

UNIVERSITATEA de STAT "ALECU RUSSO", BĂLȚI
FACULTATEA *ECONOMIE*
CATEDRA *ECONOMIE ȘI MANAGEMENT*

Maria Oleiniuc

Conspect de lecții

la disciplina *Management Strategic*

pentru studenții Facultății Economie,
specialitatea 1802 Management

Bălți, 2007

CUPRINS

Notă introductivă	3
Tema 1. Management strategic – esență, importanță, responsabilități	4
Tema 2. Planificarea strategică	15
Tema 3. Diagnosticul organizației	22
Tema 4. Formarea misiunii și a scopurilor organizației	35
Tema 5. Elaborarea strategiei firmei	39
Tema 6. Aprecierea, controlul și evaluarea strategiei	61
Tema 7. Analiza portofoliului strategic	66
Tema 8. Direcții și modalități de profilare a managementului strategic în firmele autohtone	76
Tema 9. Program practic de revoluționare a întreprinderilor și companiilor	81
Glosar	97

Notă introductivă

Asistăm astăzi cu toți la schimbările lumii în care ne petrecem viața profesională; organizațiile și structurile din care invariabil facem parte se modifică continuu sub presiunea unor forțe economice și sociale dificil de înțeles și de valorificat cu un anumit folos.

Conspectul de lecții de față se adresează sferei studenților de la facultatea Economie, specialitatea Managementul Firmei.

Prezentul conspect de lecții și-a propus mai multe obiective:

1. Prezentarea conceptului de strategie în complexitatea sa, pe baza abordărilor majore din literatura de specialitate mondială;
2. Conturarea unor metodologii coerente de elaborare, implementare și evaluare a strategiilor de firmă în condițiile tranziției la economia de piață;
3. Proiectarea și elaborarea instrumentelor analitice al studiului macromediului: Analiza SWOT, matricea BCG, matricea ADL, matricea McKinsey;
4. Implementarea Sistemului 20 de Chei la întreprinderile din Republica Moldova.

În urma însușirii cursului studenții vor acumula următoarele

Cunoștințe:

- a. să cunoască deosebirea dintre conducerea strategică și alte tipuri de conducere;
- b. să cunoască metodologia conducerii strategice;
- c. să cunoască tipurile de strategii de firmă.

Deprinderi:

- a. să poată elabora strategii la diferite niveluri de firmă;
- b. să poată realiza controlul în implementarea strategiei;
- c. să poată elabora analiza SWOT și matricele analitice ale unei întreprinderi.

În acest conspect de lector au fost folosite ideile specialiștilor care au elaborat studii din domeniul Managementului Strategic: I. Popa, O. Nicolescu, C. Rusu, I. Ciobanu.

Tema 1. MANAGEMENT STRATEGIC – ESENȚĂ, IMPORTANTĂ, RESPONSABILITĂȚI

- 1.1 Bazele conducerii strategice. Conceptul de strategie
- 1.2 Evoluția provocărilor și apariția managementului strategic.
- 1.3 Componentele strategiei.
- 1.4 Avantajele și dezavantajele managementului strategic.
- 1.5 Sistemele concurențiale și strategiile lor de formare. Grupurile strategice.
- 1.6 Structura conducerii strategice și elementele ei de bază.

1.1 Bazele conducerii strategice. Conceptul de strategie

Termenul de „conducere strategică” a fost introdus la înc. an. 60-70 ai sec.xx pentru a arăta diferența dintre conducerea curentă la nivelul de producere și conducerea executată la nivelul maxim. Fixarea acestei diferențe a fost introdusă din cauza schimbărilor care aveau loc în condițiile executării bussinesului. Principalele idei despre conducerea strategică și-au găsit oglindirea în lucrările următorilor autori: Shendel și Hatten(1972), Ansoff(1972), Irwin(1974) etc. Ideea de bază care oglindea trecerea de la conducerea operativă la cea strategică a fost ideea necesității de a transfera centrul de atenție al conducerii superioare la mediu, pentru a interveni la timp la schimbările care au loc.

Putem accentua la unele definiții propuse de către autorii teoriei conducerii strategice.

Shendel și Hatten priveau conducerea strategică ca „un proces de definire și legătură a organizației cu mediul său, format din realizarea ideilor alese și dorința de a forma relații cu mediul, cu ajutorul resurselor care pot permite ca organizația și subdiviziunile ei să acționeze cu efect”.

După **Higens**, „conducerea strategică este un proces de conducere care își are scopul să realizeze misiunea organizației cu mediul său”.

Pirs și Robinson determină conducerea strategică drept „un ansamblu de decizii și acțiuni în ceea ce privește formularea și îndeplinirea strategiilor elaborate pentru a realiza scopurile organizației”.

1.2 Evoluția provocărilor și apariția managementului strategic

Emergența managementului strategic este rezultatul firesc al unei evoluții produse pe parcursul acestui secol în esența, concepția dominantă și mijloacele de acțiune a firmelor. În această privință, I. Ansoff și D. McDonnell identifică următoarele perioade care au jalonat retrospectiva istorică a schimbărilor produse în orientarea și finalitățile activității firmelor în secolul precedent.

1. Perioada producției de masă. A durat de la înc. sec. până în an. 30 și a cărei caracteristică esențială este orientarea activității industriale către perfecționarea mecanismului specific acestui tip de producție astfel încât să se minimizeze costurile de producție (prezența firmei pe piață-cu cât produsele ei erau realizate la costuri mai mici, cu atât firma ocupa o poziție de prim rang). Preocuparea managerială dominantă era eficiența producției – succesul pe piață era dependent de capacitatea de a produce cât mai mult la un cost unitar cât mai scăzut. Activitatea era orientată mai mult spre mecanismele interne ale firmei, atenția dată mediului de afaceri fiind minimă.

2. Perioada marketingului de masă. Se extinde din anii 30 până după 1960, a fost determinată de saturarea progresivă a cererii pentru majoritatea produselor ca urmare a creșterii continue a producției și a reducerii costurilor de producție (ex: General Motors introducând practica lansării anuale a câte unui model nou de automobil, a marcat schimbarea preocupării dominante a managementului firmei de la producție la piață). Standardizarea

produselor, specifică perioadei producției de masă, a fost treptat înlocuită cu diversificarea produselor. Activitatea managerială a devenit mai complexă, componenta marketingului a acoperit reclamând dobândirea de noi abilități, adoptarea unor noi comportamente și dezvoltarea unor noi modele de abordare a problemelor. Potrivit autorilor citați, trecerea de la perioada producției de masă la cea a marketingului de masă s-a făcut cu viteze diferite în diversele industrii. În industriile de prelucrare primară și în cele producătoare de bunuri de echipament, continuarea s-a făcut lent, abia după cel de-al 2-lea război mondial. În industriile producătoare de bunuri de consum și în cele de înaltă intensitate tehnologică, trecerea la noua orientare s-a produs în ritm alert.

În numeroase firme s-au internalizat activitățile de cercetare-dezvoltare prin crearea de departamente specializate, laboratoare, creându-se astfel, baza instituționalizării inovării la nivelul firmelor. În cursul acestei perioade, mediul afacerilor era relativ stabil, modificările cele mai semnificative pe care le înregistra, fiind determinate de firmele de vârf.

Perioada postindustrială. Pregătită de o serie de modificări profunde care s-au produs în anii 50 în structură, mecanismele și tendințele mediului economic și social al activității firmelor din țările cele mai industrializate. „Motorul” principal al acestor schimbări îl constituie PTȘ. Cercetarea- dezvoltarea au devenit activități cheie ale firmei. Concurența pe piețe s-a intensificat ca urmare a internaționalizării afacerilor accelerării inovărilor tehnologice. Managementul continuă să fie concentrat asupra problemelor de marketing și să utilizeze vechile practici.

În anii 90 turbulența mediului afacerilor a continuat să se intensifice și, sub imperiul noilor realități politice, economice, sociale și științifico – tehnologice, să genereze noi provocări managementului firmei, care se adaugă celor vechi și determină sporirea apreciabilă a complexității actelor manageriale.

Extinderea și consolidarea Uniunii Europene, afirmarea puternică pe scena economică mondială a unor țări din bazinul Pacific, prăbușirea sistemului comunist în numeroase țări din Europa Centrală și de Est și angajarea acestora pe drumul democratizării și al economiei de piață sunt doar câteva dintre cele mai semnificative schimbări produse în ultimul timp.

Peter Drucker consideră că schimbările profunde ce au un impact profund asupra managementului firmei se produc în 5 domenii importante ale mediului economic și social:

1. Integrarea economică internațională;
2. Integrarea firmelor în economia mondială prin alianțe – care îmbracă o gamă largă de forme: societăți mixte în domeniile producției și comercializării, parteneriate în realizarea unor proiecte;
3. Restructurarea organizatorică a firmelor;
4. Noile provocări care vizează managementul – rolul său, funcțiile sale, legitimitatea sa;
5. Preeminența crescândă a vieții politice internaționale asupra celor economice interne.

Ansoff și McDonell consideră că au existat 4 stadii distincte în evoluția sistemelor de management:

- management prin control – este caracteristic per. 1900 – 1930 în care schimbările erau rare și se produceau foarte lent. Specific acestui management era existența procedurilor și a sistemelor de operare manuale, preocuparea centrală a cadrelor manageriale fiind exercitarea continuă și riguroasă a controlului financiar.

- managementul prin extrapolare - era aplicat în perioada anilor 1930 – 1970, în care ritmul schimbărilor se accelerează vizibil, dar nu în așa măsură încât să împiedice previziunea viitorului. Bugetare operațiilor și a capitalului, începerea planificării pe termen lung și introducerea managementului prin obiective sunt principalele elemente novatoare care au marcat existența acestui sistem.

- managementul prin anticiparea schimbărilor – este specific per. anilor 1960

spre 1990, în care încep să apară discontinuități. Amenințările și oportunitățile încep să fie percepute mai deslușit grație planificării strategice periodice și practicării unui management strategic incipient.

- managementul prin răspunsuri flexibile și rapide – caracteristic acestui management sunt planificarea situațională, axarea pe rezultate strategice, perceperea „semnalelor slabe”.

Managementul strategic constituie stadiul prezent și reprezintă o formă de conducere previzională axată pe anticiparea schimbărilor și modificărilor ce trebuie operate în cadrul firmei și în interacțiunile acesteia cu mediul ei de existență și acțiune, pentru a împiedica producerea situațiilor în care bunurile / serviciile oferite de firmă, producția și vânzarea acestora, întraga activitate desfășurată să devină depășite, neconcordante cronic cu schimbările produse.

Consacrarea sintagmei managementului strategic a fost făcută cu ocazia Primei Conferințe Internaționale de management strategic, organizată de I. Ansoff în anul 1973 la universitatea din Vanderbilt.

Management strategic este procesul prin care conducerea de vîrf a firmei stabilește, pe baza anticipării schimbărilor ce se vor produce în cadrul și în exteriorul acesteia, evoluția ei pe termen lung și performanțele pe care le va realiza, asigură formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Compararea dintre conducerea operativă (CO) și conducerea strategică (CS):

Caracteristică:

A. Misiunea, destinația:

CO: producerea mărfurilor și serviciilor cu scopul de a avea venit de la realizarea lor;

CS: supraviețuirea organizației într-o perioadă de lungă durată prin stabilirea unei balanțe dinamice cu mediul extern, permițînd să rezolve problemele cu ajutorul tuturor membrilor care susțin activitatea ei.

B. Concentrarea atenției managerilor:

CO: analiza în interiorul organizației, realizarea mai efektivă a resurselor prin mai multe căi;

CS: analiza mediului extern, căutarea noilor posibilități de a înfrunța concurența, urmărirea și adaptarea la schimbările din exterior.

C. Evidența factorului timp:

CO: orientarea la perspectivele de lungă și scurtă durată;

CS: orientarea la perspectivele de lungă durată.

D. Principiile de bază în elaborarea sistemului de conducere:

CO: funcțiile și structura organizatorică, tehnica și tehnologia;

CS: personalul, sistemul informatizat de asigurare, piața.

E. Conducerea cu personalul:

CO: lucrătorii sunt priviți ca o resursă a organizației, care îndeplinesc diferite funcții;

CS: lucrătorii sunt priviți ca baza organizației, izvorul bunăstării ei.

F. Criteriile efectivității conducerii:

CO: venit și folosirea rațională a potențialului de producere;

CS: reacția survenită la momentul oportun, la crințele pieței și schimbările interioare în dependență de schimbările din exterior.

1.3 Componentele strategiei

Din modul de definire a strategiei rezultă și care sunt componentele sale. În mod firesc varietatea definirii strategiilor se reflectă și în accepțiunile diferite asupra elementelor ce o compun:

1. Viziunea – reprezintă expresia viitorului firmei prin optica liderului de întreprindere sau definește motivul principal pentru care există organizația. Viziunea trebuie să dea sens muncii

desfășurate, să fie înțeleasă la toate nivelurile și împărtășită de toți. Echipa managerială trebuie să fie dispusă să facă tot ceea ce este necesar pentru atingerea acesteia.

2. Misiunea - este o formulare generală cuprinzătoare a rolului firmei, corelează cu valorile și așteptările susținătorilor de obiectul de activitate a firmei. Misiunea organizației relicează legătura dintre strategia globală a firmei și funcțiile operaționale zilnice. Aceasta arată cum își va realiza organizația viziunea sa, stabilind un sistem de valori pentru atingerea acesteia.

Pentru identificarea misiunii trebuie de răspuns la următoarele întrebări:

- în ce afacere ne aflăm?
- ce ne place să facem?
- ce știm să facem?
- ce vrem să facem?

3. Scopul – e o declarație generală referitoare la ținta firmei.

4. Obiectivele – presupun unele etape ale implementării strategiei care se realizează în 3-5 ani și se referă la ansamblul activităților firmei sau la componente majore ale acesteia constituind o prerogativă a top managerilor. Stabilirea obiectivelor strategice a firmelor este o problemă dificilă a cărei rezolvare presupune armonizarea unor multiple interese și așteptări deseori divergente.

Cele expuse mai sus pot fi observate din tabelul 1:

Tabelul 1

Subiecții întreprinderii și așteptările lor

N.crt.	Subiecții	Interesele și așteptările
1.	2.	3.
1.	Top managerii	Venituri și competențe cât mai mari
2.	Proprietarii	Creșterea dividendelor
3.	Furnizorii	Stabilitatea relațiilor și profituri
4.	Clienții	Ameliorarea calității, reducerea prețurilor produselor
1	2	3
5.	Salariații	Majorarea salariilor, reușita profesională
6.	Guvernul	Achitarea totală a impozitelor la timp și creșterea PIB
7.	Comunități	Asigurarea protecției consumatorului și a meciului

Obiectivele sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung de proprietar, managerul superior și de alte grupuri de stakholderi majori. Adoptarea unor obiective strategice relevante în ceea ce privește creșterea competitivității firmelor implică p triplă condiție:

- Obiectivele strategice trebuie să fie compatibile cu misiunea și cu potențialul competitiv al firmei;
- Obiectivele strategice trebuie să fie compatibile cu oportunitățile și riscurile care afectează competitivitatea firmei;
- Obiectivele strategice trebuie să fie decompozabile cu obiectivele operaționale.

5. Portofoliul de activitate – este domeniul principal de activitate a companiei.

Stabilirea portofoliului de activitate este o problemă cheie de organizare a afacerii. Managerii trebuie să găsească răspunsul la 2 întrebări importante:

- în ce afacere suntem?
- în ce afacere aspirăm să intrăm?

Concretizarea acestui proces se regăsește în Unitatea de Afacere Strategică (UAS)

6. Mijloacele – sunt componentele unei strategii care se referă la abordări majore cu implicații asupra unei părți apreciabile din activitățile firmei pe baza cărora se stabilește cum este posibilă și rațională îndeplinirea obiectivelor strategice.

7. Modul de dezvoltare_– orice organizație care își propune să realizeze obiectivele pe termen lung și mijlocii trebuie să-și stabilească calea prin care se dorește obținerea acestora sau cu alte cuvinte trebuie să decidă cum se va obține obiectivul stabilit, prin ce modalitate.

8. Prioritățile – trebuie stabilite în mod obligatoriu ce trebuie de făcut mai întâi, prin urmare trebuie stabilită necesitatea acțiunilor unei firme.

9. Alianța – este o relație între 2 sau mai multe organizații în care partenerii alocă o cantitate apreciabilă de resurse într-o viziune pe termen lung în vederea realizării unor obiective prioritare comune. Alianțele strategice sunt de 2 tipuri:

- *alianțe pe verticală* – apar când firmele aparțin aceleiași ramuri dar utilizând faze diferite ale producției și / sau vânzări. Prin acest tip de alianță se urmărește asigurarea masei critice de resurse pentru o activitate eficientă și în scopul diminuării costurilor unitare;
- *alianțe strategice pe orizontală* – reunesc firmele din ramuri diferite care sunt sau pot coordona activitățile și resursele, valorificându-le împreună cu profitabilitate superioară.

10. Sinergia – efectele sintetice ce se așteaptă ca urmare a implementării deciziilor și utilizării resurselor organizației sau o situație în care efectul pe care-l generează o activitate desfășurată în echipă este sensibil mai mare decât suma efectelor pe care le generează desfășurarea activității în mod individual de către fiecare membru al echipei.

11. Contingența – reprezintă o activitate pe care o întreprinde societatea pentru a se proteja de riscuri ce pot să apară în viitor.

1.4 Avantajele și dezavantajele managementului strategic

Posibilitățile conducerii strategice nu sunt fără limită. Există un șir de limite în folosirea conducerii strategice (CS), care ne dovedesc că acest tip de conducere nu este universal în diferite situații și probleme.

În primul rând CS nu ne dă o viziune clară a viitorului. Descrierea viitorului dorit al organizației nu este o analiză detaliată a situației interne și a mediului extern, ci un șir de dorințe calitative a situației de viitor a organizației, în dependența de ce cultură organizațională va avea, ce poziție va ocupa pe piață etc. Toate principiile enumerate trebuie să determine posibilitățile de existență a organizației pe viitor.

În al doilea rând, CS poate fi concepută ca un șir de reguli rutine, proceduri și scheme. Ea nu are o teorie bine determinată în baza căreia poți să rezolvi probleme sau să soluționezi conflicte la diferite nivele ierarhice. Cu alte cuvinte, CS este o filosofie sau o ideologie a businessului și a managementului care se înțelege și se promovează de către fiecare manager în dependență de propriile sugestii. Desigur, există un șir de recomandări, reguli și scheme logice de analiză a problemelor analitice. În linii generale, CS în practică reprezintă:

- simbioza de intuiții și arta administrației de a conduce organizația spre îndeplinirea scopurilor strategice;
- un profesionalism înalt al funcționarilor ce asigură legătura dintre organizație și mediul extern, reînnoirea organizației, a sferei de producție și a planurilor curente;
- includerea activă a tuturor lucrătorilor în realizarea sarcinilor organizației.

În al treilea rând, e necesar de un efort enorm, mari cheltuieli de resurse pentru ca în organizație să se înceapă realizarea procesului de CS. Este nevoie de introdus și de realizat o strategie bine planificată, care se deosebește de un proiect de lungă durată

În al patrulea rând, se intensifică brusc urmările negative ale CS. În condițiile când în termen scurt trebuie de creat un produs nou, se schimbă direcția investițiilor, când pe neașteptate apar noi posibilități în business.

În al 5-lea rând, în realizarea CS ca bază se ia planificarea strategică, însă aceasta nu este de ajuns, deoarece, planul strategic nu asigură o îndeplinire obligatorie și cu succes. Principala activitate a CS reprezintă realizarea planului strategic, iar activitatea la rîndul ei presupune întemeierea culturii organizaționale care ne permite realizarea strategiei, crează un sistem de organizare a muncii.

Prioritățile gândirii strategice, care este cea mai însemnată calitate a CS sunt:

1. Asigurarea activității organizației conform aspectului de bază al strategiei: „Ce noi facem și vom obține?”;
2. Necesitatea managerilor să reacționeze mai perseverent la schimbările din jur;
3. Posibilitatea managerilor de a aprecia variantele alternative de investiții de K și o lărgire a K, ceea ce înseamnă o trecere a resurselor în proiecte efective și argumentate din punct de vedere strategic,
4. Posibilitățile de a uni toate concluziile conducătorilor de la toate nivelurile, legate de strategie;
5. A crea un mediu cu o climă binevoitoare, pentru o conducere mai activă și contradictorie a tencințelor, care pot aduce la orecție pasivă la schimbarea situației.

1.5 Sistemele concurențiale și strategiile lor de formare. Grupurile strategice

Rolul CS este de a asigura existența firmei într-o perspectivă îndelungată. Existența firmei în perspectiva de lungă durată înseamnă că firma cu succes își soluționează toate problemele, aducând prin activitatea sa satisfacție tuturor celor care întrțin relații de afaceri. În primul rând aceasta se referă la cumpărători, colaboratorii firmei și proprietarii ei. Pentru ca organizația să-și asigure existența în perspectiva de lungă durată, este necesar să producă așa tip de bun care are o utilitate maximală pentru consumatori. Aceasta înseamnă, că bunul trebuie să prezinte interes pentru cumpărător în așa mod ca el să fie gata să-l cumpere, în al doilea rând, să fie atrăgător pentru consumator mai mult decât un bun asemănător. Dacă bunul posedă toate aceste calități, atunci el are prioritate concurențială. Crearea și menținerea superiorității în concurență se obține numai după o analiză profundă a trei subiecte în sfera de piață:

- firma, care produce un bun bine determinat;
- consumatorul, care poate procura acest bun sau nu;
- concurenții, care sunt gata să vândă cumpărătorului bunurile sale, care pot satisface aceeași necesitate, ca și bunul produs de „firma noastră”.

Rolul principal în acest triunghi îi revine consumatorului.

Tipuri de priorități concurențiale

Pentru a forma priorități concurențiale există două posibilități:

- priorități concurențiale poate poseda însuși bunul. Un tip de prioritate concurențială este prețul. Deseori cumpărătorul procură bunul numai din cauza că este mai ieftin decât alt bun cu aceleași calități.
- al doilea tip de prioritate concurențială este diferențierea. În acest caz bunul posedă calități deosebite, făcându-l mai atrăgător pentru cumpărător. Diferențierea nu este o deosebire numai în calitățile bunului (trăinicie etc.), ci și poate fi obținută după prioritățile lui de întrebuințare.

La etapa actuală există trei tipuri de strategii de formare a priorităților concurențiale:

a. liderismul în prețuri. La strategia dată atenția firmei în producerea bunului este concentrată pe costuri. Principalele surse de formare a priorităților de preț sunt: 1. Conducerea rațională și efectivă a procesului de producție în baza experienței acumulate; 2. Economia la scară în rezultatul micșorării cheltuielilor (costurilor de producție) a unei unități de producție prin majorare volumului de producție; 3. Optimizarea relațiilor din interiorul firmei care contribuie la micșorarea costurilor globale (cheltuieli de producție); 4. Integrarea rețelelor de distribuție (repartizarea) și sistemelor de finisare; 5. Optimizarea în timp a firmei; 6. Așezarea geografică a activității firmei care-i permite să realizeze micșorarea costurilor folosind resursele locale.

Implementând în viață în viață strategia prețului, pentru a crea o superioritate în concurență, firma trebuie să ia în vedere că bunul (produsul) trebuie să corespundă unui anumit nivel de diferențiere. Numai în așa condiții liderismul în prețuri poate să aducă efect. Dacă calitatea produsului (bunului) fabricat de către liderul de prețuri este la un nivel mai scăzut decât calitatea produselor asemănătoare, atît pentru formarea priorităților concurențiale de preț, apare necesitate minimizării costului pînă la așa nivel ca să aducă firmei urmări negative.

b. diferențierea. Diferențierea este a doua categorie de formare a priorităților de concurență. Conform acestei strategii, firma se străduie să atribuie produsului ceva deosebit, ce-i poate veni pe plac cumpărătorului, iar acela la rândul său să fie gata să-l procure. Strategia diferențială e îndreptată spre aceea ca produsul să nu fie identic cu produsul concurenților.

În cazul realizării strategiei de formare a priorităților concurențiale cu ajutorul diferențierii o mare însemnătate o are concentrarea atenției asupra priorităților. Pentru aceasta este nevoie de:

- destul de clar să-ți închipui nu cine este cumpărătorul, dar cine ia hotărâri în ceea ce privește cumpărăturile;
- a studia criteriile consumatorilor în alegerea procurării produsului (prețul, termenul de furnizare, garanția);
- de a aprecia factorii care informează cumpărătorul despre produs (reclama, publicitatea, imidjul).

c. concentrarea atenției asupra intereselor consumatorilor concreți. În acest caz firma crează produsul său în special pentru un grup de consumatori. Promovând strategia formării priorităților concurențiale concentrate, firma poate să folosească concomitent atât strategia cumpărătorului prin prețuri cât și diferențierea.

Concluzii: Toate aceste trei strategii de formare a priorităților concurențiale au deosebiri esențiale, permițându-i firmei de a face concluzia ce fel de strategie ea trebuie să promoveze și nici într-un caz să le confunde.

Grupurile strategice

În cazul sectoarelor industriale, se pot constata diferențe notabile ale performanțelor firmelor prezente, care urmează traiectorii strategice adesea opuse.

Un grup strategic este constituit de firmele care au făcut opțiuni identice având în vedere următoarele elemente:

1. Gradul de specializare;
2. Imaginea mărcii;
3. Politica prețurilor;
4. Modul de distribuție;
5. Serviciile anexe propuse;
6. Calitatea produsului;
7. Tipul politicii comerciale;
8. Gradul de integrare verticală;
9. Stăpânirea tehnologică;
10. Poziția în termenii costurilor;
11. Legăturile cu societatea – mamă;
12. Legăturile cu puterile publice.

Barierile la intrare și ieșire pot fi analizate pentru un grup sau pentru un sector. Ele devin bariere ale mobilității intrasectoriale, care explică dificultatea unei firme de a trece de la un grup la altul. Fiecare grup se caracterizează printr-un profil strategic și performanță economică. Performanțele firmei se explică prin caracteristicile concurențiale ale sectorului, apoi prin cele ale grupului strategic la care aparțin și prin propria poziție în cadrul grupului. Această topografie evoluează mai repede sau mai încet, în funcție de maturitatea sectorului și de comportamentele actorilor.

Cu toate că fiecare grup urmează propria strategie, dinamica concurențială a sectorului este puternic influențată de:

1. Numărul grupurilor strategice și mărimea lor: cu cât grupurile sunt mai numeroase și talia lor echivalentă, cu atât lupta este mai dură;
2. Gradul de interdependență a grupurilor de pe piață: dacă ele satisfac aceeași cerere, concurența este cu atât mai puternică cu cât clientela lor este mai specializată;

3. Distanța strategică dintre grupuri: cu cât aceasta este mai redusă, cu atât lupta concurențială este mai vie.

Carta grupurilor strategice este prezentată în figura 1

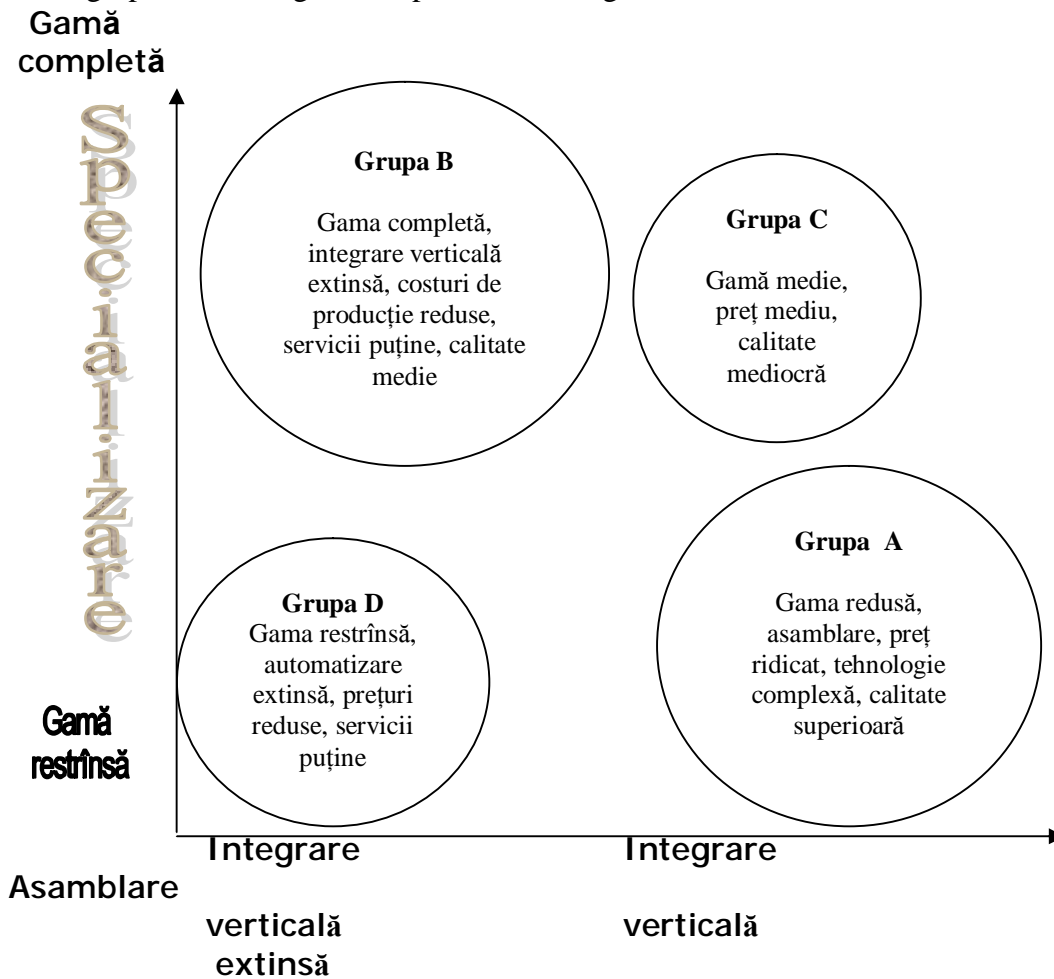


Fig. 1 Carta grupurilor strategice

Cei trei factori evoluează independent și sunt direct determinați de maturitatea sectorului. Nu este vorba numai de vechimea sectorului, ci și de capacitatea sa de creștere. Odată cu creșterea maturității, pozițiile firmelor din sector devin rigide. În acest context, firmele pot avea două tipuri de comportamente:

- un comportament defensiv care le determină să introducă maximum de bariere înaintea de a se echipa contra agresiunilor concurenței interne și externe;
- un comportament ofensiv, ea îndeamnă să modifice echilibrul de forțe care întreține jocul concurențial.

O dimensiune esențială a strategiei este alegerea grupului strategic la care dorește să aparțină firma. După analiza topografiei, cea a dinamicii concurențiale permite evaluarea poziției strategice actuale a firmei și definirea orientărilor sale. În acest caz apar 3 orientări majore:

- Întărirea poziției firmei în cadrul grupului său și întărirea poziției grupului;
- Intrarea într-un alt grup ale cărui poziții sunt mai favorabile;
- Crearea unui nou drup strategic.

Principalele elemente ale unei strategii pot fi sintetizate într-o ecuație de forma:

$$S = u \times M \times P \times T$$

u – este un factor care depinde de situația specifică în care se găsește organizația;

M – reprezintă forțele materiale și economice implicate în această strategie;

P – reprezintă forțele psihologice;

T – factorul timp / de perioadă.

În cadrul unei strategii directe, forțele materiale sunt predominante, în timp ce variabila „P” deține o importanță mai mică, iar „T”, practic, nu exercită nici o influență. Într-o strategie indirectă, ponderea relativă a diferiților factori este inversă, „P” devenind factorul esențial.

1.6 Structura conducerii strategice și elementele ei de bază

Conducerea strategică se poate de privit ca un ansamblu dinamic a cinci procese administrative cu o interacțiune reciprocă. Există o legătură inversă stabilă și o influență negativă reciprocă a fiecărui proces asupra celorlalte atât în parte cât și în ansamblu. În aceasta și constă specificul structurii conducerii strategice (vezi figura 2).

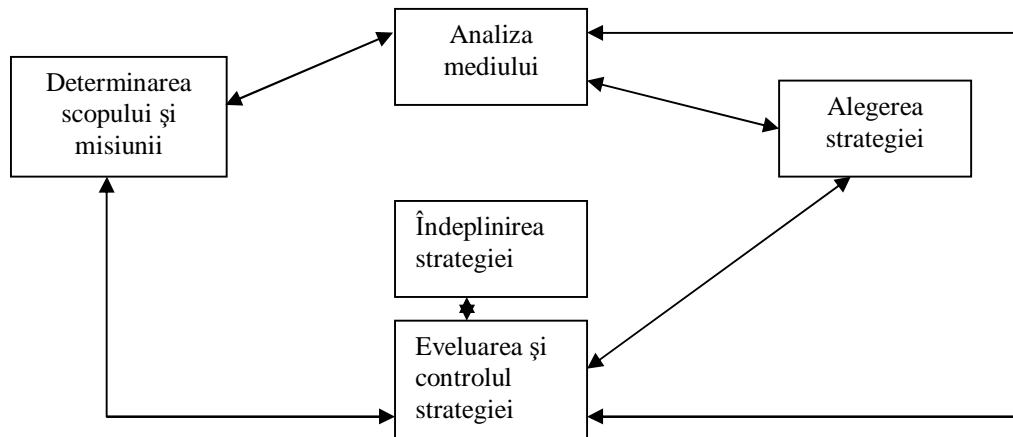


Fig. 2 Structura conducerii strategice

Analiza mediului. Analiza mediului se apreciază ca procesul inițial al conducerii strategice, deoarece ea asigură atât baza pentru determinarea misiunii și scopul firmei cât și elaborarea strategiei de comportament care permite firmei să-și realizeze misiunea și să atingă scopurile sale.

Unul din rolurile principale pentru orice conducere strategică este menținerea balanței de legături reciproce a organizației cu mediul. Fiecare organizație este inclusă în trei procese:

- primirea resurselor din mediul exterior (intrări);
- transformarea resurselor în produs;
- transmiterea produsului în mediul extern (ieșiri).

Conducerea strategică trebuie să asigure balanța dintre intrări și ieșiri, în caz de încălcare a ei, firma se bancrotizează. Piața contemporană brusc a accentuat importanța procesului de ieșiri pentru susținerea acestei balanțe. Analiza mediului presupune studierea a trei componente:

- a) macromediul;
- b) mediul competițional (nemijlocit);
- c) mediul intern al organizației.

Analiza mediului extern (macromediul și cel nemijlocit) este orientată spre a clarifica de ce poate ține cont firma, dacă ea cu succes va îndeplini însărcinarea și ce fel de dificultăți poate să întâlnească, dacă nu va putea să preîntâmpine la timp atacurile negative care pot surveni din mediul ambiant.

Analiza macromediului include studierea influenței economice, procesele politice, reglările juridice și administrative.

Mediul nemijlocit (competițional) se analizează după următoarele componente esențiale:

- amenințarea noilor intrați;
- amenințarea produselor de substituție;
- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a consumatorilor;
- nivelul rivalității.

Mediul intern se analizează după următoarele criterii:

- cadrele firmei, potențialul lor, interesele, calificarea;
- conducerea organizației;
- finanțele firmei;
- marketingul firmei;
- cultura organizațională.

Determinarea misiunii și a scopurilor. O sarcină nu mai puțin importantă în fața administrației este stabilirea balanței dintre diferite instituții sociale și grupe de oameni în funcționarea organizației și acordă o influență la caracterul, conținutul și direcția de funcționare. Determinarea misiunii și a scopurilor organizației constă în trei subprocese. Primul subproces constă în formarea misiunii firmei, care în formă concentrată exprimă sensul existenței firmei și destinația ei. Al doilea subproces este determinarea scopurilor de lungă durată. Al treilea subproces este determinarea scopurilor de scurtă durată.

Alegerea strategiei. La această etapă se ia decizia referitor la mijloacele cu care firma își va atinge scopurile. Determinarea strategică este luarea deciziei în privința ce să se facă cu produsul, cum și în ce direcție să dezvolte organizația, ce loc ocupă pe piață etc.

Îndeplinirea strategiei. Specificul procesului de îndeplinire a strategiei constă în aceea că el nu este un proces de realizare a ei, dar numai crează baza pentru realizare și atingerea scopurilor firmei. Sarcina principală a acestei etape constă în crearea condițiilor necesare pentru realizarea strategiei cu succes.

Evaluarea și controlul strategiei. Reprezintă un proces logic de încheiere independent de conducerea strategică. Acest proces asigură o legătură inversă trainică între mersul procesului de îndeplinire a scopurilor și scopurile esențiale ale întreprinderii. Sarcinile principale ale controlului sunt:

- determinarea indicatorilor după care va fi efectuat controlul;
- evaluarea stării obiectului controlat în corespundere cu standardele și normativele primite;
- clasificarea abaterilor care au avut loc, cauzele acestor abaterii;
- realizarea corectărilor, dacă este necesar și posibil

Cuvinte cheie

§ strategie	§ portofoliu de activitate
§ grup strategic	§ alianță
§ sistem concurențial	§ sinergie
§ viziune	§ contingență
§ misiune	

Întrebări de control și de aprofundare

1. Care a fost cauza apariției managementului strategic ?
2. Care este diferența dintre management strategic și management operațional ?
3. Care sunt cele patru faze distincte care a provocat apariția managementului strategic după I. Ansoff și McDonell ?
4. Care sunt elementele principale ale unei strategii ?
5. Ce diferență este dintre scopul și misiunea organizației ?
6. Ce elemente principale se iau în considerație la analiza mediului ineten și competițional al organizației ? Caracterizați-le.
7. Din câte procese specifice poate fi privită conducerea strategică ?
8. Sintetizați principalele elementele strategiei în formula ei specifică și caracterizați fiecare element în parte.
9. Din ce este alcătuit un grup strategic și care sunt elementele lui ?
10. Care sunt posibilitățile pentru formarea priorităților concurențiale ?

Bibliografie:

1. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998, p. 33-65
2. Popa I., Management strategic, Editura Economică., București, 2004, p. 19-60
3. Аналоу Ф., Карами А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.57-87
4. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр. 19-42

Tema 2. PLANIFICAREA STRATEGICĂ

- 2.1 Metodologia planificării strategice**
- 2.2 Planificarea strategică a progresului tehnico-științific**
- 2.3 Strategiile de dezvoltare a unității de afaceri strategice**
- 2.4 Metodele de prognozare a unității de afaceri strategice**

2.1 Metodologia planificării strategice

Strategia este arta de a folosi cu dibăcie tot mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului în orice luptă.

Planificarea strategică este procesul de elaborare a strategiei pe etape, cu clarificarea rolului fiecărui membru al organizației. Companiile care aplică planificarea strategică au un șir de priorități față de celelalte. În primul rând ea asigură un avantaj financiar, în al doilea rând crește imidjul și prestigiul companiei. Concomitent cu prioritățile financiare, PS asigură un avantaj nematerial, aici trebuie de accentuat 5 direcții principale:

1. Planificarea strategică contribuie la prevenirea conflictelor în colectiv. Aplicând metode specifice de stimulare a subordonaților și atragerea lor în procesul de formare a strategiei, managerul are posibilitatea de a preveni diferite greutăți în viitor și de a găsi metodele de înlăturare a lor.
2. Deciziile luate de un grup au mai multe șanse la existență, deoarece îmbină un șir de alternative. Interacțiunea grupului permite elaborarea mai multor decizii pentru soluționarea problemelor actuale.
3. Motivarea funcționarilor crește pe măsură ce ei sunt implicați în elaborarea planului strategic.
4. Problemele și discordanțele în coordonarea activității dintre indivizi și grupă se reduc în rezultatul aplicării sistemului de participare a întregului colectiv.
5. Se reduc împotrivirile la introducerea schimbărilor.

