. J. S. Schreiber [41]).

Latura socială a mediului firmei mai cuprinde și atitudinile și valorile consacrate ale societății, precum și comportamentul individual și colectiv motivat de aceste valori. Atitudinile și valorile sunt percepute de firmă sub forma nevoilor, preferințelor și gusturilor în continuă schimbare ale clienților, sub cea a rolului pe care societatea dorește să-l joace firma în cadrul ei, a nevoilor și atitudinilor propriilor salariați. Atitudinile sociale cele mai ferme sunt exprimate sub formă de legi și reglementări, constituind jaloane în care trebuie să se înscrie activitatea firmei.

Pentru firmă, latura socială a mediului ei presupune asumarea unei responsabilități sociale care semnifică implicarea legitimă și obligația managerilor, ce acționează în baza prerogativelor lor oficiale, să servească și să apere interesele „deținătorilor de interese” (stakeholderilor) în afacerile firmei, altele decât cele ale lor proprii.

Factorii politici

Deosebit de importanți, factorii politici acționează, de asemenea, direct sau indirect asupra întreprinderilor, regăsindu-se, în principal, în *politica economică, socială, politica științei, politica învățământului, politica externă*, cu influență în ceea ce privește sursele și modalitățile de constituire, cât și obiectivele și mijloacele de realizare a lor. Managementul este, la rândul său, influențat nemijlocit de factorii politici prin impactul pe care îl generează asupra fundamentării strategiilor și politicilor firmelor, a deciziilor de realizare a obiectivelor prevăzute de acestea.

Pe plan intern, puterea politică poate să încurajeze lumea afacerilor prin crearea unui climat de stabilitate generat de corecta și uniforma aplicare a unor reguli valabile pentru toți agenții economici și prin cultivarea în interiorul aparatului administrativ, ca și în rândurile opiniei publice, a unei percepții obiective a mecanismului economiei și cel al afacerilor.

În planul relațiilor externe puterea politică poate să avantajeze afacerile agenților economici naționali sau interni prin mijloace multiple: asigură bariere protecționiste pentru protejarea pieței interne, permite asocierea producătorilor interni pentru obținerea unor avantaje concurențiale, oferă sprijin politic în obținerea unor contracte de export etc.

Concomitent cu factorii mai sus menționați, în categoria factorilor politici se include și *politica altor state* care, alături de *politica organismelor politice internaționale*, exercită o influență apreciabilă asupra activităților microeconomice. „Intrarea” țării noastre și a fiecărei firme în parte în Europa și în lume, participarea eficace la circuitul economic mondial de valori materiale și spirituale sunt serios condiționate de acțiunea acestor factori.

Factorii ecologici

Activitățile pe care le desfășoară au, în funcție de profilul firmei, un anumit impact asupra mediului ei înconjurător; acesta din urmă, la rândul său, influențează activitatea firmei în sensul că îi oferă un cadru favorizant sau, dimpotrivă, nefavorabil pentru desfășurarea acesteia.

Din categoria factorilor naturali (ecologici) fac parte, printre alții: *resursele naturale, apa, solul, climatul, vegetația, fauna.*

Asupra strategiei firmei, factorii ecologici își manifestă influența, în principal, pe două planuri.

Prima și cea mai importantă are în vedere faptul că o parte majoră a resurselor strategiei, fără de care firma nu poate funcționa și dezvolta, este tocmai de natură ecologică. În consecință, aceasta condiționează accesul la materii prime, energie, apă etc. Influența cea mai directă și profundă în acest plan se manifestă în firmele din industria extractivă, profilate pe extragerea resurselor naturale.

O a doua influență majoră se referă la restricțiile pe care le impune protejarea mediului ambiant. Din ce în ce mai frecvent și cu o intensitate sporită, optarea pentru anumite tehnologii sau echipamente este restricționată de respectarea anumitor baremuri ecologice. O proporție sporită din resursele previzionate prin strategie vizează nu desfășurarea propriu-zisă a activităților întreprinderii, ci prevenirea poluării mediului.

Pentru managementul strategic, componenta ecologică a mediului său de acțiune prezintă schimbări care s-au produs deja sau se vor produce și care reprezintă tot atâtea provocări:

- ✓ creșterea importanței în asigurarea avantajului competitiv al firmei, a experienței acesteia și a acumulărilor ei anterioare în dezvoltarea tehnologiilor nepoluante și în realizarea produselor și serviciilor nepoluante la clienți;
- ✓ intensificarea fără precedent a concurenței pe piața majorității produselor/serviciilor, firmele cele mai performante pe planul protecției mediului, prin tehnologiile utilizate și prin produsele fabricate, fiind cele care au șanse sporite de a înfrunța cu succes concurența;
- ✓ înăsprirea reglementărilor la nivel internațional, național și local cu privire la protecția mediului, ceea ce generează solicitări suplimentare pentru firme;
- ✓ intensificarea cercetării-dezvoltării la nivelul firmelor și al grupurilor de firme pentru punerea la punct a tehnologiilor curate, îmbunătățirea performanțelor ecologice ale proceselor de fabricație, perfecționarea echipamentelor anti-poluare.

Factorii juridici

Această latură a mediului firmei îi influențează acesteia activitatea prin restricțiile pe care le impune cu privire la modul de desfășurare și care iau forma *legilor și deciziilor Executivului și ale autorităților locale* ce impun anumite operațiuni și interzic efectuarea altora; *reglementărilor și altor acte normative* care detaliază modul de aplicare a legilor; *raportărilor efectuate de firme privind activitatea desfășurată și performanțele realizate; altor diverse prevederi și instrucțiuni* privind, de exemplu, politicile de utilizare a resurselor naturale, de prevenire a poluării mediului, de supraveghere guvernamentală a firmelor aflate în dificultate financiară.

În sfera de cuprindere a acestei laturi este inclusă și influența exercitată, pe diverse canale, de firme și grupe de firme cu interese comune, asupra organismelor instituționale cu prerogative în domeniul elaborării, fundamentării și adoptării legilor și celorlalte acte reglementative, în scopul de a orienta prevederile acestora potrivit intereselor menționate. Raporturile firmelor cu organismele parlamentare și guvernamentale, realizate prin intermediul grupurilor de interese (lobby), precum și cu persoane sau grupuri de persoane care au putere politică, sunt determinate de sistemul politic al țării, precum și de gradul de implicare a statului în activitatea economică.

Influența factorilor juridici se manifestă atât în ceea ce privește constituirea firmelor – Legea 31/1990 cu privire la societățile comerciale este principalul act normativ în acest domeniu – cât și funcționarea și dezvoltarea lor. Sunt reglementate prin acte normative specifice organismele de management participativ ale regiilor autonome și societăților comerciale, mecanismele decizionale și structural-organizatorice derulate în cadrul acestora, precum și componența lor. Dar ceea ce este foarte important, o multitudine de alți factori ai mediului ambiant (economici, de management, tehnici și tehnologici etc.) își exercită impactul prin intermediul unor normative, a unor reglementări din care se detașează legea salarizării, legea investițiilor de capital străin, legile din domeniul prețurilor, tarifelor, creditării și impozitării, legea învățământului, legea cercetării-dezvoltării, legea finanțelor publice, ori legea cu privire la organizarea ministerelor. Ca atare, factorii juridici pot fi abordați ca un corolar al celorlalte categorii de factori ai mediului ambiant, facilitând sau împiedicând acțiunea acestora.

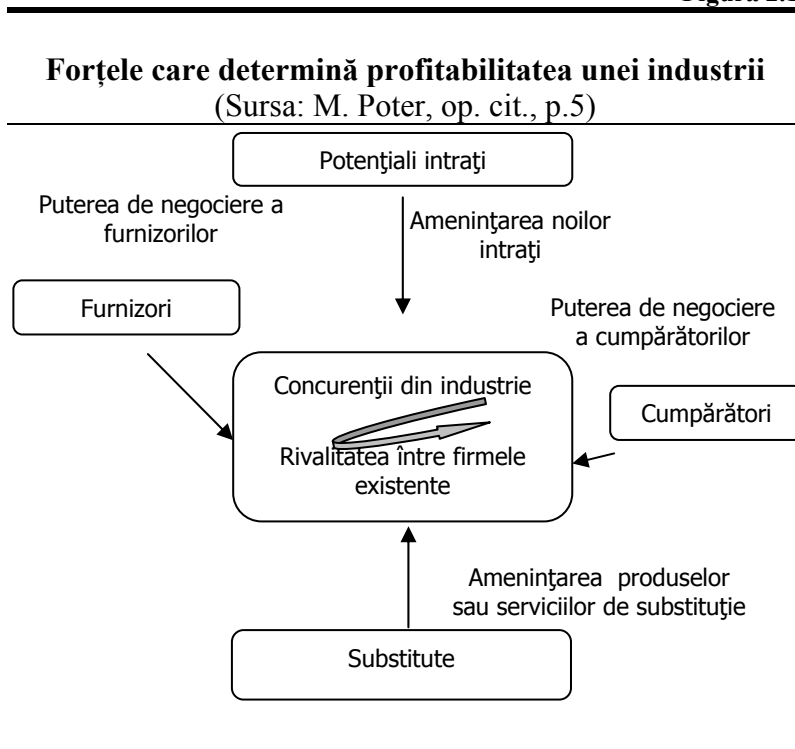
2.2 Forțele competitive în cadrul unei industrii

Desfășurarea unei activități eficiente (pentru firmele existente) sau fundamentarea deciziei de implantare într-un nou sector (pentru firmele noi)

necesită urmărirea și analiza atentă a tuturor factorilor care se manifestă în cadrul sectorului respectiv, pentru a valorifica acțiunea factorilor favorabili și a preveni impactul negativ pe care îl poate avea acțiunea factorilor nefavorabili asupra activității firmei.

Modelul forțelor competitive de pe o piață, conceput de *M. Porter* a devenit, rapid, element de referință la scară mondială în literatura și practica managerială pentru caracterul său sintetic și pentru faptul că identifică clar forțele cele mai intense comune piețelor specifice tuturor industriilor, în ciuda diferențelor apreciabile care există, în același timp, între piețe (vezi figura 2.1).

Figura 2.1



Forțele competitive în cadrul unei industrii sunt următoarele:

- ✓ Rivalitatea între concurenții existenți.
- ✓ Potențialii intrați.
- ✓ Presiunea exercitată de produsele de substituție.
- ✓ Capacitatea de negociere a clienților.
- ✓ Capacitatea de negociere a furnizorilor.

Analiza rivalității între concurenții existenți

Rivalitatea între competitorii existenți ia forma concurenței prețurilor, a introducerii de noi produse, a îmbunătățirii serviciilor și garanțiilor oferite cumpărătorilor după vânzare etc., toate cu scopul obținerii unei poziții avantajoase.

Intensitatea rivalității dintre agenții economici existenți în cadrul unei ramuri industriale depinde de o serie întreagă de elemente, între care:

- ✓ *structura sectorului*, respectiv numărul de agenți economici, mărimea și specificul lor, puterea lor economică;
- ✓ *absența diferențierii produselor*, situație care conduce la ascuțirea concurenței prin prețuri;
- ✓ *rata scăzută a creșterii*, fapt ce determină agenții economici să-și intensifice eforturile pentru a ocupa un segment cât mai important de piață.

Aproape fiecare ramură industrială are un lider care deține o pondere însemnată din piață; acesta poate determina variația prețurilor, are o capacitate mare de promovare a produselor și un sistem special de distribuire. Aceste firme domină net și își pun problema extinderii pieței globale prin descoperirea de noi utilizatori ai produselor lor, prin lărgirea gamei sortimentale și crearea de noi produse, având la bază un proces inovațional continuu, susținut atât prin alocarea de resurse umane, cât și financiare.

Firmele care se situează pe primele locuri în cadrul ramurii industriale, imediat după lider, luptă pentru extinderea segmentului de piață, folosind strategii ofensive. Firmele mici și mijlocii luptă pentru menținerea segmentelor lor de piață și pentru atragerea de noi clienți.

Concurența este mai mare atunci când:

- ✓ există multe firme mici sau când nu există o firmă dominantă care să fixeze standarde pentru concurenți;
- ✓ ieșirea din ramură este dificilă;
- ✓ există supracapacitate economică, costuri fixe mari, produse perisabile;
- ✓ ramurile au o producție nediferențiată. Când prețul este singurul element de diferențiere pentru cumpărător, există dorința de a câștiga segmentul de piață prin scăderea prețului, determinând un „război al prețurilor”.

Demersul strategic este puternic influențat de caracteristicile ramurii industriale din care firma face parte.

În cazul unor industrii fragmentate, definite de existența unor mici competitori ale căror motivații și obiective au caracter individual, stabilirea unui lider va aduce venituri substanțiale. Lupta pentru un segment de piață poate deveni foarte dură și, în general, se aplică strategii focalizate pe activități forte ale firmei.

În literatura de specialitate sunt sugerați cinci pași care să permită obținerea informațiilor necesare pentru generarea alternativelor de strategie într-o industrie fragmentară:

- ✓ determinarea structurii de ramură și a poziției concurenților;
- ✓ determinarea cauzelor fragmentării;
- ✓ dacă poate fi evitată fragmentarea și cum anume?;
- ✓ unde trebuie să fie poziționată firma pentru a-și asigura succesul?;
- ✓ dacă fragmentarea nu poate fi evitată, este avantajoasă intrarea în ramură?.

Răspunsurile la aceste probleme conduc la alegerea tipului potrivit de strategie. Se optează în cele mai multe cazuri pentru strategii ofensive care să permită câștigarea unei poziții cât mai bune pe piață și obținerea unor profituri considerabile (tabelul 2.1).

Tabelul 2.1

Factorii care determină poziția pe piață	
Factori	Elemente definitorii
Produsul	-unicitatea -calitatea și performanțele tehnice -dimensiunea gamei sortimentale -calitatea ambalajului -service
Prețul	-tendențe pe piață -nivelul prețului – ridicat, mediu, scăzut -diferențele față de prețul concurenților
Distribuția	-dimensiunea și calitatea canalelor de distribuție -suportul pentru vânzări pe canale intermediare -relația cu distribuitorii
Promovarea	-reclama efektivă -amplasarea activităților promoționale -amplasarea și frecvența reclamei
Percepțiile pieței	-percepția diferențierii produselor -atitudinea consumatorilor față de marcă și față de companie

În situația industriilor cu risc considerabil, în care nu a fost stabilit un produs standard, prețurile sunt în scădere, în condițiile în care sunt posibile reduceri serioase ale costurilor, iar informațiile despre concurenți sunt insuficiente, este important să se creeze cerere și să se dea încredere cumpărătorilor în produsele firmelor care activează în sector. Pentru aceasta se poate apela la specializare și cooperare pentru a se atinge anumite standarde de calitate.

Industria în declin determină alte strategii decât cele la care se recurge în condiții normale. Alternativele strategice depind de imaginea asupra activității concurenților. Întrebările care se pun sunt: cât de repede vor părăsi concurenții acest sector? Cât de riguros își vor apăra pozițiile cei care rămân? Răspunsurile pot oferi datele necesare pentru alegerea unei strategii de retragere sau, în anumite condiții, a unei strategii de consolidare. Sporirea calității produselor și menținerea sau chiar reducerea costurilor constituie „arme” importante, folosite pentru apărarea segmentului de piață deținut și, eventual, într-o situație favorabilă pentru extinderea lui.

Industria cu orizont mondial nu se limitează la piețele naționale, sunt caracterizate de existența unor firme foarte puternice. Alternativele lor strategice trebuie dezvoltate într-o perspectivă globală și pe perioade mari de timp.

Potențialii intrați

Cea de-a doua forță competitivă figurată în model – *potențialii intrați* pe piață – poate produce modificări semnificative ale industriei prin capacitățile de producție și resursele pe care le introduc în competiție, eforturile intense pe care le desfășoară pentru a se insera avantajos pe piață și eventualele noi concepții strategice pe care le promovează.

Barierile la intrarea pe piață constituie determinanții esențiali ai amenințării pe care potențialii intrați o prezintă pentru firmele existente pe piața respectivă. Aceste *bariere* sunt următoarele:

- ✓ Costurile de transfer.
- ✓ Efectul de experiență.
- ✓ Accesul la rețeaua de distribuție.
- ✓ Existența unei rezerve de capacitate de producție.
- ✓ Nevoile de capital.
- ✓ Politica guvernului și reglementările existente.

Costurile de transfer. Reprezintă costurile imediate pe care un cumpărător trebuie să le suporte pentru a trece de la produsele unui furnizor la produsele altui furnizor. Această barieră poate să fie de ordin pur psihologic și legată de imaginea deja formată despre o anumită marcă, dar ea poate reprezenta o cheltuială importantă în momentul în care adoptarea de produse de o altă marcă (de la un alt furnizor) necesită adaptarea altor factori de producție.

Principalele categorii de cheltuieli care stau la baza formării costului de transfer sunt:

- ✓ costurile privind modificarea produsului pentru ca acesta să corespundă produselor noului furnizor;
- ✓ costurile privind verificarea sau certificarea produsului unui nou furnizor pentru asigurarea că el corespunde scopului urmărit;
- ✓ costuri privind investițiile efectuate pentru achiziționarea unor noi echipamente necesare utilizării produsului unui nou furnizor (utilaje de producție, aparate de măsură și control etc.);
- ✓ costuri privind reorganizarea sistemului logistic;
- ✓ costuri privind eventualele compensații plătite pentru ruperea relațiilor contractuale cu vechiul furnizor;
- ✓ alte costuri suplimentare suportate de cumpărător ca urmare a schimbării furnizorului (de exemplu, în industria siderurgică schimbarea furnizorului de materii prime poate atrage după sine o creștere a cheltuielilor cu energia electrică pentru consum tehnologic).

În consecință, costul de transfer constituie o barieră de intrare în măsura în care noul intrat pe piață trebuie să ofere avantaje imediate și inedite (în termeni de calitate, preț etc.) pentru atragerea clientelei firmelor rivale și cucerirea unei părți de piață. Aceste costuri vor fi cu atât mai mari cu cât produsul se situează în faza de demaraj a ciclului de viață, când firma este pusă și în fața unor cheltuieli specifice acestei faze.

Efectul de experiență. Fenomenul de experiență se bazează pe observația următoare: atunci când se începe fabricarea unui nou produs apare un fenomen de „ucenicie” sau de „familiarizare”. Pe măsură ce experiența practică crește, timpul de fabricație tinde să se reducă și costul se diminuează. Efectul de experiență constituie un avantaj în materie de costuri pentru firmele deja implantate pe piață față de rivalii lor potențiali.

Accesul la rețeaua de distribuție. În măsura în care firmele deja existente își desfac produsele prin diferite rețele de distribuție, noua firmă ar trebui să determine aceste rețele să accepte și produsul său acordându-le anumite avantaje. Acest fapt va avea ca efect diminuarea profiturilor firmei producătoare. Mai mult decât atât, concurenții existenți pe piață pot întreține relații privilegiate cu rețelele de distribuție, pot avea legături de exclusivitate sau pot să acapareze total rețeaua de distribuție și, în acest caz, obstacolul este acela că noul intrat va trebui să-și creeze propria sa rețea de distribuție pentru desfacerea produselor sale, fapt ce implică costuri substanțiale.

Acest obstacol nu este eficient în toate cazurile, o firmă care se diversifică poate avea o rețea de distribuție pentru celelalte activități ale sale și care poate să fie utilizată și pentru noile produse.

Existența unei rezerve de capacitate de producție. Prezența pe piață a unor întreprinderi având o rezervă de capacitate de producție relativ importantă constituie o barieră de intrare în măsura în care aceasta reprezintă o posibilitate imediată a acestor firme de saturare a pieței, în condițiile în care se înregistrează o creștere a cererii. Noul potențial intrat nu poate avea speranța compensării acestui obstacol decât oferind un avantaj inedit clientelei.

Nevoile de capital. În momentul lansării pe piață firma trebuie să dispună de resurse financiare considerabile pentru a face față concurenței.

În consecință, la necesitățile mari de capital legate de activitatea de cercetare-dezvoltare și investiții pentru obținerea noului produs se adaugă cele legate de publicitate agresivă, promovare etc., iar lipsa capitalului necesar suportării acestor cheltuieli poate constitui o veritabilă barieră de intrare.

Nevoile mari de capital necesitate de unele domenii de activitate limitează numărul potențialilor intrați. Acest fapt poate fi amplificat și de situația în care accesul pe piața de capital este dificil sau capitalul necesar nu poate fi procurat decât cu dobânzi foarte mari, ca urmare a riscului sporit pe care îl prezintă noile firme.

Politica guvernului și reglementările existente. Acestea reprezintă ultima mare sursă de obstacole la intrarea pe piață. Statul poate limita sau interzice intrarea în anumite sectoare prin diferite restricții sau cerințe impuse firmelor, cum ar fi: obligația de a avea o licență, limitarea accesului la diferite categorii de resurse materiale sau prin diferite alte reglementări din cadrul unor sectoare de activitate, precum: norme de poluare, reglementări privind calitatea și securitatea produsului etc. De exemplu, obligațiile privind poluarea pot determina o creștere a capitalului necesar la intrare, pot complica tehnologia de producție sau determina modificarea instalațiilor. Normele de

verificare impuse produselor, frecvente în sectorul alimentar și sectoarele de produse vizând sănătatea oamenilor, implică termene mai mari de obținere a aprobărilor necesare, care nu numai că măresc costurile de intrare, dar permit firmelor existente să se informeze cu privire la noii intrați potențiali, să cunoască complexitatea produsului noului concurent, elemente ce le va ușura formularea unei strategii în vederea riposteii.

Presiunea exercitată de produsele de substituție

Produsele de substituție constituie o concurență directă pentru produsele sectorului, limitând profiturile ce pot fi obținute. Nevoia și interesul de profit cât mai ridicat determină firmele producătoare să cerceteze și să asimileze în permanență noi produse, care satisfac aceleași nevoi de întrebuințare, dar au costuri mai mici sau o calitate mai bună, fapt ce amplifică competiția între firmele producătoare.

Pericolul substituirii își are sursa principală în evoluțiile tehnologice.

Substituirea constă în înlocuirea unui produs sau serviciu existent cu un altul care îndeplinește aceeași funcție, asigurând astfel beneficiarului o utilitate mai mare la un cost competitiv.

Pentru a anticipa pericolul substituirii este necesar:

- ✓ să se cunoască bine funcția pe care o îndeplinește produsul sau serviciul;
- ✓ să se supravegheze noile tehnologii cum sunt: informatica, electronica sau biotehnologiile, susceptibile de aplicații foarte variate.

Acaparând o parte a cererii, substituirile accelerează declinul sectorului și pot conduce la o situație de supracapacitate instalată. Conjugarea celor două efecte – scăderea rentabilității și a cererii globale – conduce la intensificarea iremediabilă a luptei concurențiale.

Capacitatea de negociere a clienților

Clienții încearcă să obțină reduceri de preț, negociază servicii mai extinse sau de o mai bună calitate, de multe ori punând producătorii “față în față” etc., toate aceste acțiuni exercitându-se în detrimentul rentabilității sectorului. Intensitatea acțiunii lor depinde de puterea deținută de diferitele grupuri de clienți în cadrul sectorului.

Un grup de clienți va fi puternic dacă se va găsi în una din situațiile:

- ✓ cumpără cantități importante în raport cu cifra de afaceri a vânzătorului;
- ✓ produsele cumpărate în sector dețin o pondere mare în costurile sau valoarea totală a aprovizionărilor cumpărătorului. În acest caz cumpărătorul nu va ezita să se informeze pentru a obține cele mai mici prețuri;
- ✓ produsele sunt standardizate sau slab diferențiate. În acest caz, clienții sunt siguri totdeauna că vor găsi alți furnizori, vor fi tentați să pună ofertanții „față în față“, optând, în final, pentru oferta cea mai avantajoasă;
- ✓ costurile de transfer suportate de clienți la schimbarea furnizorilor sunt reduse;
- ✓ clienții sunt parțial integrați în amonte sau există o amenințare credibilă de integrare în amonte. În prima situație, fabricația parțială le oferă posibilitatea cunoașterii în detaliu a costurilor produsului, ceea ce constituie un mare atu în momentul negocierii. În situația a doua, clientul, amenințând că va produce el însuși produsul respectiv, încearcă obținerea, prin negocieri, a unui preț mai mic;
- ✓ produsul sectorului nu influențează calitatea produselor clientului. În acest caz, clienții sunt foarte sensibili la variabila preț, ei vor căuta obținerea unor prețuri scăzute;
- ✓ oferta este mai mare decât cererea. În aceste condiții clienții pot opta pentru produse de calitate mai bună sau cu un preț mai scăzut.

O firmă își va îmbunătăți poziția strategică dacă reușește să lucreze cu clienți care sunt mai puțin în măsură să exercite asupra ei efecte defavorabile.

Capacitatea de negociere a furnizorilor

Furnizorii, prin mărirea prețurilor, reducerea calității produselor livrate sau prin modificarea condițiilor de vânzare, au posibilitatea de a micșora rentabilitatea unui sector.

Furnizorii sunt mai puternici în negocieri cu firmele cumpărătoare dacă:

- ✓ grupul de furnizori este mai concentrat decât sectorul în care vinde. Vânzând unor clienți mai dispersați, libertatea de acțiune asupra prețurilor, calității și condițiilor de vânzare crește;
- ✓ nu sunt obligați să lupte împotriva produselor de substituție;
- ✓ sectorul este un client puțin important pentru grupul de furnizori. În această situație, furnizorii nu trebuie să se preocupe să practice prețuri rezonabile cu scopul de a nu pierde principala lor sursă de venituri;
- ✓ produsul furnizorului este un mijloc de producție important în sectorul de activitate al clientului. În acest caz, furnizorul dispune de o mare putere, mai ales dacă produsul în cauză nu este stocabil;
- ✓ grupul de furnizori și-a diferențiat produsele sau a stabilit costuri de transfer, reducând astfel posibilitatea clienților de a nu pune furnizorii „față în față“;
- ✓ grupul de furnizori constituie un pericol credibil de integrare în aval, el se poate folosi de această amenințare pentru a-și impune prețul.

CAPITOLUL 3

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI

3.1 Originea și evoluția conceptului de strategie

Din punct de vedere istoric, se poate afirma că la nivelul întreprinderilor, îndeosebi a celor profitabile, a existat dintotdeauna o gândire strategică, chiar dacă este vorba de o strategie implicită sau, cu alte cuvinte, de o emanație a conducătorilor acestora lipsită de formalism, care nu se baza pe modele de analiză și nu avea o largă comunicare. Cu toate acestea, prezența conceptelor cu care se operează în managementul strategic (o mare parte, preluate din arta militară^{*}), în teoria și practica economică și recunoașterea lor ca atare sunt recente.

Mult timp rezervat artei militare, în ultimii treizeci de ani, pe plan mondial, conceptul de strategie a intrat în vocabularul cotidian al managerilor firmei, iar planificarea strategică a devenit parte integrantă a funcționării marilor firme.

Interesul pentru strategie manifestat în cadrul firmelor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit din ce în ce mai dinamic și imprezvizibil, aceasta permițându-i întreprinderii să influențeze, prin anticipare, evoluția mediului său înconjurător.

Desfășurându-și activitatea într-un climat de o anumită stabilitate – rata de schimbare a mediului înconjurător fiind relativ mică, iar discontinuitățile majore aproape necunoscute – preocuparea întreprinderilor occidentale, începând de la sfârșitul secolului al XIX-lea și până la jumătatea secolului al XX-lea, era, în principal, aceea de a produce pentru satisfacerea nevoilor unor piețe în plină dezvoltare și expansiune. La rândul

^{*} Conceptul de strategie vine din limba greacă (stratos = arme și argos = conduc), cunoscuta publicație Larousse definind strategia ca fiind „arta de a coordona forțele militare, politice, economice și morale implicate în conducerea unui conflict sau în pregătirea apărării unei națiuni sau unei comunități de națiuni” (Larousse, *Dictionnaire encyclopédique*, 1988).

lor, cercetările specialiștilor în management (Taylor, Fayol) erau focalizate cu predilecție către problemele de organizare a producției, de definire precisă a funcțiilor și sarcinilor, astfel încât fiecare fază a procesului de producție să devină cât mai eficientă. În acest climat general, caracterizat prin expansiunea rapidă și continuă a piețelor, problemele legate de strategia de dezvoltare și, mai ales, nevoia de a dispune de instrumente de analiză precise și de concepte evolute nu se resimțea în mod pregnant. Evoluția ascendentă înregistrată de întreprinderi, capacitatea de absorbție ridicată a pieței, costul redus al energiei și al forței de muncă, ritmul accelerat al progresului tehnic etc. constituiau tot atâtea fenomene care făceau ca nevoia unor strategii explicite să fie mai puțin pregnantă și permiteau, în general, să se mascheze erorile de strategie care puteau să compromită creșterea și dezvoltarea întreprinderilor.

Începând cu a doua jumătate a secolului al XX-lea, pe măsura creșterii volumului și complexității producției, a gradului său de diversificare și, odată cu aceasta, a dimensiunii companiilor industriale, dar și în contextul unor schimbări rapide ale mediului înconjurător, adesea cu caracter de discontinuitate, firmele încep să conștientizeze tot mai mult nevoia unei gândiri strategice coerente care să le permită să concureze cât mai avantajos pe diferite piețe, să se adapteze rapid și eficient la schimbările din mediul în care acționau în ultimul timp, tot mai imprevizibil. Are loc, astfel, *o deplasare a preocupărilor conducerilor marilor companii de la problemele curente spre cele strategice și tactice, iar gândirea prospectivă și proiectivă începe să constituie o caracteristică a întreprinderilor moderne și performante.*

Dacă primul instrument formalizat al reflecției strategice a fost celebra *curbă de viață a produsului*, introdusă pe scară largă în anii '50, punctul de plecare al demersului strategic modern și popularizarea noțiunii de strategie se datorează, fără îndoială, în mare parte, lui *I. H. Ansoff* și *reprezentanților școlii Harvard, precum și marilor cabinete de consultanță americane – Boston Consulting Group (BCG), Mc. Kinsey, Arthur D. Little (ADL)* – care, în anii '60, au dezvoltat mai multe modele de analiză strategică.

Conceptul de strategie s-a impus în teoria și practica managementului în cel de-al șaselea deceniu al secolului al XX-lea, când, în condițiile redresării economice după cel de-al doilea război mondial și apoi ale dezvoltării economice spectaculoase, schimbările produse în mediile de afaceri au devenit tot mai profunde, iar răspunsurile firmelor la aceste schimbări tot mai importante. Aceste răspunsuri s-au cristalizat, progresiv, în *sistemul managementului strategic*, care a impus conceptul de strategie drept elementul central al acestui sistem.

Prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei a aparținut, însă, lui *Alfred Chandler* în lucrarea *Strategy and Structure*, publicată în anul 1962. Strategia este definită ca „*determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor*”. Principala deficiență a acestei definiții rezidă în absența diferențierii procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși.

Primii specialiști care au realizat această diferențiere au fost *Kenneth Andrews* și *Igor Ansoff*. *Andrews* definește strategia ca fiind: „*structura obiectivelor, țelurilor sau scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate al afacerii și tipul de întreprindere prezent sau preconizat*”.

Igor Ansoff tratează strategia ca axul comun al activității economice, pe care organizația o realizează sau prevede să o facă în viitor. El identifică patru componente ale strategiei: domeniul produs/piață, vectorul de creștere, avantajul competitiv și sinergia. De asemenea, el precizează că strategia este ansamblul criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unui agent economic, *de exemplu* :

- ✓ criteriile ce permit măsurarea performanțelor actuale și viitoare ale firmei. Criteriile calitative sunt denumite orientări, iar cele cantitative, obiective;
- ✓ regulile care reglementează raporturile firmei cu mediul său: ce tehnici de producție trebuie puse la punct, unde și cui vinde produsele și cum își asigură avantajul asupra concurenților. Acest ansamblu de reguli formează cuplul produs-piață sau strategia comercială;
- ✓ regulile care guvernează raporturile interne și procedurile din interiorul firmei, cunoscute sub numele de strategie administrativă.

Abordarea lui *Ansoff* și a grupului său a avut un mare impact științific și pragmatic asupra managementului firmei.

O abordare complexă a conceptului de strategia firmei este făcută de *Raymond Alain Thiétart*, care definește strategia ca „*ansamblul de decizii și de acțiuni referitoare la alegerea mijloacelor și alocarea resurselor în vederea atingerii unui obiectiv*”, adăugând că „*strategia firmei poate fi încă definită printr-o serie de elemente cum ar fi: misiunea sa, portofoliul de activități, sinergia, mijloacele de acțiune, modul de dezvoltare (tactica), prioritățile și pregătirea pentru neprevăzut*”.

Ulterior, alți specialiști au abordat parțial diferit strategia, după cum urmează:

„Strategia definește căile și mijloacele ce permit întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor”.

Beretta Victor, *Politique et Stratégie de l'Entreprise*,
Édition d'Organisation, 1975

„Strategia presupune supraviețuirea pe termen lung și dezvoltarea activităților organizației. Aceasta constă în alegerea obiectivelor, căutarea căilor de dezvoltare care pot ajuta la atingerea acestor obiective și identificarea acelor dezvoltări care să fie compatibile cu resursele existente ale organizației”.

Sutton C. J., *Economics and Corporate Strategy*,
Cambridge U.P, 1980

„Strategia înseamnă o alegere a criteriilor de decizie, așa numitelor “strategice”, pentru că ele vizează orientarea într-o măsură determinată și pe termen lung a activităților și structurilor organizației.”

Martinet Alain-Charles, *Stratégie*,
Vuibert-Gestion, 1983

„Strategia e un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului.”

McKinsey, *Strategic Management*,
Prentice-Hall, 1984

„Conceptul de bază a politicii generale, strategia are două aspecte:
– *alegerea dintre alternative, orientări pe care întreprinderea vrea să le ia pentru viitorul său;*
– *asigurarea coerenței acțiunilor decise”.*

Horvitz Jaques, Pilot-Belin Jean-Pierre,
Stratégie pour PME, McGraw-Hill, 1984

„Elaborarea strategiei întreprinderii constă în alegerea domeniilor de activitate în care va fi prezentă și va aloca resurse astfel încât să se mențină și să se dezvolte.”

Dussauge Pierre, Ramanatsoa Bernard,
Technologie et Stratégie d'Entreprise, McGraw-Hill, 1987

„Scopul strategiei este asocierea resurselor în schemele integrate de acțiune, în vederea obținerii avantajelor concurențiale bine evidențiate și atingerii obiectivelor urmărite.”

Karol Bent,
La Stratégie des Affaires, Les Presses du Management, 1990

În literatura de specialitate din țara noastră, *O. Nicolescu și I. Verboncu* în lucrarea „Strategii manageriale de firmă“, Editura Economică, 1996, definesc strategia drept „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”.

La rândul lor, *Tiberiu Zorlențan, Eugen Burduș și Gheorghiza Căprărescu*, definesc strategia ca fiind: „știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează”.

C. Bărbulescu, în lucrarea „Sisteme strategice ale întreprinderii”, Editura Economică, 1999, arată că „strategia economică reprezintă un concept complex care stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de firmă, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu firmele concurente”.

O altă definiție a strategiei este formulată de *Corneliu Russu*, în lucrarea „Management strategic”, Editura ALL Beck, București, 1999, astfel: „Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma și cum va acționa, precum și ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate”.

Parcurgând aceste abordări ale strategiei, se poate concluziona că: „strategia rămâne un concept evaziv și mai degrabă abstract. Este evident că simpla sa formulare rămâne fără efect concret imediat privind funcționarea firmei. Mai curând, acesta este un proces care costă timp și

bani. Managementul este o activitate pragmatică, care urmărește dacă un concept atât de abstract cum este strategia poate contribui util la îmbunătățirea firmei". Această reflecție ilustrează bine dificultatea actuală care însoțește cercetările în materie de strategie și care provoacă nesiguranță printre managerii firmelor.

3.2 Componentele strategiei

Componentele majore ale strategiei organizaționale sunt:

- ✓ misiunea organizației;
- ✓ obiectivele fundamentale;
- ✓ opțiunile strategice;
- ✓ resursele;
- ✓ termenele;
- ✓ avantajul competitiv.

Misiunea organizației

Misiunea firmei constă în enunțarea cuprinzătoare a scopurilor fundamentale și a concepției (filosofiei) privind evoluția și desfășurarea activităților firmei, prin care se diferențiază de întreprinderile similare și din care decurge sfera sau domeniul de activitate și piața deservită [27].

Misiunea firmei exprimă sarcina pe care ea și-o asumă cu privire la activitatea pe care o va desfășura. În acest sens, prin misiune se stabilește ce are de făcut firma, pentru cine face și care este scopul în care face ceea ce și-a propus.

Ea definește rațiunea existenței firmei și obiectul activității sale, diferențiind firma respectivă de alte firme de același tip.

Reflectând rațiunea de a fi a firmei, misiunea acesteia este determinată, de clienții vizați și de nevoile acestora. În acest sens, cu peste două decenii în urmă, *P. Drucker* sublinia sugestiv: „*O afacere nu este definită prin numele firmei, statute sau elementele încorporate. Ea este definită prin nevoia pe care clientul și-o satisface când cumpără un bun sau un serviciu*”. Prin urmare, întrebării „*ce este afacerea noastră?*” i se poate răspunde numai privind la afacere din afară, din punctul de vedere al clientului și al pieței. Ceea ce clientul vede, gândește și dorește, la orice moment dat, trebuie să fie acceptat de către management ca un fapt obiectiv.