Principalul aspect al planificării strategice este metodologia ei. Ea reprezintă o bază de cunoștințe temeinice a proceselor social – economice și utilizarea lor în procesul reglării de stat și totodată în planificarea activității organizațiilor. Pentru ca aceasta să fie posibil de realizat cu efect este necesar de o prezentare clară a esenței și legităților de dezvoltare atât a obiectului planificării strategice, economiei naționale în întregime, a unor subsisteme și organizații comerciale cât și a tuturor procedurilor de planificare a lucrului, perfecționării logice, solicitării metodologice.

În sistemul metodologic al planificării strategice, în procesul de elaborare a prognozelor, programelor strategice o mare însemnătate o au abordările metodologice (tratate, atitudine, acces). Prin abordare metodologică se subînțelege o direcție unică de folosire a logicii, principiilor și metodelor planificării strategice în elaborarea prognozelor, proiectelor programelor strategice și planurilor de toate nivelurile. Aplicarea în practică a PS contemporane se poate menționa prin sistemul de atitudini:

- sistemul complex de atitudini;
- sistemul programat de atitudini;
- sistemul multiplicat de atitudini;
- sistem normativ de atitudini;
- sistem regim economic de atitudini;
- sistem dinamic de atitudini.

Sistemul de atitudini reprezintă o formă de aplicare a cunoștințelor teoretice și a dialecticii în cercetarea proceselor ce au loc în societate, natură, gândire. Esențialul lui constă în realizarea cerințelor teoriei generale a sistemelor, conform căreia fiecare obiect în procesul de cercetare se va examina ca un sistem mare și complex și totodată ca un element a sistemului general.

Determinarea desfășurată a sistemului de atitudini include o condiție obligatorie: studierea și aplicarea în practică a următoarelor aspecte:

1. Sistem – elementar sau sistem complex. Constă în relevarea elementelor, componentelor ale sistemului dat. În toate sistemele sociale se observă componente obiective (mijloacele de producere și obiectele de consum), procese (economice, sociale, politice etc.) și idei.
2. Sistem structural. Cuprinde clarificarea relațiilor interioare și dependența dintre elementele sistemului dat, care ne permite o prezentare a organizației din interior a obiectului cercetat.
3. Sistemul de funcțiune. Are ca premiză dezvăluirea funcțiilor, pentru realizarea cărora a fost creat acest obiect.
4. Sistemul de destinație specială. Necesită determinarea științifică a scopurilor studiate, relațiile reciproce dintre ele.
5. Sistemul de resurse. Are ca spect relevarea resurselor necesare pentru rezolvarea tuturor problemelor.
6. Sistemul de integrare. Constă în determinarea în ansamblu a proprietăților calitative a sistemului care o asigură cu integritate și particularități specifice.
7. Sistemul de comunicare. Reprezintă necesitatea de a releva legăturile externe a obiectului dat cu alte obiecte, adică relațiile lui mediul extern.
8. Sistemul istoric. Permite clasificarea condițiilor în timp a apariției obiectului cercetat, etapele trecute de el, starea actuală și posibilitățile de dezvoltare în viitor.

Sistemul complex de atitudini în calitate de acest sistem se manifestă organizațiile comerciale și asociațiile lor regionale. Fiecare complex de așa tip se privește ca un sistem dinamic compus și ca un component a unui sistem de un nivel mai înalt.

Sistemul programat de atitudini concretizarea și anexarea sistemului de atitudini aplicat în rezolvarea problemelor locale de mare însemnătate care apar în fața obiectelor corespunzătoare a PS: științifice, tehnice, sociale. Principalele trăsături caracteristice acestui sistem sunt: o orientare binevenită a scopurilor, complexitatea măsurilor, determinarea termenilor și realizarea lor etc. În procesul de realizare a sistemului programat de atitudini este necesar de asigurat:

- scopul sistemului planificat din punct de vedere științific;
- elaborarea alternativelor, metodelor, variantelor pentru realizarea scopului;
- determinarea volumului și structurii resurselor necesare pentru realizarea scopului;
- elaborarea metodei de activitate a sistemului planificat, care indică folosirea resurselor existente și care vor apărea în viitor.

Sistemul multiplicat de atitudini pentru el sunt specifice 3 trăsături principale:

a. efectul multiplicat permanent trebuie să crească și să se înmulțească, să se realizeze în cazul când inovația realizată într-o secție determinată a subsistemului corespunzător aduce efect, care de regulă se răspândește în alte secții, înmulțindu-se corespunzător, în timpul trecerii de la o secție la alta;

b. efectul multiplicativ – este un efect comun. El e cu mult mai mare decât efectul sumar al sistemului. De aceea realizarea lui aduce un efect maxim la scară a sistemului dat. Trăsăturile lui principale sunt sincronizarea și acțiunile în comun.

c. efectul multiplicativ este concomitent măsurabil în sfera de producție și incomensurabil în sfera de cultură, ideologie etc.

Sistemul normativ de atitudini se realizează în trei direcții principale:

- a) stabilirea reperelor sociale – este bazată pe formarea programelor strategice și planurilor directive precise, care prevăd atingerea unui nivel determinat a sistemului general;
- b) aplicarea în conducere a procesului de producție;
- c) elaborarea și întrebuințarea sistemului de normative.

Sistemul regim economic de atitudini în practica planificării strategice acest sistem se folosește pentru elaborarea măsurilor și determinarea sarcinilor economice, substituirea cu efect a unor resurse cu altele, înlocuirea tehnologiilor vechi cu altele mai avansate. Sensul principal de întrebuintare a acestui sistem este reducerea cheltuielilor de capital fix și circulant, economia resurselor naturale.

Sistemul dinamic de atitudini constă în aceea că rezolvînd orice problemă a planificării strategice, punînd sarcini în fața diferitor unități, organele de planificare trebuie să facă concluzii pentru următoarele momente: cum realizarea scopurilor sale vor contribui la programele sociale și economice ale țării, la subsistemele separate, la întărirea dinamică și funcționarea efectivă a organelor comerciale.

2.2 Planificarea strategică a progresului tehnico-științific

Progresul tehnico-științific (PTȘ) este un proces istoric de perfecționare a mijloacelor și uneltelor de muncă, forme și metode tehnice de organizare a muncii și producerii pe baza aplicării pe larg a realizărilor științifice. Acesta este un proces de acumulare a cunoștințelor în număr și calitativ în urma dezvoltării forțelor de producție. PTȘ ca fenomen natural, economico – social s-a manifestat în prima per. a revoluției industriale, iar în a 2-a jumătate a sec. 19 constituia un fenomen de masă, la înc. sec.20 a început să se dezvolte pe cale științifică. Retragerea de la administrarea centralizată a economiei în mare măsură a micșorat stimularea materială a dezvoltării tehnico – științifice din partea statului. Etapa actuală de dezvoltare are necesitatea de o planificare strategică a PTȘ. Strategia tehnico – științifică permite de a reda politici tehnico – științifice stabilizate și rezistență, menținînd direcțiile strategice principale în realizarea scopurilor tehnico – științifice puse în față pentru dezvoltarea țării.

Complectul tradițional de metode de administrare a PTȘ, conține metode de influență directă asupra subiectelor de conducere elaborînd programe variate de dezvoltare a PTȘ, subvenții, privilegii etc. Forma principală de realizare a strategiei tehnico – științifice în țările cu economia de piață sunt programe cu destinație specială în rezolvarea problemelor tehnico – științifice de mare însemnătate. Rolul lor constă în concentrarea mijloacelor tehnico – științifice materiale și financiare în direcții de dezvoltare a PTȘ cu perspective mari, forme progresive de producere și rezolvînd pe baza acestora probleme social – economice.

Prin **programă tehnico – științifică** se subînțelege un document programatic coordonat după resurse, care conține o gamă de lucrări și cercetări științifice, organizatorice îndreptate spre rezolvarea efectivă a problemelor tehnico – științifice.

În programele tehnico- științifice se prevăd următoarele momente:

- optimizarea termenilor de realizare a lucrărilor și descoperirilor tehnico – științifice;

- finansarea lucrărilor de o anumită organizație;

- a organiza o conducere unică a treptelor ciclului științifico – productiv și un control curent al complexului de măsuri îndreptate spre realizarea cu succes a scopului pus în față de organizație.

Procesul de formare a programei tehnico – științifice include următoarele etape:

- I. determinarea și detalierea principalelor caracteristici și scopuri ale programei tehnico – științifice;

- II. selectarea executorilor;

- III. planificarea aprovizionării cu resurse;

- IV. evaluarea rezultatelor finale.

La *prima etapă* se efectuează o analiză social – economică și tehnico – științifică a parametrilor conform scopurilor puse. Procesul formării scopurilor a programelor tehnico – științifice trebuie să satisfacă următoarelor cerințe:

- nu se admite, ca obiectivele de diferite niveluri să fie reciproc excluse;
- scopurile de nivelul inferior trebuie să fie subordonate scopurilor de

nivelul superior, să reiasă din ele și să asigure realizarea lor;

- formularea scopului trebuie să dea posibilitatea de a-l evalua calitativ și să fie exprimat de un oarecare indice.

Căutarea executorilor potențiali se execută din punct de vedere asigurării a stării lor financiare, a bazei de producere. În rezultatul unei aprecieri multilaterale a potențialului de producere și tehnico – științific se determină responsabilii pentru realizarea scopurilor programei, se apreciază volumul pentru realizarea lor.

Planul – calcul pentru determinarea *resurselor* de muncă, tehnico – materiale și financiare, pentru asigurarea realizării programei este strâns legat cu rezolvarea unei game de probleme economico – matematice de caracter optim. Calculul resurselor de asigurare a programei se realizează prin îmbinarea metodelor matematice. La această etapă se rezolvă probleme cu caracter informativ, metodic și organizațional, se determină variantele și direcțiile de utilizare rațională a resurselor de muncă, materiale și financiare.

La etapa a patra se apreciază efectul economic prevăzut de programă și se determină posibilitățile probabile economice, tehnico – științifice, consecințele politice ale realizării programei. La elaborarea programei influențează situația economică, condițiile de conducere, evaluarea social – economică și alți factori.

În condițiile formării relațiilor de piață se schimbă radical funcțiile statului în sfera de organizare, finanțare și realizarea inovațiilor. Principiul de bază în administrarea procesului inovatoric este finanțarea multiplă și prezența unei programe cu un scop bine determinat. Pentru cercetările științifice fundamentale, principalul izvor de finanțare sunt alocările bugetare. La momentul de față pentru a face o comparație între finanțarea acțiunilor științifice de către stat și de proprietățile private este imposibilă, deoarece proprietățile private nu finanțează lucrări din domeniul științific.

2.3 Strategiele de dezvoltare a unității strategice de afaceri

O unitate de afaceri poate să reprezinte o unitate organizatorică independentă sau o parte a unei companii, corporații. Principala trăsătură a unei unități de afaceri este că ea realizează o afaceri independentă și specifică. Strategia unei unități de afaceri se caracterizează din trei puncte de vedere:

- implementarea și conexiunea strategiei unei unități de afaceri în strategia generală a organizației;
- cu strategia de dezvoltare a noilor tipuri de business sau a noilor sfere de activitate pentru unitățile de afaceri se ocupă planificarea de business;
- strategia de reorganizare deplină a proceselor de afaceri a unei unități este realizată în cadrul reinjringului.

Strategia unei unități de afaceri și strategia generală a organizației

În principiu strategia unei unități de afaceri nu se deosebește de strategia generală a organizației. Specificul strategic a unei unități de afaceri (UA) în comparație cu planul strategic al organizației constă în :

- subordonarea elementelor principale a unității de afaceri strategice(UAS) directivelor strategice de comandă;
- un accent deosebit la elaborarea strategiei de afaceri este pus pe concurență și funcționarea UAS.

Un parametru principal a strategiei de afaceri este gradul de independență relativă în comparație cu strategiile generale a organizației.

Dacă pentru o organizație economică este caracteristic un nivel înalt de centralizare, se presupune:

- relațiile verticale sunt foarte dezvoltate, iar cele orizontale mai puțin dezvoltate;
- deciziile principale se primesc în formă centralizată, adică numai de către conducere;

- c) planificarea în UAS pe deplin se subordonează principiilor și regulilor generale de organizare, însă rezultatele nu sunt originale și independente.

Dimpotrivă, descentralizarea proceselor organizatorice presupune:

- autonomie relativă a UAS și un înalt grad de dezvoltare a relațiilor orizontale;
- circulația informației se desfășoară pe verticală și orizontală după tipul „rețea”;
- în fiecare UAS este prezentă subcultura proprie;
- procesele analogice de automatizare se petrec și în domeniul planificării.

Centrele strategice de economie

În ultimii ani, în majoritatea organizațiilor mari funcțiile PS sunt împărțite în subdiviziuni, adică are loc descentralizarea planificării interne. Acest proces se realizează în felul următor:

1. Toată activitatea întreprinderii este împărțită pe segmente unde se realizează „strategia segmentară” (termen propus de către Boston Consulting Group);

2. Are loc redistribuirea împuternicirilor strategice în folosul conducătorilor de segmente;

3. Se formează centrul strategic de economie la nivelul subdiviziunii. El se ocupă de elaborarea planurilor strategice proprii: (companii care au format CSE: General Electric, Imperial Kimicl Indastiz)

Prioritățile centrelor strategice de economie

- CSE permite de a preciza mai eficient condițiile de administrare la nivelul subdiviziunilor mari, crează posibilități pentru o adoptare mai elastică a subdiviziunilor la cumpărători și mediul ambiant;
- În cadrul CSE se reduce timpul de transmitere a informației de bază, luarea deciziilor are loc într-un mod mai accelerat;
- Existența CSE permite participarea lucrărilor la participarea activității sale.

Neajunsurile centrelor strategice de economie

- Brusc se mărește volumul de informație;
- Apare pericolul că strategia și tactica de activitate a organizației va fi strivită de activitatea planificată în CSE și serviciile centrale ale companiei;
- Apare pericolul neîndeplinirii scopurilor generale a întreprinderii și înlocuirea lor cu o mulțime de scopuri necoordonate a subdiviziunilor.

Planificarea de business

Business planul – este un plan de dezvoltare a întreprinderii necesar pentru formarea noilor forme de business. Planificarea de business soluționează următoarele probleme importante:

- determină gradul de vitalitate și stabilitate a întreprinderii, diminuează riscul în activitatea întreprinzătorilor;
- concretizează perspectivele businessului în formă de sistemă a indicatorilor calitativi și cantitativi;
- atrage atenție și interes, asigură susținere din partea investitorilor organizației.

Business planul ca și planul strategic al organizației cuprinde o perioadă lungă de timp, de obicei 3-5 ani, uneori și mai mult. Dintre business plan și planul strategic există un șir de deosebiri:

1) În comparație cu planul strategic, business planul nu include toate scopurile generale ale organizației, dar numai unul, și anume acel care ține de crearea și dezvoltarea unui business nou și concret;

2) Planurile strategice se măresc cu timpul. Business planul este strict determinat pe o anumită perioadă de timp, în decursul căreia scopul pus în față trebuie realizat.

Business planul se poate de-l identificat cu baza tehnico – economică (BTE). Funcțiile BTE sunt asemănătoare celor ale business planului. Principala deosebire dintre BTE și business plan este că BTE este un document planificat pentru formarea și dezvoltarea întreprinderilor industriale.

Business – reinjiring

În anii '90 în proiectarea proceselor de afacere apare o noțiune nouă – reinjiring. Reinjiringul este reorganizarea proceselor de afacere pentru realizări considerabile și îmbunătățiri rapide în activitatea întreprinderii.

Reinjiringul se aplică în trei situații principale:

- a. În condițiile când întreprinderea se găsește într-o criză;
- b. În condițiile când starea curentă a întreprinderii este satisfăcătoare, dar pronosticul pe viitor este destul de nefavorabil;
- c. De realizarea reinjiringului se ocupă întreprinderile agresive, mari, dezvoltate.

2.4. Metodele de prognozare a unității de afaceri strategice

În literatură de specialitate întâlnim următoarele tipuri de prognozare :

1. *Prognozare bazată pe imaginea creativă a viitorului* – se bazează pe cunoștințele subiective și intuiția managerului. Deseori așa tip de prognozare are formă de „utopie” sau „antiutopie”;

2. *Prognozare bazată pe informații* – este o metodă științifică de prognozare: de la prezent în viitor. Acest tip de prognoză este de 2 feluri:

- tradițională – extrapolară
- inovatoare – alternativă

Metoda extrapolară presupune că dezvoltarea economică se petrece încontinuu și cursiv, și deaceia prognoza poate fi o simplă proiecție a trecutului în viitor. Această metodă arată evaluarea indicatorilor activității întreprinderii din trecut, tendințele lor de dezvoltare și trecerea acestor tendințe în viitor.

Metoda alternativă reiese din acel factor că mediul intern și cel extern al businessului este mereu supus unor schimbări și ca rezultat dezvoltarea întreprinderii are loc discontinuu întâmpinând multe dificultăți în realizarea scopului.

3. *Prognozare normativă* – la început se determină scopurile generale și orientările strategice pe viitor, apoi managerii apreciază nivelul de dezvoltare a întreprinderii reeșind din aceste scopuri. Această metodă se folosește atunci când întreprinderea nu dispune de date inițiale sau informație.

4. *Prognozare activă* – prevede posibilitățile întreprinderii în proiectarea viitorului propriu și influența ei la mediul exterior.

5. *Prognozare pasivă* – reeșă din faptul, că întreprinderea din cauza unor motive (lipsă de materiale, mijloace de producție) nu intenționează să influențeze asupra mediului ei și preferă să-și desfășoare activitatea independent și indiferent de procesele din mediul ambiant.

6. *Prognozare exactă*

7. *Prognozare întreruptă*

Metode de prognozare a mediului de afaceri

Metodele generale de prognozare pot fi grupate în felul următor:

- metodele extrapolare;
- metodele analizei regresive;
- metodele matematico – economice de modelare;
- metode experte de evaluare.

Metodele extrapolare și metodele analizei regresive sunt asociate într-o noțiune generală: „metodele de analiză a lanțurilor periodice”.

Prognozarea social – politică (PSP)

PSP este cea mai tânără ramură în ceea ce privește planificarea internă a întreprinderii pe viitor. Principalii factori care influențează la activitatea întreprinderii sunt:

1. Sociali: ecologia, consumerism (apărarea drepturilor consumatorilor);
2. Politici: legislația muncii, relațiile dintre guvern și business.

Cuvinte cheie

§ planificare strategică	§ prognozare pasivă
§ metoda extrapolară	§ prognozare exactă
§ metoda alternativă	§ prognozare social – politică
§ prognozare activă	§ program tehnico – științific

Întrebări de control și de aprofundare

1. Care sunt principalele direcții a planificării strategice ? Enumerați-le și caracterizați-le.
2. Ce se subînțelege prin abordare metodologică a planificării strategice?
3. Câte tipuri de sisteme de atitudini există în aplicarea practică a planificării strategice ?
4. Caracterizați principalele sisteme de atitudine a planificării strategice.
5. Ce se subînțelege prin programă tehnico – științifică ?
6. Enumerați și caracterizați care sunt etapele de formare a programei tehnico – științifice.
7. Ce reprezintă o unitate strategică de afaceri ?
8. Analizați tipurile de prognozare. Care sunt prioritățile și neajunsurile fiecărui tip de prognozare?
9. Ce presupune metoda extrapolară și cea alternativă?
10. Care sunt metodele de prognozare a mediului de afaceri?

Bibliografie:

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Аналоу Ф., Карамин А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.199-234
3. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина, Москва, 1998, стр. 8-35

Tema 3. DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIEI

- 3.1 Mediului extern al organizației. Macromediul și mediul competițional
- 3.2 Analiza mediului intern al organizației
- 3.3 Analiza culturii organizaționale
- 3.4 Metodologia diagnosticării mediului. Metoda SWOT și alte instrumente analitice

3.1 Mediul extern al organizației

Formularea unei strategii impune în prima fază analizarea tuturor elementelor care o pot influența în prezent sau care ar putea afecta în viitor implementarea strategiei. Poziția inițială a organizației definită prin configurația unui ansamblu de factori organizaționali delimitați conceptual în 2 categorii: factori externi și factori interni. Modificarea acestora include schimbări ale organizației cu o manifestare concretă diversificată. Delimitarea conceptuală a celor 2 categorii de factori prezintă o relativitate diminuată doar de apartenența tradițională a unui factor la o anumită categorie. Relativitatea evidențiază legătura care există între cele 2 categorii de factori. Aceștia definesc o separare teoretică a mediului organizației în 2 părți: mediul intern și mediul extern.

Indiferent de mărimea sa sau alte caracteristici proprii, orice organizație este afectată într-o măsură mai mare sau mai mică, de modificările mediului extern.

Prin mediul extern al unei organizații se înțelege totalitatea elementelor din afara organizației care o afectează într-un fel sau altul. Problema fundamentală a analizei mediului înconjurător este de a înțelege modul în care acesta influențează organizația și modul în care o va face în viitor.

Analiza mediului înconjurător se va axa pe trei direcții principale:

- analiza mediului înconjurător general;
- analiza mediului înconjurător competițional;
- analiza contextului de dezvoltare a strategiei.

Analiza mediului înconjurător general

Cuprinde elementele externe (tendințe și condiționări) care afectează în mod relativ uniform un număr mare de organizații și au o influență indirectă asupra organizației de referință, în timp ce influența inversă este nesemnificativă. Factorii cauzali care influențează asupra organizației sunt clasificați în următoarele categorii fiind constituiți ca medii specifice:

- factori politico – legali, ce formează mediul politico – legal;
- factorii economici, ce formează mediul economic;
- factorii socio – culturali, ce formează mediul socio – cultural;
- factorii tehnologici, ce formează mediul tehnologic.

Mediul politico – legal este constituit din elementele cadrului legal și politic în care lucrează o organizație. Cadrul legal este format din totalitatea legilor și reglementărilor, ca și din elementele sistemului de generare și aplicare a acestora. Componenta politică este formată de sistemul relațional creat de puterea politică personalizată, în special de guvern. Cei mai uzuali factori ai mediului politico – legal:

- a. legislația comercială;
- b. regimul taxelor și impozitelor;
- c. reglementările de import – export;
- d. legislația muncii;
- e. legislația antimonopolistă;
- f. politica monetară și valutară;
- g. politica bugetară și fiscală.

Mediul economic este generat de elementele sistemului economic în care operează o organizație. Determinarea corectă a etapei din ciclul economic în care se află la un moment dat

economia națională va face posibilă ajustarea corespunzătoare a activităților unor organizații, cunoscându-se relația care există în această etapă între elemente ca utilizare a forței de muncă, nivelul dobânzilor, veniturile disponibile, inflația și indicatorii de creștere economică.

Factorii economici :

- a. rata dobânzii;
- b. rata inflației;
- c. cursurile de schimb valutare;
- d. deficitul bugetar;
- e. PNB și alți indicatori macroeconomici;
- f. rata șomajului;
- g. venitul disponibil al familiei.

Mediul socio – cultural este constituit din modelele comportamentului individual și de grup ce reflectă atitudini, valori, obiceiuri.

Factorii socio – culturali :

- a. atitudinea populației față de afaceri;
- b. atitudinea față de muncă;
- c. nivelul educațional;
- d. migrarea internă;
- e. problemele sociale;
- f. atitudinea față de religie;
- g. probleme etnice.

Mediul tehnologic este constituit din totalitatea elementelor ce definesc tehnologia momentului actual. Tehnologia reprezintă un set de procese prin care o combinație de resurse oarecure de intrare sunt transformate în produse. Modificările tehnologice au un impact notabil asupra concepțiilor privitoare la piață.

Factorii tehnologici:

- a. cheltuieli guvernamentale pentru cercetare;
- b. numărul de patente și natura acestora;
- c. rate de înnoire a produselor;
- d. calitatea infrastructurii;
- e. dotarea tehnică a producției.

Mulțimea și natura factorilor ce au fost enumerați anterior sugerează trăsăturile principale ale mediului înconjurător general:

1. Diversitatea mediului în care operează o organizație este dată de mulțimea combinațiilor de factori ce pot apare la un moment dat. Firmele care operează în mai multe țări vor resimți mai accentuat această trăsătură a mediului;
2. Interconectarea factorilor ce acționează asupra unei organizației generează rezultatul cu efecte complexe, dificil de atribuit unui anumit factor;
3. Cantitatea de informație care se cere procesată este în continuă creștere. Majoritatea deciziilor ce se iau au la bază o cantitate importantă de informație, dar insuficientă pentru diminuarea gradului de incertitudine a consecințelor;
4. Dinamica factorilor face ca adevărata problemă a managerilor să nu fie determinarea situației mediului la momentul prezent, ci la un moment viitor.

Analiza influenței acestor categorii de factori asupra organizației este denumită **Analiza PEST**, după inițialele principalelor categorii de factori menționate (politico – legali, economici, socio – culturali, tehnologici).

După aria geografică a efectelor, factorii pot fi grupați pe mai multe niveluri:

- local;
- regional la nivelul unui stat;
- național;
- regional la nivelul unui continent;
- internațional.

Suprapunerea celor două criterii de divizare analitică, categorii de factori și niveluri ale efectelor, crează o matrice după cum se fixează aria de interes ce trebuie analizată pentru o anumită perioadă. Analiza PEST consistă în căutarea legilor de variație ale factorilor de influență, a corelațiilor tip cauză – efect între acești factori și parametrii organizației ca și a relațiilor de intercorelare a factorilor.

Metodologia de aplicare a analizei PEST presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Se definește aria de interes („câmpul strategic”) a organizației, în scopul stabilirii nivelului geografic maximal de analiză a efectelor. Aria de interes poate să apară sub forme diferite, fiind asociată zonelor de desfacere a produselor unei firme.

2. Se diferențiază un număr de niveluri de analiză – local, regional etc. Exagerarea numărului de niveluri va complica sinteza finală și va crea discontinuități numeroase la trecerea de la un nivel la altul.

3. Se listează pentru diferite medii (categorii de factori) factorii de influență posibilă grupați pe niveluri de analiză. Sunt suficiente 3-4 medii pentru cazurile obișnuite. Alegerea factorilor se poate face pe baza unor liste existente.

4. Se selectează un număr de factori – cheie pentru fiecare mediu. Orientativ sunt suficienți 4-7 factori care au influențele cele mai importante. Se selectează acei factori care:

- introduc restricții importante ale activității organizației;
- pot provoca discontinuități majore ale mediului cu influență asupra organizației;
- au o dinamică ce provoacă modificări notabile ale parametrilor organizației.

5. Se analizează legătura între factorii selectați și parametrii organizației, urmărindu-se stabilirea unor corelații calitative sau a unor legături de tip determinist.

6. Se analizează posibilele acțiuni corelate ale diferiților factori, evaluându-se sensul și modul de variație a parametrilor organizației.

7. Se completează spațiile matricei cu categorii de factori – niveluri ale efectelor, pentru a avea o imagine a influențelor mediului înconjurător general. Această imagine poate sugera că o anumită diferențiere a nivelelor de analiză sau a subsistemelor este irelevantă (care nu se deosebește) pentru cazul respectiv. În consecință, se restructurează în mod convenabil matricea (vezi figura 3).

Categorii factori	Politico- legali	Economici	Socio-culturali	Tehnologici
Niveluri ale efectelor				
Local				
Regional (stat)				
Național				
Regional (continent)				
Internațional				

Fig. 3 Matricea Analizei PEST

Analiza mediului înconjurător competițional

Definește vecinătatea imediată a organizației, fiind constituit din acele elemente – indivizi, grupuri sau alte organizații ce o influențează direct, asupra cărora poate exercita o influență semnificativă. Analiza mediului înconjurător competițional a fost formalizată la începutul anilor '80, liderul necontestat al abordării ce se numește acum „Școala analizei strategice sau poziționării” fiind M.Porter, profesor la Școala de Afaceri a Universității Harvard. Porter a realizat o legătură între managementul afacerilor și economia industrială. Teoria sa, a reușit să

ofere analiștilor din managementul strategic o abordare coerentă și originală, cu aplicabilitatea practică.

O firmă își formulează o strategie pentru lupta într-o competiție a cărui miză (sumă de bani) o reprezintă un segment de piață. Competiția se desfășoară în interiorul unei *industrii*, definită ca fiind un grup de firme ce realizează produse similare ce se pot substitui reciproc. Ex: produsul ce definește o industrie poate fi automobilul, calculatorul sau un tip de băuturi răcoritoare. Definierea industriei devine mai clară dacă se marchează „granițele” industriei care identifică regulile „jocului” și se recunosc ceilalți „jucători” ce-i sunt caracteristici. A marca „granițele” unei industrii înseamnă a identifica un lanț de activități ce generează un produs potrivit așteptărilor pieței. Acest lanț este denumit cel mai des „sistemul afacerilor”, după termenul utilizat în anii '70 de către firma consultanță McKinsey.

Celalți „jucători” sunt concurenții firmei și participanții la sistemul afacerii. Aceștia asigură activități esențiale pentru realizarea produsului. Problema delimitării terenului competițional a apărut în practica managerială a marilor firme în anii '60, unul dintre pionierii esențiali ai domeniului fiind firma americană General Electric. Marile firme au constituit entități organizaționale, numite ulterior „unități strategice de afaceri”, concepute pentru a realiza o strategie coerentă proprie care să răspundă necesităților reale ale competiției. Acest fapt a implicat identificarea ca adversari direcți doar a unei părți a firmelor dintr-o industrie. În acest mod a apărut conceptul de „**segmentare strategică**” care a desemnat un mod de compartimentare a firmei, iar ulterior, generalizant, o împărțire a unei industrii în domenii caracteristici diferențiate semnificativ. Un grup de firme asociat unui astfel de domeniu se numește „**grup strategic**”.

Intensitatea competiției diferă de la industrie la industrie sau de la un grup strategic la altul, în cazul în care apare o segmentare strategică bine individualizată. Intensitatea este determinată de un număr de factori ce au fost grupați de către M.Porter în 5 forțe – rezultanta lor va determina performanțele potențiale între industrie, măsurate în indicatori ai profitabilității.

Cele 5 forțe ce constituie modelul lui *Porter* sunt următoarele(vezi figura 4):

- amenințarea noilor intrați;
- amenințarea produselor de substituție;
- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a consumatorilor;
- nivelul rivalității.

Amenințarea noilor intrați. Noii intrați reprezintă firme care pot să intre în competiții sau care încep să concureze cu firmele existente deja într-o industrie. În fața lor se ridică o serie de bariere, grupate în următoarele categorii:

1. Economia de scară (de talie). Prin ea se înțelege fenomenul de scădere a costurilor medii pe termen lung datorat creșterii volumului producției. Teoria economică sesizează trei tipuri de corelații volum de producție – cost mediu:

- a. Randament de scară crescător, când creșterea producției atrage după sine scădere a costului mediu. Dacă acest fenomen este continuu se ajunge la monopol natural.
- b. Randament de scară constant, când costul mediu se păstrează constant la variații importante ale volumului de producție.
- c. Randament de scară descrescător, când creșterea producției atrage după sine o creștere a costului mediu.

2. Diferențierea produselor. Nevoia de a conferi unui produs sau unei firme un număr care să le facă identificabile de către consumator, forțează noii intrați la cheltuieli pe care nu și le pot permite.

3. Capitalul necesar. Numeroase domenii necesită investiții inițiale însemnate pentru cercetare – dezvoltare, reclamă, rețea de distribuție sau pentru asigurarea facilităților de producție și a capitalului circulant.

4. Costurile dezavantajoase independente de mărimea producției. Firmele care operează deja într-o industrie beneficiază de avantaje care s-ar traduce în cheltuieli importante pentru cei ce vor să intre.

5. Accesul la canalele de distribuție. Uneori lanțul de distribuție împiedică noii intrați să ajungă la consumator, forțându-i să aplice programe promoționale costisitoare sau să-și creeze propria rețea de distribuție.

6. Politicile guvernamentale. Guvernul poate limita sau interzice intrarea pe o piață prin acordarea de licențe sau impunerea de standarde de calitate.

Amenințarea produselor de substituție. Produsele de substituție sunt acele bunuri sau servicii ce pot fi utilizate în locul unui anumit produs. Din punct de vedere strategic, Porter consideră că sunt importante produsele de substituție generate de industriile cu profituri înalte și cele ce îmbunătățesc raportul preț – performanță.

Puterea de negociere a furnizorilor asupra firmelor dintr-o industrie se poate manifesta prin majorarea prețurilor sau diminuarea calității produselor procurate. Puterea depinde de o serie de caracteristici ale pieței. Putere crește dacă resursa este importantă pentru firma beneficiară, dacă numărul de furnizori este redus dintr-un motiv sau altul (monopol, profituri scăzute etc.), dacă schimbarea furnizorului antrenează costuri de transfer importante sau dacă există pericolul ca furnizorul să achiziționeze afacerea beneficiarului său.

Puterea de negociere a consumatorilor este mai mare dacă achiziționează un produs în cantități mai mari. Alte motive ar putea fi: profitul scăzut în cazul cumpărătorului, lipsa unui impact serios asupra stării financiare a cumpărătorului

Nivelul rivalității este dat de intensitatea concurenței într-o anumită industrie. Forma de manifestare a rivalității este lupta pentru un segment de piață cât mai mare sau pentru ocuparea unui segment.

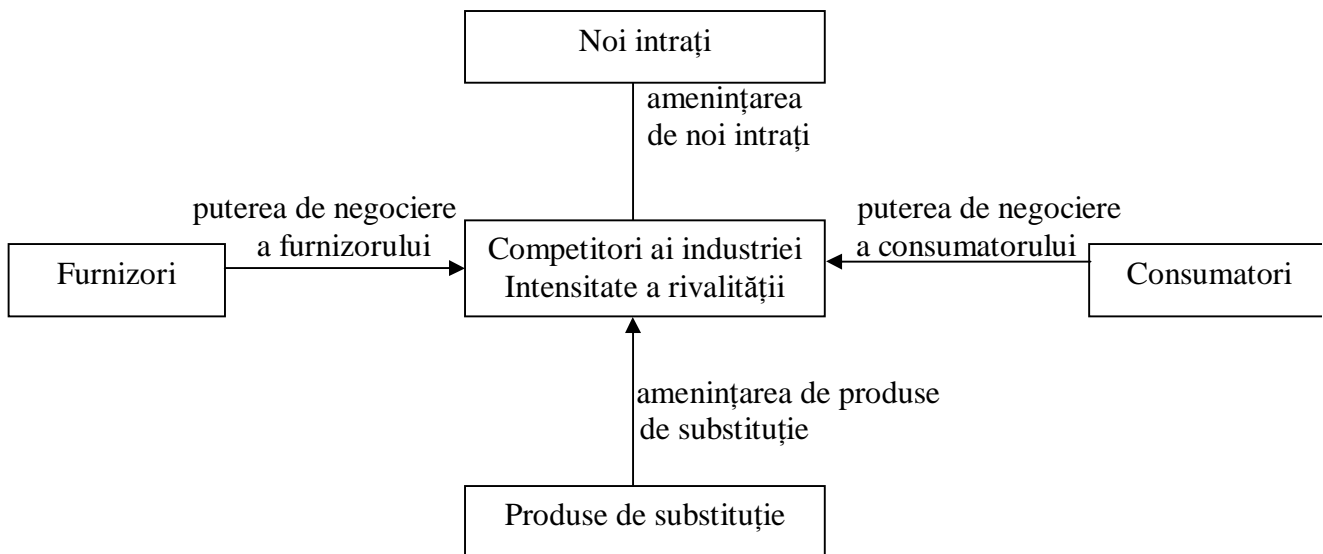


Fig. 4 Modelul lui M. Porter

O analiză mai profundă a structurii industriei necesită determinarea particularităților modelului pentru fiecare caz studiat. Modelul cu 5 forțe poate fi utilizat simplu pentru determinarea trăsăturilor unei industrii date, rezultatele vor fi sub formă de liste:

- determinarea forțelor esențiale pentru industria analizată – importanța celor 5 forțe este diferită într-un caz dat, datorită condițiilor specifice;
- determinarea modificării forțelor – dacă intensitatea forțelor se modifică, este necesară determinarea tendinței modificării, eventual al modelului de variație, numai a posibilităților de schimbare;
- determinarea posibilităților de a influența forțele în direcția dorită va implica apariția unei acțiuni cu această finalitate.

Modelului Porter i se poate ataşa o **a şasea forţă: Forţa „conducătoare” pentru industria analizată** – acest concept sugerează acele elemente care crează motivaţii sau presiuni în favoarea modificării caracteristicilor industriei inclusiv ale structurii concurenţiale.

Analiza contextului de dezvoltare a strategiei

În managementul strategic contemporan cînd se abordează problema contextului se face referire atît la specificitatea organizaţiei, cît şi la specificitatea industriei în care operează aceasta.

Pentru a ordona domeniul contextelor se vor folosi următoarele criterii:

1. Relaţia produs – profit unde se diferenţiază trei contexte:
 - contextul societăţii comerciale – este determinat de caracteristicile elementelor de ieşire, bunuri fizice şi susţinerea unor strategii ce vizează maximizarea profitului;
 - contextul organizaţiilor publice – este similar cu cel societăţilor comerciale. Aceste organizaţii prezintă diferenţieri de natură conjuncturală. Regiile autonome operează în cele mai multe cazuri în regim de monopol, profitul fiind o preocupare secundară;
 - Contextul organizaţiilor non – profit.
2. Stadiul de dezvoltare a industriei în care operează o firmă va condiţiona acesteia anumite caracteristici strategice. Industriile pot fi clasificate din punct de vedere al indicatorilor în creştere, prin asociere cu conceptul „ciclul de viaţă”.
3. Structurile concurenţiale speciale.
4. Dimensiunea organizaţiei.

3.2 Analiza mediului intern al organizaţiei

Mediul intern conţine totalitatea elementelor asupra cărora organizaţia are o influenţă determinantă şi teoretic un control total. Studiul mediului intern al organizaţiei trebuie să stabilească care sunt resursele de care dispune aceasta şi dacă este capabilă să urmeze strategia aleasă.

Capabilitatea strategică este posibilitatea organizaţiei de a folosi resursele generate de valoare de care dispune pentru a-şi crea o poziţie privilegiată faţă de concurenţi.

Cunoaşterea modului de transformare a resurselor în produse şi particularităţile sale definesc competenţele organizaţiei(vezi figura 5).

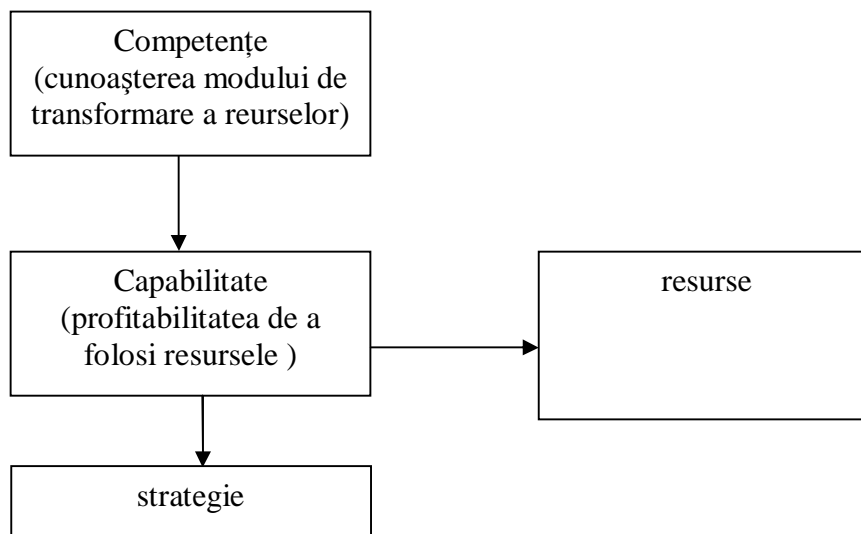


Fig. 5 Legătura dintre competențe și capabilitate

În funcție de calitatea competențelor organizația se poate afla într-una din următoarele poziții în comparație cu firmele concurente:

1. Avantaj competițional, când posedă competențe distinctive (are experiență pentru realizare în mod distinctiv a unui produs în comparație cu firmele concurente);
2. Paritate competițională, când posedă competențe comune (la același nivel);
3. Dezavantaj competițional, când posedă competențe ce nu-i permite să realizeze un produs la nivelul performanțelor tehnice medii și la nivelul performanțelor economice ale majorității organizațiilor concurente.

Pentru a analiza mai eficient atributele organizației, resurse, competențe sau capacități se poate utiliza o comparație axată pe 4 caracteristici:

- a. valoare;
- b. raritate;
- c. inimitabilitate;
- d. organizație.

Analiza competențelor funcționale

Competențele funcționale definesc știința utilizării resurselor în mod specific funcțiilor organizației: producție, marketing, cercetare – dezvoltare, personal și financiar.

Producția. Reprezintă procesul de transformare a resurselor de intrare tangibile (petrol, lemn) sau intangibile (cunoștințe, know-how) în produse finale – bunuri sau servicii.

Competențele principale sunt asociate cu următoarele atribute ale procesului de producție:

- amplasarea geografică;
- capacitatea de producție (echipament);
- calitatea producției;
- costurile de producție;
- stocurile;
- termenele de realizare.

Marketingul. Cuprinde totalitatea activităților prin care se definește, anticipează, crează, satisface nevoia de produse a consumatorului. Competențele principale sunt legate de următoarele aspecte:

- poziționarea pe piață;
- definirea mixului de marketing – apare ca o combinație specifică a variabilelor produs, preț, distribuție și promovare, pentru a influența în sensul dorit cererii pe piață;
- identificarea poziției produsului (ciclul de viață).

Cercetare – dezvoltare. Cuprinde o gamă largă de activități menite să creeze, să îmbunătățească produse și tehnologii. Avem următoarele activități:

- selecția produsului și tehnologiei;
- momentul de înlocuire a unei tehnologii;
- controlul.

Personalul. Resursele umane sunt cele mai importante resurse ale organizației. Din punct de vedere strategic se cer analizate următoarele aspecte principale:

- proiectarea postului – constă în descrierea sarcinilor, responsabilităților și autorității atribuite unui membru al organizației;
- recrutarea și selectarea personalului – înseamnă asigurarea resurselor umane de care este nevoie pentru ocuparea posturilor ocupate;
- mentenanța resurselor umane – reprezintă un proces prin care se păstrează capacitatea unei persoane de a satisface condițiile postului care i s-a atribuit.

Finanțele. Esența funcției financiare este să colecteze, să utilizeze și să controleze resursele bănești ale organizației. Analizele financiare stau la baza deciziilor de investiții, împrumuturi principale de capital – bănci, fonduri de investiții și alte firme ce posedă disponibilități financiare.

Competențele principale sunt:

- colectarea resurselor financiare – implică atât generarea pe plan intern a acestor resurse, cât și atragerea lor din exterior prin multiple procedee;
- utilizarea resurselor financiare – reprezintă modul în care acestea sunt transformate în alte categorii de resurse;
- controlul resurselor financiare – se face prin intermediul contabilității.

Sistemul informațional – aici există analiza următoarelor elemente:

- focalizarea atenției managerilor asupra elementelor strategice cu impactul cel mai important asupra succesului organizației (se impune un efort de selecție și sintetizare);
- calitatea informației înseamnă acuratețe, cost scăzut și furnizarea la momentul și locul dorit;
- flexibilitatea în abordarea modificărilor ce apar în mediul intern și extern permite evitarea situațiilor de criză. Modificările pot fi atât de tip „treaptă” (dezastre naturale, sabotaje), cât și de tip „rampă”, ce se manifestă prin schimbări revizibile desfășurate într-un interval de timp lung.

Informatizarea impune o abordare strategică prin natura caracteristicilor noului sistem informațional generat:

1. Costurile de implementare și operare a sistemului necesită un interval de timp consistent pentru recuperare;
2. Sistemele informaționale funcționale trebuie integrate și coordonate la nivelul organizației;
3. În cazul unei construcții defectuoase a sistemului consecințele pot afecta existența organizației.

3.3 Analiza culturii organizaționale

Cultura organizațională reprezintă un set de caracteristici distinctive ale organizației generate de filosofia, atitudinile, credințele și sistemul de valori ce stau la baza activității și acțiunilor acesteia. Elementele ce explicitează cultura organizațională sunt miturile, ritualurile, legendele, limbajul, simbolurile sau povestirile ce au ca subiect organizația, care se adaugă ca norme de comportament față de salariați sau consumatori și alte aspecte relaționale.

Analiza culturii organizaționale se focalizează asupra originii culturii, a problemelor existente la un moment dat și a modului în care cultura organizațională influențează individul și comportamentul său în interiorul organizației.

1. Originea culturii organizaționale este legată în multe cazuri de întreprinzătorul care a fondat organizația și care a oferit exemplul unui sistem de valori personale, ce s-au transmis apoi creației sale (ex: Krupp în Germania, Walt Disney în SUA, Akio Morita (firma Sony) în Japonia). În cazul organizațiilor create mai recent se pot identifica următoarele origini ale culturii organizaționale:

a. istoria – membrii unei organizații au un anumit fel de abordare a faptelor pentru așa au moneștenit de la predecesorii lor (ex: vechi universități sau firme de renume).

b. mediul înconjurător – influența mediului înconjurător devine în unele cazuri, factorul principal de formare a culturii. Dacă industria în care operează o firmă va fi supusă unui sistem puternic de reguli, cultura fi caracterizată de o înaltă formalizare (ex: organizații de servicii publice gen transporturi pe cale ferată).

c. personalul – organizațiile au tendința de a încadra persoane care au concepții sau abordări ai realității similare cu persoanele deja existente.

d. socializarea – procesul de socializare constă în familiarizarea și îndoctrinarea noilor angajați cu sistemul de valori existent. Acest sistem trebuie adoptat de noul membru pentru a se adapta culturii organizaționale.

2. Problemele culturale:

a. problemele de morală și etică se manifestă prin absenteism, fluctuație a forței de muncă, utilizarea unor substanțe ce diminuează capacitatea de muncă (alcool, droguri) sau tactici incorecte în relațiile cu consumatorii, colegii, etc.

b. centrarea asupra mediului intern constă în neglijarea semnalelor externe și păstrarea unor false aparențe satisfăcătoare pentru șefi.

c. focalizarea asupra relizărilor pe termen scurt constă în satisfacerea stabilității pe termen lung sau chiar a existenței organizației.

d. fragmentarea și inconștienta se manifestă prin apariția unor subsisteme culturale distincte, care relizează grupări neoficiale cu interese divergente față de interesele considerate comune pentru toți membrii organizației.

3. Influența culturii asupra individului și comportamentului în organizație:

a. cultura organizațională ghidează accentuarea unor activități sau detalii distinctive ale produselor organizației (grija pentru calitate în cazul firmei McDonald's generează în obsesia vitrinelor curate).

b. cultura organizațională facilitează înțelegerea de către membrii unei organizații ceea ce prezintă interes și a modului de abordare a unei anumite probleme.

c. cultura organizațională reduce nevoia pentru formalizarea unor regulamente și proceduri. Ea oferă un ghid de comportament și arată ce se așteaptă de la membrii organizației într-o anumită situație.

Anliza stării culturale a organizației este obligatorie în momentul formalizării unei strategii, pentru că este esențial să se determine diferența între ceea ce există și ceea ce se dorește (vezi figura 6).

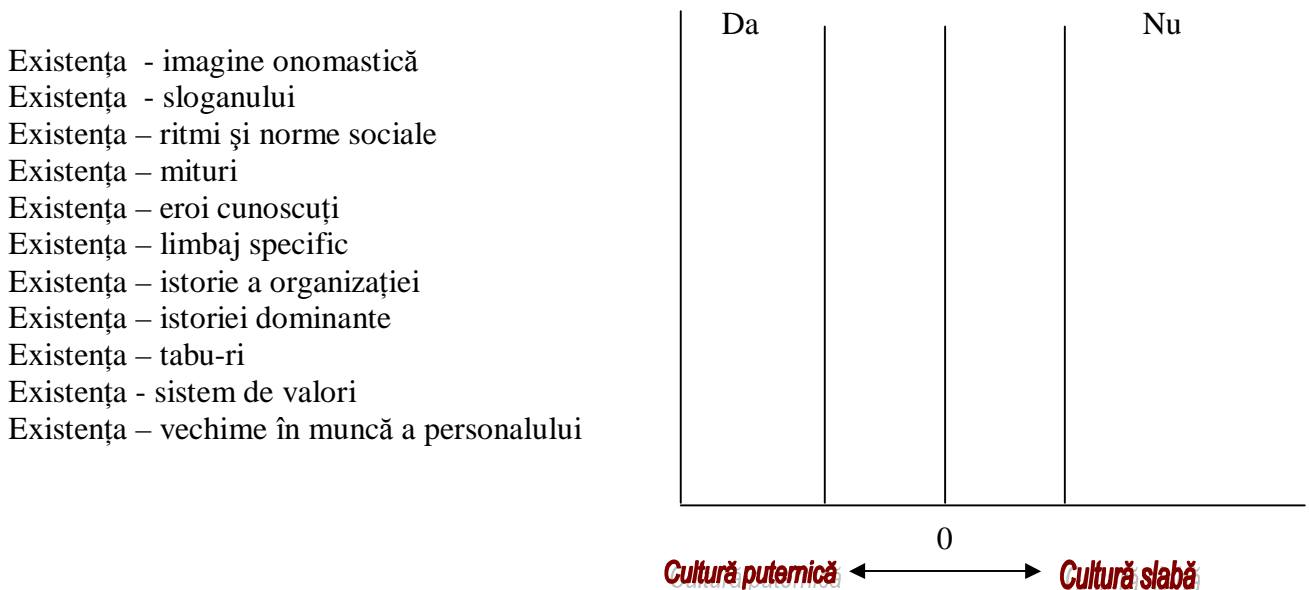


Fig.6 Analiza stării culturale a organizației

3.4 Metodologia diagnosticării mediului. Metoda SWOT și alte instrumente analitice.

Cel mai cunoscut instrument de analiză îl reprezintă așa-numita Analiza SWOT. Denumirea este dată de inițialele cuvintelor din limba engleză Strengths, Weaknesses, Oportunities și Threats. Acest model presupune că organizația va aborda o strategie prin care să se „analizeze” nu să se „potrivească” aspectelor esențiale ale mediului intern și mediul înconjurător. De aceea, modelul este cunoscut în literatura americană și sub denumirea de „alignment mode” – modelul alinierii (Thompson și Strickland) sau „fit mode” – modelul „potrivirii” (Summer și alții).

Strengths – forțe, putere reprezintă acele competențe care îi oferă organizației avantaje concurențiale în fața unor organizații similare. Poate fi vorba de o capacitate strategică, o poziție geografică, caracteristici ale personalului sau un sistem relațional cu alte organizații.

Weaknesses – slăbiciuni reprezintă acele caracteristici ce generează dezavantajele competiționale. Fiecare organizație prezintă o combinație specifică de forțe și slăbiciuni. Condiția pentru valorificarea forțelor și evitarea slăbiciunilor în procesul strategic este ca acestea să fie identificate în mod corect.

Opportunities – ocazii, situații favorabile, oportunități reprezintă o combinație a elementelor externe, care produce avantaje semnificative organizației, în condițiile unui anumit curs al acțiunii acesteia.

Threats – amenințări reprezintă o combinație a elementelor externe, care provoacă organizației o pagubă semnificativă în condițiile păstrării cursului acțiunii acesteia, curs existent la apariția respectivelor elemente.

În general oportunitățile sunt asociate cu apariția unor noi piețe sau noi tehnologii, amenințările cu modificări ale mediului înconjurător concurențial în sensul creșterii uneia din forțele modelului lui Porter. Ceea ce este o oportunitate pentru o organizație, poate să însemne o amenințare pentru o altă organizație, în funcție de comportamentul lor (ex: apariția calculatoarelor personale a fost o amenințare pentru firma IBM, specializată în realizarea calculatoarelor mari, dar a fost o ocazie pentru firmele nou apărute Apple sau Compaq).

O combinație de factori interni și factori externi se poate face în patru moduri, generându-se 4 categorii de strategii (vezi figura 8).

	OX	OY
	S Listă forțe 1... 2...	W Listă slăbiciuni 1... 2...
O Lista oportunităților 1... 2...	Strategii SO Tip max-max	Strategii WO Tip min-max
T Lista amenințărilor 1...	Strategii ST Tip max-min	Strategii WT Tip min-min

Fig. 8 Matricea calitativă a Analizei SWOT

Strategiile SO utilizează forțele organizației pentru a profita de oportunitatea mediului. Strategiile sunt agresive și urmăresc crearea unui avantaj față de concurenți. Uneori sunt necesare transferări sau transformări de resurse pentru a se crea capacitatea strategică dorită (ex: firma BMW apreciată pentru calitatea produselor sale dispunând de resurse financiare considerabile, a exploatat tendința de concentrare în industria automobilelor și gustul publicului pentru mașini scumpe achiziționând firma britanică Rover).

Strategiile ST utilizează forțele organizației pentru a reduce amenințarea unor situații nefavorabile. Amenințările ce apar sunt evitate sau efectele sunt diminuate prin strategii de diversificare.

Strategiile WO utilizează oportunitățile pentru a-și îmbunătăți caracteristicile interne sau pentru a evita slăbiciunile. Aceste strategii sunt de reorientare și se caracterizează printr-o redirecționare a resurselor în crearea unor noi produse impuse de conjunctura favorabilă.

Strategiile WT urmăresc evitarea amenințărilor mediului înconjurător în condițiile în care „punctele slabe” ale organizației sunt preponderente. Poziția este defavorabilă, strategia defensivă ce se adoptă urmărește diminuarea pierderilor și lupta pentru supraviețuire. Acest tip de strategie, în situații nefavorabile extreme, vizează recuperarea capitalului sau resurselor inițiale ale organizației.

Abordarea calitativă presupune următoarele etape:

1. Listarea factorilor interni principali ce constituie forțele organizației;
 2. Listarea factorilor interni principali ce constituie slăbiciunile organizației;
 3. Listarea factorilor externi principali ce constituie ocazii pentru organizație;
 4. Listarea factorilor externi principali ce constituie amenințări pentru organizație;
- a. combinarea forțelor cu ocaziile mediului extern și generarea unor strategii SO;
 - b. combinarea forțelor cu amenințările mediului extern și generarea unor strategii ST;
 - c. combinarea slăbiciunilor cu oportunitățile mediului extern și generarea unor strategii WO;
 - d. combinarea slăbiciunilor cu amenințările mediului extern și generarea unor strategii WT.

Abordarea cantitativă presupune următoarele etape:

- a. listarea factorilor interni principali;
- b. acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie egală cu unu;
- c. acordarea unor punctaje pe o scară ce are zero ca punct median. Punctajele cu minus semnifică faptul că factorul intern considerat reprezintă o slăbiciune a organizației, iar cele cu plus au semnificația contrară;
- d. calcularea unui scor total se obține ca suma produțiilor dintre punctajele acordate și ponderile factorilor considerați. Cifra ce se obține reprezintă rezultanta coordonatelor pe axa SW (OX);
- e. listarea factorilor externi principali;
- f. acordarea unor ponderi acestor factori;
- g. acordarea unor punctaje pe o scară ce are zero ca punct median. Punctajele cu minus semnifică faptul că factorul respectiv este considerat o amenințare, iar cu plus au semnificația contrară;
- h. calcularea unui scor total pentru axa OT (OY) se efectuează în mod similar ca și axa SW (OX).

Aplicarea metodei SWOT este considerabil facilitată, dacă se folosește o listă de probleme, care trebuie urmărită în cadrul analizei și a căror răspunsuri sunt relevante pentru evaluarea situației de fapt a mediului și a firmei. Este recomandabil ca problemele urmărite în ceea ce privește punctele forte, slabe, oportunitățile și amenințările să aibă o reprezentare adevărată, necesară, pentru a fi cu adevărat probleme strategice, să aibă legătură cu planurile strategice și să ofere indicii semnificativi pentru evaluarea acestora și la nevoie pentru reconsiderarea lor.

Matricea amenințărilor

În sus pe orizontală se plasează urmările posibile ale organizației la care poate să aducă realizarea amenințărilor. În partea stângă pe verticală se plasează probabilitatea că amenințările vor fi realizate (vezi figura 9).

Probabilitatea realizării amenințărilor	Ruinare	Situație critică	Stare gravă	„Păliture mici”
Mare	MR	MSC	MSG	MP
Medie	MedR	MedSC	MedSG	MedP
mică	MiR	MiSC	MiSG	MiP

Fig. 9 Matricea amenințărilor

Acele amenințări, care revincîmpurilor MR, MSC, MedR, reprezintă un pericol foarte mare pentru organizație și trebuie numaidecît de le înlăturat. Amenințările, ce revin cîmpurilor MSG, MedSC, MiR, deasemenea trebuie să fie înlăturate în primul rînd. În ceea ce privește amenințările ce se află pe cîmpurile MiSC, MedSG, MP se cere o abordare atentă și responsabilă pentru înlăturarea lor. Celelalte amenințări deasemenea trebuie să fie în atenția conducerii și este necesară urmărirea atentă a dezvoltării lor.

Matricea posibilităților (oportunităților)

Pentru evaluarea posibilităților se folosește metoda plasării fiecărei posibilități pe matricea posibilităților(vezi figura 10).

Probabilitatea folosirii posibilităților	Puternică	Moderată	Mică
Mare	MP	MM	MMi
Medie	MeP	MeM	MeMi
Mică	MiP	MiM	MiMi

Fig. 10 Matricea posibilităților

Matricea se construiește în felul următor: în sus pe orizontală se înregistrează gradul de influență a posibilităților în privința activității organizației, în stînga pe verticală se înregistrează probabilitatea că organizația se va putea folosi de posibilitate. Cele 9 cîmpuri primite au o importanță diferită pentru organizație. Posibilitățile de pe cîmpurile MP, MM și MeP au o importanță mare pentru organizație și trebuie neapărat de le folosit. Posibilitățile ce aparțin cîmpurilor MeMi, MiM și MiMi practic nu merită atenția organizației. Folosirea posibilităților, nimerite pe celelalte cîmpuri este posibilă dacă organizația dispune de resurse financiare mari.

Cuvinte cheie

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| § mediu politico – legal | § nivel de rivalitate |
| § cultură organizațională | § cultură organizațională |
| § mediu socio – cultural | § Analiza SWOT |
| § mediu tehnologic | § matricea amenințărilor |
| § Analiza PEST | § matricea oportunităților |
| § segmentare strategică | § mediu economic |
| § Modelul lui M. Porter | |

Întrebări de control și de aprofundare

1. Ce prezintă analiza macromediului a întreprinderii?
2. De ce analiza mediului extern este important pentru întreprindere?
3. Care sunt factorii mediului extern?
4. Ce este analiza PEST?
5. Care sunt cele cinci forțe al modelului lui M. Porter și particularitățile implementării lui ?
6. Ce reprezintă analiza SWOT și care sunt derivatele ei?
7. Elaborati matricea SWOT și derivatele sale pentru careva întreprinderi autohtone.
8. Care sunt factorii cauzali care influențează asupra mediului extern al organizației? Caracterizați în parte fiecare mediu specific.
9. Caracterizați principalii factorii ai analizei PEST.
10. Enumerați și reprezentați sub formă de matrice etapele de aplicare a analizei PEST.
11. Ce desemnează segmentarea strategică și grupul strategic?
12. Enumerați și caracterizați cele 5 forțe ce constituie modelul lui M. Porter.
13. Care sunt elementele principale ce întruchoează în sine mediul intern al organizației?
14. Care este legătura dintre competențe și capacitatea mediului intern (reprezentarea grafică)?
15. Ce reprezintă cultura organizațională și care sunt originile ei (reprezentare grafică)?
16. Analizați matricea SWOT din punct de vedere a principalelor sale elemente și caracterizați fiecare dintre cele patru categorii de strategii (cîmpurile strategice ale matricei).
17. Analizați efectele și consecințele implementării practice a matricei oportunităților și matricei amenințărilor.

Bibliografie

1. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998 p. 77-85
2. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр. 91-142
3. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 35-55
4. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр. 44-67
5. Фатхутдинов Р. А., Стратегический менеджмент, Москва, Изд-во Дело, 2001, стр. 111-145

Tema 4. FORMAREA MISIUNII ȘI A SCOPURILOR ORGANIZAȚIEI

4.1 Misiunea organizației

4.2 Scopurile organizației

4.3 Etapele și metodele de elaborare a scopurilor organizației

4.1 Misiunea organizației

În înțelesul pe deplin al cuvântului, misiunea este filosofia și destinația organizației, sensul existenței ei. Filosofia organizației determină valoarea, certitudinea și principiile în corespundere cu care organizația intenționează să-și realizeze activitatea sa.

Într-o concepție limitată misiunea este o afirmare dură, relativă faptului, pentru ce și din ce cauză există organizația.

Purtătorii intereselor

O activitate cu un scop bine determinat în organizație, apare ca reflectarea scopului și intereselor a diferitor grupuri de persoane reciproc legate de activitatea organizației și atrase în procesul ei de funcționare.

Grupele principale a căror interese au o influență asupra activității organizației sunt:

- proprietarii organizației;
- partenerii de afaceri;
- personalul organizației;
- societatea locală;
- societatea în întregime;
- consumatorii.

Misiunea organizației într-o măsură mai mică sau mai mare trebuie să reflecte interesele a celor 6 subiecte numite mai sus. O influență cea mai mare și mai specifică asupra misiunii organizației au consumatorii, personalul și proprietarii organizației.

Factorii determinanți în elaborarea misiunii

După Ph. Kotler misiunea trebuie să fie elaborată ținându-se cont de 5 factori:

1. Istoria firmei în procesul căreia s-a format filosofia, profilul și stilul ei de activitate;
2. Stilul de activitate existent și metodele de conducere a proprietarilor și a personalului de comandă;
3. Starea mediului de trai al organizației;
4. Resursele pe care le poate folosi pentru atingerea scopurilor sale;
5. Distincțiile specifice de care dispune organizația.

În complexul său, misiunea trebuie să fie însoțită de următoarele elemente:

- o orientare bine determinată a organizației în soluționarea problemelor care pot apărea în decursul activității sale, spre ce tinde organizația;
- sfera de activitate a organizației (ce produs ea oferă consumatorilor, piața de desfacere);
- filosofia organizației;
- posibilitățile și metodele de realizare a activității ei (în ce constă puterea organizației, care sunt posibilitățile de existență în perspectivă de lungă durată, metodele și tehnologiile de realizare a sarcinilor, know-how).

4.2 Scopurile organizației

Scopurile sunt o stare concretă a caracteristicilor organizației, spre realizarea cărora ea tinde și-și îndreaptă toată activitatea sa. Scopurile sunt punctele inițiale în planificarea activității organizației, pe ele se bazează sisteme de motivație folosite în organizație, ele sunt punctul de reper în procesul controlului și aprecierea rezultatelor muncii lucrătorilor.

În dependență de perioada de timp, ele se clasifică în scopuri de lungă durată și de scurtă durată.

Ca bază în determinarea scopului se ia perioada de timp legată de durata ciclului de producție. Scopurile realizarea cărora se prevede la sfârșitul ciclului de producție se numesc – de lungă durată.

În practică, scopurile de scurtă durată se realizează într-o perioadă de 1-2 ani, cele de lungă durată 3-5 ani.

Stabilirea direcției scopurilor

În dependență de specificul ramurii, particularitățile mediului, caracterul și conținutul misiunii, în fiecare organizație se stabilesc scopurile sale proprii.

Există următoarele sfere în care organizația își stabilește scopurile sale:

- veniturile organizației;
- lucrul cu clienții,
- necesitățile și bunăstarea lucrătorilor;
- responsabilitatea socială.

În sfera de venituri avem următoarele momente principale: profituri, situația pe piață(segmentul de pe piață, volumul de vânzări), productivitatea (costurile la o unitate de producție), resursele financiare (structura capitalului, mișcarea banilor în organizație, mărimea capitalului circulant), puterea organizației(numărul de unități tehnice), cercetările, inovațiile tehnologice.

În sfera lucrul cu clienții: viteza de deservire a clienților, numărul de plângeri din partea cumpărătorilor.

În sfera necesitățile și bunăstarea lucrătorilor: schimbările ce au loc în organizație și în conducere, resursele umane(indicii care reflectă numărul de absențe de la serviciu, fluctuația cadrelor).

Responsabilitatea socială: acordarea diferitor ajutoare societății(activitatea de binefacere).

Ierarhia scopurilor

Reprezintă descompunerea scopurilor de la nivelul cel mai înalt la cel inferior.specificul construirii scopurilor ierarhice în organizație este condiționat de:

1. Scopurile de nivelul superior au un caracter mai larg și un interval de timp de lungă durată pentru realizare;
2. Scopurile de nivelul inferior – prin intermediul lor se realizează cele de nivel superior.

Ierarhia scopurilor joacă un rol important, deoarece ea stabilește legătura organizației și asigură orientarea activității tuturor subdiviziunilor în realizarea scopurilor de nivel superior.

Scopurile de creștere

Aceste scopuri reflectă raportul dintre variația volumului de vânzare și profit al organizației și aramirii în întregime. În dependență de acest raport, tempoul creșterii al organizației poate fi rapid, stabil sau se poate observa și o reducere. Reeșind din aceasta avem următoarele tipuri de scopuri:

- A. Scopuri de creștere rapidă. Sunt foarte atrăgătoare și realizarea lor este foarte dificilă. În acest caz, organizația trebuie să se dezvolte mai repede decât ramura în întregime. Pentru a reuși cu creșterea rapidă, administrația organizației trebuie să dispună de următoarele calități: cunoașterea profundă a pieței, capacitatea de a alege cel mai convenabil segment al pieței, folosirea cea mai eficientă a resurselor existente în organizație.
- B. Scopuri de creștere stabilă. Presupun că odată cu atingerea lor, organizația se dezvoltă într-un tempou ca și ramura în care activează.
- C. Scopuri de reducere. Se pun în fața organizației atunci când este nevoită să se dezvolte într-un tempou mai lent decât ramura în întregime sau să-și reducă prezența pe piață(aceasta nu înseamnă că în organizație există o criză, de exemplu după o perioadă de creștere rapidă poate să apară necesitatea de reducere).

Cerințe față de costuri

1. Scopurile trebuie să fie realizabile. Scopurile nereale duc la demotivarea personalului;

2. Scopurile trebuie să fie elastice;
3. Scopurile trebuie să fie măsurabile;
4. Scopurile trebuie să fie fixate corect și timpul de realizare a lor să fie stabilit;
5. Scopurile trebuie să fie comparabile;
6. Ele trebuie să fie acceptabile pentru subiecții principali de influență care determină activitatea organizației și în primul rând pentru acei care trebuie să asigure realizarea lor.

În formularea scopurilor este foarte important de a lua în considerație preferințele și cerințele personalului.

4.3 Etapele și metodele de elaborare a scopurilor organizației

Procesul de formare a scopurilor este alcătuit din trei etape consecutive. La prima etapă se petrece o interpretare a rezultatelor analizei mediului, la a doua etapă are loc elaborarea misiunii, la a treia elaborarea scopurilor organizației.

Procesul de elaborare a scopurilor se petrece în patru etape:

- evaluarea și analiza mediului înconjurător;
- elaborarea deplină a scopurilor organizației;
- construirea ierarhiei scopurilor;
- elaborarea scopurilor individuale.

La prima etapă scopul în cea mai mare măsură depinde de mediu. Tendința conducerii este de a determina în ce stare va fi mediul și să elaboreze scopul în conformitate cu prevederile făcute. Un loc important la prima etapă îl ocupă modelul lui Porter.

La etapa a doua o mare importanță îl are un sistem de criterii de care se folosește organizația în timpul formulării scopurilor. De obicei aceste criterii reese din misiunea organizației, din rezultatele analizei mediului înconjurător general, ramurii concurenților și locul organizației în mediu.

Etapa a treia presupune determinarea scopurilor pentru toate nivelurile organizației, realizarea cărora să fie efectuată de subdiviziuni diferite. Procesul de descompunere a scopurilor de nivelul superior în scopuri de nivel inferior sau invers presupune construirea „copacului scopurilor”.

La etapa a patra are loc realizarea condiției principale de activitate cu succes a organizației. Fiecare lucrător se implică cu scopurile personale în procesul comun de realizare a scopurilor.

Metodele de stabilire a scopurilor

Scopurile stabilite trebuie să aibă un status legitim pentru organizație, pentru toate subdiviziunile și pentru toți membrii ei. Dar cerințele obligatorii față de scopuri nu trebuie concepute invariabil. Există posibilitatea de a corecta scopul de fiecare dată când ne cer împrejurimile. În acest caz procesul de schimbare a scopului poartă un caracter legat de situație. În unele organizații stabilirea scopului se petrece în mod centralizat în altele descentralizat. În cazul centralizării depline, scopurile sunt stabilite de managerii superiori ai organizației. La baza acestei metode stă următoarea problemă: nivelurile inferioare pot să fie contra adoptării lor.

În cazul descentralizării în procesul de stabilire a scopurilor paralel cu nivelurile superioare participă și cele inferioarele organizației. De aici reese două scheme a sistemului descentralizat de stabilire a scopurilor:

- prima schemă – procesul de stabilire a scopurilor decurge de sus în jos;
- a doua schemă – procesul de stabilire a scopurilor decurge de jos în sus.

Formele de adoptare a deciziilor

Metodele de adoptare a deciziilor în stabilirea scopurilor se împart în două grupe mari:

Prima grupă cuprinde metodele bazate pe responsabilitatea individuală pentru decizia luată;

A doua grupă cuprinde metodele bazate pe responsabilitatea colectivă pentru decizia luată.

În literatura de specialitate întâlnim următoarele forme individuale de luare a deciziilor:

- autoritară;
- de jos în sus;
- colegială;
- participativă.

Cuvinte cheie

§ misiune
§ scop

§ ierarhia scopurilor
§ scopuri de creștere

Întrebări de control și de aprofundare

1. Ce prezintă în sine procesul de elaborare și formare a misiunii întreprinderii?
2. Care sunt deosebirile și asemănările dintre misiune și viziune a întreprinderii?
3. Care sunt caracteristicile unei misiuni efective?
4. Ce rol joacă pentru activitatea întreprinderii elaborarea unei misiuni eficiente?
5. Ce caracteristici trebuie să posede scopurile efective?
6. Care sunt deosebirile dintre ierarhia scopurilor?
7. Definiți misiunea organizației din mai multe puncte de vedere.
8. Care sunt grupele principale a căror interese au o influență asupra activității organizației?
9. Care sunt factorii determinanți în elaborarea misiunii după Ph. Kotler?
10. Care sunt sferele în care organizația își stabilește scopurile sale?
11. Enumerați și caracterizați fiecare tip de scop de creștere.
12. Care sunt cerințele față de scopuri?
13. Caracterizați fiecare etapă și metodă de elaborare a scopurilor organizației.

Bibliografie:

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 31-34
3. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998 p.35-42
4. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр. 148-169
5. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.70-87

Tema 5. ELABORAREA STRATEGIEI FIRMEI

- 5.1.** Modalități de formulare strategică
- 5.2.** Segmentarea strategică și segmentarea de tip marketing
- 5.3.** Structura organizației și strategia acesteea
- 5.4.** Tipuri de strategii de firmă
 - 5.5. Factorii determinanți ai alegerii strategice
 - 5.6. Interferența strategie-cultură-jocuri politice

5.1. Modalități de formulare strategică

Există patru modalități de formulare strategică:

1. Elaborarea de jos în sus;
2. Elaborarea de sus în jos;
3. Elaborarea interactivă și negociată;
4. Abordarea semiautonomă.

Elaborarea strategiei de jos în sus

Inițiativele formulării strategice sunt luate la nivelul subunităților și apoi urcă prin structură pentru aprobare și integrare cu strategiile elaborate în alte subunități. Nivelul strategiei finale unește strategiile diferitelor subunități. Un mare număr de manageri din subunități cunosc bine detaliile strategice și operaționale ale firmei, de aceea participarea la formularea strategiei este mai curînd largă decît îngustă. Dezavantajul principal al formulării acestei strategii este acela, întrucît strategia fiecărei subunități este specifică și agregarea tuturor acestor strategii într-una de tip corporatist poate să ducă la un conglomerat lipsit de unitate și care nu se potrivește cu resursele și obiectivele organizației ca întreg. În cele din urmă, se acceptă mai multe strategii de afaceri, fiecare elaborată izolat de celelalte și în concordanță cu specificul propriu, păstrînd însă o direcție comună.

Elaborarea strategiei de sus în jos

Această metodă se aplică la agenții economici pentru care formularea strategiei este recunoscută ca fiind domeniul managementului corporatist. Spre deosebire de prima metodă, numai o mică parte dintre managerii firmei sunt implicați direct în procesul formulării strategiei. Strategia este o reflectare a judecății manageriatului superior despre cum este mai bine să se atingă obiectivele finale, orice conflict care poate apărea în subunități fiind eliminat la nivel central. Elaborarea de sus în jos duce la un plan strategic coerent pentru manageriat și obiectivele centrale. Strategia centrală este apoi divizată în strategii și linii strategice pentru fiecare subunitate.

Elaborarea interactivă și negociată a strategiei

Managerii diverselor niveluri ierarhice formulează împreună strategia întreprinderii și strategia afacerii cu influențe în amonte (вверх по течению) și în aval (вниз по течению). Planul strategic nu este singurul produs al managerilor. Procesul de formulare strategică este participativ și negociativ, reflectînd legătura dintre obiectivele organizației și nivelul cunoștințelor managerilor cu privire la particularitățile fiecărei afaceri. Negocierea și deliberarea în timpul formulării strategice sunt îndelungate, dar acestea sunt compensate prin rapiditatea cu care se aprobă și se implementează strategia adoptată. Procesul formulării strategice implică scurte explozii de activitate în fiecare subunitate pe măsură ce managerii organizației au în vedere negocierea succesivă a strategiei fiecărei subunități. Orice conflicte ce apar între strategia organizației și strategia propusă de subunități sunt rezolvate prin negociere. Strategiile noilor afaceri trebuie să fie selecționate de către manageriatul superior în vederea cercetării detaliate și a negocierii.

Abordarea semiautonomă a strategiei

Această modalitate se distinge prin activități independente de formulare strategică, atât la nivelul firmei, cât și la nivelul afacerilor. Strategia este astfel formulată încât să corespundă condițiilor și obiectivelor particulare ale fiecărei subunități.

Strategia este recomandabil să permită organizației să fie unică „să nu imite” pe altele. Se constată adesea că, inclusiv organizațiile occidentale caută să imite altele companii, îndeosebi pe cele ce au avut succes.

Transparența strategiei și a managerului în general este fundamentul funcționării coompetitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrare în întreprinderi și pe contacte strânse cu clienții, furnizorii, banca și guvernul.

Factorii prioritari pentru o bună strategie sunt:

1. Implicarea tuturor salariaților organizației în procesele strategice;
2. Cunoașterea concurenților – 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 sunt necesari 3-4 ani pentru a învăța să elaborezi și să aplici o strategie bună.

Problemele majore ale organizațiilor trebuie să fie abordate și soluționate participativ. Întotdeauna este recomandabil ca manageriatul să le dea spre examinare nivelurilor ierarhice inferioare, împreună cu mijloacele necesare pentru aceasta.

Parcurgând lanțul strategic, agentul economic va trebui să stabilească următoarele:

- situația reală în care se află;
- situația la care va trebui să ajungă;
- mijloacele necesare.

Pentru ca obiectivele strategice fixate să fie în concordanță cu dinamica lucrărilor de efectuat, se folosește o tehnică de reglare a procesului de colectare a ideilor și a elementelor de informare de către leader, în scopul de a se asigura că nici un element important al lucrării nu a fost neglijat sau respins (în SUA tehnica dată este cunoscută sub numele de **INTEMIZZED RESPONSE** – răspuns de enumerare), pentru integrarea maximă în obiectivele strategice a ceea ce a fost analizat și descoperit de către experții interni sau externi ai organizației.

5.2 Segmentarea strategică și segmentarea de tip marketing

Segmentarea de tip marketing se bazează pe constatarea că o piață este rareori omogenă, componându-se dintr-un ansamblu de cumpărători cu nevoi, moduri de cumpărare și comportamente diferite. Pentru ține seama de aceste divergențe, segmentarea în cupluri produs / piață permite izolarea și optimizarea acțiunilor comerciale în raport cu clientela finală (Ex: pentru un constructor de automobile, gama modelelor poate fi divizată în mai multe segmente de marketing: capacitate mică, mijlocie, mare, selecționată etc.). segmentarea de tip marketing se concentrează asupra cunoștințelor comerciale și ignoră alți factori-cheie de succes ai activității, în special factorii tehnologici. Ea vizează termenul scurt și nu evidențiază fundamentele esențiale ale concurenței pe termen mediu și lung. Bazându-se pe segmentarea produs / piață, ea ignoră o parte a concurenților apreciind că aceștia realizează același produs.

Diferențierile dintre segmentarea strategică și cea de tip marketing

Segmentarea de tip marketing	Segmentarea strategică
1	2
1. Vizează un sector de activitate al întreprinderii 2. Urmărește structura cumpărătorilor în grupuri cu aceleași nevoi, aceleași obiceiuri și aceleași comportamente de cumpărare. 3. Permite adoptarea produselor la consumatori, selecționarea obiectivelor privilegiate și definirea marketingului mix. 4. Provoacă schimbări pe termen scurt și mediu.	1. Vizează toate activitățile întreprinderii. 2. Urmărește divizarea activităților în grupuri omogene care relevă: <ul style="list-style-type: none"> - aceeași tehnologie; - aceeași piață; - aceeași concurenți. 3. Permite evidențierea: <ul style="list-style-type: none"> - oportunităților de creare sau acționare a noilor activități; - necesităților de dezvoltare sau de abandonare a activităților actuale. 4. Provoacă schimbări pe termen mediu și lung.

Segmentarea strategică a activităților firmei oferă managerilor o reprezentare a „câmpului de bătălie” la o scară adaptată. Ea se bazează pe analiza competențelor câștigate pentru a fi competitiv într-un segment dat efectuând decuparea care va permite organizației alocarea celor mai judicioase resurse.

Decuparea are în vedere întreprinderea ca un tot unitar și identifică segmentele strategicele activității sale.