Focalizarea misiunii firmei asupra clienților acesteia, nevoilor lor și modului în care pot fi satisfăcute presupune, implicit, și definirea domeniului de cuprindere al activității pe care o desfășoară. Definirea se poate face precis, în sens restrâns, desemnându-se grupa sau grupele de produse/servicii pe care le realizează firma (de exemplu, autoturisme de capacitate mică, mobilier de birou, frigidere și congelatoare, afaceri cu terenuri, consultanță juridică etc.) sau la un mod mai general, în sens larg, indicându-se industria sau industriile citate, respectiv, industria automobilelor, industria mobilei, industria produselor electro-menajere, sectorul tranzacțiilor imobiliare, sectorul serviciilor profesionale etc.

Expunerea misiunii unei organizații diferă de la caz la caz ca lungime, format, stil de expunere, conținut și specificație.

Caracteristic misiunii este că nu reprezintă o enunțare de elemente de realizat cuantificabile, ci orientare, perspective și atitudini.

Necesitatea conceperii atente a misiunii este relevată de următoarele motive:

1. Se asigură consensul de scop a membrilor organizației.
2. Se generează un mod unitar de alocare a resurselor.
3. Se facilitează stabilirea setului de obiective și transformarea acestora în sarcini la nivelul individului.
4. Se specifică scopurile organizației și translatarea acestora în obiective, astfel încât costul, timpul și parametrii performanței să poată fi stabiliți și controlați.
5. Se direcționează climatul organizațional.

Obiectivele fundamentale

Misiunea firmei odată stabilită, riscă să rămână o simplă declarație de intenții a managementului de vârf al acesteia, dacă nu este concretizată în performanțe-țintă precise pe care firma își propune să le realizeze la un anumit orizont de timp.

Prin *obiective fundamentale* se desemnează *acele obiective ce au în vedere orizonturi îndelungate, de regulă 3-5 ani și care se referă la ansamblul activităților firmei sau la componente majore ale acesteia* [27].

Precizarea obiectivelor strategice este importantă în procesul elaborării strategiei din următoarele *rațiuni principale*:

- ✓ Constituie o premisă esențială a asigurării unui climat de ordine și randament în cadrul firmei, o condiție sine qua non a eficienței acțiunilor.

- ✓ Oferă o bază sigură de referință pentru aprecierea performanțelor firmei și a realizării planurilor și programelor pe care aceasta și le-a propus potrivit misiunii.
- ✓ Permite “poziționarea” firmei în mediul ei de acțiune prin precizarea poziției pe care aceasta urmărește să o dețină și cuantificarea contribuției ei în cadrul mediului.

Unele obiective strategice se referă la relațiile firmei cu mediul și cuantifică poziția competitivă a acesteia, conturează imaginea pe care vrea să o dețină în percepția clienților, furnizorilor, creditorilor, concurenților, publicului în general, reflectă capabilitățile pe care le are. Alte obiective au incidență internă și se referă, în principal, la performanțele economico-financiare pe care firma își propune să le realizeze.

Teoria clasică consideră că firma trebuie să opereze în așa fel încât să maximizeze profiturile. Astfel, *Hayek* arată că „singurul scop specific pe care firmele trebuie să-l urmărească este cel de a asigura venitul cel mai ridicat pe termen lung pentru capitalul său”. La rândul său, *Milton Friedman* arată că „una și numai una este responsabilitatea socială a afacerii – să utilizeze resursele sale și să se angajeze în activități menite să-i crească profiturile atâta timp cât sunt păstrate regulile jocului”.

Potrivit acestei teorii clasice, obiectivul firmei trebuie să-l constituie *maximizarea averii acționarilor*, în cadrul unui anumit număr de restricții. Prin averea acționarilor se înțelege valoarea prezentă a veniturilor viitoare așteptate de către proprietarii (acționarii) firmei. Ea este măsurată prin valoarea de piață a acțiunilor comune deținute de acționari.

Acționarii sunt proprietarii firmei și este deci logic să-și urmărească propriile lor interese. În ciuda acestei teorii, în practică este cunoscut că majoritatea firmelor nu iau totdeauna deciziile pe baza acestei presupuneri (mai ales din cauza intereselor imediate diferite ale managerilor și acționarilor).

Teoriile alternative referitoare la firmă (la obiectivele acesteia), se împart în două categorii:

- ✓ Cele care presupun că managerii încearcă să maximizeze anumite obiective, altele decât profiturile, cunoscute ca *teoriile manageriale* despre firmă. Aici se includ:
 - modelul propus de *Baumal*, bazat pe principiul că obiectivul primar al conducătorilor unei firme este cel de *maximizare a venitului din vânzări* ;

- modelul *utilității manageriale* a firmei bazat pe libertatea de a hotărî a managerilor în firmele mari (adică acționarii nu-și exercită controlul direct asupra conducătorilor firmei). Acest model a fost dezvoltat de *O. Williamson* ;
 - modelul dezvoltat de *R. Marris*, care subliniază *creșterea firmei* ca obiectiv principal.
- ✓ Cele care țin seama de posibilitatea că managerii nu încearcă să maximizeze nici o variabilă, dar sunt motivați de anumite obiective alternative. Acestea sunt *teoriile comportamentale* despre firmă, care se bazează pe lucrarea lui *H. A. Simion*. Acest model a fost completat de *Cyert* și *March*, în care firma a fost văzută ca o coaliție a diferitelor interese de grup (manageri, acționari, angajați, stat și creditori).

Din punct de vedere al conținutului, obiectivele fundamentale se divizează în două categorii [27]:

1. economice;
2. sociale.

1. Obiectivele economice sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung, de proprietar, managementul superior și alte categorii de stakeholders majori.

Indiferent de zona de acțiune a firmei, obiectivele economice se exprimă prin prisma a trei elemente determinante:

- ✓ **Indicatorul.** Acesta reprezintă o expresie numerică a laturii cantitative a fenomenelor și proceselor economice, în condiții concrete de timp și loc.

Deși nu se poate evidenția un sistem încheiat, reprezentativ de indicatori, firmele românești folosesc mai multe tipuri:

a) indicatori *cantitativi* sau de *volum*:

- de *eforturi*: costurile de producție, capitalul fix, numărul de personal, salariile, stocurile de active circulante, capitalul social, capitalul propriu;
- de *efecte*: profitul, cifra de afaceri, producția fizică, venituri totale – din care, de exploatare, excepționale și financiare.

b) indicatori *calitativi* sau de *eficiență*: productivitatea muncii, salariul mediu, ratele rentabilității (rata rentabilității costurilor, rata rentabilității activelor, rata rentabilității comerciale, rata rentabilității economice, rata rentabilității financiare), lichiditatea și solvabilitatea, viteza de rotație a activelor circulante etc.

- ✓ **Scara sau unitatea de măsură** în care se exprimă indicatorul respectiv; de exemplu, pentru indicatorii menționați: volumul fizic al producției se poate exprima în tone, litri, bucăți, megawați-oră, tone-kilometri transportate etc; cifra de afaceri – în lei, dolari etc.; productivitatea – în lei/salariat-an, lei/muncitor-an, tone/oră, bucăți/schimb etc.; rata profitului – în procente etc.
- ✓ **Nivelul pe scară al indicatorului**, exprimat cuantificat, de exemplu, pentru ilustrările de indicatori și scări prezentate: 500 tone, 1,5 milioane litri etc.

Obiectivele sociale sunt mai puțin frecvente în strategiile firmelor, dar cu tendința de creștere în ultimul deceniu, mai ales pentru firmele de dimensiuni mari și mijlocii. Aceste obiective se pot referi la:

- ✓ controlul poluării;
- ✓ cooperarea cu autoritățile;
- ✓ salarizarea și condițiile de muncă ale salariaților;
- ✓ satisfacerea clienților prin calitate, durabilitate, flexibilitate și prețul produselor și serviciilor oferite;
- ✓ permanentizarea furnizorilor în schimbul oferirii de produse de calitate, la prețuri acceptabile și la termenele convenite.

Acest tip de obiective, mai puțin cunoscute și folosite în țările din Europa Centrală și de Est, se dovedesc a avea, în timp, un impact major asupra dezvoltării și performanțelor firmei.

O a doua clasificare, în funcție de modul de exprimare, le împarte în *cuantificabile și necuantificabile*.

Opțiunile strategice

Modalitățile strategice de acțiune pentru realizarea obiectivelor – cel de-al treilea element al strategiei – fundamentează posibilitatea și raționalitatea transpunerii în practică a acestora.

Opțiunile strategice definesc abordările majore, cu implicații asupra conținutului unei părți apreciabile dintre activitățile firmei, pe baza cărora se stabilește cum este posibilă și rațională îndeplinirea obiectivelor strategice [27].

Ele reflectă direcțiile generale de acțiune pentru realizarea obiectivelor strategice stabilite și sensul în care vor evolua toate activitățile care formează obiectul strategiei respective. Din acest motiv, în literatura de specialitate ele sunt prezentate și sub denumirea de „vectori de creștere”.

În vederea realizării unui anumit obiectiv sunt posibile mai multe modalități de urmat, concretizate în efectuare unor acțiuni specifice. Cele mai cunoscute opțiuni strategice sunt:

- A. Specializarea;
- B. Cooperarea în producție;
- C. Diversificarea;
- D. Informatizarea activităților;
- E. Retehnologizarea;
- F. Reproiectarea sistemului de management.

A. Specializarea, constă în *procesul previzionat de restrângere a gamei de produse fabricate sau a proceselor tehnologice, în vederea amplificării omogenității lor, a reducerii costurilor acestora și implicit a creșterii profitului.*

Așadar, specializarea presupune ca resursele firmei să fie direcționate către o dezvoltare continuă și profitabilă a unui „singur” produs (sau a unei „singure” game specializate de produse) - adresat unei „singure” piețe și utilizând o „singură” tehnologie. Acest lucru se realizează prin atragerea de noi consumatori sau utilizatori, creșterea ratei de consum al clienților actuali, atragerea clienților și ocuparea cotei de piață deținute de firmele concurente.

Nivelul de specializare a unei firme se determină cu ajutorul mai multor *indicatori*:

- ✓ ponderea producției specializate în total producție;
- ✓ ponderea utilajelor specializate în total utilaje ale unei unități;
- ✓ ponderea pieselor standardizate în total piese fabricate;
- ✓ numărul liniilor în flux, al atelierelor sau secțiilor specializate dintr-o firmă, coroborat cu volumul producției acestora.

Specializarea prezintă o serie de *avantaje economice* pentru firmă:

- ✓ contribuie la creșterea seriei de fabricație;
- ✓ asigură realizarea unui nivel calitativ superior;
- ✓ diminuarea complexității pregătirii fabricației, programării, lansării și urmăririi producției.

B. Cooperarea în producție reprezintă *opțiunea strategică de stabilire în mod planificat de legături de producție de lungă durată între o firmă parțial specializată, care realizează un produs finit complex și celelalte întreprinderi, de regulă specializate, care concură cu subansamble, piese sau repere la obținerea acestuia.*

După cum rezultă din definiția de mai sus, ca opțiune strategică, cooperarea îmbracă trei forme:

- ✓ pe produs;
- ✓ pe piese;
- ✓ tehnologică.

Nivelul cooperării se determină prin intermediul mai multor *indicatori*:

- ✓ ponderea pe care o au piesele și semifabricatele din cadrul cooperării în costul întregii producții a întreprinderii;
- ✓ numărul firmelor care concură la realizarea produsului finit.

Stabilirea nivelului de cooperare este utilă în determinarea *dimensiunilor sale raționale.*

Studiile efectuate au relevat că, în medie, nivelul de cooperare optim este de 65-80%.

Efectele economice ale cooperării sunt în bună măsură analoge cu cele enunțate la specializare, regăsindu-se în toate planurile de acțiune implicate: tehnic, comercial, financiar, personal, producție propriu-zisă, management.

C. Diversificarea reprezintă inversul opțiunii strategice de specializare.

În esență, *diversificarea producției* constă în *lărgirea gamei de produse fabricate ca modalitate principală de valorificare superioară a potențialului tehnic și uman al unei firme.*

Pentru întreprinderi, diversificarea producției se poate dovedi eficientă, în special în cadrul *firmelor mari*, cu un *grad apreciabil de potențial tehnic, uman și managerial.*

Diversificarea poate fi:

- ✓ pe produs – creșterea numărului de produse ce urmează a fi fabricate;
- ✓ organologică – creșterea numărului de componente.

Pentru evaluarea diversificării se pot utiliza mai multe *modalități*:

- ✓ *ritmul anual de diversificare a producției* – calculat ca un raport între numărul pieselor sau al produselor fabricate în doi sau mai mulți ani și numărul anilor luați în calcul;
- ✓ raportul dintre numărul de produse fabricat anterior.

D. Informatizarea activităților. În esență, prin *informatizare* desemnăm *reconceperea structurală și funcțională a activităților firmei ca urmare a situării pe primul plan a valorificării multiplelor valențe ale informațiilor în condițiile apelării pe scară largă la tehnica electronică de calcul.*

Informatizarea se referă atât la procesele de execuție, cât și la cele de management.

Informatizarea proceselor de execuție este cantonată în special în *domeniul producției* (cibernetizarea, informatizarea, robotizarea producției). Desigur, informatizarea proceselor de execuție nu se limitează la producție, ci cuprinde și celelalte domenii: cercetare-dezvoltare, financiar-contabilă, comercial și personal. Mai pronunțată este informatizarea în activitățile financiar-contabile și de personal.

Informatizarea proceselor de management este mai complexă și pretențioasă. Aceasta are în vedere în special aspectele formalizate ale conducerii, din care o bună parte sunt cele decizionale și de cercetare-dezvoltare.

Costurile ridicate implicate sunt compensate de marile *avantaje*: creșterea gradului de informatizare și a vitezei de reacție decizională și acțională a personalului, cu efecte directe pe planul rezultatelor economice.

E. Retehnologizarea. Prin *retehnologizare* desemnăm *înlocuirea utilajelor și tehnologiilor uzate fizic și moral, necompetitive, cu echipamente și tehnologii cu performanțe tehnice și economice superioare la nivelul de vârf al tehnicii actuale.*

Retehnologizarea se poate realiza prin mai multe căi:

- ✓ achiziționarea de utilaje moderne;
- ✓ cumpărarea de licențe și brevete;
- ✓ contacte de engineering sau franchising cu parteneri din țările dezvoltate.

Optarea pentru una sau alta din aceste căi trebuie să aibă în vedere:

- ✓ resursele firmei;
- ✓ capacitatea sa de a produce și asimila noul;
- ✓ mentalitatea personalului;
- ✓ cultura specifică a organizației.

Avantajele re tehnologizării sunt:

- ✓ creșterea calității produselor;
- ✓ diminuarea consumurilor de materii prime, materiale, energie;
- ✓ sporirea productivității muncii;
- ✓ fabricarea de noi produse;
- ✓ îmbunătățirea performanțelor de mentenabilitate și fezabilitate ale produselor.

F. Reproiectarea sistemului de management constă în *modificarea amplă a caracteristicilor structurale și funcționale ale managementului unei firme în plan decizional, informațional, structural-organizatoric și metodologic.*

Aceasta înseamnă:

- ✓ *o redefinire a sistemului decizional*, în sensul modificării gamei deciziilor adoptate și aplicate la fiecare nivel ierarhic și a situării pe prim plan a criteriilor economice în locul celor administrativ-funcționărești;
- ✓ concomitent, se impun modificări de substanță în *sistemul metodologic de management*, prin:
 - *adoptarea de noi sisteme de management:*
 - managementul prin obiective;
 - managementul pe produs;
 - managementul prin proiecte;
 - managementul prin excepții;
 - managementul prin bugete.

- *schimbări substanțiale în utilizarea metodelor și tehnicilor de management, cum ar fi:*
 - diagnosticarea;
 - ședința, delegarea ;
 - tabloul de bord etc.
- ✓ modificărilor de management decizionale și metodologice li se asociază întotdeauna conversii în **plan informațional**.
- ✓ Se modifică **volumul și structura** informațiilor tratate, se introduc noi **proceduri și mijloace** de tratare a informațiilor, dobândesc noi configurații **fluxurile și circuitele informaționale**.
- ✓ Toate acestea vor determina modificări în organizarea structurală a firmei.

Reproiectarea sistemului de management presupune participarea unor *specialiști* din domeniul managementului, fie din întreprindere, fie din afara ei.

Avantajele reproiectării sistemului de management sunt:

- ✓ evitarea apariției unor neconcordanțe, „gap”-uri între managementul firmei și celelalte subsisteme componente (tehnic, economic, juridic etc.);
- ✓ amplificarea capacității de a percepe, analiza și interpreta multiplele fenomene care se produc în mediul ambiant al firmei;
- ✓ creșterea potențialului decizional și operațional al firmei.

Resursele

Cel de-al patrulea element al strategiei este reprezentat de resursele materiale, umane, financiare și informaționale necesare pentru realizarea obiectivelor strategice și transpunerea în practică a opțiunilor strategice.

Resursele materiale

Aceste resurse sunt date de utilajele industriale și comerciale ale întreprinderii (clădiri, echipamente, materiale, rețea fizică de vânzare etc.). Acestea sunt caracterizate de următoarele *criterii* : capacitatea de producție, gradul de fiabilitate, randamentul, gradul de dependență față de un tip de mână de lucru, originalitatea proceselor tehnologice.

Când resursele materiale sunt performante, strategia beneficiază, din start, de o bună bază tehnico – tehnologică de plecare. În schimb, atunci când ele sunt uzate fizic și/sau moral, în stabilirea strategiei factorul tehnic reprezintă un handicap, a cărui depășire necesită resurse și opțiuni strategice, nu întotdeauna posibil de asigurat la un nivel competitiv. În condițiile ritmului rapid de dezvoltare a științei și tehnicii contemporane, când durata de viață a produselor scade constant și rapid, dotarea tehnică și tehnologiile existente în organizație se manifestă, tot mai frecvent, ca un factor restrictiv al dezvoltării, eficacității și eficienței.

Resursele umane

Firește, acestea sunt reprezentate de totalitatea salariaților de care firma dispune pentru desfășurarea activităților sale. Pe lângă salariați – care, de regulă, reprezintă fondul uman de bază al întreprinderii – potențialul uman cuprinde și alte persoane din afara organizației, care, prin consiliul de administrație, consultanță sau alte forme, își folosesc o parte din bugetul de timp pentru lucrări și acțiuni, în interesul respectivei organizații.

Personalul organizației se caracterizează prin număr, profesione, volum și calitate a cunoștințelor, vârstă, capacitate de muncă, grad de motivare etc., care, toate la un loc, influențează derularea tuturor fazelor procesului strategic – de la inițierea sa și până la operaționalizare și evaluare finală. Personalul organizației constituie resursa principală, care – ținând cont de dinamica sa – se regăsește în toate resursele avute în vedere în strategie. Mai mult decât atât, însuși felul opțiunilor strategice este condiționat decisiv de numărul și calitatea personalului organizației. Optarea pentru o re tehnologizare a producției sau pentru asimilarea de noi produse depinde, într-o măsură apreciabilă, de specialitatea, experiența și cunoștințele salariaților pe care organizația îi posedă. În mod similar se abordează și stabilirea mărimii profitului, cifrei de afaceri sau a termenelor de începere și finalizare a opțiunilor strategice, toate fiind funcție și de mărimea și calitatea forței de muncă, utilizabile în cadrul firmei.

Resursele informaționale

În esență, acestea cuprind ansamblul informațiilor și know-how-ului, indiferent de natura lor – tehnică (brevete, proiecte etc.), economică (referitoare la piață, prețuri, credite, impozite, taxe etc.), juridică (legile, ordonanțele etc. care privesc firma), managerială (privind sistemul informațional, structura organizatorică, adoptarea deciziilor etc.) etc. – pe care le posedă organizația. Conversiunea informației într-o resursă majoră a creșterii economice, în general, a determinat conturarea sa și ca o resursă majoră a firmei, alături de resursele umane, materiale și financiare.

După cum demonstrează abordarea și performanțele companiilor de vârf din țările dezvoltate, resursa informațională și actualizată continuu constituie baza fundamentării, adoptării și aplicării de strategii performante. Practic, fiecare componentă a strategiei, de la obiective până la termenele intermediare și finale, este proiectată și implementată, în funcție de informațiile de care dispune firma. Ca urmare, potențialul informațional al organizației se manifestă, după caz, ca un potențator, respectiv diminuator al obiectivelor previzionate, opțiunilor adoptate și termenelor stabilite. Amploarea nemaiîntâlnită a informației, accentul acordat realizării de sisteme informaționale ale managementului își au cauza primară în această condiționare a performanțelor de calitatea și volumul informațiilor de care dispune firma.

Resursele financiare

Este vorba despre valoarea acestora, adică de resursele financiare ale întreprinderii afectate dezvoltării ei.

Aceste resurse se caracterizează prin: valoarea monetară, structura (contabilă), cost, rentabilitate financiară, eficiența alocării, adecvarea la așteptările solicitanților, forța de incitare la acțiune, bogăția de conținut (informații numite „albe, gri și negre”), disponibilitatea, accesibilitatea, confidențialitatea, gradul de învechire, posibilitatea de reactualizare.

În cadrul strategiilor – resursele financiare sunt prevăzute, de regulă, sub forma *fondurilor circulante* și a celor de *investiții*. Dimensionarea rațională a ambelor categorii de fonduri este o acțiune de importanță majoră. De regulă, la stabilirea strategiilor, preocuparea esențială vizează fondurile de investiții prin care se asigură suportul financiar necesar materializării opțiunilor strategice. Aspectul principal constă în stabilirea mărimii acestora, în funcție de necesitățile impuse de fiecare opțiune strategică și de posibilitățile de alocare din sursele proprii.

Termenele

Strategia trebuie să precizeze și **termenele de declanșare, intermediare și finale**, pe ansamblul perioadei strategice și pe diferitele etape ale acesteia, pentru realizarea obiectivelor, aplicarea modalităților strategice de acțiune și alocarea resurselor necesare.

În contextul amplificării substanțiale a resurselor necesare firmelor, ca urmare a sporirii intensității activităților de producție, orice întârziere sau devansare față de previziune se repercutează direct și substanțial în costuri. De aici necesitatea determinării realiste a termenelor, în condițiile preocupării pentru comprimarea la maximum a perioadelor implicate, fără a afecta, însă, calitatea produselor și serviciilor și fiabilitatea și economicitatea funcționării sistemelor.

Avantajul competitiv

Componentă invizibilă a strategiei, avantajului competitiv îi sunt subordonate precedentele componente vizibile.

Prin *avantaj competitiv* desemnăm realizarea, de către o firmă, a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu ofertele de articole similare ale majorității concurenților [27].

În opinia celor care studiază domeniul strategiei, eterna luptă concurențială din orice sector de activitate sau ramură industrială este o confruntare (sau competiție) pentru avantaje. *Scopul strategiei este crearea și menținerea avantajului strategic* obținut. Pentru aceasta, strategia organizației trebuie să se orienteze spre crearea unor noi avantaje, care să conducă la creșterea satisfacției clienților și a asimetriei față de concurenți. Procedându-se astfel, se poate extinde avantajul deținut, concomitent cu diminuarea sau eliminarea avantajelor concurenților.

Potrivit renumitului specialist *Michael Porter*, avantajul competitiv al unei firme se reduce, în esență, la *asigurarea unui cost redus* sau a unui produs sau serviciu, care se *diferențiază* prin calitățile sale, de produsele similare oferite de ceilalți sau majoritatea concurenților.

Acțiunea care nu duce la obținerea unuia dintre avantajele enumerate mai sus nu este de interes strategic, deoarece *lupta concurențială a fost și este definită ca lupta pentru avantajul competitiv sau concurențial*.

Principala sursă de obținere efectivă a avantajului competitiv este *inovarea*.

Un reputat teoretician al economiei la nivel micro – *Schumpeter*, definește inovația ca reprezentând una din următoarele variante:

- ✓ *apariția unui nou produs (serviciu);*
- ✓ *introducerea unei noi metode de producție;*
- ✓ *apariția unei piețe noi de desfacere;*
- ✓ *cucerirea unei surse noi de aprovizionare;*
- ✓ *generarea unei noi forme de organizare a industriei respective.*

Formele concrete de manifestare a inovației sunt:

- ✓ Inovarea de produs;
- ✓ Inovarea de proces.

Inovarea de produs - se referă la apariția unui produs care combină sub o formă nouă atributele sale cunoscute sau care introduce noi atribute care anterior nu erau valabile. Gradul de noutate al noului produs este direct legat de diferența dintre caracteristicile noi și cele anterioare ale acestuia.

Inovarea de proces - reprezintă perfecționarea, modernizarea metodelor de obținere a produsului cu scopul de a genera o creștere a eficienței economice (în general, prin diminuarea semnificativă a costului de fabricație).

Se impune a face în continuare unele nuanțări în privința identificării inovării ca potențială sursă de creare a avantajului competitiv la nivel microeconomic. Există sectoare de activitate în care inovarea reprezintă singura cale de asigurare a supraviețuirii firmei pe piață și nu un mijloc de a-și asigura o poziție privilegiată. Putem menționa aici industria de calculatoare, unde ritmul inovării cunoaște valori foarte ridicate. În alte sectoare, dimpotrivă, gradul de inovare este în mod tradițional foarte scăzut, firmele căutând alte mijloace pentru obținerea competitivității economice. Cu toate acestea, există firme care, prin intermediul unor cheltuieli de cercetare-dezvoltare însemnate, mizează pe inovare. În acest caz dimensiunea economică și potențialul financiar al firmei sunt adesea decisive. De asemenea, structura internă a firmei, modul de organizare a activității constituie un suport deloc neglijabil în susținerea proceselor inovative.

O stare superioară a avantajului competitiv este crearea unui set de avantaje competitive durabile (ACD), sau pe termen lung. *Avantajul competitiv durabil este definit ca o poziție favorabilă a organizației în raport cu concurenții.* Mijloacele prin care se dobândește avantajul competitiv durabil pot să fie o resursă, o abilitate particulară, un activ sau un proces deosebit, care îi oferă organizației o atracție distinctă în viziunea clienților acesteia și un avantaj unic față de concurenți. Așa este conceput, de regulă, adevăratul avantaj strategic. La rândul său, *avantajul competitiv durabil are șapte atribute* (vezi tabelul 3.1.):

- ✓ Percepția clientului;
- ✓ Gradul de intercorelare al ACD;
- ✓ Durabilitatea;
- ✓ Transparența;
- ✓ Accesibilitatea;
- ✓ Imitarea;
- ✓ Coordonarea.

Tabelul 3.1

Atributele avantajului competitiv durabil

Atribute ale avantajului competitiv durabil (ACD)	Descriere
Percepția clientului	Clientul percepe o diferență reală între unul sau mai mulți factori cheie, pe baza cărora optează pentru produsele organizației.
Gradul de intercorelare al ACD	Diferența de percepție a clientului este un atribut al ACD.
Durabilitatea	Atât percepția clientului, cât și intercorelarea acesteia cu ACD sunt durabile într-o perioadă îndelungată.
Transparența	Mecanismele/detaliile ACD sunt dificil de descifrat sau pătruns de către concurenți.
Accesibilitatea	Concurenții au acces inegal la resursele necesare pentru a imita ACD.
Imitarea	Concurenții reproduc extrem de dificil ACD.
Coordonarea	ACD impune coordonarea, deosebit de dificilă și mai ales subtilă, a resurselor.

În lipsa unui avantaj competitiv durabil foarte bine proiectat, organizația se angajează într-o luptă acerbă pentru supraviețuire. Încercarea unui concurent de a dobândi un avantaj imitabil depinde de *gradul de relativitate al avantajului* (în sensul că respectivul concurent percepe efortul necesar atingerii acestui avantaj), de măsura în care avantajul se armonizează cu strategia de produs a concurentului și de abilitățile și aptitudinile deținute, care sunt necesare imitării.

În condițiile internaționalizării activităților economice, o proporție crescândă de firme, inclusiv de dimensiuni mici, sunt puse în situația de a căuta să *obțină avantaj competitiv la nivel internațional*. Referindu-se la acest aspect, *Michael Porter*, în cunoscuta sa lucrare „*Competitive Advantage of Nations*”, publicată în anul 1990, subliniază strânssele interdependențe dintre avantajul competitiv autohton al firmei și cel internațional, prin prisma caracteristicilor economiei naționale implicate.

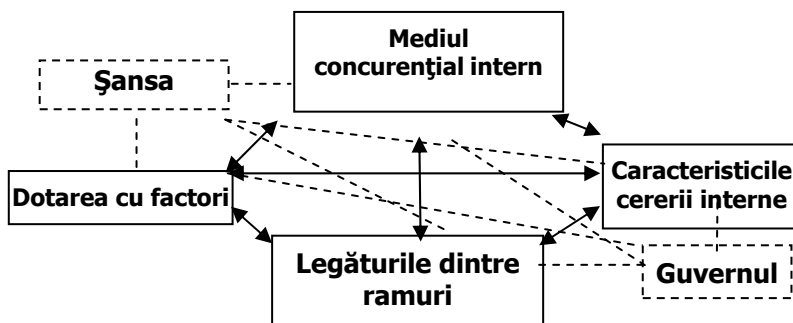
Avantajul național în domeniul competiției internaționale sau avantajul național competitiv reprezintă acele caracteristici decisive ale unei țări care permit firmelor sale să creeze și să susțină avantaje competitive (concurențiale) în anumite sectoare. Definiția este destul de clară pentru a ne preciza că analiza trebuie să pornească de la înțelegerea modului în care firmele sau industriile reușesc sau nu în concurență.

Obținerea de avantaj competitiv național este favorizată sau defavorizată de patru categorii de factori (determinanți – vezi figura 3.1): dotarea cu factori; caracteristicile cererii interne; legăturile dintre ramuri; mediul concurențial intern.

Figura 3.1

Determinanții avantajului național competitiv

(după M. Poter, *The Competitive Advantage of Nations*,
The Free Press, New York, 1999, p. 127)



Dotarea cu factori

Ceea ce diferențiază o țară de alta sau o industrie de alta este dat, în principal, de calitatea diferită a factorilor de producție. Pe de o parte, sunt *factori elementari* – resursele naturale, forța de muncă necalificată sau ușor calificată, existența unor căi de comunicație – și *factori avansați* – cercetători specializați sau manageri pregătiți la școli renumite. Avantajele create de prima categorie, bazate pe prețuri mici, sunt foarte vulnerabile prin accesibilitatea lor relativ largă; nu presupun investiții sau alte eforturi importante pentru crearea lor, spre deosebire de cealaltă categorie. Factorii avansați sunt caracteristici în bună măsură locului unde au fost creați, deci, de aici raritatea lor mai persistentă. Ei nu se pot dezvolta fără un efort semnificativ din partea celor ce îi dețin.

Pe de altă parte, există *factori generalizați* – folosiți în mai multe ramuri de producție – și *factori specializați* – întâlniți numai în activități specifice. Această delimitare este importantă și pentru dinamica avantajelor competitive: ceea ce este utilizat pe scară redusă la un moment dat, de exemplu „operatorii sau programatorii de calculatoare” în anii '60 și '70, devine în timp un input larg răspândit.

Avantajele competitive apar acolo unde factorii de producție sau condițiile de folosire a acestora sunt greu de reprodus și, în general, puțin accesibili. Acestei categorii aparțin cei specializați și avansați. O industrie ca și o țară trebuie să fie interesată în folosirea cu predilecție a acestora, ceea ce va asigura o poziție de piață cât mai bună.

Caracteristicile cererii interne

Cererea manifestată pe plan intern joacă un rol esențial în înțelegerea avantajelor competitive în ciuda internaționalizării crescânde a economiilor naționale. O analiză în detaliu a acestui determinant va include trei lucruri: compoziția cererii, dimensiunea și ritmul de creștere a cererii și mecanismul prin care preferințele în consum interne sunt transmise pe piețele externe.

Compoziția cererii este poate cel mai important element dintre acestea. Firmele își vor orienta activitatea de producție și desfacere în funcție de sectoarele de consum cele mai largi, datorită perspectivelor promițătoare pe care le oferă, fie de calitatea preferințelor consumatorilor. Avantajul competitiv va fi favorizat numai atunci când aceste particularități interne corespund sau anticipează cerințele externe. În cele din urmă, nu este necesar ca produsul să fie solicitat la intern; ceea ce contează este ca solicitările consumatorilor interni să exercite o asemenea “presiune” asupra producătorilor interni încât ei să ofere mărfuri de foarte bună calitate, bine apreciate chiar la prețuri foarte mari.

Dimensiunea mare a pieței interne poate fi un atu în specializarea internațională, prin economiile de scară pe care le generează. Într-o egală măsură, însă, este important ca firmele să fie confruntate cu o cerere mereu în schimbare, care să le provoace la inovații. Astfel, o piață mică, dar dinamică, poate stimula la fel de bine competitivitatea.

Există și situații când *exporturile* nu sunt promovate într-un mod obișnuit. Iată, de exemplu, serviciile de alimentație rapidă – fast food – unde firmele americane domină piața mondială, datorează, în bună parte, acest succes imitării de către consumatorii străini a stilului de viață din SUA. Prin urmare, anumite produse „croite” conform unor cerințe naționale vor străbate un drum bun pe piață dacă sunt puse la dispoziția străinătății în ocazii cât mai dese. Este cazul exportului de turism, prezenței societăților transnaționale sau promovării mărfurilor autohtone în mediul diplomatic.

Legăturile dintre ramuri

O industrie, o ramură, nu-și poate crea prin propria activitate toate acele condiții favorabile pentru a penetra cu succes piețele străine.

În principal, o industrie stabilește două tipuri de relații, semnificative în ceea ce privește avantajul ei concurențial, cu celelalte industrii: ca o verigă intermediară în procesul de producție și/sau prin folosirea în comun a anumitor activități din „lanțul valorii”, cum ar fi o rețea de desfacere cu amănuntul. În ambele situații este vorba, deci, de percepția conexiunilor dintre industrii ca o importantă cauză a avantajelor competitive. În acest sens, *Hirschman* precizează: „o dată ce o industrie determină și alte industrii să ia ființă prin legături în aval sau în amonte, aceasta va fi dorită fie ca un furnizor, fie ca o piață de desfacere, deci șansele de supraviețuire și expansiune continuă vor fi mai bune ca înainte”.

În consecință, într-o economie nu apar industrii cu bune performanțe de export în mod izolat, ci într-o anumită grupare industrială, numită „constelație industrială”. Nivelul exigențelor, calitatea producției se transmit în lanț, fie pe orizontală, fie pe verticală. Acest „efect de domino” se manifestă și în sens contrar: dacă o marfă devine mai puțin căutată pe piață ea va transmite aceste reacții negative în tot mediul economic de legătură - aprovizionare, proiectare, desfacere, publicitate etc.

Mediul concurențial intern

Căutarea avantajului competitiv în sine nu duce în mod necesar la succes în competiția internațională. Explicația este dată prin inexistența unui mediu intern stimulativ pentru firme. Într-adevăr, acestea pot desfășura o activitate bună în funcție de modul în care apar, se organizează și sunt conduse, precum și de intensitatea rivalității de pe piață. Propriile lor strategii competitive și interfața acestora cu cele ale altor firme creează un mediu concurențial specific unei economii, care va induce anumite (dez)avantaje în comerțul internațional. În multe industrii, liderii mondiali sunt confrunțați în primul rând pe piața internă, cu o rivalitate acerbă – vezi cazul industriei chimice în Germania, industriei de automobile în Japonia, industriei farmaceutice în Elveția sau industriei de software în SUA – condiții în care preocupările pentru găsirea unor avantaje competitive greu reproductibile, sunt centrale activității lor.

Așa cum se arată în figura 3.1, cei patru determinanți amintiți mai sus evoluează în relație cu doi factori: **șansa** și **guvernul** (politică guvernamentală). Prin *șansă* sau *hazard* facem referire la orice eveniment

care implică șocuri sau discontinuități în economie, descoperiri tehnologice și științifice marcante, rezultate ale politicii internaționale. Toate acestea nu depind de activitatea firmei, dar se pot transforma în „drumuri” către succes dacă condițiile interne permit acest lucru. *Guvernul* are o influență benefică asupra avantajului competitiv prin neintervenția directă pe piață. Privind determinanții ca un sistem, apare clar că nu substituirea acestora, ci stimularea sau favorizarea lor este elementul care poate potența avantajele naționale.

Desigur, la explicarea competitivității internaționale contribuie mai mulți factori. Dacă introducem în prezentările noastre influențele culturale, istorice sau sociale, nu facem decât să înțelegem mai bine ceea ce ne-am propus. Se observă, însă, că totul se poate reduce la acțiunea celor patru determinanți. Înzestrarea cu resurse, resursele umane, preferințele consumatorilor, organizarea piețelor sau dezvoltarea structurilor economice sunt consecințele și unui anumit mediu cultural, unei anumite evoluții istorice sau unor transformări sociale. Sunt detalii pe care, într-un fel sau altul, teoria avantajului competitiv le conține.

3.3 Tipologia strategiilor

Analiza teoriei și practicii economiei de piață contemporană pune în evidență o varietate tipologică apreciabilă de strategii ce conturează, în fapt, calea prin care firmele pot să-și asigure îndeplinirea misiunii și adaptarea la schimbare.

Dacă alegerea unui tip sau altuia de strategie este de competența managerilor întreprinderii, considerăm totuși că o clasificare și o prezentare a unora dintre acestea, care să evidențieze caracteristicile lor esențiale, avantajele și dezavantajele specifice, precum și situațiile în care este indicat să se apeleze la ele, nu reprezintă un exercițiu formal ci, dimpotrivă, o incursiune cu profunde semnificații pragmatice.