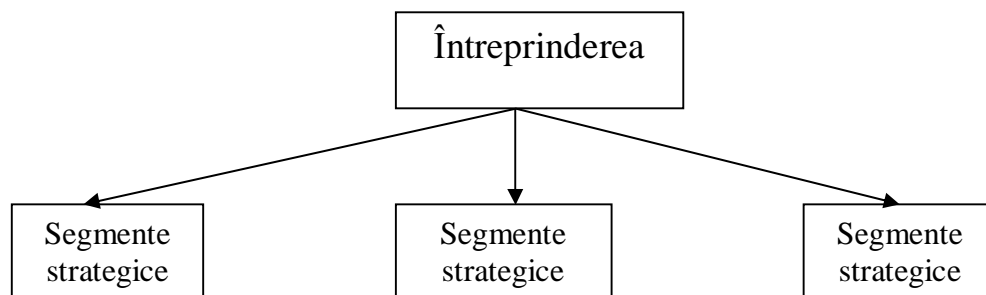


Fig. 11 Metoda decupării a segmentării strategice

Această metodă este dificil de aplicat, deoarece lipsesc informațiile necesare. În cazul întreprinderii monoprodus, ea constituie singura metodă posibilă.

Regruparea are în vedere produsele și / sau serviciile comercializate de firmă pe care le regroupează în segmente strategice.

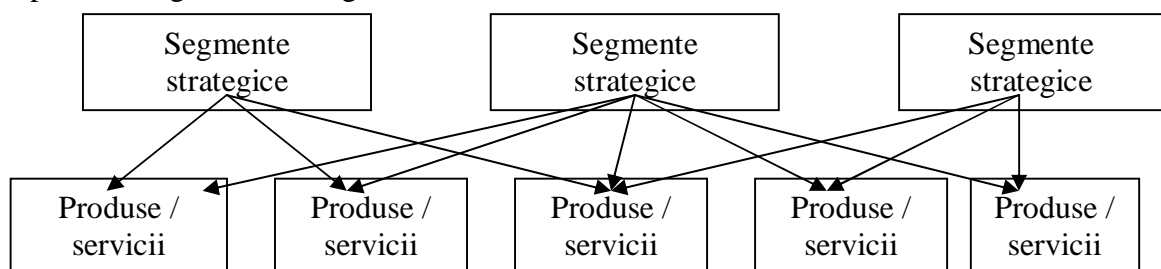


Fig. 12 metoda regroupării a segmentării strategice

Atât decuparea cât și regrouparea conduc la același rezultat.

Dacă două activități prezintă aceleași caracteristici față de criteriile avute în vedere, ele aparțin aceluiași segment strategic.

În identificarea segmentelor strategice se utilizează următoarele criterii:

1. Tipul clienței. În primul rând, se deosebesc produsele și / sau serviciile destinate utilizatorilor industriali sau consumatorilor. În continuare, se identifică aceleași elemente după criterii mai pertinente: sex, vîrstă, categorii socioprofesionale sau stil de viață. Acest criteriu este preluat de la segmentarea de tip marketung, dar este utilizat la un nivel de agregare mult mai superior.

2. Nevoia satisfăcută și criteriile de cumpărare. Se identifică dacă produsele activităților care se compară satisfac aceeași nevoie și respectiv, dacă două produse corespund acelorași criterii de cumpărare.

3. Circuitele de distribuție. Modul de distribuire este adesea un criteriu de segmentare determinat. Accesul la rețelele de distribuție reprezintă frecvent o barieră la intrarea într-un nou sector.

4. Concurența. Prezența concurenților identici în cadrul a două activități se află la originea regrupării într-un singur segment strategic. Topografia concurențială a grupurilor strategice ce operează într-un domeniu de activitate dat constituie un bun teren de investigație.

5. Piața. Fiecare segment strategic reprezintă un câmp al luptei concurențiale avînd propriile frontiere geografice (piețe locale, regionale, naționale sau internaționale). Această dimensiune geografică a segmentării strategice este uneori ignorată, alteori exagerată. Ignorarea sa conduce la subestimarea eforturilor necesare pentru implantarea pe o nouă piață.

6. Tehnologia. Aceasta joacă un rol din ce în ce mai important în segmentarea strategică. Existența diferitor tehnologii reprezintă adesea o condiție suficientă pentru a izola două segmente.

7. Structura costurilor. Examinînd structura costurilor a două activități, se poate ști dacă ele aparțin sau nu aceluiași segment strategic. Ponderea costurilor partajate și a celor specifice condiționează posibilitatea regrupării sau nu a celor două activități. Cînd costurile partajate sunt predominante, cele două activități aparțin aceluiași segment strategic.

8. Competențele cîștigate – fiecare element de cost semnifică competențe particulare. Unele competențe sunt imateriale, altele abstracte.

9. Sinergia. Acest concept exprimă faptul că două activități efectuate în comun au o mai bună rentabilitate decît dacă sunt efectuate separat. Două activități cu o bună sinergie cuprind o mare parte din costurile partajate. În realitate, cu cît acestea sunt mai importante cu atît sinergia este mai puternică. Sinergia exprimă corelația care există între factori de succes ai celor două activități. Sinergia este mai mult sau mai puțin puternică, dar ea există întotdeauna. Chiar în cazul conglomeratelor distingem o doză de sinergie managerială și financiară.

Tabelul 3

Criteriile segmentării strategice

Sinteza	Aceleași segment	Segmente diferite
1	2	3
Clientela	Identică	Diferită
Nevoi și criterii de cumpărare	Identice	Diferite
Distribuția	Aceeași rețea	Rețea diferită
Concurența	Aceiași concurenți	Concurenți diferiți
Piața	Aceeași piață	Piață diferită
Tehnologia	Aceeași tehnologie	Tehnologie diferită
Structura costurilor	Costuri partajate preponderente	Costuri specifice dominante
Competențe cîștigate	Aceleași competențe	Competențe diferite
Sinergia	Puternică	Slabă

5.3 Structura organizației și strategia acesteia

Structura unei organizații este un proces continuu de stabilire a activităților necesare realizării obiectivelor fixate, de repartizare pe grupuri și persoane, 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 strategiei, facilitând-o și accelerând-o sau stinjenind-o până la anulare.

Relațiile existente între strategia organizației și structura acesteia pot fi sintetizate în felul următor:

1. În procesul dezvoltării lor, firmele trec prin mai multe stadii care le conduc de la situația desfășurării unei singure afaceri de dimensiuni reduse la cea a unei diversificări slabe, în care una din afaceri este dominantă și apoi la cea a unei diversificări accentuate a portofoliului de afaceri;

2. În același proces de evoluție, structura firmelor cunoaște modificări de la forma managementului unipersonal la cea a managementului funcțional pluripersonal și apoi la cea a managementului descentralizat la nivelul UAS.

Practic există 6 moduri de abordare a organizării firmelor în raport cu strategia acestora, care conduc la forme corespunzătoare de structuri organizatorice:

1. Structura întreprinzătorială, ierarhică. Este adoptată în firmele mici, axate pe o singură afacere, în care întreprinzătorul-manager ia toate deciziile privind misiunea firmei, obiectivele, strategia pe care o urmează și modul în care alocă resursele. În cadrul acestui tip de structură orice subordonat primește ordine de la un singur șef în fața căruia răspunde pentru întreaga sa activitate:

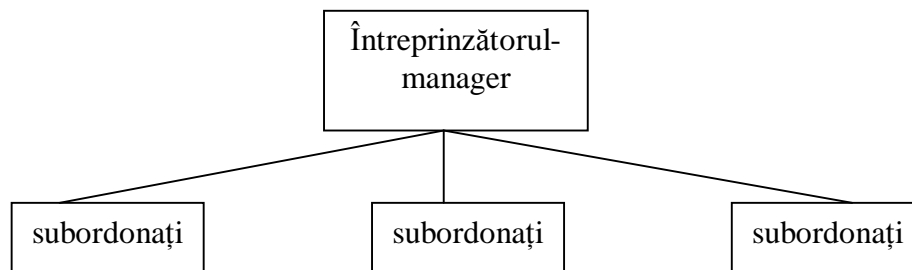


Fig. 13 Structura întreprinzătorială ierarhică

Avantajele: crearea ierarhiei în linie directă, respectarea principiului unității de conducere, asigurarea comunicațiilor directe și stabilirea clară a responsabilităților fiecăruia.

Dezavantajele: necesită pregătirea polivalentă a fiecărui conducător, facilitează arbitrariul.

2. Structura funcțională. Este aplicabilă în unități de dimensiuni mici, care desfășoară o singură afacere. În acest tip de structură unitatea de conducere este înlocuită cu pluralitatea conducerii, adică la fiecare nivel ierarhic sarcinile sunt divizate între specialiști, fiecare subordonat primește ordine de la mai mulți șefi în fața cărora răspunde în mod egal.

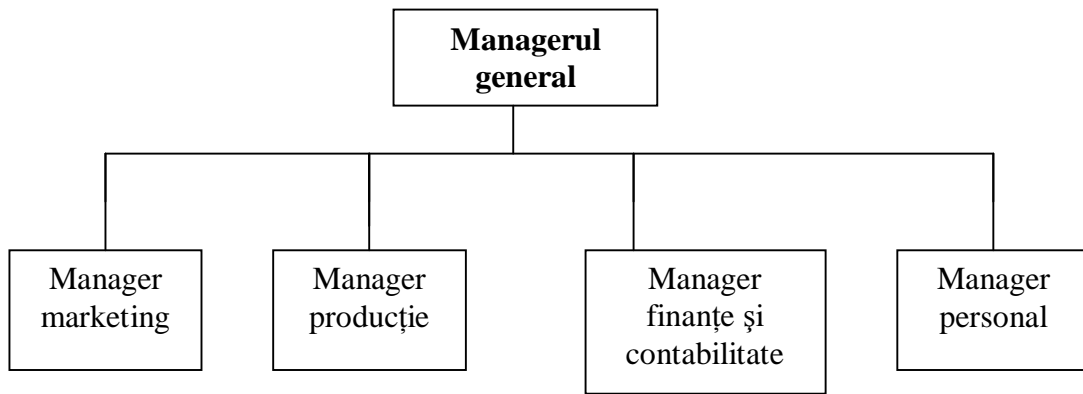


Fig. 14 Structura funcțională

Avantajele: este strâns legată de strategia urmărită, permite controlul centralizat al rezultatelor strategice, permite crearea unor competențe distinctive etc.

Dezavantajele: generează probleme ale coordonării funcționale, supraspecializarea poate îngusta viziunile strategice manageriale cu privire la evoluția firmei, poate genera conflicte interfuncționale.

3. Structura organizatorică pe zone geografice. Acest tip de structură se aplică în firmele de mari dimensiuni cu unități dispersate geografic ale căror strategii trebuie adaptate cerințelor pieței din zonele geografice respective.

Avantajele: permite stabilirea, la cel mai jos nivel strategic al centrelor de profit și pierderi, asigură îmbunătățirea coordonării funcționale la nivelul zonelor, asigură folosirea eficientă a operatorilor locali etc.

Dezavantajele: dificultatea menținerii unui echilibru judicios între tendința de uniformizare a staff-urilor zonale etc.

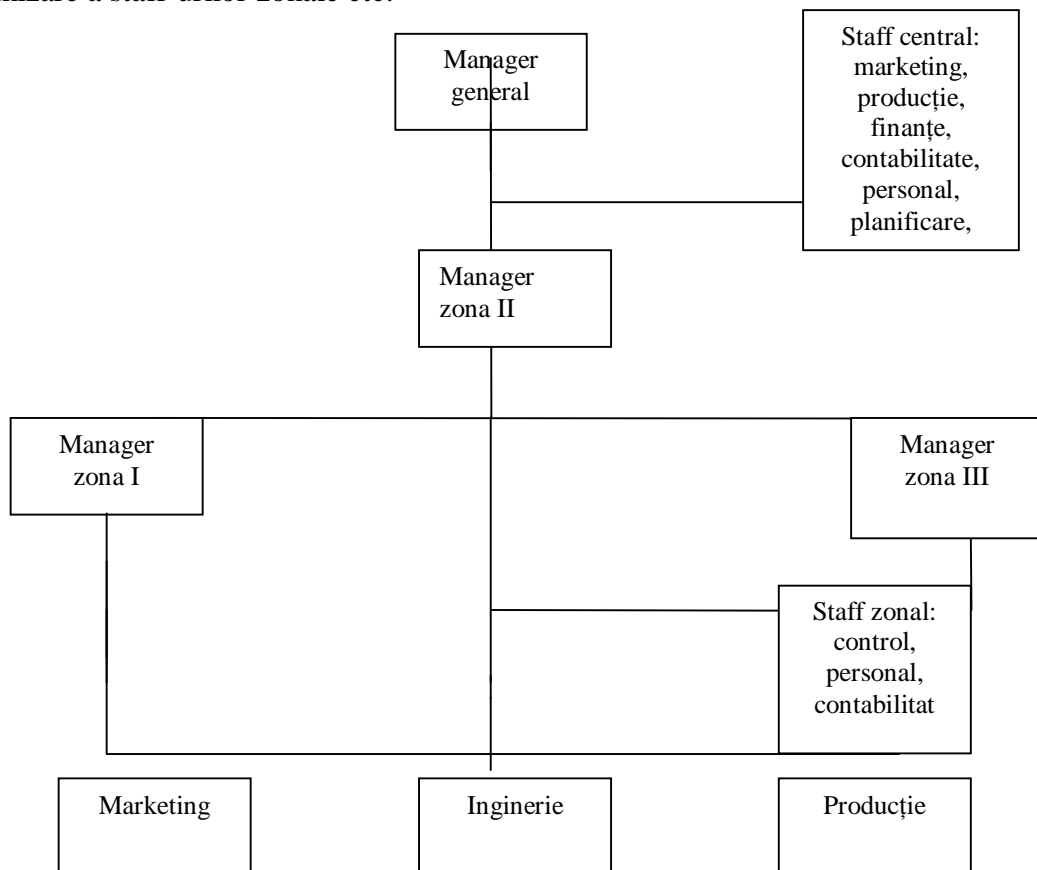


Fig. 15 Structura organizatorică pe zone geografice

4. Structura divizională. Este adoptată de către firmele care au un nomenclator diversificat de produse / servicii, utilizează o gamă largă de tehnologii și operează pe piețe diverse.

Avantajele: responsabilitățile manageriale privind formularea și aplicarea strategiilor de afaceri sunt desemnate la nivelul fiecărei unități de afaceri, conducerea de vîrf a organizației este degrevată de responsabilitatea stabilirii strategiilor de afaceri și se poate dedica.

Dezavantajele: dificultatea găsirii punctului optim de echilibru între centralizarea anumitor decizii și descentralizarea altora, creșterea costurilor generale de funcționare a organizației, între indivizi pot apărea situații conflictuale.

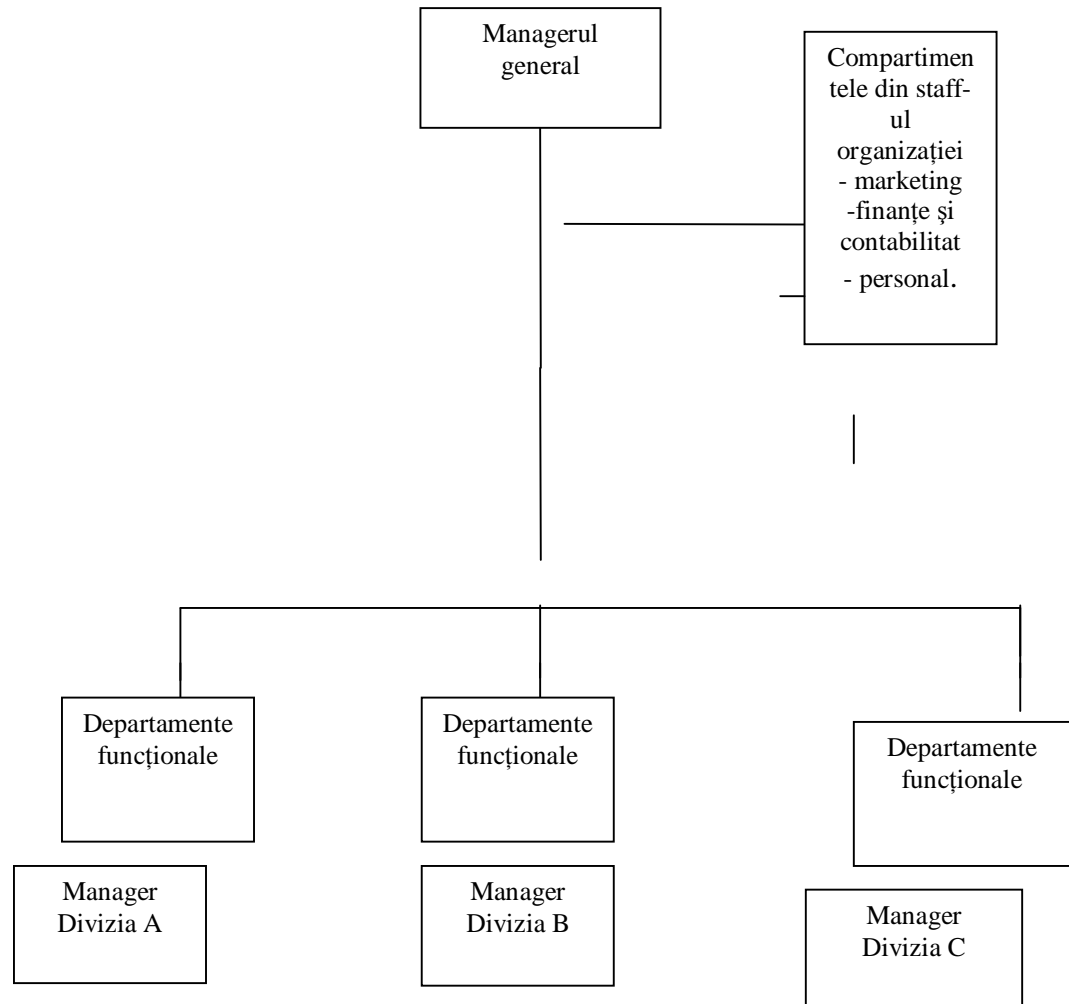


Fig. 16 Structura divizională

5. Structura pe unități de afaceri strategice. Reprezintă adaptarea la situația firmelor foarte mari și diversificate, în care numărul unităților de afaceri a crescut atât de mult încât face imposibilă coordonarea lor de către managerul general. În aceste condiții, unitățile de afaceri între care există relații mai strânse pot fi grupate și plasate sub autoritatea unui cadru de conducere (vicepreședinte, manager general) care raportează managerului general al organizației. Existența a două niveluri de management general permite îmbunătățirea semnificativă a planificării strategice și facilitează coordonarea afacerilor.

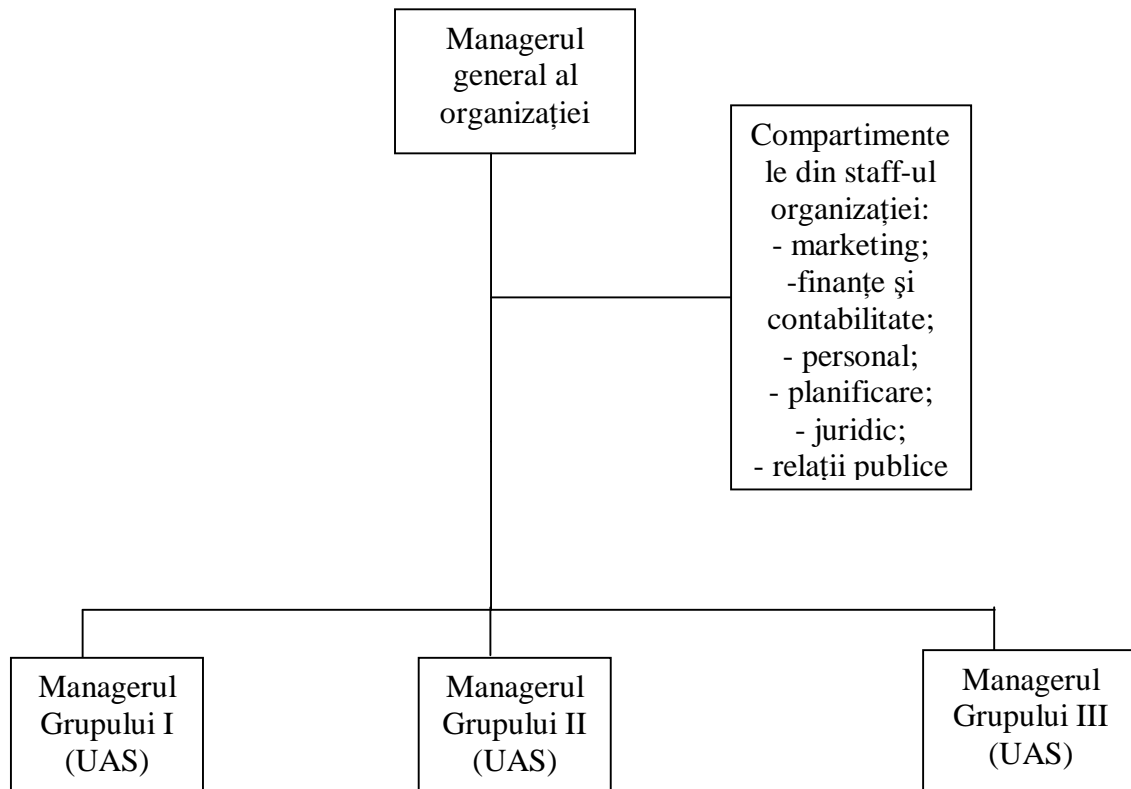


Fig. 17 Structura pe unități de afaceri strategice

Avantajele: permite ca planificarea strategică să se facă la cel mai ridicat nivel al organizației, asigură coeziunea mărită a activității desfășurate în cadrul afacerilor diferite, asigură obiectivizarea analizelor și evaluărilor strategice făcute de către managerul de vîrf al organizației.

Dezavantajele: adăugarea unui al doilea nivel ierarhic managerului de vîrf din cadrul organizației, posibilitatea ca la nivelul UAS să nu se realizeze coordonarea dorită a unităților de afaceri componente.

6. Structura matricială. Este caracterizată de faptul că executanții sunt subordonați concomitent unor conducători funcționali și unor conducători de produs sau de afacere. Această structură prezintă două sau mai multe canale de comandă încrucișate, unele pe linie de produs, afacere sau piață, iar altele pe linie funcțională. Autoritatea exercitată asupra fiecărui „nod” al matricei este împărțită între managerul de produs și managerul funcțional.

Avantajele: este axată pe luarea unor decizii de compromis, încurajează cooperarea între managerii funcționali și cei operaționali, asigură rezolvarea amabilă a conflictelor.

Dezavantajele: complexitatea deosebită a conducerii activității organizației structurată matricial, ineficiența comunicațiilor, riscul întârzierii sau al blocării acțiunilor în condițiile în care trebuie de luat deciziile.

Mai există și alte modalități de flexibilizare a structurilor organizatorice și de adaptare mai bună a acestora la cerințele strategice speciale, cele mai frecvent fiind utilizate:

- I. Crearea „echipelor de șoc” care reunesc manageri de nivel superior și specialiști însărcinați cu rezolvarea unor probleme complexe sau cu caracter de inovare, odată cu soluționarea problemelor echipele se dizolvă;
- II. Crearea „echipelor de risc” care reunesc persoane însărcinate cu introducerea unui produs specific pe piață sau cu transpunerea în fapt a unei noi afaceri specifice;

- III. Crearea de subunități distincte, suficient de distincte, avînd existență temporară, însărcinate cu supravegherea realizării unei lucrări ample și complexe (construcția unei uzine noi, un program de modernizare a echipamentelor și tehnologiilor etc.).

5.4 Tipuri de strategii de firmă

A.Ch Martinet clasifică strategiile de management în următoarele tipuri:

- I. Strategii intraindustrii;
- II. Strategii interindustrii;
- III. Strategii interîntreprinderi;
- IV. Strategii de creșter externă.

I.Strategii intraindustriale

Strategii concrete puse în practică sunt numeroase, unicitatea și calitatea lor conferă organizației un potențial de performanță ridicat. Există mai multe tipologii de linii strategice intraindustriale în interiorul cărora firma își poate construi originalitatea sa. Acestea sunt:

- a. dominarea globală prin costuri;
- b. diferențierea;
- c. specializarea.

1. Strategiile costului. Constituie acele strategii care orientează prioritar toate eforturile organizației spre obiectivul primordial: minimizarea costurilor complete. Acestea includ costul de producție, costurile concepției, marketing și cele administrative. Aceste strategii se bazează pe postulatul conform căruia, întreținerea dea mai competitivă are cele mai mici costuri sau minimizarea costurilor firmei se fundamentează pe avantajul său concurențial.

Efectul experienței – într-un mare număr de activități economice s-a observat faptul că întreprinderea care are cele mai mici costuri are și cea mai importantă producție fizică cumulată: constatarea acestei corelații a dat naștere conceptului de efect al experienței. Teoria efectului experienței arată că indicatorul costul unitar al produsului descrește constant la fiecare dublare a producției întreprinderii, în domeniul de activitate considerat, diminuarea este cuprinsă în general între 10 – 30 %.

Cauzele efectului experienței sunt:

1. Economii de scară și efectul taliei;
2. Efectul învățării;
3. Inovația și substituirea capital / muncă.

În cazul primei cauze, costurile unitare ce corespund unei activități date scad pe măsură ce capacitatea de producție și producția cresc.

Efectul taliei mai mult permite organizației să să-și întărească puterea sa de negociere vizavi de partenerii săi și mai ales față de furnizori.

Efectul învățării exprimă ameliorarea productivității muncii.

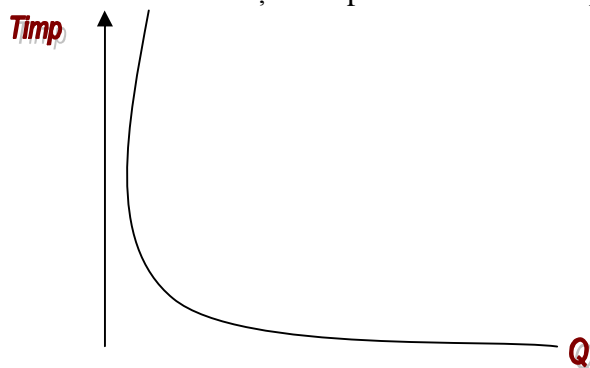


Fig. 18 Efectul experienței

2. Strategiile diferențierii. Ele au ca avantaj concurențial caracterul unic al ofertei organizației. Acest tip de strategie se pretează activităților diferențierii, domeniilor fragmentate, dar și activităților de volum. Diferențierea exprimă realizarea oricărei oferte care comportă, în raport cu oferta de referință, diferențe, altele decât prețul. Strategiile concurențiale pot fi diferențiate pe baza următoarelor criterii: întinderea câmpului de bătălie imaginată și timpul regulilor acceptate ale jocului. Într-un domeniu de activitate dat, firma poate lupta împotriva concurenței căutând să acopere o suprafață mai mare sau mai mică. Ea se poate limita la un obiectiv precis al clientelei sau la un teritoriu geografic restrâns. Sau ea poate să lupte pe ansamblul domeniului de activitate, comercializând o gamă de produse pe un mare număr de piețe. Acest demers implică efectuarea decupării activităților firmei în mai multe segmente strategice care constituie tot atâtea câmpuri de bătălie specifice. Într-un domeniu de activitate dat, firma poate decide să lupte acceptând regulile jocului sau căutând să le modifice în favoarea sa. În primul caz, ea luptă concentrându-se asupra factorilor - cheie de succes admiși de toți și își asigură competențele tradițional recunoscute. În al doilea caz, firma caută să inoveze de o manieră decisivă tot ceea ce privește conceperea și materializarea activității sale. Intersectarea celor două criterii, câmpul concurențial și regulile jocului permit construirea unui tablou pe care consultanții firmei McKinsey l-au numit eșchierul strategic.

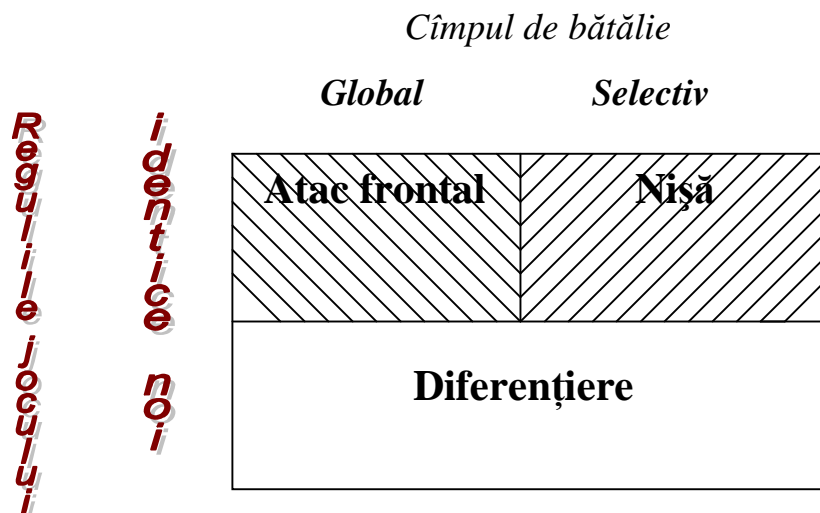


Fig.19 Eșchierul strategic

Atacul frontal constă în angajarea luptei pe ansamblul domeniului cu regulile clasice ale jocului – strategia următorilor unui sector care caută să facă mai mult și mai bine decât firma dominantă. Acest tip de strategie apelează la lupta concurențială clasică, în care volumul producției, publicitatea, partea de piață și numărul centrelor de vânzare constituie diferența.

Nișa strategică este evitarea luptei frontale cu cei puternici din sector. El vizează segmentarea mai fină care va permite să se determine subpărți sau nișe de piață, în prezent slab ori deloc exploatare de către firmele prezente în domeniul de activitate. Este un tip particular de clientelă, care necesită un studiu specific, cu produse și demersuri comerciale adaptate (sectorul firmelor fotografice).

Dificultatea esențială a acestei strategii constă în faptul că succesul ei depinde de constituirea unei adevărate nișe ale cărei bariere la intrare protejează contra pericolului celor noi intrați (M. Porter).

Lanțul valorii create și avantajul concurențial – conceptul de lanț al valorii create constă în detalierea diferitelor etape de elaborare a unui produs corespunzător unui domeniu de activitate dat, de la materia primă pînă la serviciul post – vânzare. Aceasta este metoda cea mai pertinentă de analiză a unei activități din perspectiva strategiei diferențierii. Orice activitate industrială și comercială, de producție sau de service are în vedere următoarele funcții: alegerile tehnologice, concepția produsului, fabricația, comercializarea, service-ul post – vânzare.

Întrebările fundamentale care se pun cu ocazia construirii lanțului valorii sunt următoarele:

- cum funcționează acest lanț, care sunt verigile esențiale în termenii costurilor și strategiei?
- cum procedează concurenții?
- ce utilitate, ce interes, ce valoare se aduce clientului?
- ce competențe trebuie stăpânite pentru a fi performant în cadrul lanțului?

Competențele necesare le vizează pe cele de ordin economic și pe cele ale gestiunii.

Competențele economice au în vedere următoarele:

- 1) Tehnologia. Utilizarea unui procedeu mai puțin intensiv în capital sau mână de lucru, proces ce aduce cele mai bune randamente;
- 2) Concepția. Potențialul de cercetare (financiar, uman, intelectual, concepția modulară, standardizarea componentelor), deținerea de brevete;
- 3) Fabricația. Stăpânirea aprovizionărilor (surse de aprovizionare la cele mai bune prețuri, securitatea și regularitatea aprovizionării, contracte de aprovizionare la prețuri fixe, calitatea materiilor prime);
- 4) Capacitatea de producție. Localizarea unităților de producție, termenile producției;
- 5) Costurile de producție;
- 6) Calitatea fabricației. Fiabilitatea și frecvența controalelor, rata rebuturilor;
- 7) Coerența și relevanța marketingului mix. Eficiența publicității și metodelor de promovare, politica prețului de vânzare etc;
- 8) Gradul de fidelitate a clientului. Imaginea mărcii, partea de piață;
- 9) Distribuția. Costul depozitării și al transportului, localizarea depozitelor, stăpânirea mijloacelor de transport;
- 10) Calitatea diastribuției. Rapiditatea livrării, eficiența comercială, calitatea rețelei de distribuție;
- 11) Serviciul post-vânzare. Calitatea și rapiditatea service-ului.

Competențele gestiunii vizează următoarele:

- politica financiară;
- gestiunea lichidității și a trezoreriei;
- controlul nevoilor în fonduri de rulment;
- nivelul și evidența ratei profitului;
- personalul (politica recrutării);
- politica promovării (grila salariilor);
- organizarea (structura, adaptarea la mediu);
- procesul de luare a deciziilor;
- controlul;
- sistemul de comunicare.

Există două modalități de investigare: optimizarea pe una sau mai multe verigi ale lanțului și coordonarea mai multor verigi ale aceluiași lanț. Funcția cea mai importantă pe fiecare lanț arată care este factorul-cheie de succes esențial și explică diferența dintre strategiile care conduc la câștig și cele care conduc la pierdere.

Strategiile diferențierii propriu-zise – strategia diferențierii se opune fundamental atacului frontal deoarece vizează poziționarea întreprinderii într-un câmp concurențial aparte, creînd o nișă sau schimbînd regulile jocului. Diferențierea are ca obiectiv creșterea valorii ofertei și se bazează pe:

1. Sofisticarea prin marcă, acces limitat și calitate;
2. Specializarea foarte fină imaginînd o ofertă adaptată.

Există patru tipuri de strategii ale diferențierii propriu-zise:

- I. Strategiile ameliorării. Corespund diferențierii în creștere la preț echivalent, oferta „ameliorată” va fi preferată celei de referință (ex: Mercedes, BMW constituie mărci

privilegiate dacă sunt vândute la prețuri comparabile cu cele ale firmelor Renault, Peugeot etc.).

- II. Strategiile specializării. Asigură o ofertă destinată unui segment particular al clientelei identificat a priori (ex: firma Volvo produce automobile adaptate pentru handicapați și persoane cu staturi „extreme” (stîngaci, etc.)).
- III. Strategiile epurării. Au la bază o ofertă degradată în raport ce cea de referință, fiind propusă la un preț inferior.
- IV. Strategiile limitării. Conduc firma la centrarea ofertei sale pe un segment particular de piață pentru care anumite caracteristici ale ofertei de referință sunt superfluente.

Complexitatea acestor strategii este evidentă deoarece presupune:

1. Competențe comerciale și de comunicații;
2. O bună stăpînire tehnologică,
3. O bună experiență a sectorului,
4. Structuri care favorizează inovația și creativitatea.

O altă modalitate de diferențiere este diferențierea „totală” sau ruptura strategică. Se caută redefinirea activității concentrîndu-se pe noii factori-cheie de succes sau pe factorii care au fost neglijați pînă acum.

Strategia diferențierii se bazează pe următoarele două căi:

1. Oferirea unei diminuări de cost sau diminuarea valorii;
2. Creșterea performanței.

Pentru a-și asigura succesul, strategia diferențierii trebuie să îndeplinească trei condiții:

- a) să fie semnificativă;
 - b) să fie valorificabilă;
 - c) să fie parabilă.
3. Strategiile specializării. Numeroși giganți industriali internaționali și-au cîștigat poziția dominantă concentrîndu-și dezvoltarea pe un singur domeniu de activitate (General Motors, IBM). Specializarea se înscrie în cadrul exclusiv al unui domeniu de activitate particular, în care firma își concentrează toate eforturile. Ea are ca obiectiv atingerea nivelului maxim de competență. Specializarea poate lua forme diverse. Aceasta depinde de gradul de maturitate al activității și de poziția concurențială a firmei. Firma poate urma succesiv sau simultan două căi în direcția specializării. Prima este geografică și constă în a opta pentru expansiune sau restricție în cadrul pieței care definește domeniul de activitate a firmei. A doua se exprimă în termenii produs / piață. Ea constă în crearea sau selecționarea cuplurilor produse / piețe ai căror factori-cheie de succes sunt identici în domeniul de activitate.

Poziția concurențială

	<i>Demaraj și creștere</i>	<i>Maturitate și declin</i>
Forte și parabilă	Specializare extensivă	Specializare pasivă. Imaginea unei alte căi de dezvoltare: diversificarea
Slabă și neparabilă	Specializare restrictivă	Specializare prin reconcentrare Specializare restrictivă (fortificare) Specializare prin diversificare

Fig. 20 Tipurile specializării

Definirea frontierelor pieței pertinente este condiția-cheie a succesului strategiei specializării. Prima eroare care nu trebuie comisă este aceea de a confunda piața naturală cu piața pertinentă. Piața pertinentă constituie posibilitatea firmei să achiziționeze noi secții de producție pe un spațiu mai vast decât 100-150 km. A doua eroare reflectă definirea o viziune prea largă a frontierelor pieței pertinente. Definirea frontierelor se bazează pe analiza comparativă a costurilor specifice (C_s) și a celor partajate (C_p). Analizînd zonă cu zonă se ajunge la următoarele trei situații:

Tabelul 4

Determinarea pieței pertinente		
I zonă în care $C_s > C_p$	II zonă în care $C_s = C_p$	III zonă în care $C_s < C_p$
1.coexistența segmentelor strategice diferite; 2.mai multe piețe pertinente.	situație intermediară ce reclamă prezența pe toate piețele	sinergii exploatabile în cadrul unei singure piețe pertinente.

Numai zona a treia corespunde pieței pertinente.

II Strategii interindustrii

Trebuie examinate patru manevre strategice esențiale:

1. Integrarea verticală;
2. Strategiile filierelor;
3. Strategiile diversificării;
4. Strategiile internaționalizării.

1. Integrarea verticală. Este larg aplicată în țările dezvoltate, ea constituie o conducere naturală a lanțului tehnic sau comercial al produsului. Adesea, integrarea verticală se aseamănă cu diversificarea. Această strategie se poate adopta în amonte sau în aval. Ex: de integrare în aval este asocierea producătorilor de sticlă de ambalaj cu depozitarii alimentelor lichide și solide: ape minerale, bere, iaurt, etc.

Avantajele bănești ale integrării verticale:

- apropierea de piețele furnizorilor și / sau ale clienților;
- scăderea costurilor controlului și ale coordonării interne;
- scăderea costului stocurilor intermediare.

Avantajele tehnice și tehnologice:

- reducerea numărului de operații tehnice;
- un control mai al calității;
- achiziționarea tehnologiilor din amonte și / sau din aval.

Alte avantaje strategice:

- creșterea puterii pe piețe;
- posibilitatea de a jongla cu prețurile de cedare;
- creșterea barierelor la intrare;
- garantarea aprovizionărilor sau a debușeelor (piață de desfacere a mărfurilor într-o țară străină);
- o mai bună adecvare între aptitudinile firmei și factorii reușitei pe piață (pentru integrarea în aval).

Integrarea în amonte nu produce automat creșterea cifrei de afaceri. Rezultatul final depinde de raportul ofertă / cerere al sectorului.

2. Strategiile filierelor. O strategie a filierelor constă în conducerea unei serii de activități interdependente în plan tehnologic, comercial și financiar bazîndu-se pe utilizarea sistematică a competențelor comune și pe un număr cît mai mare de sinergii posibile.

O filieră poate fi deținută prin trei căi:

1. Un ansamblu de operații tehnice ce corespund transformării progresive a unei materii prime în produsul finit;
 2. Un ansamblu de operații economice, tranzacții, fluxuri monetare ce se concretizează în repartizarea profiturilor diferitelor stadii;
 3. Un ansamblu de organizații ce întrețin relații de putere evolutive.
- Toate aceste manevre strategice conduc firma la o dezvoltare de tip „pânză de păiangen”.

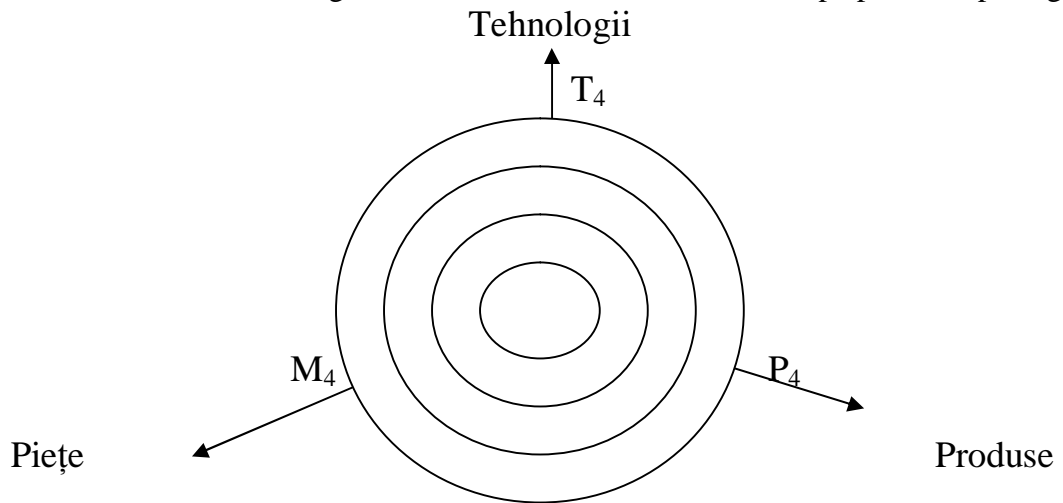


Fig. 21 Pânza de păiangen

Strategiile filierelor au la bază două dominante :

1. Dominanta economică;
2. Dominanta tehnologică bazată pe inovația progresivă.

În cadrul dominanței tehnologice, strategiile filierelor apar sub forma mișcărilor complementare și înlănțuite, care țes, o pânză de păiangen susceptibilă să acopere cereri diverse.

3. Strategiile diversificării. Diversificarea depășește simpla extindere a câmpului de activitate a firmei. În timp ce specializarea se bazează pe un know-how mic, diversificarea impune utilizarea unui know-how nou dobândit prin noul univers concurențial în care firma pătrunde.

Pentru formularea strategiilor diversificării, firma trebuie să supravegheze cu atenție:

- a) estimarea dimensiunii reale a pieței – se impune analiza profundă a pieței pertinente ca și ciclul de viață a activității;
- b) aprecierea concurenței;
- c) analiza așteptărilor clientelei potențiale;
- d) evaluarea costurilor și a restricțiilor distribuției;
- e) estimarea sinergiei comerciale.

Căile diversificării sunt: diversificarea geografică, diversificarea verticală: integrarea în amonte și în aval, diversificarea orizontală.

Diversificarea geografică intervine atunci când firma iese de pe piața sa pertinentă și atacă o altă zonă în care factorii-cheie de succes sunt diferiți.

Integrarea în amonte sau în aval se concretizează în noi competențe și în întărirea potențialului concurențial al firmei în activitatea sa de origine. La baza ei stau următoarele aspecte:

- constituirea unui avantaj concurențial bazat pe securitatea aprovizionărilor sau a debușeurilor;
- diferențierea sporită în raport cu rivalii în activitatea de plecare;
- stăpânirea tehnologiilor complementare în aceeași filieră de producție;
- reducerea costurilor de producție legată de combinarea operațiilor destinate din punct de vedere tehnologic.

În cazul diversificării orizontale, firma abordează domenii de activitate diferite de cele ale activității principale. Noile activități se bazează pe sinergii și complementarități. Alegerea strategiei diversificării comportă două axe de investigare:

1. Atractivitatea segmentului strategic pe care firma exersează activitatea principală;
2. Poziția concurențială a firmei în activitatea sa principală apreciată în raport cu caracteristicile principalilor săi concurenți, dar și în funcție de de know-how-ul său potențial.

		Forte	Medie	Slabă
Atractivitatea segmentului strategic de placare	Diversificarea de plasament	Diversificare de		
	Diversificarea de plasament	confort		supraviețuire

Fig. 22 Grila alegerii diversificării

Diversificarea de plasament este aplicată de firmele care își asigură din activitatea principală un excedent de lichidități, deoarece ele sunt bine poziționate pe segmentul strategic. Amploarea diversificării de plasament depinde de importanța excedentului financiar.

Diversificarea de supraviețuire răspunde cerinței conform căreia firma slab plasată în jocul concurențial își găsește un domeniu de activitate care îi va permite să supraviețuiască.

Diversificarea de confort este utilizată de firmele care ocupă o poziție medie în raport cu principalii săi concurenți.

4. Strategiile internaționalizării. Dezvoltarea activităților internaționale ale firmei constituie o decizie strategică. Motivațiile acestei opțiuni sunt:

- motivația creșterii – a vinde în străinătate înseamnă resurse suplimentare, aceste asigură capacitatea investițională;
- motivația rentabilității – scopul ei este sporirea profiturilor;
- motivația competitivității – pe plan tehnic se urmărește înnoirea cât mai rapidă a echipamentelor și a produselor noi ca urmare a contactului permanent cu clienții din străinătate;
- motivația securității – repartizarea riscurilor.

III Strategii interîntreprinderi

Strategiile interîntreprinderi sunt manevrele de cooperare între mai mulți parteneri ce dispun de potențialuri complementare. În acest caz se poate apela la următoarele prestații:

1. Furnitura specială pune în relație firma care assemblează și producătorul de subansamblare;
2. Colaborările vizează partenerii care se împart la realizarea unei producții sau se asociază pentru anumite operații în cadrul unui grup industrial de firme;
3. Comisionul permite unei firme să încredințeze altele o funcție completă cum este cea a recuperării creanțelor;
4. Leasing-ul oferă posibilitatea unei firme de a realiza sau spori cifra de afaceri fără a suporta costul investițiilor realizate de concesionari;
5. Acordul de licență permite unei firme să-și multiplice aplicațiile cunoștințelor sale tehnice și economice atunci când piața esate limitată;
6. Franchising-ul (atorizație de a comercializa un produs sau serviciu) combină ultimele două modalități prezentate mai sus.

- a) motivele apelării la strategiile interîntreprinderi sunt:
- b) reducerea costurilor;
- c) eficiența superioară a investițiilor;
- d) flexibilitatea externă;
- e) reducerea complexității manageriale;
- f) deschiderea spre mediu.
- g) riscurile satrategiilor interîntreprinderi sunt:
- h) asimetria puterilor;
- i) slabă apreciere a factorilor strategici.

IV Strategii de creștere externă

Creșterea externă reprezintă o modalitate puternică de concentrare industrială și de centralizare financiară. Există două modalități de creștere externă: modalitățile juridice și procedurile financiare.

În cadrul *modalităților juridice* se disting următoarele căi:

1. Fuziunea. Două sau mai multe societăți A, B... operează în beneficiul unei noi societăți C;
2. Absorbția. O societate absorbantă A realizează o creștere a capitalului prin aportul societății B care dispare;
3. Absorbția filialei. O societate A deține o participare într-o filială A. Ea își poate manifesta interesul de a absorbi total cumpărînd restul de capital;
4. Fuziunea-sciziunea. O societate A poate fi scindată în beneficiul a două sau mai multe societăți existente B și C care își sporesc capitalul lor datorită aporturilor provenind de la A.

În cadrul *procedurilor financiare* se disting următoarele căi:

1. Negocierea multilaterală sau bilaterală,
2. Concentrarea bursieră,
3. Oferta publică de cumpărare;
4. Oferta publică de schimb.

În cadrul etapelor demersului analitic al creșterii externe se admit următoarele două condiții:

- a. voință permanentă, care se traduce prin cercetarea activă a obiectivelor;
- b. „oportunitate”, care în cazul creșterii este de tip intern.

Creșterea externă permite accelerarea ritmului dezvoltării și reducerea costurilor. Ea presupune o cultură strategică, capacități de restructurare și de control al gestiunii societății.

Strategiile relaționale

Strategiile relaționale sunt startegii de alianță sau de cooperare. Se disting două curente sensibile diferite. Primul se inspiră din lucrările economistului american O.E. Williamson și vizează studiul tranzacțiilor existente între firmă și mediul său. Al doilea propune o critică ideologică a modelelor concurențiale și a apărut în Franța la școala de Înalte Studii Comerciale din Paris.

Adevărata funcție a studiilor relaționale nu este aceea de a ajuta managerii în luarea deciziilor, ci de a justifica deciziile lor. Startegia sete relațională dacă nu se bazează pe legea concurenței, ci pe relații privilegiate pe care firma le stabilește cu anumiți parteneri din domeniul său. Se disting două categorii de parteneri și șase tipuri de strategii. Din prima categorie: statul, unul sau mai mulți concurenți, unii clienți sau furnizori și toate tipurile grupurilor de presiune. Din a doua categorie fac parte startegia pieței, strategia tehnologică, strategia financiară, strategia socială.

Corelînd cele două tipuri de de parteneri cu obiectul relației se obțin șase tipuri de strategii relaționale:

- 1) Protecția națională. Prin intervența sa, statul protejează firmele naționale pe piața internă față de concurența externă; aceste măsuri pot fi directe sau deghizate, specifice unei ramuri sau unui produs;

- 2) Înțelegerile. Două firme perfectează un acord cu privire la strategiile lor de piață; acest acord înlătură concurența dintre ele sau o reglementează; el este ținut secret sau oficializat și aprobat de puterea publică;
- 3) Acordurile liberale. Înțelegerea dintre două firme concurente este extinsă în afara strategiei de piață; aspectele financiare sau sociale pot fi incluse în acest acord;
- 4) Cluburile furnizorilor statului. Statul repartizează comenzile sale unui număr redus de firme astfel ca nici prețul, nici performanțele să nu constituie elemente ale concurenței, de asemenea, statul „repartizează” firmelor sale și piețele externe;
- 5) Strategiile politico-tehnologice. Este o extindere a sistemului precedent în toate direcțiile statul asigurând integrarea totală, în amonte și în aval a ciclului industrial; fiecare întreprindere este specializată, beneficiază de finanțări publice și de ajutoare diplomatice și financiare la export;
- 6) Strategiile politico-sindicale. Firma caută mai întâi acordul sindicatelor și al puterii publice pentru a se menține artificial în viață datorită ajutoarelor lor multiple .

Strategiile relaționale completează strategiile concurenționale astfel ca firma să înfrunte mai bine concurența.

Strategii în trei dimensiuni

Strategia globală a firmei conține, în realitate, nu două ci trei dimensiuni. Căutarea securității (opusul concurenței) este o veritabilă dimensiune care se adaugă valorii domeniului de activitate și competenței firmei pe același domeniu. Ultimele două dimensiuni sunt reținute de modelele clasice de analiză strategică. Pentru BCG, valoarea este măsurată prin rata creșterii, iar competența prin poziția concurențială; pentru ADL sau McKinsey, sistemele de măsurare sunt mai complexe, dar matricea rămâne bidimensională. Ținând seama de strategiile relaționale, firma trebuie să accepte legea maximizării securității. Aceasta exprimă gradul de certitudine ce caracterizează relația dintre firmă și fiecare dintre partenerii săi privilegiați.

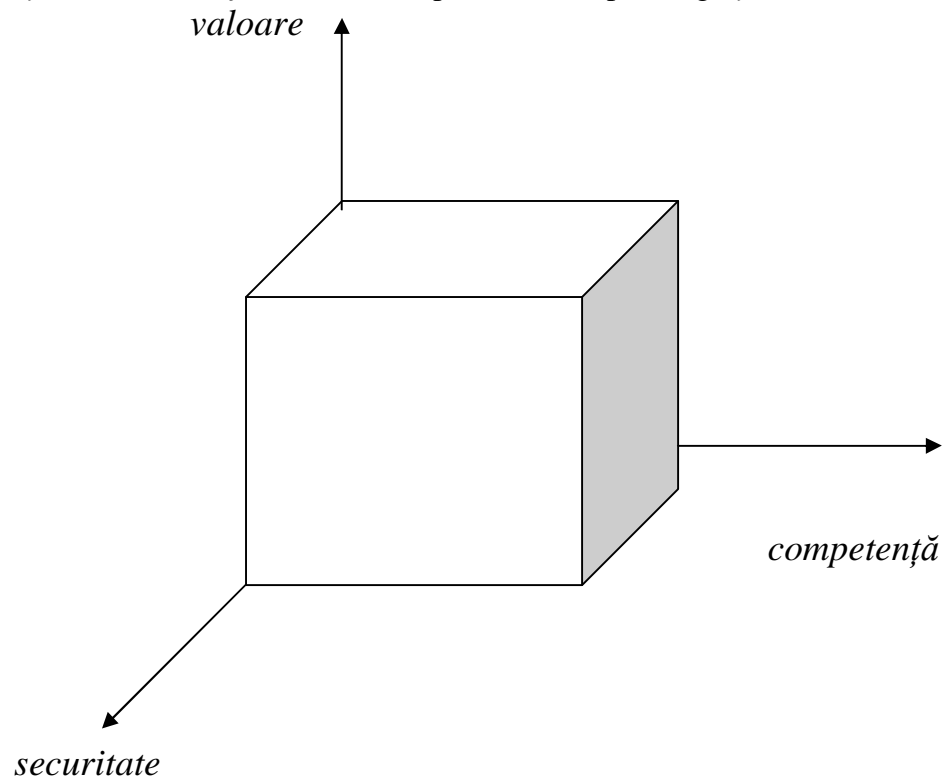


Fig. 23 Spațiul strategic în trei dimensiuni

Avem următoarele tipuri de strategii globale în trei dimensiuni:

1. Strategia campionului. Este cea care asigură firmei, într-un domeniu de activitate dat, un scor bun pe cele trei dimensiuni: domeniul are o valoare forte, firma deține o competență afirmată și a știut să-și asigure securități relaționale elevate;
2. Strategia fără plasă. Este cea a firmei care ignoră securitatea pe care i-ar putea-o aduce relațiile privilegiate. Firma mizează totul pe propria sa competență și pe valoarea domeniului de activitate care o interesează;
3. Strategia aventuroasă. Firma își asumă riscul de a se lansa într-un domeniu cu valoare mare care fără a fi sigură de propriile competențe în acest domeniu și fără nici o securitate relațională;
4. Strategia copilului de bani gata. Este cea în care lipsa competențelor afirmate este compensată printr-o puternică securitate relațională câștigată față de puterea publică și în numele importanței strategice pentru stat a domeniului de activitate considerat;
5. Strategia asistatului. Are în vedere o schimbare esențială: domeniul de activitate considerat are o valoare slabă;
6. Strategia filantropului. Ajutoarele (de regulă ale statului) se îndreaptă spre firma competentă în domeniul său de activitate, domeniu ce are o valoare redusă;
7. Strategia tehnicianului. Competența este certă, dar într-un domeniu de activitate cu valoare redusă și nerecompensată de securități relaționale. Acest rezultat poate fi sau catastrofal sau onorabil;
8. Strategia sinecigașului. Firma înregistrează un scor redus pe cele trei dimensiuni: ea caută să se mențină într-un domeniu de activitate cu valoare redusă, în timp ce competențele sale scad fără a recurge la o securitate relațională importantă.

5.5 Factorii determinanți ai alegerii strategiei

În funcție de forța și poziția competitivă a firmei, de oportunitățile și amenințările mediului în care își desfășoară activitatea, managementul de vîrf al acesteia trebuie are de ales strategia pe care o va urma din registrul larg al strategiilor generice și al combinațiilor acestora. Actul alegerii strategice este un vital pentru activitatea firmei în ansamblu și pentru succesul acesteia pe piață, de măsura în care strategia aleasă asigură realizarea obiectivelor stabilite și este adecvată mediului de acțiune depinzînd șansele impunerii firmei ca un concurent redutabil pe piață.

Alegerea strategică este atacul decizional al managementului de vîrf al firmei ce are ca obiect opțiunea pentru cea sau pentru acele strategii generice alternative care reprezintă cea mai bună cale de realizare a obiectivelor firmei.

Fiind o decizie, alegerea strategică are nevoie, pentru a fi efectuată cît mai judicios, de un suport informațional adecvat. H. Mintzberg consideră alegerea ca o parte a procesului decizional de ansamblu și o desemnează cu sintagma „faza de selecție”. Alegerea este efectuată de către managerii unităților de afaceri strategice, iar autorizarea acesteia este sigurată de către specialiștii strategici ai firmei cu afaceri diversificate sau de către consiliul de administrație al firmei axate pe o singură afacere. Autorizarea deciziilor strategice presupune, implicit, alocarea resurselor firmei către diferitele unități de afaceri strategice ale acesteia potrivit alegerilor strategice efectuate.

Alegerea strategică este determinată, în opinia lui **W.Gluck**, de patru categorii de factori:

1. **Percepția managerială cu privire la dependența externă a firmei și a afacerilor acesteia.** Cu cît dependența firmei de proprietari, furnizori, clienți, creditorii, instituții publice etc. este mai mare, cu atît gama alegerii strategice este mai restrînsă iar actul opțional mai puțin flexibil. Firma avînd forțe competitive aproximativ apropiate, prin prisma prezenței lor măsurabile în mediu pot fi conduse de manageri care le percep diferit, uneori chiar diametral opus, în ceea ce privește forța lor strategică și poziția lor competitivă în mediu. Managerii unei

firme o pot aprecia ca fiind slabă competitiv, alții ca fiind puternică, în funcție de percepția respectivă alegerea strategică făcându-se pentru un tip de strategie sau pentru altul.

2. Atitudinea managerială cu privire la asumarea riscului. Asumarea riscului de către manageri trebuie pusă în legătură cu percepția acestora privitoare la propria firmă, în sensul că cei care au o puternică aversiune pentru asumarea riscului văd, probabil, firma lor ca fiind una slabă, în consecință preferă strategiile defensive care incubă riscuri mai mici.

Managerii care au de efectuat alegeri strategice doresc, firesc, să cunoască natura și dimensiunea riscului pe care și-l asumă atunci când aleg o anumită strategie.

Atitudinile față de risc ale managerilor pot fi considerate ca împărțindu-se în trei categorii cărora le corespund poziții adecvate în procesul alegerii strategice, așa cum sunt evidențiate în tabelul 5.

Tabelul 5

Atitudini manageriale față de risc și pozițiile corespunzătoare acestora în procesul alegerii strategice

Nr.	Atitudini manageriale față de risc	Poziții adoptate în alegerea strategică
1	2	3
1.	Asumarea riscului este indispensabilă pentru succesul firmei.	Proiectele care incumbă riscuri mari sunt puternic dorite și bucuros acceptate
2.	Riscul este inerent pentru afacerile firmei, în consecință, asumarea lui este inevitabilă și trebuie făcută în limite rezonabile	Alegerea strategică trebuie să asigure echilibrarea judicioasă a proiectelor care incumbă riscuri mari cu cele care prezintă riscuri reduse
3.	Riscurile mari pot dăuna grav activității firmei și, în consecință trebuie minimizezate până la anulare	Alegerea strategică trebuie să asigure respingerea proiectelor care incumbă riscuri mari

Un factor important care modelează atitudinea față de risc a managerilor este situația industriilor în profilul cărora se înscriu afacerile firmei. Cu cât o industrie este mai volatilă, adică are o rată de creștere mai mare, cu atât asumarea riscului este mai imperativă întrucât constituie o condiție pentru supraviețuire în industria respectivă. La nivelul firmei, managementul acesteia trebuie să asigure echilibrarea portofoliului din punctul de vedere al riscului pe care îl incumbă afacerile specifice diferitelor industrii.

3. Cunoașterea managerială a strategiilor trecute ale firmei. Acest factor determinant al alegerii strategice își manifestă acțiunea prin aceea că strategiile umane anterior de firmă constituie punctul de plecare al alegerii, în sensul că unele opțiuni trebuie eliminate de la început. Alegerile strategice trecute le influențează sensibil pe cele actuale.

Explicația acestui fapt constă în aceea că managerii care au stabilit strategiile trecute au angajat resurse pentru asigurarea reușitei acestora: implicarea lor personală în conturarea strategiilor și în alocarea resurselor i-a condus treptat la angajarea unor volume de resurse din ce în ce mai mari; chiar când rezultatele aplicării strategiilor trecute au fost negative, managerii decidenți, simțindu-se responsabili pentru nereușită, vor aloca în continuare resurse tot mai ample în speranța redresării situației și obținerii unor rezultate pozitive. Atunci când rezultatele negative se mențin o lungă perioadă, firmele schimbă managerii executivi tocmai pentru a asigura efectuarea unor noi alegeri strategice impuse de necesitatea curmării evoluției negative anterioare.

Intensitatea legăturilor dintre alegerea strategică actuală și cele trecute variază și în funcție de punctul pe care se găsesc produsele / serviciile la care se referă strategiile pe curba ciclului de viață: în stadiile de început, legăturile sunt, evident, mai slabe decât în cele finale.

4. Relațiile de putere manageriale și structura firmei. Relațiile de putere în cadrul oricărei firme sunt o realitate pregnantă a mecanismelor ei de funcționare, care se traduce prin faptul că alternativa strategică pentru care optează managementul de vîrf este, de cele mai multe ori, însușită de majoritatea celorlalți manageri.

H. Mintzberg și colaboratorii săi au demonstrat pe baza studierii unui număr reprezentativ de decizii strategice, că există practic trei modalități de efectuare a alegerii strategice: pe bază de judecată, prin negociere și pe bază de analiză. În primul caz, managerul este cel care decide singur potrivit raționamentelor pe care le face; în cel de al doilea, alegerea este făcută de un grup de decidenți care au obiective diferite și conflictuale, întrucât fiecare membru al grupului are propria sa judecată; în cel de al treilea, un proces sistematic de evaluare a informațiilor faptice, realizat de un grup de specialiști, oferă concluziile necesare efectuării în continuare a alegerii pe bază de judecată sau negociere. Concluziile studiului efectuat au evidențiat că, în cazurile în care presiunea timpului este deosebită, calea de efectuare a alegerii strategice este, de cele mai multe ori, cea a judecății individuale și că cu cât este mai centralizată responsabilitatea luării deciziilor strategice, cu atât disponibilitatea informațiilor cantitative pentru analiză este mai redusă. Judecata este însă afectată de următorii factori: percepția managerială privind dependența externă a firmei, disponibilitatea managerială pentru asumarea riscului, cunoașterea strategiilor trecute ale firmei – precum și de realitățile firmei privind relațiile de putere în cadrul ei. Negocierea este inevitabilă când puterea de luare a deciziilor strategice este împărțită între mai multe centre existente în cadrul firmei, dar, și în acest caz judecățile efectuate de aceste centre sunt afectate de aceiași factori menționați. Analiza este utilizată de regulă în firmele mari pentru efectuarea alegerilor strategice importante.

Pe lângă factorii enumerați se mai pun în evidență și semnificația altora care au fost în evidență în urma cercetărilor efectuate:

- atitudinea managerilor de la nivelurile ierarhice inferioare din cadrul firmei, care pot filtra alternativele strategice astfel încât la nivelul managementului de vîrf nu se mai analizează toate alternativele conturate;
- sindicatele care, pot bloca anumite alternative care afectează drepturile salariaților;
- perioada disponibilă pentru efectuarea analizei și a alegerii strategice; când această perioadă este insuficientă, specialiștii strategi ai firmei nu pot să strîngă toate informațiile necesare și să dezvolte toate alternativele strategice care pot fi rațional conturate;
- poziția pe care se află produsele firmei pe curba ciclului lor de viață.

5.7. Interferența strategie – cultură – jocuri politice

Întreprinderea este un corp social și în același timp o instituție. Întreprinderea – instituție folosește puterea sa față de mediu pentru a-și crea condiții concurențiale favorabile în realizarea scopurilor ei lucrative. Structurarea grupurilor și indivizilor în corpuri sociale rezultă din formele de putere întîlnite în cadrul instituției. Pentru stabilirea unui minim de integrare între aspirațiile corpurilor sociale (CS) și obiectivele instituției (I) trebuie să intervină tot un mecanism politic. Acest mecanism, este opera manageriatului numit și nucleu strategic (NS). Acest grup își rezervă dreptul de:

1. A elabora strategiile favorabile scopurilor instituției;
2. A căuta din interior sinergia corpurilor sociale cu instituția.

Funcție de modul cum se leagă acești poli (instituție, corpurile sociale, nucleul strategic) pot să apară diferite configurații de întreprinderi. Se disting patru tipuri:

- a. întreprinderea în „croazieră”

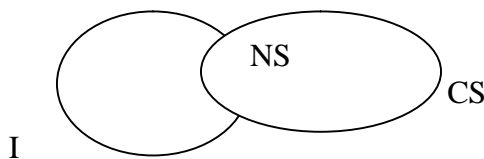


Fig. 24 Întreprinderea în croazieră

În acest caz, forțele centrifuge exercitate de instituție (I) și corpurile sociale (CS) sunt mai mult decât compensate de forțele centripete. Integrarea între I și CS este suficientă pentru ca performanța întreprinderii să fie corectă și să poată remunera acționarii I, corpurile sociale și nucleul strategic. Legitimitatea NS nu este contestată nici de I nici de CS.

b. întreprinderea „turbocompresată”

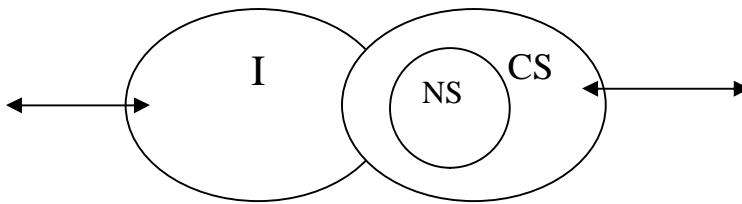


fig. 25 Întreprinderea „turbocompresată”

Nucleul strategic a încadrat întreprinderea pe spirala progresului, legitimitatea sa e întărită față de I și CS. Performanța permite totodată satisfacția I, CS și NS, precum și dezvoltarea întreprinderii.

c. întreprinderea dezarticulată

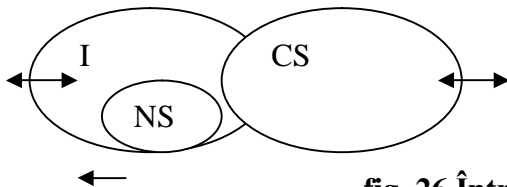


fig. 26 Întreprinderea dezarticulată

La nivelul I și CS forțele divergente sunt mai importante. NS este apreciat ca avînd un rol exclusiv favorabil, I devenind nelegitim în ochii CS. Dimensiunile cresc și criza amenință întreprinderea. Pentru rezolvarea problemei sociale ar fi următoarele soluții: închiderea întreprinderii, ajustarea și apoi redemararea cu un CS readaptat, înlocuirea NS.

d. întreprinderea revoluționată



Fig. 27 Întreprinderea revoluționată

În această ipoteză, NS lasă instituția pentru a face măcar pentru un timp jocul CS. Întreprinderea va dispărea și singura ieșire posibilă este crearea unei noi instituții rezultată din uniunea NS și CS.

Strategia nucleului strategic asigură supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderii, ținîndu-se cont de poziția sa specifică în ceea ce privește instituția și corpurile sociale; odată elaborat, acest proiect intră în „luptă cooperare” cu actorii externi care populează mediul, dar și cu actorii interni care compun corpurile sociale.

Cuvinte cheie

§ strategie	§ strategiile costului
§ joc politic	§ strategii în trei dimensiuni
§ segmentare strategică	§ strategii interindustrii
§ strategii relaționale	

Întrebări de control și de aprofundare

1. Ce prezintă în sine procesul de elaborare și formare a strategiei a unei organizații?
2. Care sunt principalele caracteristici ale strategiilor costurilor și eficiență este în urma implementării lor?
3. Care condiții trebuie să îndeplinească strategia diferențierii?
4. Câte tipuri de specializare există în dependență de ciclul de viață a produsului?
5. Cum are loc determinarea pieței pertinente și care sunt zonele caracteristice ale ei?
6. De câte tipuri sunt strategiile interindustrii?
7. Ce constituie integrarea verticală și care sunt avantajele ei?
8. Reprezentați din punct de vedere grafic strategia filierelor și caracterizați fiecare element al ei?
9. Care sunt dominantele ce stau la baza strategiei filierelor?
10. Explicați grila alegerii diversificării în dependență de atractivitatea segmentului strategic și poziția concurențială a firmei.
11. Care sunt motivațiile de aplicare a strategiilor internaționalizării?
12. Ce sunt strategiile interîntreprinderi și care sunt motivele apelării la acest tip de strategie?
13. Câte modalități de creștere externă există?
14. Câte tipuri de strategii relaționale sunt? Caracterizați-le.
15. Enumerați și caracterizați tipurile de strategii globale în trei dimensiuni.
16. Ce reprezintă alegerea strategică și de care categorii de factori ea este determinată după W. Glueck?
17. Caracterizați fiecare tip de întreprindere obținută în urma punctelor de tangențe dintre grupurile strategice : corpuri sociale (CS), obiectivele instituției (I) și nucleul strategic (NS).

Bibliografie

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Allaire Ivan., Fîrșirotu Mihaela., Management strategic: strategiile succesului în afaceri, București, 1998, pp. 325-383
3. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 183-201
4. Ciobanu Ion., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp. 109-248
5. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998, p. 302-315
6. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, p.119-255
7. Аналоу Ф., Карами А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.170-191
8. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 55-102
9. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.87-110

Tema 6. APRECIEREA, CONTROLUL ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

6.1 Schimbările strategice în organizație

6.2 Rezistența la schimbările strategice în organizație

6.3 Controlul performanțelor strategice

6.4 Procesul evaluării strategice

6.1 Schimbările strategice în organizație

În procesul de realizare a strategiei fiecare nivel de conducere soluționează diferite probleme. Rolul principal îi aparține conducerii de vîrf. Activitatea lui este prezentată în cinci etape consecutive:

- I. Prima etapă constă în studierea profundă a stării mediului, scopurilor și strategiilor evaluate;
- II. La etapa a doua conducerea de vîrf trebuie să primească o hotărîre decisivă în privința folosirii cu efect a resurselor materiale. La această etapă nu se apreciază resursele ci se ia hotărîrea în privința distribuției lor. Principalul scop al acestei etape este aprecierea resurselor în conformitate cu realizarea strategiei. Consecutiv se elaborează programe speciale realizarea cărora contribuie la dezvoltarea aprovizionării cu resurse;
- III. La etapa a treia are loc hotărîrea administrației în privința formării structurii;
- IV. Etapa a patra constă în adoptarea schimbărilor necesare în activitatea firmei care garantează realizarea strategiei. Pentru a realiza schimbările necesare conducerea de vîrf trebuie:
 1. Să elaboreze scenariul rezistențelor posibile în privința schimbărilor;
 2. Să promoveze acțiuni cu scopul de a amortiza rezistența în privința schimbărilor;
 3. Să înlăture sau să micșoreze pînă la minimum rezistența reală;
 4. Să întărească schimbările introduse.
- V. La etapa a cincea conducerea efectuează reexaminarea planului strategic.

Realizarea strategiei este îndreptată spre soluționarea a trei probleme:

- a. stabilirea priorității în mijlocul problemelor aspectul de conducere, de demonstrat că semnificația ei relativ corespunde strategiei de realizare a organizației;
- b. stabilirea corespunderii între strategia primită cu procesele interioare de organizare, cu scopul de a orienta activitatea organizației la realizarea strategiei;
- c. stabilirea și aducerea la o corespundere convenită a strategiei, stilului de conducere a liderului și metodelor de administrare a organizației.

Toate aceste trei probleme se rezolvă nemijlocit prin intermediul schimbărilor .

În dependență de starea și gradul de schimbare a factorilor principali, de starea ramurii se poate de evidențiat următoarele tipuri de schimbări:

1. Restructurarea organizației. Presupune schimbări fundamentale care influențează asupra misiunii și culturii organizației. Acest tip de schimbare se efectuează atunci cînd organizația trece în altă ramură, schimbă produsul și locul pe piață. În cazul restructurării organizației apar greutăți mari în realizarea strategiei. O atenție deosebită merită procesul de creare a unei culturi noi de organizare. Foarte mari schimbări se petrec în sfera tehnologică și în sfera rezervelor de muncă.
2. Restructurări radicale se petrec în organizație la etapa de realizare a strategiei în acel caz, dacă organizația nu-și schimbă ramura, dar atunci cînd are loc contopirea ei cu o altă organizație;
3. Restructurări moderate se efectuează în acel caz, cînd organizația iese pe piață cu produs nou și se străduie să atragă consumatorii, în acest caz schimbările au loc în procesul de producție;
4. Schimbări obișnuite sunt legate de restructurările în sfera de marketing cu scopul de a susține interesele către produsul organizației;

5. Funcționarea invariabilă a organizației are loc atunci când ea realizează o strategie constantă.

6.2 Rezistența la schimbările strategice

Aplicarea unei noi strategii determină schimbări semnificative pe numeroase planuri ale organizării și funcționării firmei, schimbări care afectează mai mult sau mai puțin profund ierarhiile, pozițiile individuale sau colective, conținutul muncii, tehnologiile de lucru, mediul intern și care induc în mod firesc rezistența celor afectați.

Rezistența organizațională la schimbările strategice poate fi definită drept atitudinea individuală sau colectivă care generează instabilitatea procesului de schimbări strategice și întârzieri în desfășurarea acesteia.

Manifestarea rezistenței la schimbări

Rezistența se manifestă atât în cursul procesului schimbării cât și după terminarea acestuia. În perioada producerii schimbării, formele de manifestare sunt următoarele:

1. Încetinirea ritmului activității;
2. Producerea de întârzieri neprevăzute și desfășurarea de acțiuni ineficiente în cursul schimbării;
3. Intensificarea eforturilor de contrare a schimbării sau de „rătăcire” a necesității acesteia printre alte priorități.

După relizarea schimbării, formele de manifestare se modifică și devin următoarele:

- înregistrarea unor decalaje de performanță tipice și a unor întârzieri în producerea rezultatelor schimbării;
- intensificarea eforturilor în cadrul organizației pentru anularea efectelor schimbării și revenirea la situația dinaintea producerii acesteia.

Analiza, pe bază de cercetări experimentale, a intensității rezistenței la schimbare a condus la următoarele concluzii:

- a. rezistența este direct proporțională cu amploarea schimbării, adică cu gradul de discontinuitate produs în cultura firmei și / sau în structura de putere din cadrul acesteia;
- b. rezistența este invers proporțională, pentru o anumită discontinuitate dată, cu intervalul de timp necesar difuzării schimbării, respectiv cu viteza producerii acesteia.

Rezistența individuală și colectivă la schimbare

La nivel individual, rezistența la schimbare apare atunci când aceasta induce simțământul de insecuritate, prezent în situațiile în care:

- A. există nesiguranță cu privire la impactul și consecințele schimbării;
- B. este necesară asumarea unor riscuri pentru care individul nu are afinitate;
- C. apare riscul ca individul să-și piardă poziția în raport cu egalii săi;
- D. există lipsa de capacitate sau de dorință a individului de a-și însuși;
- E. cunoștințele și abilitățile și de a adopta comportamentul cerut la schimbare.

În ceea ce privește managerii, rezistența acestora la schimbare apare atunci când își simt amenințată poziția de putere deținută în cadrul organizației, avem următoarele situații:

- a) partea lor în sistemul de recompensare al organizației riscă să se reducă;
- b) puterea lor de influență în procesul luării deciziilor amenință să se diminueze;
- c) prerogativele pe care le au pe linie de control în cadrul organizației au perspectiva diminuării;
- d) prestigiul personal și reputația de care se bucură riscă să se erodeze.

În ceea ce privește rezistența grupurilor la schimbare, aceasta este mai dificil de învins întrucât grupurile își dezvoltă o cultură proprie și o structură a puterii specifică, își stabilesc norme și valori care prețuiesc anumite abilități și comportamente. Rezistența grupului la schimbare apare în situații în care acestea din urmă:

- constituie o amenințare pentru puterea deținută de grup;

- atacă sistemul de norme și valori specific grupului;
- se bazează pe informații considerate ne semnificative de membrii grupului.

Conducerea rezistenței la schimbare

Principalele direcții de acțiune și măsuri care trebuie inițiate sunt:

1. Stabilirea înaintea demarării procesului de aplicare a strategiei a unui program de acțiune ;
2. Anticiparea naturii rezistenței și a intensității acesteia;
3. Asigurarea climatului necesar de sprijin ;
4. realizarea schimbărilor comportamentale la nivelul persoanelor și al grupurilor.

Managementul firmei trebuie să acționeze, cu fermitate și consecvență, pentru realizarea schimbărilor comportamentale indispensabile efectuării cu succes a schimbărilor, în următoarele direcții:

- a) anticiparea și supravegherea zonelor de rezistență în cursul procesului de schimbare;
- b) mobilizarea și utilizarea eficace a puterii pentru învingerea rezistenței;
- c) lansarea proiectelor destinate să modifice structura puterii din cadrul firmei și cultura acesteia, pentru a le face adecvate cerințelor procesului de schimbare;
- d) evaluarea capacității noii strategii de a se menține;
- e) crearea unui sistem adecvat și permanent de conducere a schimbării atunci când frecvența aplicării unor noi strategii este la un asemenea nivel încât șocurile strategice devin aproape continuu.

6.3 Controlul performanțelor strategice

Sistemul de control strategic este axat pe identificarea, pe baza experienței acumulate și a unei analize minuțioase a situației interne și a condițiilor exterioare ale firmei, a elementelor strategice care prezintă cea mai mare probabilitate de abatere a performanțelor reale de la standardele fixate. Sistemul de control strategic trebuie să fie cuprinzător și să prezinte sensibilitatea necesară pentru a surprinde, la momentul oportun, manifestarea în orice zonă a activității firmei a semnalelor timpurii. Unul dintre instrumentele folosite pentru detectarea semnalelor timpurii de avertizare și conturarea acțiunilor corective îl constituie bugetele.

Există o gamă largă de bugete, folosite frecvent în controlul managerial:

- a. exprimate în termeni financiari:
 - bugetul de venituri și cheltuieli;
 - bugetul cheltuielilor de capital,
 - bugetul pentru resurse umane;
 - bugetul cash;
 - bugetul de balanță;
 - sumarul de buget.
- b. exprimate în termeni financiari:
 - bugete de timp;
 - bugete de spațiu;
 - bugete de materiale;
 - bugete de producție.

Folisirea bugetelor în cadrul controlului strategic prezintă o serie de avantaje:

1. Permite examinarea atentă și perceperea semnalelor timpurii în toate domeniile de activitate a firmei;
2. Se bazează pe sistemul contabilității analitice și financiare;
3. Permite analiza și evaluarea eficienței cu care sunt consumate resursele în diferite activități.

Folisirea controlului bugetar are următoarele dezavantaje:

1. Sensibilitatea controlului la producerea semnalelor timpurii de avertizare;
2. Riscul bugetării excesive;

3. Existența presiunii unor raportări financiare;
4. Pericolul ca obiectivele controlului bugetar să se substituie obiectivelor generale ale firmei;
5. Inflexibilitatea bugetelor.