Strategiile generice la nivelul organizației vor fi prezentate grupat după patru criterii:

- ✓ Dinamica obiectivelor.
- ✓ Portofoliul de afaceri.
- ✓ Mijloacele de variație a volumului activelor.
- ✓ Modul de obținere a avantajului competitiv.

Strategii în funcție de dinamica obiectivelor

Interesul în ceea ce privește nivelul obiectivelor este legat de tendința de evoluție-cresștere, constantă sau descreștere.

Dintre obiective sunt vizate cu predilecție și corelat cifra de afaceri și profitul. Dacă se presupune că îmbunătățirea ratei profitului este o preocupare constantă a organizației, atunci tendința cifrei de afaceri va defini strategiile asociate acestui criteriu:

- ✓ strategia de dezvoltare (cresștere);
- ✓ strategia neutrală;
- ✓ strategia de restrângere;
- ✓ strategia de combinație.

Corelarea între cifra de afaceri și profit implică obiective și în alte arii-cheie de interes, cum ar fi productivitatea sau poziția pe piață. Mai palpabile sunt modificările ce apar la nivelul resurselor umane sau activelor utilizate.

Strategiile de dezvoltare (de creștere) sunt cele caracterizate prin următoarele:

- ✓ prevăd sporuri ale obiectivelor fixate pentru perioada următoare mai mari decât nivelurile rezultate din extrapolarea obiectivelor din perioadele anterioare;
- ✓ orientează deciziile strategice ale managementului de vârf al firmei spre sporirea semnificativă a performanțelor funcționale-cheie ale acesteia;
- ✓ asigură satisfacerea cererilor pieței în aceeași sferă de produse/servicii ca în perioadele anterioare sau pot prevedea adăugarea la oferta firmei a noi sfere.

Organizațiile ce urmează strategii de creștere au următoarele caracteristici:

- ✓ Prezintă, în majoritate, o rată a profitului superioară mediei în industria respectivă.
- ✓ Dezvoltă cu regularitate inovații ce se traduc în produse noi, tehnologii noi sau inovații legate de noi utilizări și noi piețe pentru produsele existente.

- ✓ Prezintă o rată de creștere mai mare decât piețele pe care își comercializează produsele.
- ✓ Prezintă tendința de a crea cererea pentru produsele sale, în loc să se adapteze cerințelor pieței.
- ✓ Prezintă tendința de evitare sau eliminare a pericolului unui război al prețurilor în industria respectivă.

Strategiile de dezvoltare se pot prezenta sub forme variate, din rândul cărora pot fi menționate cu prioritate strategiile de concentrare, strategiile de integrare pe verticală și strategiile de diversificare.

În funcție de frecvența cu care sunt aplicate de către firme și de filosofia care stă la baza lor, strategiile de creștere sunt axate pe două tipuri de creștere:

- ✓ creștere stabilă;
- ✓ creștere.

Creștere stabilă, constă în *adoptarea unor traiectorii de creștere viitoare în același ritm cu cea realizată în trecut*. Strategia ce vizează acest tip de creștere, care este cea mai frecvent aplicată de firme, concentrează resursele pentru dobândirea avantajelor competitive în cea mai restrânsă zonă posibilă a produsului sau a pieței compatibilă cu resursele firmei și cu cerințele pieței; schimbările majore în activitățile funcționale (capacități de producție, fabricație și service, canale de distribuție etc.) sunt relativ puține și efectuate pentru a ține pasul cu unele modificări produse în cererile pieței; se pot adopta chiar măsuri defensive în scopul reducerii tensiunii concurențiale de pe piață; noile dezvoltări de produse, servicii și tehnologii sunt urmărite îndeaproape, în scopul de a asigura creșterii firmei un caracter stabil pe termen lung.

Creștere, care constă în *urmărirea atingerii unor obiective superioare nivelurilor rezultate din extrapolarea realizărilor trecute* (privind, de exemplu, volumul vânzărilor, segmentul de piață acoperit, rata profitului etc.). În cadrul strategiilor axate pe acest tip de creștere, aplicate mai puțin frecvent decât cele ce vizează o creștere stabilă, activitatea firmelor este consacrată aceluiași domeniu de produse/servicii sau se poate extinde la domenii adiționale, iar deciziile strategice urmăresc consecvent creșterea performanțelor funcționale majore.

Strategia de stabilitate (neutrală) este cea urmată de o firmă satisfăcută de situația ei curentă și dornică să și-o mențină în continuare.

În acest scop, activitatea firmei se desfășoară în continuare cu aceleași mecanisme și metode de desfășurare a operațiilor, pe baza acelorași standarde și la nivelul acelorași performanțe precum cele realizate în

prezent, cu alte cuvinte suferă puține și ne semnificative schimbări în privința produselor/serviciilor, piețelor, metodelor de producție.

Organizațiile mari ce operează într-un mediu stabil preferă aceste strategii, pentru că riscul asumat este redus. Alte motive ar mai fi:

- ✓ Organizația este satisfăcută de performanțele sale actuale și continuă aceeași strategie ca în trecut.
- ✓ Mediul înconjurător prezintă modificări minore, în special în ceea ce privește concurența. Uneori firmele ignoră concurența dintr-un motiv sau altul și adoptă o atitudine neutrală față de potențialii concurenți.
- ✓ Perspectivele de creștere întrevăzute de managementul firmei nu sunt promițătoare și, în consecință, nu justifică efectuarea unor modificări strategice.
- ✓ Resursele financiare ale firmei au fost, practic, epuizate în procesul creșterii anterioare rapide a acesteia, fiind necesară o perioadă de pauză pentru acumularea de noi resurse în vederea relansării creșterii în viitor.

Cum contextul organizație-mediu rămâne neschimbat sau schimbările sunt predictibile și de mică amplitudine, se urmărește stabilizarea performanțelor prin *îmbunătățiri calitative la nivel funcțional*, păstrându-se configurația portofoliului de afaceri existent.

O variantă a acestui tip de strategie este cea „*de recoltare*” (*harvesting strategy*), urmată de o firmă atunci când încearcă să „*recolteze*” cât mai multe câștiguri de pe urma actualelor sale produse/servicii [38]. Strategia de recoltare se adoptă, în cele mai multe cazuri, atunci când produsele/serviciile existente au ajuns la un punct pe curba ciclului lor de viață de la care șansele de creștere viitoare devin nule sau foarte costisitoare din cauza schimbării cerințelor intensificării concurenței pe piață etc.

Strategia de restrângere propriu-zisă – este cea adoptată de o firmă în scopul reducerii cheltuielilor și al punerii în ordine a afacerilor ei, pentru a face față cu succes unor condiții nefavorabile.

Strategia de restrângere propriu-zisă este un tip de strategie aplicabilă pe termen scurt în condiții de recesiune economică, instabilitate politică și economică, restrângeri monetare puternice, reglementări legislative etc.

O astfel de strategie se recomandă să se adopte ori de câte ori întreprinderea, din diferite cauze de natură obiectivă sau subiectivă, înregistrează un curs nefavorabil, cu pierderi la activitățile desfășurate.

În aceste condiții, adoptând o astfel de strategie cu *obiective concrete de a reveni la un curs profitabil*, întreprinderea poate adopta un ansamblu de măsuri concrete care să permită realizarea acestora.

Alternativele de restrângere care se folosesc sunt:

- ✓ *strategia de redresare;*
- ✓ *strategia de lichidare.*

Principalele căi prin care se materializează *strategia de redresare* sunt următoarele:

- ✓ Revenirea la nivelurile anterioare de profitabilitate, în unitățile cu activitate ineficientă sau cu niveluri modeste ale eficienței, îndeosebi prin reducerea costurilor pe baza aprovizionării cu materii prime și materiale mai ieftine, a închirierii echipamentelor în locul cumpărării acestora, a reducerii cheltuielilor de marketing etc.
- ✓ Reducerea dimensiunii activității unităților cu activitate ineficientă sau cu eficiență scăzută, îndeosebi prin eliminarea produselor nerentabile sau cu profitabilitate redusă aflate în portofoliul acestor unități, eliminarea supraefectivelor de personal existente în cadrul lor, vinderea de active neutilizate sau cu grad de utilizare redus, renunțarea la clienții marginali etc.
- ✓ Instituirea unui regim strict de economii și de îmbunătățire a eficienței activității desfășurate prin reducerea costurilor operațiilor, amânarea începerii unor proiecte de investiții, prelungirea perioadei de exploatare a echipamentelor, renunțarea la produsele/serviciile neprofitabile sau cu profitabilitate redusă, reducerea stocurilor, încetarea angajării de personal, reducerea cheltuielilor generale ale firmei, închiderea unităților de producție vechi și cu eficiență redusă etc.
- ✓ Revizuirea portofoliului de afaceri ale firmei prin renunțarea la unitățile componente slab performante sau intensificarea eforturilor pentru a le redresa și a le transforma în înalt performante.

Strategia de lichidare este urmată când o întreprindere este vândută sau dizolvată, decizia în acest sens fiind luată deliberat sau fiind impusă.

O astfel de strategie constă în vânzarea activelor sau lichidarea lor, putând avea loc fie prin vânzare, fie prin dizolvare.

Lichidarea întreprinderii se poate face fie:

- ✓ la opțiunea proprietarilor;
- ✓ în mod forțat.

Lichidarea la voința proprietarilor poate avea loc din diferite motive, cum ar fi de pildă aprecierea că întreprinderea nu are un viitor sigur și, ca urmare, trebuie vândută din timp pentru a se obține un preț bun, sau din dorința proprietarilor ca prin lichidare să intre în posesia unor fonduri care să le permită folosirea lor în afaceri mai rentabile.

Lichidarea forțată are loc în condiții dezavantajoase, atunci când situația financiară a întreprinderii nu mai permite continuarea activității, proprietarii fiind nevoiți să vândă acțiunile sau să lichideze activele pentru a face față datoriilor.

Strategiile de combinație constau în *aplicarea de către firmă, în diferitele sale unități, a unor strategii diverse din cele prezentate, potrivit cerinței de a adecva strategiile aplicate diverselor medii de acțiune.*

În strategiile de combinație, managementul de vârf al firmei aplică, concomitent, diverse strategii în unitățile componente sau la momente diferite în viitor. Combinațiile pot fi multiple, ca de exemplu:

- ✓ aplicarea, în unele unități de afaceri strategice, de strategii de creștere și, în altele, de creștere stabilă;
- ✓ aplicarea, în unele unități, de strategii de creștere stabilă și, în altele, de strategii de restrângere;
- ✓ aplicarea, în unele unități, de strategii de creștere și, în altele, de strategii de restrângere;
- ✓ aplicarea concomitentă a acestor strategii în diferitele unități de afaceri strategice etc.

Combinații identice se pot face în ceea ce privește succesiunea în timp a strategiilor urmate de diferitele unități ale firmei, numărul acestor combinații fiind însă mai mare.

Firmele foarte mari și mari, care au numeroase unități de afaceri strategice și sunt deci implicate în mai multe industrii, aplică cel mai frecvent aceste strategii de combinație, singurele în măsură să permită răspunsuri adecvate la o diversitate de medii de acțiune.

Strategii grupate ținând cont de portofoliul de afaceri

În funcție de acest criteriu pot fi delimitate trei tipuri de strategii:

- A. Strategii de concentrare.
- B. Strategia integrării verticale.
- C. Strategia de diversificare.

A. Strategii de concentrare, caracterizate prin:

- ✓ focalizarea pe un singur produs/serviciu sau pe o gamă restrânsă de produse legate între ele;
- ✓ identificarea și ocuparea unei „nișe” profitabile din piață, care este ușor de dominat, ținând cont de competențele firmei;
- ✓ accent pe satisfacerea nevoilor specifice ale unor grupuri de clienți și/sau a unui segment de piață bine delimitat.

Există trei posibilități de bază pentru realizarea unei strategii de concentrare: *dezvoltarea pieței*, *dezvoltarea produsului* și *integrarea orizontală*.

Dezvoltarea pieței se realizează prin câștigarea unei părți mai mari din piața curentă, prin extinderea în noi zone geografice și prin adăugarea unor noi segmente de piață.

Dezvoltarea produsului constă în îmbunătățiri calitative aduse produsului sau serviciului de bază sau adăugarea unui produs sau serviciu strâns înrudit, care poate fi vândut prin canalele de marketing existente.

Integrarea orizontală constă în absorbirea unor firme care realizează produse sau servicii similare cu cele ale firmei absorbante.

B. Strategia integrării verticale constă în direcționarea extinderii operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei.

Având în vedere definiția de mai sus, rezultă că integrarea verticală poate fi realizată în două moduri:

- ✓ *în amonte* – constă în obținerea controlului sau a proprietății asupra furnizorilor. Principalele avantaje ale acestui tip de strategie sunt: aprovizionare corespunzătoare, reducerea costurilor, controlul profitului;
- ✓ *în aval* – se caracterizează prin obținerea controlului sau a proprietății asupra beneficiarilor și prezintă următoarele avantaje: nivel calitativ superior al produsului final, controlul deșeurilor etc.

C. Strategia de diversificare constă în extinderea pătrunderii firmei în arii conexe sau clar delimitate de afacerile curente, în scopul fructificării oportunităților financiare ivite (iar uneori din motive financiare sau de securitate), ele adăugându-se activităților tradiționale.

Adoptarea strategiei de diversificare de către întreprinderi are la bază diferite *rațiuni*.

- ✓ necesitatea distribuirii riscurilor, astfel încât o firmă să nu fie dependentă de un singur domeniu de afaceri, mai ales atunci când acel domeniu se bazează pe piețele saturate sau în declin (cazul marilor companii americane producătoare de țigări);
- ✓ întreprinderea, pe baza analizelor efectuate, consideră că piața pe care își desfășoară activitatea până la diversificare este saturată sau, chiar dacă nu este saturată, perspectivele de creștere a profiturilor sunt mai mici decât cele oferite de intrarea pe o altă piață. În mod practic, întreprinderea apreciază că deplasarea afacerilor în alte ramuri îi oferă oportunități de câștig mai mari decât cele ce ar fi oferite de rămânerea la afacerea curentă;
- ✓ punerea în aplicare de către întreprindere a unei politici de îmbunătățire a ritmicității veniturilor, evitându-se prin intrarea în afaceri diversificate fluctuațiile cererii pieței pentru un anumit produs sau influențele asupra veniturilor a caracterului sezonier al desfacerilor de produse sau al executării de servicii legate de o singură afacere.

Strategia de diversificare se poate realiza sub două forme:

- ✓ diversificarea concentrică;
- ✓ diversificarea conglomerată.

Diversificarea concentrică constă în expansiunea în domenii de activitate distincte, dar înrudite cu cele tradiționale. Produsele sunt adresate altor cumpărători decât cei tradiționali.

Diversificarea conglomerată se caracterizează prin orientarea către domenii de activitate total diferite de cele existente, determinată de perspectiva atractivă a obținerii unor profituri ridicate.

Diversificarea apare ca o tendință naturală în urma creșterii organizației. Pe de altă parte, diversificarea apare ca o tendință a timpurilor actuale făcută în încercarea de diminuare a instabilității economice.

Strategii în funcție de modalitățile de variație ale volumului activelor

Din punct de vedere al acestui criteriu, pot fi identificate următoarele tipuri de strategii:

- A. Creșterea internă.
- B. Achiziția și fuziunea.
- C. Joint-venture;
- D. Alianțe strategice.

A. Creșterea internă. Această strategie generică trebuie percepută ca fiind un proces relativ lent de creare a noi facilități de producție – construcție de la zero a clădirilor și dotarea lor cu echipamente, precum și încadrarea cu personalul necesar utilizării echipamentelor. Practic, într-un timp dat, creșterea internă înseamnă o rată scăzută de adăugare de noi active la patrimoniul curent.

Această strategie de creștere prezintă următoarele avantaje:

- ✓ se poate alege locul geografic de amplasare a noii construcții;
- ✓ se pot achiziționa echipamentele cele mai potrivite (calitate/preț);
- ✓ se pot angaja oamenii considerați necesari;
- ✓ se pot alege doar elementele pentru care există certitudinea că se potrivesc cu ceea ce există deja.

Dezavantajele principale sunt generate de intervalul lung de timp până la atingerea parametrilor de regim normal al noii entități. Dacă intervalul înseamnă câțiva ani, există riscul unor modificări esențiale ale mediului înconjurător, în special, ale fluctuației cererii.

B. Achiziția și fuziunea. *Achiziția este cumpărarea unei firme de către altă firmă și absorbirea ei ca parte operațională a acesteia din urmă.* Firma achiziționată dispăre ca entitate juridică independentă, dar poate rămâne ca subsidiară, unitate strategică de afaceri sau divizie ce continuă să opereze în același mod ca și înainte. Achiziția implică existența unei disparități între cele două firme, firma achiziționată fiind mai mică.

Achizițiile pot îmbrăca forme „*prietenose*” sau „*ostile*”. În primul caz, există o conlucrare între echipele manageriale, în schimbul menținerii în posturi și recompensării corecte a poziției managerilor firmei achiziționate. În al doilea caz apare o luptă între firma ce încearcă achiziția și firma-victimă.

Fuziunea este o tranzacție ce implică două sau mai multe firme în urma căreia rezultă o singură firmă. Procesul se desfășoară în mod curent între firme de aceeași mărime și este considerat „prietenos” pentru că firmele consimt la efectuarea tranzacției și conlucrează pentru realizarea sa. Acest proces generează unirea tuturor elementelor patrimoniale ale firmelor și crearea unor avantaje legate de mărimea segmentului de piață, complementaritatea unor produse sau economii de scară. Deseori, firma rezultată are un nume format prin alăturarea numelor vechilor firme, cum este cazul recent al firmelor Lockheed și Martin Marietta, fuzionate sub numele Lockheed-Martin.

Tranzacția este relativ dificilă și îndelungată datorită negocierilor, evaluărilor și operațiilor aferente dispariției vechilor firme și apariției noii firme.

Deoarece se urmărește îmbunătățirea performanțelor economice, nu rareori fuziunea este urmată la scurt timp de o redimensionare a mărimii personalului utilizat, în special în compartimentele funcționale, dar și în rândurile managerilor.

Federal Trade Commission introduce următoarea tipologie a achizițiilor/fuziunilor (vezi tabelul 3.2).

Tabelul 3.2

Tipologia achizițiilor/fuziunilor

<i>Tip achiziție/fuziune</i>	<i>Caracterizare</i>
<i>Verticală</i>	<i>Se achiziționează un fost furnizor sau client.</i>
<i>Orizontală</i>	<i>Se achiziționează un fost concurent.</i>
<i>Extensie produs</i>	<i>Prin achiziția unei firme se câștigă acces la produse complementare.</i>
<i>Extensie piață</i>	<i>Prin achiziția unei firme se câștigă acces la piețe complementare.</i>
<i>Conglomerată</i>	<i>Nu există legături strategice între firmele implicate.</i>

C. Joint-venture. „Joint-venture” este un termen ce definește formarea, uneori temporară, a unei noi entități organizaționale în scopul obținerii unui efect sinergic, partenerii păstrându-și independența juridică. Traducerea termenului din limba engleză ar fi „asociere la risc”, însă se preferă folosirea termenului original pentru că a căpătat conotații specifice managementului strategic.

Aceste asocieri apar atunci când firmele doresc să-și mențină independența și nu vor să fuzioneze, sau când acest lucru nu este posibil din punct de vedere legal. Se practică, în special, între firme private și firme de stat (ale statului de rezidență sau ale unui stat străin) sau pe plan internațional între firme aparținând unor economii naționale diferite.

În urma acestui proces apare o organizație nouă, cu misiune și obiective proprii. Această organizație încearcă să preia de la firmele ce intră în asociere elementele valoroase, care să-i asigure o poziție mai solidă pe piață.

Rolul principal al „*Joint-venture*” este cel de a internaționaliza afacerile. Prin constituirea acestora societăți și în funcție de structura de participare a partenerilor afacerii se asigură desfășurarea unor activități productive, servicii de consultanță, schimb de experiență, se formează o nouă infrastructură etc. De asemenea, joint-ventures au rolul de a asigura mijloacele, instrumentale și conceptuale ce modifică fizionomia activității partenerului local prin: infuzie de capital, modernizări tehnologice, dezvoltarea managementului strategic, schimbări de concepții și atitudini față de muncă și altele.

D. Alianțe strategice. *Alianțele strategice pot fi definite drept asocieri pe termen lung între mai multe firme concurente sau potențial concurente, care aleg să realizeze împreună un obiectiv specific, un proiect, coordonându-și competențele, mijloacele și resursele necesare, mai degrabă decât să se procedeze la cesiuni sau achiziții de activități.*

▷ *Tipologia alianțelor strategice*

Experiența și cercetările întreprinse în domeniu au pus în evidență faptul că nu se poate vorbi de o metodă universală de stabilire a alianțelor strategice, metodele aplicate într-un caz nu se potrivesc altuia, fiecare alianță strategică prezintă caracteristici specifice, care impun dezvoltarea unor soluții specifice corespunzătoare.

Însă, se pot distinge trei tipuri mari de alianțe strategice, și anume:

- ✓ Alianțe complementare.
- ✓ Alianțe de constrângere.
- ✓ Alianțe de pseudo-concentrare.

Alianțe complementare. Aceste alianțe strategice unesc firme a căror competențe și contribuții în cadrul alianței strategice sunt de natură diferită. De exemplu, o firmă produce un produs a cărui comercializare se efectuează grație rețelei de comercializare a partenerului din alianță, produsul în chestiune fiind cedat acestuia.

Alianțe de constrângere. Aceste alianțe strategice reunesc firme care se asociază pentru obținerea avantajelor fenomenului de experiență în cazul unor componente sau a unor stadii ale procesului de producție izolate. Aceste componente comune produselor finite fabricate de partenerii din alianță și obținute în cadrul alianței strategice sunt încorporate în acestea, produsele finite rămân specifice fiecărei firme aflându-se în concurență pe piață.

Alianțe de pseudo-concentrare. Ele asociază firme ce concep, produc și comercializează un produs comun. Contrar alianțelor complementare, în cazul acestor alianțe strategice, competențele și contribuțiile partenerilor sunt de aceeași natură și obiectivul urmărit este unul major: obținerea în comun a unui produs destinat pieței.

Strategii în funcție de modul de obținere a avantajului competitiv

În funcție de acest criteriu, *Michael Porter* dezvoltă trei strategii generice pentru dezvoltarea unui avantaj competitiv într-o industrie dată (costul scăzut sau diferențierea produsului). Combinația acestora (vezi figura 3.2) cu zona strategiilor generează cele trei strategii generice pentru crearea unor performanțe peste medie:

- A. lider prin cost;
- B. diferențierea;
- C. focalizarea.

Organizația se poate implica într-o competiție generalizată ce vizează toți consumatorii unei industrii – sarcina largă, sau poate viza doar o anumită categorie – sarcină îngustă. Cel mai palpabil criteriu de diferențiere a sarcinii strategice este zona geografică.

Avantaj concurențial

(Sursă: M. Poter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985)

Avantaj concurențial

Zona strategică	Întreaga industrie Un anumit segment	Cost scăzut	Diferențiere
		Lider prin cost	Diferențiere
		Focalizarea asupra costurilor	Focalizarea asupra diferențierii

O organizație trebuie să aleagă între cele trei strategii, pentru că nu poate să satisfacă pe toată lumea. Lipsa opțiunii, conform lui Porter, ar duce la o “cădere la mijloc” în sensul obținerii unui produs comun (obișnuit) la prețuri obișnuite, fapt ce nu creează un avantaj competițional.

A. Strategia de dominarea prin costuri, constă în a atinge, în mod durabil, un cost unitar mai mic decât cel al concurenților, oferind în același timp o calitate apropiată de cea a mediei de pe piață, pentru o țintă largă strategică (toate sau un mare număr de segmente).

Susținerea strategiei impune o serie de măsuri de eficientizare a cheltuielilor, dimensionarea optimă a volumului de producție, controlul riguros al costurilor și permanenta lor reducere, micșorarea facilităților de plată și restrângerea cheltuielilor aferente unor compartimente, cum ar fi cercetare-dezvoltare, publicitate, vânzări, service etc.

Factorii care contribuie la reducerea costurilor sunt:

- ✓ economiile de scară în diferitele activități elementare (aprovizionare, vânzare, producție, marketing etc.);
- ✓ efectele de “ucenicie” și transfer de cunoștințe de care a putut beneficia întreprinderea în fiecare activitate;
- ✓ existența de inter-relații între diferitele segmente și industrii în care întreprinderea este prezentă;
- ✓ gradul de integrare, a cărui influență asupra nivelului costului variază de la o industrie la alta;
- ✓ gradul de utilizare al capacităților de producție;

- ✓ momentul de intrare în industrie, în măsura în care vechimea poate aduce avantaje (notorietate, efectul de formare etc.), dar poate să și prezinte dezavantaje ca necesitatea de a găsi furnizori, de a forma distribuitorii, clienții;
- ✓ acces privilegiat la anumite resurse care sunt la prețuri foarte bune (producția de aluminiu în Canada se bucură de prețuri foarte joase la electricitate în raport cu Europa);
- ✓ relațiile cu partenerii instituționalizați (guvern, sindicate, puteri politice locale etc.) care nu sunt accesibile și tuturor celorlalți concurenți.

Contacte privilegiate, cu anumite instituții, pot permite realizarea de economii importante: absența de conflicte sociale, prețuri bune ș.a.

Însă, o strategie de dominare globală prin costuri nu este lipsită de *riscuri*. Printre cele mai importante evidențiem:

- ✓ progresul tehnic, care anihilează efectul investițiilor trecute și experiența;
- ✓ efectul de învățare superior, care se obține în general de către firmele care au intrat mai târziu în sector, ca urmare a fenomenului de imitare sau posibilității pe care le au de a investi în echipamente mai moderne;
- ✓ incapacitatea de a imagina alte produse ca urmare a concentrării puternice asupra reducerii costurilor;
- ✓ manevrele concurenților, care printr-o politică de diferențiere reușesc să segmenteze sectorul.

B. Strategia de diferențiere are în vedere obținerea unui avantaj competițional prin crearea unui produs ce este perceput de către consumatori ca fiind unic, fapt ce justifică un preț mai mare decât cel al produselor concurenților. Acest tip de produs se adresează consumatorilor pentru care prețul nu are relevanță, dar pentru care contează unicitatea produsului, unicitatea conferită de anumite atribute apreciabile pe scară largă al cumpărătorilor.

Aceste atribute se pot referi la *calitatea* ca atare a produsului, *imaginea* lui pe piață, *tehnologia*, *serviciul post vânzare* etc. Cu toate că diferențierea implică, de regulă, costuri suplimentare, unicitatea asociată produsului permite firmei respective să le compenseze, stabilind prețuri mai mari. De reținut că această strategie nu semnifică ignorarea costului, ci netratarea lui ca un prim element strategic.

Printre factorii de diferențiere cei mai frecvenți, pot fi enumerați:

- ✓ **alegerile de strategie și politică generală**, care determină în particular calitatea produselor și a serviciilor oferite, ca și resursele mobilizate pentru aceasta (personal, echipamente, materii prime, sisteme de informare);
- ✓ **existența efectelor de înșiruire internă** (între activitățile elementare ale întreprinderii) **sau externe** (față de furnizori și clienți). Referitor la primul aspect, putem cita diferențierea care decurge dintr-o bună coordonare, o bună transmitere a informației între serviciile de marketing și serviciile de cercetare-dezvoltare. Privind cel de-al doilea aspect, relațiile între întreprindere și distribuitori, și mai precis, între responsabilii comerciali ai două firme, pot contribui la întărirea diferențierii prin ameliorarea cunoștințelor despre așteptările clienților;
- ✓ **momentul intrării în industrie**. Câteodată, intrarea „precoce” constituie o sursă de avantaje pentru că permite construirea unei reputații, de calitate bazată pe vechime (un fel de efect de experiență care ar juca în favoarea unicității în locul costului). Câteodată, din contră, intrarea „tardivă” este cea care avantajează, dacă ea permite adoptarea, mai ușoară decât a precedentilor, de noi tehnici sau dacă imaginea primilor intrați a avut de suferit ca urmare a unor erori mai mult sau mai puțin inerente tatonărilor piețelor în emergență;
- ✓ **situația geografică a sediilor**. În anumite domenii, localizarea este un element de imagine (Paris, pentru un parfum de calitate deosebită);
- ✓ **existența de inter-relații datorate unei game largi sau a prezenței simultane a întreprinderii în mai multe sectoare ale industriei** (un larg câmp de acțiune) poate provoca o diferențiere: clientul primește o ofertă mai completă, întreprinderea poate avea un mai mare număr de puncte de vânzare și de servicii după vânzare etc. Companiile petroliere țin în prezent să exploateze acest fenomen transformând stațiile lor de serviciu în veritabile *convenience store* (magazine);
- ✓ **gradul de integrare** poate avea importanță pentru o diferențiere dacă, în particular, integrarea unei activități permite realizarea unui control asupra sa. Este câteodată bine pentru diferențiere de a se asigura de „subcontractarea” unor organisme mai bine decât de a exersa activitatea în intern: a vinde printr-o rețea de specialiști decât de a vinde direct;

- ✓ **mărimea și diversitatea activităților** poate să joace și ea un rol. Acest factor este considerat ca fiind pertinent în special pentru studiul costurilor (economii de scară), dar, de fapt, poate și să contribuie la diferențiere. De exemplu, companiile aeriene care caută în mod particular să se distingă de concurenții lor, oferind zboruri mai numeroase și spre destinații mai diversificate. Pentru alte industrii, însă, o mare scară a activității poate fi un factor defavorabil dacă ea ține cont de adaptarea la nevoile clientului;
- ✓ **relațiile cu actorii politici și sociali** pot fi la originea unei situații de unicatitate. Acești actori pot să garanteze un acces favorabil la resursele de calitate.

Și această strategie implică o serie de *riscuri*:

- ✓ aplicarea unei astfel de strategii nu se traduce prin obținerea unei părți de piață însemnate (este foarte frecventă situația în care firma care adoptă strategia de diferențiere nu dispune de partea cea mai importantă de piață);
- ✓ chiar dacă toți clienții admit superioritatea firmei la nivelul sectorului, nu toți vor putea sau sunt dispuși să plătească un preț atât de ridicat, diferențierea putându-se, între altele, să se dovedească costisitoare sub raportul cercetării, sub raport comercial (asistență intensivă acordată clienților, întreținerea imaginii etc.);
- ✓ diferența de cost între concurenții ale căror costuri rămân scăzute și firma care se diferențiază poate deveni prea importantă pentru a menține fidelitatea consumatorilor față de marcă;
- ✓ firma este amenințată de imitatori. Imitarea este o practică foarte curentă. Dacă o întreprindere alege această strategie, ea trebuie să fie capabilă să ofere regulat caracteristici noi produselor sale, dacă vrea să evite concurența imitatorilor*.

C. Strategia de focalizare constă în *specializarea firmei pe un segment (grup de clienți, un tip de produs, o zonă geografică) și ocuparea pe acel segment a unei poziții de neînlocuit, fie ca urmare a unei situații favorabile a costurilor (dominare prin costuri), fie ca urmare a caracterului puternic diferențiat al produselor sau serviciilor oferite (dominare prin calitate).*

* Un studiu făcut în SUA pe firmele a patru industrii (chimie, farmacie, electronică și mecanică) situate în nord-estul SUA asupra a 48 de inovații a demonstrat că 60% din inovațiile brevetate au fost imitate în următorii patru ani.

Esențial într-o strategie de concentrare este identificarea foarte precisă a segmentului, respectiv cunoașterea populației țintă.

Această strategie este considerată ca cea mai bine adaptată unei firme care dorește să intre pe o piață, însă nici ea nu este lipsită de *riscuri*, printre care evidențiem:

- ✓ concurenții a căror activitate este vastă pot reuși să scadă considerabil prețul și să anuleze în acest fel avantajul costului pe care îl avea firma servind un segment restrâns sau repunând în discuție diferențierea permisă prin concentrare;
- ✓ anumiți concurenți pot descoperi alte posibilități de segmentare vizând aceeași țintă strategică și să depășească astfel strategia utilizată de firmă;
- ✓ în caz de succes, firma poate fi tentată să uite cauza acestuia (respectiv concentrarea activității) și să compromită proiectul printr-o strategie de creștere.
- ✓ După concepția lui *Michael Porter*, „o firmă care nu-și dezvoltă strategia în cel puțin una din cele trei direcții – o firmă care se împotmolește în calea de mijloc – se va găsi într-o situație strategică extrem de mediocră“.

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL STRATEGIC

4.1. Definirea și conținutul managementului strategic

Expresia „**management strategic**” și-a făcut intrarea oficială în vocabularul managementului în anul 1973 în cadrul „Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic”, inițiată de teoreticianul american Igor Ansoff la Universitatea Vanderbilt (SUA). Asupra a ceea ce definește acest concept au existat și există încă numeroase discuții, neputându-se ajunge la o unanimitate a părerilor. Unii autori nu au renunțat la ceea ce se numea *planificare strategică*, concepută ca activitatea integrată în funcția de previziune a managementului. Alții consideră că cele două concepte au aceeași semnificație. Cei mai mulți consideră însă că managementul strategic reprezintă o treaptă distinctă a dezvoltării calitative a managementului, treaptă ce reflectă modificările actuale ale concepției holistice privind relația mediu-organizație și a influenței acesteia asupra teoriei managementului. Se mai consideră că diferența *planificare strategică -management strategic* apare în conținut, mod de operare și implicații, ca trecere de la simplu la complex.

Managementul strategic reprezintă în mai multe privințe o îmbogățire a conceptului de planificare strategică. Orice decizie, exceptându-le pe cele operaționale, este evaluată prin prisma consecințelor strategice. Dacă în planificarea strategică, reflexia strategică implică doar mediul înconjurător al firmei, în cazul managementului strategic i se adaugă mediul intern – organizație, cultură, putere. Managementul strategic reflectă imediat orice modificare generată de un eveniment important deosebit, spre deosebire de planificarea strategică, care este neadaptivă la această modificare. În plus, managementul strategic antrenează nu doar direcția generală sau partea superioară a ierarhiei („top management”), ci și persoanele de la nivelurile inferioare și operaționale, responsabile de implementarea strategiilor. Procesul decizional este relativ descentralizat și diferă de planul de acțiune impus de planificarea într-o schemă rigidă de sus în jos pe cale ierarhică.

Evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale dată de utilizarea unui buget și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung:

- ✓ Faza I. *Planificarea financiară de bază* se bazează pe utilizarea bugetelor, realizate anual și cu focalizare funcțională, cu scopul asigurării unui control operațional.
- ✓ Faza II. *Planificarea bazată pe previziune* utilizează analiza mediului pentru a realiza o alocare statică a resurselor cu un orizont de câțiva ani. Previzionarea este direcționată pentru fundamentarea mai eficientă a unui plan de creștere.
- ✓ Faza III. *Planificarea orientată extern* realizează un răspuns activ dat provocărilor unui mediu competițional mai agresiv. Procesul bazat pe o „gândire strategică“ constă în construcția unor alternative strategice ce sunt rezultatul unei analize complete a pieței și a concurenței. Flexibilitatea procesului se datorează alocării dinamice a resurselor.
- ✓ Faza IV. *Managementul strategic* reprezintă treapta superioară a abordării relației organizație-mediu. Organizația creează viitorul prin dirijarea tuturor resurselor pentru obținerea unui avantaj competițional și realizarea unei flexibilități a structurilor și procedurilor de planificare. Elementul de stabilitate al organizației este constituit dintr-un sistem de valori favorabil abordărilor creative.

Saltul calitativ ce se face de la planificarea strategică la managementul strategic este un rezultat și, în același timp, un răspuns la creșterea gradului de incertitudine și complexitate în care operează la momentul actual organizațiile. Sintetizând, organizația luptă folosind managementul strategic cu cea mai importantă amenințare a sfârșitului de secol al XX-lea, schimbarea.

Accepțiunile date acestui concept de un autor sau altul sunt, în general, destul de diferite.

Un mod de conducere a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție (Ansoff, 1965).

un set de decizii și acțiuni ce conduc la dezvoltarea unei sau unor strategii efective pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor corporației (Gloeck, 1980).

Formă de conducere care urmărește să asigure în timp cea mai bună congruență posibilă între exigențele mediului înconjurător, ale partenerilor interni și externi și obiectivele conducătorilor, administrarea existenței dar și crearea de potențial și se interesează atât de interiorul cât și de exteriorul întreprinderii, de dimensiunea politică și de cea economică și conferă un rol important dimensiunii organizaționale, respectiv structurilor și culturii întreprinderii (Martinet, 1983).

Procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formării obiectivelor organizației și a adoptării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor (Higgins, 1983).

Procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei (Rue și Holland, 1986).

Procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung a întreprinderii, propun obiective specifice de performanță, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective – în conformitate cu toți factorii interni și externi – și încearcă să execute planurile de acțiune alese (Thompson și Strickland, 1987).

Un mod de conducere al întreprinderii care vizează să asigure o îmbinare strânsă între strategie și operații; aceasta semnifică faptul că toate deciziile operaționale, care nu sunt decât decizii ale conducerii curente, sunt examinate dintr-o perspectivă strategică (Avenier, 1988).

Un set de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formularea și implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei companii (Pearce și Robinson, 1988).

Un ansamblu de decizii și acțiuni care duce la dezvoltarea unei strategii care ajută la realizarea obiectivelor întreprinderii. Managementul strategic e modul în care strategii (cei care se ocupă cu așa ceva) determină obiectivele și iau decizii strategice. Strategia e calea utilizată pentru a atinge obiectivele. Strategia nu e doar un

plan oarecare. Strategia e un plan care unește toate laturile unei întreprinderi. O strategie e dinamică: acoperă toate aspectele majore ale întreprinderii. O strategie este integrată... (Jauch Lawrence R. și Glueck William F, 1988).

Procesul care urmărește să faciliteze conducerea unei organizații și să utilizeze strategia pentru a-i orienta acțiunile; el integrează punerea în operă a acțiunilor strategice legate de factorii structurali și culturali (Hermel, 1989).

Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele (David, 1989).

Știința și arta de a mobiliza, combina și angaja resursele în scopuri de eficiență, eficacitate și de reducere a incertitudinii (Koenig Gerard, 1991).

Procesul prin care conducerea „de vârf” a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite (Russu, 1993).

Diversitatea definițiilor și construcțiilor conceptuale folosite de autori semnifică, uneori, nu numai diferențe de limbaj, ci și de fond, în funcție de percepția diferită a fenomenelor și de sfera de cuprindere pe care fiecare dintre aceștia o conferă managementului strategic, de mutațiile ce au avut loc în planul gândirii strategice și al concepțiilor privind organizația.

Cu toate acestea, după cum o dovedesc și exemplele citate, se poate aprecia că există un anumit consens între punctele de vedere exprimate de unii autori care converg în a recunoaște că *managementul strategic reprezintă o formă modernă de conducere a întreprinderii* bazată pe anticiparea schimbărilor mediului înconjurător, pe evaluarea potențialului intern al întreprinderii și pe operarea modificărilor ce se impun în vederea armonizării acesteia cu mediul din care face parte, a realizării misiunii și obiectivelor stabilite, a asigurării supraviețuirii și perenității sale.

Având în vedere aspectele prezentate, consider că *managementul strategic reprezintă o nouă formă de management bazată pe strategie, prin care managerii urmăresc să asigure evoluția și performanțele organizației pe termen lung, accentul punându-se pe formularea riguroasă a strategiei, pe implementarea sistemică și eficace și pe evaluarea continuă a acesteia.*

Din perspectiva celor spuse, putem afirma că managementul strategic reprezintă un concept cu multiple conotații, atât economice cât și social-politice ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită punerea în evidență a trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care, din păcate, se confundă adesea.

4.2 Trăsăturile managementului strategic

Caracterul tridimensional

Relevând realitatea complexă care este întreprinderea modernă (agent de producție și centru de profit, spațiu politic și organism marcat, cel mai adesea de o puternică identitate și cultură proprie, dar și sistem dinamic complex, deschis către mediul înconjurător) și importantele responsabilități ce-i revin acesteia (economice, sociale, ecologice, de creativitate și progres etc.), mulți dintre promotorii managementului strategic (*Thiétart*, 1990, și *Martinet*, 1983), în consonanță cu viziunea lor integratoare și dinamică privind strategia întreprinderii, opinează, mai mult sau mai puțin explicit, dar pe bună dreptate, că procesul de formulare și implementare a acesteia, managementul strategic, în general, este un proces tridimensional (tabelul 4.1) și anume:

- ✓ rațional și analitic (dimensiunea economică)
- ✓ socio-politic (dimensiunea umană)
- ✓ birocratic (dimensiunea organizațională).

Tabelul 4.1

Cele trei dimensiuni ale managementului strategic		
1. Procesul rațional și analitic (Dimensiunea economică)	2. Procesul socio-politic (Dimensiunea umană)	3. Procesul birocratic (Dimensiunea organizațională)
<i>Cine suntem? (Care este situația?)</i>	<i>Cine sunt stakeholderii?</i>	<i>Ce tip de organizare?</i>
<ul style="list-style-type: none">• Analiza mediului înconjurător• Evaluarea resurselor• Determinarea ecartului planificării• Prezentarea portofoliului de activități	<ul style="list-style-type: none">• Identificarea stakeholderilor• Analiza dinamică a legăturii dintre întreprindere și stakeholderilor	<ul style="list-style-type: none">• Stabilirea gradului de descentralizare• Determinarea mărimii unităților operaționale• Alegerea mijloacelor de coordonare• Elaborarea sistemului informațional

<i>Ce vrea să facă?</i>	<i>Ce pot să facă stakeholderii?</i>	<i>Ce proces de luare a deciziei?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Formularea strategiilor și politicilor • Evaluarea strategiilor și politicilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea sistemului politic al stakeholderilor • Anticiparea reacției stakeholderilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegerea tipului de plan • Determinarea etapelor de elaborare a planurilor • Alegerea orizontului de planificare • Explicarea conținutului planurilor • Elaborarea procesului de decizie
<i>Ce va face?</i>	<i>Ce se poate face cu sau împotriva "actorilor"?</i>	<i>Ce stil de animare?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alegerea strategiei • Stabilirea programelor, planului de acțiune și a bugetului • Căutarea unui sistem de management adecvat 	<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea independenței stakeholderilor • Selectarea alianțelor și a corelațiilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinarea nivelului participării • Elaborarea sistemului de evaluare și recompense
	<i>Ce decide să facă?</i>	<i>Ce proceduri de control?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Formularea strategiei politice • Anticiparea reacțiilor opozaților 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegerea gradului de concentrare a controlului • Determinarea frecvenței și nivelului controlului • Alegerea gradului de detaliu al controlului • Căutarea orientării controlului

(Sursa: R. A. Thiétart, *La stratégie d'entreprise*, Mc.Graw-Hill Book Company, Paris, 1990)

Dimensiunea economică – procesul rațional și analitic de formulare a strategiei

Dimensiunea economică a procesului de formulare a strategiei firmei presupune o succesiune de etape având drept scop esențial *găsirea în mod progresiv și iterativ a unei compatibilități între, pe de o parte, resursele, competențele și caracteristicile interne ale firmei, iar pe de altă parte,*

strategiile de adoptat față de concurență și, în sfârșit, mediul economic, social, politic și tehnologic.

Acest demers se axează sistematic în jurul a trei întrebări fundamentale:

- ✓ Care este situația firmei?
- ✓ Ce vrea ea?
- ✓ Ce va face?

și cuprinde următoarele etape (A-N):

- A.** *Definirea domeniilor de activitate strategică*, adică a cuplurilor produs-piață ce implică comportamente strategice omogene. Acest proces este rezultatul activității de segmentare strategică, reprezentând un proces laborios și complex.
- B.** *Formularea misiunii firmei*, adică a rațiunii existenței firmei și a obiectului activității sale.
- C.** *Fixarea obiectivelor cantitative și calitative*, pe care firma dorește să le atingă în cadrul orizontului de planificare strategică.
- D.** *Alegerea portofoliului de activități* pe care firma dorește să-l aibă în „X” ani.

Remarcă. Parcurgerea etapelor A-D oferă răspunsul la prima întrebare pusă, respectiv: „*Ce se vrea?*”

- E.** *Analiza mediului.* Această etapă se referă la efectuarea unui diagnostic strategic extern vizând, în primul rând evidențierea pentru fiecare domeniu de activitate strategică a marilor tendințe ale mediului, în termen de oportunități, amenințări, iar în al doilea rând, determinarea acțiunilor ce urmează a fi întreprinse pentru a reuși. *De exemplu, posibilitatea de a pătrunde pe o nouă piață, amenințarea apariției unui nou concurent „X” etc.*
- F.** *Evaluarea resurselor.* Este vorba de realizarea unui bilanț al resurselor materiale, financiare, umane, a competențelor particulare ale fiecărui domeniu de activitate strategică.
- G.** *Determinarea ecartului de planificare strategică.* Între ceea ce vrea firma și ceea ce este, în general, există o diferență (un ecart), care va trebui analizată în această etapă. Ținând cont de

tendențele mediului extern (E) și de mijloacele de care dispune firma (F), fără a face nici o schimbare în activitatea obișnuită, se ridică întrebarea: unde se poate situa firma? *De exemplu, previziunea privind realizarea unui profit după cinci ani de 75 milioane u.m. se va compara cu obiectivul fixat de 100 milioane u.m., diferența de 25 milioane u.m. va reprezenta ecartul de planificare strategic, ecart ce va trebui analizat și găsite soluții de acoperire.*

- H.** *Prezentarea portofoliului de activități.* Contrar etapei a 4-a, în care este vorba de alegerea portofoliului de activități dorit, problema prezentă constă în descrierea portofoliului actual și analiza diferențelor care există între realitate și ceea ce se dorește. *De exemplu, portofoliul existent este compus din activități în declin, puțin profitabile, și câteva activități ajunse în faza de maturitate, dar foarte rentabile. Se urmărește obținerea unui portofoliu echilibrat, compus și din activități noi, clădite pe o bază veche, dar stabilă, care să genereze resursele necesare dezvoltării.*

Remarcă. Aspectele analizate în etapele E-H, vizând analiza firmei și a mediului său, vor permite răspunsul la a doua întrebare: „Care este situația firmei?”.

- I.** *Formularea strategiei firmei și a politicilor acesteia.*
- J.** *Evaluarea strategiilor.* Această evaluare se efectuează în raport cu contribuția fiecărei strategii parțiale la realizarea obiectivelor și misiunii firmei, ținând cont de restricțiile privind resursele disponibile, tendințele previzibile ale mediului și prioritățile firmei.
- K.** *Alegerea strategiei.* În cadrul acestei etape se stabilește strategia finală ce urmează a fi aplicată pe baza evaluării efectuate.
- L.** *Stabilirea planurilor și programelor de acțiune.* Scopul acestora este de a preciza foarte clar care sunt acțiunile concrete de întreprins, când se efectuează fiecare și cine răspunde de aplicarea lor.
- M.** *Determinarea resurselor financiare necesare pentru aplicarea planurilor și programelor de acțiune.* În cadrul acestei etape se va determina, de o manieră cât mai riguroasă și precisă, care va fi impactul financiar al opțiunilor efectuate.

N. *Stabilirea sistemului de management adecvat realizării strategiei alese. Ce organizare structurală? Ce tip de control? Ce metode de antrenare și motivare? Iată câteva întrebări la care trebuie găsite răspunsuri pentru ca strategia aleasă să aibă cea mai mare șansă de succes. De exemplu, o structură pe produs sau piață este mai bună decât una pe funcțiuni? Controlul va fi axat numai pe rezultatul final sau va fi mai detaliat? O planificare descentralizată va fi preferabilă uneia centralizate?*

Remarcă. Parcurgerea etapelor I-N va permite, în sfârșit, găsirea răspunsului la ultima întrebare „*Ce va face?*”.

Procesul de formulare a strategiei firmei prezentat, reprezintă un proces formal, care nu ia în considerare dimensiunea politică a firmei, respectiv puterea diferiților “actori” interni și externi firmei, care pot favoriza sau împiedica aplicarea strategiei. Având în vedere acest aspect, se impune realizarea unui demers complementar; este vorba de demersul politic de formulare a strategiei firmei.

Dimensiunea socio-politică a managementului strategic

Multă vreme, întreprinderea a fost considerată ca un ansamblu ce reunea conducători și conduși. Primii decideau strategia, ultimii executau (o puneau în aplicare). Această abordare, care corespunde concepției tayloriste, nu mai este valabilă astăzi. Nu putem ignora faptul că oamenii constituie o structură socială cu atitudini și comportamente, cu relații de forță care necesită un efort considerabil și îndelungat în timp asupra reușitei sau eșecului proiectelor firmei. Este o dimensiune pe care managementul strategic încearcă să o integreze în raționament.

Importanța atribuită procesului socio-politic* de formulare a strategiei rezidă, în fapt, în recunoașterea în ultimul timp, de către specialiștii în management, a *întreprinderii ca sistem politic, deci atât ca spațiu de exercitare a puterii cât și ca agent, ca unitate dispunând de putere în raport cu mediul înconjurător, precum și a impactului deloc neglijabil al raporturilor de putere și presiunilor social-politice interne și/sau externe asupra funcționării întreprinderii.*

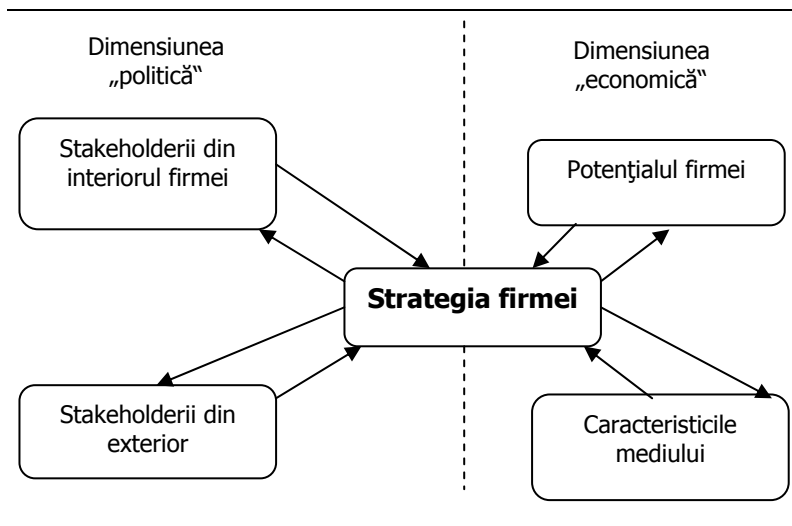
* Termenii „politic” și „economic” sunt utilizați de unii autori într-o accepțiune oarecum puțin diferită de cea obișnuită. Dimensiunea politică cuprinde tot ceea ce este legat de influența oamenilor, a grupurilor de indivizi, în tentativele lor de control sau de exercitare a puterii asupra destinelor întreprinderii.

Cererea formulată de personalul firmei privind o mai bună informare sau participare la luarea deciziilor, presiunile exercitate de diferite grupuri de toate felurile (sindicate, ecologiști, stat etc.) precum și jocul personal al membrilor firmei sau al diferitelor grupuri informale își vor pune amprenta asupra realizării efective a strategiei (vezi figura 4.1).

Figura 4.1

Influența dimensiunii „politice” în formularea strategiei

(sursa: V. Deac, C. Bâgu, *Strategia firmei*, Editura Eficient, București, 2000)



În consecință, demersul de formulare a strategiei va trebui să țină cont de acest aspect, dimensiunea „politică” (care are în vedere persoana sau grupul cu influență asupra demersului strategic și pe care îi vom numi „stakeholderi”, în comparație cu cea „economică”, care are în vedere aspectele formale analitice, obiective ale mediului și firmei, aspecte considerate ca fiind neutre), ca și cea precedentă, se axează pe răspunsurile la patru întrebări fundamentale:

- ✓ **Care sunt stakeholderii în prezent?**
- ✓ **Ce pot aceștia face?**
- ✓ **Ce se poate face cu sau împotriva lor?**
- ✓ **Ce se decide a face?**

Găsirea răspunsurilor la aceste întrebări implică parcurgerea sistematică a mai multor etape, și anume:

- A. Identificarea stakeholderilor;
 - B. Analiza dinamică a legăturilor între stakeholderi și firmă;
 - C. Evaluarea sistemului politic al stakeholderilor;
 - D. Anticiparea reacției stakeholderilor;
 - E. Căutarea independenței strategice.
- A. *Identificarea stakeholderilor*, adică ansamblul de grupuri, indivizi, organizații, firme cu care firma este în interacțiune. *De exemplu, acționari, asociații ale consumatorilor, sindicate, organisme ale statului, persoane importante și influente din cadrul firmei sau din lumea politică pot face parte din stakeholderii ce pot exercita o influență asupra destinului firmei.*
- B. *Analiza dinamică a legăturilor între stakeholderi și firmă.* Această analiză are drept scop evaluarea influenței pe care fiecare stakeholder poate să o aibă asupra firmei și estimarea evoluției acestei influențe. În urma acestei analize se vor putea desprinde anumite concluzii privind posibilitățile și riscurile cu care firma poate fi confruntată.

Remarcă. Aceste prime două etape (A, B) răspund la prima întrebare: „Care sunt stakeholderii în prezent?”

- C. *Evaluarea sistemului politic al stakeholderilor.* Prin sistem politic desemnăm rețelele de relații, influență și conflicte potențiale ale căror evoluții vor permite firmei să estimeze limitele și punctele forte. *De exemplu, existența unor lupte pentru putere în cadrul anumitor firme concurente relevă un punct slab al acestora, care va trebui exploatat.*
- D. *Anticiparea reacției stakeholderilor.* În cadrul acestei etape se va efectua o evaluare a consecințelor politice ale implementării strategiei “economice” definită anterior. În prealabil, se va anticipa care ar putea fi reacția diferitelor categorii de stakeholderi față de obiectivele și strategia adoptate de firmă, ce coaliții ar putea rezulta în urma aplicării strategiei adoptate.

Remarcă. Etapele C-D răspund celei de-a doua întrebări: „*Ce pot face stakeholderii?*”

- E.** *Căutarea independenței strategice.* Întrebarea care se ridică este: „*Ce poate face firma prin forțele proprii fără a recurge la alți stakeholderi?*”. Răspunsul la această întrebare ne arată care este gradul de independență al firmei, respectiv până unde se va putea descurca prin mijloace proprii și de unde ea va trebui să negocieze ajutorul oferit de diverși „actori”.
- F.** *Selectarea aliaților.* Având stabilit ceea ce poate face ea însăși, firma va trebui să găsească printre diverșii stakeholderi care sunt cei care pot înlesni realizarea obiectivelor sale și care o pot ajuta în fața unei amenințări.

Remarcă. Parcurgerea etapelor E-F acoperă răspunsurile la a treia întrebare: „*Ce se poate face cu sau împotriva diverșilor stakeholderi?*”

- G.** *Formularea strategiei „politice”.* În cadrul acestei etape se vor identifica acțiunile care vor permite realizarea unui câștig în urma punctelor forte și a competențelor particulare ale coalițiilor efectuate de firmă sau ca urmare a punctelor slabe ale opoziției. De asemenea, se vor stabili măsurile necesare pentru înlăturarea eventualelor puncte slabe ale diferitelor coaliții.
- H.** *Anticiparea reacțiilor oponenților.* În momentul aplicării strategiei „politice”, „stakeholderii ostili” vor reacționa. Pentru ca firma să poată interveni rapid este necesară o previziune a reacțiilor posibile ale opozanților. Ca și în cazul strategiei „economice” și în această situație pot fi stabilite diferite strategii „politice” de contingență. *De exemplu, în cazul unei strategii de fuziune se poate face previziunea că nici personalul, nici sindicatul și nici managementul din cadrul firmei nu se vor opune realizării acestei fuziuni. Dar, se poate, de asemenea, previziona că vor exista opozanți în cadrul firmei cu care se efectuează fuziunea, fapt ce poate pune în pericol realizarea strategiei de fuziune.*

Aceste ultime etape răspund la ultima întrebare pusă inițial: „*Ce se decide a face?*”.

Procesul politic de formulare a strategiei firmei, descris anterior, este un demers paralel celui precedent, de elaborare a „strategiei economice”. Aceste două demersuri sunt complementare în măsura în care, independent de raționamentul „economic”, strategia „economică” nu poate fi concretizată decât ținând cont de oamenii care compun firma și cu ajutorul sau atitudinea neutră a „actorilor” externi firmei.

Dimensiunea organizațională

Constituită din ansamblul persoanelor și compartimentelor întreprinderii, încadrate într-o configurație concretă, precum și din totalitatea relațiilor stabilite între acestea în vederea realizării obiectivelor organizației, structura organizatorică integrează în mod coerent elementele umane care se regăsesc în sistemul conducător și condus și contribuie la definirea rolurilor și statutului acestora. În interiorul acestui spațiu organizat există și se produce o *cultură organizațională* formată dintr-un ansamblu de valori, norme, simboluri, ritualuri și ceremonii pe care individul le interiorizează și față de care el își raportează în mod conștient comportamentul. Acest sistem cultural are un rol important în omogenizarea condiției personale întărind sistemul de norme și reguli impuse de structura organizatorică și de configurația puterii.

Sub aspect formal și informal, structura organizatorică influențează, deci, proiectul strategic, atât în ce privește formularea cât și implementarea, constituind un factor de stabilitate și profitabilitate al întreprinderii. Prin urmare, la fel ca dimensiunea politică, dimensiunea organizațională constituie, la rândul său, o componentă esențială a strategiei și ea trebuie condusă, acționându-se asupra celor două componente ale sale, respectiv structura organizatorică și cultura.

Procesul organizațional de formulare a strategiei se articulează în jurul a patru întrebări:

- ✓ *Ce tip de organizare?*
- ✓ *Ce proces de luare a deciziilor?*
- ✓ *Ce stil de motivare?*
- ✓ *Ce proces de control?*

El asigură atât infrastructura ce ajută la formarea strategiei, cât și mijlocele necesare punerii în aplicare a acesteia.

Remarcă. Pentru a răspunde la prima întrebare: „Ce tip (formă) de organizare?” se vor parcurge următoarele etape:

A. Stabilirea gradului de descentralizare.

B. Determinarea mărimilor unităților operaționale.

C. Alegerea modalităților de coordonare.

D. Elaborarea sistemului informațional.

De exemplu, putem fi în situația unei firme foarte centralizate, dispunând de mari unități operaționale, organizate după principiul specializării, coordonată cu ajutorul unor reguli formale și proceduri, utilizând note scrise ca mijloc de informare.

Remarcă. Următoarele cinci etape vizează răspunsurile la a doua întrebare: “Ce proces de luare a deciziilor?”:

E. Alegerea tipurilor de planuri.

F. Determinarea etapelor elementare de elaborare a planurilor.

G. Explicarea conținutului planurilor.

H. Alegerea orizontului de planificare.

I. Elaborarea procesului de decizie: definirea rolurilor, a responsabilităților etc.

De exemplu, în cadrul firmei decizia va putea fi în totalitate formalizată, fie că este vorba de o decizie de rutină sau de una cu caracter excepțional, orizontul de planificare va fi scurt, planurile vor fi foarte detaliate, secvența de planificare va fi rigidă, iar rolurile și responsabilitățile vor fi definite de o manieră precisă.

Remarcă. Etapele J-K răspund la a treia întrebare: „Ce metode de antrenare și motivare?”, și vizează:

J. Determinarea nivelului de participare a personalului firmei la luarea deciziilor.

K. Elaborarea sistemului de evaluare și de recompense.

Referindu-ne la exemplul precedent și ținând cont de orientarea firmei și caracteristicile privind luarea deciziilor, concluziile

desprinse după parcurgerea acestor patru etape ar putea fi: un nivel slab de participare a personalului în procesul de luare a deciziilor, un sistem de evaluare și de recompense mecanic și foarte formalizat.

Remarcă. Etapele L-O răspund la ultima întrebare: ”Ce metode de control?” și vizează următoarele aspecte:

L. Stabilirea gradului de concentrare a controlului.

M. Determinarea frecvenței și a nivelurilor de control.

N. Alegerea gradului de detaliere a controlului.

O. Alegerea orientării controlului: preventiv sau post-factum

De exemplu, controlul poate fi concentrat la cel mai înalt nivel, frecvența va fi mare, iar punctele de control numeroase și repartizate la nivelul întregii structuri organizatorice.

Dincolo de o viziune specifică anumitor situații, cele trei procese (dimensiuni) sunt complementare, economicul vine să întărească politicul (și socialul), ambele fiind încadrate și orientate de organizațional, care este cel mai bun garant al punerii în aplicare a strategiei. Este vorba, deci, de o *strategie globală a firmei*, de un *management strategic total* al acesteia, care vizează atât interiorul, cât și exteriorul întreprinderii, administrarea situației prezente, cât și crearea de potențial, de dimensiunea economică cât și de cea socio-politică, un rol important fiind acordat, în același timp, dimensiunii organizaționale.

Caracterul dinamic, continuu și interactiv al managementului strategic

Demersul strategic nu este un proces liniar, de formulare a strategiei și apoi de implementare a acesteia, ci un proces *iterativ*, ce presupune revizuirea, actualizarea și adaptarea permanentă a deciziilor ce vizează viitorul întreprinderii (strategia de ansamblu a întreprinderii sau strategiile parțiale) în funcție de evenimentele majore (interne sau externe organizației) ce apar pe parcurs și care nu au fost sau nu au putut fi avute în vedere în momentul formulării marilor opțiuni strategice, ele rămânând totuși coerente cu obiectivele generale ale întreprinderii și cu misiunea acesteia.

Întregul demers strategic, procesul de management strategic în general, are un *caracter dinamic și continuu*, în sensul în care formularea strategiei, implementarea și actualizarea se realizează într-un flux permanent,

în timpul căruia strategiile sunt modificate și adaptate noilor situații, făcând loc creativității și luării în considerație a realității umane, culturale și organizaționale, a schimbărilor imprevizibile din mediul înconjurător.

În majoritatea cazurilor, revederile vor consta în mici modificări. Uneori pot apărea însă modificări mai importante în mediu sau în diferitele componente ale procesului de management strategic care necesită schimbări în celelalte componente. O schimbare în economie, de pildă, poate reprezenta o oportunitate majoră și implică o schimbare în obiective și strategie. Un eșec în realizarea obiectivelor anuale poate determina o schimbare în misiunea firmei, iar modificarea strategică determină găsirea unor modalități noi de implementare ce trebuie reținute etc. Mai mult, între diferitele componente ale managementului strategic există puternice influențări, intercondiționări reciproce și conexiuni inverse care fac ca limitele dintre ele să fie uneori greu de distins în activitatea practică. Așa, de exemplu, stabilirea misiunii se nuanțează prin fixarea obiectivelor, iar acestea, la rândul lor, sunt nuanțate și/sau modificate în urma analizei diagnostic a mediului intern și extern ș.a.m.d.

Atâta timp cât întreprinderea este rareori în măsură să identifice toate evenimentele ce este posibil să se producă în mediul său, iar acestea nu apar după o regulă prestabilită, schimbările sunt normale și de așteptat. Drept urmare, întregul proces de management strategic presupune înaintări și întoarceri, modificări și adaptări continue care fac ca el să nu se sfârșească practic niciodată.

Această logică în cascadă a schimbării demonstrează *logica demersului strategic: a analiza în mod dinamic evoluția diferitelor medii în raport cu celelalte, a identifica consecințele asupra întreprinderii și a lua decizii care îi permit urmarea celui mai bun drum în pofida schimbărilor. Ea antrenează formularea de două ecuații strategice fundamentale:*

- ✓ orice schimbare în mediu trebuie să se traducă printr-o schimbare sau o adaptare a strategiei sale. Dacă ea nu respectă această regulă, firma își asumă riscul de a dispărea;
- ✓ orice schimbare sau viraj strategic trebuie să se traducă apoi în întreprindere printr-o adaptare a structurii sale, a modurilor sale de funcționare internă.

Dorința de a stăpâni schimbarea necesită, la rândul său, nu numai conștientizarea apariției unui eveniment sau a altuia, ci și existența mijloacelor care să asigure sesizarea și studierea lor, pentru a permite luarea rapidă a unor măsuri adecvate și folosirea acestora în profitul întreprinderii. Este deci fundamental de a concepe procese de informare în cadrul

întreprinderii și la nivelul conducerii strategice, de a institui un *sistem de „veghe” strategică* – ce constă în supravegherea constantă atât a mediului extern al întreprinderii, cât și a celui intern, în detectarea și sesizarea „semnalelor slabe” ale acestora, în integrarea și difuzarea informațiilor și, desigur, de a dezvolta instrumentele și tehnicile de prelucrare a informațiilor care să permită construirea de modele și scenarii ale evoluțiilor posibile, oferind astfel întreprinderii posibilitatea de a reacționa în timp real și cu o flexibilitate sporită la schimbare.

Această exigență a creării și dezvoltării unui potențial de adaptare la specificul mediului său de existență și acțiune pare să conducă întreprinderea la o serie de inovații, îndeosebi în domeniul socio-organizațional, care se traduc, în principal, printr-o nouă partajare a puterii formale în materie de decizie strategică. Drept urmare, noile concepții privind managementul strategic pun accent pe necesitatea descentralizării reflecției strategice în ansamblul structurii organizaționale. Managementul strategic nu mai apare, deci, ca un flux unidirecțional de obiective, strategii și parametri decizionali de la nivelul managerilor corporației către managerii de afaceri sau funcționari, ci ca un *proces interactiv*, de natură să stimuleze inputul de la persoanele creatoare, calificate și bine informate din întreaga firmă, managerii de la toate nivelurile ierarhice, dar și alți specialiști, având multiple oportunități de a participa, în variate forme, la diferitele faze ale procesului.

Un astfel de sistem participativ (întâlnit îndeosebi în managementul întreprinderilor japoneze), bazat pe o largă informare și consultare a personalului, are mai multe *efecte pozitive*, și anume: reduce riscurile cognitive ale decidenților (experiența și părerile acestora fiind corectate de diversitatea punctelor de vedere); elimină fenomenele de rezistență la schimbare care apar, de regulă, când aceasta se impune unor persoane care nu au contribuit la definirea ei; permite punerea rapidă în evidență a constrângerilor culturale existente, precum și a efortului de formare necesar pentru a le surmonta; dezvoltă motivarea și mobilizarea mai complet a potențialului creativ al întreprinderii etc.

Caracterul prospectiv al managementului strategic

Managementul strategic reprezintă o *încercare de armonizare între mediul extern al întreprinderii* (economic, competitiv, politic, tehnologic etc) și *mediul intern al acesteia* (structură, resurse, climat și cultură, sisteme de putere și stil de management ș.a.) printr-o monitorizare continuă a evenimentelor și tendințelor interne și externe.

Drept urmare, în formularea opțiunilor strategice, conducerea întreprinderii trebuie să analizeze și să țină cont de amenințările și oportunitățile prezente și viitoare ale mediului înconjurător, precum și de potențialul intern al întreprinderii, de forțele și slăbiciunile sale, de posibilele avantaje competitive în raport cu ceilalți concurenți, toate acestea determinându-i capacitatea de acțiune, de adaptare și răspuns la provocările mediului. În același timp, trebuie avut în vedere faptul că un eveniment sau o schimbare din mediu sunt, adesea, purtătoare atât de oportunități, cât și de amenințări potențiale și că, de regulă, nici o oportunitate nu este total scutită de riscuri. În plus, oportunitățile sesizate sau nesesizate de întreprindere pot fi preluate de concurenți și transformate în oportunități reale. De aceea, întreprinderea, managerii acesteia, trebuie să aibă capacitatea să sesizeze din timp și să anticipeze oportunitățile și amenințările, să compare cu atenție riscurile și avantajele asociate acestora și să încerce să profite de oportunități atâta timp cât ele sunt adecvate, știut fiind că acestea înregistrează un declin în timp, iar o idee al cărei timp nu a sosit încă nu este o oportunitate reală. Totodată, atenția trebuie să se concentreze asupra întăririi forțelor și reducerii slăbiciunilor întreprinderii pentru a mări capacitatea sa de reacție și de influență asupra a ceea ce se întâmplă.

„Filozofia” exprimată de managementul strategic constă, în fapt, în capacitatea întreprinderii de a se mobiliza și strădui să aibă o *atitudine proactivă (anticipativă)* și nu doar reactivă față de schimbările mediului înconjurător, în prefigurarea viitorului său ea trebuind să încerce, în mod sistematic, să fructifice oportunitățile și să exploateze constrângerile, astfel încât să le transforme în oportunități și să le folosească pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil pe piață. Această atitudine permite întreprinderii să inițieze schimbări, să influențeze mediul său (mai degrabă decât să răspundă la modificările acestuia) și, deci, să exercite un control mai mare asupra propriului său destin, creând o oportunitate și un avantaj durabil pentru sine și, în același timp, o amenințare pentru concurență, pe care o forțează să reacționeze*.

Rezultă, așadar, că în procesul managementului strategic un rol important revine prospectării.

Prospectarea permite imaginarea pe termen lung a diferitelor ansambluri de ipoteze, diverselor axe de evoluție posibile sau probabile care vor fi tot atâtea scenarii ale viitorului.

* Exemplul firmelor americane și japoneze, îndeosebi al celor multinaționale, este elocvent în acest sens.

„Prospectarea nu este nici o doctrină, nici un sistem, ci o reflecție asupra viitorului care se aplică descriind structurile cele mai generale și care caută să degajeze o vedere globală a evoluției lumii viitoare, în plină schimbare sub influența diverselor cauze specifice economice, sociale, științifice și tehnice” (G. Berger).

Pentru a fi eficace, prospectarea are la bază, după G. Berger, cinci condiții: să vadă cât mai departe, să vadă într-un orizont cât mai larg, să analizeze în profunzime, să-și asume riscuri și să privilegieze omul. Având la bază o viziune globală a fenomenelor și mai ales a interdependenței crescute între acestea, prospectarea permite definirea situațiilor generale cu un anumit grad de certitudine. Ea trebuie să facă apel la o analiză în profunzime a factorilor și relațiilor fără să privilegieze metodele tradiționale cum ar fi: căutarea de analogii sau extrapolarea situației prezente. Această metodă presupune că viitorul nu va fi neapărat imaginea prezentului, ceea ce poate antrena decizii diferite de cele luate la termen scurt. Prospectarea pleacă de fapt de la ideea că viitorul este multiplu și nesigur, dar că el este motivul esențial de a fi al prezentului. Ea are la bază o viziune globală și sistematică a fenomenelor, utilizează variabile calitative, imaginând relații dinamice între acestea în cadrul unor structuri care pot evolua.

Pe plan operațional, mai multe metode au fost puse la punct pentru a analiza în mod prospectiv evoluția mediului unei întreprinderi. Dintre acestea cea mai folosită este *metoda scenariilor*. Un scenariu este un sistem coerent de ipoteze, reprezentând o situație viitoare și descriind calea de urmat care ne va permite să ajungem la ea. Această metodă constă în a imagina mai multe scenarii ale viitorului, un scenariu central, cel mai probabil și scenarii alternative (optimiste și pesimiste, de exemplu).

Este important să precizăm că obiectivul căutat nu este acela de a defini scenariul exact și sigur care va fi valabil în 25 de ani în raport cu un subiect (*de exemplu, transportul aerian sau autoturismele*), sarcină în zadar și iluzorie. Căutarea de scenarii consistă în a imagina două sau mai multe reprezentări posibile ale stării problemei așa cum ar putea ea să fie în 20 sau 25 de ani și mai ales în a imagina căi posibile de evoluția pentru a ajunge la această situație.

Metoda Delphi este cea mai cunoscută și cea mai frecvent utilizată pentru a imagina diferitele scenarii posibile în raport cu o problemă dată. Ea constă în a selecționa un anumit număr de experți și a colecta sistematic părerile lor. Aceștia, nu trebuie niciodată să se întâlnească ca să nu se influențeze mutual, ei trebuind să-i formuleze în scris părerile despre subiectul care le-a fost dat. Răspunsurile sunt apoi analizate în paralel pentru a identifica punctele de convergență și divergență și, pe baza acestora, sunt

puse noi întrebări aceluiași experți și din nou, răspunsurile lor sunt analizate în același mod. Trecerea de mai multe ori, succesiv, permite obținerea unor răspunsuri asupra câtorva scenarii de bază. O variantă a acestei metode permite reunirea experților pentru a dezbate întrebările în grup înainte de a începe lucrul individual. Ea este mai puțin utilizată de anumiți experți, din cauza influenței pe care unii experți o pot avea asupra celorlalți.

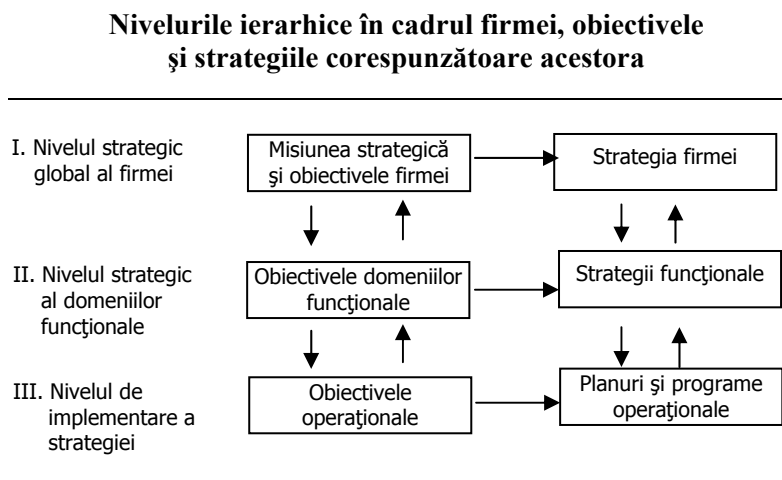
4.3 Niveluri strategice

În structura unei organizații pot fi întâlnite mai multe niveluri pentru care se definesc și se formulează strategii proprii. Numărul acestor niveluri variază în funcție de dimensiunea firmei, în cazul firmelor mici putând exista un singur nivel, iar în cazul firmelor mari mai multe niveluri.

Un număr mare de niveluri strategice putem întâlni în cazul unei firme de dimensiuni mari ce desfășoară activități în domenii diferite, cu sau fără legătură între ele (activități ce formează așa numitul *portofoliu de afaceri*). O astfel de firmă poartă denumirea de „corporation” în limba engleză, „concern” în Germania, „zaibatsu” în Japonia.

Ierarhizarea obiectivelor, pentru a căror realizare este orientată activitatea de ansamblu a firmei și cea a entităților componente, presupune, logic, și ierarhizarea planurilor prin care se asigură coordonarea acțiunilor desfășurate la diferitele niveluri ierarhice de conducere din cadrul firmei. La rândul lor, planurile sunt elaborate la aceste niveluri corespunzător unor viziuni strategice, a cărei arie de referință se restrânge pe măsura coborârii de la vârful firmei către baza acesteia, potrivit schemei din figura 4.2.