O altă categorie de instrumente folosite larg în controlul startegic și în evaluarea strategiei o reprezintă ratio-urile financiare, analiza nivelului acestora permițând tragerea unor concluzii pertinente cu privire la situația economico-financiară a firmei și calitatea managementului ei. Ratio-urile se determină pe baza informațiilor financiare publicate.

Principalele ratio-uri financiare utilizate frecvent sunt:

- venitul net / active totale;
- câștigurile inclusiv dobânzile și taxele / activele totale,
- volumul vânzărilor / capitalul circulant;
- datoria / capitalul total;
- datoria / activele totale.

Metode și instrumente de control nebugetar

1. Datele statistice;
2. Rapoartele speciale și analizele;
3. Auditul operațional.

6.4 Procesul evaluării strategice

Evaluarea strategiei reprezintă acea secvență a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vîrf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute. Evaluarea strategiei trebuie să fie un proces permanent.

Evaluarea strategiei este un proces formalizat, cu reguli tot atît de stricte ca cele ale planificării strategice, care se desfășoară cu regularitate în cadrul unui sistem de obiective, politici și proceduri temeinic elaborate.

A.Thompson și A.Strickland recomandă realizarea procesului de evaluare a strategiei în șase etape:

1. Analiza rațiunilor pentru care strategia prezentă a fost aleasă;
2. Identificarea noilor factori interni și externi care reclamă modificarea strategiei;
3. Reevaluarea oportunităților externe și a amenințărilor;
4. Reevaluarea punctelor forte interne, a slăbiciunilor și a constrîngerilor determinate de resursele disponibile;
5. Analiza raporturilor risc-recompensă și a aspectelor legate de programarea desfășurării acțiunilor;
6. stabilirea modului în care trebuie modificată strategia în lumina condițiilor prezente și a celor viitoare previzibile.

Cuvinte cheie

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| § schimbare strategică | § performanță startegică |
| § rezistență la schimbare | § evaluare strategică |

Întrebări de control și de aprofundare

1. Care sunt problemele spre care este îndreptată realizarea strategiei și prin intermediul cui are loc rezolvarea lor?
2. Cîte tipuri de schimbări se evidențiază în cadrul întreprinderii în dependență de starea și gradul de schimbare a factorilor principali?
3. Definiți rezistența organizațională la schimbările startegice.
4. Care sunt formele de manifestare a rezistenței la schimbări?

5. Caracterizați rezistența individuală și colectivă la schimbările strategice a organizației și care sunt consecințele în urma implementării fiecărui tip?

6. Care sunt recomandările de realizare a procesului de evaluare a startegiei după A. Thompson și A. Strickland?

Bibliografie

1. Fred R. David., Strategic Management, second nedition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 163-170
3. Rusu Corneliu., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp. 318-356
4. Аналоу Ф., Карамии А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.293-306
5. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 114-132
6. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.111-138

Tema 7. ANALIZA PORTOFOLIULUI STRATEGIC

- 7.1 Modele de analiză a portofoliului
- 7.2 Bazele gestiunii portofoliului
- 7.3 Portofolii senile și juvenile
- 7.4 Evaluarea atractivității sectorului de activitate
- 7.5 Limitele analizei portofoliului
- 7.6 Limitele analizei în baza modelelor concurențiale.

7.1 Modele de analiză a portofoliului Matricea Boston Consulting Group (BCG)

Matricea BCG se elaborează pe baza a două variabile :

1. Rata creșterii segmentului de activitate analizat;
2. Partea de piață a întreprinderii pe acest segment.

Alegerea celei de a doua variabile se fundamentează pe teoria efectului experienței. Partea de piață se determină cu relația:

Pp = partea de piață a întreprinderii / partea de piață a concurentului principal

Ea constituie, după BCG, indicatorul instantaneu al poziției firmei pe scara costurilor și a situației sale concurențiale. Rata creșterii pentru BCG este factorul esențial al dinamicii segmentului activității. BCG pleacă de la principiul că unul din obiectivele esențiale ale strategiei este de a permite alocarea optimă a resurselor de care dispune firma între diferitele segmente strategice pentru a câștiga o poziție concurențială globală mai bună. El măsoară:

- pe seama creșterii, nevoia lichidităților (investiții, creșterea fondului de rulment) care sunt generate de diferite segmente;
- pe seama părții de piață, rentabilitatea și nivelul marjelor degajate de fiecare segment.

Cadranul „**Vaci de lapte**” cuprinde segmente de activitate în creștere slabă, mature sau în declin, care necesită investiții noi atât în capacități de producție cât și în finanțarea de fonduri de rulment. Acestea sunt activități foarte rentabile dacă firma ocupă o poziție dominantă.

Cadranul „**Pietre de moară**” reprezintă un slab potențial de dezvoltare. Puțin consumator de capitaluri, el nu mai eliberează fluxuri financiare stabile. Rentabilitatea lui este slabă, chiar negativă, firma fiind slab situată pe curba experienței în raport cu principalul său concurent. Aceste activități prezintă un interes redus și constituie un pericol pentru firmă.

Cadranul „**Dileme**” conține activități puțin rentabile, în creștere puternică, ce necesită investiții importante (industriale, comerciale și financiare) pentru a urma traiectoria pieței, mai ales dacă firma dorește să-și îmbunătățească poziția.

Cadranul „**Vedetele**” sunt în creștere rapidă. Dar, firma fiind dominantă și având cea mai bună rentabilitate, ele reușesc să asigure autofinanțarea.

Principalele prescripții strategice sunt următoarele:

1. Rentabilizarea „vacilor de lapte”;
2. Abandonarea sau menținerea fără investiții a „pietrelor de moară”;
3. Menținerea poziției dominante pentru „vedete”, așteptând ca acestea să devină „vaci de lapte” prin îmbătrânirea activității;
4. În cazul „dilemelor” se pune problema dublării mizei, a resegmentării lor sau a abandonării lor în funcție următoarele criterii: dimensiunea viitoare a pieței, importanța investițiilor de realizat, sinergia, dificultățile firmei, existența sau nu a nișelor, competențele firmei și capacitatea sa financiară.

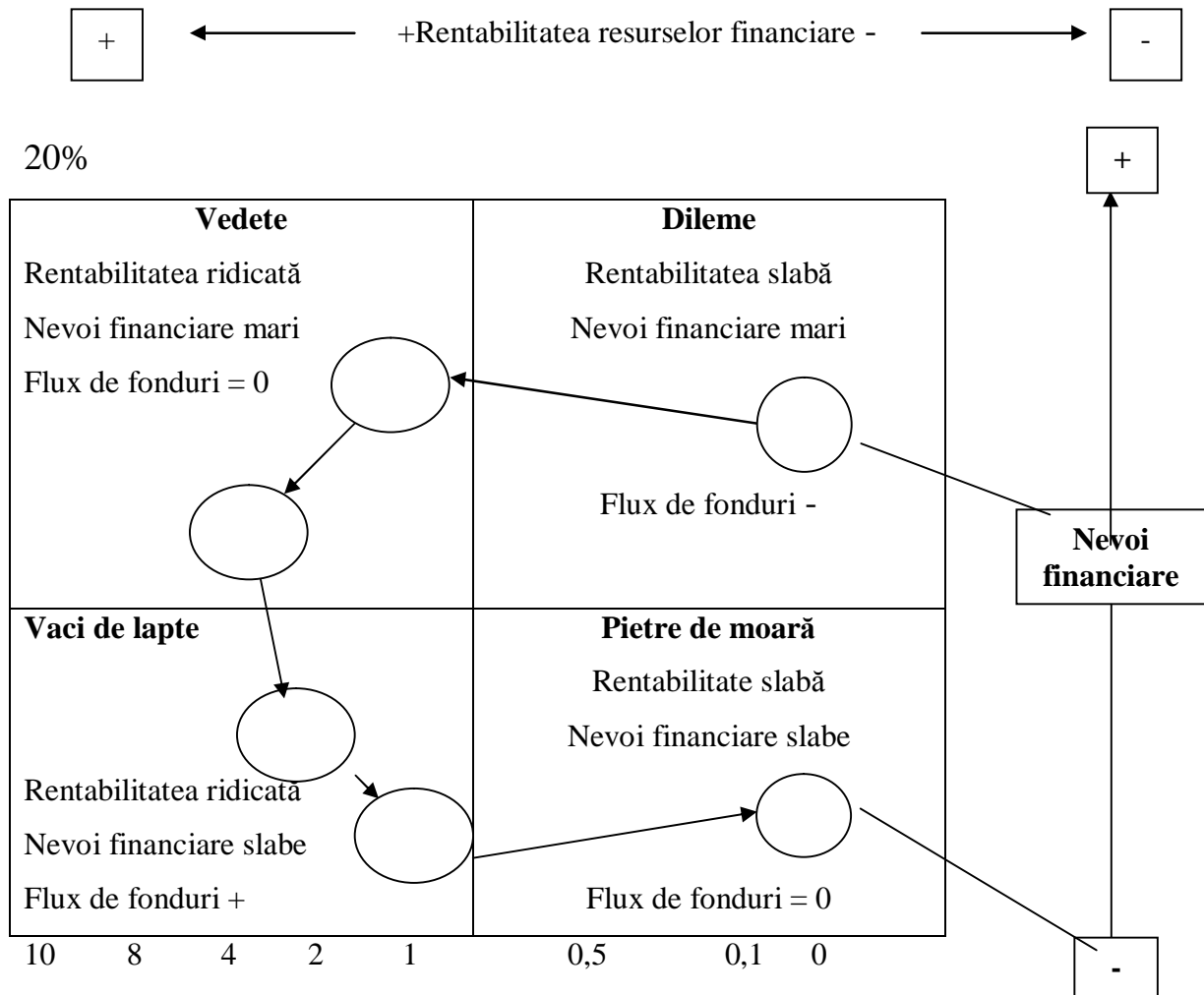


Fig. 28 Structura matricei strategice elaborate de BCG

Matricea Arthur D. Little (ADL)

Cabinetul de consultanță strategică ADL își structurează tabloul de analiză strategică pe baza următoarelor variabile:

1. Gradul de maturitate a activității;
2. Poziția concurențială a firmei în domeniul de activitate.

Primul criteriu are în vedere cele patru faze ale ciclului de viață a activității: demarajul, creșterea, maturitatea și declinul. Integrând rata creșterii a activității, ADL măsoară nevoile financiare ale activităților, care sunt importante în primele două faze ale ciclului.

Poziția concurențială măsoară forța relativă (în raport cu concurenții) a întreprinderii cu privire la principalii factori-cheie de succes ai activității analizate. Există o legătură strânsă între poziția concurențială a firmei și rentabilitatea sa pe segment. Cu cât poziția concurențială a firmei este mai puternică, cu atât riscul este mai slab și invers.

Matricea strategică ADL se identifică patru cadrane ce constituie entități omogene din punct de vedere al cuplului maturitate-poziția concurențială. Ele pot fi caracterizate prin situația lor financiară și prin nivelul riscului lor. Într-o activitate în demaraj sau în creștere sunt necesare investiții importante. Numai poziția dominantă sau forte permite autofinanțarea lor. Cu cât poziția este mai marginală, cu atât sunt mai mari riscurile și deficitul lichidităților. Activitățile mature sau în declin crează puține nevoi.

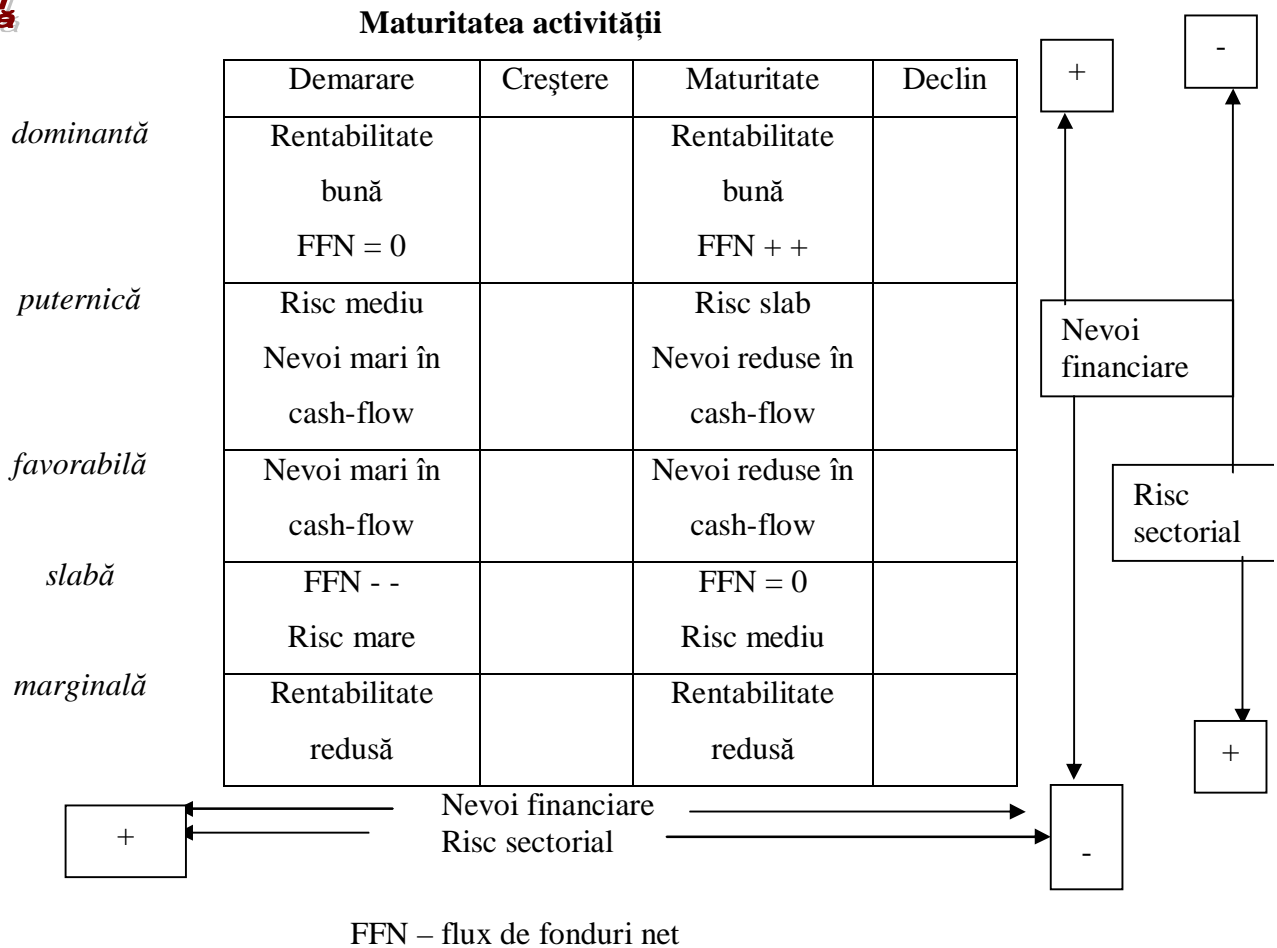


Fig. 29 Matricea Arthur D. Little

Matricea McKinsey

Tabloul strategic de tip Mckinsey a fost elaborată de compania consultativă McKinsey pentru firma „General Electric”. În comparație cu matricea BCG matricea dată se construiește mai complicat. Matricea dată are la bază două variabile:

1. Poziția concurențială– în acest caz, evaluarea factorilor cheie este mai detaliată;
2. Vloarea sectorului este mai originală. Ea ține seama de atractivitatea unei activități pentru firmă. Valoarea intrinsecă a activității este măsurată pe baza criteriilor legate de ciclul de viață. La aceasta se adaugă din punctul de vedere subiectiv al firmei care ține seama de sinergie, de valoarea activității, de posibilitățile aplicării barierelor la intrarea în sector sau de controlul unui factor-cheie critic (securitatea aprovizionărilor sau a debușeelor).

Pentru a stabili nivelul valorii atractivității sectorului (ramurii) este necesar de a îndeplini următoarele activități:

- se identifică un set de parametri cu ajutorul cărora se va evalua valoarea atractivității sectorului. Așa parametri pot fi: intensitatea concurenței, profitul sectorului, stabilitatea tehnologică, etc.;
- elaboratorii matricii atribuie fiecărui parametru o mărime cantitativă în dependență de valoarea lui pentru firmă. Acei parametri care sunt cei mai importanți pentru aprecierea valorii atractivității firmei li se atribuie cele mai înalte mărimi și invers. În sumă mărimile trebuie să obțină 1;
- fiecare parametru este evaluat în dependență atractivitatea lui pentru companie în ramura evaluată. Evaluarea are loc în felul următor: 5- cel mai mult atractiv, 1- cel mai puțin atractiv;
- se aduna mărimea cantitativă a fiecărui parametru în parte cu balul primit de la evaluare. Balul maximal al atractivității ramurii (sectorului) poate fi -5, iar minimală -1.

În tabelul următor este arătat un exemplu de calcul al atractivității ramurii (sectorului):

Tabelul 6

Evaluarea atractivității ramurii

Nr.	Parametrii ramurii	Mărime cantitativă	Nota atractivității	Rezultatul
1	2	3	4	5
1.	Creșterea	0.2	5	$0.2 \times 5 = 1$
2.	Stabilitate tehnologică	0.5	2	$0.5 \times 2 = 1$
3.	Profit	0.2	1	$0.2 \times 1 = 0,2$
4.	4. mărimea	0.1	5	$0.1 \times 5 = 0.5$
	Evaluarea atractivității ramurii			$1 + 1 + 0.5 + 0.2 = 2,7$

Pentru a evalua poziția concurențială a firmei în ramură este necesar de a îndeplini următoarele activități:

- pentru fiecare ramură, în care activează firma, se formulează o listă a factorilor cheie a succesului. Așa factori pot fi: costurile, productivitatea, partea de piață, etc.;
- elaboratorii matricii atribuie fiecărui parametru o mărime cantitativă în dependență de valoarea lui pentru firmă. Acei parametri care sunt cei mai importanți pentru aprecierea valorii atractivității firmei li se atribuie cele mai înalte mărimi și invers. În sumă mărimile trebuie să obțină 1;
- pentru fiecare produs se identifică nivelul puterii concurențiale ale lui în ramură. Nivelul puterii concurențiale se măsoară de la 1 pînă la 5;
- se aduna mărimea cantitativă a fiecărui parametru în parte cu balul primit de la evaluare. Balul maximal al atractivității ramurii (sectorului) poate fi -5, iar minimală -1.

În tabelul următor este arătat un exemplu de calcul al poziției concurențiale ale ramurii (sectorului):

Tabelul 7

Evaluarea poziției concurențiale a produsului în ramură

Nr.	Parametrii ramurii	Mărime cantitativă	Nota atractivității	Rezultatul
1	2	3	4	5
1.	Know-how	0.3	5	$0.3 \times 5 = 1.5$
2.	Costurile de producție	0.2	2	$0.2 \times 2 = 0.4$
3.	Calitatea produsului	0.2	3	$0.2 \times 3 = 0.6$
4.	Partea de piață	0.3	1	$0.3 \times 1 = 0.3$
5.	Evaluarea poziției concurențiale a produsului în ramură			$1.5 + 0.4 + 0.6 + 0.3 = 2.8$

După ce are loc evaluarea poziției concurențiale ale produsului și valoarea atractivității sectorului (ramurii), se construiește matricea amplasării produsului. Pe orizontală se plasează poziția concurențială, pe verticală atractivitatea sectorului (ramurii). Fiecare axă este despărțită în trei părți, fiecare caracterizează nivelul atractivității sectorului (mare, medie, mică) și starea poziției concurențiale (bună, medie, rea). În interiorul matricei se evidențiază nouă sectoare.

Tabloul 8**Matricea „Atractivitatea ramurii-Poziția concurențială”**

Poziția concurențială		
Bună	Medie	Rea
Succes	Succes	Dilemă
Succes	Business mediu	Abandonare
Business eficient	Abandonare	Abandonare

Pentru produsele care s-au situat în sectorul „succes”, firma trebuie să folosească strategii de dezvoltare. Produsele care s-au amplasat în sectorul „dileme”, pot să aibă un viitor bun, dar pentru aceasta firma trebuie să depună mai multă forță pentru îmbunătățirea poziției lor concurențiale. Produsele care s-au situat în sectorul „business eficient”, sunt izvorul principal de profit. Ele sunt foarte importante pentru întreținerea unei „vieți” normale pentru organizație, dar ele pot să „moară” din cauza că atractivitatea ramurii în care ele se află este mică.

Produsele care s-au situat în sectorul „business mediu” nu dau posibilitate de a prevedea viitorul lor. Produsele care s-au situat în sectorul „abandonare” reiese o singură concluzie că trebuie scoase de pe piață.

Concluzia principală la care ajungem construind matricea dată este că un portofoliu balansat trebuie să aibă produse cum ar fi „dileme” și un număr strict de „business eficient”.

7.2 Bazele gestiunii portofoliului

Pentru o firmă care deține un portofoliu de activități dat și este confundată cu o concurență severă, matricea reprezintă un eșchier strategic. Înainte de a-și alege strategia, firma trebuie să-și analizeze structura și valoarea jocului său. Aceasta se face în funcție de două dimensiuni interdependente: analiza dinamică a portofoliului și analiza financiară a portofoliului. Analiza dinamică a portofoliului constă în determinarea nivelului maturității fiecărei activități. Firma trebuie să echilibreze activitățile noi cu cele mature. Acest echilibru necesită și o abordare financiară. Un portofoliu este constituit din activități care generează un flux financiar inutilizat și care presupun investiții importante. Căutarea maximizării profitului pe termen lung prin intermediul portofoliului activităților, actuale sau potențiale, este obiectivul fundamental al firmei. Analiza portofoliului pe baza fluxului de fonduri net constituie complementul analizei dinamice a formulării strategice.

Se pot identifica două tipuri de traiectorii strategice:

Maturitatea activității

Domeniul competitiv

	Demaraj	Expansiune	Maturitate	Declin
Dominantă				
Forte				
Favorabilă				
Slabă				
Marginală				

Trajectoriile de succes sunt cele care transformă, pe măsura avansării în ciclul de viață, o activitate marginală într-o „vacă de muls” pentru firmă. Se pot distinge două căi ce conduc la succes:

- I. Prima ilustrată de strategia IBM (calculatoarele mijlocii și mari). Ea constă în achiziționarea, în fața demarajului, a unei poziții concurențiale forte și în consolidarea acestei poziții pe măsura îmbătrînirii activității;
- II. Aceasta este trajectoria în care activitatea devine succesiv „dilemă”, „vedetă” apoi „vacă de muls”, eate cea mai periculoasă deoarece necesită investiții enorme (ex: a fost aplicată de Honda în domeniul motoarelor).

Trajectoriile eșecului sunt cele care conduc la marginalizarea activității pe durata maturității. În acest caz firma n-a știut sau n-a putut să se doteze cu mijloace suficiente pentru a menține avantajul său concurențial.

Portofoliul activităților reflectă structura firmei din punct de vedere financiar și al riscului, ca și capacitatea sa de luptă concurențială.

7.3 Portofolii senile și juvenile

La un moment dat, firma se poate confrunta cu portofolii puternic dezechilibrate. Analiza celor două extreme – portofolii senile și juvenile – oferă informații importante cu privire la strategiile de reechilibrare.

Declin

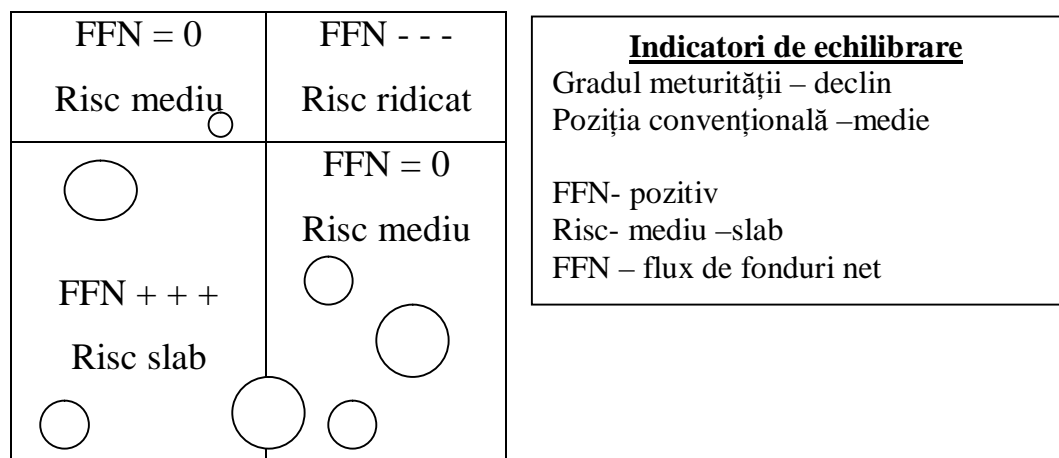


Fig. 30 Portofoliul senil

Remarcă: Segmentele strategice sînt reprezentate prin cercuri a căror suprafață este proporțională cu ponderarea lor în cifra de afaceri a firmei.

Indicatorii de echilibrare

1. Gradul maturității – declin;
2. Poziția concurențială – medie;
3. FFN – pozitiv; FFN-flux de fonduri net

Segemntele strategice sunt reprezentate prin cercuri a căror suprafață este proporțională cu ponderea lor în cifra de afaceri a firmei.

Portofoliul senil este caracteristic unei firme cu tradiție, care a cunoscut momentul său de glorie, dar a îmbătrînit odată cu activitățile sale. Indicatorii echilibrului arată că problema-cheie este cea a reînnoirii activităților. Acestea se asigură pe cale internă (cercetări, inovație) sau pe cale externă (cumpărări, licențe, asocieri). Firma are mijloacele financiare (FFN este pozitiv), dispunînd de mijloace financiare, firma va putea obține o activitate „vedetă” și asigura într-un anumit timp, mărind bugetul pentru cercetare și dezvoltare activități noi care vor reechilibra portofoliul său.

Portofoliul juvenil vizează firmele tinere care își bazează activitatea pe o tehnologie nouă structurată pe segmente strategice distincte, toate situate în fazele demarajului și expansiunii.

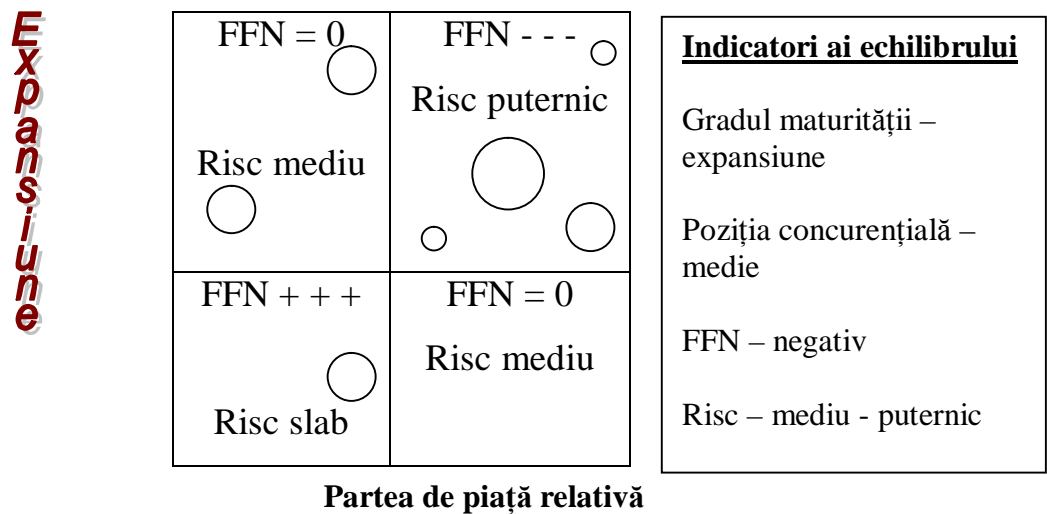


Fig. 31 Portofoliul juvenil

Indicatorii ai echilibrului

1. Gradul maturității – expansiune;
2. Poziția concurențială – medie;
3. FFN – negativ;
4. Risc – mediu-puternic.

Acuitatea dezechilibrului este mult mai mare decât în portofoliul precedent deoarece firma riscă, iar problemele financiare sunt preocupante.

În această situație există două soluții:

1. Asocierea cu o firmă care dispune de capacitatea de finanțare excedentară;
2. Dacă firma refuză, trebuie să se arbitreze în cadrul „dilemelor” sale.

7.4 Evaluarea atractivității sectorului de activitate

Etapele evaluării a atractivității sectorului de activitate se poate de prezentat în figura următoare:

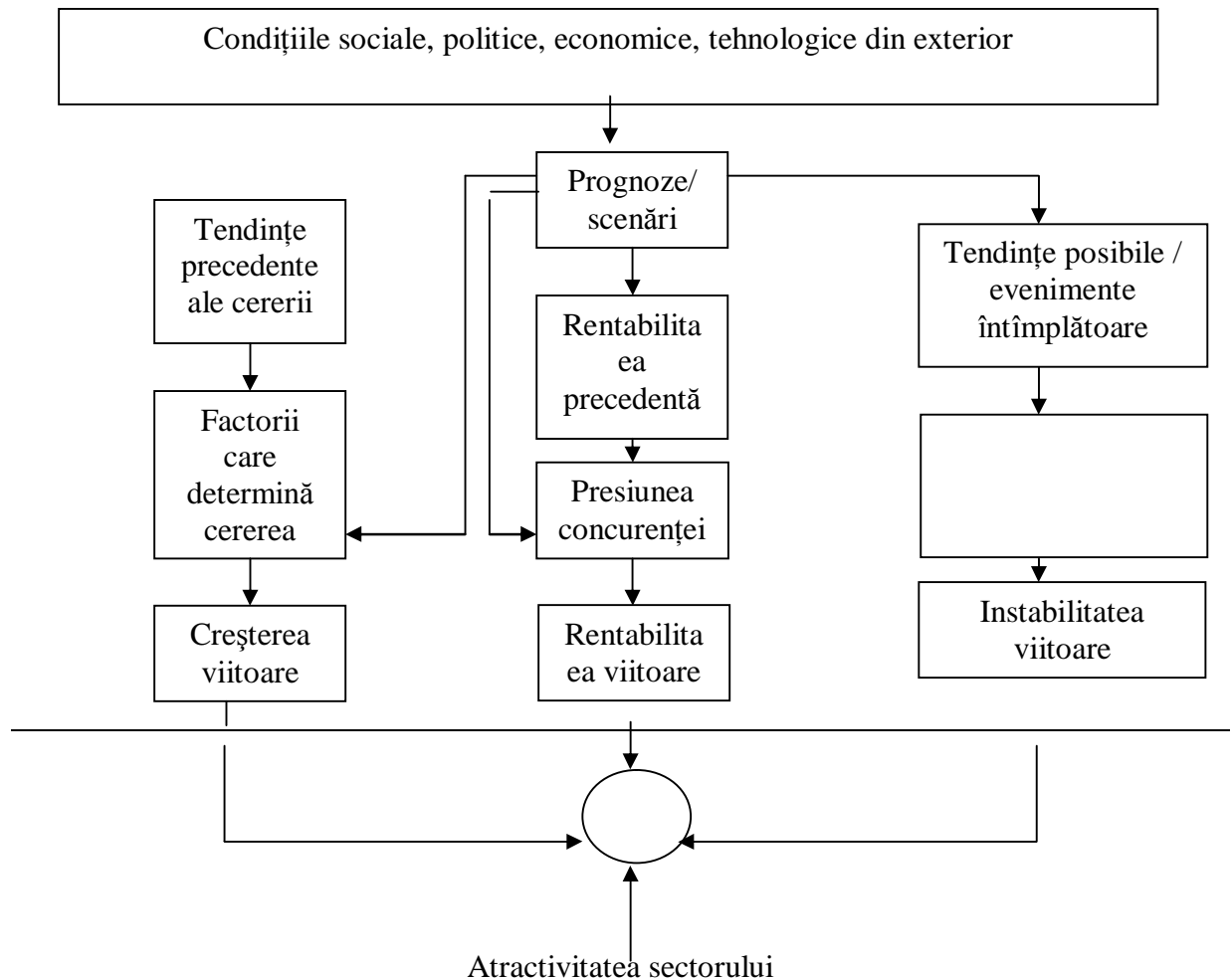


Fig. 32 Evaluarea atractivității sectorului de activitate

1. Evaluarea începe cu o prognoză globală a condițiilor economice, sociale, politice, etc,
2. Are loc analiza gradului de influență a tendințelor și a evenimentelor întâmplătoare asupra domeniului de activitate respectiv. În evaluarea mărimii este important de ținut seama că instabilitatea se manifestă sub două aspecte: prin tendințe favorabile (O) și nefavorabile (T);
3. Exploatarea tendințelor precedente ale creșterii și rentabilității;
4. Cu ajutorul analizei factorilor care determină cererea se face evaluarea posibilelor schimbări în tendințele cererii;
5. Cu ajutorul punctajului de intențitate se face o apreciere a tuturor deplasărilor în tendința creșterii într-o perspectivă apropiată și îndepărtată;
6. Aprecierea obținută se folosește la corectarea extrapolării, ceea ce permite obținerea unei caracteristici cantitative a tendinței viitoare;
7. Se face evaluarea posibilelor modificări în tendințele rentabilității;
8. Combinarea perspectivelor creșterii G, a rentabilității P și a nivelului posibil al instabilității T / O dă posibilitatea obținerii unei evaluări generale a atractivității viitoare a domeniului de activitate.

Mărimea atractivității poate fi determinată după următoarea formulă:

$$\text{Atractivitatea sectorului de activitate} = aG + bP + cO + dT$$

unde:

- a, b, c, d coeficienți estimați de manageri pentru delimitarea aportului relativ al fiecărui factor;
- suma acestor coeficienți este egal cu unu și indică preferința firmei pentru anumite orientări.

Statutul concurențial al firmei este rezultatul a trei factori:

- nivelul relativ al investițiilor strategice ale firmei într-un anumit domeniu de activitate;
- strategia concurențială;
- posibilitățile de mobilizare ale firmei.

7.5 Limitele analizei portofoliului

Dând prioritate părții de piață și ratei creșterii activității, modelul BCG prezintă avantajul de a fi cel mai operațional. El dă răspunsuri la următoarele întrebări:

1. Trebuie continuat sau nu efortul investițional în această activitate?
2. Cum să se conceapă evoluția unui produs nou?
3. Trebuie să se apeleze la colaborări cu furnizori?

Logica financiară a modelului BCG facilitează analiza echilibrului portofoliului și favorizează strategiile radicale în cazul în care apar ca necesare. Instrumentalitatea modelului BCG este de tip mecanicist. Modelul convine strategiei de volum.

Modelul ADL admite că indicatorul competitivitate nu se bazează numai pe costuri și prețuri, ci și pe forța relativă a firmei în raport cu concurenții săi. El respectă mai bine realitatea. Modelul ADL nu are instrumentalitatea modelului BCG. ADL propune un număr de factori-cheie de succes a căror sursă de reușită este apreciată în od subiectiv, el nu propune o teorie economică a conceptului de dinamică concurențială.

Modelul McKinsey prezintă aceleași avantaje și aceleași limite. El introduce noțiunea de sinergie. „Filosofia” sa fiind: „Nu faceți ceea ce face concurenții, utilizați-vă avantajele concurențiale pentru a vă diferenția”.

Tabelul 9

Grila comparativă a celor trei modele de analiză strategică

BCG	ADL	McKinsey
Instrumentalitate	Respectă dinamica și diversitatea structurilor concurențiale	Pune pe rimul plan diferențierea
Reduționism la factorul-cheie de succes: costul	Subiectivism, instrumentalitate limitată	Neinstrumental și foarte subiectiv
Activități de volum	Firme diversificate de tip conglomerat	Selecție pentru firme cu activități legate

7.6 Limitele analizei pe baza modelelor concurențiale

Experiența arată că există o limită cantitativă a segmentării. Analiza echilibrului portofoliului permite identificarea exigenței unei diversificări și atât. Numai modelul McKinsey, integrând conceptele de sinergie și de bariere la intrare, facilitează selecția oportunităților.

Cea mai gravă limită a celor trei modele provine din „ideologia” liberei concurențe. Un model nu este decât un instrument. El nu poate oferi întotdeauna răspunsuri sistematice și elaborate la întrebările pe care și le pun managerii. Scopul lui principal este de a concentra strategia într-un cadru, facilitând analiza concurențială a activităților și favorizând alegerea resurselor.

Cuvinte cheie

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| § matricea BCG | § portofoliu senil |
| § matricea ADL | § portofoliu juvenil |
| § matricea McKinsey | |
| § portofoliu de activitate | |

Întrebări de control și de aprofundare

1. Care sunt fazele de parcurgere a produsului în matricea BCG? Caracterizați-le.
2. Care fază este cea mai convenabilă pentru produs, din fazele matricei BCG?
3. Caracterizați un produs în baza matricei BCG.
4. Elaborați matricea McKinsey pentru o întreprindere autohtonă.
5. Enumerați fazele elaborării matricei ADL.
6. Care sunt deosebirile dintre cele trei tipuri de matrice?
7. Care este diferență dintre portofoliul senil și cel juvenil?
8. Care din matricile analizate se aplică în practica activității întreprinderii?

Bibliografie

1. Fred R. David., Strategic Management, second edition, Copyright 1989, 1987 by Merrill Publishing Company
2. Bărbulescu C., Sistemele strategice ale întreprinderii, București, Editura Economică, 1999, pp. 127-146
3. Ciobanu Ion., Management strategic, Ed. Polirom, Iași, 1998, pp.92-109
4. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.237-243
5. Боумен Клифорд, Основы стратегического менеджмента, Москва, 1997, стр. 114-132
6. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, 1998, стр.191-197
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Перевод с англ., А. Г. Зайцева, М. И. Соколовой, Москва, Изд-во ЮНИТИ, 1997, стр. 378-414
8. Фатхутдинов Р. А., Стратегический менеджмент, Москва, Изд-во Дело, 2001, стр. 145-153

Tema 8. DIRECȚII ȘI MODALITĂȚI DE PROFILIERE A MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN FIRMELE AUTOHTONE

- 8.1** Necesitatea practicării managementului strategic de către firmele moldovenești
- 8.2** Tipuri de strategii recomandate pentru întreprinderile moldovenești
- 8.3** Direcții și modalități de proliferare a managementului strategic în firmele autohtone
- 8.4** Crearea unui mediu ambiant favorizant practicării managementului strategic

8.1 Necesitatea practicării managementului strategic de către firmele moldovenești

Pentru organizațiile autohtone, practicarea consecventă a managementului strategic, ca formă de manifestare a funcției de previziune, constituie o necesitate cu atât mai mult cu cât tranziția la economia de piață pune în fața lor noi provocări, iar factorii de mediu generatori de turbulență sunt mult mai puternici decât în condițiile unei economii de piață normale și determină atitudini și comportamente specifice din partea agenților economici și a celorlalți „actori” și grupuri de interese ce interacționează cu întreprinderile.

Folosirea managementului strategic și a unor strategii economice adecvate trebuie să țină seama de noile condiții interne și internaționale în care organizația își desfășoară activitatea pentru că în acest fel să se poată defini economia viabilă care să ghideze conducerea firmei pentru realizarea obiectivelor propuse în condiții de rentabilitate.