Figura 4.2



Analiza detaliată a strategiilor corespunzătoare nivelurilor evidențiate în figură, precum și a responsabilităților pe care le incumbă, relevă numeroase aspecte, dintre care cele mai importante sunt prezentate în continuare.

Nivelul strategic al firmei

Este cel care corespunde conducerii de vârf a acesteia și la care se realizează orientarea și asigurarea funcționării ei ca ansamblu unitar. Efectele orientărilor și ale direcțiilor majore de acțiune stabilite la acest nivel strategic se resimt în întreaga firmă, în toate domeniile de activitate ale acesteia și în toate diviziunile organizatorice pe care le cuprinde.

Dezvoltarea strategiei corespunzătoare ansamblului firmei se realizează în trei direcții esențiale [47]:

- ✓ *Dezvoltarea planurilor integratoare* care acoperă întregul spectru de activități ale firmei și care le asigură coordonarea astfel încât să se obțină performanțe economico-financiare cât mai ridicate și să se dobândească și consolideze avantajul competitiv. Planurile stabilite la acest nivel trebuie să contureze coordonatele principale comune pe care se axează activitățile unităților de afaceri strategice ale firmei și cea corespunzătoare domeniilor funcționale ale acesteia.
- ✓ *Coordonarea afacerilor în desfășurare* astfel încât să se maximizeze efectul de sinergie la nivelul ansamblului firmei și să se amplifice continuu forța competitivă a unităților componente.
- ✓ *Alocarea cea mai profitabilă a resurselor, inclusiv a celor investiționale, între diferitele activități ale firmei.* Orientarea alocării resurselor spre cele mai avantajoase utilizări ale acestora implică, de asemenea, anticiparea și evaluarea realistă a oportunităților și amenințărilor pentru afacerile firmei, pentru ca, în funcție de acestea, să se stabilească modele de alocare în domeniile care asigură profituri ridicate și de restrângere în cele lipsite de perspective.

Deciziile caracteristice strategiei corporației sunt concentrate în principal asupra:

- ✓ obiectivelor strategice ale firmei, respectiv cele vizate de toate componentele acesteia;

- ✓ performanțelor economico-financiare ce trebuie atinse prin activitatea de ansamblu desfășurată;
- ✓ orientării precumpănitoare a eforturilor consacrate dobândirii și consolidării avantajului competitiv al firmei;
- ✓ criteriilor de alocare a resurselor de capital investițional unităților de afaceri ale firmei și prioritățile ce trebuie respectate;
- ✓ menținerii unui portofoliu de afaceri echilibrat;
- ✓ strategiilor de sprijin al activităților funcționale la nivelul firmei (îndeosebi în domeniile resurselor umane, marketingului, cercetării-dezvoltării și financiar);
- ✓ stabilirii rolului pe care fiecare unitate de afaceri strategică a firmei îl va juca în cadrul acesteia și în portofoliul de ansamblu al afacerilor ei, precum și definirea direcției strategice generale de evoluție potrivit rolului stabilit; în distribuția rolurilor între unitățile de afaceri strategice și coordonarea strategiilor acestora se urmărește permanent asigurarea avantajului competitiv al firmei.

Nivelul funcțional

Al doilea nivel strategic, denumit „*nivelul funcțional*” (în engleză, „*functional level*”) este format din strategiile pentru compartimentele funcționale – cercetare-dezvoltare, producție, comercial, financiar-contabilitate, personal, ce asigură derularea operațiilor curente ale organizației. Strategiile acestui nivel vizează optimizarea consumului de resurse și îmbunătățirea performanțelor produselor. Între strategiile compartimentelor funcționale există o corelare pe orizontală pentru realizarea acestei optimizări, corelare neîntâlnită la nivelul afacerii.

Nivelul de implementare a strategiei

Nivelul de implementare a strategiei este cel la care se desfășoară operațiunile concrete ce decurg din strategiile activităților funcționale. Acest nivel corespunde conducătorilor de compartimente și celor însărcinați cu supravegherea acțiunilor curente întreprinse potrivit cerințelor strategiilor funcționale.

Sinteza principalelor elemente ce definesc cele patru niveluri strategice identificabile într-o firmă care aplică managementul strategic este prezentată în tabelul 4.2.

Elementele de caracterizare a nivelurilor strategice și a strategiilor corespunzătoare existente în cadrul firmei

Elemente definatorii	Niveluri strategice		
	Firmă	Funcțional	Implementare a strategiei
Nivelul responsabilităților manageriale	Managementul de vârf al firmei, adică: ✓ managerul general; ✓ directorii executivi; Deciziile la acest nivel sunt analizate și aprobate de către Consiliul de Adminsitrație.	Managerii activităților funcționale, de nivel mediu. Deciziile luate la acest nivel sunt analizate și aprobate de către managerul unității de afaceri strategică.	Șefi de compartimente, manageri de nivel inferior în cadrul activităților funcționale. Deciziile sunt luate pe bază de consultări cu alți conducători de același nivel din alte activități funcționale și sunt analizate și aprobate de către managerii activităților funcționale.
Sfera de cuprindere	Ansamblul firmei	Activitate funcțională. Sferă de produse. Sferă de clienți. Zonă geografică etc.	Activitatea de zi cu zi în fiecare din activitățile funcționale, sferele de produse etc.
Orizontul de timp	Termen lung (până la 5 ani)	Termen lung	Termene medii și scurte
Principalele coordonate ale strategiei	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Structurarea și gestiunea portofoliului unităților de afaceri ✓ Coordonarea strategiilor de afaceri ✓ Crearea avantajului competitiv al firmei ✓ Controlul modului de alocare a resurselor între unitățile de afaceri strategice 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea implicațiilor strategiei de afaceri asupra activităților funcționale ✓ Dezvoltarea planurilor de acțiune în cadrul activităților funcționale, astfel încât să sprijine realizarea cu succes a strategiei de afaceri 	Stabilirea planurilor de acțiune pentru transpunerea curentă în fapt a strategiilor activităților funcționale.

4.4 Model de management strategic

În literatura de specialitate consacrată managementului strategic nu există o viziune unitară a autorilor cu privire la succesiunea acțiunilor care dau conținut procesului respectiv și la etapizarea acestora. Cu toate diferențele existente, viziunile diverșilor autori respectă însă logica unitară a desfășurării unei suite de acțiuni care debutează cu *analiza mediului concurențial în care operează organizația* și cu *stabilirea misiunii strategice* a acesteia și se încheie cu *evaluarea performanțelor* realizate în urma aplicării strategiei și, dacă este cazul, cu reconsiderarea acestei strategii și efectuarea în cadrul ei a corecțiilor necesare.

O asemenea structură de bază a procesului este adoptată în majoritatea organizațiilor care practică managementul strategic. Diferențe sesizabile apar însă pe planurile *gradului de formalizare* a procesului și ale implicării diferitelor niveluri manageriale în conceperea și detalierea elementelor componente.

Semnificând fructificarea la nivelul întregii organizații a conducerii previzionale, *modelul de management strategic reprezintă un proces complex, de prefigurare a viitorului acesteia, a evoluției sale pe termen lung, proces în cadrul căruia formularea strategiei, implementarea, evaluarea și controlul său permanent se îmbină și se completează reciproc, într-un flux continuu, dinamic și iterativ*. El presupune abordarea coerentă a factorilor externi și interni ce au sau pot avea incidență asupra organizației, îi pot influența performanța și existența și, pornind de aici, elaborarea și implementarea de strategii riguroase și explicite care să permită organizației să facă față cu succes schimbărilor susceptibile a se produce în mediul înconjurător, să se adapteze pentru a supraviețui și a se dezvolta.

Plan intern și extern, formulare și implementare, evaluare și control se găsesc astfel integrate în aceeași logică. Aceasta înseamnă că *modelul de management strategic necesită nu numai stabilirea poziției ocupate de organizație pe piață, ci și a poziției în care își propune să ajungă în viitor, ceea ce necesită nu numai analiza, ci și prognoza evoluției tuturor factorilor ce pot avea incidență asupra organizației*. El implică o bună cunoaștere a potențialului de viabilitate economică și managerială a societății comerciale, a concurenței și a cererii manifestate pe piață, dar și luarea în considerație a fazei din ciclul de viață a organizației, a intereselor stakeholderilor și necesitatea dezvoltării aptitudinilor și competențelor interne ale organizației, care sunt de natură să contribuie la implementarea cu succes a strategiei și să-i asigure flexibilitatea și invulnerabilitatea.

Constituind o formă evoluată de management al organizației, al cărui principal obiectiv rezidă în adaptarea profitabilă a acesteia din urmă la

schimbare și integrarea optimă în mediul din care face parte, modelul de management strategic încearcă să răspundă la mai multe cerințe pe care le incumbă realizarea acestui obiectiv și, în general, buna funcționare a organizațiilor într-un context caracterizat prin multiple provocări. Printre acestea se numără:

- ✓ Articularea între extern și intern și, în consecință, luarea în considerare, alături de factorii externi (concurență, clienți, furnizori etc.), a variabilelor structurale, comportamentale și culturale, a raporturilor de putere din cadrul organizației.
- ✓ Coordonarea între principalele funcțiuni ale organizației, precum și între diferitele subdiviziuni organizatorice ale acesteia.
- ✓ Acordarea unei importanțe relativ egale formulării, implementării, evaluării și controlului strategiei.
- ✓ Sesizarea, anticiparea și conducerea schimbărilor, astfel încât să permită organizației să acționeze rapid la acestea și să se adapteze, fructificând oportunitățile și evitând sau transformând pe cât posibil amenințările în oportunități.
- ✓ Integrarea într-o concepție unitară a strategiei și a ansamblului deciziilor privind implementarea acesteia în întreaga organizație, la toate nivelurile manageriale ale acesteia.

Având în vedere etapele și componentele managementului strategic și succesiunea logică a acestora, procesul de management strategic poate fi reprezentat așadar sinoptic sub forma unui model ce pune mai pregnant în evidență înlănțuirea logică a etapelor ce trebuie parcurse pentru formularea și implementarea strategiei, multiplele legături de intercondiționare dintre diferitele etape și componente, precum și caracterul iterativ al întregului proces, ce presupune un flux continuu de actualizări și revizuirii, corespunzător noilor situații ce apar.

Modelul de management strategic este necesar să întrunească mai multe *caracteristici*:

- ✓ *Coerența* – dată de calitatea reprezentării de a surprinde legături compatibile între diferitele componente și etape ale procesului reprezentat.
- ✓ *Corectitudinea* – reflectată în capacitatea modelului de a nu deforma caracterul real al relațiilor prezentate.
- ✓ *Consistența și completitudinea* – apreciate prin măsura în care sunt reprezentate elementele componente ale procesului modelat și relațiile dintre ele.

- ✓ *Eficiența și fiabilitatea* – date de calitate a modelului de a rezolva problemele la un cost acceptabil cu un efort de instruire și utilizare în raport cu efectele obținute.

Modelul de management strategic propus cuprinde următoarele etape și faze:

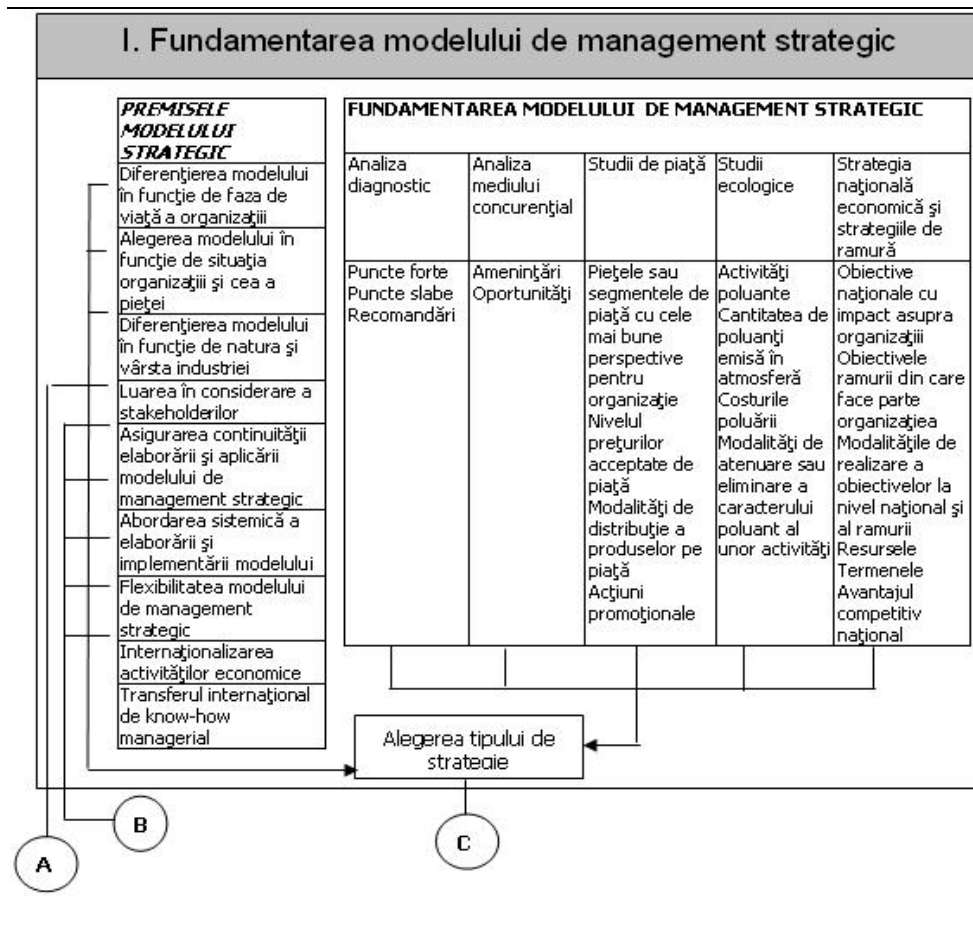
- I. Fundamentarea modelului de management strategic.
- II. Elaborarea modelului de management strategic.
- III. Implementarea modelului de management strategic.
- IV. Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic.

I. *Fundamentarea modelului de management strategic*

În cadrul acestei prime etape este necesară precizarea a două categorii de aspecte (vezi figura 4.3):

- ✓ ***Premisele*** în raport de care se elaborează modelul de management strategic. Specialiștii [26, 38] recomandă în acest sens luarea în considerare a următoarelor premise:
 - precizarea fazei ciclului de viață în care se află organizația (demarare, creștere, maturitate, declin);
 - alegerea strategiei în funcție de situația organizației pe piață;
 - luarea în considerare a naturii și vârstei industriei;
 - evidențierea principalilor stakeholders implicați și interesați în eficientizarea organizației (salariați, acționari, manageri, sindicate, clienți, furnizori, stat, administrație locală, bănci etc.);
 - asigurarea continuității procesului strategic;
 - viziunea sistemică asupra organizației și mediului său ambiant;
 - asigurarea flexibilității procesului strategic;
 - internaționalizarea economiilor naționale și tendințele din acest domeniu;
 - transferul internațional de know-how managerial.

Fundamentarea modelului de management strategic



- ✓ *Principalele categorii de informații valorificabile în procesul strategic. În fapt, sunt necesare informații furnizate de studiile de diagnosticare, studiile de analiză a mediului concurențial, studiile de prognoză, studiile de piață și studiile ecologice.*

Punctul de pornire și, în același timp, o primă secvență a fundamentării modelului de management strategic o reprezintă *diagnosticarea viabilității economico-financiare și manageriale* a organizației ce urmărește evidențierea cauzală a principalelor disfuncționalități și puncte forte și, pe această bază, formularea de recomandări, axate pe cauzele generatoare de abateri pozitive și negative.

Identificarea cauzală a disfuncționalităților și punctelor forte este o consecință firească a investigării și analizei detaliate a organizației și subsistemelor sale, cu ajutorul unor metode și tehnici adecvate, precum:

- ✓ *Chestionarul, interviul, fișa de evaluare (autoevaluare) și analiza unor situații informaționale cu caracter sintetic și analitic* (bilanțul contabil, raportul de gestiune, bugetul de venituri și cheltuieli, balanța de verificare, organigrama, regulamentul de organizare și funcționare, diagrama de flux etc.);
- ✓ *Analiza informațiilor prin intermediul metodelor de stabilire a relațiilor cauzale, descompunerii rezultatelor, comparațiilor, metodelor de separare a influenței factorilor, ș.a.*

Al doilea fundament important îl reprezintă *analiza mediului concurențial* care trebuie să furnizeze informații pertinente referitoare la cota absolută și relativă de piață deținută de organizație, la forțele competitive (concurenți, potențiali intrați, produse de substituție, furnizori, cumpărători) existente în cadrul industriei în care-și desfășoară activitatea organizația, dar și la principalele oportunități și amenințări (vulnerabilități) ale mediului.

Studiul de marketing, al treilea fundament al modelului de management strategic, oferă informații referitoare la piețele sau segmentele de piață cu cele mai bune perspective pentru organizație, nivelul prețurilor acceptate de piață, modalități de distribuție a produselor pe piață, acțiuni promoționale.

Un alt element major al conținutului etapei de fundamentare îl constituie elaborarea de studii ecologice. Importanța sa este condiționată de profilul de activitate, dimensiunea și amplasarea organizației, dar în toate cazurile astfel de studii fundamentează alinierea dezvoltării organizației la cerințele impuse de mediul înconjurător, evidențiind: activitățile poluante, cantitatea de poluanți emisă în atmosferă, costurile poluării, precum și principalele modalități de atenuare sau eliminare a caracterului poluant al unor activități microeconomice.

Ultima sursă informațională de fundamentare a modelului o constituie *strategia națională economică*. Previziunile din cadrul său reprezintă repere majore în direcționarea strategiei organizației, mai ales în ceea ce privește dimensiunea sa tehnică. Ansamblul strategiei globale organizaționale – mai ales la nivelul organizațiilor mari, mijlocii și mici spre mijlocii – trebuie să reflecte cerințele strategiei economice naționale, a celei de integrare a României în Uniunea Europeană. Se asigură astfel orientarea

dezvoltării organizației în concordanță cu evoluțiile macroeconomice principale prefigurate pentru perioada următoare.

II. Elaborarea modelului de management strategic

Elaborarea modelului de management strategic reflectă, nemijlocit, claritatea concepției de nivel superior al organizației cu privire la coordonatele majore ale activității și la performanțele care trebuie atinse.

Având în vedere complexitatea, dar și importanța sa pentru succesul pe termen lung al organizației, formularea unui model de management strategic realist și explicit presupune parcurgerea următoarelor etape (vezi figura 4.4.):

- ✓ Stabilirea misiunii organizației.
- ✓ Determinarea obiectivelor strategice.
- ✓ Precizarea modalităților de realizare a obiectivelor (a opțiunilor strategice).
- ✓ Dimensionarea resurselor
- ✓ Stabilirea termenelor intermediare și finale de realizare a obiectivelor.
- ✓ Determinarea avantajului competitor.
- ✓ Asamblarea tuturor componentelor în configurația strategiei globale, referitoare la organizație.
- ✓ Elaborarea de strategii parțiale (pe domenii).
- ✓ Formularea politicii globale și a politicilor parțiale.
- ✓ Articularea modelului de management strategic.

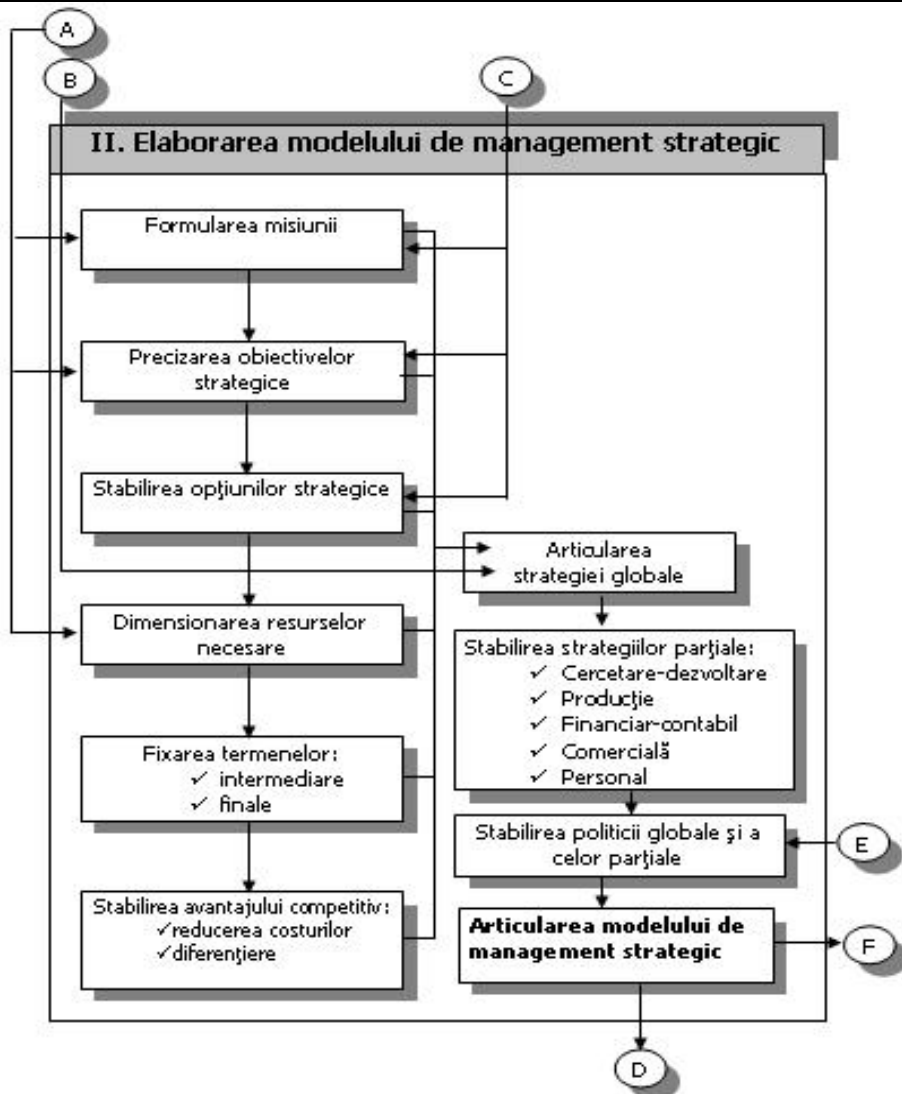
Stabilirea misiunii organizației, în sensul explicitării raporturilor dintre management, salariați și mediul ambiant și asigurării consensului în ceea ce privește obiectivele preconizate în contextul conceperii și promovării unor politici adecvate de utilizare a resurselor.

Determinarea obiectivelor strategice, adică exprimarea cantitativă și/sau calitativă a scopurilor pentru care a fost înființată și funcționează organizația. Pe baza lor se conturează sistemul categorial de obiective în care se includ obiective fundamentale, derivate, specifice și individuale. Această etapă este influențată de potențialul de viabilitate economică și managerială a organizației, amenințările și oportunitățile mediului ambiant,

respectarea anumitor cerințe privind poluarea mediului ambiant, obiectivele ramurii din care face parte organizația precum și de unele premise (luarea în considerare a stakeholderilor, flexibilitatea strategiei, internaționalizarea activităților economice).

Figura 4.4

Elaborarea modelului de management strategic



Precizarea modalităților de realizare a obiectivelor (a opțiunilor strategice), în categoria cărora includem remodelarea managerială, privatizarea, specializarea, cooperarea, diversificarea, informatizarea etc. În formularea opțiunilor strategice, conducerea organizației trebuie să analizeze și să țină cont de amenințările și oportunitățile prezente și viitoare ale mediului înconjurător, precum și de potențialul intern al organizației, de forțele și slăbiciunile sale, de posibilele avantaje competitive în raport cu ceilalți concurenți, toate acestea determinându-i capacitatea de acțiune, de adaptare și răspuns la provocările mediului. În același timp, trebuie avute în vedere și câteva premise cum ar fi: transferul internațional de know-how managerial, internaționalizarea activităților economice, diferențierea strategiei în funcție de faza de viață a organizației.

Dimensionarea resurselor angajate în realizarea obiectivelor, respectiv dimensionarea fondului de investiții, a mijloacelor circulante, a necesarului de personal etc. În același timp se precizează sursele de finanțare. O influență majoră în această etapă o au opțiunile strategice preconizate, stakeholderii organizației, precum și potențialul de stabilitate economică al acesteia.

Stabilirea termenelor intermediare și finale de realizare a obiectivelor, etapă deosebit de importantă.

Determinarea avantajului competitiv, prin acționarea, în principal, în două direcții:

- ✓ realitatea unui cost redus al produselor sau serviciilor (sub media costurilor din ramura respectivă), care să conducă la un preț atractiv pentru cumpărători. O asemenea modalitate caracterizează organizațiile cu producție de serie mare sau masă;
- ✓ producerea și comercializarea de produse diferite de cele ale concurenței, preferate de consumatori datorită parametrilor calitativi superiori.

Asamblarea componentelor (mai sus-enumerate) în configurația strategiei globale, referitoare la organizație. În acest moment se poate vorbi de o strategie globală veritabilă, consemnată într-un material ce poate fi operaționalizat prin implicarea unei palete largi de manageri și executanți din diverse compartimente.

Elaborarea de strategii parțiale (pe domenii), ce vizează deopotrivă componentele procesuale (funcțiuni sau activități) și structural-organizatorice (compartimente sau grupe de compartimente) ale organizației. *De exemplu, strategii comerciale – iar în cadrul acestora strategii de marketing etc. – strategii de producție, strategii inovaționale etc.*

Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale organizației. Plecând de la strategia globală și strategiile parțiale, politice vin să concretizeze pe intervale mai scurte de timp (de la o lună la un an) componentele strategice, de o manieră constructivă, asigurând astfel premisele necesare valorificării eficiente a potențialului de care dispune organizația.

Articularea modelului de management strategic, prin îmbinarea tuturor componentelor acestuia.

III. Implementarea modelului de management strategic

În cadrul procesului managementului strategic, etapa fundamentării strategiei și formulării acesteia este urmată de cea a aplicării strategiei.

Trecerea de la o etapă la alta înseamnă producerea unor schimbări profunde în natura și conținutul demersului strategic: caracterul pronunțat intelectual, informațional-decizional, de gândire, analiză, viziuni strategice, judecăți întreprenoriale, al acestuia din etapa formulării modelului strategic, este înlocuit cu unul de acțiune și experimentare în circumstanțele concrete ale activității organizației, circumstanțe caracterizate, de multe ori, de conflicte, reacții adverse, respingerea ideii de schimbare pe care o induce modelul strategic, lupte de interese, neînțelegerea sensului schimbării, erori involuntare sau deliberate.

În funcție de intensitatea acțiunii factorilor enumerați, se alege un curs sau altul al aplicării modelului strategic și anume cel mai potrivit situației organizației la momentul respectiv și a prezenței ei în mediul de acțiune. Cert este că procesul aplicării modelului este unic, irepetabil, reclamând din partea managerului cunoașterea temeinică a tuturor cerințelor procesului de implementare, stabilirea atentă a acțiunilor prioritare pe care trebuie să le întreprindă și a celor care le vor succeda.

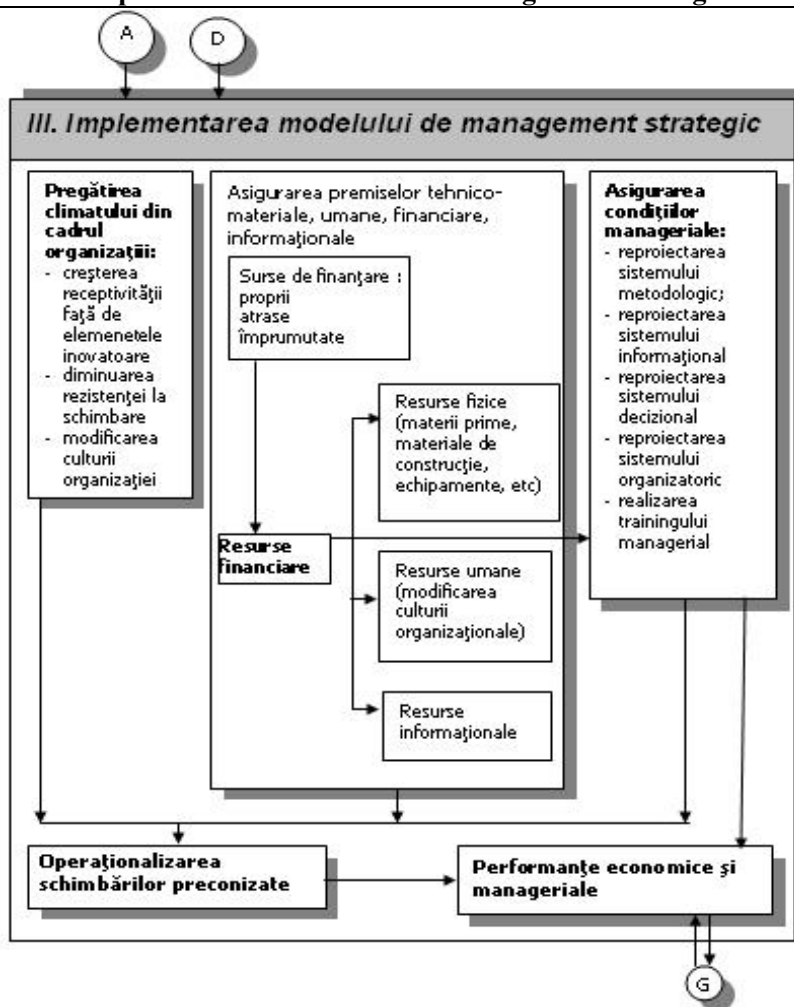
Pentru implementarea cu succes a strategiei este necesară parcurgerea următoarelor etape (vezi figura 4.5.):

- ✓ *pregătirea climatului din cadrul organizației,* principalele direcții de acțiune fiind:
 - creșterea receptivității salariaților față de elementele inovatoare;
 - diminuarea rezistenței la schimbare;
 - modificarea culturii organizației.

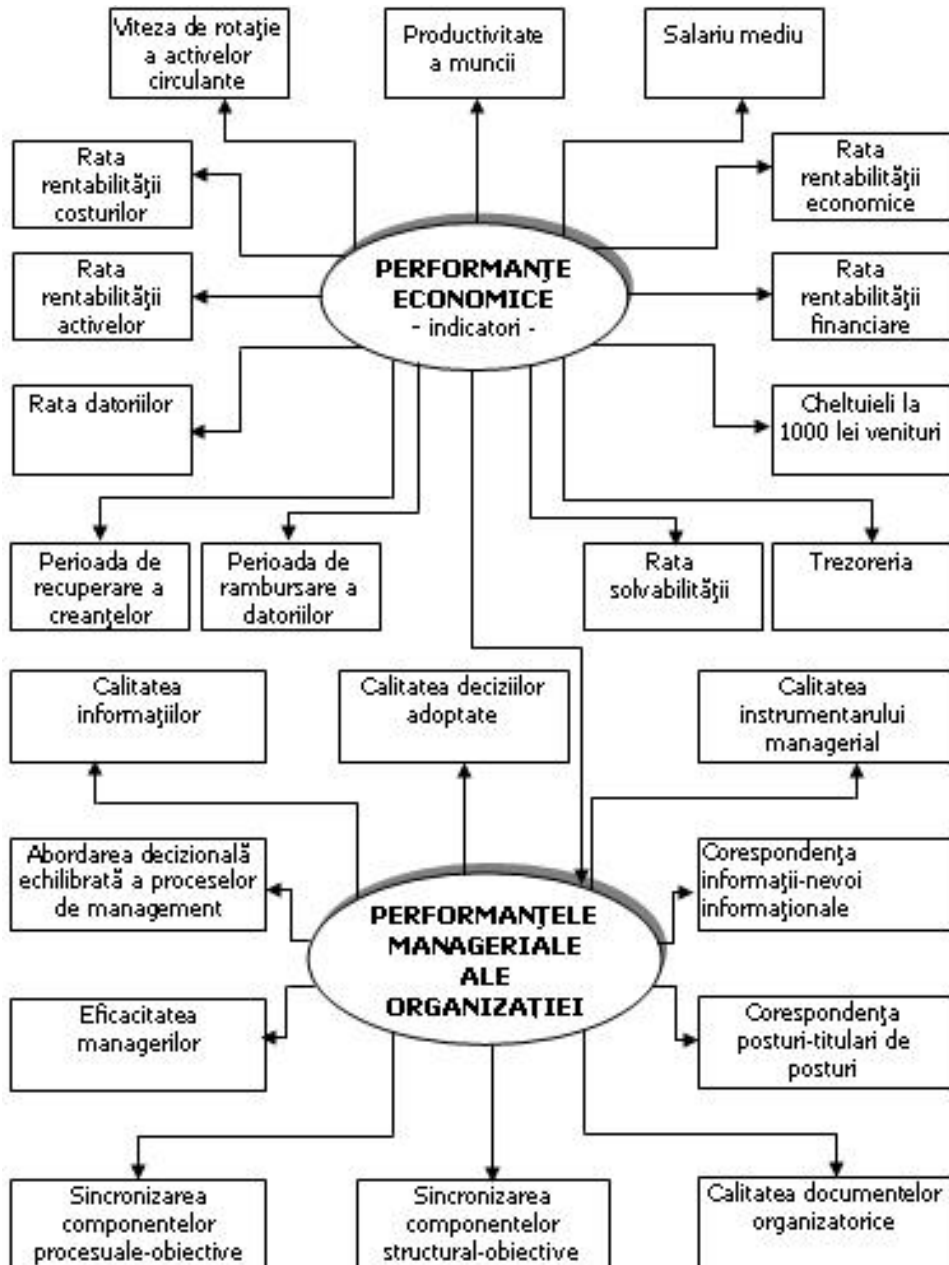
- ✓ asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale;
- ✓ asigurarea condițiilor manageriale, acționându-se în direcția perfecționării componentelor sistemului de management (metodologică, decizională, informațională, organizatorică);
- ✓ operaționalizarea schimbărilor strategice preconizate. Această ultimă fază, împreună cu asigurarea condițiilor manageriale, precum și politicile globale și pe domenii determină performanțele economice și manageriale ale organizației (vezi figura 4.6).

Figura 4.5

Implementarea modelului de management strategic



Performanțele economice și manageriale



IV. Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic

Prezentarea procesului de realizare a managementului strategic este încheiată de faza de evaluare și control.

În procesul aplicării modelului de management strategic, politicile și procedurile care ghidează acțiunile potrivit prevederilor planurilor strategice nu pot asigura conformitatea deplină a rezultatelor acestor acțiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlul strategic și evaluarea strategiei.

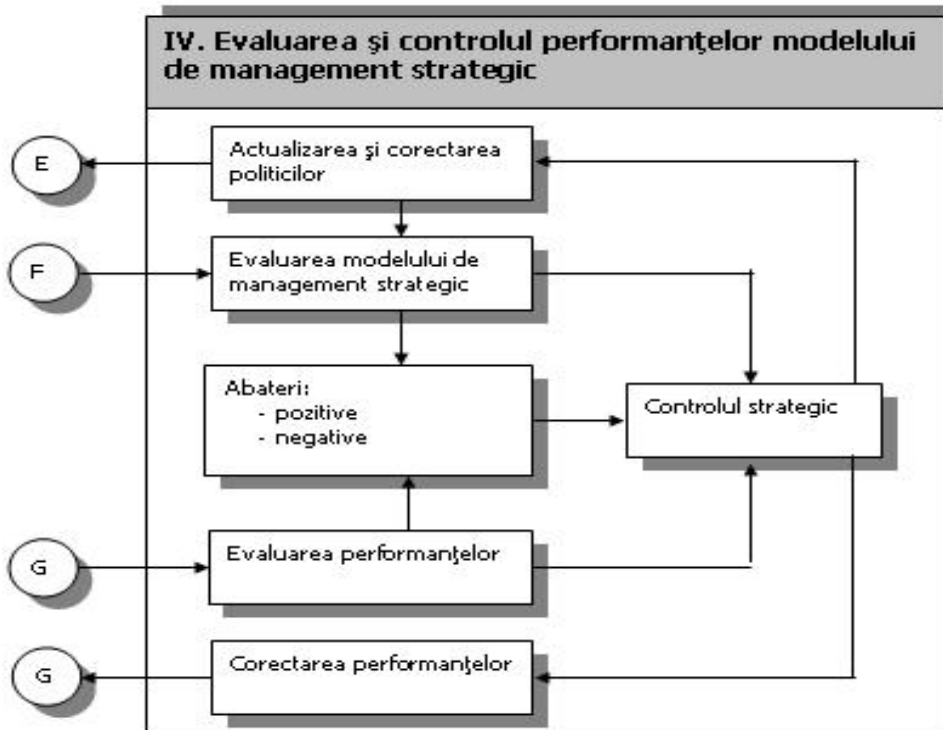
Dacă, așa cum am arătat, strategiile funcționale oferă o imagine mai clară asupra obiectivelor strategice urmărite și a acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru atingerea lor, structura organizatorică asigură suportul organizațional necesar realizării obiectivelor, iar antrenarea oamenilor contribuie la orientarea acestora către adoptarea de componente favorabile realizării strategiei, *controlul și evaluarea au drept scop să verifice dacă toate eforturile contribuie la buna funcționare a ansamblului și la realizarea modelului de management strategic, să pună în evidență fezabilitatea acestuia în raport cu potențialul și capacitatea de acțiune a organizației, precum și cu schimbările imprevizibile din mediul înconjurător.* Ele asigură identificarea erorilor sau inadvertențelor ce pot să apară în procesul de implementare și, în consecință, dau posibilitatea să se aplice corecțiile sau revizuirile ce se impun asupra strategiei, asigurându-se, astfel, conexiunea inversă. *Evaluarea performanțelor implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlul apare ca o comparație între rezultatele dorite și cele obținute.*

Potrivit modelului, conform prevederilor planurilor strategice, a standardelor stabilite, precum și a asigurării condițiilor manageriale, se înregistrează anumite performanțe economice și manageriale, se constată abateri (pozitive sau negative) între standarde și performanțe, abaterile se măsoară și se localizează prin control strategic, pe această bază corectându-se planurile strategice și standardele, precum și performanțele strategice.