În folosirea managementului strategic conducerea întreprinderii trebuie să țină seama de o serie de factori cu acțiune crescândă și de mutațiile care au loc în preferințele consumatorilor, din rîndul cărora pot fi amintite ca mai importante următoarele:

1. Accentuarea competiției dintre diferitele firme pe piețele externe;
2. Apariția și extinderea unor noi tehnologii moderne de prelucrare, cum sunt sistemele flexibile de prelucrare, robotizarea ș.a. care au condus la creșterea calității produselor și reducerea costurilor, scurtarea termenelor de pe piață a unor noi produse;
3. Creșterea calității produselor oferite pe piețe și mărirea pe această bază a exigențelor consumatorilor sub raportul calității;
4. Extinderea folosirii calculatoarelor electronice cu efecte pozitive asupra calității deciziilor adoptate și a creșterii performanțelor economice și manageriale.

Ținînd seama de acțiunea acestor factori și mutații, o strategie economică trebuie să definească, prin obiective cât mai precise, direcțiile de desfășurare a activității firmei astfel încît organizația să-și mențină competitivitatea și, dacă este posibil, să permită o creștere a acesteia.

8.2 Tipuri de strategii recomandate pentru întreprinderile moldovenești

O importanță deosebită o prezintă elaborarea și implementarea de către întreprinderile moldovenești a unor strategii realiste și adecvate în raport cu particularitățile, restricțiile și oportunitățile mediului înconjurător, precum și cu capacitatea lor de acțiune strategică

Ținînd seama de ansamblul transformărilor ce caracterizează mediul socio-economic moldovenesc, de schimburi majore impuse de tranziția la economia de piață ar putea fi avansate o serie de opinii privind tipurile de strategii posibil de adaptat în această perioadă de diferitele categorii de întreprinderi.

I. În funcție de *natura obiectivelor*, pentru numeroase firme, îndeosebi de dimensiuni mari și mijlocii este necesară punerea în aplicare a unor **strategii de restructurare**, care pot determina schimbări în structura de producție și organizațională, în obiectul de activitate etc.

În concordanță cu acest obiectiv strategic și ținînd seama de particularitățile structurale ale economiei naționale, principalele direcții avute în vedere vizează următoarele:

- a) redimensionarea unor capacități de producție, întreprinderi, sectoare, ramuri și subramuri de acivitate ținînd cont de cerințele pieței, de resursele materiale și

- energetice disponibile, precum și necesitatea realizării unor randamente și performanțe cât mai apropiate de nivelurile de competitivitate internațională;
- b) modernizarea selectivă a unor sectoare și întreprinderi potențial viabile prin re tehnologizarea și relansarea procesului investițional, urmărindu-se generarea unor efecte în lanț;
 - c) reducerea numărului de regii autonome și menținerea lor doar în ramurile strategice de importanță națională, în vederea reducerii poziției de monopol a acestora;
 - d) întărirea disciplinei financiare și redresarea agenților economici cu capital de stat reprezentativi pentru economia națională care înregistrează pierderi, flixuri financiare negative, plăți restante etc. prin instituirea unor regimuri speciale și supraveghere economico-financiară, precum și prin acordarea de diverse facilități;
 - e) realizarea de divizări sau fuziuni în vederea privatizării, precum și pentru o mai bună valorificare a capacităților de producție existente, a forței de muncă și crearea mediului concurențial;
 - f) oprirea temporară a capacităților care lucrează cu pierderi, dar cu perspective *de reabilitare* până la găsirea soluțiilor tehnico-economice și a resurselor financiare necesare modernizării;
 - g) crearea și dezvoltarea sectorului de întreprinderi mici și mijlocii, mai flexibile, mai ușor adaptabile la cerințele pieței și cu posibilități mai mari de absorbție a forței de muncă disponibilizate ca urmare a aplicării programelor de restructurare;
 - h) lichidarea societăților comerciale nerentabile, fără perspectivă de redresare și neviabile (ținând cont de evoluția pieței interne și externe) și realocarea activelor spre alte utilizări.

II. În funcție de tipul de avantaj competitiv, întreprinderile moldovenești pot adopta următoarele tipuri de strategii:

- a) pentru întreprinderile cu producție de serie mare, atenția managerilor ar trebui să se concentreze către supravegherea concurenței și definirea fie a unor **strategii de dominare prin costuri**, în cazul în care ele dispun de facilități de aprovizionare, posibilități tehnico-tehnologice și resurse financiare suficiente pentru a evita contractarea unor credite bancare pentru investiții sau pentru asigurarea necesarului de mijloace circulante, fie **de diferențiere a produselor**, cu accent deosebit pe calitate și imaginea de marcă și aceasta cu atât mai mult cu cât experiența ultimilor ani evidențiază o modificare a gusturilor și preferințelor consumatorilor interni, fapt dovedit de orientarea în mare măsură către produsele de import, cu un grad ridicat de diversificare sortimentală.

8.3 Direcții și modalități de proliferare a managementului strategic în organizațiile autohtone

Realizarea unei mutații absolut necesare în managementul întreprinderilor trebuie însoțită de un ansamblu de transformări la nivel micro, dar și macroeconomic, care să creeze premisele și cadrul favorizant pentru promovarea acestei forme evoluate de management, precum și de schimbări în plan atitudinal, comportamental și managerial, de o modificare a concepției privind rolul și finalitățile întreprinderii într-o economie de piață, precum și relațiile sale cu celelalte componente ale macrosistemului din care face parte. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

A. Cunoașterea fundamentelor teoretice și metodologice ale managementului strategic și punerea lor în aplicare. O cerință primordială pentru promovarea managementului strategic la nivelul întreprinderilor moldovenești se iau în vedere:

- a) responsabilitățile multiple ce revin managerilor cu privire la managementul strategic, ei trebuin să fie capabili nu numai să conducă procesul intern de conversie a resurselor în sensul obiectivelor strategice, ci în primul rând, să interpreteze schimbările majore

petrecute în mediul extern și intern al întreprinderii, să identifice factorii ce pot asigura succesul sau eșecul întreprinderii;

- b) insuficienta stăpânire de către o mare parte a managerilor actuali a conceptelor, instrumentelor și tehnicilor cu care se operează în managementul strategic.

Realizarea acestei cerințe menite să conducă la creșterea calității prestației manageriale în întreprinderile din economia națională trebuie înțeleasă dintr-o dublă perspectivă, ea presupunând:

1. Un mare efort de asimilare și însușire de către manageri a conținutului și esenței managementului strategic, precum și a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de analiză strategică, (curba de experiență, ciclul de viață al produsului și tehnologiei, matricile de analiză a portofoliului activităților și de poziționare concurențială, analiza SWOT etc.);
2. Utilizarea adecvată și în mod creativ, în practica managerială a întreprinderilor, a conceptelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor proprii managementului strategic.

B. Reevaluarea locului, conținutului și importanței funcțiilor întreprinderii. O atenție deosebită în acest sens, ținând cont de situația specifică a întreprinderilor naționale, de blocajele financiare trebuie acordată strategiilor financiare. De asemenea, în cadrul funcționării de personal este necesar să se urmărească realizarea unei politici care să includă planuri de carieră, reconversia profesională și dezvoltarea de noi abilități și deprinderi care să favorizeze implementarea noilor strategii. Cât privește funcțiunea de producție, este necesar ca accentul să fie pus pe lansarea în fabricație a produselor pentru care există cerere, pentru a evita producția pe stoc.

C. Schimbarea mentalității și a comportamentului resurselor umane ca problemă comportamentală și atitudinală. Aceasta presupune întrunirea mai multor cerințe și anume:

- a) conștientizarea de către manageri și ceilalți factori de decizie a faptului că previziunea constituie cea mai importantă funcție a managementului;
- b) adoptarea unui comportament și a unei atitudini proactive față de schimbare;
- c) depășirea blocajului de mentalități și readucerea în prim-planul atenției a unei activități prin excelență previzionale;
- d) abandonarea stării de așteptare și inerție generate de vechiul sistem și monotonizarea permanentă a evenimentelor din mediul intern și extern, identificarea schimbărilor posibile, adoptarea de decizii.

D. Motivarea și antrenarea personalului. Una din cerințele ce se impun în actuala perioadă pentru promovarea și extinderea managementului strategic la nivelul întreprinderilor moldovenești este dezvoltarea abilității și capacității managerilor de a ști să lucreze cu oamenii, de a-i antrena, motiva și a le canaliza eforturile în direcția proiectului colectiv care este strategia întreprinderii.

E. Dezvoltarea cunoștințelor profesionale și a abilităților manageriale.

F. Practicarea unui stil de management, a unui stil de leadership adecvat și încurajarea participării. În ultimul timp, tot mai mulți specialiști consideră că stilul consultativ și participativ sunt de preferat pentru practicarea unui management strategic eficient.

G. Formarea unei noi culturi organizaționale și manageriale pentru întreprinderile din Republica Moldova, formarea unei noi culturi presupune modificarea normelor de comportament, aderarea la un noi sistem de valori, o atitudine pro-muncă, flexibilitate în gândire, un climat care să favorizeze emulația creatoare, inovația, competiția și orientarea către perspectivă.

Crearea unui mediu ambiant favorizant practicării managementului strategic

Generalizarea practicării managementului strategic la nivelul societăților comerciale moldovenești necesită un mediu favorizant sub aspectul tuturor factorilor care-l compun: manageriali, economici, tehnici și tehnologici, politici, socio-culturali, naturali, demografici, juridici.

Factori economici în acest cadru, ar fi necesară o regîndire a sistemului de pîrghii și instrumente utilizate pentru influențarea comportamentului agenților economici. De asemenea, în raporturile sale cu agenții economici publici sau privați statul ar trebui să se implice mai mult pentru susținerea și stimularea în mai mare măsură a exportului, dar și pentru facilitarea în mai mare măsură a importurilor necesare desfășurării în bune condiții a activității productive. Aceasta presupune utilizarea cu abilitate și discernămint a instrumentelor tarifare și non-tarifare, precum și completarea acestora cu alte pîrghii și măsuri specifice. Se ia în vedere: taxele vamale și valoarea adăugată diferențiată în funcție de natura importurilor, măsuri comerciale care să asigure protecția producției indigene.

Factori manageriali principalele mutații necesare în privința factorilor manageriali sunt:

1. Actualizarea și completarea strategiei naționale întrucît aceasta influențează strategiile firmelor în special asupra mărimii obiectivelor, accesibilității resurselor externe, disponibilității de licență;
2. Perfecționarea mecanismelor motivaționale prin proiectarea unui sistem de protecție socială și asigurarea unor corelații între indicii prețurilor și cel al salariilor;
3. Creșterea gradului de descentralizare a managementului statal, ceea ce determină multiplicarea contactelor firmei cu instituțiile și mecanismele manageriale ale statului și le conferă un impact superior.

Factori tehnici și tehnologici prognoza tehnologică și mai ales planificarea strategică la nivelul firmei vor trebui să răspundă concomitent următoarelor cerințe:

1. Să asigure optimizarea raportului dintre mijloacele financiare tot mai mari necesitate de asimilarea tehnologiilor noi și performanțe și disponibilitățile limitate existente;
2. Să stabilească prioritățile firmei în cheltuirea fondurilor alocate perfecționării tehnologiilor utilizate;
3. Să asigure premisele necesare realizării unei stări generale de spirit a salariaților firmei favorabilă creativității și inovării.

De asemenea este necesară creșterea calității și eficienței activității unităților de cercetare-dezvoltare prin:

- a. reducerea decalajelor tehnologice privind dotarea materială;
- b. aplicarea unor proceduri standard de evaluare a organizațiilor, activităților și personalului din domeniul cercetării-dezvoltării, conform uzanțelor internaționale;
- c. aplicarea unui sistem de remunerare în funcție de valoarea confirmată în plan științific sau tehnologic a activității și rezultatelor.

Factori socio-culturali obiectivele prioritare în privința acestora sunt:

1. Promovarea reformei educaționale, atît la nivelul de bază, cît și în învățămîntul superior;
2. În domeniul sănătății este necesară îmbunătățirea stării de sănătate a populației exprimată prin reducerea numărului de decese evitabile, a frecvenței și gravității îmbolnăvirilor.

Factori politici din acest punct de vedere este necesară promovarea unor politici coerente, compatibile cu mecanismele Uniunii Europene, vizînd ajustarea structurală a economiei, dezvoltarea și modernizarea infrastructurii fizice, științifice și sociale, revitalizarea și re tehnologizarea industriilor cu potențial competitiv etc.

Logica întregii politici economice a statului (fiscale, monetare, de credit etc.) trebuie concepută ca o combinație armonioasă între elementele stimulative și restrictive și ea trebuie să vizeze atît întreprinderile din sectorul public, cît și pe cele din sectorul privat, indiferent de dimensiune și să încurajeze atît atragerea ee capital străin, cît și formarea capitalului autohton.

Factori demografici – mutațiile ce se preconizează în perimetrul acestor factori sunt numeroase: de la deplasarea substanțială a populației ocupate spre sfera serviciilor.

Factori naturali – principalele măsuri referitoare la această categorie de factori sunt:

1. Protecția și conservarea naturii, a diversității biologice și utilizarea durabilă a comportamentelor acesteia, dezvoltarea și buna administrare a rețelei naționale de arii

protejate, în acord cu strategiile, politicile și practicile puse în aplicare la nivel european și internațional;

2. Aplicarea fermă a legislației de mediu;
3. Stimularea producției eco-eficiente și a consumului durabil;
4. Descentralizarea sistemului instituțional;
5. Introducerea și utilizarea instrumentelor economice pentru protecția mediului.

Factori juridici – în acest sens este necesar să se acționeze în următoarele direcții:

1. Crearea unui mediu de afaceri prielnic, bazat pe un cadru legal coerent și stabil care să asigure dezvoltarea competiției pe piață, reducerea costurilor de tranzacție și diminuarea poverii fiscale; promovarea unor măsuri specifice de stimulare a întreprinderilor mici și mijlocii; definirea clară a drepturilor de proprietate, asigurarea unor structuri administrative;
2. Armonizarea legislației muncii cu normele din Uniunea europeană, în domeniul relațiilor de muncă și a normelor de protecție a muncii.

Cuvinte cheie

§ factori naturali
 § factori politici
 § factori juridici

§ factori tehnici și tehnologici
 § redimensionarea întreprinderilor

Întrebări de control și de aprofundare

1. În ce constă importanța managementului strategic pentru activitatea întreprinderilor?
2. De ce schimbările strategice sunt importante pentru întreprindere?
3. Ce influență exercită globalizarea asupra activității întreprinderii?

Bibliografie

1. Popa Ion., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, pp. 263-289
2. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.362-378

Tema 9 PROGRAM PRACTIC DE REVOLUȚIONARE A ÎNTREPRINDERILOR ȘI A COMPANIILOR

- 9.1 Metodologia implementării metodei „20 chei”
- 9.2 Raționalizarea sistemului de conducere
- 9.3 Disciplina de muncă și angajamentul
- 9.4 Instruirea interdisciplinară și performanța individuală
- 9.5 Dezvoltarea furnizorilor
- 9.6 Controlul eficienței
- 9.7 Utilizarea sistemelor informaționale

9.1 Metodologia implementării metodei „20 chei”

Programul Practic de Revoluționare a Întreprinderilor sau Conceptul de 20 de Chei este rezultatul experienței de muncă de 50 de ani a unei singure persoane, a profesorului Iwao Kobayashi. Lucrând aproape 40 de ani la Mitsubishi Heavy Industries din Japonia, Iwao Kobayashi a plecat în 1981 pentru a fonda Institutul de Dezvoltare PPRI din Japonia. În calitatea sa de conducător al acestei instituții, el a promovat și implementat cu succes timp de peste un deceniu sistemul său de 20 de chei în mai mult de 150 de companii din toată lumea, în special în Seiko Electronic Industries, Sanyo Electric și desigur câteva filiale ale Mitsubishi. Această ideologie de muncă în colectiv a atins de asemenea și țările Africii de Sud, unde au fost deja înregistrate implementări remarcabile realizate cu sprijinul și îndrumarea grupului Organizației Internaționale de Dezvoltare. În SUA primele două companii care au implementat cele 20 de chei au obținut deja rezultate semnificative.

Cele 20 de chei sunt:

1. Curățenia și organizarea
2. Raționalizarea sistemului de conducere / Alinierea obiectivelor
3. Activitatea echipelor de îmbunătățire
4. Reducerea stocurilor și a PI
5. Schimbarea momentană a tehnologiei
6. Îmbunătățirea procesului de producție
7. Zero supraveghere a proceselor
8. Fluidizarea proceselor
9. Întreținerea utilajului și a echipamentului
10. Disciplina de muncă și angajamentul
11. Sistemul de asigurare a calității
12. Dezvoltarea furnizorilor
13. Eliminarea pierderilor
14. Împuternicirea angajaților de a face îmbunătățiri
15. Instruirea interdisciplinară și performanța individuală
16. Planificarea producerii
17. Controlul eficienței
18. Utilizarea sistemelor informaționale
19. Economisirea energiei și a materialelor
20. Tehnologia de vârf și tehnologia cunoștințelor aplicate

Conceptul de 20 de chei conține efectele sinergice ale aplicării combinate a tehnicilor și practicilor pentru a obține succesul corporativ manifestat printr-un sistem de livrare solid și un loc de muncă în plină activitate.

Utilizând sistemul internațional de 5 niveluri de evaluare comparative în diverse industrii, fiecare din cele 20 de chei este evaluată în cadrul întreprinderii și este calculat punctajul total în cele 20 de chei. În funcție de acest punctaj, întreprinderile sunt comparate în raport cu performanțele mondiale și constituie punctul de plecare al evaluării îmbunătățirilor. Prin

îmbunătățirea continuă în toate cele 20 de chei, întreprinderile pot deveni lideri mondiali, menținându-se și sporindu-și cota de piață, competitivitatea, profitabilitatea și gradul de satisfacție a consumatorilor. Acestea sunt posibile prin aplicarea holistică a celor 20 de chei.

Obiectivele țintă, principiile de bază, rezultatele și beneficii așteptate ale sistemului 20 de chei

Sistemul 20 de chei energizează întreaga întreprindere pentru a lucra în comun în vederea îmbunătățirii continue pentru:

- 1) Atingerea obiectivelor strategice ale conducerii de vârf
- 2) Creșterea satisfacerii cerințelor consumatorilor și a cotei de piață, fabricând produse și prestând servicii
 - a) mai bine
 - b) mai repede
 - c) mai ieftin
- 3) Creșterea productivității și flexibilității întreprinderii pentru a se adapta cât mai rapid la cerințele fluctuante ale pieței

În cele din urmă, el contribuie la îmbunătățirea competitivității, profitabilității și succesului economic pe termen lung. Programul evaluează realizările companiilor obținute până în prezent, adică el se bazează pe aceste realizări, promovează un cadru holistic general și generează fenomenul sinergic necesar pentru obținerea unor rezultate remarcabile. Succesul remarcabil al companiei este factorul determinant al companiei este factorul determinant al excelenței întreprinderii – acesta fiind criteriul de evaluare a Sistemului 20 de Chei, care urmează a fi aplicat pe tot parcursul procesului de îmbunătățire.

Metodologia îmbunătățirii continue

Procesul de evaluare definește progresul; măsurarea presupune înregistrarea, obiectivitatea și o evaluare comparativă conform unei metodologii standard. Este tocmai ceea ce a făcut Kobayashi. O evaluare simplă în cinci niveluri prevede un mecanism de cuantificare a fiecărei dintre cele 20 de chei. Întreprinderile sunt evaluate în toate cele 20 de chei. Punctajul minim este de 20 și maxim de 100.

Nivelul 1. Acest nivel al performanței organizaționale indică cel mai mic punctaj posibil.

Nivelul 2. Întreprinderile de nivelul 2 sunt conștiente de punctele lor forte și cele slabe. Sunt desfășurate programe de instruire și învățământ, eforturile de îmbunătățire sunt în plină desfășurare, deși sunt concentrate într-o singură direcție.

Nivelul 3. Au fost atinse rezultate pozitive cu o îmbunătățire semnificativă a productivității, calității, costului și livrării. Întreprinderea se aseamănă cu un producător în dezvoltare, unde sporește producție, cota de piață, investițiile, iar profitul devine vizibil.

Nivelul 4. acest nivel este caracterizat prin trecerea de la un management în creștere la o întreprindere care produce valoare adăugată. Întreprinderea se diferențiază pozitiv printre competitori prin promovarea implicării totale a personalului, îmbunătățirilor la scara întregii companii, prin îmbunătățirea sporită a produselor și prin aplicarea tehnologiilor de vârf.

Nivelul 5. Este lider mondial în domeniul său, o întreprindere a cărei cotă de piață și investiții contribuie pozitiv la diferențierea strategică în formă de spirală ascendentă. Investițiile în oameni, tehnologii, practici de talie mondială, cercetare și dezvoltare, furnizori, procese și consumatori definesc și promovează excelența de nivel mondial al întreprinderii.

Pentru a evalua fiecare cheie conform sistemului de 5 niveluri s-au creat desene unice și simple, corespunzător fiecărui nivel, aceste desene reprezintă activitățile și mediile caracteristice fiecărui nivel specific.

Desenul prezintă unele avantaje – ele contribuie la crearea unor asociații imediate, într-o formă literar-artistică, pentru o mai bună înțelegere a materialului însoțit de către angajații întreprinderii. Acestea de asemenea, ajută fiecăruia să participe la procesul de evaluare comparativă chiar dacă nivelul competenței este nesemnificativ.

Răspunsul care ar risipi orice îndoială este că doar un personal cu o pregătire solidă, folosind procese și tehnologii superioare, poate crea o întreprindere cu performanțe remarcabile. Aceasta constituie de asemenea subiectul central al filosofiei celor 20 de chei.

Efecte sinergice

Scopul evaluării comparative este de a determina nivelul la care vă situați în prezent și nivelul la care ați dori să ajungeți pe viitor, în raport cu cele mai bune practici. Pentru atingerea acestui obiectiv Sistemul de 20 de chei promovează o abordare realistă și practică. Acest lucru este obținut grație efectelor sinergice create de relațiile de interdependență dintre toate cheile.

Denumite adesea „Puterea celor 20”, cele 20 de chei, implementate împreună, revoluționează întreprinderile într-un mod logic și echilibrat, astfel încât efectele pozitive dintr-un sector au impact asupra celorlalte. Astfel, inițiativele concentrării unilaterale, deși utile în esență, sunt lipsite de suport corporativ adiacent în momentele de criză. Conceptul de 20 de chei sugerează ideea că direct sau indirect, o activitate e îmbunătățire o influențează pe alta, iar fiecare constituie un punct de sprijin pentru alta.

Implicarea tuturor angajaților

Caracteristica de bază a acestui sistem este implicarea tuturor angajaților. Nu poate fi realizată nici o îmbunătățire semnificativă și pe termen lung, fără alinierea obiectivelor la nivel individual și de întreprindere, fără studii și instruire, fără delegarea corespunzătoare a responsabilității și activității angajaților în raport cu conducerea și a conducerii în raport cu angajații. Doar oamenii pot să asigure succesul. Aceasta este filosofia profesorului.

În consecință, sporește impactul evaluării comparative la nivel internațional în domeniul industriilor și se elaborează un instrument util pentru departamentele administrative și cele de producere, adică metodologia care asigură activitatea în comun a tuturor angajaților întreprinderii în procesul de îmbunătățire și de realizare a obiectivelor economice. Profesorul Kobayashi susține: „Atunci când toți angajații conștientizează poziția companiei lor în raport cu alte întreprinderi, se dezvoltă un adevărat spirit al competiției și ei vor face tot posibilul ca să iasă învingători. Conducerea și angajații vor depune eforturi comune pentru sporirea calității și a productivității”.

Creșterea productivității în ceea ce privește cota de piață și competitivitatea, duc la rândul lor la creșterea profitabilității. Concentrarea întregii organizații asupra satisfacerii consumatorului, în cadrul tuturor proceselor și procedurilor operaționale, crează temelia pentru creșterea permanentă a profitabilității. Date fiind schimbările rapide ale pieței mondiale privind cerințele pieței și flexibilitatea acestora, învingătorii de mâine vor fi cei care vor urma cele mai bune practici și le vor implementa cu succes. Stabilind scopuri ambițioase, dar realiste precum sunt cele ale sistemului de 20 de chei, efectuând îmbunătățiri continue și lucrând umăr la umăr, excelența întreprinderii devine tangibilă.

Iată unele dintre rezultatele așteptate:

- a) dublarea productivității;
- b) îmbunătățirea semnificativă a calității (90%, inclusiv reducerea efectelor);
- c) reducerea ciclului și timpului de realizare a comenzii;
- d) diminuarea costului de producție;
- e) sporirea siguranței și a moralului.

În plus rezultă următoarele avantaje:

- A.** Îmbunătățirea continuă a culturii organizaționale, a spiritului de lucru în echipă și a angajamentului;
- B.** Consolidarea eticii muncii, a programului de timp și a angajamentului;
- C.** Sporirea flexibilității și capacității de a răspunde cerințelor pieței;
- D.** Crearea unui mediu de lucru multifuncțional;
- E.** Organizarea unui loc de lucru curat și confortabil pentru toți angajații;

Implementarea Sistemului 20 de chei la întreprinderile din Republica Moldova

Cele 20 de chei sunt implementate în cadrul fiecărei întreprinderi, inclusiv în cadrul S.A. „Moldagrotehnica”, „Orhei - Vit”, „Aroma” pentru a reflecta necesitățile și prioritățile particulare ale acesteia – fiecare întreprindere va implementa Cheile pornind de la aceste două

premise. Profesorul afirmă că implementarea PPRI nu a dat niciodată greș. Toți clienții săi au avut întotdeauna succes. El crede că motivele principale ale succesului sunt:

A. Atunci când lucrează cu un client, primul său obiectiv este acela de a cunoaște pe deplin situația întreprinderii. Această cunoaștere este în funcție de aplicarea evaluării comparative în 20 de Chei pentru a identifica și forma o opinie comună privind: punctele tari și punctele slabe ale întreprinderii;

B. În al doilea rând, el discută pe îndelete cu conducerea de vârf pentru a înțelege aspirațiile și necesitățile acesteia ca să determine cu o exactitate ce și de ce dorește ea să facă schimbări;

C. Doar după aceea el își formează o concepție privind modul de abordare și de instruire a întreprinderii.

D. El accentuează că instruirea este o activitate complexă:

- în primul rând, profesorul trebuie să se asigure că este înțeles de toți
- în al doilea rând, angajații trebuie să se perfecționeze continuu – aceasta fiind esența celor 20 de chei

Pentru a consolida succesul este necesar de a urmări procesul de studii timp de o zi, în fiecare lună – pentru cel puțin primii trei ani

E. Esența constă în faptul că majoritatea companiilor au anumite programe de îmbunătățire, ca de exemplu:

- MTP (Managementul Total al Productivității)
- MTC (managementul Total al Calității)
- JT (Metoda Just in Time)

Cele 20 de chei pot fi și trebuie să fie promovate ca un program care poate fi construit pe aceste inițiative. Cu alte cuvinte, PPRI respectă realizările din trecut ale companiilor și asigură adezivul, liantul sinergic pentru a obține rezultate notabile pe termen lung.

F. Succesul final al PPRI depinde de modul de implementare a lui. Doar respectând conceptul elaborat de profesorul Kobayashi timp de mai mulți ani, succesul vă este garantat.

Etapele implementării

Profesorul Kobayashi recomandă pentru implementarea tuturor celor 20 de chei un termen mediu de 3 ani. Etapele cronologice ale implementării sunt:

Etapa 1. Pregătirea (1 an)

Această etapă asigură instruirea inițială în programul 20 de chei, comunicarea conceptelor sale fundamentale și aplicabilitatea lor. Locul de lucru este evaluat în funcție de gradul diferit de implicare a forței de muncă, de disponibilitate și de constrângeri de timp – totuși, nici un grup nu trebuie să fie exclus din proces. În cadrul acestor ședințe de evaluare cele 20 de chei și legăturile dintre ele sunt înțelese și apoi selectate cheile care vor fi implementate în primul rând. În general, companiile selectează și implementează 7-10 chei la etapa de pregătire. Rezultatele obținute la această etapă ar trebui percepute ca o primă. Accentul se pune pe instruirea personalului și pe crearea bazei necesare pentru îmbunătățirile reale din etapa 2 și care urmează.

Etapa 2. Implementarea concentrată (primul an: creșterea productivității cu 30%)

La finele primelor 12 luni este ținută prima ședință multinivel de evaluare în cadrul căreia este elaborată politica de bază și planul de implementare pe trei ani pentru implementarea concentrată la scara întregii întreprinderi. Această etapă se referă de obicei la primul an de implementare concentrată.

Implementarea concentrată începe cu ședința multinivel de lansare. Este elaborat un plan general de implementare pentru întreprindere și stabilite scopuri pentru cheile prioritare. Toate departamentele întreprinderii sunt implicate în procesul de implementare. Principiile studiate devin treptat parte a eticii de lucru.

Etapa 3. Promovarea (al doilea an: creșterea productivității cu 30%)

Pe parcursul celui de-al doilea an implementarea programului de 20 de chei sunt stabilite obiective de îmbunătățire mult mai ambițioase, ce țintesc, de exemplu, livrarea în termeni și repede, calitatea și eficiența costului.

Etapa 4. Stabilizarea (al treilea an: creșterea productivității cu 30%)

La această etapă toate cheile sunt implementate în toate departamentele pentru a obține efectele sinergice ale aplicării holistice. La sfârșitul celui de-al treilea an, obiectivul dublării productivității a devenit o realitate, ca și posibilitatea de a obține medalia de bronz a PPRI. Cele 20 de chei au devenit parte integrantă a culturii companiei, asigurând stabilitatea sistemului operațional.

Etapa 5. Dezvoltarea continuă și extinderea

Această etapă finală reprezintă cel mai relevant proces de îmbunătățire continuă – stabilirea unor obiective noi și înalte în domeniul productivității poate duce la obținerea celor trei premii internaționale.

Tehnici și instrumente

Există tehnici și instrumente care susțin și fac parte din cele 5 etape de implementare menționate mai sus. Acestea sunt:

1. Diagrame-radar 20 de chei
2. Ședințe multinivel
3. Planuri de acțiuni în 20 de chei
4. Politicile de bază
5. Planurile generale de acțiuni (programul revoluționar)
6. Ciclul de implementare

Dintre liniile directoare și concepțiile caracteristice filosofiei sistemului de 20 de chei fac parte:

- a) sistemul PPRI
- b) sistemul de evaluare comparativă
- c) revoluționarea întreprinderii
- d) termenele de implementare
- e) etapele implementării
- f) efectele sinergice
- g) premiile PPRI
- h) siguranța
- i) 20 de chei și ISO 9000
- j) 20 de chei în departamente indirecte

Sistemul PPRI

Este un sistem de îmbunătățire continuă sau kaizen având drept scop creșterea productivității și profitabilității întreprinderii. Sistemul 20 de chei definește domeniul lui de activitate. Chei – pivot sunt:

- Cheia 1. Curățenia și organizarea
 Cheia 2. Raționalizarea sistemului de conducere / alinierea obiectivelor
 Cheia 3. Activitatea echipelor de îmbunătățire
 Cheia 20. Tehnologia de vârf și tehnologia cunoștințelor aplicate

Aceste 4 chei constituie pilonii pe care se sprijină întregul sistem. La rândul lor, celelalte 16 chei susțin cheile – pivot. Toate celelalte 16 chei vitalizează întreprinderea prin interacțiunea lor sinergică.

Sistemul de evaluare comparativă

Fiecare cheie este caracterizată de cele 5 niveluri, evaluând de la nivelul 1 la nivelul 5, respectiv de la cel inferior la cel superior. Întreprinderile sunt evaluate în fiecare din cele 20 de chei și pot acumula 100 de puncte. Comparațiile internaționale sunt făcute în funcție de punctajul general obținut de întreprinderi în procesul de evaluare. Acest proces este facilitat prin folosirea descrierilor vizuale sau desenelor (și fișelor de evaluare) pentru fiecare cheie și, respectiv, pentru fiecare nivel.

Revoluționarea întreprinderii

Implementarea integrală a celor 20 de chei sporește calitatea, diminuează costul și sporește timpul de livrare. Progresul cu 20 de puncte contribuie la dublarea productivității și reducerea defectelor cu 90%. În aceasta constă efectul revoluționării întreprinderii la care se referă profesorul Kobayashi.

Termenele de implementare

Kobayashi recomandă un termen mediu de implementare de la 3-4 ani, termen aliniat cu planul de producție. În general, întreprinderile abordează câte 7 chei pe an, finalizând procesul în 3 ani. Fiecare întreprindere își selectează anual cheile care ea le consideră prioritare. Structura sau capacitatea organizațională este consolidată prin crearea progresivă a „punctelor de sprijin” în și între toate cheile implementate, formându-se astfel baza necesară pentru îmbunătățirea și implementarea ulterioară.

Etapetele implementării

Procesul de implementare se desfășoară în cinci etape: pregătirea, implementarea concentrată, promovarea, stabilizarea continuă și extinderea ulterioară. Fiecare din aceste etape definesc anumite activități și indicatori ai progresului. Odată insuflată, dorința de schimbare și de îmbunătățire a productivității, organizația poate începe imediat implementarea cheii 1 – Curățenia și organizarea.

Efectele sinergice

Integrarea completă și interacțiunea tuturor celor 20 de chei dă naștere efectului sinergic. Sinergia consolidează structura organizațională a întreprinderii și energizează locul de muncă, acestea din urmă fiind două teme centrale ale procesului de îmbunătățire. Deci, aplicând „Forța celor 20” sunt create medii de lucru sinergice și colective sinergice.

Premiile PPRI

Întreprinderile care au realizat performanțe de nivel mondial, obținând un punctaj de 65 – 75 sau 85 de puncte, sunt premiate respectiv cu medaliile de bronz, argint și aur. Aceste trei mențiuni relevă faptul că întreprinderile medaliate pot oricând satisface cerințele clientului cu produse și servicii de calitate superioară. Detașându-se în mod vizibil de concurenții lor, aceste organizații vor fi întotdeauna profitabile și vor putea face față provocărilor pieței moderne.

Siguranța

Un mediu de lucru sigur este important pentru orice proces de îmbunătățire. La fel de importante sunt elaborarea, însușirea și respectarea regulilor și normelor de tehnică a securității. În general, accidentele se întâmplă la locurile de lucru proiectate inadecvat, acolo unde se fabrică produse necorespunzătoare și materia primă este furnizată cu întârziere, iar angajații sunt insuficient instruiți. Aceste probleme sunt legate direct de sistemul celor 20 de chei. În special cheia 1 „Curățenia și organizarea”; cheia 11 „Sistemul de asigurare a calității”; cheia 12 „Dezvoltarea furnizorilor” și cheia 15 „Instruirea interdisciplinară și performanța individuală”. Prin urmare siguranța și sistemul 20 de chei își propun obiective comune. Siguranța și un mediu de lucru sănătos să crească punctajul în 20 de chei.

20 de chei și ISO 9000

Sistemul 20 de chei facilitează certificarea conform standardelor ISO 9000. Cheia 11 – Sistemul de asigurare a calității – este legată de certificare, de aceea nu este necesar un program separat pentru a pregăti sistemul calității întreprinderii pentru evaluarea ISO. Următoarele chei sunt legate în mod direct de certificarea ISO 9000.

Cheia 1. Curățenia și organizarea (curățenia ireproșabilă și organizarea la locul de lucru și eliminarea produselor neconforme).

Cheia 2. Raționalizarea sistemului de conducere / Alinierea obiectivelor (autoritatea și responsabilitatea sunt clar definite)

Cheia 5. Schimbarea momentană a tehnologiei (extragerea fișierului într-un singur minut accelerează documentelor și a altor informații)

Cheia 6. Îmbunătățirea procesului de producere (transparența metodologiei de operare și a fluxului procesului operațional)

Cheia 7. Zero supraveghere a proceselor (elaborarea paginii cu proceduri standard de operare (PSO) pentru omogenizarea fluxului operațional)

20 de chei în departamente indirecte

Cele 20 de chei, dezvoltate și aplicate într-un mod original în procesele de producere pot fi de asemenea aplicate în departamentele indirecte (administrative, deoarece calitatea înaltă, eficiența costului și timpul livrării sunt criterii tot atât de importante pentru atingerea performanțelor remarcabile)

Cheia 1. Curățenia și organizarea

Cheia 5. Schimbarea momentană a tehnologiei, sunt vitale pentru îmbunătățirea activității de lucru.

Cheia 2. Raționalizarea sistemului de conducere / Alinierea obiectivelor – permite departamentelor să-și definească funcțiile și responsabilitățile și să încurajeze efectuarea îmbunătățirilor.

Cheia 7. Zero supraveghere a proceselor – asigură utilizarea paginii cu PSO, care indică orele de lucru necesare și eficiența susținând astfel Cheia 17 – Controlul eficienței

Cheia 15. Instruirea interdisciplinară și performanța individuală – este de asemenea sprijinită de pagina cu PSO care, la rândul ei, devine parte componentă a Cheii 20 – Tehnologia de vârf și tehnologia cunoștințelor aplicate.

Trebuie de menționat faptul că: calitatea muncii va asigura prevenirea erorilor și, prin urmare, cheia 11 – Sistemul de asigurare a calității este îmbunătățit în continuare. Activitățile de birou devin astfel mai ușoare, iar productivitatea poate să crească spectaculos.

9.2 Raționalizarea sistemului de conducere

Scopul principal al acestei chei: combinarea conducerii descendente și ascendente (de sus în jos și de jos în sus) și optimizarea structurală a organizației.

Concurența pe oiața mondială și instabilitatea în economie au impus transformări majore în multe întreprinderi, obligându-le de multe ori să implementeze diverse programe de schimbări radicale și rapide. Pentru a pune în aplicare un asemenea program de îmbunătățiri, conducerea superioară a unei întreprinderi se vede de obicei silită să adopte stilul de administrare prin directive și decizii de sus în jos.

Cheia dată ajută conducerea superioară, de nivel mediu, de nivel inferior și angajații din producție să-și stabilească obiectivele și să le realizeze cu insistență.

O parte esențială a oricărui proiect de implementare a Conceptului 20 de Chei este adunarea anuală a întreprinderii. În cadrul ei, conducerea de toate nivelurile își formulează obiectivele și convine asupra modului concret de realizare a lor.

La nivelul unu predomină stilul administrativ de comandă, sistemul de conducere este autoritar și incoerent.

La nivelul unu, locurile de muncă au următoarele caracteristici distinctive:

1. Orice proces operațional începe doar la comanda superiorului direct;
2. Conducerii nu-i prea pasă cât de bine își îndeplinesc subalternii sarcinile încredințate;
3. Angajații adesea primesc instrucțiuni contradictorii de șeful șefului lor.

Această stare de lucruri, cu diferențele de rigoare, este proprie mai multor întreprinderi mari și mici.

Nivelul doi: ideile și programele de îmbunătățire pot fi generate și aplicate în practică mai ușor atunci când întreprinderea dispune de o structură organizațională clară și precisă. Dacă întreprinderea condusă nu are deocamdată o structură organizațională clară, prima sarcină de pe agenda de lucru trebuie să fie descrierea detaliată a funcțiilor și responsabilităților curente ale fiecărui angajat al întreprinderii.

Întocmirea organigramei detaliată a întreprinderii.

Excluderea din organigramă funcțiile și responsabilitățile care se dublează, dacă au apărut locuri vacante trebuie de le completat.

Iată care sunt condițiile obligatorii pentru atingerea nivelului doi:

1. Definirea clară a aptitudinilor și competențelor fiecărei persoane;
2. Descrierea detaliată a responsabilităților individuale;
3. Stabilirea clară a rețelei de autoritate;
4. Impactul pozitiv al tuturor deciziilor conducerii asupra angajaților;
5. Expunerea clară a regulilor și reglementărilor organizației.

Pentru a supraviețui în mediul actual foarte dinamic, întreprinderea trebuie să aibă o structură organizațională mai flexibilă, mai eficientă și mai receptivă, prin delegarea judicioasă a autorității la toate nivelurile de conducere.

Nivelul trei: la acest nivel departamentele sunt instruite și își cunosc bine responsabilitățile, iar obiectivele fiecărui nivel au fost definite și detaliate. Acum, directivele emise de conducerea superioară acționează la toate nivelurile succesive precum mișcarea de transmisie produsă de roțile angrenate ale mecanismului de ceasornic.

Iată lista sarcinilor comune formulate de către conducerea superioară:

1. Obiectivele conducerii superioare sunt formulate clar pentru fiecare nivel al organizației;
2. Obiectivele generale sunt divizate într-un șir de obiective specifice nivelurilor de conducere succesive;
3. Obiectivele specifice ale departamentelor, secțiilor și echipelor de lucru sunt vizualizate prin diagrame;
4. Conducătorii de toate nivelurile monitorizează progresele înregistrate și apreciază aspectul pozitiv și negativ al rezultatelor obținute de angajați (feed-back).

La nivelul patru, conducătorii de toate nivelurile lucrează împreună la stabilirea unor obiective comune. Stilul „Lucrul în echipă”, propriu nivelului patru, impune o gamă largă de acțiuni, după cum urmează:

1. Activitatea tuturor departamentelor și secțiilor se desfășoară în conformitate cu Sistemul 20 de Chei;
2. Conducătorii analizează concepțiile de bază ale întreprinderii și obțin o viziune clară asupra Sistemului 20 de Chei și a interdependenței dintre chei;
3. Se organizează ședințe multinivel pentru clarificarea concepțiilor de bază și se evaluează rezultatele obținute în anul precedent;
4. Departamentele și secțiile se ajută reciproc;
5. Rezultatele din anul precedent sunt prezentate anual în cadrul ședințelor multinivel; cel puțin 80% din sarcini au fost deja realizate.

La nivelul cinci, conducerea de vârf și conducătorii de prima linie împărtășesc aceleași scopuri de îmbunătățire. Aceste scopuri sunt exprimate deja în indicatori numerici, cantitativi și calitativi. Organizația promovează munca coordonată în două sensuri – descendent și ascendent, dând prioritate extinderii competenței și responsabilității angajaților.

Fiecare persoană este încurajată să-și pună în valoare capacitățile proprii. Implementarea Sistemului 20 de Chei presupune stabilirea unor obiective de îmbunătățire pe termen mediu și lung. Pentru a reuși, în procesul de îmbunătățire trebuie să se implice nu numai întreprinderea producătoare, ci și instituțiile cu care aceasta colaborează nemijlocit: departamentele pentru cercetare și dezvoltare, organizațiile afiliate, companiile furnizoare și cele de comerț.

1. 80% din obiective sunt atinse până la ședința multinivel din prima jumătate de an.
2. 100% din obiective sunt atinse până la ședința multinivel de la sfârșit de an.
3. Activitățile 20 de Chei s-au extins în afara întreprinderii producătoare, cuprinzând furnizorii și organizațiile afiliate.
4. De la producători, furnizori și departamentele pentru cercetare și dezvoltare se așteaptă realizarea obiectivelor cu 100%.
5. Toți angajații companiei cunosc planurile și obiectivele pe termen mediu și lung ale Sistemului 20 de Chei.
6. Scopurile companiei și ale angajaților coincid.
7. Compania se poate adopta prompt la schimbări.

9.3 Disciplina de muncă și angajamentul

Nivelul performanțelor realizate de o companie în procesul de îmbunătățire a calității produselor și arandamentului este direct proporțional cu nivelul disciplinei de muncă atins de angajați în sectoarele de producție.

Implementarea acestei chei are un grad maxim de dificultate, deoarece în cadrul ei urmează să fie operate schimbări esențiale în atitudinea, comportamentul și mentalitatea fiecărui angajat.

Nivelul unu: angajații își programează ei înșiși orele de lucru și de masă. Trăsături caracteristice ale unei companii de nivelul unu: lipsa ședințelor matinale care trebuie să dea startul programului de lucru și lipsa uniformelor de lucru și a echipamentului de protecție pentru angajați.

Nivelul doi: fiecare zi de lucru începe cu ședința de încurajare. Scopul ședințelor de dimineață este unul mobilizator, de aceea ele trebuie să fie scurte și energizante. Angajații se întrunesc pentru a fi informați pe scurt despre programul zilei de muncă și pentru a se încuraja reciproc. Este important ca ședințele să nu fie obositoare și să nu poarte un caracter formal.

Comaniile de nivelul doi întrunesc următoarele condiții:

1. Începutul și sfârșitul schimburilor de lucru sunt anunțate de sonerie;
2. Finalul ședinței de dimineață este energizant, ridicându-le angajaților dispoziția de muncă;
3. Angajații poartă uniforme cu ecusoane, indînd numele și funcția purtătorului, toți sunt asigurați cu echipament de protecție.

În companiile de nivelul doi, ședințele de dimineață încep o dată cu sunetul soneriei care dă startul zilei de lucru. Problema este că unii angajați întârzie la ședințe, iar alții ajung la ea cu sufletul la gură.

O altă deprindere negativă a unor angajați din întreprinderile de nivelul doi este aceea că părăsind locurile de lucru în mare grabă ei își lasă de obicei utilajele și instrumentele de lucru la voia întâmplării.

Nivelul trei: liderii echipelor elaborează un program comun de îmbunătățire a disciplinei de muncă. Dacă o companie s-a aflat mai mulți ani la nivelul doi, îi va fi destul de greu să renunțe la deprinderile și la obișnuințele negative, specifice acestui nivel, și să impună un set de acțiuni corective care i-ar permite să avanseze la nivelul trei sau patru.

Pentru a pune punct inerției și a urni carul din loc, toți liderii de echipă trebuie să se întrunească în ședințe comune și să elaboreze un complex de normative de comportament și de disciplină obligatorii pentru întreaga companie.

Comaniile de nivelul trei își desfășoară activitatea în următoarele condiții:

1. Liderii de echipă elaborează și coordonează un program comun de îmbunătățire a disciplinei, bazat pe reglementarea detaliată și pe controlul strict al timpului de muncă;
2. Nu mai au loc întârzieri la serviciu, după ședințele de dimineață, fiecare merge direct la locul său de lucru;
3. Nimeni nu pleacă la prînz înainte de sunetul soneriei;
4. La sfârșitul programului de lucru, toate instrumentele sunt aranjate cu grijă la locurile lor, mesele din officii sunt lăsate de fiecare dată în perfectă ordine;
5. Angajații primesc instrucțiuni de lucru verbale sau scrise, fiecare știe exact ce are de făcut.

La acest nivel, trebuie de încercat de a schimba atitudinea unor angajați față de timpul prețios pe care îl irosesc din cauza activităților care nu adaugă valoare. Trebuie de asemenea să se elimine activitățile redundante din birouri și officii. După ședințele de dimineață, aceste activități sunt legate în special de organizarea programului de lucru, de punerea la punct a corespondenței și a documentației necesare.

În companiile de nivelul trei se înregistrează adesea pierderi de timp și din cauza instrucțiunilor superficiale, confuze sau inadecvate, pe care angajații le primesc verbal sau scris de la superiorii lor.

Nivelul patru: se afișază la toate locurile de lucru sarcinile angajaților pentru ziua de azi și de mâine. Sarcinile afișate pe panou permit fiecărui angajat să-și programeze eficient orele de muncă și, în același timp, le oferă celorlalți angajați posibilitatea să afle și ei ce fel de operațiuni se efectuează la un sector de producție sau altul. Această amplă vizualizare a sarcinilor de muncă îi ajută pe angajații companiei să ia cunoștință de întregul proces operațional, făcându-i astfel să conștientizeze faptul că realizarea acestui proces depinde întru totul de eforturile și de comportamentul fiecăruia dintre ei.

Nivelul cinci: pentru companiile de nivelul cinci sunt caracteristice următoarele condiții de activitate:

1. De îndată ce a sunat soneria de dimineață, angajații încep să producă valoare adăugată;
2. Angajații continuă să producă valoare adăugată pînă la ora de prînz sau pînă la sunetul de sfîrșit de zi al soneriei;
3. Au fost eliminate toate operațiile manuale care necesitau eforturi fizice extenuate.

9.4 Instruirea interdisciplinară și performanța individuală

În majoritatea întreprinderilor de azi, absența neprevăzută a unui singur angajat poate provoca stopări ale liniei de producție și alte probleme grave. Modificarea cerințelor față de produse și schimbările organizaționale, cerute de implementarea Sistemului 20 de Chei, necesită flexibilitate din partea întreprinderilor.

În acest caz este necesară elaborarea unei programe de instruire interdisciplinară. Întrucît nu toți angajații pot frecventa cursurile în același timp, ei trebuie să urmeze la început un curs de instruire mai apropiat de activitatea lor curentă, astfel încît să poată aplica noile abilități la locul de lucru. Apoi, angajații vor îndeplini, prin rotație, alte sarcini care solicită alte deprinderi. un panou cu programa de instruire interdisciplinară va fi afișat pentru a monitoriza deprinderile obținute și performanțele atinse de fiecare angajat.

Conducerea trebuie să fie conștientă că procesul instruirii presupune obstacole temporare, cum ar fi scăderea eficacității, a volumului de producție și creșterea costurilor cauzate de graficul de instruire.

Nivelul unu: deși fiecare întreprindere are „experții” săi într-un domeniu sau altul, ei nu-și împart abilitățile și măiestria cu ceilalți. Conducerea întreprinderilor de nivelul unu consideră că această situație este firească și este mulțumită să aibă cel puțin un expert la fiecare loc de lucr.

Nivelul doi: la întreprinderile de nivelul doi, echipele de îmbunătățire precum fiecare angajat înțeleg necesitatea instruirii reciproce. Se țin ședințe în scopul întocmirii unei programe de instruire interdisciplinară și de transmitere a performanțelor individuale. Liderii echipelor de îmbunătățire stabilesc modalitățile de cooperare în soluționarea problemelor cauzate de lipsa instruirii interdisciplinare. Angajații manifestă interes pentru însușirea noilor deprinderi. În oficii și alte departamente, membrii echipelor de muncă se instruiesc reciproc, astfel încît fiecare să poată executa eventual funcțiile colegului de echipă.

Nivelul trei: la fiecare loc de lucru, angajații pot executa corespunzător operațiunile colegilor. Operatorii de echipament urmăresc cum crește în mod constant punctajul performanțelor lor. unele locuri pot fi înzestrate cu echipament destul de sofisticat, necesitînd specialiști calificați pentru exploatarea lui.

Nivelul patru: la acest nivel întreprinderea este capabilă să-și redistribuie resursele umane pentru a se acomoda la diverse tipuri de modificări ale producției. Unele întreprinderi pot organiza procesul de instruire interdisciplinară în scopul implicării personalului administrativ pentru a acorda ajutor calificat liniilor de producție în caz de necesitate.

Nivelul cinci: în officii și departamente administrative, implementarea integrală a paginii cu proceduri standard de operare înlătură barierele dintre diversele categorii de lucrări, dând posibilitate personalului să-și ajute colegii din alte secții sau departamente în caz de necesitate.

9.5 Dezvoltarea furnizorilor

De obicei, este imposibil ca o întreprindere de producere să dirijeze întreg procesul de la materia primă pînă la produsul finit. Pentru a stabili cea mai bună configurație a procesului de producție, trebuie găsit un echilibru între producția internă și producția externă contractată.

Întreprinderea trebuie să renunțe la ideea că relațiile cu furnizorii lor sunt niște simple tranzacții comerciale și să recunoască necesitatea asistenței tehnice către furnizor în scopul îmbunătățirii tehnologiei și a calității procesului de producție.

Studierea evaluării costurilor (EC) și a evaluării serviciilor de consultanță (ESC) este un mijloc cu ajutorul căruia producătorii îi ajută pe furnizori să-și perfecționeze procesele operaționale. Un alt domeniu de colaborare îl constituie suportarea în comun a unor cheltuieli pentru efectuarea controalelor și expertizelor.

Efectele sunt benefice pentru ambele companii. Furnizorul devine mult mai competitiv, iar producătorul poate achiziționa mărfuri de calitate superioară, la unpreț redus și livrate la timp. În cazul în care producătorul și furnizorul implementează în comun Sistemul 20 de Chei, ambii vor realiza cele două componente majore ale creșterii competitivității: coperarea strînsă și capacitatea sporită de producție.

Aceasta este valabil și pentru departamentele întreprinderii care nu beneficiază de serviciile furnizorilor externi: procesele „în aval” trebuie să sprijine procesele „în amonte” pentru asigurarea calității produselor care vin „din aval”.

Nivelul unu: o relație producător / furnizor limitată de achiziționare, controale de recepție și negocieri ale prețurilor este cea mai proastă pentru perspectiva revoluționării calității produselor. Orice întreprindere avînd o asemenea relație cu furnizorii săi este o întreprindere de nivel unu. În majoritatea cazurilor furnizorul i se prezintă proiecte, schițe sau specificații de producție care pur și simplu nu sunt adecvate pentru asigurarea calității dorite a produsului. Furnizorul este lăsat să ghicească cum să remedieze lipsurile atunci cînd producătorul îi respinge produsele livrate.

În această situație, producătorul încearcă să-l preseze pe furnizor ca acesta să reducă prețul la produsele sale.

Nivelul doi: departamentul pentru comunicații cu furnizorii externi dispune de specialiști capabili să soluționeze orice problemă tehnică ridicată de furnizori și să acorde sprijin tehnic calificat. Furnizorii la acest nivel știu cu exactitate care departament al fabricii – client trebuie contactat în vederea soluționării problemelor apărute.

Dacă întreprinderea – client se arată interesată în mod sincer de activitatea furnizorului, relațiile pot fi îndreptate spre stabilizarea calității și spre crearea în comun a unor structuri cost / preț reciproc avantajoase.

Nivelul trei: în condițiile pieței globale de astăzi, competiția în domeniul calității, a costului și a aprovizionării este drastică. Întreprinderile care utilizează furnizori externi nu pot să-și limiteze eforturile de îmbunătățire doar la cadrul intern sperînd în același timp că vor excela în acest domeniu important. Pentru a deveni cu adevărat performante, este necesar ca ele să-și reducă costurile și să asigure îmbunătățirea totală a calității de producere, inclusiv și întreprinderile furnizorilor.

Nivelul patru: echipele de studiere a Sistemului 20 de Chei sunt incorporate în „grupul furnizorilor” sau în fiecare întreprindere furnizoare. Furnizorii evaluează nivelul curent al calității de producție ca fiind inferior celui prevăzut de sistem. Întreprinderea – client asigură instruirea furnizorilor și ajută la stabilirea uneia sau a două mostre – pilot de schimbare momentană la fiecare întreprindere furnizoare. Consultanții de la întreprinderea – client țin ședințe multinivel cu conducătorii furnizorului pentru identificarea obiectivelor comune și

alinieră acestora din urmă pe aceeași coordonată. Ei pun deasemenea în dezbatere modalitățile de realizare a obiectivelor celor 20 de Chei. Diverse întreprinderi încep să lucreze în strânsă colaborare pentru atingerea scopurilor definite în cadrul ședințelor multinivel. Fiecare întreprindere este încurajată să raporteze despre performanțele obținute într-un sector operațional sau altul de activitate. Întreprinderea – client asigură sprijinul neîntrerupt pentru susținerea eforturilor furnizorilor săi în procesul de implementare a Sistemului 20 de Chei.

Nivelul cinci: la acest nivel, furnizorii au posibilitatea să reacționeze prompt la comenzile întreprinderea-client; în multe cazuri sunt în stare să ofere prețuri mai mici datorită productivității sporite și a cheltuielilor reduse. Profitul reciproc de care beneficiază întreprinderea – client și furnizorii săi îi motivează să mențină și să dezvolte strânsa lor cooperare.

Diviziunile producătorului care nu recurg la serviciile furnizorilor externi își tratează clienții ca fiind o fază imediat următoare a procesului de producție, fază care necesită investiții în vederea atingerii performanțelor ulterioare.

9.6 Controlul eficienței

Oricât de multe și de interesante ar fi ideile prezentate pentru îmbunătățirea productivității întreprinderii, angajații acesteia nu vor promova decât acele idei care ar sprijini și ar recunoaște propriile lor contribuții. Întreprinderile trebuie să dezvolte sisteme de control al eficienței (CE) care sunt înțelese și sprijinite de angajații de prima linie și de conducere.

Aceste sisteme se elaborează în baza unor diagrame simple pe care sunt indicate obiectivele exprimate în valori numerice și care prezintă o vizualizare grafică a eficienței schimbărilor, astfel încât oricine să poată urmări efectele eforturilor lor e îmbunătățire.

Controlul eficienței – ca formă superioară a motivației – trebuie efectuat cu multă grijă pentru a sprijini și a răsplăti fiecare efort al angajatului. Sistemul 20 de Chei realizează aceasta prin elaborarea în comun a obiectivelor de către conducere și subalternii săi și prin efortul comun orientat spre atingerea lor. Această abordare îmbunătățește controlul eficienței la scara întregii întreprinderi.

Angajații de prima linie nu se vor simți implicați în activitatea de sporire a eficienței și a productivității dacă eforturile lor nu vor fi evaluate corect. Ei trebuie să știe când fac progrese și când bat pasul pe loc; de asemenea, ei trebuie să aibă certitudinea că superiorii lor sunt interesați în mod serios în a face îmbunătățiri. Același lucru este valabil pentru birouri și alte departamente administrative.

Nivelul unu: unui conducător de întreprindere îi vine greu să vorbească despre existența unui sistem de control al eficienței dacă nu există obiective definite clar la fiecare sector de lucru și la scara întregii întreprinderi sau dacă aceste obiective nu sunt pe înțelesul tuturor.

Multe întreprinderi de nivelul unu efectuează controlul eficienței în mod indirect, raportând valoarea profitului per angajat la prețurile produsului.

Nivelul doi: produsele au fost clasificate pe categorii, volumul de muncă standard a fost calculat pentru fiecare categorie de produse, nivelurile de producție în fiecare categorie au fost utilizate pentru a determina eficiența muncii întreprinderii. Șefii de secție folosesc timpul standard pentru categoriile de produse în scopul determinării numărului total al orelor de muncă cerute. Aceasta cere stabilirea următoarelor șapte condiții:

- graficul zilnic de lucru este întocmit pentru fiecare operator;
- timpul standard de muncă este determinat pentru fiecare model de produs;
- categoriile de bază (nivelurile de dificultate) ale produselor sunt stabilite;
- operatorii își dau seama că superiorii și colegii lor înțeleg și apreciază efortul pe care îl depun în munca lor;
- șefii de secție întocmesc și țin diagrame lunare de eficiență pentru fiecare echipă de lucru;
- întreg controlul eficienței este bazat pe indicatori numerici;

- indicii de dificultate și timpul standard sunt revăzuți periodic.

Nivelul trei: timpii standard sunt determinați pentru fiecare proces, timpii efectivi au fost obținuți, iar eficiența controlului a fost aplicată la diverse procese, volumul de muncă a fost calculat. Întreprinderea atinge nivelul trei atunci când sunt întrunite următoarele condiții:

1. Timpii standard sunt stabiliți pentru toate procesele și modelele de produse;
2. Timpii efectivi au fost stabiliți pentru toate procesele și modelele de produse;
3. Controlul eficienței este implementat pentru toate operațiunile primare;
4. Diagramele de control al eficienței reprezintă obiectivele lunare pentru fiecare echipă de lucru;
5. Orele de lucru standard sunt utilizate la stabilirea volumului de muncă pentru fiecare proces, activitățile fiind astfel delimitate;
6. Diagramele de control al eficienței sunt afișate zilnic și reprezintă obiectivele fiecărei echipe de lucru;
7. Timpii standard sunt urmăriți și revăzuți periodic.

Evaluarea volumului de muncă trebuie să fie clară și sigură, astfel încât ea să poată fi folosită ca punct de plecare pentru planificarea randamentului mediu zilnic, săptămânal și lunar.

Nivelul patru: controlul eficient a fost efectuat pentru toate activitățile la nivel individual sau de echipă de lucru. Angajații de la întreprinderile de nivelul patru sunt gata să atingă obiectivele eficienței. În urma progresului realizat în efectuarea controlului eficienței, șefii de secție pot aprecia cu exactitate cât angajați sau echipe de lucru contribuie la sporirea eficienței. Aceștia pot aprecia de asemenea avântul subalternilor în ceea ce privește îmbunătățirea eficienței.

Întreprinderea de nivelul patru a stabilit următoarele condiții în activitatea de control al eficienței:

- controlul eficienței este folosit pentru prototipuri și produse executate la comandă;
- eficiența zilnică este determinată pentru toate operațiunile la nivel individual sau de echipă de lucru;
- diagramele controlului zilnic al eficienței sunt afișate și utilizate pentru a constata scăderea eficienței și a lua contramăsuri prompte;
- controlul ratei operării este deasemenea efectuat
- estimările ratei eficienței și operării sunt folosite la planificarea necesității volumului de muncă pentru luna următoare;

Toți angajații sunt dispuși să atingă obiectivele eficienței în realizarea progreselor.

Nivelul cinci: randamentul muncii pentru diverse operațiuni și echipamente poate fi echilibrat mai ușor prin administrarea datelor timpului standard și a datelor ce fixează durata ciclului operațional. Planificarea producției este efectuată pentru fiecare mașină în parte, iar echilibrarea producției este efectuată în baza mediei timpilor de lucru.

9.7 Utilizarea sistemelor informaționale

Factorul uman tinde să devină punctul vulnerabil în dezvoltarea sistemelor computerizate. Consolidând poziția celorlalte chei și implementând sistemul 20 Chei, dezvoltarea programelor computerizate și aplicarea microprocesoarelor pot fi coordonate cu nivelul curent de realizare a calității de fabricație. Odată îmbunătățit, punctajul în 20 Chei, managerii și șefii de secție pot identifica cu mai mult succes necesitățile pentru sistemele computerizate. Dacă locul de lucru în cadrul întreprinderii nu este bine consolidat, avantajele computerizării sunt obținute arareori.

Noile tehnologii devin accesibile prin utilizarea computerelor, care au schimbat și vor schimba orice activitate pe care o desfășurăm la locul de lucru sau acasă. Cu toate acestea, tehnologiile informaționale nu trebuie aplicate în mod separat, ci mai curând integrate cu punctele forte ale întreprinderii aplicând Sistemul 20 Chei. Este inutil să stabilim drept scop nivelul 5 pentru o companie doar în această cheie, dacă celelalte chei nu au atins deocamdată un nivel superior.

Această cheie se concentrează asupra rolului microprocesoarelor în cadrul unei companii. Rolul în cauză cuprinde tot spectrul, de la echipament mecanic și procesare Word până la rețele integrate și Schimbul Electronic de Date (SED). Utilizarea calculatoarelor face parte din viața noastră cotidiană.

Implementarea sistemelor automatizate performante în procesele de producere necesită o examinare mai amănunțită. Nu numai că este costisitoare, ci în ultimă instanță, se poate dovedi inefficientă în lipsa unor etape pregătitoare. Aceasta presupune abordarea conceptului de simplificare a procesului tehnologic. Acest concept este constituit din patru elemente:

1. Eliminarea necesității unui proces
2. Eliminarea etapelor elementelor sau operațiunilor
3. Ajustarea / reglarea rapidă sau schimbarea momentană a tehnologiilor
4. Automatizarea prealabilă

Argumentul esențial îl constituie că simplificarea procesului este necesară înaintea procesului de automatizare. Este un proces de validare, adică efectuarea sarcinii corespunzătoare în mod corect. Automatizarea este implementată de obicei atunci când munca se desfășoară la temperaturi înalte comportă riscuri, pericole în condiții de murdărie. FIC (Fabricare Integrată cu Calculatorul) reprezintă utilizarea calculatoarelor în scopul direcționării sau asistării controlului producerii începând cu proiectarea produsului și procesului până la planificarea, producerea și manipularea materialelor.

Această cheie ilustrează necesitatea utilizării corecte a computerelor în scopul consolidării structurii corporative în cadrul operațiunilor. Situațiile vor varia de la o întreprindere la alta, de la un mediu de producere la altul. Unele procedee se vor dovedi adecvate, altele nu. Trebuie de ținut minte mereu că simplificarea precede întotdeauna automatizarea, iar uneori poate reduce cu totul necesitatea acesteia din urmă.

Nivelul unu: atitudinea generală față de utilizarea computerelor este indiferentă la întreprindere. Întreprinderea habar nu are de aceea ce se întâmplă în jurul ei și de felul în care sunt utilizate computerele de către concurenții săi pentru a îmbunătăți calitatea, livrarea și diminuarea costurilor. Nu chiar toți managerii din întreprindere detesta computerele. Cu toate acestea, cunoștințele lor privind modalitatea sau locul unde poate fi folosită această tehnologie erau minime.

Acțiuni corective de trecere la nivelul 2 erau:

1. Familiarizarea cu microprocesoarele
2. Însușirea modalităților de aplicare a microprocesoarelor
3. Identificarea avantajelor utilizării tehnologiilor

Nivelul doi: întreprinderea are ideea clară despre modalitățile de folosire a computerelor în lume și despre cum ar putea fi aplicată această tehnologie în activitatea lor. Mai mult decât atât, computerele încep să fie folosite în operațiuni diferite pentru a îmbunătăți activitățile care mai înainte erau efectuate manual, cum ar fi:

1. Calcularea bugetelor, rapoartelor financiare și de cheltuieli
2. Controlul forței de muncă și al remunerării
3. Magazinele
4. Automatizarea oficiilor / birourilor
5. Mașini cu comandă numerică (CN)

Deși la această etapă computerele sunt implementate pentru a îndeplini funcții specifice, integrarea sistemelor se află la un nivel nesatisfăcător.

Acțiuni corective de trecere la nivelul 3 sunt:

1. Însușirea procedurilor de bază pentru utilizarea microprocesoarelor
2. Însușirea interfețelor hardware și software
3. Începerea instruirii

Condiția principală constă în simplificarea și îmbunătățirea structurii companiei înainte de a investi în computere.

Nivelul trei: în momentul în care întreprinderea a atins nivelul 3 în această cheie, celelalte chei sunt între nivelurile 2 și 3 și funcțiile sunt coordonate pe principiul lucrul în echipe. Această bază solidă face posibilă integrarea sistemelor și introducerea rețelelor care, de exemplu, unirea sistemului DAC/PAC cu CPL în cadrul halelor. Sunt implementate tipurile de sisteme:

- DAC/PAC - Design-ul / Producerea asistată la calculator
- FIC - Fabricarea integrată cu calculatorul
- SAF - Sisteme de automatizare a fabricilor
- SFP - Sisteme flexibile de producere
- CPP - Sistem informațional de control al procesului de producere

Acest nivel reprezintă un salt uriaș în utilizarea interfețelor tehnologice. El nu reprezintă în sine un panaceu al planificării și controlului, ci mai curând o exploatare mai eficientă a tehnologiei în scopul unei mai bune administrări a activității comerciale.

Acțiuni corective de trecere la nivelul 4 erau:

1. Informarea despre senzori și modul lor de utilizare
2. Simplificări ulterioare utilizând Sistemul 20 de Chei
3. Inițierea unei întreprinderi „mecanitronice”

Nivelul patru: sistemele computerizate la acest nivel continuă lucrul în echipă implementat deja, iar fabricația integrată cu calculatorul (FIC) devine o realitate; vânzările, dezvoltarea, design-ul, furnizorii, producția sunt în totalitate integrate și sincronizate.

În întreprindere este utilizată deja în unele sectoare de producere.

Computerele contribuie la îmbunătățirile realizate în fabrică, iar controalele sunt efectuate prin intermediul dispozitivelor de recunoaștere a modelelor.

Controlul automatizat – dispozitive de măsurare – reprezintă în acest sens o normă. Întreprinderea folosește computerele în proiectele lor de îmbunătățire.

Acțiuni corective de trecere la nivelul 5 sunt:

1. Asigurați toată întreprinderea cu calculatoare
2. Recurgeți la calculatoare pentru îmbunătățirea eficienței
3. Tindeți spre o întreprindere complet automatizată, simplificând în continuare, utilizând sistemul 20 de chei.

Nivelul cinci: întreprinderea de acest nivel dispune de un sistem informațional strategic (SIS) care conține informația necesară, acumulată din mediul extern. Acest SIS este pe deplin integrat cu Sistemul FIC și permite întreprinderii să reacționeze aproape instantaneu la schimbările din mediul extern.

Toate celelalte chei vor atinge nivelul 4 sau 5, iar cheia 2, nivelul 5.

Așadar, am ajuns la conceptul de „întreprindere automatizată integral”: sisteme flexibile de producție în toate departamentele de producție, echipament „inteligent” de producere în toate domeniile, sisteme de producere interconectate direct pentru planificare și control, colectare automată de date în timpul controlului, sisteme automatizate de stocare și extragere, sisteme de control și obținere a datelor, vehicule ghidate automat, etc. Utilizate eficient toate acestea pot constitui „Leacul Universal” pentru întreprinderea dată.

Cuvinte cheie

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| § sistem 20 de chei | § performanță individuală |
| § nivel | § echipă de îmbunătățire |
| § sistem informațional | |
| § dezvoltarea furnizorilor | |
| § instruirea interdisciplinară | |

Întrebări de control și de aprofundare

1. Care sunt principalele scopuri ale sistemului 20 de chei?
2. Cine este părintele acestui sistem?
3. La ce ne ajută implementarea sistemului în cadrul întreprinderii?
4. Din câte nivele este formată fiecare cheie?
5. Cum are loc evaluarea fiecărui nivel a fiecărei chei?
6. Care sunt pașii de trecere de al un nivel la altul?
7. Ce înțelegem noi prin „îmbunătățirea continuă”?
8. Caracterizați fiecare cheie analizată.

Bibliografie

1. Iwao Kobayashi, Sistemul 20 de chei, Chișinău, 2003
2. Popa Ion., Management strategic, Editura Economică, București, 2004, pp. 263-289
3. Аналоу Ф., Карамид А., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Unity, Москва, 2005, стр.362-378

Glosar

A

Alianța

Este o relație între 2 sau mai multe organizații în care partenerii alocă o cantitate apreciabilă de resurse într-o viziune pe termen lung în vederea realizării unor obiective prioritare comune. Alianțele strategice sunt de 2 tipuri:

- *alianțe pe verticală* – apar când firmele aparțin aceleiași ramuri dar utilizând faze diferite ale producției și / sau vânzării. Prin acest tip de alianță se urmărește asigurarea masei critice de resurse pentru o activitate eficientă și în scopul diminuării costurilor unitare;
- *alianțe strategice pe orizontală* – reunesc firmele din ramuri diferite care sunt sau pot coordona activitățile și resursele, valorificându-le împreună cu profitabilitate superioară.

B

Barriere de ieșire

Reprezintă un obstacol legat de natura activității desfășurate sau rezultatul acțiunii voluntare sau involuntare a unor persoane sau organisme împiedicând mai mult sau mai puțin eficient ieșirea de pe piața întreprinderii, menținând-o în sectoarele în declin.

Barriere de intrare

Reprezintă un obstacol legat de natura activității sau rezultatul acțiunii voluntare sau involuntare a uneia sau multor întreprinderi existente deja pe piață, împiedicând mai mult sau mai puțin eficient concurența potențială să se exercite pe această piață.

Boston Consulting Group

Este una dintre cele mai creative firme de consultanță managerială, fondată acum de 30 de ani de Bruce Henderson, de formație inginer. BCG a creat matricea creșterii cotei de piață cu zonele denumite „vedetă”, „vacă de muls”, „dilemă” și „povară”; matricea a fost una dintre cele mai răspândite scheme proiectate vreodată pentru gândirea strategică. Însă, ca orice idee atractivă, a fost acuzată de a fi mult prea simplistă și chiar de faptul că induce în eroare.

În anii 1960 și 1970, BCG a dat tonul în moda diversificării companiilor. Matricea creșterii cotei de piață a furnizat o schemă pentru managementul unui asemenea portofoliu de activități. De asemenea, firma a accentuat importanța unei cote de piață și a popularizat ideea curbei de experiență.

C

Competențe de bază

Acea abilitate carese află în „inima” afacerilor companiei la care companiile supradiversificate de astăzi sunt încurajate să revină.

Control strategic

Proces schițat pentru a-i ajuta pe manageri să echilibreze investițiile pe termen lung cu cererere profitabilitate pe termen scurt. Implică stabilirea unor obiective strategice clar definite și apoi urmărirea lor într-un mod asemănător cu cel al bugetului.

Cultura organizației

Este definită ca fiind „ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitate și performanțele.”

Interesul pentru cultura organizațională s-a declanșat în deceniul al VII-lea. Cauza principală indirectă au reprezentat-o performanțele firmelor nipone explicate într-o măsură apreciabilă prin cultura lor specifică.

Curba de experiență

Evidențiază scăderea costurilor unitare pe măsură ce producția cumulată crește. Acest fenomen apare deoarece muncitorii își fac mai bine treaba, procesele de fabricație sunt îmbunătățite, iar serviciile auxiliare încep să funcționeze uniform. Astfel, conform teoriei, concurentul care își extinde cel mai repede capacitatea de producție va obține un avantaj de cost, ceea ce va conduce la dominarea industriei respective și, de aici, la popularitatea strategiilor bazate pe costuri.

D

Diferențiere

Procesul de identificare a modului în care procesul unei companii diferă de cel al companiilor și apoi de stabilire a acestei diferențe în mintea consumatorilor, printr-o promovare corespunzătoare.

Diversificare

O strategie populară în anii 1960 și 1970 când companiile au adoptat-o pentru a pătrunde în orice activitate care li se părea interesantă. Strategia de diversificare constă în extinderea pătrunderii firmei în arii conexe sau clar delimitate de afacerile curente, în scopul fructificării oportunităților financiare activităților tradiționale.

Divizare

Un proces complicat de creare a două companii din una, îndepărtând partea care nu se mai potrivește sau separând o parte din afacere care s-a dezvoltat atât de mult, încât poate realiza mai multă valoare ca entitate se sine stătătoare.

E

Evaluarea domeniului – cheie

Cadrul de evaluare a activităților, care a fost dezvoltat în lucrările lui Peter Drucker. El a susținut că întreprinderile trebuie să-și stabilească obiective în opt domenii – cheie:

1. Poziție pe piață
2. Productivitate
3. Profitabilitate
4. Resurse fizice și financiare
5. Inovație
6. Performanță și dezvoltare managerială
7. Performanța și aptitudinile angajaților
8. Responsabilitate publică și socială.

F

Factorii – cheie ai succesului

Reprezintă acea categorie de elemente ale mediului intern care diferențiază competențele și capabilitățile strategice ale organizației față de cele ale organizațiilor similare și au ponderea decisivă în crearea unui avantaj competitiv.

Factori 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; rata inflației; rata șomajului; mecanismul formării prețurilor etc.

Factori 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 secțiile institutelor de cercetare ș.a.

Factori demografici

Importanța resurselor umane în realizare 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.

Factori socio – culturali

În categoria factorilor socio – culturali se includ: structura socială a populației, ocrotirea sănătății, învățământul, cultura, știința, mentalitatea etc.

Factori politici

Factorii politici acționează 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.

Factori ecologici

Activitățile pe care le desășoară 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 fac parte, printre alții, resursele naturale, apa, solul, climatul, vegetația, fauna.

Factori 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; raporturilor efectuate de firme privind activitatea desfășurată și performanțele realizate; altor diverse prevederi și instrucțiuni.

Fuziune

Este o tranzacție ce implică două sau mai multe firme în urma căreia rezultă o singură firmă.

G

Grup strategic

Un instrument de adâncire a analizei unei întreprinderi în care există numeroase grupuri de competitori, fiecare grup ocupând un loc distinct pe piață și având o imagine specifică în percepția cumpărătorilor, este cel propus de M. Porter, de „cartografie” a grupurilor strategice.

L

Arthur D. Little

Firmă de consultanță care susține că este cea mai veche din lume. A fost fondată în 1886 de Arthur Dehon Little. Firma este renumită pentru gândirea strategiei în termenii ciclului de viață. Ciclul de viață a unei companii este corelat cu poziția competitivă (dominantă, favorabilă, rezistentă, slabă). În această matrice, poziția fiecărei unități strategice de afaceri este evidențiată cu scopul de a oferi o imagine de ansamblu a poziției strategice a companiei.

M

Management strategic

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.

McKinsey

Firma de consultanță managerială fondată de James McKinsey (1889-1937), un american care a fost profesor de contabilitatea costurilor la University of Chicago Business School. McKinsey a exercitat cea mai mare influență asupra structurii industriei americane din 1980, răspândind curentul strălucitor al reînnoirii la competența de bază și evitând diversificarea.

Misiunea firmei

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

Mediul ambiant

Include toate elementele exogene firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psihosociologică, educațională și ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obținerea resurselor necesare, adoptarea și aplicarea deciziilor de realizare a lor.

Model 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.

O

Obiective strategice

Sunt 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.

R

Re-engineering

Unul dintre cele mai noi noțiuni ale managementului de la începutul anilor 90. reprezintă descompunerea și reasamblarea sistematică a oricărui proces ce se desfășoară într-o organizație. Anumite companii foarte mari pretind că au obținut câștiguri impresionate din re-engineering

S

Segmentare

Procesul de divizare a pieței în diferite segmente componente.

Sinergie

Situația în care efectul combinat a doua elemente depășește suma acestora; cu alte cuvinte, înseamnă că $2 + 2 = 5$.

Stakeholderii

Sunt persoane sau grupuri de persoane care au un interes sau o implicare personală directă sau emoțională într-o anumită întreprindere și performanțele sale. Exemple: proprietarii, acționarii, managerii, salariații, sindicatele, băncile, clienții, furnizorii, administrațiile centrale și locale.

Strategie

Ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.

SWOT

Mnemotehnică pentru patru întrebări – cheie la care trebuie să se gândească fiecare companie.

Strengths (puncte forte). Care sunt punctele forte ale companiei, comparativ cu concurenții?

Weaknesses (puncte slabe). Care sunt punctele slabe ale companiei, comparativ cu concurenții?

Opportunities (oportunități). Care sunt principalele oportunități ale unei companii din mediul extern?

Threats (amenințări). Care sunt principalele amenințări pentru o companie din partea mediului extern?

U

Unitatea strategică de afaceri

Cea mai mică unitate dintr-o corporație care poate pune în practică, în mod independent, strategie. Unitățile strategice de afaceri, adesea cunoscute sub forma centrelor strategice, sunt apte pentru a fi lichidate sau conduse ca afaceri de sine stătătoare.

V

Viziune

Reprezintă expresia viitorului firmei prin optica liderului de întreprindere sau definește motivul principal pentru care există organizația. Viziunea trebuie să dea sens muncii desfășurate, să fie înțeleasă la toate nivelurile și împărtășită de toți. Echipa managerială trebuie să fie dispusă să facă tot ceea ce este necesar pentru atingerea acesteia.