Rezultă, așadar, că procesul controlului strategic presupune două faze:

- ✓ **compararea** prin care se determină gradul corespondenței performanței actuale sau reale, cu standardul performanței. De regulă, compararea descoperă abateri. Ca atare, managerii trebuie să precizeze abaterile acceptabile, iar când din comparație rezultă abateri inacceptabile este necesar să se ia măsuri de redresare a situației.
- ✓ **corectarea** implică două momente decizionale, și anume:
 - să se corecteze performanța;
 - să se corecteze planurile strategice și standardele de performanță.

Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic



Totodată, planurile strategice, standardele și performanțele sunt evaluate realizându-se astfel evaluarea performanțelor și evaluarea modelului de management strategic.

Principalele **trăsături** ale modelului sunt:

- ✓ *dinamismul*, faptul că toate deciziile strategice luate sunt supuse unor modificări viitoare, determinate de schimbările care se vor produce în interiorul organizației sau în mediul ei ambiant;
- ✓ *caracterul iterativ*, faptul că stabilirea strategiilor, a planurilor strategice care le reflectă, a politicilor de susținere reclamă frecvente reconsiderări a ceea ce a fost anterior stabilit, reluări ale unor elemente abandonate la un anumit moment, dezbateri frecvente și puneri de acord ale unor puncte de vedere inițial divergente;

- ✓ *caracterul integrator*, faptul că reușita procesului depinde de capacitatea managerilor organizației, în primul rând de cea a membrilor conducerii de vârf a acesteia, de a armoniza toate elementele specifice managementului strategic, de a le integra organic într-o concepție unitară și de a determina întregul personal al organizației să le aplice în spiritul în care au fost definite;
- ✓ *caracterul participativ*, în sensul că reușita procesului depinde de implicarea efectivă și substanțială a tuturor cadrelor manageriale la definirea strategiilor și a planurilor strategice, precum și a întregului personal al organizației la aplicarea acestora și la evaluarea rezultatelor obținute în urma aplicării;
- ✓ *gradul foarte variabil de solicitare* presupus de parcurgerea diferitelor faze și acțiuni ale organizației, în sensul că unele privesc aproape exclusiv și foarte intens managerii de vârf, altele antrenează proporțional managerii de la toate nivelurile ierarhice, altele, în sfârșit, solicită la niveluri diferite de intensitate cadrele de conducere și cele de execuție.

Întrucât, mai ales în situații de incertitudine și de mutații rapide ale mediului înconjurător, este imposibil surprinderea tuturor aspectelor (rupțurile tehnologice, intrările a noi concurenți, presiunile clienților, intervențiile statului etc.) prin tehnicile de analiză formală, „raționalitatea” strategică nu este suficientă. Ea trebuie să fie dublată de intuiția și creativitatea managerilor, de imaginația și viziunea acestora privind evoluția unui fenomen sau altul și a organizației pe care o conduc. Alături de formalizare, ele constituie liantul care menține coeziunea organizației, care o ajută să-și formuleze și implementeze strategii coerente, să-și mărească flexibilitatea și să se adapteze cu succes la schimbare.

De altfel, pentru a fi un bun strateg, un manager de organizație trebuie să se antreneze pentru a-și dezvolta talentele și a-și îmbunătăți aptitudinile în următoarele direcții:

- ✓ originalitatea gândirii, exprimată prin capacitatea de a interpreta evoluția lumii exterioare;
- ✓ sensibilitate, constând în a sesiza așteptările colaboratorilor, consumatorilor;
- ✓ capacitate de selecție, respectiv de a reține evenimentele cele mai importante, oportunitățile „cheie” și amenințările principale;

- ✓ capacitatea de a se adapta la schimbare, respectiv de a gândi constructiv, folosind schimbarea și anticipând modificările de situații care pot să intervină;
- ✓ concentrare și perseverență în atingerea unui scop, îmbunătățind viziunea pe termen lung.

De asemenea, este esențial ca organizația să asigure o mișcare inovațională de masă, benefică și motivantă. De reținut că inovarea se efectuează cel mai bine de către persoanele care sunt mai apropiate de problemele organizației și ale clienților. Schimbările strategice cele mai eficace își au geneza la nivelurile ierarhice inferioare. De aici importanța deosebită a comunicării dintre managerii organizației și celelalte categorii de salariați. Important este să se înțeleagă că inovarea este, în primul rând, o stare de spirit fiind necesară educarea tuturor salariaților în acest sens.

În același timp, modelul de management strategic este recomandabil să permită organizației să fie unică, „să nu imite” pe altele. Se constată adesea că inclusiv organizațiile occidentale caută să imite alte companii, îndeosebi pe cele care au avut succes. Există un real și puternic pericol de standardizare strategică și operațională. O strategie bună determină concomitent diferențierea organizațiilor și optimizarea activității lor. Strategia este necesar să facă organizația „transparentă”, în sensul cunoașterii problemelor abordate de către toți cei implicați în activitățile sale, inclusiv de clienți și consumatori. Transparența strategiei și a managementului în general este fundamentul funcționării competitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrare în organizații și pe contacte strânse cu clienții, furnizorii, banca și guvernul.

Factorii prioritari pentru un bun model strategic sunt:

1. Implicarea tuturor salariaților organizației în procesele strategice.
2. Cunoașterea concurenților. Deși se vorbește frecvent despre ei, se constată că o mare parte dintre organizații nu-i cunosc suficient, acționând adesea ca și cum aceștia n-ar exista. Este recomandabilă o abordare sistematică privind *ce, cum, cu ce* rezultate etc. acționează concurența. Ideile bune ale concurenței trebuie să fie preluate și cultivate ținând cont de condițiile noastre specifice.
3. Acceptarea repetării unui exercițiu strategic timp de mai mulți ani, pentru a deveni pe deplin competitiv și eficient. Practica internațională arată că, de regulă, sunt necesari 3-4 ani pentru a învăța să elaborezi și să aplici o strategie bună. Este important ca organizația să sesizeze de la început aceasta și să procedeze în consecință.

CAPITOLUL 5

REPROIECTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT

Prin *reproiectare* se asigură atât o flexibilitate a sistemului de management, cât și o amplificare a capacității acestuia de a recepta, susține și aplica noul, generat de schimbare.

5.1 Reproiectarea subsistemului organizatoric

Structurarea unei organizații este un proces continuu de stabilire a activităților necesare realizării obiectivelor de repartizare pe grupuri și persoane a responsabilităților pe care le încumba activitățile respective, de specificare a relațiilor ce trebuie angajate și menținute între grupurile și persoanele care alcătuiesc organizația în desfășurarea activităților acesteia. Prin modul în care este concepută și funcționează, structura organizației influențează nemijlocit aplicarea modelului de management strategic, facilitându-l și accelerându-l sau, dimpotrivă, stânjenindu-l până la anulare.

Structura a fost primul element al organizației asupra căruia s-au făcut studii amănunțite pentru a se determina relația sa cu strategia organizației și implicit cu modelul de management strategic. Lucrarea ce marchează începutul acestor studii este *Strategy and Structure*, de *Alfred D. Chandler* și a apărut în anul 1962. După studierea a 70 de companii americane, *Chandler* concluziona că „*structura urmează strategia*”. O schimbare a strategiei impune o modificare a felului în care este structurată organizația, pentru că vechea structură împiedică, la un moment dat, dezvoltarea normală și performanța economică.

Paralel cu lucrarea lui *Chandler* au apărut, în aceeași perioadă a anilor '60, lucrări ce susțineau contrariul: *strategia este determinată de structură*. Altfel spus, o organizație își va alege strategia care este cea mai potrivită cu structura existentă. Relația este uneori impusă de o structură dictată de specificul produsului.

Anii '80 au produs relativa „împăcare” a abordărilor. Lucrările apărute au sugerat că strategia și structura se influențează reciproc, ambele fiind subsisteme ale organizației.

Prin urmare, relația nu este nici de forma strategie – structură, nici structură – strategie, ci o *relație dialectică, în care influențele sunt reciproce* (figura 5.1). Preexistența unei structuri organizatorice condiționează formularea strategiei, iar implementarea cu succes a strategiei și a modelului de management strategic presupune operarea unor modificări structurale în vederea unei mai bune adaptări a structurii organizatorice și a sistemului de management la noul tip de strategie. Această nouă structură va fi ulterior suportul unei noi orientări ș.a.m.d.

Figura 5.1

Relația dialectică strategie-structură



Dezvoltarea unui sistem organizatoric care să răspundă, în cât mai mare măsură, cerințelor noii strategii este, în mod evident, necesară. Demersul comportă câteva etape care se succed logic:

- ✓ Conceperea și funcționarea sistemului organizatoric.
- ✓ Analiza sistemului organizatoric.
- ✓ Perfecționarea sistemului organizatoric.
- ✓ Implementarea soluțiilor organizatorice.
- ✓ Evaluarea eficienței remodelării organizatorice.

Conceperea și funcționarea sistemului organizatoric presupune următoarele aspecte: documente organizatorice (ROF, organigrama, descrieri de funcții, fișe de post); numărul de posturi și funcții și denumirea acestora; numărul și denumirea compartimentelor funcționale și operaționale; încadrarea cu personal a structurii organizatorice, pe total și pe categorii socio-profesionale; dimensiunea medie a compartimentelor funcționale și operaționale; numărul de niveluri ierarhice; ponderea ierarhică medie; ponderea ierarhică medie a structurii de management și a managerilor de nivel superior; ponderea ierarhică medie a structurii de

producție; principalele categorii de relații organizatorice existente în actuala structură organizatorică; stilurile de management predominante; aspecte privind exercitarea managementului la nivel de funcțiuni (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă, personal); lista obiectivelor fundamentale, derivate I și II și a activităților necesare pentru realizarea lor.

Analiza sistemului organizatoric. Elementele prezentate în etapa precedentă permit efectuarea unei analize critice a modului de concepere și funcționare a sistemului organizatoric.

Perfecționarea sistemului organizatoric. Această etapă presupune următoarele aspecte:

- ✓ *Modalități de perfecționare*
 - delimitarea și dimensionarea corespunzătoare, funcție de volumul, complexitatea și dificultatea obiectivelor, a componentelor procesuale implicate nemijlocit în realizare acestora (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni);
 - determinarea necesarului de posturi și funcții (și, în acest context, înființarea/desființarea/comasarea de posturi);
 - înființarea/desființarea/comasarea de compartimente funcționale și operaționale;
 - determinarea necesarului de personal, pe total și structură socio-profesională în funcție de natura și caracteristicile posturilor de management și execuție;
 - echilibrarea ponderilor ierarhice ale managerilor amplasați pe același nivel ierarhic;
 - aplatizarea structurii organizatorice prin reducerea, pe cât posibil, a numărului de niveluri ierarhice;
 - “îmbogățirea” și “lărgirea” posturilor;
 - proliferarea relațiilor organizatorice de cooperare și de autoritate de tip funcțional;
 - stabilirea tipului de structură organizatorică.
- ✓ *Inserarea acestor modificări în documente organizatorice* – regulament de organizare și funcționare, organigramă, fișe de post etc.

Implementarea soluțiilor organizatorice. Această etapă presupune următoarele aspecte:

- ✓ dezbateră conținutului și necesității soluțiilor organizatorice în mediul aplicativ, în vederea înțelegerii acestora și obținerii adeziunii de fond față de schimbare;
- ✓ formarea unei culturi economice și manageriale adecvate a personalului.

Evaluarea eficienței remodelării organizatorice presupune determinarea eforturilor (cheltuielilor), efectelor și eficienței, directe și propagate, cuantificabile și, mai ales, necuantificabile.

Structura organizatorică influențează într-o măsură hotărâtoare funcționalitatea sistemului de management și are un rol vital în orientarea și desfășurarea eficientă a activității în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației. Ea definește condițiile de exercitare a autorității în organizație, iar prin suplețea sau rigiditatea sa poate accelera sau încetini circulația informației și luarea deciziilor. Prin toate acestea, structura organizatorică poate, deci, să faciliteze sau, dimpotrivă, să împiedice asupra implementării strategiei și a modelului de management strategic.

5.2 Reproiectarea subsistemului informațional

Schimbarea structurii organizatorice determină în mod automat și schimbarea sistemului informațional întrucât au aceleași puncte de pornire – sistemul de obiective și cel al activităților necesare realizării obiectivelor.

Proiectarea sistemului informațional specific monitorizării procesului de aplicare a modelului de management strategic se face urmând câteva *reguli generale*, valabile pentru orice sistem informațional:

- ✓ informațiile să reflecte cele mai semnificative aspecte și variabile strategice, precum și simptome timpurii ale unor tendințe care se vor accentua și vor influența în măsură crescândă procesul implementării strategice;
- ✓ volumul informațiilor vehiculate să fie judicios stabilit, știut fiind că excesul de informații determină suprasaturarea informațională a managerilor, neutilizarea unui mare număr de informații și costuri mari ale sistemului informațional, iar penuria de informații împiedică monitorizarea adecvată a procesului de aplicare a modelului de management strategic;

- ✓ culegerea și transmiterea informațiilor să se facă cu frecvență adecvată, pentru a permite luarea în timp util a deciziilor corective și a nu încălca în mod inutil costurile sistemului;
- ✓ fluxul de informații să fie cât mai simplu, pe canalele cele mai scurte, iar forma rapoartelor, informărilor etc. să fie, de asemenea, simplă și să evidențieze cele mai relevante informații;
- ✓ sistemul informațional strategic să se concentreze asupra culegerii și transmiterii informațiilor care le relevă semnale timpurii de avertizare cu privire la producerea iminentă a unor situații nedorite, care pot întârzia procesul de aplicare a strategiei sau îl pot abate de pe cursul stabilit;
- ✓ sistemul informațional strategic să evidențieze cu claritate abaterile, peste anumite limite, ale cursului procesului de la prevederile planului strategic și să permită, astfel, managerilor destinați ai informațiilor respective să își concentreze asupra acestor abateri deciziile și acțiunile corective.

Și în acest domeniu se recomandă o abordare secvențială, după cum urmează:

- ✓ **Secvența I** – Declanșarea studiului de raționalizare.
- ✓ **Secvența II** – Prezentarea sistemului informațional existent.
- ✓ **Secvența III** – Analiza sistemului informațional existent.
- ✓ **Secvența IV** – Proiectarea/reproiectarea sistemului informațional existent.
- ✓ **Secvența V** – Operaționalizarea modalităților de reproiectare.

Secvența I – Declanșarea studiului de raționalizare

Este etapa în care:

- ✓ se precizează elementele care declanșează reproiectarea sistemului informațional (restructurarea firmei, inițierea acțiunii de remodelare managerială de ansamblu, achiziționarea și introducerea de calculatoare, efectuarea unor studii de diagnosticare, disfuncționalități majore în derularea unor activități, schimbarea managerilor, participarea acestora la diverse programe de pregătire managerială ș.a.);

- ✓ se stabilește sfera de cuprindere a studiului – generală sau parțială – pornindu-se de la deficiențele manifestate și cauzele care le-au generat;
- ✓ se dimensionează colectivul (echipa) care asigură reproiectarea informațională;
- ✓ se determină resursele materiale și financiare ce urmează a fi angajate în derularea acțiunii de reproiectare;
- ✓ se precizează termenele intermediare și finale de realizare a proiectului de nou sistem informațional;
- ✓ se stabilesc obiectivele acțiunii de remodelare (economice și informaționale) ce se integrează în ansamblul obiectivelor firmei.

Secvența II – Prezentarea sistemului informațional existent

Practic, în cadrul acestei etape se culeg și se înregistrează informații referitoare la maniera de concepere și funcționare a sistemului informațional, precum și la configurația de detaliu a acestuia. În categoria celor mai semnificative acțiuni circumscrise secvenței de mai sus se includ:

- ✓ caracterizarea de ansamblu a actualului sistem informațional și evidențierea unor atuuiri și vulnerabilități generale;
- ✓ precizarea principalelor categorii de informații vehiculate în cadrul domeniului investigat;
- ✓ inventarierea situațiilor informaționale (documentelor) folosite;
- ✓ evidențierea fluxurilor și circuitelor informaționale parcurse de situațiile informaționale utilizate în sistem;
- ✓ reprezentarea grafică a acestora;
- ✓ precizarea procedurilor informaționale utilizate în tratarea informațiilor;
- ✓ evidențierea și caracterizarea mijloacelor de tratare a informațiilor (manuale sau automatizate), a aplicațiilor informatice realizate și, implicit, a gradului de informatizare a proceselor de management și execuție.

Secvența III – Analiza sistemului informațional existent

Remarcă. Aspecte referitoare la analiza sistemului informațional existent au fost prezentate în paragraful „Analiza diagnostic”, capitolul 1.

Secvența IV – Proiectarea/reproiectarea sistemului informațional

Elementele de analiză a sistemului informațional, tendințele manifestate în acest domeniu precum și exigențele manageriale ale etapei actuale permit conturarea noii configurații a sistemului informațional. Pentru aceasta se acționează în următoarele *direcții*:

- ✓ se stabilește configurația de ansamblu a sistemului informațional prin definirea componentelor principale ale acestuia – categorii principale de informații, proceduri informaționale, documente ce urmează a fi folosite, mijloace de tratare a informațiilor – toate axate pe respectarea cerințelor impuse de managementul științific;
- ✓ se precizează configurația de detaliu a sistemului informațional, respectiv schimbările ce intervin la nivelul fiecărei componente a acestuia;
- ✓ se determină eficiența soluțiilor de remodelare informațională propuse, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ (necuantificată), precum și impactul asupra funcționalității celorlalte componente manageriale.

Secvența V – Operaționalizarea modalităților de reproiectare

Implementarea soluțiilor de perfecționare implică:

- ✓ asigurarea resurselor necesare (financiare, materiale, umane ș.a.);
- ✓ pregătirea climatului din cadrul firmei – organizațional și motivațional – solicitat de implementarea mai puțin „dureasă” a modalităților informaționale preconizate;
- ✓ efectuarea unor corecții pe parcursul aplicării noii configurații de sistem informațional, dacă situațiile concrete le impun;
- ✓ determinarea eficienței efectiv obținute în urma operaționalizării unor indicatori specifici și clasici.

5.3 Reproiectarea subsistemului metodologic

Mutațiile importante care au loc în mediul de afaceri intern și extern al firmelor determină managementul să acționeze pentru a identifica o parte importantă din factorii care influențează conținutul proceselor de

management și de execuție. Pentru aceasta managerii apelează la metode și tehnici specifice reglării activității firmei în funcție de particularitățile mediului extern și intern. Astfel crește numărul metodelor, tehnicilor de management folosite de manageri. Alături de metodele tradiționale apar unele noi: managementul prin obiective, managementul prin proiecte, managementul prin bugete, analizele SWOT etc., dar și altele care să permită implementarea schimbărilor organizaționale cu implicarea directă a resurselor umane, cum ar fi de exemplu: Brainstorming, Delbecq etc., accentuând dimensiunea participativă a managementului.

Diversitatea metodelor și tehnicilor enumerate evidențiază faptul că utilizarea lor trebuie să fie, pe de o parte, cuprinzătoare, în sensul de a apela concomitent la întregul registru disponibil, iar pe de altă parte, unitară, coerentă, ceea ce semnifică punerea de acord a soluțiilor, uneori contradictorii, conturate pe baza folosirii unor metode și tehnici diferite.

Este evident faptul că succesul modelului de management strategic depinde de abilitățile managementului de a identifica și folosi unele metode și tehnici de management. De exemplu, nu se poate începe procesul elaborării modelului fără elaborarea unor analize detaliate asupra mediului de afaceri extern și situației economico-financiare a organizației, folosind analiza diagnostic, analiza SWOT etc. Resursele umane din compartimentele de specialitate sunt cele care elaborează aceste cercetări și studii, deci cele care definesc tocmai coordonatele procesului schimbării în general și în procesul de management în special.

De asemenea, personalul poate avea inițiativă, în sensul propunerii unor metode, tehnici, pentru a fi utilizate în cadrul organizației în diferite faze ale procesului schimbării.

5.4 Reproiectarea subsistemului decizional

Importanța deosebită a proceselor decizionale în ansamblul proceselor de management impune o permanentă preocupare pentru perfecționarea acestora, pentru întărirea capacității organizației de a elabora decizii de calitate, care să conducă la o eficiență și la o competitivitate sporite. Calitatea deciziilor într-o organizație depinde de foarte multe variabile, de la nivelul de pregătire al managerilor, până la modul de structurare a autorității în cadrul organizației respective.

Cunoașterea acestor variabile se poate realiza printr-o analiză aprofundată a lor la nivelul organizației, pentru ca la anumite intervale să poată fi luate măsuri de perfecționare, în funcție de noua strategie, de noile condiții create în mediul ambiant extern în cadrul căruia funcționează organizația respectivă. Analiza trebuie să vizeze procesele de management în ansamblul lor, întrucât procesele decizionale sunt în strânsă legătură cu, spre exemplu, procesele de organizare a muncii pe subdiviziuni organizatorice, cu procesele de concepere, proiectare și funcționare a vehiculării informațiilor, cu procesele motivaționale, cu tipul de conducător și stilul de management și cu alte componente ale sistemului de management al organizației.

Remodelarea decizională succede implementarea instrumentarului managerial și urmărește crearea unor condiții propice pentru adoptarea și aplicarea unor decizii de calitate, cu impact deosebit asupra funcționalității domeniilor conduse.

Mai mult decât atât, un asemenea demers trebuie integrat în metodologia de reproiectare managerială pentru a se amplifica impactul managementului asupra eficienței.

Într-o primă secvență se asigură o *prezentare detaliată a sistemului decizional existent*, prin precizarea unor aspecte referitoare la: *decident* (amploare, competență etc.); *deciziile adoptate* într-un anumit interval de timp; *tipologia* acestora; *instrumentarul decizional* utilizat; *funcțiile manageriale și funcțiunile firmei* „afectate” nemijlocit de deciziile adoptate; *calitatea deciziilor adoptate*; *procesele decizionale* regăsite în fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor; *alte aspecte referitoare la decident și deciziile adoptate* (activitatea sa decizională).

A doua secvență este destinată *analizei sistemului decizional*.

Concluziile etapei precedente permit formularea unor *soluții de perfecționare a componentei decizionale a managementului*.

5.5 Realizarea trainingului managerial

Urmare logică a definitivării reproiectării sistemului de management, implementarea ridică și multiple probleme ce decurg din dificultatea de a determina toți salariații unei organizații să-și modifice integral sau parțial modul de a gândi, decide, comporta, și acționa în cadrul firmei. Pentru aceasta salariații trebuie în primul rând să cunoască modificările care trebuie

realizate în sistemul de management al firmei și să-și însușească conceptele manageriale necesare pentru a putea înțelege mai bine schimbările preconizate.

În acest scop, se organizează ședințe speciale de training axate pe problematica managementului la care să participe toți salariații. Este esențial ca la aceste ședințe să participe managerii de nivel superior, în frunte cu managerul general pentru a sublinia importanța deosebită a noului sistem managerial și gradul mare de implicare managerială a acestora.

CAPITOLUL 6

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI LEADERSHIP-UL

6.1 Cultura organizațională

6.1.1 Conceptul de cultură organizațională

Dezvoltarea conceptului de cultură organizațională a fost favorizat și de reconsiderarea majoră a rolului pe care resursa umană îl are în evoluția organizației.

Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei organizații cu personalitatea unui individ, ce întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Termenul „cultură” provine din antropologie. El a fost utilizat pentru a reprezenta într-un, sens foarte larg, elementele fizice și spirituale pe care o anumită colectivitate umană le-a transmis de la o generație la alta.

Conform dicționarului „Le Petit Robert”, cuvântul cultură, în afara de semnificațiile sale agricole și biologice, are trei accepțiuni:

- „dezvoltarea anumitor facultăți ale spiritului prin exerciții intelectuale apropiate” sau, prin extensie, „ansamblul cunoștințelor dobândite care permit dezvoltarea, simțul critic, gustul, judecata”;
- „ansamblul aspectelor intelectuale ale unei civilizații”;
- „ansamblul formelor dobândite ale comportamentului în societățile omenești”.

În *American Heritage Dictionary* cultura este definită ca fiind „totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane, ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități”.

Peters și Waterman consideră cultura organizațională ca „un set coerent și dominant de valori împărtășite, transmise prin mijloace simbolice precum povești, mituri, legende, sloganuri, anecdote, povestioare”.

Ovidiu Nicolescu, în lucrarea *Fundamentele managementului organizației* definește cultura astfel: „cultura organizațională rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.

Noțiunea de **cultură a organizației** definește așadar un sistem de valori, prezumții, credințe și norme împărtășite de membrii unei organizații (întreprindere, agenție guvernamentală, organizație nonprofit, muzeu etc.) care îi unesc.

În ciuda atâtor definiții, se observă că există o serie de trăsături comune:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație;
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale;
- valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri;
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației.

Importanța culturii organizației

Există o serie de scopuri ale trasării culturii organizației:

- Scoaterea în evidență a ceea ce este luat ca bun poate fi un mod util de a reanaliza ceea ce în mod normal nu este pus la îndoială. Dacă nimeni nu pune la îndoială lucrurile care trebuie luate ca bune atunci, inevitabil, schimbarea va fi dificilă.

- Prin trasarea unor aspecte din cultura organizațională se pot identifica barierele care stau în calea schimbării.
- De asemenea, se poate observa unde există legături între aspectele culturii organizaționale care rezistă în mod special schimbării.
- Cultura organizațională poate constitui un punct de plecare pentru identificarea schimbărilor necesare pentru a implementa o nouă strategie.

6.1.2 Modalități de manifestare a culturii organizaționale

În ceea ce privește precizarea componentelor culturii organizației, în literatura de specialitate există o diversitate de puncte de vedere, determinate, pe de o parte, de faptul că acest concept este relativ nou, iar pe de altă parte, de școala de management din care provine autorul. Majoritatea specialiștilor recunosc că elementele componente ale culturii organizației nu sunt toate la același nivel de vizualizare, pregnantă și consistentă. Totuși, cei mai mulți cercetători opinează pentru următoarele componente ale culturii organizației:

- simboluri
- valori
- norme de comportament
- ritualuri și ceremonii
- istorioare și mituri

1. Simboluri

Conceptul de **simbol** este **utilizat** pentru a **caracteriza anumite fenomene organizaționale și manifestările lor** la diferite niveluri. De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similitudini sau diferențe. O cultură poate fi privită și ca un sistem de simboluri ce au rolul de **păstra ordinea** și de a o **face funcțională**. Un alt element important este funcția de **reprezentare** a simbolurilor, ce relevă faptul că acestea reprezintă (semnifică) ceva diferit sau ceva mai mult decât simbolul respectiv în sine, indiferent dacă este vorba de o componentă materială sau nu. Un al treilea element se referă la

prezumpția că **simbolurile**, sau realitatea simbolică, **au propria logică** (semiologia – știința logicii simbolurilor). Această logică poate fi regăsită în puterea sa de generare a anumitor atitudini și comportamente. Simbolurile pot îmbrăca o diversitate de forme. Ele pot fi împărțite, de exemplu, în: simboluri-acțiuni, simboluri verbale sau simboluri materiale.

- simbolurile acțiuni constau în comportamente, fapte ce transmit semnificații;
- simbolurile verbale pot fi sloganuri, logosuri, anecdote, expresii speciale etc.
- simbolurile materiale: arhitectură, birou, mobilier, îmbrăcăminte etc.

2. Valorile organizaționale

Cultura organizațională conține ca elemente esențiale un set de credințe, valori și norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază privind percepția salariaților asupra a ceea ce se întâmplă în organizație, ceea ce este dorit și acceptat și ceea ce reprezintă o amenințare.

Concepte precum filosofia organizației, ideologia firmei sunt utilizate atât de către teoreticienii cât și de practicienii din domeniul managementului pentru a descrie în mod explicit totalitatea credințelor și valorilor firmei.

Valorile sunt preferințele colectivităților care se impun grupului, credințele esențiale, precum și normele care definesc formele de acțiune și de gândire.

Mai concret, ele formează filozofia organizației și determină cartea sa de conduită exprimată prin regulamentele interioare, descrierile posturilor, ca și sistemele de recompense și sancțiuni adoptate. Valorile stabilesc interdicțiile, tabuurile, marjele de libertate care nu trebuie să fie încălcate.

Normele și valorile în organizații implică o percepere colectivă asupra a ceea ce este pozitiv, important și de dorit în organizație. Ele încearcă să prefigureze ce idealuri și ce comportamente ar trebui să manifeste componenții acesteia. Noțiunea de valoare este una crucială pentru cultura organizațională a unei firme și ea poate fi definită astfel: *„O valoare este o credință ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este de preferat la nivel personal sau social, unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista”*.

3. Norme de comportament

Normele de comportament reprezintă modul în care membrii organizației se poartă unii cu alții, și legăturile dintre diferite părți ale organizației. Acestea reprezintă „felul în care facem noi treburile pe-aici”, care, în cel mai bun caz, armonizează activitatea organizației și care oferă o competență distinctă și benefică. De asemenea, ele pot reprezenta o luare-de-bun despre felul în care merg lucrurile, ceea ce este foarte greu de schimbat și foarte bine protejată de ipotezele paradigmei.

Normele prefigurează atitudinile și comportamentele așteptate să fie afișate de către salariați în cadrul și în afara organizației, precum și recompense/sancțiunile declanșate de respectarea/încălcarea lor.

Normele de conduită pot fi:

- **formale**, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul firmei;
- **informale**, stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau a subgrupurilor din organizație.

4. Ritualuri și ceremonii

Ritualurile reprezintă un set de acțiuni planificate, cu conținut emoțional, ce combină diferite modalități de expresie a culturii organizaționale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât și simbolică.

Ritualurile în cadrul organizațiilor sunt determinate de caracterul simbolic afirmat al unor activități desfășurate relativ în mod regulat și care vor avea o semnificație particulară. În cultura organizației se pot întâlni următoarele activități considerate drept ritualuri:

- angajarea unei noi persoane;
- excluderea/concedierea unui angajat dintr-un grup de muncă;
- ceremoniile de pensionare;
- ritualurile de integrare în realizarea unor obiective și acordarea unor simboluri semnificative (medalii, diplome, insigne etc.).

Ritualurile confirmă și reproduc anumite modele sociale. Cel mai bun exemplu este cel al ședințelor cu un anumit președinte, o agendă și un program, în care obiectivele sunt clar stabilite de dinainte și comunicate participanților la ședință.

Aceste ritualuri pot fi împărțite în mai multe categorii:

- personale, ce sunt desfășurate de către un individ și sunt conectate la rolul acestuia în cadrul organizației;
- focalizate pe sarcini/obiective, se referă la activitatea desfășurată de către una sau mai multe persoane;
- sociale, ce sunt inițiate de către grupuri informale;
- organizaționale, ce beneficiază de o formalizare mai mare a acestor manifestări.

Ceremonia reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală și solemnă, ce exprimă adesea o conștientizare a tradiției și istoriei firmei. Ceremoniile sunt celebrări ale valorilor culturale și prezumțiilor de bază ale organizației; sunt evenimente ce reflectă și onorează cultura organizațională și sunt momente pe care oamenii și le amintesc de-a lungul timpului.

5. Istorioare și mituri

Una dintre funcțiile importante ale culturii organizaționale este aceea de a păstra o anumită ordine socială în cadrul organizației, prin asigurarea unui model mental colectiv care să permită conștientizarea rolului și poziției fiecărui salariat. Se poate aprecia că această ordonare are loc în două dimensiuni:

- printr-o instituționalizare a credințelor, valorilor de bază ale firmei în istorioare și mituri;
- prin transmiterea și îmbogățirea acestora generațiilor următoare din organizație.

Istorioare organizaționale

O modalitate importantă de înțelegere a culturii organizaționale este aceea de a percepe și descifra înțelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaționale. Istorioarele ajută pe un nou venit să înțeleagă înțelesul anumitor evenimente din firmă. Poveștile organizaționale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se inserează și elemente de ficțiune.

Miturile sunt povestiri ale membrilor organizației spuse între ei, către străini, noilor veniți și așa mai departe, care întipărește prezentul în

istoricul organizației și subliniază evenimente importante și personalități, precum și rebelii care „deviază de la normă”.

Organizațiile, pe parcursul derulării activității, sunt confruntate cu diverse situații limită care, odată depășite, se constituie în amintiri, uneori prezentate într-un mod fabulos, și devin adevărate **mituri**. Cele mai frecvente mituri întâlnite sunt acelea legate de crearea organizației respective. Acest mit denumit „al originii” pune adesea în evidență rolul esențial al unui om excepțional – fondatorul, care prin calitățile sale ieșite din comun, a reușit să creeze organizația. Tot legat de acest moment, se poate evidenția și o anumită idee, o invenție excepțională sau o situație conjuncturală favorabilă.

Mitului „originii” organizației i se atașează uneori și miturile „mutațiilor” intervenite pe parcursul desfășurării activității: cum s-au depășit crizele mai importante, cum s-a acționat față de concurenții cei mai periculoși, cum și-a dezvoltat activitatea sa etc. Toate acestea creează un fond de informații și fapte legate de anumite personaje care au activat sau activează în organizație.

Alte mituri se referă la unele situații contradictorii dintre două sau mai multe persoane cu funcții de conducere de pe un nivel ierarhic superior, care au influențat activitatea din organizație, denumit mitul „dualității”.

În consecință, **miturile exprimă**, într-o manieră difuză și implicită, explicațiile, învățămintele și „moralele” rezultate pe parcursul existenței unei organizații. Prin faptul că au o arie largă de difuzare și se transmit de la o generație la alta, ele joacă și un rol de unificare și de armonizare a obiectivelor de realizat, a atașamentului față de organizația respectivă.

6.2 Leadership

6.2.1 Conceptul de Leadership

Leadership-ul presupune abordarea mai multor aspecte. Uneori se referă la posesia unor atribute personale, cum ar fi curajul, ambiția, hotărârea sau carisma. Alteori, se referă la deținerea unei poziții care conferă putere, autoritate și responsabilitate. O analiză a literaturii referitoare la leadership arată atâtea definiții ale conceptului de leadership, câți școlari au încercat să-l definească.

Probabil că cea mai apropiată de o definiție de consens a leadership-ului este că acesta reprezintă *un proces de influență socială*, deși același lucru poate fi spus despre cele mai multe dintre experiențele care implică mai mult de o persoană.

Leadershipul reprezintă capacitatea unei persoane de a stabili anumite obiective și de a-i determina pe ceilalți să-l urmeze în realizarea acestora pe baza unei puternice implicări afective și operaționale.

Leadershipul implică o acțiune colectivă în așa fel încât să aducă schimbări semnificative, sporind competența și motivația tuturor celor implicați, adică acțiunea în care mai mult de un individ influențează procesul. Leadershipul este un proces continuu, nu un eveniment, nici implementarea unui proiect sau inspirația unei idei mărețe. Adevăratul leadership apare atunci când adepții aleg să-i urmeze pe liderii lor – din credința în ei și în viziunea lor. Leadershipul este influențat, dacă nu chiar determinat de cultură și de experiența de viață.

Leadership-ul este diferit de management...

Termenii de „Leadership” și „Management” sunt adesea folosiți referitor la același lucru. În realitate, cele două concepte diferă foarte mult. Au multe atribute comune, având în vedere faptul că ambele se bazează pe structuri și sisteme instituționale și ambele au ca scop îmbunătățirea performanței organizației. Însă conceptele sunt de esență diferite. Potrivit lui *Jo Brosnahan*¹, leadership-ul înseamnă acordarea unei atenții sporite dezvoltării atributelor ce se referă la integritate, viziune, abilitatea de a-i inspira pe ceilalți, conștiința de sine, curajul de a inova și raționamentul. În timp ce managementul accentuează mai mult sistemele formale, procesele și stimulentele, leadership-ul se referă la influența informală – felul în care oamenii pot fi mobilizați prin intermediul valorilor și viziunilor.

Pe măsură ce ierarhiile sunt minimizezate iar informația și tehnologia se dezvoltă, mediul sectorului public necesită anumite competențe diferite de competențele manageriale convenționale. Guvernele observă faptul că aptitudinile și calitățile manageriale cărora li s-a acordat importanță în ultimii 20 de ani nu sunt suficiente pentru întâmpinarea viitoarelor probleme. De aici rezultă efortul de reidentificare a aptitudinilor și calităților necesare liderilor din sectorul public. Componentele leadership-ului sectorului public care necesită mai multă atenție sunt:

- Concentrarea asupra obținerii de rezultate;
- Înțelegerea mediului și a impactului său;
- Gândirea și acțiunea strategică;
- Construirea unor noi modele și modalități de lucru;
- Dezvoltarea și comunicarea unei viziuni personale a schimbării;

6.2.2 Necesitatea leadership-ului

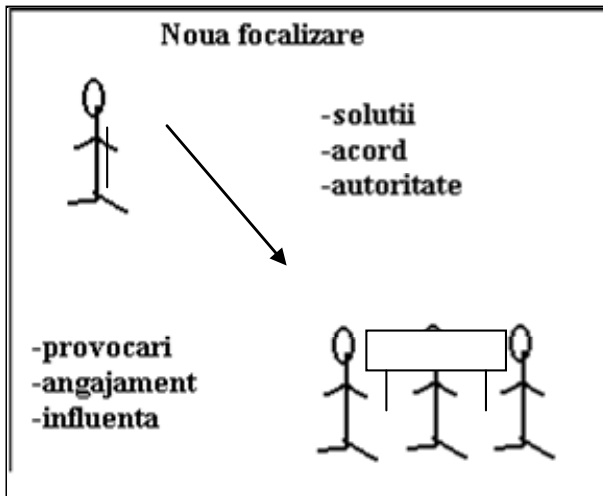
Un mediu aflat în schimbare necesită un nou tip de leadership ...

Globalizarea, descentralizarea și folosirea mai intensă a IT-ului reprezintă unele dintre elementele indispensabile pentru guvernare în noul secol. Globalizarea politicilor economice și sociale creează necesitatea unei noi capacități de exploatare a oportunităților de a rezolva implicațiile internaționale ale problemelor politice. În același timp, descentralizarea din ce în ce mai profundă a politicilor naționale face ca fragmentarea responsabilităților politice să crească, ridicând mari probleme referitoare la coordonarea și coerența politicilor. Dezvoltarea rapidă a informațiilor și tehnologiei oferă guvernelor posibilitatea de a trata problemele nou apărute într-o manieră flexibilă, transparentă și promptă. Pentru a corespunde efectiv unei varietăți de condiții dinamice, cum ar fi competiția agresivă, cererile pieței, dezvoltarea IT-ului și schimburile economice globale, sunt necesare noi abordări ale leadership-ului, mai potrivite cu sarcinile de reformulare sau reinventare a organizațiilor existente și, de asemenea, asigurarea coerenței și coordonării politicilor și diverselor interese.

În cadrul acestui mediu aflat în schimbare, trebuie acordată mai multă atenție leadership-ului deoarece:

- Nevoia din ce în ce mai mare ca oamenii să gândească și să se comporte într-o manieră globală și locală cere ca liderii să fie mai atenți la coerența politică. În special, schimbul de putere între cetățeni și guvern a sporit importanța leadership-ului în serviciul public și a făcut sarcina managerilor mai dificilă.
- În unele țări atracțiile muncii în sectorul privat și alte părți ale societății par a crește în defavoarea serviciului public, și în multe există o nevoie din ce în ce mai mare de asigurare a liderilor și managerilor de calitate.
- Într-o economie bazată pe cunoștințe, guvernul trebuie să marească baza informațională a activităților și să le integreze deoarece informațiile sunt produse din ce în ce mai mult. Acest lucru necesită un nou tip de leadership, care să-i inspire pe ceilalți să creeze și să împartă informația.
- În sfârșit, mediul nostru extern se schimbă repede și există o nevoie continuă ca organizațiile din sectorul public să se adapteze în mod foarte serios, pentru a continua să fie folositoare. Practic, în această situație leadership-ul este foarte solicitat – nu doar în ceea ce-i privește pe managerii superiori, ci și printre toți demnitarii publici, aleși și numiți.

Centrul leadership-ului se schimbă...



Paradigma tradițională a leadership-ului este în primul rând aceea a comenzii și controlului, în care există o distincție clară între rolul liderilor și cel al persoanelor care îi urmează. În acest model, relația dintre lideri și persoanele care îi urmează se bazează în primul rând pe autoritatea liderilor și pe supunerea celorlalți.

Oricum, într-o societate descentralizată, bazată pe informație și organizată ca o rețea, acest model clasic de leadership pierde teren. Relațiile dintre lideri și cei ce îi urmează s-au schimbat.

Autoritatea nu mai este atât de compactă ca înainte, ierarhiile s-au diminuat în multe organizații, și din cauza mai multor schimbări sociale, inclusiv apariția mobilității și oportunității de a munci mai mari, liderii din sectorul public prezent, trebuie să obțină un *angajament* mai puternic din partea susținătorilor, nu doar *acordul* lor. Drept urmare, liderii de azi trebuie să găsească modalități ce depășesc autoritatea pe care o au pentru a-i influența efectiv pe susținători.

Noul leadership implică toate nivelurile ...

În ierarhia tradițională a leadership-ului, lideri erau considerate acele câteva persoane aflate în pozițiile superioare ale ierarhiei. Însă în noul model al leadership-ului, acesta implică toate nivelurile, deși rolurile lor sunt diferite unele față de altele. Guvernul Statelor Unite a identificat trei tipuri diferite de leadership în cadrul ierarhiei: *leadership-ul strategic*, *leadership-ul de echipă* și *leadership-ul tehnic*.

- *Leadership-ul strategic* este necesar la nivelurile cele mai înalte pentru componente ca: gândirea strategică, înțelegerea politicii, viziunii și valorilor organizației;

- La nivelul de mijloc, *leadership-ul de echipă* este mai important decât celelalte tipuri, competențele indispensabile fiind: formarea echipei și aptitudinile interpersonale.
- Angajații aflați la nivelurile inferioare au nevoie de *leadership-ul tehnic*, care pune accent pe aptitudinile profesionale și tehnice.

Ideea că leadership-ul este necesar la toate nivelurile are un potențial impact revoluționar, și este o anticipare importantă a acțiunii de redefinire a leadership-ului din sectorul public.

6.2.3 Rolul leadership-ului

Agenții schimbării sau ai reformei

De-a lungul timpului, rolul cel mai important al liderilor din sectorul public a fost să rezolve problemele și provocările ivite într-un mediu specific. Care este, atunci, problema ce trebuie rezolvată de către leadership-ul actual? Părerăa lui *Heifetz* este că e vorba de problema adaptării. Totuși, prin adaptare, acesta nu se referă doar la supraviețuire. El vorbește despre capacitatea de a promova adaptări care vor restaura și promova, la rândul lor, interesele și valorile fundamentale ale societății sau organizației aflate în vizor, atunci când există o mare diferență între cum sunt orânduite lucrurile și cum ar trebui să fie. Referitor la sectorul public, problema care se pune este: cum pot națiunile, guvernele și instituțiile publice să se adapteze la condițiile care se schimbă, dacă schimbările necesare întrec posibilitățile existente?

Heifetz este de părere că atunci când oamenii sunt supuși unui mare stress din cauza diferenței dintre felul în care lucrurile sunt și cum ar dori ei să fie, ei au două tendințe la fel de disfuncționale:

- Prima este să încerce să dea vina pentru acest stress pe o anumită persoană sau organizație – să găsească un „țap ispășitor”. Această atitudine simplifică problema și oferă o modalitate de îndepărtare a stress-ului.
- Cea de-a doua este să caute o persoană drept salvator – să aibă încredere nelimitată în capacitatea unui anumit individ de a-i „conduce” departe de dificultăți. Aproape întotdeauna dictatorii ajung la putere într-o perioadă de stress național, când oamenii caută cu disperare pe cineva care să le rezolve problemele.

Potrivit acestei analize, atunci când afirmăm că dorim mai mult leadership în sectorul public, ceea ce căutăm de fapt sunt *persoane care să promoveze adaptările instituționale în interesul public*. În acest sens, valoarea leadership-ului nu este neutră, acesta fiind un ajutor pentru nevoia de a promova anumite valori fundamentale care pot fi considerate drept *spiritualitatea publică*.

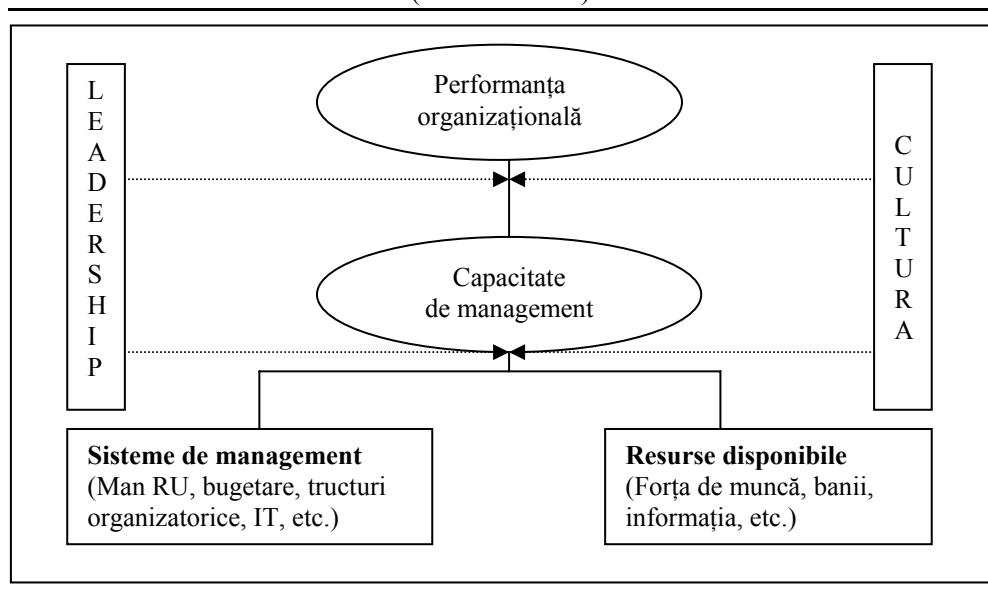
În particular, leadership-ul joacă un rol important în implementarea reformei sectorului public, deoarece implică două dintre cele mai importante aspecte ale reformei: *schimbarea și oamenii*. Leadership-ul se manifestă în relațiile interumane. Liderii de calitate inspiră oamenii. Schimbarea organizațiilor înseamnă, de fapt, schimbarea comportamentului oamenilor; așadar organizațiile aflate într-un proces de reformă au nevoie de leadership. Liderii, localizați în toată organizația, pot contribui la difuzarea și menținerea noilor valori, necesare pentru succesul reformei sectorului public. În loc să fie niște figuri autoritare și atotputernice, viitorii lideri vor trebui să fie capabili să convingă oamenii și să-și concentreze eforturile pentru o cauză comună.

Sporirea capacității / performanței organizaționale

Leadership-ul reprezintă o variabilă indispensabilă ce conduce la o capacitate sporită de a conduce și la performanță organizațională. Figura 6.1 descrie relațiile ipotetice dintre leadership și performanța organizațională. Având dată o anumită cultură organizațională, felul în care leadership-ul este exercitat determină în mare parte nivelul capacității de management, prin mobilizarea folosirii resurselor disponibile, cum ar fi forța de muncă, banii, informațiile etc., și prin influențarea mai multor sisteme de management, ca management-ul resurselor umane, sistemele de bugetare, structurile organizaționale, IT-ul, etc. Însă capacitatea sporită de management nu conduce neapărat la performanțe organizaționale mai mari. Pentru a realiza acest lucru, rolul de călăuză al liderilor este foarte important pentru atingerea performanței propuse. Cultura organizațională afectează acest proces direct sau indirect, uneori ca un accelerator, alteori, ca un obstacol.

În această idee, leadership-ul are un rol foarte important pentru obținerea unei capacități sporite de management și a performanței organizaționale. Însă până acum, nu s-a efectuat nici un studiu empiric care să analizeze relațiile din prezent. Acesta este un domeniu-cheie ce trebuie cercetat în studiile viitoare referitoare la leadership.

Leadership-ul și Capacitatea /Performanța Managementului
(Sursa: OECD).



În aprecierea performanțelor organizaționale, în câteva țări, atenția s-a mutat de curând de la ieșiri la intrări. Acest lucru are legătură cu o schimbare necesară în cultura serviciului public. Nu contează atât rezultatele, cât impactul asupra societății, care deschide calea spre probleme mai complexe și inevitabile. Leadership-ul este esențial pentru a susține schimbarea culturală, pentru a comunica, așadar, noul centru de atenție din societate, pentru a motiva personalul pentru această sarcină și a facilita cooperarea între departamente. Acest context orientat spre rezultate, oferă de obicei organizației un grad înalt de libertate și flexibilitate pentru a contribui la rezultate. Liderii trebuie să aibă capacitatea de a folosi această flexibilitate, de a-și motiva subordonații și a le oferi acestora stimulentele necesare pentru a-și îndeplini misiunea. În cele din urmă, liderii (sau, uneori, managerii) vor fi trași la răspundere pentru rezultatele agenției lor.

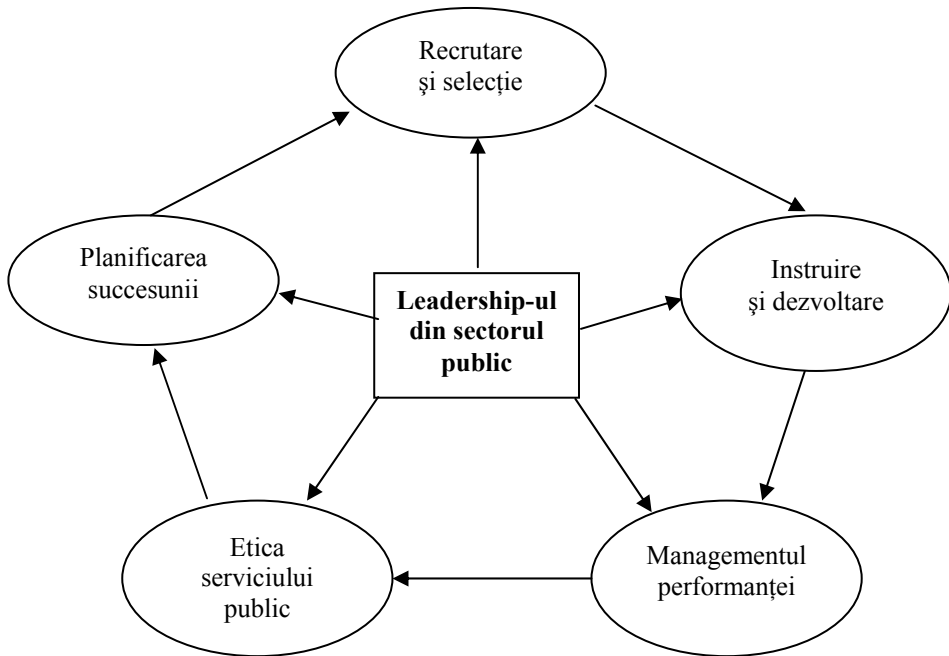
Integrarea altor activități de management al resurselor umane

Leadership-ul constituie o componentă importantă a managementului resurselor umane. De asemenea, are un rol integrator printre componente diferite ale MRU. Primul și cel mai important stadiu în dezvoltarea leadership-ului este selecția liderilor, deoarece atunci când

sunt alese persoane nepotrivite, încercarea de a le dezvolta nu prea are efect. Este esențială definirea aptitudinilor și competențelor pe care viitorii lideri trebuie să le aibă. Pe această bază, din această procedură de selecție trebuie să asigure candidați cu cele mai bune competențe și cu o mare dorință de a lucra cu oamenii. În această privință, competențele de leadership trebuie testate amănunțit. Așa cum rezultă din Figura 2, dezvoltarea leadership-ului este legată îndeaproape de fiecare activitate a MRU, în ciclul managementului personalului.

Figura 6.2

Leadership-ul în ciclu MRU



Rolul leadership-ului diferă în funcție de context

Gradul de importanță asociat dezvoltării leadership-ului din sectorul public diferă considerabil de la o țară la alta.

- Dezvoltarea liderilor este mai importantă într-o societate diversificată decât într-o societate omogenă, deoarece liderii au sarcina de a transmite noi valori, de a media neînțelegerile și a crea coaliții pentru sprijinul reformei.

- Leadership-ul este mai important într-o guvernare descentralizată și structurată ca o rețea decât într-o guvernare ierarhică și bazată pe reguli stricte.
- Țările care au ales calea reformei sporite nu vor mobiliza probabil mulți lideri odată. Oricum, acolo unde reforma este mai mare și mai răspândită, există un onorariu mai mare acordat leadership-ului.

6.2.4 Leadership-ul în sectorul public

6.2.4.1 Pașii frecvenți în dezvoltarea viitorilor lideri

Țările membre ale OECD au ales diferite abordări pentru dezvoltarea liderilor din sectoarele publice. Însă nu există un singur model eficient pentru dezvoltarea viitorilor lideri, întrucât fiecare țară are valorile sale unice care trebuie subliniate în sectorului public iar sistemele de management diferă de la o țară la alta. În ciuda diversității strategiilor și abordărilor adoptate de țările membre OECD, pot fi identificate unele tendințe generale și comune în dezvoltarea viitorilor lideri.

Definirea unui profil de competențe pentru viitorii lideri

În Marea Britanie și Statele Unite, primul pas făcut pentru dezvoltarea viitorilor lideri a fost definirea profilului de competențe pentru viitorii lideri. Ideea de bază este că aceste competențe, necesare viitorilor lideri pot diferi față de cele necesare liderilor din prezent în ceea ce privește responsabilitatea lor, capabilitatea și rolul. Din acest motiv, este esențială anticiparea formelor pe care sectorul public le va lua și ce probleme vor apărea referitor la identificarea și dezvoltarea liderilor potriviți cu mediul viitor.

În acest scop, serviciul civil din Marea Britanie a înființat noul cadru de competențe de bază ale Serviciului Civil Superior (SCS), care are rolul de a reflecta mai bine organizarea mai diversificată, mai creativă, mai strategică și concentrată asupra cetățeanului. Structura acestui cadru este descrisă în Tabelul 1. Planul dezvoltat al acestui cadru al competențelor a fost validat prin verificări și workshop-uri vaste. Cadru competențelor a fost lansat în aprilie 2001, ca parte a noului sistem SCS de management al performanței și de taxare care se concentrează atât asupra nevoilor de instruire și dezvoltare și planificării carierei cât și asupra furnizării stimulentei pentru obținerea de performanțe și rezultate.

**Cadrul de competențe al Serviciului Civil Superior – Leadership
pentru rezultate**

Oferirea unui scop și a unei direcții <i>Crearea și comunicarea unei viziuni a viitorului</i>	Impactul personal <i>Conducere prin puterea exemplului</i>	Gândirea strategică <i>Exploatarea ideilor și a oportunităților pentru atingerea scopurilor</i>
Obținerea celor mai bune rezultate de la oameni <i>Motivarea și dezvoltarea oamenilor pentru a atinge performanțe deosebite</i>	Învățarea și îmbunătățirea Realizarea unei experiențe și a ideilor noi pentru îmbunătățirea rezultatelor	Concentrarea pe obținerea de rezultate <i>Obținerea valorii pentru bani și rezultate</i>

(Sursa: OECD)

Guvernul Statelor Unite a dezvoltat și definitivat un set de caracteristici-cheie și competențe pentru leadership, numite Calificările Executive de Bază (CEB). CEB-urile Statelor Unite și cele 27 de componente ale lor sunt prezentate în Tabelul 6.2. Acestea sunt utilizate pentru: i) identificarea nevoilor de dezvoltare ale indivizilor; ii) selectarea și certificarea candidaților pentru Serviciul Executiv Superior (SES) care reprezintă nivelul maxim în SUA; și iii) comensurarea performanței în primul an de serviciu a liderilor numiți de curând.

Și guvernul finlandez și-a revizuit în 1997 criteriile de selecție pentru demnitarii din fruntea guvernului. Scopul criteriilor revizuite este transformarea rolului demnitarilor superiori astfel încât să corespundă cu globalizarea și schimbările din guvern, în special a celor ce au mărit autoritatea și responsabilitatea departamentelor și agențiilor guvernamentale. Noile criterii de selecție caută să îmbunătățească competențele managerilor superiori prin calificări *statutare* și calificări *generale*. Calificările *statutare* sau specifice postului includ grade academice mai înalte, experiență relevantă în politică, abilități de management dovedite și, la cel mai înalt nivel al guvernului – experiență în management superior. Calificările *generale*, sau acele reguli care se aplică tuturor angajaților din sectorul civil superior, includ etica, experiența și cunoștințele referitoare la guvernare, abilitatea de a lucra în echipă potențial de dezvoltare și calități dovedite de relaționare, de comunicare și limbaj.

CEB-urile și cele 27 de Componente

CBE	Componente	
Îndrumarea schimbării	<ul style="list-style-type: none"> • Învățarea continuă • Creativitate și inovație • Cunoștințe despre exterior • Flexibilitate 	<ul style="list-style-type: none"> • Elasticitate • Motivare în servire • Gândirea strategică • Viziunea
Conducerea oamenilor	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul conflictului • Cunoștințe despre diferențele culturale 	<ul style="list-style-type: none"> • Integritatea/Onestitatea • Construirea echipei
Căutarea de rezultate	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanțurile • Servirea clienților • Caracter hotărât 	<ul style="list-style-type: none"> • Antreprenoriatul • Rezolvarea problemelor • Credibilitate tehnică
Priceperea la afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • Management financiar • Managementul resurselor umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul tehnologiei
Construirea unor coaliții/ Comunicarea	<ul style="list-style-type: none"> • Influența / Negocierea • Priceperi de comunicare • Comunicare orală 	<ul style="list-style-type: none"> • Parteneriat • Cunoștințe politice • Comunicare scrisă

(Sursa: OECD)

Identificarea și selectarea potențialilor lideri

Fiind dat cadrul de competențe pentru viitorii lideri, următorul pas este adesea identificarea și selectarea viitorilor lideri potențiali. Acest subiect implică decizia de a selecta viitorii lideri din exterior sau de a-i educa în cadrul sectorului public. Dacă o țară pune un accent mai mare asupra primei metode decât asupra celei din urmă, ar trebui să-și pună și problema recrutării celor „mai buni și mai deștepți” candidați în competiția cu alte sectoare. În multe țări membre ale OECD guvernul înfruntă dificultăți în recrutarea celor mai talentați oameni pentru sectorul public din cauza înrăutățirii imaginii guvernului, restrângerii pieței muncii, remunerării relativ mici și lipsei antreprenoriatului. Pentru aceste țări, identificarea și e viitorilor lideri a devenit mai importantă ca oricând.

În studiul cazurilor țărilor OECD, se pot identifica două tendințe importante de selectare a liderilor, cu toate că aceste țări nu au folosit termenul de „leadership” în mod explicit. Un grup de țări, cum ar fi Marea Britanie, Franța, Japonia și Coreea are un sistem centralizat de selectare a viitorilor manageri și/sau lideri. De exemplu, modul rapid în care guvernul Marii Britanii lucrează, are ca scop selectarea mai multor lideri viitori dintr-un stadiu incipient. ENA din Franța se ocupă de viitoarea elită din întreaga societate. În Japonia și Coreea, există un examen special pentru recrutarea viitorilor manageri și/sau lideri. În schimb, în țări ca Suedia, Germania și Olanda, unde autoritățile din departamentele de personal au fost deja transferate, în mare parte, la ministere, nu există un sistem formal alcătuit de guvern pentru selectarea viitorilor manageri/lideri. În aceste țări, fiecare minister caută persoanele cele mai calificate care se potrivesc cu nevoile organizației.

Altă modalitate de identificare a liderilor din cadrul unei organizații o reprezintă *planificarea succesiunii*, care joacă, de asemenea, un rol important pentru ridicarea moralului angajaților curenți. Pentru cei care vor avea probabil roluri de conducere în viitor, organizația ar trebui să ofere o sumă de experiențe în diferite funcții, în sectoare diverse, în echipe inter-departamentale și chiar în sectorul privat. Experiențele diverse și implicarea vor contribui la dezvoltarea viitorilor lideri în organizație.

Încurajarea îndrumării și a instruirii

Odată ce potențialii lideri au fost identificați și selectați, următorul pas este antrenarea lor continuă. Unele țări au înființat în acest scop o instituție specială pentru dezvoltarea leadership-ului. De exemplu, guvernul Statelor Unite a înființat Institute pentru Administrația Federală și Centre pentru Dezvoltarea Managementului, în care liderii din serviciul public urmează anumiți pași către leadership, aceștia fiind cunoscuți drept „Călătoria spre Leadership”. În Suedia, guvernul a înființat în 1999 Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare. Una dintre sarcinile principale ale acestei instituții este recrutarea și instruirea managerilor din administrația publică. În acest scop, instituția a condus „Programul Strategic de Management”, care acoperă subiectele leadership, tendințe viitoare și dezvoltarea activității.

Alte state, cum ar fi Austria, Belgia, Finlanda, Japonia, Coreea, Olanda, Polonia și Portugalia, accentuează leadership-ul mai mult în curriculum deja existent și organizează cursuri noi pentru instruirea administrației superioare și a managementului superior. De exemplu, Germania a dezvoltat un sistem ce cuprinde patru faze de instruire pentru

leadership în Academia Federală a Administrației Publice, după cum urmează:

- Faza 1: dezvoltarea competențelor viitorilor manageri.
- Faza 2: calificarea pentru sarcinile pe care leadership-ul le presupune.
- Faza 3: dezvoltarea competențelor avansate de conducere.
- Faza 4: cunoștințe deosebite și schimb de experiență.

Olanda a adoptat deja – iar Islanda plănuiește să o facă – metodele de „antrenare și consiliere” pentru leaderii prezenți și cei potențiali, în cooperare cu profesioniștii din sectorul privat. În cadrul acestei metode, un leader va discuta cu instructorul său, pentru o anumită perioadă de timp, despre punctele slabe pe care le are și va primi de la acesta sfaturi pentru dezvoltarea competențelor de leader în viitor. Islanda a adoptat o abordare interesantă a dezvoltării leadership-ului care presupune ajutorul acordat de către guvern leaderilor în organizarea și menținerea rețelei pe care ei o creează. Această abordare a fost foarte folositoare pentru ca leaderii să-și împărtășească valorile comune și să învețe unii de la alții.

Susținerea dezvoltării leadership-ului

Deoarece dezvoltarea viitorilor leaderi este un proces de durată, este foarte importantă susținerea dezvoltării leadership-ului. În acest scop, pot fi menționate câteva sugestii practice:

- Dezvoltarea unui program cuprinzător pentru perspectiva guvernului asupra acestui proces este esențială pentru dezvoltarea viitorilor leaderi. Dacă este posibil, guvernul ar trebui să înființeze un institut specializat în dezvoltarea leadership-ului.
- Alocarea unei părți mai mari din timpul managerilor pentru dezvoltarea leaderilor este esențială pentru succesul programelor de dezvoltare a leaderilor. Cercetările au arătat că una dintre cele mai bune practici în cadrul celor mai de succes afaceri private este ca managerii superiori să aloce până la 25% din timpul lor dezvoltării leaderilor.
- Corelarea stimulentei cu performanța pentru un leadership mai bun încurajează angajații să-și îmbunătățească competențele și să-și folosească întregul potențial. Acest lucru contribuie, de asemenea, la susținerea efortului pe care organizația îl face pentru dezvoltarea leaderilor.

6.2.4.2 Implicațiile politicii de dezvoltare a leadership-ului

Din experiență și analize, reies anumite recomandări despre maniera de abordare a leadership-ului:

- Cea mai bună modalitate de a deveni leader este deținerea poziției sau lucrul în preajma celor care o dețin deja. Dacă ne dăm seama că nu putem privi leadership-ul ca pe un set de competențe individuale diferite de disponibilitatea personală de a rezolva problemele complicate, atunci leadership-ul se învață prin confruntarea cu problemele complicate și prin lucrul cu oameni care te obligă să înfrunți problemele complicate.
- Sarcina dezvoltării leadership-ului nu ar trebui încredințată celor care dețin poziții de înaltă autoritate. Managerii superiori garantează, desigur, o atenție specială, însă o strategie de dezvoltare a leadership-ului încredințată aceluși grup ignoră faptul că influența este mai mult informală decât formală și că adaptarea necesită responsabilitate personală la toate nivelurile.
- Leadership-ul de succes necesită nu numai concentrarea asupra problemelor ci și o înțelegere profundă a oamenilor care sunt implicați și felul în care aceștia reacționează la stress. Este, de asemenea, nevoie de capacitatea de a deosebi problemele cele mai importante și felul în care mai multe pot fi rezolvate în același timp, și, de asemenea, capacitatea de a tempera conflictele și de a crea un mediu în care oamenii să simtă siguranță și încredere pentru a înfrunta problemele, în loc să le evite sau să fie copleșiți de ele.
- În sfârșit, este nevoie și de o bună capacitate de a previziona posibilele acțiuni ale oamenilor și momentul acestora, pentru a începe schimbarea situației lor.

6.2.5 Recomandări pentru dezvoltarea leadership-ului

Deși leadership-ul e ușor de explicat, el nu este atât de ușor de pus în practică. Leadership-ul se referă în primul rând la comportament, iar în al doilea rând la aptitudini. Bunii conducători sunt urmați mai ales pentru că oamenii au încredere în ei și-i respectă, mai mult decât pentru aptitudinile pe

care le posedă. Leadership-ul este diferit de management. Managementul se axează mai mult pe planificare, aptitudini organizaționale și de comunicare. Leadership-ul se bazează și pe aptitudini de management, dar mai mult pe calități ca integritate, cinste, curaj, angajament, sinceritate, pasiune, încredere, optimism, înțelepciune, determinare, compasiune și sensibilitate. Unii oameni sunt, din naștere, mai potriviți pentru lideri. Majoritatea oamenilor nu caută să fie conducători. Cei care vor să devină conducători își pot dezvolta abilități de conducere (Casetă 1).

Zece sfaturi pentru lideri

Jack Welch, un respectat om de afaceri și scriitor, este cel cărui i s-a atribuit propunerea acestor principii fundamentale ale conducerii:

1. Există o singură cale – calea cea dreaptă. Aceasta dă tonul organizației.
2. Fiți deschiși la ce este mai bun din ceea ce vă oferă oricine, oricând. Faceți schimb de pregătire în cadrul organizației.
3. Puneți oamenii potriviți în posturile potrivite – este mai important decât dezvoltarea unei strategii.
4. O atmosferă neoficială (informală) este un avantaj concurențial.
5. Asigurați-vă că toată lumea contează și toată lumea știe că este importantă.
6. Încrederea de sine legitimată este un factor câștigător – adevăratul test al încrederii de sine este curajul de a fi deschis.
7. Afacerile trebuie făcute de plăcere – întărirea și organizarea celebrărilor.
8. Nu subestimați niciodată cealaltă persoană.
9. Înțelegeți care sunt punctele dumneavoastră forte și puneți-vă cei mai buni oameni în acele posturi.
10. Să știți când să vă implicați și când să vă dați la o parte – este vorba de instinct pur.

Ca și conducător, prioritatea dumneavoastră principală este să vă asigurați că sarcina, oricare ar fi ea, este dusă la bun sfârșit. Liderii fac în așa fel ca lucrurile să se întâmple prin:

- cunoașterea obiectivelor și realizarea unui plan prin care pot fi îndeplinite
- construirea unei echipe unite care să îndeplinească obiectivele
- fiecare membru al echipei trebuie motivat să ofere ce are mai bun

Liderul trebuie să se cunoască foarte bine: să își cunoască punctele forte și slăbiciunile, pentru a putea să își construiască cea mai bună echipă care să îl ajute. De asemenea el trebuie să planifice cu atenție, împreună cu oamenii săi, când este cazul, modul în care va atinge obiectivele. Este necesar să se mențină un echilibru între „a face” el lucrurile și a-i pune pe ceilalți „să facă”.

Leadership-ul se bazează pe spiritul de echipă

Construiți echipe. Asigurați-vă că aveți grijă de oamenii voștri, iar comunicarea și relațiile sunt bune. Selectați persoanele potrivite și ajutați-le să se dezvolte. Dezvoltați oamenii prin pregătire și experiență, în special prin stabilirea unor obiective și responsabilități care să-i motiveze și să-i solicite, și întotdeauna încurajați persoanele care se străduiesc să se îmbunătățească și să ia sarcini suplimentare.

Comunicarea e esențială. Liderul este cel care ascultă, se consultă, se implică, explică atât de ce, cât și ce trebuie făcut.

Unii conducători conduc, de exemplu, și sunt foarte implicați; alții sunt mai distanți și conduc oamenii să facă. Oricum – exemplul este covârșitor – felul în care lucrați și vă conduceți va fi maximul din ceea ce puteți să vă așteptați de la ceilalți. Dacă fixați standarde joase, sunteți vinovat de performanțele slabe ale angajaților.

„...Lăudați cu voce tare, criticați încet.” (Catherine The Great).
Urmați această maximă.

Dacă sunteți în căutarea unui comportament ideal care să vă facă să câștigați respectul și încrederea oamenilor voștri, acesta este: întotdeauna să vă lăudați oamenii pentru reușitele și succesele dumneavoastră. Niciodată să nu vă asumați numai dumneavoastră meritele – chiar dacă este așa, ceea ce este oricum puțin probabil. Trebuie oricum să vă asumați vina pentru eșecurile sau greșelile pe care oamenii dumneavoastră le fac. În nici un caz să nu învinovați public pe cineva pentru o nereușită. Nereușita lor este responsabilitatea dumneavoastră – ofertele adevărate de conducere nu sunt ascunzători pentru un lider adevărat.

Faceți-vă timp să ascultați și să vă înțelegeți oamenii. Implicați-vă. Interesați-vă și înțelegeți ceea ce fac și gândesc oamenii, și cum cred ei că se pot face îmbunătățiri.

Accentuați optimismul. Exprimați-vă ideile punând în evidență ceea ce ar trebui făcut, nu ceea ce n-ar trebui făcut. Dacă accentuați negativismul, este foarte probabil ca oamenii să se îndrepte către această direcție. Ca și

mama care și-a lăsat pentru un minut copilul de cinci ani nesupravegheat în bucătărie, zicând în timp ce ieșea pe ușă „... să nu-ți bagi boabele de mazăre în nas ...”

Aveți încredere în oamenii să facă lucruri grozave – având spațiu, libertatea și timpul, oricine poate să realizeze mai mult decât speră ceilalți. Asigurați-le oportunități interesante și relevante, cu măsuri și recompense corespunzătoare, și vor face mai mult decât să vă răsplătească încrederea.

Luați cu curaj deciziile dificile, fiți sincer și precis în implementarea lor.

Căutați mereu să învățați de la oamenii care vă înconjoară – vă vor învăța despre dumneavoastră înșivă mai multe decât orice altceva. Ei vă vor spune 90% din ceea ce trebuie să știți pentru a vă atinge scopurile în afaceri.

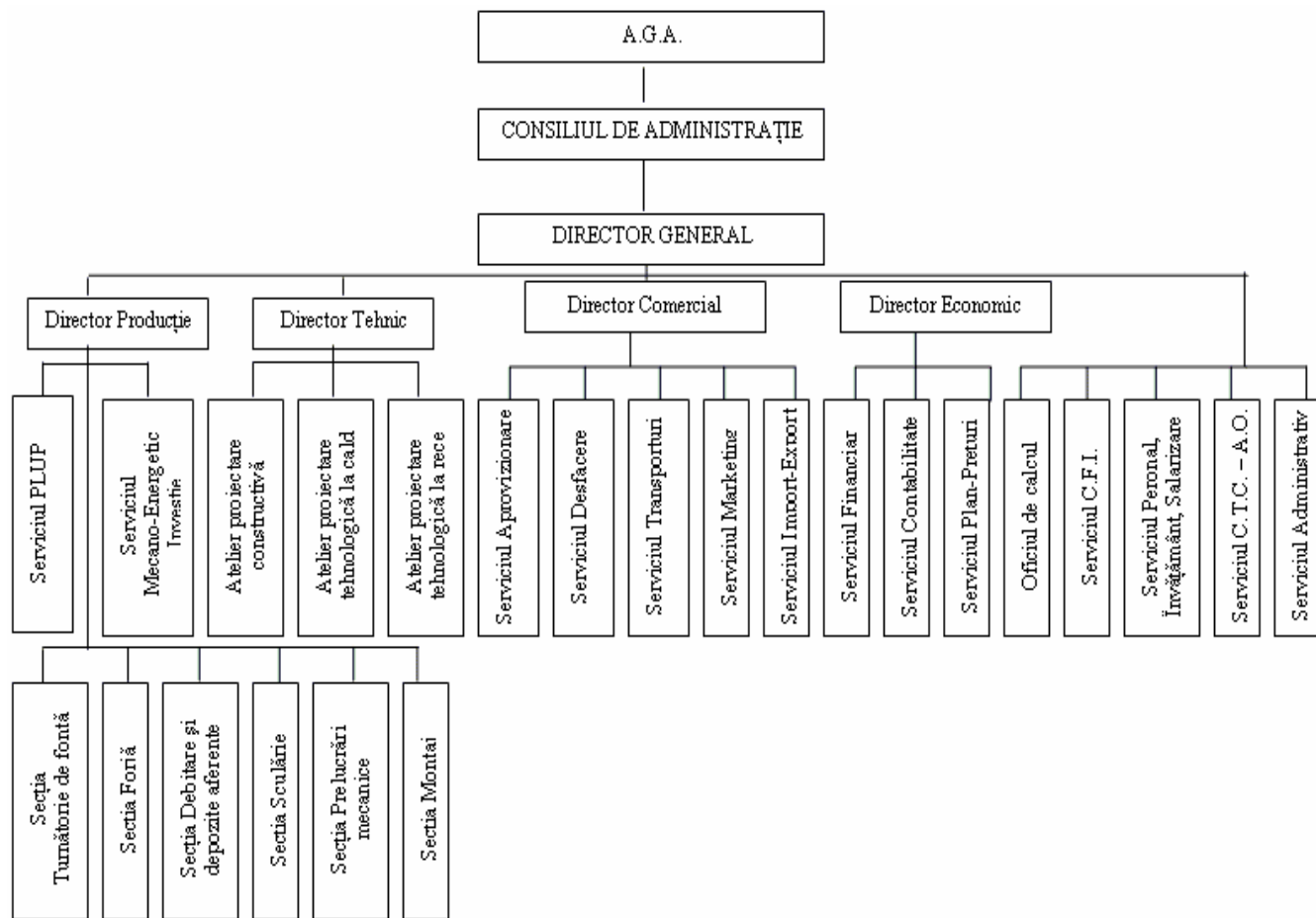
Folosiți-vă norocul, dar nu de dragul acestuia. Începeți să vă planificați succesiunea imediat ce primiți noul post, iar în acest sens, asigurați-vă că faceți doar promisiunile pe care puteți să garantați că le îndepliniți.

Comportamentul conducătorilor dezvoltă stiluri și aptitudini de conducere

Aptitudinile liderilor se bazează pe comportamentele de conducere. Aptitudinile singure nu creează lideri – stilul și comportamentul o fac. Dacă sunteți interesați de pregătirea și dezvoltarea leadership-ului – începeți cu comportamentul conducerii. Leadership-ul se bazează pe comportament, în special față de ceilalți. Persoanele care se străduiesc în acest sens ajung să fie privite și respectate de către oamenii lor ca niște lideri:

- *integritatea* – cea mai importantă condiție; fără ea restul este în zadar;
- *maturitatea* – niciodată să nu deveniți prea sentimentali – nu țipați chiar dacă sunteți foarte supărați sau furioși;
- *conducerea prin exemplu* – întotdeauna să fiți privit ca lucrând mai mult și mai determinat decât oricine altcineva;
- *corectitudinea* – purtați-vă cu toți egal și după merite;
- fiți *fermi și clari* când aveți de-a face cu comportamente neadecvate sau imorale;
- *ascultați și înțelegeți* oamenii, și arătați-le că i-ați înțeles (aceasta nu înseamnă că trebuie să fiți de acord cu toată lumea – a înțelege diferă de a fi de acord);

- întotdeauna *asumați-vă responsabilitatea și vina* pentru greșelile oamenilor dumneavoastră;
- nu vă promovați niciodată pe voi înșivă;
- ajutați-vă și sprijiniți-vă oamenii;
- fiți *decisivi*, dar fiți văzuți luând decizi corecte și echilibrate;
- *cereți părerile* oamenilor dumneavoastră, dar rămâneți neutru și obiectiv;
- fiți *cinstit dar sensibil* atunci când trebuie să dați vești proaste sau să criticați;
- *faceți întotdeauna ceea ce ați spus că faceți* – țineți-vă promisiunile;
- munciți din greu ca să *deveniți expert* în ceea ce faceți din punct de vedere tehnic, și să înțelegeți abilitățile și provocările tehnice ale oamenilor dumneavoastră;
- încurajați-vă oamenii să crească, să învețe și să accepte câtă muncă vor ei, într-un ritm pe care pot să-l suporte;
- accentuați întotdeauna părțile pozitive (spuneți „fă-o așa”, nu „nu o face așa”);
- zâmbiți și încurajați-i pe ceilalți să fie veseli și să fie mulțumiți de ei;
- relaxați-vă și dați-vă dumneavoastră și oamenilor dumneavoastră timpul să vă cunoașteți și să vă respectați;
- luați notițe și păstrați evidente;
- *planificați* și stabiliți prioritățile;
- gestionați-vă bine timpul și ajutați-i și pe ceilalți să o facă;
- includeți-vă oamenii în modul dumneavoastră de gândire și în special în gestionarea schimbărilor;
- citiți cărți bune și primiți sfaturi de la oameni competenți, pentru a vă ajuta să va înțelegeți pe dumneavoastră înșivă și în special slăbiciunile oamenilor dumneavoastră (cele mai bune cărți despre conducere nu sunt numai despre afaceri – sunt despre oameni care triumfă asupra situațiilor potrivnice);
- îndepliniți sarcinile și obiectivele companiei, dar niciodată cu prețul integrității sau încrederii oamenilor dumneavoastră.



Fișa postului

A. POSTUL: ECONOMIST

B. COMPARTIMENT: FINANCIAR

C. CERINȚE:

- a) Studii: Absolvent al învățământului superior economic
- b) Vechime: 2 ani pe funcție economică
- c) Specifice: Cursuri de perfecționare a cunoștințelor profesionale

D. RELAȚII:

- d) ierarhice – subordonat șef birou
- e) funcționale – este coordonat pe linie metodologică de șef ierarhic
- f) colaborare – cu toate compartimentele
- g) de reprezentare – în limita delegării de autoritate și cu eventuali beneficiari

E. SARCINI ȘI ATRIBUȚII:

- întocmește jurnale de casă și bancă în lei și valută;
- urmărește încasarea c/v contractelor în valută;
- întocmește și urmărește avansurile și decontarea lor în lei și valută;
- verifică și acordă viză la toate plățile și încasările în numerar efectuate prin casă;
- întocmește și verifică c/v CEC-lor încasate de la diverși beneficiari;
- întocmește note contabile pentru reglarea conturilor ce intervin în cursul lunii privind încasări sau plăți;
- sprijină activitatea de încasare a c/v facturilor emise beneficiarilor;
- întocmește dispozițiile de plată sau încasare către casierie;
- verifică exactitatea și veridicitatea documentelor înscrise în deconturile prezentate de personalul firmei;
- verifică realitatea, legalitatea documentelor înscrise în registrul de casă;

- verifică registrul de casă, efectuează contarea sumelor și confirmă exactitatea soldului de casă;
- întocmește lunar jurnalul de casă, situația avansurilor în numerar în lei și valută;
- urmărește concordanța dintre înregistrările de la bancă și cele din registrul de casă;
- întocmește note contabile de reglare a conturilor în situații când se fac încasări sau plăți în numerar;
- efectuează controlul casieriei cel puțin odată pe lună și ori de câte ori se impune situația;
- ia măsuri să se cunoască în permanență problemele legate de respectarea disciplinei de casă;
- întocmește lunar jurnal de disponibil în valută aflat în cont la bancă;
- verifică continuitatea, realitatea și exactitatea datelor din extrasele în valută emise de bancă;
- urmărește încasarea c/v D.I.V.;
- întocmește situația CEC-urilor emise de diverși beneficiari;
- verifică facturile emise de firmă și completează CEC-urile prezentate de beneficiari după care le depune la bancă pe bază de borderou și urmărește încasarea acestora în contul de disponibil la bancă;
- completează și prezintă borderoul de cumpărări efectuate și decontate prin casă ce conțin TVA;
- întocmește situația cheltuielilor pe compartimente în vederea stabilirii cheltuielilor de regie (decontate prin casă);
- sprijină activitatea de încasare a facturilor emise către beneficiari;
- are obligația de a asigura calitatea lucrărilor efectuate.

F. RELAȚII INTERNE:

- cu tot personalul din întreprindere;

G. RELAȚII EXTERNE:

- nu este cazul .

Prezentele atribuții nu sunt limitative, titularul postului putând efectua și altele din domeniul său de activitate, acordate prin dispoziția șefului de compartiment, conducerea firmei sau prevăzute în dispozițiile legale în vigoare.

Încadrarea cu personal anul t

Nr. Crt.	Compartiment	Total personal, din care:	După postul ocupat			După pregătire						
			M	E	Op.	Studii superioare			Studii medii			Cultură generală
						E	T	As	E	T	As	
1	Managementul de nivel superior	5	5	-	-	1	4	-	-	-	-	-
2	Serviciul administrativ	23	1	8	14		2	1	2	5	-	13
3	Serviciul personal, învățământ, salarizare	5	1	4	-	1	1	1	2	-	-	-
4	Serviciul CTC-AQ	25	1	9	15	1	5	-	4	11	2	2
5	Serviciul Plan-Prețuri	9	1	8	-	1	5	-	1	2	-	-
6	Oficiul de calcul	7	1	6	-	3	2	-	-	2	-	-
7	Atelier proiectare constructiva	41	1	17	23	2	16	-	-	23	-	-
8	Atelier proiectare tehnologică la cald	36	1	14	21	2	14	-	-	20	-	-
9	Atelier proiectare tehnologică la rece	34	1	12	21	2	12	-	-	20	-	-
10	Serviciul PULP	12	1	11	-	-	2	-	1	9	-	-
11	Serviciul mecano-energetic investiții	5	1	4	-	-	2	-	-	3	-	-

Anexe

12	Serviciul aprovizionare	12	1	6	5	3	3	-	-	3	-	3
13	Serviciul marketing	3	1	2	-	1	2	-	-	-	-	-
14	Serviciul desfacere	26	1	14	11	2	3	2	10	3	4	2
15	Serviciul transporturi	18	1	17	-	-	3	-	-	15	-	-
16	Serviciul financiar	16	1	15	-	4	1	-	11	-	-	-
17	Serviciul contabilitate	14	1	13	-	2	-	-	12	-	-	-
18	Serviciul control financiar de gestiune	3	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-
19	Secția turnătorie fontă	102	4	29	69	2	9	-	12	54	-	25
20	Secția forjă	107	4	24	79	3	10	-	10	55	-	29
21	Secția debitare și depozitele aferente	98	4	20	74	2	8	-	5	63	-	20
22	Secția prelucrări mecanice	87	3	16	68	1	7	-	5	53	-	21
23	Secția montaj	75	3	15	57	1	8	-	3	49	-	14
	TOTAL	763	40	266	457	37	119	4	78	390	6	129
							160			474		129

BIBLIOGRAFIE

1. Allaire, Y.; Firșirotu, M., *Management strategic*, Editura Economică, București, 1998
2. Ansoff, I.; Mc. Donnel, E., *Implanting Strategic Management*, second Edition, Trentice Hall, New Jersey, 1990
3. Băcanu, B., *Management strategic*, Editura Teora, 1997
4. Bărbulescu, C., *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, București, 1999
5. Birn, R., *The effective Use Market Research. A Guide for Management*, Kogar Page, London, 1995
6. De Bodinat, H.; Meruer, V., *L'analyse strategique moderne*, Harvard, L'expansion, Boston, 1993
7. Burduș, E.; Androniceanu, A., *Managementul schimbării*, Editura Economică, București, 2000
8. Ciobanu, I., *Management strategic*, Editura Polirom, Iași, 1998
9. Cummings, T. G., *Organization Development & Changes*, South-Western College Publishing. ITP Company, 1997
10. Deac, V.; Bârgu, C., *Strategia firmei*, Editura Eficient, București, 2000
11. Dan, V.; Isaic-Maniu, R.; Mitran, D.; Stan, E., *Strategii și structuri industriale competitive*, Editura ALL, București, 1997
12. Greenbaum, N., *The Handbook for Focus Group Research*, Lexington Books, New York, 1993
13. Helfer, J. P.; Kolika, M.; Orsoni, J., *Management. Stratégie et Organisation*, Vuilbert, 1993
14. Kinner, T. C.; Root, A. R., *Survey of Marketing Research: Organization, Function, Budget, Compensation*, American Marketing Association, Chicago, 1989
15. Mc. Kinsey, *Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984
16. Kotler, P., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1990

17. Mathias, R. L.; Nica, P. C.; Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
18. Maxim, E.; Gherasim, T., *Marketing*, Editura Economică, București, 2000
19. Mintzberg, H.; Waters, J. A., *Of Strategies. Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985
20. Naneș, M., *Managementul strategic al întreprinderii și provocările tranziției*, Editura ALL Beck, 2000
21. Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999
22. Nicolescu, O. (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
23. Nicolescu, O. (coord.), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
24. Nicolescu, O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
25. Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Profitul și decizia managerială*, Editura Tribuna Economică, București, 1998
26. Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2002
27. Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002
28. Pearce, J. A.; Robinson, R. B., *Comparative Strategy*, Irwin, Boston, 1991
29. Pearce, J. A.; Robinson, R. B., *Formulation and Implementation Competitive Strategy*, Third Edition, Irwin, Homewood, Illinois, 1988
30. Popescu, F., *Rolul comerțului exterior în creșterea economică*, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice, Institutul de Economie Națională, Centrul de Informare și Documentare Economică, București, 1999
31. Popescu-Bogdănești, C., *Resursele de competitivitate ale întreprinderii*, Editura Tribuna Economică, București, 2000
32. Porter, M., *Comparative Advantage of Nations*, The Mac Millan Press Ltd., London, 1990

Bibliografie

33. Porter, M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985
34. Rumelt, R., *The Evaluation of Business Strategy*, Third Edition, Mc. Graw-Hill Book Company, New York, 1980
35. Russu, C., *Management strategic*, Editura All Beck, 1999
36. Russu, C., *Management-Concepte, Metode, Tehnici*, Editura Expert, București, 1993
37. Sabău, G., *Societatea cunoașterii, o perspectivă românească*, Editura Economică, București, 2001
38. Schreiber, J. J. S., *Le Defi Americain*, vol. I, Editions de Noël, Paris, 1967
39. Schwartz, H.; Davis, S. M., *Matching Comparison Culture and Business Strategy*, Organizational Dynamic, 1981
40. Thiétart, R. A., *La stratégie d'entreprise*, 2e édition, Mc.Graw-Hill, 1991
41. Tiles, S., *How to Evaluate Corporate Strategy*, Harvard Business Review, 1963
42. Toffler, A., *Powershift. Puterea în mișcare*, Editura Antet, București, 1995
43. Twiss, B., *Inovarea tehnologică. Creativitate-Conducere-Organizare*, Editura Tehnică, București, 1975
44. Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
45. Verboncu, I., *Manageri & Management*, Editura Economică, București, 2000
46. Verboncu, I., *Tabloul de bord*, Editura Tehnică, București, 2001
47. Verboncu, I.; Popa, I., *Diagnosticarea firmei, Teorie și aplicații*, Editura Tehnică, București, 2001
48. Zorlențan, T.; Burduș, E.; Căprărescu, G., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
49. Weill, M., *Le Management Stratégique*, Armand Colin, Paris, 1992
50. Popa, I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004

CAPITOLUL 7

Studiu de caz

Perfecționarea sistemului de management al SC RIVALITATEA SA

Prezentarea S.C. RIVALITATEA S.A.

7.1 Date de identificare

- Sediul: Ploiești, str. Competiției, nr. 11, jud. Prahova
- Număr în Registrul Comerțului: J/40/156/1990
- Cod fiscal: 437715
- Capital social: 37.884.350 mii lei
- Cod grupă CAEN: 291

7.2 Forma de proprietate

S.C. RIVALITATEA S.A. este o societate cu capital integral românesc, majoritar de stat.

7.3 Cifra de afaceri

Cifra de afaceri înregistrată în ultimii trei ani a cunoscut următoarea evoluție:

t-2:	71.572.660 mii lei
t-1:	83.272.604 mii lei
t:	128.185.543 mii lei

7.4 Rezultatul exercițiului

Evoluția rezultatului exercițiului a fost următoarea:

t-2:	3.105.407 mii lei
t-1:	951.264 mii lei
t:	- 4.249.604 mii lei

7.5 Obiectul de activitate

Obiectul de activitate al societății îl reprezintă proiectarea, producerea și comercializarea de agregate echipate cu motoare, compresoare și produse speciale de interes național sau domenii conexe, produse pentru mica industrie și agricultură, echipamente și SDV-uri, piese de schimb.

Prezentarea situației economico-financiare a S.C. Rivalitatea S.A.

Sinteza bilanțului contabil și a contului de profit și pierderi, care reflectă evoluția rezultatelor economico-financiare sunt prezentate în tabelele 7.1 și 7.2.

Tabelul 7.1

Sinteza bilanțului contabil				
mii lei				
Nr. crt.	Denumire	Situația la:		
		t-2	t-1	t
ACTIV				
1	Imobilizări necorporale, total	60.741	90.771	76.024
2	Terenuri	3.612.578	3.612.578	3.612.578
3	Construcții	9.248.836	8.981.316	8.716.149
4	Echipamente tehnologice	15.447.609	12.350.596	11.225.799
5	Mijloace de transport	1.434.717	1.258.530	883.765
6	Alte mijloace fizice	1.570.301	1.448.327	1.458.867
7	Imobilizări corporale în curs	-	4.558	-

Studiu de caz

8	Total imobilizări corporale	31.374.782	27.746.676	25.973.182
9	Total imobilizări financiare	3.373.800	1.449.933	18.733
10	Active imobilizate total	34.809.323	29.287.380	26.067.939
11	Materii prime, materiale consumabile	11.818.111	12.336.547	12.571.626
12	Stocuri aflate la terți	226.618	94.408	67.421
13	Producție în curs de execuție	925.906	1.249.853	3.848.485
14	Semifabricate, produse finite	7.858.142	11.492.815	12.015.711
15	Mărfuri, ambalaje	30.364	45.978	45.646
16	Total stocuri	20.859.141	25.219.601	28.548.889
17	Furnizori, debitori	150.070	314.679	106.367
18	Clienți și conturi asimilate	11.325.933	9.279.030	21.226.180
19	Alte creanțe	249.426	651.857	682.835
20	Conturi și bănci	9.493.091	8.927.802	5.760.188
21	Active circulante total	42.077.661	44.392.969	56.324.459
22	Conturi de regularizare	1.500.530	1.617.229	1.589.648
	TOTAL ACTIV	78.387.514	73.797.578	83.982.046
23	Capitaluri proprii totale, din care:	46.716.223	45.677.578	43.488.261
24	Capital social	37.884.350	37.884.350	37.884.350
25	Rezultatul exercițiului	3.105.407	951.264	-4.249.604
26	Împrumuturi și datorii asimilate	-	-	-
27	Furnizori și conturi asimilate	5.721.152	6.483.095	9.795.223
28	Clienți creditori	5.314	358.930	58.292
29	Total datorii	30.628.737	26.176.513	40.034.562
30	Conturi de regularizare	1.042.554	1.943.426	459.223
	TOTAL PASIV	78.387.514	73.797.578	83.982.046

Tabelul 7.2

Sinteza contului de profit și pierderi

mii lei

Nr. crt.	Denumire	Situația la		
		t-2	t-1	t
1	<i>Venituri din exploatare</i>	75.966.368	87.759.146	132.180.432
2	Cifra de afaceri	71.572.660	83.272.604	128.185.543
3	Cheltuieli materiale	32.249.633	35.140.720	55.209.825
4	Cheltuieli cu lucrări și servicii	4.055.359	6.142.149	8.602.854
5	Cheltuieli cu impozite, taxe	435.517	1.206.540	3.783.452
6	Cheltuieli cu personalul	35.174.383	44.715.301	65.540.109
7	Alte cheltuieli de exploatare	109.839	94	-
8	Cheltuieli cu amortizarea	3.074.489	4.279.563	3.861.258
9	<i>Total cheltuieli de exploatare</i>	75.099.220	91.484.367	136.497.498
10	Rezultatul exploatării	867.148	-3.725.221	-4.317.066
11	<i>Venituri financiare</i>	2.281.636	4.500.264	1.733.378
12	<i>Cheltuieli financiare</i>	610.141	231.079	864.311
13	Rezultatul financiar	1.671.495	4.269.185	869.067
14	Venituri excepționale	19.680.890	551.586	680.700
15	<i>Cheltuieli excepționale</i>	11.868.177	144.286	613.238
16	Rezultatul excepțional	7.812.713	407.300	67.462
17	<i>Venituri totale</i>	97.928.894	92.810.996	133.725.443
18	<i>Cheltuieli totale</i>	87.577.538	91.859.732	137.975.047
19	Rezultatul brut	10.351.356	951.264	-4.249.604
20	Impozit pe profit	7.245.949		
21	Rezultatul net al exercițiului	3.105.407	951.264	-4.249.604

Prezentarea sistemului de management al S.C. RIVALITATEA S.A.

Sistemul de management este o componentă decisivă pentru funcționalitatea și performanțele unei firme.

În această fază evidențiem caracteristicile manageriale, respectiv parametrii constructivi și funcționali ai sistemului de management și ale subsistemelor sale:

- ✓ metodologic;
- ✓ decizional;
- ✓ informațional;
- ✓ organizatoric.

Subsistemul metodologic

Subsistemul metodologic este alcătuit din instrumentarul managerial și elementele de concepere, funcționare și perfecționare a celorlalte componente manageriale – subsistemele decizional, informațional și organizatoric. Acesta evidențiază, la S.C. RIVALITATEA SA, următoarele aspecte mai importante:

- ✓ În exercitarea proceselor de management se utilizează o serie de **sisteme, metode și tehnici de management**, după cum urmează:
 - *sisteme de management – managementul prin bugete*, concretizat în special la elaborarea, realizarea și urmărirea bugetului de venituri și cheltuieli; *managementul participativ*, exercitat la nivelul celor două organisme participative de management – Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație.
 - *metode și tehnici de management – diagnosticarea*, regăsită sub forma unor analize periodice, „comandate” de managerii de nivel superior sau sub forma raportului de gestiune al Consiliului de Administrație ce însoțește bilanțul contabil; *ședința*, metodă larg răspândită, nu numai la nivelul celor două organisme participative de management, ci și la celelalte eșaloane organizatorice; *tabloul de bord*, regăsit sub forma unor situații informaționale de sinteză ce sunt valorificate de managerii de nivel superior și mediu; *delegarea*, utilizată pentru rezolvarea unor probleme de către subordonați.

- ✓ *Elementele metodologice* utilizate pentru reproiectarea managementului sau ale unor componente ale acestuia, precum și pentru aplicarea unor metode sau tehnici de management respectă doar într-o mică măsură cerințele de bază ale științei managementului. Astfel de demersuri nu urmează o metodologie riguroasă, ceea ce se reflectă nefavorabil în eficacitatea și eficiența managementului.

Subsistemul decizional

Din informațiile furnizate este evidențiat faptul că organismele participative de management își exercită atribuțiile, competențele și responsabilitățile conform legislației românești în vigoare, iar managerii individuali, situați pe diferite niveluri ierarhice, au precizate sarcini, competențe și responsabilități care le permit să intervină decizional în funcție de situația existentă.

Aceste aspecte sunt reflectate în documentele formalizate ale organizației, precum ROF-ul, fișele de post etc., cât și în chestionarele completate de factorii de conducere din S.C. RIVALITATEA S.A., care reliefează principalele tipuri de decizii adoptate.

Pe baza documentelor consultate, prezentăm o listă a deciziilor adoptate în cadrul organizației:

- ✓ Consiliul de Administrație
 - **Decizia 1** – Aprobarea creșterii graduale a salariilor pe anul t, ca o măsură stabilită pentru evitarea creșterii salariale bruște pentru anul t.
 - **Decizia 2** – Aprobarea achiziționării de mașini-unelte performante pentru execuția unor repere ce fac obiectul contractului cu RAVEN INDUSTRIES INC.
 - **Decizia 3** – Stabilirea programului de investiții pe anul t prezentat spre aprobare AGA.
 - **Decizia 4** – Aprobarea contractului colectiv de muncă pe anul t și grilele de salarizare anexe la acesta.
 - **Decizia 5** – Aprobarea scoaterii din evidență de mijloace fixe de natura obiectelor de inventar și casarea unor mijloace fixe.
 - **Decizia 6** – Prezentarea raportului de gestiune spre aprobare AGA.

- **Decizia 7** – Prezentarea BVC spre aprobare AGA.
 - **Decizia 8** – Aprobarea înaintării unei propuneri de convocare AGA pentru a se discuta compensarea suprafeței lipsă de 2.546 mp revendicată de către API ELECTRONICS.
 - **Decizia 9** – Aprobarea referatului cu privire la unele măsuri ce trebuie luate pentru asigurarea echilibrului financiar al societății.
 - **Decizia 10** – Aprobarea referatului cu privire la stingerea unor datorii către SIF Muntenia.
- ✓ Director general
- **Decizia 11** – Adoptarea măsurilor pentru derularea în condiții corespunzătoare a obligațiilor contractuale față de organizație RAVEN INDUSTRIES INC.
 - **Decizia 12** – Stabilirea comisiei pentru cercetarea și analiza rebuturilor.
 - **Decizia 13** – Constituirea Comisiei de Licitație pentru vânzarea de mijloace fixe.
 - **Decizia 14** – Aprobarea vânzării de mijloace fixe prin licitație.
 - **Decizia 15** – Numirea lui Mihai Marinescu în calitate de coordonator în cadrul laboratorului chimic.
 - **Decizia 16** – Numirea lui Cornel Georgescu ca șef Departament IT&C.
 - **Decizia 17** – Încadrarea lui Monica Ionescu în calitate de merceolog la serviciul Import – Export
 - **Decizia 18** – Numirea lui Corneliu Bădulescu ca șef serviciu Desfacere.
 - **Decizia 19** – Numirea lui Cristian Istudor ca tehnician.
 - **Decizia 20** – Angajarea lui Marcela Pârvulescu ca economist – marketing.

În tabelele 7.3, 7.4, 7.5 prezentăm încadrarea tipologică a deciziilor, adoptate de managementul de nivel superior, precum și încadrarea acestora pe funcții ale managementului și funcțiuni ale organizației.

Tabelul 7.3

Încadrarea tipologică a deciziilor la S.C. RIVALITATEA S.A.

Nr. crt	Decizia	C1		C2		C3		C4				
		Certă	Incertă	Risc	Strategică	Tactică	Curentă	Unică	Aleatoare	Periodică	Avizată	Integrală
1	Decizia 1	*				*		*			*	
2	Decizia 2	*			*			*			*	
3	Decizia 3	*				*			*	*		
4	Decizia 4	*				*			*		*	
5	Decizia 5	*				*		*			*	
6	Decizia 6	*				*			*	*		
7	Decizia 7	*				*			*	*		
8	Decizia 8		*		*			*			*	
9	Decizia 9		*			*		*			*	
10	Decizia10		*		*			*			*	
11	Decizia11		*			*		*			*	
12	Decizia12	*				*		*			*	
13	Decizia13	*				*		*			*	
14	Decizia14		*			*		*			*	
15	Decizia15	*				*		*			*	
16	Decizia16	*				*		*			*	
17	Decizia17	*				*		*			*	
18	Decizia18	*				*		*			*	
19	Decizia19	*				*		*			*	
20	Decizia20	*				*		*			*	
	TOTAL	75	25		15	85		10	70	20	20	80
	(%)											

Semnificația simbolurilor utilizate:
 C1 – natura variabilelor implicate;
 C2 – orizontul de timp și influența asupra organizației;
 C3 – periodicitatea adoptării;
 C4 – amploarea competențelor decidenților.

După alte criterii de clasificare, deciziile prezentate în tabelul de mai sus sunt:

- amploarea decidentului – de grup
- eșalonul organizatoric la care se adoptă – de nivel superior

Încadrarea deciziilor pe funcții ale managementului

Nr. crt.	Decizia	Funcții ale managementului					
		Pv	O	Co	A	C-E	PM
1	Decizia 1						*
2	Decizia 2	*					
3	Decizia 3				*		
4	Decizia 4						*
5	Decizia 5					*	
6	Decizia 6	*					
7	Decizia 7						*
8	Decizia 8		*				
9	Decizia 9						*
10	Decizia 10		*				
11	Decizia 11		*				
12	Decizia 12						*
13	Decizia 13		*				
14	Decizia 14						*
15	Decizia 15				*		
16	Decizia 16				*		
17	Decizia 17				*		
18	Decizia 18				*		
19	Decizia 19				*		
20	Decizia 20				*		
	TOTAL (%)	10	20	0	40	5	25

Semnificația simbolurilor utilizate:

- Pv – previziune
- O – organizare
- Co – coordonare
- A – antrenare
- C-E – control-evaluare
- PM – procesul de management

Tabelul 7.5

Încadrarea pe funcțiuni ale organizației

Nr. crt.	Decizia	Funcții ale organizației					
		C-D	P	C	Ps	F-C	SC
1	Decizia 1				*		
2	Decizia 2		*				
3	Decizia 3	*					
4	Decizia 4				*		
5	Decizia 5						*
6	Decizia 6					*	
7	Decizia 7					*	
8	Decizia 8						*
9	Decizia 9						*
10	Decizia 10						*
11	Decizia 11	*					
12	Decizia 12		*				
13	Decizia 13			*			
14	Decizia 14			*			
15	Decizia 15				*		
16	Decizia 16				*		
17	Decizia 17				*		
18	Decizia 18				*		
19	Decizia 19				*		
20	Decizia 20				*		
TOTAL (%)		10	10	10	40	10	20

Semnificația simbolurilor folosite:

- C-D - cercetare-dezvoltare
- P - producție
- C - comercială
- Ps - personal
- F-C - financiar-contabilă
- SC - societatea comercială în ansamblu

Subsistemul informațional

Subsistemul informațional îl tratăm prin prisma a două aspecte importante.

Primul se referă la componentele primare ale acestuia (date, informații, fluxuri și circuite informaționale), iar *al doilea*, vizează mecanismele de funcționare ale acestei componente.

În ceea ce privește primul aspect, prezentăm în continuare principalele situații informaționale elaborate de Departamentul IT & C, mijloacele de tratare a informațiilor, precum și aplicațiile informatice utilizate la nivelul societății.

▷ *Situațiile informaționale vehiculate de:*

- ✓ serviciul financiar – Tabelul 7.6, 7.7;
- ✓ serviciul contabilitate – Tabelul 7.8, 7.9.

Tabelul 7.6

Nr. crt.	Denumire document trimis	Destinatar	Periodicitate
1.	Situație facturi neîncasate	Director general Director economic Director comercial Serv. Aprovizionare Serv. Desfacere Serv. Financiar	Lunar
2	Situația cu privire la plăți și încasări cu CEC-uri, ordine de plată, numerar	Director general Director economic	Zilnic
3	Situația facturilor furnizorilor neachitați	Director general Director economic Director comercial	Lunar
4	Situația cheltuielilor cu salariile	<i>Director economic</i>	Lunar sau de câte ori este cazul
5	Recapitulație generală salarii	<i>Serv. Personal</i>	Lunar
6	Jurnale conturi	<i>Serv. Contabilitate</i>	Lunar
7	Declarații privind contribuția salariaților și societății la fondul de sănătate	<i>Casa Națională de Asigurări de Sănătate</i>	Lunar

8	Declarații privind contribuția salariaților și societății la fondul de șomaj	Circa Financiară sector 3	Lunar
9	Declarație privind impozitul de salarii	Circa Financiară sector 3	Lunar
10	Declarație privind fondul de solidaritate socială	Circa Financiară sector 3	Lunar
11	Decont TVA	Circa Financiară sector 3	Lunar

Tabelul 7.7

Nr. crt.	Denumire documente primite	Emitent	Periodicitate
1.	Balanța contabilă de verificare	Serv. Contabilitate	Lunar
2	Situația facturilor care se încasează cu CEC	Serv. Desfacere	Zilnic
3	Situația prezentării la lucru a personalului societății prin foaia colectivă de prezență	Secțiile și serviciile din cadrul societății	Bilunar (pe 15 și 30 ale fiecărei luni)

Tabelul 7.8

Nr. crt.	Denumire document trimis	Destinatar	Periodicitate
1.	Balanța de verificare	Serv. Financiar	Lunar
2	Fișe de cont	Serv. Financiar	Lunar
3	Pontaj	Serv. Personal	Lunar
4	Situație privind procentele de stabilire a cheltuielilor indirecte de secție și regie generală pentru stabilirea prețului de cost	Serv. Plan-Prețuri	Anual
5	Copie balanță de mijloace fixe, obiecte de inventar, materiale și produse finite	Secții/servicii	<i>Lunar</i>
6	Liste inventar	Serv. Aprovizionare	Anual
7	Bilanț, Raport de Gestiune, Raport CNVM	Comisia Națională de Valori Mobiliare	Semestrial Anual
8	Bilanț, Raport de Gestiune, Raportul cenzorilor	Administrația Financiară Registrul comerțului	Semestrial

Studiu de caz

9	Adrese privind întocmirea unor situații diverse	Administrația Financiară	După caz
10	Declarații pentru stabilirea impozitelor și taxelor locale	Primăria Capitalei	Anual
11	Raportări statistice	Alte instituții	Când este cazul

Tabelul 7.9

Nr. crt.	Denumire documente primite	Emitent	Periodicitate
1.	NIR	Serv. Aprovizionare	Zilnic
2	Avize expediție	Serv. Aprovizionare	Zilnic
3	Proces verbal de punere în funcțiune	Serv. Investiții	Lunar
4	Documentație de import utilaje, materiale etc.	Serv. Export-Import	Lunar
5	Jurnale	Serv. Financiar	Lunar
6	Note contabile	Serv. Financiar	Lunar
7	Antecalculații preț – diverși beneficiari	Serv. Financiar	<i>Săptămânal</i>
8	Listă prețuri valabile după o anumită dată	Serv. Plan-Prețuri	După caz
9	Raportarea producției marfă realizată	Serv. Plan-Prețuri	Lunar
10	Proces verbal de casare a mijloacelor fixe, obiectelor de inventar	Secții/servicii	După caz
11	Situația consumului de materii prime și materiale	Oficiul de Calcul	Lunar
12	Balanțe materiale	Oficiul de Calcul	Lunar
13	Liste inventar	Oficiul de Calcul	Anual
14	Note de predare	Serv. Desfacere	Zilnic
15	Centralizator marfă facturată	Serv. Desfacere	Lunar
16	Centralizator diferențe marfă facturată	Serv. Desfacere	Lunar
17	Situația stocului de produse finite	Serv. Desfacere	Lunar
18	Situații diverse	Serv. Personal	După caz

▷ *Mijloace de tratare a informațiilor*

Societatea S.C. RIVALITATEA S.A. dispune de 24 calculatoare ce sunt legate în rețea, cât și de un număr suficient de mare de imprimante, matriceale și cu jet de cerneală. Pe lângă acestea mai există și un număr de trei calculatoare ce se află la serviciul C.T.C. și care nu sunt conectate în rețea.

▷ *Principalele aplicații informatice* sunt: WORD, FOXPRO, EXCEL.

Aspectele prezentate se regăsesc în parte evidențiate în Regulamentul de Organizare și Funcționare, în care sunt precizate pe lângă atribuțiile ce revin diferitelor compartimente, diagramele de relații a acestora cu alte componente organizatorice și lista documentelor ce se întocmesc de către colectivul respectiv.

Elemente referitoare la sistemul informațional se întâlnesc, în mică măsură, și în cadrul fișelor de post elaborate de către S.C. RIVALITATEA S.A. Pentru caracterizarea subsistemului informațional au fost valorificate și informațiile rezultate din interviuarea managementului de nivel superior și cele obținute în desfășurarea unei anchete de opinie, la care a participat personalul de pe diferite nivele ierarhice.

Subsistemul organizatoric

Subsistemul organizatoric este o componentă managerială ce se regăsește într-o firmă sub forma **organizării procesuale și organizării structurale**.

În ceea ce privește *organizarea procesuală* semnalăm existența celor cinci funcțiuni de bază ale întreprinderii – comercială, cercetare-dezvoltare, producție, personal și financiar-contabilă, precum și a majorității activităților ce o compun.

La nivel de compartimente nu sunt delimitate suficient atribuțiile, competențele și responsabilitățile, în timp ce posturile dispun, în linii generale, de sarcinile ce trebuie realizate de titular. Remarcăm faptul că se întâlnește o confuzie la nivelul fișei de post între sarcini și atribuții. În ceea ce privește competențele și responsabilitățile pentru titularii de post, acestea nu sunt precizate explicit ci se fac trimiteri la ROF. Nici aici însă, aceste competențe și responsabilități nu sunt definite specific ci sunt precizate la nivel general de compartiment, birou etc. În acest mod ocupantul unui post nu poate să cunoască toate elementele ce-i compun postul.

Informațiile referitoare la subsistemul organizatoric și, în principal, la organizarea procesuală, se regăsesc în:

- ✓ Regulamentul de Organizare și Funcționare (atribuțiile organismelor de management participativ, atribuțiile compartimentelor funcționale și operaționale, sarcinile unor posturi de management de nivel superior, mediu, inferior);
- ✓ fișele posturilor, unde sunt inserate sarcinile, competențele și responsabilitățile posturilor.

Un aspect foarte important al acestui domeniu al organizării organizației îl constituie sistemul categorial de obiective și corelarea diverselor tipuri de obiective cu componentele procesuale. O asemenea construcție și delimitare nu se regăsește la S.C. RIVALITATEA S.A.

Organizarea structurală necesită evidențierea:

- ✓ componentelor structural organizatorice;
- ✓ gradului de înzestrare cu personal, pe total și categorii, a structurii organizatorice.

Asemenea informații sunt evidențiate atât de unele documente organizatorice (regulamentul de organizare și funcționare, organigrama și fișele de post), cât și din încadrarea cu personal a structurii organizatorice.

Pe baza acestora, se pot remarca următoarele:

- ✓ **organigrama** este una piramidală, specifică unei structurii organizatorice de tip ierarhic funcțional (*Anexa 1*);
- ✓ numărul de **niveluri ierarhice** este 6, normal, având în vedere caracteristicile organizației;
- ✓ ponderea ierarhică a managerilor de nivel superior este:
 - directorul general - 9
 - directorul de producție - 8
 - directorul tehnic - 3
 - directorul comercial - 5
 - directorul economic - 3
- ✓ **fișele de post** (*Anexa 2*) sunt întocmite după modelul clasic, fără respectarea triunghiului de aur al organizării (corespondența dintre sarcini – competențe – responsabilități). De remarcat conștientizarea de către managementul organizației a necesității de actualizare permanentă a fișelor de post, lucru care, din păcate, nu a fost transpus și în practică.

Un alt element al structurii organizatorice îl constituie *dimensiunea umană* a componentelor acesteia, „*încadrarea cu personal*” fiind prezentată în *Anexa 3*.

Cerințe

1. Realizați diagnosticarea viabilității economice și manageriale la S.C. RIVALITATEA S.A.
2. Elaborați strategia organizației.
3. Analizați sistemul de management al S.C. RIVALITATEA S.A. și faceți propuneri pentru perfecționarea acestuia.